

**T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÖNETİM VE ORGANİZASYON ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİM DOKTORA PROGRAMI**

**SPIRİTÜEL LİDERLİK DAVRANIŞININ
ALGILANAN PERFORMANS ÜZERİNE ETKİSİ**

**ELİF BAYKAL NARCIKARA
13713032**

**TEZ DANIŞMANI:
PROF. DR. CEMAL ZEHİR**

İstanbul

2017

**T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÖNETİM VE ORGANİZASYON ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ DOKTORA PROGRAMI**

**SPIRİTÜEL LİDERLİK DAVRANIŞININ
ALGILANAN PERFORMANS ÜZERİNE ETKİSİ**

**ELİF BAYKAL NARCIKARA
13713032**

**TEZ DANIŞMANI:
PROF. DR. CEMAL ZEHİR**

İstanbul

2017

TC
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ DOKTORA PROGRAMI

DOKTORA TEZİ

Spirituel Liderlik Davranışının Algılanan Performansı Üzerine Etkisi

Elif Narcıkara
13713032

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih: 07.02.2017
Tezin Savunulduğu Tarih: 18.01.2017

Tez Oy birliği / Oy çokluğu ile başarılı bulunmuştur.

Unvan Ad Soyad

İmza

Tez Danışmanı : Prof. Dr. Cemal ZEHİR
Jüri Üyeleri : Prof. Dr. Halit KESKİN
Prof. Dr. Ali Ekber AKGÜN
Prof. Dr. Esin CAN
Yrd. Doç. Dr. Osman BAYRAKTAR



İSTANBUL
OCAK 2017

ÖZ

Günümüz modern toplumlarında hakim olan maneviyattan yoksun, kontrol ve korku odaklı yönetim anlayışını reddeden *Spiritüel Liderlik* tarzı, insanların adanmaya değer bir amaca bağlanma ihtiyaçları olduğu üzerine kurgulanmış, ahenk ve bütünlüğe önem veren bir liderlik biçimidir. Olayların ve kişilerin sadece somut, maddi ve dünyevi taraflarıyla değil, manevi taraflarıyla, ruh ve duygu dünyalarıyla da ilgilenen bir liderlik tarzıdır. Örgütsel ahengi sağlayarak, örgütsel başarıyı hedeflemesi, algılanan performans üzerinde etkili olabileceği öngörülen bu yeni liderlik tarzının mercek altına alınması noktasında teşvik edici olmuştur. Bu çalışmada, söz konusu liderlik tarzının takipçiler üzerinde yarattığı pozitif etkiler göz önüne alınarak, spiritüel liderliğin çalışanların psikolojik sermayeleri ve örgütsel destek algılarını etkileyebileceği öngörülmüş ve bu bileşenlerin arasındaki etkileşimin araştırılacağı bir model ve araştırma kurgulanmıştır. Araştırma, yoğunluklu olarak İstanbul'da yer alan orta ve büyük ölçekli 167 kurumsal işletmelede yapılmıştır. Söz konusu işletmelerde görev alan 751 beyaz yakalı personel üzerinde araştırmaya ait anket uygulanmış, araştırma sonuçları Yapısal Eşitlik Modellemesi ile analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda yapılan analizlere göre, spiritüel liderlik davranışının, çalışanların psikolojik sermayelerini ve örgütsel destek algılarını pozitif yönde etkilediği, ancak spiritüel liderlikle algılanan performans arasında pozitif yönlü kuvvetli bir ilişki saptanmamıştır.

Anahtar Kelimeler: Spiritüel Liderlik, Pozitif Liderlik, Psikolojik Sermaye, Algılanan Örgütsel Destek, Performans.

ABSTRACT

Spiritual leadership style that disapproves fear and control focused management understanding is a kind of leadership which believes that people are in need of being connected to a high goal thereby gives importance to harmony and integration to ensure that connectedness. This leadership style deals with not only tangible, material and earthly but also moral, spiritual and emotional sides of people and events. The probability of attaining organizational goals by ensuring organizational harmony has been encouraging in investigating this new leadership style which is expected to have a positive effect on perceived performance. Taking into consideration the positive effects created by the above mentioned leadership style on followers, in this study it is proposed that spiritual leadership will effect psychological capacities and organizational support perceptions of followers, thus research model has been designed with the aim of seeing the relationships between the above mentioned dimensions. Research of the study is conducted mostly in İstanbul in Turkey, on medium and large scale 167 corporate companies. 751 white collar professionals working in these 167 companies have applied to our study and survey results of the research have been analyzed with Structural Equation Modelling. According to the findings of the analyzes, it has been seen that spritual leadership behaviour effects psychological capacities and organizational support perceptions of followers positively but the postive effect of spiritual leadership behaviour is not as strong as expected.

Keyword: Spiritual Leadershi, Positive Leadership, Psychological Capacity, Perceived Organizational Support, Performance.

ÖN SÖZ

Öncelikle tez sürecim boyunca benden desteğini ve yardımlarını esirgemeyen, akademik bir bakış açısı kazanmamda önemli rol oynayan danışmanım, öğretim üyesi Sayın Prof. Dr. Cemal Zehir'e sonsuz şükranlarımı sunarım. Çalışmamla ilgili desteğini hiçbir zaman esirgemeyen, akademik bakış açısı kazanmamda ve hedeflerimi yüksek tutmam noktasında beni teşvik eden ve cesaretlendiren, her zaman örnek aldığım değerli hocam Sayın Prof. Dr. Halit Keskin'e, akademik hayata adım atmamda beni yüreklendiren ve yönlendiren, doktora sürecim boyunca benden desteğini ve ilgisini esirgemeyen değerli hocam Sayın Prof. Dr. Esin Can'a, tez çalışmamla ilgili çok kıymetli katkılarından dolayı tez komitesi üyem değerli hocam Sayın Yardımcı Doçent Osman Bayraktar'a sonsuz minnetlerimi sunuyorum. Tez çalışmam boyunca ihtiyaç duyduğum her konuda benden desteğini esirgemeyen fedakarlığıyla beni mahcup eden değerli arkadaşlarım Araştırma Görevlisi Mahmut Köle'yi ve değerli katkılardan dolayı Dr. Olkan Senemoğlu'nu her zaman minnet ile anacağım. Akademik kariyerime adım atmamda beni cesaretlendiren ve umutlandıran ve bu yolda karşılaştığım zorlukları aşmamda benden manevi desteklerini esirgemeyen sevgili kardeşim Ömer Baykal'a ve değerli arkadaşım Yardımcı Doçent Mevlüt Tatlıyer'e sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum. Tez sürecim boyunca tüm stresime ve yorgunluğuma tahammül eden sabırlı eşim Hulusi Narcıkara'yı, hayata sürekli ders çalışan bir anneyle gözlerini açan sevgili yavrum, hayat enerjim Ahmet Narcıkara'yı, son olarak da, yaklaşık dört yılımı alan bu yorucu çalışmalar sırasında bana moral ve sevgi desteklerini hiç esirgmeden cömertçe sunan annem Selma Baykal'ı ve babam Mustafa Baykal'ı saygıyla, şükran ve minnetle anmak istiyorum. Dualarımı karşılıksız bırakmayan Yüce Rabbim'e sonsuz şükrediyorum.

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	iii
ABSTRACT.....	iv
ÖN SÖZ	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
TABLULAR LİSTESİ	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ	x
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xi
1.GİRİŞ	1
2. POZİTİF PSİKOLOJİ	4
2.1. Pozitif Psikoloji Akımı	4
2.2. Pozitif Örgüt Okulu.....	5
2.3. Pozitif Örgütsel Davranış.....	7
2.4. Psikolojik Sermaye	9
2.4.1. Öz Yeterlilik	13
2.4.2. İyimserlik	14
2.4.3. Umut	16
2.4.4. Psikolojik Dayanıklılık	20
3. LİDERLİK KAVRAMI VE POZİTİF LİDERLİK	27
3.1. Liderlik Kavramı.....	27
3.2. Pozitif Liderlik Tarzları	30
3.2.1. Otantik Liderlik.....	31
3.2.2. Etik Liderlik.....	34
3.2.3. Dönüşümcü Liderlik	37
3.2.4. Hizmetkar Liderlik.....	38
4. SPİRİTÜEL LİDERLİK DAVRANIŞI VE ALGILANAN PERFORMANS ÜZERİNE ETKİSİ	43
4.1. Spiritüelite (Ruhsallık).....	44
4.2. Spiritüelite, Din ve Anlam Arayışı	47
4.3. İş Yeri Ruhsallığı.....	51
4.4. Spiritüel Liderlik Teorisi.....	61
4.5. Spiritüel Liderliğin Boyutları.....	71
4.6. Spiritüel Liderlik ile İlgili Daha Önce Yapılan Çalışmalar	75
4.7. Spiritüel Liderlik İle Diğer Pozitif Liderlik Türlerinin Farkları	79
5. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK.....	82
5.1.Örgütsel Destek Kavramı.....	82
5.2. Karşılıklılık Normu	83
5.3. Algılanan Örgütsel Desteği Etkileyen Faktörler.....	88

5.4. Algılanan Örgütsel Desteğin Faydaları.....	91
6. ALGILANAN PERFORMANS.....	93
6.1. Algılanan Çalışan Performansı	95
6.2. Algılanan Nitel Performans	96
6.3. Algılanan Nicel Performans.....	97
7.METODOLOJİ VE UYGULAMA	99
7.1. Amaç, Önem, Kapsam ve Sınırlılıklar	99
7.1.1. Araştırmanın Amacı.....	99
7.1.2. Araştırmanın Kapsamı ve Önemi.....	100
7.1.3 Araştırmanın Sınırlılıkları.....	100
7.2 Anakütle, Örneklem ve Yöntem	101
7.2.1 Araştırma Ana Kütle ve Örneklem Kütlesinin Seçilmesi	101
7.2.2 Yöntem.....	101
7.2.2.1. Araştırma Verilerinin Toplanması	101
7.2.2.2. Ölçekler.....	102
7.3. Araştırma Modeli ve Hipotezler	103
7.3.1. Araştırma Modeli.....	103
7.3.2 Araştırmanın Hipotezleri	104
7.3.2.1. Spiritual Liderlik Psikolojik Sermaye Üzerine Etkisi.....	104
7.3.2.2. Spiritual Liderlik ve Algılanan Örgütsel Destek İlişkisi.....	107
7.3.2.3. Spiritüel Liderlik- Algılanan Performans İlişkisi	110
7.3.2.4. Algılanan Örgütsel Destek ve Algılanan Performans İlişkisi	115
7.3.2.5. Psikolojik Sermaye (Psikolojik sermaye) ve Algılanan Performans İlişkisi.....	118
7.3.2.6. Algılanan Örgütsel Desteğin Spiritüel Liderlik ve Algılanan Performans Arasındaki İlişkide Aracı Etkisi	120
7.3.2.7. Psikolojik sermayenin Spiritüel Liderlik ve Algılanan Performans Arasındaki İlişkide Aracı Etkisi.....	123
7.4. Veri Analizleri	126
7.4.1.Tanımlayıcı Analizler	126
7.4.2. Faktör Analizleri ve Yapı Geçerlik ve Güvenilirlikleri	127
7.4.3. Hipotez Testleri için Kullanılan İstatistik Analizleri	133
7.4.3.1. Doğrudan Etkilere Dayanan Hipotezlerin Test Edilmesi.....	133
7.4.3.2 Aracı İlişkilere Dayanan Hipotezlerin Test Edilmesi	137
8. BULGULAR.....	143
8.1 Spiritüel ve Algılanan Performans İlişkisi ile İlgili Bulgular	144
8.2. Spiritüel Liderlik ve Psikolojik Sermaye İlişkisi ile İlgili Bulgular	147
8.3. Spiritüel Liderlik Algılanan Örgütsel Destek İlişkisi ile İlgili Bulgular.....	149
8.4. Psikolojik Sermaye ve Algılanan Performans İlişkisi ile İlgili Bulgular.....	151
8.5. Algılanan Örgütsel Destek ve Algılan Performans İlişkisi ile İlgili Bulgular	153
8.6. Psikolojik Sermaye ve Algılanan Örgütsel Desteğin Aracılık Etkileri İlişkisi ile İlgili Bulgular.....	155
9. SONUÇ	157
KAYNAKÇA.....	162
EKLER	185
Ek 1. Araştırma Anketi	185
ÖZGEÇMİŞ	191



TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Temel Liderlik Özellikleri	28
Tablo 2: Etik Liderlik ile Diğer Pozitif Liderlik Tarzlarının Kıyaslanması	36
Tablo 3: Hizmetkar Liderlik Boyutları	41
Tablo 4: Spiritüelitenin Göstergeleri.....	46
Tablo 5: Sektörel Veriler.....	126
Tablo 6: Katılımcı Profilleri.....	127
Tablo 7: Eğitim Bilgileri	127
Tablo 8: Keşifsel Faktör Analizi.....	128
Tablo 9: Korelasyon Tablosu ve Geçerlik, Güvenilirlik Değerleri.....	131
Tablo 10: Direkt Etki Hipotezlerinin Test Edildiği Yapısal Eşitlik Modeli	134
Tablo 11: Değişkenler Arası Korelasyon Değerleri.....	139
Tablo 12: Aracılık İlişkilerinin Test Edildiği Yapısal Eşitlik Modelleri	140
Tablo 13: Dolaylı Etkilerin İncelenmesi	141

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Fairholm'un Spiritüel Liderlik Modeli	63
Şekil 2: Fry'ın Spiritüel Liderlik Modeli	65
Şekil 3: Chen ve Yang'ın Spiritüel Liderlik Modeli	68
Şekil 4: Fry'ın Yeni Spiritüel Liderlik Modeli	69
Şekil 5: Araştırma Modeli ve Hipotezler.....	104
Şekil 6: Doğrulayıcı Faktör Analizi	132
Şekil 7: Yapısal Eşitlik Modellemesi	136
Şekil 8: Araştırma Sonuçları	142

KISALTMALAR LİSTESİ

ABD:	Amerika Birleşik Devletleri
algorgdes:	Algılanan Örgütsel Destek
İKY:	İnsan Kaynakları Yönetimi
LMX:	Lider ve Üye Etkileşimi
Nicel_perf:	Algılanan Nicel Performans
Nitel_perf:	Algılanan Nitel Performans
pp.	Pages (Sayfalar)
POS:	Algılanan Örgütsel Destek
Psikoserm_iyim:	Psikolojik Sermaye - İyimserlik
Psikoserm_day:	Psikolojik Sermaye - Dayanıklılık
Psikoserm_ozyet:	Psikolojik Sermaye - Özyeterlilik
Psikoserm_umut:	psikolojik Sermaye - Umut
sf:	Sayfa
sprlid_digergam:	Spiritüel Liderlik - Diğergamlık
sprlid_umutinanc:	Spiritüel Liderlik - Umut/İnanç
sprlid_viyon:	Spiritüel Liderlik - Vizyon
vd:	Ve diğerleri
yy :	Yüzyıl

1.GİRİŞ

Liderlik kavramı, birçok duygusal süreci içeren karmaşık bir konudur. Lideri etkin kılabilmek için geliştirilebilecek ve irdelenebilecek unsurların sayısının çok olması liderliğe dair yapılan çalışmaların hem çok çeşitli ve hem de sayıca çok fazla olmasına sebep olmaktadır. Liderlik çalışmaları formal olarak 19. yy'a dayanmaktadır, ancak ilkçağlardan itibaren büyük düşünürler etkili liderleri değerlendirmiş, onları etkili lider haline getiren faktörleri bulmaya çalışmışlardır. 20. yy'ın ikinci yarısından itibaren, liderlik çalışmaları, alçak gönüllükten kaynağını alan etik liderlik biçimleri alanında yoğunlaşmış, katılımcı ve destekleyici liderlik türleri öne çıkmıştır. Bu süreçte liderlerin takipçilerine karşı duyarlılığı, onların gelişimi ve faydaları için çalışmaları organizasyonel anlamda başarılı olmaları kadar önem kazanmış ve geliştirilen teorilere yön vermiştir.

Paralel bir süreçte, pozitif psikoloji ve onun yönetim alanında uzantısı olan pozitif örgüt okulu, endüstriyelleşme süreci sonrası geline gayri insani koşullara karşı, iş hayatına ve liderliğe farklı bir bakış açısı getirmiş ve liderlik yaklaşımları üzerinde etkili olmuştur. 2000'li yıllara geldiğimizde pozitif örgütsel davranışın önem kazanmasına bağlı olarak dönüşümcü liderlik, *otantik liderlik*, hizmetkar liderlik, etik liderlik, ve *spiritüel liderlik* tarzları liderlik yazınında etkili olmuştur.

Bu çalışmanın ana araştırma konusu olan spiritüel liderlik tarzı, insan doğasındaki *iyiliğe* ve insanın *pozitif potansiyeline* odaklanır. Spiritüel liderlik, ahenkli, uyumlu, anlam ve erdem duyguları ile beslenen organizasyonlar ve bu organizasyonlarda kendilerini iyi hissedenden mutlu ve verimli çalışanlar oluşturmayı amaçlar. Spiritüel liderlik modern dünyadaki maneviyattan arınmış, bürokratik ve otokratik örgütlere bir tepki olarak doğmuştur. Bu anlamda modern iş hayatının zedelediği insan ruhunun sıkıntılarını telafi etmeye çalışır ve bu ruhun ihtiyaç duyduğu maneviyata alan açar. İnsanların, *adanmaya değer bir amaç veya vizyona bağlanma ihtiyacı* duydukları üzerine kurgulanmıştır. Örgütsel anlamda bakıldığında da, örgütsel değerlere ulaşmak ve vizyonu gerçekleştirmek için çalışanları ve takımları güçlendirerek ve karşılıklı sevgi, saygı, anlayış ve fedakarlığa dayalı bir örgüt ortamı oluşturur. Çalışanların örgütlerini fayda alış verişi yapılan bir ortam olarak görmek yerine kendi içsel

değerleri ve anlam arayışları için çalıştıkları bir alan olarak görmelerini sağlar. Dolayısıyla pozitif liderlik tarzları arasında en ileri noktadaki liderlik tarzıdır.

Bu çalışmada spiritüel liderliğin yanı sıra, sağlıklı ve verimli bireyler ve örgütler yaratılması anlamında büyük önem arz eden psikolojik sermaye kavramı ve pozitif liderlik tarzlarının önemli bir çıktısı olan örgütsel destek algısı gibi pozitif örgüt okuluna ait dinamiklere de kapsamlı bir şekilde yer verilmiştir. Spiritüel liderlik tarzının destekleyici yapısının, çalışanların psikolojik sermayelerini ve örgütsel destek algılarını pozitif yönde etkileyeceği öngörülmüş ve çalışanların bu yolla daha yüksek performans gösterecekleri ön kabulüyle araştırmaya psikolojik sermaye ve örgütsel destek öğeleri de eklenmiştir.

Bu çalışmada spiritüel liderliğin çalışanların örgütsel destek algılarını ve psikolojik sermayelerini artırarak daha yüksek bireysel ve örgütsel sonuçlar elde edecekleri düşünülmüş ve bu anlamda literatürde daha önce kurgulanmamış bir modelle spiritüel liderliğin çalışan performansı ve algılanan performans üzerindeki etkisi psikolojik sermaye ve örgütsel destek algılarının aracı etkileri araştırılarak incelenmiştir. Spiritüel liderlik modeli ile ilgili literatürde henüz alan uygulamasına yönelik çalışmalar kısıtlı sayıdadır. Türkiye’de de bu konuda hem az sayıda araştırma yapılmış, kısıtlı sayıdaki hem de yapılan araştırmalarda sınırlı sayıdaki örneklem kullanıldığı tespit edilmiştir. Literatürdeki bu boşluk bizi bu alanda çalışmaya sevk eden önemli bir etken olmuştur.

Çalışmada spiritüel liderliğin performans üzerindeki etkisi incelenirken çalışanların kendi performanslarına yönelik algıları ve örgütün finansal olmayan bazı çıktılarına ilişkin nitel performans algıları kullanılmıştır. Araştırmamızda reel sonuçların kullanıldığı bir performans boyutuna yer verilmemiştir.

Bu çalışmada yer alan hipotezler, İstanbul ve çevresindeki, personel sayısı 500 ve üstü olan orta ve büyük ölçekli 167 işletmede çalışan 751 beyaz yakalı çalışana uygulanan anket verileri ile test edilmiştir.

Bu çalışma sekiz bölümden oluşmakta olup ilk bölümde; öz, önsöz, içindekiler listesi şekiller, tablolar ve kısaltmalar listeleri yer almaktadır. Çalışmanın ikinci bölümünde spiritüel liderlik ve psikolojik sermaye gibi bu çalışmanın temel boyutlarının doğmasında etkili olan pozitif psikoloji akımı ele alınmıştır. Pozitif psikoloji akımının alt kolları olan pozitif örgüt okulu, pozitif örgütsel davranış ve araştırma modelinde

aracı değişken olan psikolojik sermaye ayrıntılı olarak açıklanmıştır. Üçüncü bölümde ise genel olarak liderliğe ait kısa bir arka plan verildikten sonra pozitif liderlik tarzlarından kısaca bahsedilmiş ve çalışmanın ana araştırma konusu olan spiritüel liderlik tarzı detaylı olarak incelenmiştir. Dördüncü bölümde ise çalışmada aracı değişken olarak kullanılan algılanan örgütsel destek kavramı detaylı olarak ele alınmış, bir sonraki bölümde de modelin bağımlı değişkeni olan algılanan performans kavramı ele alınmış, algılanan çalışan performansı, algılanan nitel ve nicel performanslar açıklanmıştır. Daha sonraki bölümde ise araştırmanın metodolojisi, Araştırma Modeli, araştırmanın sınırlılıklarına ve analiz sonuçlarına yer verilmiştir. Sekizinci bölümde araştırma sonuçları temel hipotezlerle de ilişkilendirilerek araştırma sonuçları yorumlanmıştır. Genel değerlendirme bölümünde araştırma sonuçlarını ilgili literatüre yapılan katkı açısından genel bir değerlendirmesi yapılmış, ardından araştırmacılar ve yöneticiler için tavsiyelere yer verilmiştir.

2. POZİTİF PSİKOLOJİ

Bu çalışmanın temel araştırma konularından olan spiritüel liderlik tarzı ve aracı değişken olarak araştırma modelimizde yer verdiğimiz psikolojik sermaye, 2000’li yıllardan sonra psikoloji alanında yoğun olarak araştırılmaya başlanan pozitif psikoloji akımından etkilenerek gündeme gelmiş kavramlardır. Bu bölümde, söz konusu kavramların arka planının anlaşılması açısından pozitif psikoloji akımından ve onun örgüt alanındaki uzantıları olan pozitif örgüt okulu ve pozitif örgütsel davranış akımından bahsedilecektir. Pozitif örgütsel davranış çalışmalarında sıklıkla işlenen ve bizim çalışmamızda da aracı değişken olan psikolojik sermaye detaylı olarak açıklanacaktır.

2.1. Pozitif Psikoloji Akımı

Pozitif psikoloji hareketi, insan doğasının ve davranışının negatife odaklı ve patoloji merkezli değerlendirilmesine bir reaksiyon olarak doğmuştur. Genel olarak bakıldığında psikolojinin olumsuzluklara odaklanmasının geçerli birçok nedeni bulunabilir. Ancak psikolojinin özellikle geçtiğimiz elli altmış yılda negatife odaklanmasının asıl sebebi, bu dönemde meydana gelen toplumsal olaylar ve bu tarz olaylara ilgili faydacı tutumlardır. Aslında İkinci Dünya Savaşı öncesinde, psikolojinin üç temel amacı olduğunu görüyoruz: Ruhsal hastalıkları tedavi etmek, insanların yaşamlarını geliştirmek, iyileştirmek ve üstün yetenekleri/zekayı araştırmak (Hafferon ve Ilonia, 2011, sf. 5). İkinci. Dünya Savaşından sonra, gazilere destek olmak amacıyla araştırma ve tedavilere odaklanması, psikoloji kuramları ve uygulamalarının da genelde hastalıklar, sıkıntılar, bozukluklar gibi negatifliklerin giderilmesine yönelik olarak gelişmesine vesile olmuştur (Kutunis ve Yıldız, 2014, sf. 136).

Psikoloji biliminde insanların hayatı anlamlı ve yaşanır kılan güçlü yönlerine ve pozitif karakteristik özelliklerine ağırlık verilmemesi, pozitif psikoloji akımına olan ihtiyacı güçlendirmiştir (Luthans, 2002a, sf. 3). Pozitif psikolojiye göre psikoloji sadece hastalıklarla veya sağlıkla ilgilenen bir alan değil aynı zamanda iş, eğitim, aşk, gelişim gibi hayatın her karesiyle ilgilenen bir branştır ve hayatın en iyi şekilde

sürdürülebilmesini temenni eder, geçici modalar veya yanılsamalara değil bilimsel metotlara dayanır ve insan davranışının karmaşıklığını çözmeye çalışır. Bu yaklaşımın alt yapısında tedavi değil önlem alma vardır (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000; sf. 7). Pozitif psikolojinin en önemli önermesi insanın özündeki iyilik ve mükemmellik halinin, hastalıklar, düzensizlikler ve bozukluklar kadar normal, doğal ve gerçek olduğudur (Cameron, 2003; Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000).

Pozitif psikolojinin kurucuları, kişilerin güçlü yanlarını geliştirecek bir bilimsel araştırma alanının insanların yaşam kalitesini arttırmada ve hastalıkları önlemede büyük önem arz edeceğini savunmuşlar; insanı, etkiye tepki gösteren pasif bir organizma olarak saymak yerine, karar veren, seçenekleri ve tercihleri olan sıkıntılı, umutsuz, yardımsız durumları yönetebilecek ve bu durumlarda dahi verimli olabilecek potansiyele sahip bireyler olarak görmüşlerdir (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000; sf. 6). Pozitif psikolojinin üç önemli ön kabulü bulunmaktadır. Bunlardan ilki, bireyleri kendi gelişimlerine yön verebilecek kapasitede aktif varlıklar olarak görmesidir. İkinci ön kabul, bireylerin davranışlarını kontrol edebilmek ve geliştirmek için ihtiyaç duyulan içsel güce sahip olduklarını kabul etmesidir. Üçüncü varsayım ise pozitif psikoloji kaynaklı davranış değişikliklerinin bireylerde, hayata bağlanmaya dönük motivasyon oluşturmalarıdır (Cameron vd., 2003; Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000; Eryılmaz, 2013).

Günümüzde pozitif psikoloji, psikoloji alanındaki pozitif odaklı tüm konu başlıklarını kapsayacak şekilde, şemsiye kavram olarak kullanılmakta olup, kişilerin güçlü yönleri, değerleri, başarıları, ilerleme ve gelişimleri, esneklikleri ve optimum faaliyette bulunmaları yönündeki tüm çalışma ve araştırmaları kapsamaktadır. Bu çalışmada, özellikle pozitif psikolojinin örgüt araştırmalarında uygulama alanları olan pozitif örgütsel davranış ve pozitif örgüt okulundan esinlenilmiştir. Her ikisinin de teorik alt yapısı pozitif psikolojiden beslenmektedir (Luthans ve Youssef, 2007).

2.2. Pozitif Örgüt Okulu

Pozitif örgüt okulu, örgüt alanındaki negatifliği çözmeye eğilimli bir yaklaşımın ürünüdür; bireylerin, iş grupları ve takımlarının örgütsel düzeyde ilerlemesine, güçlü yönlerinin gelişimine ve örgütlerde üretken dinamiklerin oluşumunun sağlanmasına odaklanır (Dutton ve Glynn, 2008). Söz konusu okul, tek bir teoriyi simgelemez; mükemmellik, başarı, gelişim, ilerleme, esneklik erdemlilik gibi olumlu birçok

dinamiği inceleyen çok sayıda kavram ve teori üzerine çalışan şemsiye bir çalışma alanıdır (Cameron vd. 2003). Örgüt alanında daha önce yapılan pozitif odaklı çalışmaları kategorize eden ve bireylerde, gruplarda, topluluklarda ve örgütlerde pozitifliği üreten mekanizmalar yaratılması için ereve oluşturan bir araştırma alanıdır (Fredrickson ve Losada, 2005).

Pozitif rgt okulunun özünde, iş ortamında pozitif davranışı yaratan faktörleri tespit etmenin örgütleri başarılı noktalara taşıyacağı düşüncesi yatar (Roberts vd., 2005). Söz konusu okulun asıl amacı; bireylerin, toplulukların ve organizasyonların pozitif durumlarıyla bu pozitif durumların bağlamını, süreçlerini ve bütün bu süreçlerin etkileşimlerini anlamak (Cameron, Dutton ve Quin, 2003) ve daha önceki kuramların gözden kaçırdığı pozitif durumları, süreçleri ve etkileşimleri meydana çıkarmaktır (Cameron, Dutton ve Quin, 2003).

Pozitif rgt okulu, literatürdeki bu negatiflik eğilimi ile mücadele etmeye ve pozitif örgüt çalışmalarındaki parçalanmış görüntüde bir bütünlük oluşturmaya hizmet etmekte, örgüt içindeki insanın güçlü taraflarının geliştirilmesi, esneklik kazandırılması, canlılık, verimlilik sağlanması, örgüt içi tatmin ve bağlılığın oluşturulması ve olağanüstü performans elde edilmesi için gerekli alt yapının sağlanması ile ilgili dinamikler üzerine çalışmaktadır (Cameron vd., 2003). Pozitif rgt okulu özellikle pozitif psikoloji, örgüt geliştirme, humanistik örgütsel davranış, örgütsel vatandaşlık davranışı ve toplum psikolojisi ile ilgili yazından etkilenmiştir (Cameron, vd. 2004). Pozitif rgt okulu üzerine çalışan araştırmacılar, insana ve örgüte dair bütüncül bir resim çizmek amacıyla hayatın pozitif ve negatiflikleri arasındaki içsel ve doğal gerilime odaklanır, gelişim ihtimalleri ve yolları üzerine yoğunlaşırlar (Roberts, 2006). Pozitif rgt okulu, örgüt içindeki bireye odaklanırken onun mutluluğuna ve gelişimine alışılmadık bir şekilde önem verir; bunu sadece o bireyi düşündüğü için değil beklenenin üstünde ve sürdürülebilir gerçek performansı elde edebilmek için yapar (Ramlal, 2008).

Söz konusu okulun temel değerleri şöyle özetlenebilir:

- Erdemlilik, yani örgütte ahlaki yapıların kuvvetlenmesini, neyin iyi neyin kötü olduğunun anlaşılmasını sağlayıp sosyal olarak örgütün daha iyi ve yaşanırlı bir duruma gelmesine katkıda tutum, inanç ve yaklaşımlar (Cameron ve Dutton, 2003).

- Artarak Yükselen Olumluluk, yani pozitif duyguların kişinin bakış açısını genişletmesi ve bu genişleyen bakış açısının psikolojik dayanıklılık ve esnekliği sağlaması (Fredrickson, 2000; Tugade, vd., 2004).
- Yeni Bilgi Üretimi, yani pozitif duygular; açıklık ve yeni fikir üretimini desteklerken yeni bilgi üretiminin de pozitif duyguların üretimini kolaylaştırması. Zamanla bu döngünün yüksek seviyelerde bireysel ve örgütsel performansa katkıda bulunması.
- Çalışanı Güçlendirme, yani insanları yapabilecekleri işler ve gelebilecekleri durumlar konusunda kendi potansiyellerine ulaşmaları için izin vermesi, destek olması, yardım etmesi ve onlara güvenmesidir (Gardner, 2010). Feldman ve Khademian (2000) gibi pozitif örgüt bilimcilerine göre, güçlendirme çalışanların kurumun hedeflerini benimsemesine ve bu hedeflere ulaşmak için çaba göstermelerine sebep olur.
- Olumlu Sorgulama (*Appreciative Inquiry*) yani, örgütün kapasitesini pozitif potansiyeline ulaşacağı şekilde güçlendirecek ve açıklayacak şekilde arttırması, problemlere odaklanma yerine öncelikle örgütte iyi giden şeylere odaklanması (Coghlan vd., 2003).

Pozitif örgütsel davranış da pozitif örgüt okulu gibi örgütsel anlamda pozitiflik ve güçlü yönlerin geliştirilmesi ile ilgilenmektedir. Ancak pozitif örgüt okulundan farklı olarak birey odaklılığı daha fazladır.

2.3. Pozitif Örgütsel Davranış

Pozitif örgütsel davranış, örgütsel davranışın bir alt kümesidir. Pozitif örgütsel davranışın pozitif yönü onu ana çatı olan, bireylerin ve grupların örgüt içindeki davranışlarını inceleyen örgütsel davranıştan ayırır (Luthans, 2002a; Luthans, 2002b). Pozitif örgüt okulu gibi pozitif örgütsel davranış da pozitif psikoloji prensipleri üzerine kuruludur ve örgüt içindeki bireyin pozitif davranışları üzerine odaklanır. Net bir tanım vermek gerekirse, pozitif örgütsel davranış, ölçülebilen, geliştirilebilen ve etkin bir şekilde yönetilebilen, pozitive eğilimli psikolojik kapasiteler ve güçlü yönlerin incelenmesidir (Luthans, 2002b; Wright, 2003).

Seligman'ın pozitif psikoloji ile ailelerin ve toplulukların pozitif yönlerini anlamaya dair yeniden anlamlandırması gibi bir bakış açısını (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000a), Luthans (2002a, 2002b) örgütsel davranış alanında, örgüt içindeki insan

davranışının incelenmesini negatife odaklılıktan çıkarıp, negatif ve pozitif elementler arasında daha dengeli bir odaklanmaya yöneltmesinde görüyoruz.

Luthans (2002a, 2002b, 2004), pozitif örgütsel davranış kavramını, örgütlerde bireylerin performans seviyelerini artırabilmek amacıyla ölçülebilir, geliştirilebilir ve etkin bir şekilde yönetilebilir kabul edilen pozitif odaklı insan kaynağı güçleri ve psikolojik kapasitelerini araştırma, analiz etme ve pratiğe dökme olarak tanımlamıştır. Pozitif örgütsel davranış dikkatleri, aşırı hırs, bencillik ve kural tanımadan ne pahasına olursa olsun kazanmaya odaklı örgütler yerine, takdir, onaylama, ahenk, işbirliği, gelişim, canlılık ve anlamlılık ile tanımlanan örgütler üzerine çekmeye çalışır (Demir, 2011).

Pozitif örgütsel davranış çalışmalarında “geliştirmeye açık olma” ölçütü, söz konusu alanı, pozitif psikoloji ve örgütsel davranışın diğer olumluya odaklı kavramlarından ayırır (Luthans, 2002a; Luthans 2002b; Luthans vd. 2008; Luthans ve Youssef, 2007). Bu yaklaşıma göre pozitif örgüt araştırmaları kapsamında devamlılık gösteren sabit karakter özellikleri yerine, geliştirilebilen ve durumsal olarak değişip gelişebilen kavramlar yer almalıdır (Luthans, 2002a).

Pozitif örgüt okulu, bireysel karakter özellikleri olan merhamet ve erdem gibi performansla ilgisi henüz kanıtlanmamış kavramlarla ilgilenirken, pozitif örgütsel davranış, durumsal olarak gelişebilen ve performansla ilgisi kanıtlanmış olguları incelemektedir (Luthans, Youssef ve Avolio, 2006).

Pozitif örgüt okulu ve pozitif örgütsel davranış bazı temel noktalarda birbirinden ayrılmaktadır. Farklılık görülen ilk nokta araştırma konularıdır. Pozitif örgüt okulu örgüt düzeyinde pozitif durumlar ve özellikler ile ilgilenirken, pozitif örgütsel davranış kişisel düzeyde pozitif özellikler ve bunların performans gelişimi üzerindeki etkisiyle ilgilenmektedir. Performans gelişimine verilen önem de, pozitif örgüt okuluna göre pozitif örgütsel davranışta daha belirgindir (Luthans, 2002a; Luthans 2002b; Kutanis ve Oruç, 2014). Luthans’a göre (2002a, 2002b) pozitif örgütsel davranışın “geliştirmeye açık olma” ölçütü de, bu alanın çalışma konularını pozitif psikoloji ve örgütsel davranışın diğer olumlu odaklı kavramlarından önemli ölçüde ayırır. Pozitif örgütsel davranışa göre örgüt çalışmaları stabil bir şekilde süreklilik arz eden karakter özellikleri yerine, geliştirilebilen durumsal kavramlar üzerine kurulmalı, pozitif örgüt çalışmalarında yer alabilecek kavramlar eğitimle geliştirilebilir, değiştirilebilir ve

yönetilebilir olmalıdır. Pozitif örgütsel davranış, değişime ve gelişime açık olan durumsal özellik gösteren psikolojik sermayeye önem verir (Avolio ve Luthans, 2006), olumluya odaklı diğer yaklaşımlar ise daha çok, daha yavaş ve az değişen ve uzun zamanda gelişim gösteren karakter özelliklerine odaklanırlar. Mizaç ile yakından ilintili bu özellikler; insanın ömrü boyunca çok yavaş ve çok vakit harcanarak değiştirilebilir. Bu özelliklerde bir gelişim ve değişimin olabilmesi için uygun destekleyici faktörlerin olması ve engelleyici faktörlerin bulunmaması, uzun dönemli ve yoğun profesyonel desteğin sağlanmış olması gerekir (Peterson ve Seligman, 2004). Bu çerçeveden bakıldığında; pozitif örgütsel davranışın durumsal psikolojik kapasitelerinin pozitif örgütsel okulunun pozitif değişim için öngördüğü faktörlere göre çok daha değişken ve rahat yönetilebilir olduğu görülür (Cameron vd., 2003).

İkinci ayırım noktası metotlar ve analiz düzeylerindeki farklılıklardır. Daha önce de bahsettiğimiz gibi pozitif örgüt okulu, makro düzeyde, nicel ve nitel araştırma yöntemlerini ve araçlarını kullanırken, pozitif örgütsel davranış, mikro düzeyde ampirik alan araştırması yöntemlerini kullanır, pozitif örgüt okulu tümdengelim (örgüt-grup-kişi) yöntemini kullanırken, pozitif örgütsel davranış ise tümevarım (kişi, grup-örgüt) yöntemini benimser (Cameron ve Caza, 2004; Kutanis ve Oruç, 2014). İlgilendikleri kavramlar çok yakın olmasına rağmen, pozitif örgütsel okul erdem, merhamet, çalışanı güçlendirme gibi kavramlar üzerinde yoğunlaşırken, pozitif örgütsel davranış, umut, iyimserlik, öz yeterlilik, dayanıklılık, esneklik ve pozitif örgütsel sermaye gibi kavramlar üzerine yoğunlaşarak birbirlerinden odaklandıkları konular itibari ile farklılaşırlar.

Pozitif psikoloji, onun örgüt ortamına yansımaları olan pozitif örgüt okulu ve pozitif örgütsel davranış araştırmaları sonucunda pozitif psikolojik sermaye kavramı ortaya çıkmıştır (Luthans, Youssef ve Avolio, 2006).

2.4. Psikolojik Sermaye

Günümüz ağır rekabet şartları altında sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamaya yönelik olarak şirketlerin duydukları ihtiyaçların çeşitliliği alışıl gelmiş maddi, beşeri ve sosyal sermaye gibi sermaye çeşitlerinin yeterli gelmemesine sebep olmuş bu durum da yeni bir sermaye çeşidi olarak kabul edilen pozitif psikolojik sermaye kavramının doğmasına yol açmıştır.

Psikolojik sermaye, bireyin sahip olduğu olumlu ve geliştirilebilir özellikler bütünü olarak tanımlanmaktadır. Diğer olumluya odaklı yaklaşımlara nazaran daha proaktif, özgün ve gelişime açık bir yaklaşıma sahip olması sebebiyle kişilerin güçsüz yönlerine değil; güçlü yönlerine odaklanmakta ve öz yeterlilik, psikolojik dayanıklılık, iyimserlik ve umut tarafından karakterize edilmektedir (Luthans vd., 2004). Psikolojik sermaye genel itibariyle kişinin kim olduğu ve pozitif gelişim vasıtası ile ne olabileceği ile ilgilenmektedir (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007). Bu yanıyla, kişilerin neye sahip olduğu ile ilgilenen ekonomik sermaye, bilgi birikimlerinin ne ölçüde olduğu ile ilgilenen beşeri sermaye ve kişilerin sosyal çevre ile ilgilenen sosyal sermayeden büyük ölçüde ayrılmaktadır (Luthans, 2004).

Pozitif örgütsel davranış kapsamında önemli bir kavram olan psikolojik sermaye her geçen gün daha fazla araştırmaya konu olan ve kullanımı yaygınlaşan bir kavramdır. Psikolojik sermaye örgütsel davranış alanında çok yeni bir kavram olduğundan, söz konusu kavramın iş hayatı ile ilgili bağlantısını kurabilmek için bahsedilen ilişkilerle ilgili teorilerle bağlantılarının doğru tasvir edilmesi ve geçerliliklerinin test edilmesi noktasında büyük önem arz etmektedir (Gooty, Gavin, Johnson, Fraizier ve Snow, 2009). Psikolojik sermaye bireysel psikolojik kapasitelerle birlikte birçok diğer pozitif örgütsel davranış kriterlerini sinerjik bir şekilde birleştiren üst seviye bir kavram olarak karşımıza çıkmakta ve bu yönüyle de araştırmacıların örgüt içinde insan davranışını çok yönlü olarak değerlendirmesine olanak sağlamaktadır. de tanımladığı gibi Psikolojik sermaye, bireyin verimlilik amacıyla ekonomik, beşeri ve sosyal sermayeleri başarılı bir şekilde örgüte taşıyabilme yeteneği olarak kabul edilmektedir (Envick, 2005).

Bir bireyin pozitif psikolojik durumunun gelişimi; (1) zorlayıcı görevleri yerine getirebilme noktasında kendine güvenine, (2) gelecekte başarılı olacağına dair genelleştirilmiş inancına yani iyimserliğine, (3) amaçlara ulaşmak için hedefler doğrultusunda alternatif çıkış yolları bulabilmesine ve gerektiğinde bu yolların revize edilebilmesine, (4) problemler ve tersliklerle karşılaşıldığında kendini toparlayabilme ve başarılı olmak için yeni şanslar yaratabilme, yeteneklerine bağlıdır (Luthans, Youssef, vd., 2007)

Psikolojik sermaye, örgütlerin sürdürülebilir başarı ve rekabet avantajı sağlamalarında insan kaynakları uygulamalarının öneminin ve örgüt üyelerinin ölçülebilir,

geliştirilebilen ve etkin olarak yönetilebilen performanslarının üyelerin pozitif psikolojik kaynakları ile yakından ilgisi olduğunun altını çizer. Bunun yanında, çalışan verimliliğinin artışına olumlu yönde etki edecek bir dizi nitelik olarak tanımlanan psikolojik sermaye, temelde bireylerin ne olduklarına ve gelecekte ne olacaklarına ve bireylerin statik ve değiştirilmesi zor kişilik özelliklerinden ziyade değiştirilebilir ve geliştirilebilir yönlerine odaklanır (Luthans vd., 2007). Bu özellikler her koşul ve durumda süreklilik gösteren karakteristik bir özellik olarak değil (pozitif duygulanım, öz disiplin, öz saygı, temel öz değerlendirmeler vb.) durumlara göre değişen ve gelişen özellikler olarak karşımıza çıkar, tecrübeyle veya eğitimle değişebilir ve gelişebilirler (Luthans, Youssef, 2007). Pozitif özellikler ve durumlar kavramsal olarak benzer özellikler taşıyabilirler de (pozitiflik, pozitif sonuçlar doğurma vs.) aynı kavramlar olarak kabul edilemezler. Son dönemde yapılan çalışmalar özellik (*trait*) – durum (*state*) değişkenleri ile ilgili lineer bir yol tariflemişlerdir. Örneğin; Luthans ve Youssef'un (2007) özellik- durum çizgisi aşağıdaki özellikleri kapsar:

- **Salt pozitif karakter özellikleri:** Lineer çizginin en ucundaki kavramdır, stabil, zamanla ve durumdan duruma değişmeyen çoğunlukla kalıtsal ve kişinin zekası ile ilgili özellikleridir.
- **Özellik/huy benzeri psikolojik özellikler:** Lineer çizgide özelliğe yakın olmakla birlikte nispeten daha değişken psikolojik özelliklerdir. Örneğin; Diğergamlık, dışa dönüklük, merhametlilik vs.
- **Durumsal psikolojik kaynaklar yani psikolojik sermaye:** Lineer çizginin tam aksi ucunda ise öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık gibi gelişime açık ve iş ortamında bireyleri pozitif anlamda güçlü kılabilecek pozitif psikolojik kapasiteler yer almaktadır.
- **Pozitif Duygulanım:** Lineer çizginin tam tersi istikamette yer alan anlık ve büyük oranda değişken ruh halleri ve duygularıdır. Örn: Heyecan, şaşkınlık, korku vs. (Luthans, Avolio, vd., 2007; Luthans, Youssef, vd., 2007; Youssef ve Luthans, 2007).

Psikolojik Sermaye, bireylerin hali hazırda sahip oldukları özellikler ile gelecekte gelişim yoluyla sahip olacakları özellikler toplamı olarak temel bir sermayeyi ifade etmekte ve dört alt boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar; bireylerin işlerine başarıları için sahip olmaları gereken yeterliliğe dair inançları yani “öz yeterlilik”, şimdi ve

gelecekte başarılı olmaya ilişkin olumlu yaklaşımları yani “iyimserlik”, amaçların başarılmasına yönelik beklentileri yani umut” ve zorluklar karşısında sağlam duruş göstermeleri yani “dayanıklılık” tır. Psikolojik sermayenin alt boyutları kendi aralarında etkileşim gösterir dolayısıyla bahsedilen bu dört özellik bütüncül bir yapıdadır, birbirlerini besler ve daha pozitif sonuçlar ortaya çıkmasına katkıda bulunurlar (Luthans, 2004, 2008).

Psikolojik kapasitelerin, somut hedeflerin başarılmasında olumlu etkilerinden bahsetmek için belli bir bilişsel eşiği geçmeleri gerektiğinden bahsetmek gerekir. Pozitif duygular somut hedeflerin ve amaçların gerçekleşmesinin bir yan ürünü olsalar da pozitif örgütsel davranışın ve pozitif psikolojik kapasitelerin performansa olan etkisi bu yan faydaların çok ötesinde olumlu bir çıktıdır (Lazarus, 2003, sf. 95). Benzer şekilde Luthans ve arkadaşları da (2007), psikolojik kapasitenin her dört türünün de alt yapısında bulunun ortak güçlü yön olarak, koşulların en iyi şekilde değerlendirilip, azim ve motivasyon ile başarı şansının artırılması olduğunun altını çizmişlerdir.

Esasında psikolojik sermaye söz konusu dört kapasiteyi ortak bir paydada buluşturan özel bir mekanizmadır. Umut, iyimserlik, öz yeterlilik ve dayanıklılık uyumlu ve birbirini tamamlar nitelikte bir mekanizma ile çalışırlar. Bu dört kavram her ne kadar birbirlerinden ayrı kavramlar olarak görülse de (Luthans, Avolio, vd., 2007), benzerlikleri farklılıklarından daha fazladır. Söz konusu uyum ve benzerlik kavramları birbirleriyle kıyaslanınca daha iyi anlaşılır. Mesela Bandura (1998, sf. 56) öz yeterlilikle ilgili olarak, insanların başarısının ve kendilerini iyi hissetmelerinin bireysel yeterlilikleri ile ilgili iyimser bir bakış açısına sahip olmalarına bağlı olduğundan bahsederken, diğer bir taraftan öz yeterliliğin dayanıklılık ile ilişkisi ile ilgili de başarının başarısızlıkla sonuçlanmış teşebbüslerden sonra pes etmeyerek tekrar tekrar deneyerek başarısızlıklar karşısında dayanıklılık gösterebilecek bir öz yeterlilik duygusu ile elde edilebileceğinin altını çizmektedir (sf. 62). Snyder (2002) de benzer bir yaklaşımda bulunmakta, iyimserliğin de umut gibi hedef bazlı bir bilişsel süreç olduğunu ve bir sonucun önemli bir değeri olduğunda ortaya çıktığının altını çizmektedir. Söz konusu ahenkli mekanizmanın çalışmasıyla iyimserlikten kaynaklanan başarılı olma umudu ve kişinin kendi öz yeteneklerine dair inancı, iş ortamında da başarılı olmasını (Luthans, Avolio, vd., 2007) ve iş yerine veya mesleğine bağlanmasını (Luthans, Norman, Avolio ve Avey, 2008) sağlar.

Daha önce yapılan çalışmalarda psikolojik sermaye ile stres ve kaygı düzeyleri arasında negatif ilişki (Avey, Luthans ve Jensen, 2009) kişinin kendisini psikolojik olarak iyi hissetmesi ile ise pozitif ilişki bulunmuştur (Avey, Luthans, Smith, ve Palmer, 2010). Avey ve arkadaşları tarafından yapılan bir araştırmada, psikolojik sermayenin işten ayrılma niyeti ve örgütsel sinizm ile negatif orantılı, örgütsel vatandaşlık davranışı ile ise pozitif ilişkili olduğu tespit edilmiştir (Avey, Luthans ve Youssef, 2010).

Aşağıda psikolojik sermayenin bileşenleri olan öz yeterlilik, iyimserlik, umut ve dayanıklılık detaylı olarak incelenecektir.

2.4.1. Öz Yeterlilik

Pozitif psikolojik sermayeye göre bireyin en güçlü yönlerinden biri öz yeterliliğdir. Kısıtlı sayıda çalışma haricinde, öz yeterlilik örgütsel davranış alanında yeterince detaylı ele alınan bir konu olmamıştır (Luthans, 2002a). Öz yeterlilik, pozitif örgütsel davranışın üç önemli kriteri olan, ölçülebilirlik, geliştirilebilirlik ve performansı artırma kriterlerini sağlaması nedeniyle pozitif örgütsel davranışın önemli bir kavramı kabul edilir. Önde gelen öz yeterlilik teorisyenlerinden ve araştırmacılarından Bandura'ya göre, öz yeterlilik, pozitifliği doğuran en etkili ve önemli mekanizma (Luthans, 2002a), bireyin belirli bir görevi başarmaya veya işi yapabilmeye dair gerekli motivasyonu harekete geçirebilecek kabiliyete sahip olduğuna dair kanaati, yeterli bilişsel kaynaklara ve uygun hareket tarzına sahip olduğuna dair inancıdır (Stajkovic ve Luthans, 1998b).

Psikolojik sermayenin bu boyutunda, kişinin öz motivasyonu ve verilen işi layıkıyla yerine getirebilme konusunda kendi yeteneklerine olan inancı ifade edilmektedir (Stajkovic ve Luthans, 1998). Öz yeterlilik, psikolojik sermayenin teorik olarak en fazla desteği olan ve üzerinde en çok araştırma yapılan boyuttur (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007). Öz yeterlilik bireyin beceri anlamında ne denli yetkin olduğu ile değil, kişinin kendi becerilerine dair ne denli inançlı olduğu ile ilgilidir (Özkalp, 2009). Öz yeterlilik duygusu yüksek olan bireyler, mücadelecidirler ve kendilerine zorlanmalarını gerektiren amaçlar belirlerler ve karmaşık olan görevlerle baş etmede üstün yollar geliştirebilirler (Caprara ve Cervone, 2003). Öz yeterlilik algısı yüksek kişiler, yeni bir işe başlamadan önce zorlayıcı hedefler belirlerler ve bu görevlerin başarılmasına yönelik inançlarını aksilikler karşısında bile sürdürmektedirler (Çetin

vd., 2013). Kendine güvenen bireyler daha zorlayıcı hedefler peşinde koşmakta, daha çok çaba göstermekte ve hedefe ulaşma yolunda karşılarına çıkan engellerle baş etmede daha başarılı olmakta, stresle başa çıkabilme noktasında daha avantajlı olmaktadır (Gardner ve Schermerhorn, 2004, sf. 274).

Bandura'ya göre öz yeterlilik bulunduğu şartlardan bağımsız bir kavram değildir, geliştirilebilir ve yönetilebilir bir özelliktir (Luthans, 2002a). Öz yeterlilik süreci bireylerin seçeneklerini, tercihlerini ve bireysel davranışlarını pozitif yönde etkileyen bir mekanizmadır. Öz yeterlilik sahibi insanlar her şeyden önce kendileriyle ilgili algıladıkları kapasitelerini ölçer, tartar, değerlendirirler. Dikkat edilmesi gereken nokta şu ki, bu ilk safha aslında kişinin kabiliyetleri ve kapasitesi ile çok da ilgili değildir, daha çok algılarıyla, kendilerini ve kabiliyetlerini nasıl gördükleri ile ilgilidir. Kişinin kendisiyle ilgili pozitif değerlendirmesidir.

Öz yeterlilik pozitif tercihler yapılmasına yani zorlayıcı işleri ve görevleri üstlenmeye ve kabullenmeye, üstün çaba gösterilmesine ve azimli olunmasına sebep olur. Pozitif öz yeterlilik sahibi insanlar negatif durumlarla karşılaştıklarında dayanıklılık ve esneklik yani dayanıklılık gösterir, daha dirayetli olur engellerle daha rahat savaşır. Pozitif öz yeterlilik hissi, pozitif düşünme eğilimini arttırır, kişinin problemleri çözmeye ve bir işi başarabilmeye dair kendine güvenmesini, strese karşı daha dayanıklı olmasını sağlar (Luthans, 2002a).

Öz yeterliliğin, gelişmeye ve ölçümlenmeye uygun olması sebebiyle pozitif örgütsel davranış kriterlerine uymasına ve iş performansı ile güçlü bir ilişkisinin bulunmasına rağmen (Stajkovic ve Luthans, 1998) işle ilgili performansla arasındaki ilişkiyi ölçen az sayıda araştırma bulunmaktadır. Stajkovic ve Luthans'ın 114 çalışan üzerine yaptıkları meta-analizde iş performansı ile öz yeterlilik arasında güçlü bir ilişkinin varlığı tespit edilmiş ve öz yeterliliğin geliştirilmesinin iş tatmini, hedef belirleme, geri bildirim verme gibi diğer popüler örgütsel davranış pratiklerine göre performans sonuçlarına daha pozitif etki ettiği görülmüştür (Stajkovic ve Luthans, 1998).

2.4.2. İyimserlik

İyimserlik, pozitif psikoloji araştırmacıları tarafından pozitif örgütsel davranışın ana bileşenlerinden biri sayılmaktadır (Luthans, 2002a). İyimserlik salt bir bilişsel süreç değil duyguları da içeren, hem motivasyondan etkilenen hem de motive edici bir süreçtir ve bu yönüyle pozitif örgütsel davranış açısından kritik bir bileşendir (Luthans,

2002a). Bandura'ya (1997, sf. 42) göre öz yeterlilik ile ilgili inançlar belirli olaylar, durumlar, aktiviteler ve belirli koşullar altındaki davranış kalıplarına dair geliştirilmiş inançlardır. Scheier, Carver ve Bridges'e (2001) göre ise iyimserlik daha genelleştirilmiş durumlara ve şartlara özel, bireyin hayatının büyük bir kısmını kapsayacak şekilde yaygınlaştırılmış genel, kapsayıcı olumlu bakış açısıdır.

İyimserlik, kişinin olumlu olayları içsel, kalıcı ve yaygın nedenlerle ilişkilendirirken, olumsuz olayları genellikle dışsal ve geçici koşullara ilişkilendirmeleri ile ilgilidir (Seligman vd., 2000). Snyder'e (2002) göre ise iyimserlik, kişinin kendisi için anlamlı ve kıymetli sonuçlara ilişkin algılarını etkileyen ve yönlendiren sonuç odaklı bilişsel bir süreçtir. İyimserlik teorisinin temelleri motivasyon modellerinden beklenti-değer teorisine dayanmaktadır (Carver ve Scheier, 1999). Bu teoriye göre, kişinin amaçları değerleri anlamında farklılıklar gösterir ve kişi daha fazla önemli gördüğü amaçları sürdürme noktasında daha büyük motivasyon gösterir. Bunun yanı sıra, başarılabilir olduğu düşünülen amaçlar daha fazla çabaya layık görülürken; başarılması güç gibi görülen amaçlar daha az çabaya layık görülür. Amaçtan amaca beklentiler farklılaşsa da, Scheier ve Carver (1985) bireylerin yaşamları boyunca sahip oldukları ve edindikleri amaçlara dair daha geniş ve kapsayıcı bir kendine güven duygusuna sahip olduğunu varsaymakta ve bu genelleştirilmiş beklenti iyimserlik olarak adlandırılmaktadır. Psikolojik sermayede bahsi geçen iyimserlik, geleneksel iyimserlik anlayışından daha esnek ve daha gerçekçi olması açısından farklılık gösterir, dolayısıyla fazlası zararlı olabilecek bir kavram değildir (Luthans, 2002).

Literatürde iyimserliğin iş ortamındaki olumlu etkilerinin yanı sıra, sebep olabileceği muhtemel risklerin de altı çizilmekte, bazı koşullarda anlamsız ve amacının dışında sonuçlara sebep olabileceği belirtilmektedir. Mesela fazla iyimser bir bakış açısıyla makul olmayan hedefler koyulabilir, iş hedefleri açısından çok da anlamlı olmayan gereksiz amaçlar edinilebilir ya da makul bir hedefe ulaşma anlamında organizasyon kendine fazlaca güvenip gerekenden az çaba gösterebilir. Hatta güvenlik, finansal kontrol, muhasebe gibi bazı işlerde pesimist davranmak bile işe yarayabilir, kişinin daha temkinli ve hazırlıklı olmasına vesile olabilir, dolayısıyla pozitif örgüt okulu esnek ve gerçekçi bir iyimserliğin gerekliliğini savunulabilir (Luthans, 2002a).

Liderlik teorisinde de iyimserlik yaklaşımının önemine dair yaygın bir kabul görülmekte ve bu alanda birçok çalışma yapılmaktadır. Watson ve May (2000)

tarafından ordunun çeşitli kadrolarında görevli memurlarda yapılan bir çalışmada iyimserliğin çalışanların liderlik potansiyeli ile yakından ilişkili olduğu görülmüştür (Watson ve May, 2000). Liderler üzerinde yapılan bir diğer çalışmada değişimi tetikleyen liderlerin sıradan yöneticilere göre daha iyimser oldukları ve de daha iyimser liderlerin takipçilerinin de daha iyimser olduğunu tespit etmiştir (Wunderly vd., 1998).

İyimserlik, umut ve öz yeterlilik gibi benzer kavramlarla kıyaslandığında tabiatında daha genelleştirilmiş bir olumlu bakış açısını ifade eder ve başarıya dair daha makro bir beklenti içerir, öz yeterlilik ve umut ise belirli bir duruma ve hedefe ait olumlu bakış açısı ve beklentileridir. Daha önce öz yeterlilik ve umut duygusu yaşanmamış alanlarda da geleceğe dair iyimserlik hissedilebileceği gibi, umut ve öz yeterlilikten farklı olarak iyimserlikte pozitif beklentiler her zaman içselleştirilip kişinin kendi çabasına atfedilmemiştir. Durumsal faktörler ve dış etkenler, iyimserliğin açıklayıcı anlatımında kullanılan faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır (Avey, Luthans ve Youssef, 2010).

2.4.3. Umut

Umut pozitif psikolojiye dair mesleki alanda kullanılabilecek ana kavramlardan biri olmakla birlikte şu ana kadar akademik yazında yeterince ilgi görmemiştir (Juntunen ve Wettersen, 2006). Snyder umutlu olmayı, kişinin kendisine hedefler koyması, bu hedeflere nasıl ulaşabileceğine dair yollar tespit etmesi ve bu hedefleri başarmak için kendisini motive edebileceğine dair inanç olarak tanımlamıştır. Daha basit bir ifade ile umut, kişinin hem amaca ulaşmak için gösterdiği iradesini hem de hedefe ulaşacağı yolları bilmesini kapsar (Snyder, 1994).

Umut, başarı duygusundan interaktif bir şekilde beslenen pozitif motivasyonel bir duygu durumudur ve hedef odaklı enerji ve amaçlara ulaşmak için planlanan yolların toplamından oluşur (Snyder, Irving ve Anderson, 1991). Snyder'a (1994) göre umut, umutlu ve duyarlı aktörlerin uzun süreli etkileşimleri sonucu oluşur, söz konusu aktörler bir öğretmen, koç, lider, patron, ebeveyn veya kişinin hayatındaki herhangi bir kilit isim olabilir (Avolio, vd., 2004a).

Jensen ve Luthans (2006) umudu, bireylerin hedeflere ulaşma yolunda gösterdikleri çaba ve kararlılık ve bu hedeflere ulaşırken kullanabilecekleri alternatif yolların belirlemesi olarak tanımlamıştır. Esasında umut teori olarak ilk kez pozitif psikoloji

çalışmaları ile ünlü Snyder (1995) tarafından ortaya atılmıştır. Snyder'e (1995) göre umut bilişsel bir yapıdır ve bir hedefi başarmak konusunda sıfırdan daha büyük bir beklentidir. Hedefe ulaşma konusunda algılanan olasılığın ve hedefin önemini umudun derecesini belirler. Snyder'e göre umut amaca ulaşma isteği ve amaca ulaşma yollarını bulabilme becerisi olmak üzere iki bileşenden oluşur. Amaçlar ise davranışları motive eden değerlerdir. Umut teorisine göre, umut bireylerin kendi kapasiteleri ile ilgili, hedefleri açık ve net bir şekilde kavramlaştırmayı, bu hedeflere ulaşmak için stratejiler geliştirmeyi ve bu stratejileri kullanmaya yönelik kapasitelerine dair algılarını yansıtır. Stratejik yollar üretmenin ve motivasyona sahip olmanın her ikisi de önemli noktalar olmakla birlikte ayrı ayrı hiç biri başarılı olma noktasında yeterli değildir. Stratejik hedefler ve bu hedeflere ulaşmak için sahip olunan motivasyon birbirlerini tamamlar ve birbirlerini karşılıklı olarak etkiler durumdadırlar ancak birinin olması diğerinin de var olduğunun göstergesi değildir (Luthans, 2002a). Umutlu olmak kişinin hedefler koyup, bu hedeflere nasıl ulaşabileceğini hesaplayıp söz konusu hedefleri başarma noktasında kendisini motive edebilmesi ile ilgilidir. Snyder'ın belirttiği gibi hedeflere ulaşmak için irade ve bu hedeflere ulaşma yollarının bilinmesi yani hem isteğin olması hem de yol ve yöntemlerin olması umudu oluşturan bileşenlerdir (Luthans, 2002a).

İlk bakışta, umut diğer pozitif örgütsel davranış bileşenleri olan iyimserlik ve öz yeterlilikten farksız gibi görünmekle birlikte söz konusu kavramlardan önemli farklılıkları vardır. Mesela umut teorisindeki irade ve hedefe yönelik istek, öz yeterlilik teorisindeki beklentilere ve umut teorisindeki hedefe ulaştırıcı yollar, öz yeterlilikteki sonuçlara dair beklentilere benzese de, Bandura'nın öz yeterlilik teorisinde geçen hedefe ulaşmaya dair beklentiler, özyeterlilik teorisindeki en önemli bileşeni oluştururken, Snyder'ın umut teorisindeki irade (aslında öz yeterliliği de kapsar) ve amaca ulaştırıcı yollar (sonuca dair beklentileri de kapsar) söz konusu teoride eşit öneme sahip olarak kabul edilirler, biri diğerinden daha önemli sayılmaz. Umut teorisinin irade ve amaca ulaştırıcı yollar bileşenleri birbirlerini etkileyerek ve tamamlayarak hareket ederler. İyimserlik teorisinde ise, iyimser beklentiler çoğunlukla başkaları tarafından yani kişinin kendisinin dışındaki faktörler tarafından oluşturulurken, umut teorisinde amaca ulaştırıcı yollar kişinin kendisi tarafından belirlenir ve başlatılır. İyimserlik teorisinde amaca ulaşmak için planlanan yollardan bahsedilmezken, umut teorisi için bu hayati bir bileşendir ve bu bileşen *umudu* birçok

hedef belirleme teorisi, iyimserlik teorisi gibi benzer pozitif örgütsel davranış kavramından ayrılan bir bileşendir (Luthans, 2002a).

İş ortamında; çalışanların katılımını sağlayarak hedeflerin benimsenmesini ve hedeflere bağlılığı sağlamak, zorlayıcı ama ulaşılabilir hedefler belirlemek ve bu hedeflere ulaşma noktasında alternatif yollar belirlemek, engeller çıktığında yapılacakları önceden tespit etmek, gerektiğinde hedefi revize edecek mekanizmalar kurmak, olası önemli olayları önceden tespit edecek farkındalıkta olmak ve bunun için gerekli mekanizmaları kurmak umut faktörünü arttırmaya yardımcı aksiyonlar olarak kabul edilebilir (Luthans, 2002a).

Hedef teorisi (Covington, 2000), iyimserlik teorisi (Scheier ve Carver, 1985) ve öz yeterlilik teorisi (Bandura, 1982) gibi diğer pozitif psikoloji teorileri, umut teorisinden farklı olarak hedefin kendisi ve hedefe ulaşmak için ortaya konan yol, yöntem ve stratejilere aynı oranda ağırlık vermezler; umut teorisi ise hedefe de hedefe ulaşmak için kullanılan yollara da eşit oranda ağırlık verir (Snyder, 2003). Umut teorisine göre, hedef kişinin deneyimlemek, yaratmak, almak, yapmak veya olmak istediği herhangi bir şey olabilir. Benzer şekilde, hedef çok önemli veya hayati bir konuda olabileceği gibi sıradan bir konu da olabilir. Hedefler ulaşılabilir ihtimali olarak da çok çeşitli seviyelerde olabilirler, yani başarılabilmek ihtimalleri çok yüksek de olabilir düşük de olabilir. Yüksek seviyede umut sahibi bireyler daha önce başardıkları hedeflerden daha zor hedefleri tercih etme eğilimi gösterirken, düşük umut seviyesine sahip insanlara göre de hedeflere ulaşma noktasında alternatif çözüm yolları oluşturmada daha başarılıdır (Snyder vd., 1991; Snyder vd., 1996). Yine umut teorisine göre kavramsal kurgulama ne kadar iyi olursa olsun eğer amaç- hedefe ulaşma yolu arasında mantıksal bağlantı yoksa oluşturulan stratejiler anlamsız kalmaktadır (Snyder, vd., 1999).

Snyder'a (2002) göre umut sahibi bireyler, kendilerini, arzuladıkları sonuçlara ulaştıracak yollar üretebilir, bu yolları aktive edip daimi kılabilirler. Amaç kavramı umut teorisinin dayanak noktası olan bilişsel parçasıdır. Amaçla ilgili olarak Snyder'e göre önemli olan husus; amaçların birey açısından bir anlamı ve değeri olması, bireyin bu amaçlara ulaşabileceğine dair inancı olması ve kısmen amaçladıkları şeyin belirsiz olmasıdır (Snyder, 2002). Bireyler harekete geçebilmek ve amaçlarına ulaşabilmek için uygun yollar üretebileceklerine inanmalıdır. Amaca yönelik uygun yollardan kasıt, bir hedef için bir ya da daha fazla yönler üretebilme kapasitesidir. Araştırmalara

göre yüksek umut düzeyine sahip insanlar bir yolda başarısız olduklarında alternatif yollar aramaya başlarlar çabuk pes etmezler (Snyder, 1995; Snyder vd. 2000). Amaca yönelik bir yol bulabilmenin dışında, birey bir hedefe doğru hayali bir yön boyunca ilerleyebilme motivasyonuna sahip olmalıdır. Yani hedef yönünde kararlılık göstermelidir (Snyder vd., 1998). Amacı arzulama ve amacı elde edebilmek için kendini yeterli hissetme, umut teorisinin motive edici parçasıdır, problemlerle karşılaşıldığında alternatif yollar üretmek ve seçmek için kişiye güç verir (Snyder, 2002). Dolayısıyla umut düzeyi yüksek kişiler hayata daha sıkıca sarılan, ne istediğini bilen, daha enerjik ve motivasyonu daha yüksek kişilerdir.

Umut görece daha stabil bir karakter özelliği olarak görülebildiği gibi, daha değişken bir zihni çerçeve olarak da görülebilir. Benzer şekilde, umutlu düşünme tarzı farklı seviyelerde de olabilir; genel olarak tüm hedefler için geçerli olabilir, yani kişisel bir karakter özelliği olabilir ya da belli bir alana özel hedefler olabilir veya sadece belli bir hedefe özel olabilir (Snyder, 2003).

Düşük umut seviyesine sahip insanlar kendilerinden şüphe duyma eğilimi gösterir, bilgiyi algılamada ve bilgiyi kullanıp çıktı üretmede negatif düşünme eğilimleri yüzünden umutlu insanlara göre daha başarısız olurlar (Snyder, 1999). Yüksek umut seviyesi ise, daha rahat ve kaliteli insan ilişkileri ve daha etkin hedef takibiyle pozitif orantılı olduğu görülmektedir (Snyder, 2000).

Umut üzerine Snyder (2000) tarafından yapılan araştırmaya göre umutlu insanlar pozitif çıktılar elde etme konusunda daha motive ve adanmış şekilde davranırlar (Snyder vd., 2000). Adams ve arkadaşları (2002) tarafından yapılan bir diğer araştırmada ise insan kaynakları yetkililerinin daha umutlu bireyler olduğu firmaların daha karlı olduğu, daha düşük işten ayrılma oranlarının olduğu, daha yüksek seviyede çalışan bağlılığı ve iş tatmini tespit edilmiştir. Benzer şekilde Peterson ve Luthans (2003) tarafından yapılan araştırmada yüksek umut seviyesine sahip liderlerin birimlerinin performansının daha yüksek olduğu, çalışanların işten ayrılma oranlarının düşük olduğu ve memnuniyet oranlarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Umudu öz yeterlilik ile kıyaslayan Snyder (1995, 2002); öz yeterliliği, kişinin kendiyle ilgili herhangi bir şeyi yapabileceğine olan inanç ve beklenti olarak tanımlarken, umudu hedefleri ulaşmaya yönelik inanç olarak tanımlamıştır. Umut, hedef ve hedefe ulaşan yollar arasında hedefe ulaşana kadar tekrarlanan bir süreçtir. Bandura (1986)

bu süreçte kişinin kendi öz yeteneklerine olan inancının önemini vurgulayarak, umut edilen sonuçlara ancak bu inançla ulaşılabileceğini vurgular. Her ne kadar umut ve öz yeterliliğin motivasyonları paralel olsa da, Snyder, Rand ve Sigmon'un (2002) kanaatine göre umut teorisindeki hedefe dair motivasyon yani hedefe ulaşmaya yönelik istek ve hedefe ulaştıracak yolları takip etme iştiağı, kabiliyetten çok niyetle ilgilidir. Diğer bir yandan umut teorisi, hedefe ulaşmada duyguların rolüne (hedefe ulaşma yolunda duygusal anlamda motive olma) vurgu yaparken, öz yeterlilik teorisi duyguların rolüne veya etkisine herhangi bir vurguda bulunmaz (Juntunen ve Wettersten, 2006).

Snyder ve arkadaşlarına göre (2000) umut teorisi Seligman'ın (1991) iyimserlik teorisine göre daha gelecek odaklıdır. Carver ve Scheier'in (1986) iyimserlik modeline göre hedefe ulaştıracak yollar ve hedef yolundaki motivasyon anlamında daha detaylı irdelenmiş bir teoridir. Snyder'a (1995) göre, iyimser bir kişinin işlerin iyi gideceğine dair bir düşüncesi olsa da, söz konusu işi nasıl başaracağına dair net bir planı olmayabilir veya hedefleri kafasında çok net olmayabilir, bu da umut teorisinin neden daha spesifik ve bilişsel süreçlere sahip bir teori olarak kabul edildiğini açıklar.

Snyder'ın (1995, 2002) çalışmalarında iş ortamında umudu arttırabilmek için bazı tavsiyelerde bulunmaktadır. En önemlileri;

- Çalışanların katılımını sağlayarak kararların çalışanlar tarafından kabul edilmesinin sağlanması ve bağlılıklarının arttırılması
- Spesifik ve zorlayıcı hedefler koyulması,
- Hedefleri netleştirmek ve hedeflere ulaşma yolundaki önemli adımları ve alternatif yolları belirlemek,
- Hedeflerle ilgili engeller ortaya çıktığında hedefleri yenileyip güncelleyebilmek için yeteneklerin geliştirilmesi,
- Yanıltıcı ve gerçekçilikten uzak bir şekilde umut sahibi olunmaması,
- Yakında olabilecek önemli olayların düşünülmesi, olumlu beklentilerin dillendirilmesi (Luthans, 2002).

2.4.4. Psikolojik Dayanıklılık

Bu çalışmada İngilizcedeki *resilience* terimi Türkçeye **psikolojik dayanıklılık** olarak çevrilmiştir. Alan yazınına baktığımızda söz konusu terimi dayanıklılık olarak da Türkçeleştiren araştırmacılar görülmektedir. Örneğin; Turgut ve Beğenirbaş (2016),

Demirel ve Derin (2013). Ancak Çetin ve Basım (2012) ve Erkmen ve Esen (2012) ve Polatçı (2014) gibi birçok araştırmacı ise söz konusu terimi **psikolojik dayanıklılık** olarak çevirmişlerdir.

Psikolojik dayanıklılık, ya da dayanıklılık değişen durumlara uyum sağlayabilecek esneklikte olma ve negatif duygu durumlarından çabuk çıkıp kişinin eski haline gelebilmesi olarak tanımlanmaktadır (Block ve Kremen, 1996). Resilyans, öz yeterliliğin, gelişimin ve kişinin kendisini ve çevresini yönetebilmesinin bir göstergesidir (Sandage ve Hill, 2001). Beklenmedik durumlar, krizler ve dezavantajlı koşulların üstesinden gelme yeteneğidir (Sutcliffe ve Vogus, 2003).

Dayanıklılık ile ilgili literatürde görülen ilk araştırma Cowan'ın (2000) çocuklar ve ergenler üzerinde yaptığı psikolojik dayanıklılığı ölçümleyen çalışmasıdır. Dayanıklılık; zorluk, belirsizlik, çatışma, başarısızlık gibi olumsuz ve moral bozucu durumlar karşısında çabuk toparlanıp olumlu duruma geri dönebilecek gelişimi gösterebilmek, esnek davranabilmektir (Masten, 2001). Diğer boyutlardan farklı olarak, tepkisel bir nitelik taşır ve bireylerin riskli, beklenmedik ve olumsuz durumlara gösterdiği olumlu uyumu olarak tanımlanabilir (Masten ve Reed, 2002). Aslında esneklik /dayanıklılık yani dayanıklılık yalnızca olumsuz olaylarla başa çıkabilme yetkinliği değil, bir taraftan da aşırı pozitif olaylarla karşılaşıldığında en makul şekilde reaksiyon gösterebilme becerisidir (Luthans vd., 2008).

Dayanıklılığı yüksek olan bireyler pozitif duyguları daha sık ve yoğun yaşar; hayata daha enerjik ve eğlenceli bir bakış açısıyla bakarlar, meraklıdır ve yeni deneyimlere açıktırlar (Klohn, 1996; Masten, 2001; Tugade, vd. 2004). Diğer bir taraftan, olaylara mizahi bir bakış açısıyla yaklaşabilir, daha yaratıcı çözümlere ulaşabilir, rahatlamaya önem verir ve iyimser bakış açısına sahiptirler (Tugade, vd. 2004, Masten ve Reed, 2002). Tüm bunların ötesinde, dayanıklılığı yüksek bireyler sadece kendi bünyelerindeki pozitif duyguları ortaya çıkarmak ve aktive etmekle kalmaz aynı zamanda başkalarında da pozitif duygular uyandırmada başarılıdırlar, destekleyici sosyal ağlar kurabilirler (Tugade vd., 2004).

Psikolojik dayanıklılıkla ilgili yapılan araştırmalarda risk, yatkınlık ve koruyucu faktörler olmak üzere üç ana faktör üzerinde durulmaktadır (Kutunis ve Yıldız, 2014). Risk faktörü probleme ve problemin olumsuz sonuçlarına yol açan aracı her türlü yapı ve süreç bakımından incelerken (örneğin: azınlık olma, stresli olaylar, zor mizaç vs.),

yatkınlık ise negatif olan bir durumun veya riskli faktörlerin daha abartılı yaşanmasına etki eden her türlü etmen ve risk faktörlerine karşı psiko-sosyal araştırmalar yapma eğilimidir. Örnek olarak kronik hastalık, fakirlik, olumsuz ortam şartları, negatif söylemlere çok maruz kalma verilebilir. Koruyucu faktörler ise riskli ve negatif durumu olumlu yönde değiştiren her türlü etmendir. Örneğin; içsel kontrolün olması, iyi bir arkadaşlık ortamı, zeka, pozitif bakış açısı, aile desteği vs. (Kutunis ve Yıldız, 2014).

Diğer bir taraftan, psikolojik dayanıklılık bireylerin sosyal, duygusal ve bilişsel kişilik özelliklerine yansımaktadır. Sosyal bağlamda psikolojik olarak dayanıklı kişiler iletişim becerileri yüksek, insanlarla pozitif ilişkiler kuran ve arkadaş edinmede yetenekli bireylerdir, duygusal bağlamda psikolojik dayanıklılığa sahip bireyler ise benlik saygısı yüksek, öz yeterliliğe sahip, iyimser ve zor durumlarda ümitli olan bireylerdir. Bilişsel manada dayanıklı olan bireyler ise yüksek düzeyde zekaya, etkin başa çıkma mekanizmalarına, problem çözme becerilerine, yaratıcılığa ve mizah anlayışına sahip bireylerdir (Kutunis ve Yıldız, 2014).

Hayatın zorluklarına ve sıkıntılarına karşı başarılı adaptasyon, kişinin zorluklar karşısında hızla kendini toparlayabilme, kendini yenileyebilme kapasitesine bağlıdır (Carver ve Scheier, 1999). Dayanıklılık ile ilgili teorik ve deneysel arka plana bakıldığında pozitif duyguların kişinin düşünme yeteneğinde esneklik ve problem çözme becerilerinde pozitif yönde etki sağladığı ve negatif düşünceleri bertaraf ettiği görölmektedir (Fredrickson ve Branigan, 2005; Isen, Daubman, ve Nowicki, 1987; Frederickson, 2003; Ong vd., 2006; Fredrickson ve Levinson, 1998), günlük hayattaki stres faktörleriyle başa çıkma, onları yönetme ve olumlu durumlara dönüştürmede önemli bir etken olarak görölmektedir (Ong, vd., 2006).

Literatür incelendiğinde stres ve stres yapıcı faktörleri atlatmada kişisel farklılıkların büyük önem arz ettiği görölmektedir (Davis, Zautra ve Smith, 2004; Zautra, Affleck, vd., 2005; Ong, vd., 2006). Dikkat çekici bir şekilde, stres ve kriz anlarında bile, pozitif duyguların negatif duygularla beraber görülebildiği tespit edilmiştir (Ong, Bergeman, ve Bisconti, 2004; Ong, vd., 2006). Pozitif duyguların kişilerin adaptasyon sürecindeki esnekliklerini ölçen Zautra, Smith, Affleck, ve Tennen (2001) tarafından yapılan çalışmada yüksek oranda stres yaşanan durumlarda sıradan dönemlere göre pozitif duyguların negatif duyguları azaltmada daha etkili olduğu görölmüş ve normal

zamanlara nazaran stresli dönemlerde kişinin pozitif duygularındaki çok az bir eksiklik veya hasarın bile kişinin kırılabilirliğini arttırdığı, daha dayanıksız hale getirdiği görülmüştür, yani pozitif duyguların negatif duyguları azaltmadaki etkisi sıradan dönemlere göre stresli ve sıkıntılı dönemlerde katsayı olarak çok daha etkili olduğu sonucuna varılmıştır (Ong, vd., 2006). Stresle ilgili yapılan laboratuvar deneylerinde pozitif duyguların strese dayanıklılığı arttırdığı böylece negatif duyguların süreklilik arz etmesinin önünü kesip adaptasyonu ve stabil duruma geri dönmeyi kolaylaştırdığı görülmüştür (Zautra, vd., 2000; Ong ve Bergeman, 2004a; Zautra, Affleck, vd., 2005; Ong, vd., 2006). Lazarus, Kanner ve Folkman (1980) tarafından yapılan çalışmada ise stresli durumlarda, pozitif duyguların stres tarafından emilip bitirilen hayati psikolojik kaynakları tamir ettiği, strese karşı direnci artırıp özellikle stresin şiddetinin arttığı dönemlerde psikolojik anlamda nefes almak için kişiye güç verdiği tespit edilmiştir (Lazarus, Kanner ve Folkman 1980).

Aslında hayatın normal akışında, neredeyse herkes, kendisini ciddi anlamda zorlayan bir veya daha fazla negatif olay yaşar. Mesela; sevdiği birini kaybedebilir, işini kaybedebilir, sağlık problemleri yaşayabilir, kaza geçirebilir, aldatılabilir vs (Bonanno, 2007) ancak sevindirici bir şekilde, bu zorlukları yaşayan insanlardan sadece küçük bir alt küme depresyon gibi psikolojik sorunlar yaşar, bu durumun arka planında kuşkusuz insanların sahip oldukları psikolojik esnekliğin yani dayanıklılığın büyük etkisi vardır (Bonanno, 2007). Konu ile ilgili, Bonanno, Rennie, ve Dekel'in (2005) 11 Eylül olaylarını yaşayan New York sakinleri üzerinde yaptıkları araştırmalarında, katılımcıların % 50'sinin yeterli seviyede dayanıklılığa sahip olduğunu, saldırıya maruz kalma şiddeti en yüksek olan grupta bile grubun üçte birinin yüksek seviyede dayanıklılık gösterdiğini tespit etmişlerdir. Söz konusu felaketten sonra dayanıklılığı yüksek olan bireylerin ortak özellikleri, felaketten maddi anlamda etkilenmemiş olmaları, sosyal anlamda çevrelerinden destek almaları ve fiziksel olarak hayatlarını zorlaştıran kalp ve dolaşım yolu hastalıkları gibi ciddi hastalıklara sahip olmamalarıdır (Bonanno vd., 2007).

Aslında, dayanıklılık kişilerin belli yetkinlikleri geliştirebilmeleri için alt yapıyı sağlayabilecek önemli kaynaklara sahip olduklarında (duygusal, sosyal, ve maddi sermaye vb.) ortaya çıkma ihtimali daha yüksek olan bir durumdur ve kişinin ustalığını maharetini gösterebileceği motivatörlerin, yani pozitif yönlerini kullanabileceği hayat deneyimlerinin olduğu durumlarda daha rahat ortaya çıkmakta, kişinin perçinlenmiş

öz güveni ve öz yeterlilik duygusu dayanıklılık oluşumunu tetiklemektedir (Masten ve Reed, 2002).

Bireysel olarak kişinin aldığı eğitim, kişinin bireysel deneyimleri ve belirli bir alanda uzmanlaşmış bilgiye sahip olması da dayanıklılığını arttırmaktadır (Sutcliffe ve Vogus, 2003). Bireyler görevleri ile ilgili kilit davranışlarında buldukça bu davranışları sergilemede maharet kazanmakta, öz yeterlilik duyguları ve yetkinlikleri artmaktadır. Yetkinlikleri arttıkça söz konusu davranış alanlarında beklenmedik veya zorlayıcı bir olay olsa bile söz konusu duruma etkili bir şekilde cevap verebilmektedir. Kuşkusuz bir bireyin dayanıklılığının yüksek olması başarılı olacağının garantisi değildir, sadece adaptasyonunun yüksek olacağının ve sıkıntılı süreçleri kolaylıkla atlatacağının garantisidir, ama bu garanti de aslında başarılı olma ihtimali otomatik olarak yükselir (Garmezy, 1991).

Dayanıklılığın organizasyondaki bireylerin ihtiyaç duydukları kaynaklara rahat ulaştıklarında ve yetkinlik ve becerilerini kullanabilecekleri deneyimler kazanma şansları olduğunda geliştiğini, kişinin bireysel gelişiminden, deneyimlerinden ve öz yeterlilik duygusundan etkilendiğini görüyoruz. Bireysel yetkinliğe katkıda bulunan deneyimler genellikle kişinin olaylara ve durumlara kendi yorumlarını katabildiği, hayal gücünü kullanabildiği, ezber bozan (Luthans, Cicchetti ve Becker, 2000; Masten, 2001), hata yapmaya ve yapılan hatayı düzeltmeye olanak tanıyan (Dweck, 1986), ve rol model olarak alınabilecek birilerinin olduğu (Kobasa, 1979; Sternberg ve Kolligian, 1990) deneyimlerdir. Bütün bunların yanı sıra, kişilerin bireysel anlamda aktif tercihlerde bulunabilmeleri ve kendi işlerini kendileri organize edebilmeleri dayanıklılığa katkıda bulunan faktörler arasındadır (Luthans, Cicchetti ve Becker, 2000).

Örgütsel bağlamda bakındığında dayanıklılık, örgütün sıkıntılı durumlarda kendini toparlayabilme gücü olarak karşımıza çıkmaktadır. Legnick-Hall vd. (2011), organizasyonel anlamda dayanıklılığı, dinamik rekabet koşullarında karmaşıklığın emilip ortaya firmanın yeteneğinin çıkması olarak tanımlamaktadır. Örgütsel bağlamda dayanıklılık, kişilerin ilgili konuda yeterli ve anlamlı bilgiye sahip olduklarında ve bu bilgiyi kullanmak için yeterli otoriteye sahip olduklarında artmaktadır (Wruck ve Jensen, 1994).

Organizasyonel sistemler tabiatları itibari ile entropiye ve kaosa meyilli oldukları için başlarına gelebilecek olayları ve durumları önceden kestirebilmek gerçekten zordur. Bazı organizasyonların başlarına gelen sıkıntıları kolaylıkla atlatıp yeni durumlara başarılı bir şekilde adapte olurken bazılarının başarısız olmalarının altında büyük ölçüde organizasyonların sahip oldukları dayanıklılık yani dayanıklılık ve esneklik yatar (Sutcliffe ve Vogus, 2003). Örgüt teorisinde dayanıklılık sıklıkla bireylere ait bir özellik ve kapasite olarak geçmekte ve iki şekilde kendini göstermektedir: (1) örgütün acıları, sıkıntıları ve zor durumları (ani değişiklikler, baskı, katı bir lider, paydaşlardan gelen zorlayıcı talepler vs. atlatabilmesi) (2) örgütün zor durumlarda kalındığında kendini kolaylıkla eski hale getirebilmesi, çabuk iyileşmesi, sıkıntıları çabuk atlattması.

Gelişimsel bir perspektif ile bakıldığında dayanıklılık, sadece spesifik bir duruma reaksiyon olarak ortaya çıkmaz, aksine kademeli ve sürekli olarak zaman içerisinde riskli, stresli ve acılı durumlarla karşı karşıya geldikçe gelişir (Sutcliffe ve Vogus, 2003). Bunun yanında, aslında dayanıklılık göreceli bir kaynaktır, farklı durumlarda ve farklı zamanlarda farklı ölçülerde ve şekillerde tezahür edebilir. Bir kişinin veya kurumun belli bir konuda veya belli bir zaman diliminde dayanıklılığı yüksekken, başka bir konuda veya zaman diliminde dayanıklılığı düşük olabilir (Staudinger, Marsiske ve Baltes, 1993). Gelişimsel perspektife göre insanlar zorlayıcı durumlarla karşılaştığında farklı farklı kaynakları kullanarak savaşımaya çalışabilirler ve bu savaşı kazanabilirler kaybedebilirler. Sıkıntılı durumda bireyler ve organizasyonlar kullandıkları mücadele silahları sayesinde yeni kabiliyetler ve yetkinlikler geliştirebilirler, olan yeteneklerini geliştirip güçlendirebilirler. Dolayısıyla gelişimsel perspektif örgütsel teoriden farklı olarak kişilerin krizlerden ve sıkıntılardan güçlenerek çıktığını iddia eder (Sutcliffe ve Vogus, 2003). Dayanıklılık sayesinde açığa çıkan organizasyonel adaptasyonlar yüksek seviyede rekabetin hüküm sürdüğü anlaşılması zor, karmaşık ve çok hızlı değişen bir dünyada vuku bulmaktadır (Sutcliffe ve Vogus, 2003). Dayanıklılık kapasitesi sabit bir özellik olmaktan ziyade gelişimsel bir süreçtir (Caza ve Milton, 2012) ve bu süreçteki rutinler, uygulamalar ve değerler organizasyonun sıkıntılı durumları ve engelleri atlattmalarına yardımcı olmakla kalmaz organizasyonun daha iyi noktalara gelmesi için yeni fırsatlar yaratır (Sutcliffe ve Vogus, 2003). Bütün bu gelişimsel süreç önceki deneyimlerin daha sonraki deneyimleri şekillendirmesi sayesinde oluşur (Akgün ve Keskin, 2014).

Öz yeterlilik çerçevesinden bakıldığında, örgütsel dayanıklılığın büyük ölçüde örgütlerin öz yeterliliğini en zor durumlarda dahi yenileyebilmelerine bağlı olduğu görülür. Öz yeterlilik kavramsal esneklik gösterebilen, normlar, yapılar ve uygulamalarla kavramsal esneklik gösterebilen organizasyonlarda daha rahat yenilenebilmektedir (Schulman, 1993). Kavramsal esneklik (*conceptual slack*) ise organizasyon üyelerinin organizasyonun teknolojisi ve üretim süreçleriyle ilgili analitik perspektiflerinde çeşitlilik, olan biteni sorgulama eğilimi (Weick, 1993; Schulman, 1993) olarak tanımlanmaktadır. Kavramsal esneklik, bir organizasyonun yetkinliğini ve öz yeterliliğini çözülecek problemleri belirleyerek ve hali hazırda sahip olunan ön kabulleri ve bilgileri sorgulama eğilimi yaparak organizasyonun dayanıklılığının artırılmasına katkıda bulunur (Weick ve Sutcliffe, 2001; Sutcliffe ve Vogus, 2003).

Örgütün dayanıklılık; örgütte yer alan kişilerin ve birimlerin faaliyetlerini, bu birimler arasındaki ilişkileri ve örgütün kendi iç dinamiklerini düzenleyebilme becerisi olarak tanımlanabilir. Örgütsel dayanıklılık organizasyon içi ve organizasyonlar arası yıkım olasılıklarına karşı işlemektedir. Bu yıkımlar hem operasyonlarda hem de ilişkilerde olabileceğinden, örgütsel dayanıklılık ilişkisel ve operasyon el dayanıklılık ile yakından ilişkilidir (Khan, vd., 2013).

Akgün ve Keskin (2014) tarafından yapılan çalışmada, Türkiye'deki 2001 krizini ve dünya çapındaki 2007 finansal krizini atlattığı 202 firma incelenmiş ve bu firmaların dayanıklılık kapasiteleri, dayanıklılık kapasitesinin yenilikçilik ve şirket performansı üzerine etkisi araştırılmıştır., Söz konusu firmalarda ürün yenilikçiliğinin dayanıklılık kapasitesi ile performans arasında mediatör etkisi yarattığı tespit edilmiş, ürün yenilikçiliğinin firma performansını arttırmak için gerekli dayanıklılık değişkenlerini bir araya getirerek önemli bir rol izlediğinin altı çizilmiştir.

3. LİDERLİK KAVRAMI VE POZİTİF LİDERLİK

Bu bölümde spiritüel liderliğin tarihsel gelişimi ile ilgili kısa bir bilgi verilecek, ardından spiritüel liderliğin ortaya çıkmasında temel oluşturan belli başlı pozitif liderlik tarzlarından bahsedilecektir. Son kısımda da bu çalışmanın ana araştırma konusu olan spiritüel liderlik detaylı bir şekilde ele alınacaktır.

3.1. Liderlik Kavramı

Liderlik yaklaşımlarını gözden geçirdiğimizde birkaç ana başlık altında toplanabileceklerini görmekteyiz. İlk dönem liderlik teorileri genellikle liderin özellikleri ve nitelikleri baz alınarak yapılan liderlik yaklaşımlarından oluşur. Liderlikte özellikler teorisi liderleri lider olmayanlardan ayıran kişilik özelliklerine odaklanan teoridir (Robbins, 2013, sf. 377). *Liderlikte kişilik* yaklaşımı, örgütlerde belli durumlarda bu durumlara uygun nasıl bir lidere ihtiyaç duyulduğuna veya liderin nasıl davranması gerektiğine odaklanmaktan ziyade, etkili liderlik için hangi temel özelliklere sahip olunması gerektiği üzerinde durur ve bu özelliklerin neler olduğu üzerine hipotezler geliştirir (Northouse, 2011, sf. 29). Kişilik ile alakalı araştırmalar 20. yy'a dağılmış olmakla birlikte bu yaklaşıma sahip ilk değerlendirme Stogdill (1948) tarafından yapılmıştır. Stogdill'e göre lider olan yöneticiler, lider olmayan yöneticilere göre; sorumluluk ve görev alma dürtüsü, azim, risk alma eğilimi ve özgünlük, inisiyatif kullanma dürtüsü, özgüven, kararlarının arkasında durma, duyarlılık ve sosyal ilişkilerde başarı gibi özellikler açısından öne çıkmaktadırlar. Daha sonraki yıllarda Mann (1959) yaptığı incelemeler sonucunda güçlü liderlerin; zeka, erkeklik, uyum, hakimiyet, dışadönüklük ve tutuculuk gibi altı temel özelliği gösterdiklerinin altını çizmiştir. Lord vd., (1986) ise Mann'ın (1959) yaklaşımını tekrar gözden geçirerek liderlerin öne çıkan kişilik özelliklerini zeka, erkeklik, hakimiyet ve insan ilişkilerinde başarı olmak üzere dört grupta toplamışlardır. 90'lara gelindiğinde Kirkpatrick ve Locke (1991) lider olanla olmayanı ayıran dürtü, motivasyon, dürüstlük ve özgüven gibi dört temel özelliğin varlığından bahsetmiş ve bu dört temel özelliğin doğuştan gelebileceği gibi sonradan da öğrenilebileceğini savunmuşlardır. 2000'li yıllara gelindiğinde ise sosyal zeka olarak tanımlanan;

toplumsal farkındalık, toplumsal sezgi, özdenetim gibi kapasiteler önem kazanmıştır. Bu dönemde yapılan çalışmalar arasında önde gelen çalışmalardan biri olan Zaccaro, Kemp ve Bader'in (2004) çalışmasında, liderin temel özellikleri olarak; bilişsel yetenekler, dışadönüklük, vicdanlılık, duygusal istikrar, motivasyon, sosyal zeka, özdenetim ve duygusal zeka ön plana çıkmıştır. Tablo 1'de söz konusu çalışmalarda temel liderlik özelliği kabul edilen öğeler özetlenmiştir.

Tablo 1: Temel Liderlik Özellikleri

Stogdill (1948)	Mann (1959)	Lord De Vander ve Alliger (1986)	Kirkpatrick ve Locke (1991)	Zaccaro, Kemp ve Bader (2004)
Zeka	Zeka	Zeka	Dürtü	Bilişsel yetenekler
Duyarlılık	Erkeklik	Erkeklik	Motivasyon	Dışadönüklük
Anlayış	Uyumluluk	Hakimiyet	Dürüstlük	Vicdanlılık
Sorumluluk	Hakimiyet	Beşeri İlişkilerde	Özgüven	Duygusal İstikrar
İnisiyatif	Dışa dönüklük	uzmanlık		Motivasyon
Israr	Tutuculuk			Sosyal Zeka
Özgüven				Özdenetim
Sosyallik				Duygusal Zeka

Kaynak: Northouse. 2011, sf. 25

Son dönemde yapılan araştırmalar sonucu ise liderlerin önde gelen özellikleri konusunda büyük ölçüde mutabakat sağlanmış ve beş temel liderlik özelliği olarak; duygusal denge, dışa dönüklük, açıklık, uyumluluk ve sorumluluk olarak kabul edilmiştir (Northouse, 2011, sf. 26). Judge, Bono, Iliescu ve Ger hard (2002) söz konusu beş kişilik faktörü ile liderlik arasında kuvvetli bir ilişki olduğunu tespit etmiştir.

Bir diğer önemli liderlik yaklaşımı ise Davranışsal Liderlik teorileridir. Bu teorilerden otokratik liderlik teorisine göre, lideri otoriter bir figürdür ve takipçilerin liderin kontrolü altında sıkı kontrollerle yönetilir. Daha demokratik bir yönetim tarzı sergileyen katılımcı liderlik ise grup üyelerinden girdi kabul eden bir yapıya sahiptir ve takipçilerine yönetim anlamında kararlara katılım olanakları sağlayarak astlarını takipçiden ziyade bağlı oldukları grubun bir üyesi olarak kabul eden bir yaklaşıma sahiptir. Serbest bırakan liderlik biçimi (Laissez-faire leadership) ise çalışanlara liderlik yapmayan, onları yönlendirmeyen ve günlük rutinlerine çok müdahale etmeyen liderlik biçimidir (Tosi, Mero ve Rizzo 2005, sf. 457). Davranışsal liderlik teorisinin ana fikri, liderleri başarılı kılan şeyin, liderin kişisel özelliklerinden çok,

liderlik yaparken sergiledikleri davranışlar, liderlik yaptığı grubu oluşturan insanlarla ilişkilerinin özellikleri olmasıdır (Koçel, 2011, sf. 577). Bu teori liderin kendisi kadar takipçilerine de önem verir. Davranışsal liderlik teorisinin gelişimine katkıda bulunan çalışmaların başında 1945 yılında başlayan Ohio State Üniversitesi liderlik çalışması gelir. Bu çalışmada liderin ilişki odaklı ve iş odaklı olmak üzere iki farklı davranış tarzı sergileyebileceği savunulmuş ve çalışmalar sonucunda; ilişki odaklı liderlik davranışının personel devir hızı ve devamsızlık üzerine negatif etkisi olduğu ve liderin inisiyatifi esas alan davranışları arttıkça grup üyelerinin performansının arttığı sonucuna varılmıştır. 1947 yılında başlayan Michigan Liderlik çalışmalarında da lider davranışları kişi odaklı ve ilişki odaklı olmak üzere iki gruba ayrılmış, çalışmalar sonucunda kişiye yönelik liderliğin daha etkin bir liderlik tarzı olduğu sonucuna varılmıştır.

Liderliğe dair bir diğer yaklaşım ise Reddin'in (1967) yönetim tarzı kuramına dayanarak, Hersey ve Blanchard (1969) tarafından geliştirilen durumsallık yaklaşımıdır. Bu yaklaşımda farklı durumların farklı liderlik yaklaşımları gerektirdiği savunulur. Durumsal liderlik yaklaşımına göre doğru liderlik tarzına karar verilebilmesi için liderin destekleyici ve yönlendirici davranışlarının ve takipçilerin gelişmişlik düzeyinin dikkate alınması gerekir.

Diğer bir kategorizasyon olan, liderlikte süreç teorileri ise lider ve takipçileri arasındaki ilişki ve bu ilişki ile ilgili süreçleri detaylı analiz ederler. Bu teorilerden en bilinenleri işlemci liderlik ve dönüşümcü liderlik teorileridir (Tosi, Mero ve Rizzo 2005). Dönüşümcü liderlik, söz konusu teoride ele alınan işlemci liderlikten farklı olarak takipçileri üstünde daha farklı ve güçlü bir etkiye sahiptir. İşlemci liderlik ilk kez Max Weber tarafından, 1947'de daha detaylı olarak dönüşümcü liderlik ile birlikte de Bass tarafından 1981'de ele alınmıştır. İşlemci liderlikte lider ile takipçisi arasında bir çeşit alışveriş yer almaktadır, astlar görevlerini yerine getirir ve buna karşılık liderleri tarafından ödüllendirilirler ve bu ödül onların çalışmaları için temel motivatörleridir (Tosi, Mero ve Rizzo 2005). Dönüşümcü liderlik anlayışına göre, lider izleyicilerinin ihtiyaçlarını, inançlarını, değer yargılarını değiştirebilen kişidir (Luthans, 1995). Dönüşümcü lider organizasyonları, değişim ve yenilenmeyi gerçekleştirerek üstün performansa ulaştıran kişidir. Söz konusu lider, değişimi ve yenilenmeyi, vizyon sahibi olması ve vizyonu izleyicilere kabul ettirmesi ile mümkün kılmaktadır. Lider takipçilerine rol model olur, izleyicilerinin hedeflere ulaşma

noktasında kendilerine güven duymalarını sağlar (Koçel, 2013, sf. 592). Bu kategorideki diğer bir önemli liderlik yaklaşımı ise karizmanın formel örgütlerde nasıl ele alınabileceğine odaklanan House'un 1977'de ortaya koyduğu *Karizmatik Liderlik Kuramı* olduğu söylenebilir. House'un bu kuramı karizmatik liderliği mistik bir bağlamda ele alıp kahramanlaştırmaktan ziyade, karizmatik liderlerin özellikleri ve davranışsal yönelimleri hakkında test edilebilir hipotezlerden oluşmaktadır. Karizmatik liderleri "kendi kişiliklerinin gücüyle izleyicileri üzerinde derin ve olağanüstü etki yaratmaya muktedir olan kişiler" şeklinde tanımlayan House, karizmatik liderlerin üç temel özelliğini: a) yüksek seviyede özgüven, b) yüksek bir etkileme gücü ve baskın karakter ve c) kendi inançlarının ahlakiliğine dair çevresindekileri bir şekilde ikna etme gücü şeklinde sıralamıştır (House ve Shamir, 1993). House'a (1977) göre karizmatik liderlerin belirli durum ve koşullarda ortaya çıkma ihtimalinin daha yüksektir, bu da kuramın durumsallık boyutunu ortaya koyan bir durumdur. House karizmatik liderliğin kriz durumunda ve kaotik durumlarda ve takipçilerin görevlerinin ideoloji ile bağlantılandırılması durumunda daha rahat ortaya çıkan bir liderlik tarzı olduğunu altını çizmiştir.

90'ların sonları ve 2000'li yılların başlarına gelindiğinde ise pozitif psikoloji akımından etkilenecek gündeme gelen pozitif liderlik tarzları dikkatleri çekmektedir.

3.2. Pozitif Liderlik Tarzları

Son dönemlerde liderlik araştırmaları, büyük ölçüde, ilham verici liderlik biçimleri olan, vizyoner liderlik (House ve Podsakoff, 1994; Sashkin, 1988), karizmatik liderlik, (Conger ve Kanungo, 1987; Gardner ve Avolio, 1998; House, 1977; Klein ve House, 1995; Shamir, 1995; Waldman ve Yammarino, 1999), dönüşümcü liderlik (Avolio ve Bass, 1995; Bass, 1997; Burns, 1978) gibi liderlik çeşitleri çevresinde odaklanmıştır.

Son dönemlerde liderlik yaklaşımlarında liderliğin ahlaki boyutlarına ilişkin çalışmalar daha fazla dikkat çekmiş ve bu çalışmalar pozitif liderlik tarzları olan spiritüel, dönüşümcü ve otantik liderliğin ortaya çıkmasına neden olmuştur (Avolio ve Gardner, 2005; Ilies vd., 2005:374; May, 2003). Avolio ve Gardner'a (2005) göre dönüşümcü liderlik de pozitif liderlik tarzları arasında sayılabilecek bir liderlik tarzıdır ama pozitif psikolojinin dinamikleri ile en uygun olan ve diğer pozitif liderlik tarzları için temel oluşturan liderlik biçimi olarak kabul edilen liderlik biçimi, otantik liderliktir. Ilies ve arkadaşları (2005) da otantik liderliği pozitif liderlik tarzlarının

temeli olarak görmüş bunun yanında karizmatik, dönüşümcü ve etik liderlik biçimlerini de pozitif liderlik tarzları arasında saymıştır.

Donaldson ve Ko'nun (2014) 2002 ve 2009 yılları arasında pozitif psikoloji, pozitif örgütsel davranış ve pozitif örgüt okulu ile ilgili makaleler üzerinde yaptıkları araştırmada ise bu dönemde yapılan 17 yayının pozitif liderlik üzerine olduğu tespit edilmiş, söz konusu yayınların hepsinde liderliğe pozitif bir bakış açısıyla yaklaşmış ve pozitif liderlik farklı liderlik biçimleriyle özdeşleştirilmiştir. Örneğin; otantik liderlik (Avolio vd., 2004; Gardner ve Schermerhorn, 2004; Walumbwa vd., 2008), dönüşümcü liderlik (Gooty vd., 2009; Walumbwa vd., 2008), karizmatik liderlik (Glynn ve Dowd, 2008). Bütün bu çalışmaların ortak noktası söz konusu liderlik biçimlerinin pozitif bir liderlik yaklaşımı göstererek pozitif iş ortamlarına katkıda bulunması ve söz konusu liderlik biçiminin potansiyel faydalarından hem lideri hem de takipçilerini faydalandırmasıdır.

Çalışmalarda sık sık işlenen otantik lider, diğer pozitif liderlik tarzlarının da çıkış noktası olması sebebiyle büyük önem arz etmektedir.

3.2.1. Otantik Liderlik

Son zamanlarda dünyanın birçok yerinde yaşanan siyasi ve ekonomik olumsuzluklar, siyasilere ve iş adamlarına olan inancın azalması, ekonomik krizler ve bu krizler sırasında yöneticilere ve profesyonellere duyulan güvenin sarsılması gibi neticeleri ortaya çıkarmış, daha etik ve güven duyulabilecek liderlere olan ihtiyacı arttırmıştır. İnsanlar, oldukları gibi davranan yani hem başkalarına hem kendilerine karşı dürüst davranma yetisine sahip sözüne ve davranışlarına güvenilebilecek liderlere ihtiyaç duymaya başlamışlardır (Avolio vd., 2006; Gardner vd., 2005).

Bütün bunlara paralel olarak, son yıllarda pozitif psikolojinin gelişimi ile bağlantılı olarak pozitif liderlik tarzlarına olan ilgi de artmıştır. Avolio ve Luthans (2006), Ehrhart (2004), Gardner, Avolio, Luthans, May ve Walumbwa (2005) gibi araştırmacılar özellikle liderliğin pozitif çeşitleri üzerine odaklanmışlar ve araştırmalar neticesinde Avolio (1999, 2002), Luthans (2002a, 2002b, 2002c) gibi pozitif örgüt okulunun temsilcileri otantik liderlik olarak adlandırdıkları pozitif liderlik biçimini geliştirmişlerdir (Cameron, 2003). Otantik liderlik; pozitif örgütsel atmosferin bir meyvesi olarak görülmüş, otantik liderliğin neticesinde artan farkındalığın, oto kontrolün ve pozitif modellemenin takipçilerin de otantikliğini arttıracığı iddia

edilmiştir (Walumbwa vd., 2010) Bahsi geçen otantiklik kavramı, diğer insanlarla samimi ve içten bir şekilde ilgilenmeyi ifade eden içtenlikle sıklıkla karıştırılmakta ancak içtenlikten farklı olarak kişinin tamamen kendi içinde gösterdiği bütünlük ve içsel tutarlılıkla ilgili bir kavram olarak tanımlanmaktadır (Erickson, 1995, sf.125). Kernis (2003) otantikliği kişinin öz değerleri, şahsi tercihleri ve ihtiyaçlarına uygun bir şekilde hareket etmesi olarak tanımlarken, Klenke (2007) otantikliğin kişinin kendisine karşı dürüst olma mecburiyeti değil, kendi gerçek duygularını ve düşüncelerini özgürce ifade edebilme ve kendi iç bütünlüğü ile hareket edebilme özgürlüğü olarak tanımlamıştır. Otantiklik, eski yunan filozoflarının da dediği gibi kendini bilmek, kendi gerçekliğini kabul etmektir. Otantikliğin özü, kişinin kendi öz benliğinin farkında olması, bilmesi, kabullenmesi ve kendine karşı dürüst kalmasıdır. Otantiklik siyah ve beyaz gibi keskin çizgilerle tanımlanabilen bir kavram olmaktan çok doğrusal bir hat üzerinde herhangi bir noktada konumlandırılabilen, kişinin kendi ana değerlerine, benliğine, tercihlerine ve duygularına bağlı kaldıkça artan bir otantikleşme halidir (Avolio vd., 2004b).

Otantik liderliğin en önemli özelliklerinden bir tanesi, lider ile takipçilerinin aralarındaki ilişki daha otantik hale geldikçe tarafların gelişip daha yetkin hale gelmeleridir (Gardner vd., 2005). Takipçiler otantik lider ile ilişki içerisine girdikçe kendi özbenliklerine dair algıları da yeniden şekillenir ve gelişir, kendileri de daha şeffaf davranmaya başladıkları için liderleri ile ilişkileri de daha şeffaf ve tutarlı hale gelir, bu da zamanla takipçilerin liderlerinden daha fazla faydalanabilmelerine ve liderlerinin söz konusu takipçilerin gelişimine daha rahat katkıda bulunabilmesine vesile olur (Avolio ve Gardner, 2005).

Otantik liderin birçok olumlu karakter özelliği vardır. Her şeyden önce otantik lider her bireyin ait oldukları gruba katkıda bulunabilecek potansiyele sahip olduklarına inanırlar. Bunun yanında, otantik liderler değerleri ve hareketleri arasında hiçbir tutarsızlık ve boşluk olmamasına dikkat ederler, gerçek benlikleri ile hareket ederler, daha da önemlisi kendi kırılganlıklarının ve zayıflıklarının farkındadırlar ve bunları açıkça ifade etmekten çekinmezler, dolayısıyla doğru bir istikamette gidip gitmediklerine dair sorgulanmaya açıktırlar (Cameron vd., 2003). Umut, esneklik, iyimserlik gibi pozitif duyguların modellenmesini sağlarlar ve insanların olaylara karşı alternatif bakış açıları geliştirerek problemleri daha kolay çözmelerine yardımcı olurlar (Cameron, 2003). Özetle otantik liderlik, liderin ve takipçilerin öz farkındalık

kazanmasına ve kendi davranışlarını düzenleyecek yetkinlikleri kazanmasına, pozitif psikolojik sermayeye ve pozitif bir örgüt iklimine fokuslanır (Avolio ve Gardner, 2005). Otantik liderler takipçileri ile bilgi paylaşmaya isteklidir ve diğer liderlik türlerine göre duygu ve düşüncelerini dürüstçe ifade etmeye daha meyillidirler bu yüzden de çalışanlarına daha fazla sadakat, özdeşleşme ve güven duygusu yaşatırlar (Avolio vd., 2004). Bunun yanı sıra otantik liderin yüksek ahlaki standartları, dürüstlüğü ve içsel bütünlüğü çalışanları ile uzun dönemli duygusal alışveriş ilişkileri içine girmelerine sebep olmaktadır. Söz konusu ilişkiler lider - üye değişim teorisindeki yüksek kalitedeki duygusal alışveriş ilişkisi ile bire bir örtüşmektedir (Dienesch ve Liden 1986; Uhl-Bien vd. 2000), bu teoriye göre liderler ve bazı takipçileri formal sorumluluklarını layıkıyla yerine getirmenin ötesinde birbirlerine yakın partnerler gibi davranırlar ve daha uyumlu bir iş birliği ortaya çıkarırlar dolayısıyla otantik liderliğin lider-üye etkileşim kalitesini arttırdığı savunulmaktadır (Hsiung, 2011).

Otantik liderlik üzerine yapılmış en güncel çalışma Walumbwa ve arkadaşlarının (2008) çalışmasıdır, modellerine göre otantik liderlik beş farklı, ama bağlantılı sabit bileşenden oluşmaktadır: **öz farkındalık** boyutu, kişinin kendi yeteneklerinin, güçlü ve zayıf yönlerinin, karakter özelliklerinin ve duygularının, ihtiyaçlarının, değer yargılarının, hislerinin ve bunların davranışlarına etkisinin farkında olmasını içermektedir, **ilişkilerde şeffaflık** ise liderin ilişkilerinde son derece açık olması ve ilişkilerinde güven uyandırmasıdır (Gardner vd., 2005). **Bilgiyi tarafsız ve dengeli değerlendirme** boyutu ise otantik liderin hem kendisi hem de dışsal faktörlerle ilgili değerlendirmelerde karar vermeden önce tarafsız bir şekilde bütün ilişkili verilerin analiz etmesi, kendiyile ilgili bilgileri işlerken çarpıtmamasıdır (Kernis, 2003; Walumbwa vd., 2008). **İçselleştirilmiş ahlak anlayışı** boyutunda kastedilen ise, kişinin değer yargıları, seçimleri ve ihtiyaçları ile uyum içinde davranabilmesidir (Kernis, 2003; May vd., 2003; Luthans ve Avolio, 2003).

Otantik liderler, takipçilerine kendi öz gerçekliklerini, öz değerlerini ve vizyona dair düşüncelerini yansıtmada çok başarılıdırlar (Ilies vd., 2005). Otantik liderliğin hüküm sürdüğü organizasyonlarda takipçilerle paylaşılan zaman pozitif çıktılar elde etme çabasının ötesinde, takipçilerin pozitif iş çıktıları hangi faktörlerin oluşturabileceğini, performansın içsel ve dışsal sebeplerinin neler olduğunu anlamaları için yardım etmek ile geçer (Gardner, Avolio, Luthans, vd., 2005). Yüksek ahlak ve içsel bütünlük örneği

sergileyen otantik lider, takipçilerinin nezdinde kendisine derinden bağlılık uyandırır, çalışanların organizasyonel anlamda neler başarabileceklerine dair farkındalık kazanmalarına yardımcı olur ve daha fazla çaba harcamalarına teşvik eder. Otantik liderlikte zaman ilerledikçe, takipçiler liderin değerlerini ve inançlarını içselleştirmeye başlar, liderin öz farkındalık kazanmaya dair sahip olduğu perspektifi benimser ve bu perspektif daha sonra takipçilerin de kendi öz farkındalıklarını kazanmalarına ve iş ortamında daha başarılı olmak ve etkili kararlar almak için kendi içsel dinamiklerini en efektif bir şekilde kullanmaya başlamalarına sebep olur. Aynı zamanda, şeffaf ilişkiler kurarak, daha hızlı ve doğru bilgi transferi sağlanarak takipçilerin daha etkin performans göstermesine vesile olunur.

3.2.2. Etik Liderlik

Brown ve Trevino (2006) etik lideri dürüst, ilgili, prensip sahibi ve dengeli kararlar veren adil yöneticiler olarak tanımlamıştır. Etik liderlerin değerleri ve prensipleri sadece söylemlerinde kalmaz bilfiil kendi hayatlarında tatbik ederler. Daha önce de belirtildiği gibi etik liderlik, normatif olarak uygun davranışta bulunulması ve etik davranışın karşılıklı iletişim, besleme ve karar alma mekanizmaları ile takipçiler arasında yaygınlaştırılmasıdır (Brown, Trevino ve Harrison, 2005). Tanımda geçen normatif olarak uygun davranış gösterme ibaresi, takipçileri tarafından etik olarak algılanan liderlerin takipçilerine dürüst, güvenilir, adil ve ilgili davranarak etik anlamda rol model olması böylece takipçileri tarafından güvenilir meşru bir lider olarak algılanmasıdır. Normatif olarak uygun terimi aslında kasti olarak belirsizlik içeren bir ifadedir, çünkü normatif olarak uygunluk bağlama göre şekillenen bir durumdur. Tanımın bir diğer parçası olan, etik davranışın yaygınlaştırılması ibaresinden kasıt, liderin sadece etik davranışa dikkat çekmekle kalmayıp takipçilere de söz hakkı vermesi ve onların da etik davranışta bulunabilmeleri için uygun, adil bir ortam yaratmasıdır (Bass ve Steidlmeier, 1999; Howell ve Avolio, 1992). Etik davranışın beslenmesi ise etik standartlar koyarak, etik davranışı ödüllendirerek ve etik davranmayanlara ceza sistemleri uygulayarak mümkün olmaktadır (Brown, Trevino ve Harrison, 2015). Tanımda geçen karar alma mekanizmalarının kullanılması ise etik liderin, prensip sahibi ve adil kararlar alabilecek mekanizmaları işletmesi ve takipçiler tarafından görünür ve uygulanır kılmasıdır (Howell ve Avolio, 1992).

Etik liderlikte, liderleri tarafından adaletle muamele gören takipçiler, liderleri ve organizasyonları ile olan ilişkilerine bir nevi sosyal değişim ilişkisi olarak bakar ve

örgüt içindeki davranışlarını ona göre düzenlerler (Brown, Trevino ve Arrison, 2005: sf. 123). Calabrese ve Roberts'a (2001) göre liderin etik olmayan davranışlar göstermesi, takipçilerin organizasyonlarında liderlerinin davranışlarında gördükleri gibi etik olmayan davranışların takdir edildiği ve arzulandığına dair kanıya varmalarına sebep olacaktır. Calabrese ve Roberts'a (2001) göre güven, etik liderliğin temelini oluşturur, güvenilir liderler organizasyonel dayanışma ruhunu ve karşılıklı güven ikliminin oluşumuna katkıda bulunurlar.

Brown ve arkadaşları (2005), etik liderlik teorisinin temellerini Bandura'nın (1977, 1986) sosyal öğrenme teorisinden aldığını savunmuşlardır. Sosyal öğrenme teorisine göre liderlerin takipçileri tarafından etik liderler olarak kabul edilebilmeleri için çekici ve güvenilir birer rol model olmaları gerekir. Sosyal öğrenme teorisine göre güç ve statü liderin çekiciliğini arttıran faktörlerdir (Bandura, 1986). Etik liderler de yüksek ahlaki standartlar koyarak ve bu standartlara kendileri de uyarak, takipçilerinin etik davranışlarda bulunmalarını teşvik ederler. Ödül ve ceza sistemleri ile etik davranışı pekiştirirler. Bu pekiştirme kaynakları elinde tutan lideri takipçilerinin daha fazla önemsemelerini ve gözlemlemelerini sağladığı için takipçilerin liderlerini daha rahat modellemelerini izin verir.

Etik liderlik diğer birçok pozitif liderlik türleriyle benzerlik gösterir. Mesela; Burns (1978) dönüşümcü liderliğin çalışanlarını şahsi menfaatlerinin ötesine geçerek kolektif iyilik için çalışmaya yönlendirdiği için etik bir liderlik çeşidi olduğunu savunur. Etik liderliğin otantik liderlik ile de birçok noktada benzerlikleri vardır. İkisi de kararlarının etik sonuçlarına önem veren ahlaki prensiplere sahip liderlerdir. Ancak otantik etik liderlik ile örtüşmeyen noktaları vardır. Mesela: otantiklik ve öz farkındalık etik liderliğin boyutları arasında değildir. Otantiklik yani kişinin kendi öz benliği ile ters düşmemesi, etik liderlik teorisinde neredeyse hiç bahsi geçmeyen bir konu başlığıdır (Brown ve Trevino, 2006). Etik liderlikte özellikle ön plana çıkan konu, etik liderin takipçilerine gösterdiği ilgi, alaka ve etik bir anlayışı takipçilerin arasında yaygınlaştırma çabasıdır. Etik liderlik diğer pozitif liderlik tarzlarının hepsiyle büyük benzerlik gösterir. Sonuçta hepsi takipçilerine önem veren, etik ve ahlaklı liderlerdir. Tablo 2'de etik liderliğin diğer pozitif liderlik tarzlarıyla karşılaştırılması yer almaktadır.

Tablo 2: Etik Liderlik ile Diğer Pozitif Liderlik Tarzlarının Kıyaslanması

Model	Benzerlikler	Farklılıklar
Dönüşümcü Liderlik	Başkalarına ilgi gösterme, rol model olma, içsel bütünlük.	Etik liderlik etik standartları ve ahlaki liderliği vurgularken dönüşümcü liderlik vizyon, değerler ve entelektüel etkiyi vurgular.
Otantik liderlik	Başkalarına ilgi gösterme, rol model olma, etik karar verme, içsel bütünlük, diğergamlık.	Etik liderlik etik standartları ve ahlaki liderliği ve başkalarının farkında olmayı vurgularken otantik liderlik otantikliği ve öz farkındalığı vurgular.
Spiritüel Liderlik	Başkalarına ilgi gösterme, rol model olma, etik karar verme, içsel bütünlük, diğergamlık, ahlaki öncülük.	Etik liderlik etik standartları ve ahlaki liderliği vurgularken spiritüel liderlik de ahlaki liderliği vurgular ama etik liderlikte olduğu gibi takipçilerinin ahlaki dönüşümü temel kaygısı değildir iş ortamında anlam arayışına, örgütsel vizyonun gerçekleştirilmesine ve çalışanların maneviyatlarını yaşayabilmelerine önem verir.
Hizmetkar Liderlik	Başkalarına ilgi gösterme, rol model olma, etik karar verme, içsel bütünlük, diğergamlık, ahlaki öncülük.	Etik liderlik etik standartları ve ahlaki liderliği vurgularken hizmetkar liderlik de ahlaki liderliğe önem verir ancak etik liderlikten farklı olarak önceliği her zaman için takipçilerinin faydasıdır. Etik davranış konusunda tüm paydaşları göz önüne alır.

Kaynak:Northouse, 2011

Etik liderlik, takipçilerinin iş tatmini (Mulki vd., 2009), örgütsel bağlılıkları (Neubert vd., 2009) ve etik örgüt iklimi yaratılması (Martin ve Cullen, 2006; Neubert vd., 2009) üzerinde pozitif etkiye sahiptir ve bu etki takipçiler ile lider arasındaki ilişkide algılanan adalet yüksek oldukça daha da artmaktadır (Neubert vd, 2009).

3.2.3. Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik teorisi, Bass (1985), Burns (1978) ve House'un (1976) çalışmalarından faydalanarak geliştirilmiştir. Liderin takipçilerin duygularına, tutumlarına ve inançlarına hitap ederek yüksek seviyede performans göstermeleri iddiası üzerine kuruludur (Bass, 1985). Bass'ın (1985) yaklaşımında liderin ihtiyaçlarından ziyade takipçilerin ihtiyaçlarına daha fazla önem verilmiştir.

Dönüşümcü liderlik kişinin başkaları ile iletişim kurduğu, hem liderde hem takipçilerinde motivasyon ve ahlak seviyesini yükselten bir bağlantı meydana getiren bir süreçtir. Bu tür liderler takipçilerin gereksinim ve güdülerine karşı dikkatlidir ve takipçilerine optimal potansiyellerine ulaşmaları noktasında destek olurlar (Northouse, 2011, sf. 188). Bass'a (1985) göre dönüşümcü liderler; vizyon dahilinde takipçilerinin bilinç düzeylerini yükselterek, takipçilerinin menfaatini kendi menfaatlerinin önüne koyar, takipçilerini daha yüksek seviyede başarılar için özendirerek onları beklenenden daha fazlasını yapmaları noktasında özendirir ve güçlendirir.

Bass'a (1985) göre sadece dönüşümcü liderliğin temel boyutları: vizyonun açıkça ifade edilmesi, grup hedeflerinin kabullenilmesinin teşvik edilmesi, açıkça ifade edilen vizyonla uyumlu şekilde davranma, bireyselleştirilmiş destek ve ilgi, yüksek performans hedefleri koyma, entelektüel teşvik olarak kabul edilebilir (Podsakoff, MacKenzie ve Bommer, 1996). Dönüşümcü liderliğin temel boyutlarından olan vizyonu astları ile paylaşması açıkça ifade etmesi, takipçilerinin vizyon dahilinde hareket etmesi ve liderin onları etkilemesi için fırsatlar oluşturur. Dönüşümcü lider, takipçileri için örnek alınacak bir rol modeldir, takipçileri arasında ahenkli bir çalışma ortamı oluşturarak ortak hedefler için savaşmalarını sağlayacak uygun zemini hazırlar. Liderin takipçilerinden yüksek performans beklemesi ve mükemmeliyetçi yapısı, takipçilerin daha kaliteli bir performans göstermelerine vesile olurken, takipçilerinin ihtiyaçlarına verdikleri bireyselleştirilmiş destek ve takipçilerine içten ve samimi davranmaları takipçilerinin lidere güven duymasını sağlar (Podsakoff vd., 1996).

Dönüşümcü liderliğin temelinde liderin, takipçilerin vizyona ait bir hayal veya üst seviyede bir amaç duygusunun etkisiyle hareket etmelerini sağlaması yatar. Dönüşümcü lider, hikayeler, metaforlar, espriler, işaretler ve olaylara karşı tepkileri ile takipçilerinin amaç algılarına ve hedef odaklarına hitap ederler (Gooty vd., 2009). Takipçilerine rol model olarak arzulanan performans hedeflerine ulaşılmasını

kolaylaştırırlar. Dönüşümcü liderlerin ortaya koydukları rol modeliği takipçilerinin hem kendi yeteneklerine güvenmelerini sağlar hem de engellerle karşılaşıldığında nasıl davranılması gerektiği konusunda yol gösterici olur (Bandura, 2000).

Dönüşümcü liderlik 1970'lerden sonra ciddi anlamda araştırılan bir liderlik tarzı olmuş, 1990-2000 yılları arasında Leadership Quarterly dergisinde yayınlanan makalelerle ilgili yapılan içerik analizinde makalelerin % 34'ünün dönüşümcü liderlik ile ilgili olduğu tespit edilmiştir (Northouse, 2011, sf. 131). Dönüşümcü liderin sezgisel cazibesi, yani dönüşümün gerekliliğini savunmada vizyonu anlamlı kılması, dönüşümcü liderlik sürecinin hem takipçilere hem lidere odaklanması, takipçilerin ihtiyaçlarını göz ardı etmemesi, dönüşümcü liderin takipçilerini daha yüksek bir ahlaki seviyeye çekecek nitelik ve niyette olması (Burns, 1978), manevi açıdan dönüşümcü liderin moral verici olması, Avolio, 1999) güçlü yönleri arasındadır.

Dönüşümcü liderliğe yönlendirilen eleştirilerin başında ise, kavramsal açıklık konusundaki eksikliğidir. Tracey ve Hinkin (1998) tarafından yapılan araştırma, dönüşümcü liderliğe ait dört temel özelliğin (ideal tesir, ilham verici motivasyon, entelektüel dürtü ve bireyselleştirilmiş anlayış) iç içe geçtiğini göstermiş ve bu boyutların net bir şekilde sınırlandırılmadığını savunmuştur. Bir diğer önemli eleştiri, dönüşümcü liderin seçkinci ve antidemokratik olduğu üzerinedir. Avolio'ya (1999) göre dönüşümcü liderler, vizyon belirlemede ve bu vizyona takipçilerini yönlendirmede çok etkin ve baskın bir role sahiptir ve bu rol zaman zaman takipçilerinden bağımsız hareket edebildiğine ve takipçilerinin gereksinimlerini göz ardı edebildiğine dair eleştirilere yol açmaktadır.

3.2.4. Hizmetkar Liderlik

İş hayatında daha hassas ve sorumluluk sahibi bir liderliğe olan ihtiyaç, örgüt üzerine çalışan akademisyenlerin dikkatini ben merkezli liderlik tarzlarından ziyade daha ilişki odaklı liderlik çeşitlerine çekmiştir (Avolio, Walumbwa ve Weber, 2009). Bu geçiş kısmen araştırmaların hizmetkâr liderlik kapsamında ilerlemesine sebep olmuştur. Greenleaf (1977), hizmetkâr liderlik kavramını ilk olarak, "Hizmetkâr olarak lider" adlı eserinde tanıtmıştır. Greenleaf, büyük bir lider olabilmek için, ilk önce hizmet eden olmak gerektiğini vurgulayarak, birçok anahtar özellik tanımlamıştır. Hizmetkar liderlerin en önemli özellikleri; girişkenlik, çevresindekileri dinleme ve anlama,

vizyonerlik, empati, sezgi, öngörü, farkındalık ve takım çalışmasına yatkınlık gibi özelliklerdir.

Hizmetkar liderliğin temel öncülü güvenilirliktir, hizmetkar liderliğin söz konusu olabilmesi için insanlar liderlerine güvenmeli, insanların güvenini kazanmak için ise lider ahlaklı, etkileyici, açık görüşlü ve yetkin olmalıdır (Kouzes ve Posner, 2007). Organizasyonlarını kendi benliklerinin önüne koyabilen ve insanları tepeden yönetmeyen liderler hizmetkar lider olmaya uygun olan liderlerdir.

Greenleaf'e göre hizmetkar liderlik tek yönlü bir çaba değildir. Takipçilerinin de en az lider kadar önemli olduğu bir liderlik türüdür. Greenleaf'in yazılarında öne çıkan bir diğer nokta kişisel gelişimdir. Greenleaf'e göre takipçilerin kişisel gelişiminin sağlanması iyi bir lider olmanın doğurduğu açık bir neticedir. Hizmetkar liderlerin takipçileri daha sağlıklı, daha mantıklı, daha özgür ve daha kendine yeten bireyler haline gelirler. Ayrıca zamanla kendileri de birer hizmetkar lider olma eğilimi gösterirler. Greenleaf'e göre hizmetkar liderliğin varlığının açık delili takipçilerin kişisel gelişiminin olup olmamasıdır. Bu faktörler; sağlık, basiret, özgürlük ve özerkliliktir. Hizmetkar liderler takipçilerini yetersiz, yeteneksiz ve ihmalkar görmez, uygun ortam sağlandığında katkıda bulunmaya kabiliyetli ve istekli bireyler olarak kabul ederler (Pfeffer, 2008). Özetle, hizmetkar liderlik başkalarına hizmet etmekten zevk alan ve takipçilerinin menfaatlerini kendi şahsi menfaatlerinin önüne koyabilen liderlik felsefesidir (Greenleaf, 1970, 1977). Greenleaf'e göre organizasyona hizmet etme sorumluluğu üst yönetime aittir. Tepe yönetim, ahlaki davranış sergileme konusunda yüksek motivasyona sahip oldukları gibi, hem örgüt için de hem de örgüt dışında toplumun geneline hizmet etmeye odaklı olmaları gerekir (Greenleaf, 1977). Bu amaçla, hizmetkar liderin organizasyonun genelinde karar alma mekanizmalarına katılımı yaygınlaştırması, takipçilerinin liderlik potansiyellerini beslemesi, insanları saygı ile dinleyebilmesi gerekir. Üst yönetimin ahlaki davranış tarzı organizasyonda hizmetkar liderlik kültürünün oluşması için kilit önemde bir faktördür ve liderin paydaşların güvenini kazanmasına, yönetimde şeffaflığın sağlanmasına ve her seviyede örgüt üyesinin fikirlerini rahatlıkla ifade edebilmesine katkıda bulunur (Greenleaf, 1972). Greenleaf'e göre gerçek liderlik hizmetkarlıkla eş anlamlıdır ve bir organizasyonda hizmetkar liderliğin olup olmadığını anlamak için takipçilerinde birer hizmetkar lider olarak yetişip yetişmediğine bakmak yani onların çevrelerine hizmet

etmekten zevk alan, fedakar, sağlıklı, akıllı, özgür, kendine güvenen bireyler olup olmadığına bakmak gerekmektedir (Greenleaf, 1991, sf. 7).

Hizmetkar liderler takipçilerini güçlendirerek ve başarılı olmaları için destekleyerek karşılıklı alışverişin doğduğu bir süreci başlatmış olurlar, takipçiler gelişimleri için verilen destek ile motive olurlar ve böylece daha yüksek performans göstermeye başlarlar (Hu ve Liden, 2011; Liden vd., 2008). Bunun yanında, hizmetkar liderlerin kuvvetli kavramsal kabiliyetleri olduğu için problemleri daha rahat çözerler, hedefleri ve stratejik yönlendirmeleri daha rahat yaparlar ve bu yolla çalışanlara gidecekleri yolu ve başarılı olma yöntemlerini öğretirler (Liden vd., 2008). Gidilecek yol ve ulaşılabilecek amaç ile ilgili net bir bilgiye sahip olmak çalışanların kendi kabiliyetlerine daha çok güvenmelerine ve daha yüksek performans göstermelerine sebep olur. Bandura'nın (1977) sosyal öğrenme teorisi ve Blau'nun (1954) sosyal değişim teorisi hizmetkar liderliğin örgüt içinde yarattığı etkileri anlamak bakımından bizlere ışık tutmaktadır. Sosyal öğrenme teorisine göre, bireyler başkalarının tutum, davranış ve değerlerini modelleyerek öğrenirler (Brown ve Trevino, 2006). Takipçiler, liderleri güvenilir liderlerse onları taklit etme ve modelleme konusunda daha iştiaqlı olurlar (Wood ve Bandura, 1989). Hizmetkar liderlerin fedakar davranma motivasyonları takipçileri tarafından rahatlıkla fark edildiği için güvenilir rol modeller olarak algılanırlar (Brown vd., 2005). Hizmetkar liderler karşılık beklemeden alçakgönüllülükle takipçilerine muamele etme noktasındaki şevkleri takipçilerinin onların bu davranışlarını takdir ederek modellemesine sebep olur (Graham, 1991), sosyal değişim ilkesinin gereği de liderlerinden hizmet ve destek gören takipçiler gördükleri hizmetin karşılığını liderlerine ve çevrelerine benzer şekilde davranarak verirler (Blau, 1964).

Hizmetkâr liderlik Greenleaf'in yanı sıra, Spears (1995), Page ve Wong (1998), Laub (1999), Russell ve Stone (2002), Patterson (2003), Dennis ve Bocernea (2005), Barbuto ve Wheeler (2006), Van Dierendonck (2011) gibi birçok bilim adamı tarafından da detaylı incelenmiş bir konudur. Hizmetkar liderlik ile ilgili farklı araştırmacıların belirlediği liderlik boyutları Tablo 3'de özetlenmiştir.

Tablo 3: Hizmetkar Liderlik Boyutları

Laub (1999)	Russel & Stone (2002)	Patterson (2003)	Dennis & Bocarnea (2005)	Barbuto & Wheeler (2006)	Sendjaya, Sarros & Santora (2008)	Van Dierendonck & Nujiten (2011)
* Takipçilerine Değer Verme	*Vizyon	*Sosyal ve ahlaki sevgi	*Güçlendirme	*Fedakarlık	*Gönüllü Bağlılık	*Güçlendirme
*Takipçilerini Geliştirme	*Dürüstlük	*Alçakgönüllülük	*Güven	İyileştirme	*Dönüştürücü Etki	*Alçakgönüllülük
* Toplum Oluşturma	*Bütünlük	*Fedakarlık	*Alçakgönüllülük	*İkna ile Eşleme	*Otantik kişilik	*Takipçileri Tercih Etme
*Dürüstlük	*Güven	*Vizyon	*Sevgi	*Bilgelik	*Sorumlu Ahlak	*Otantiklik
*Liderlik Sağlama	*Hizmet	*Güven	*Vizyon	*Örgütsel Hizmetkarlık	*Gönüllü Hizmet	*Affetme
* Liderliği Paylaşma	*Modelleme	*Güçlendirme			*Aşkın Maneviyat	*Cesaret
	*Öncü olma	*Hizmet				*Hizmetkarlık
	*Başkalarını Takdir etme					
	*Güçlendirme					

Kaynak: Northouse, 2011

Özünde, hizmetkar liderlik, bireysel ve örgütsel düzeyde değişimleri tetikleyebilecek fedakarlık üzerine kurgulanmış bir liderlik modelidir (Russell ve Stone, 2002). Hizmetkar liderler ortak hedeflerin ulaşılması için içtenlikle çaba gösteren, takipçilerinin gelişimine büyük önem veren güçlü dayanıklı ve esnek liderlerdir. Hizmetkar liderler baskı ve zorlama yerine ikna gücünü kullandıkları için aslında herhangi bir resmi otoriteye veya pozisyon gücüne ihtiyaç duymazlar ve organizasyon içerisinde herhangi bir seviyede yer alabilirler (Jackson, 2008).

Hizmetkar liderlik ile ilgili daha önce yapılan çalışmalardan çıkarılan sonuçlara bakıldığında, hizmetkar liderliğin, çalışanlar arasında daha fazla işbirliği olmasına, çalışanların daha yaratıcı yaklaşımlarla çalışmasına ve böylece rekabet avantajı sağlanmasına vesile olduğu (Neubert, Kacmar, Carlson, Chonko ve Roberts, 2008), diğer bir taraftan ben merkezli olmayan yönetim anlayışı dolayısıyla şirketlerde etik bir kültür oluşumuna vesile olduğu görülmüştür (Giampetro-Meyer, Brown, Browne ve Kubasek, 1998).

Çalışmanın bundan sonraki bölümünde tüm bu pozitif liderlik tarzlarından etkilenecek geliştirilmiş ve söz konusu liderlik tarzlarının birçok özelliğini kapsayan Spiritüel

liderlik tarzı detaylı olarak ele alınacak ve söz konusu liderlik tarzının algılanan performans üzerindeki etkisi incelenecektir.



4. SPİRİTÜEL LİDERLİK DAVRANIŞI VE ALGILANAN PERFORMANS ÜZERİNE ETKİSİ

Varoluşsal felsefenin temel bileşenleri olan – fiziksel varlık, zihinsel varlık (yani mantık ve rasyonalite), ve kalp (yani duygular), ruhu oluşturan temel bileşenlerdir ve birinin eksik olması bile ciddi sıkıntılara yol açar (Moxley 2000). Geleneksel, bürokratik, standart, merkezi, örgütsel liderlik anlayışı bu dengeyi sağlamaya maalesef yetmemekte çalışanların farklılaşmış ihtiyaçlarını giderememektedir. Bu noktada spiritüel liderlik teorisi günümüz iş ortamının problemlerini çözmeye önemli bir yardımcı olarak görülmekte ve yönetim bilimcilerin dikkatini çekmektedir (Moxley, 1999; Fairholm, 1997, 1998, 2001; Kouzes ve Posner, 1988, 1993, 2003; Judge vd., 1999; Ferguson, 2000; Fry, 2003, 2004; Chen ve Yang, 2012).

Spiritüel liderlik alanında araştırma yapan bilim insanlarının yaptıkları araştırmalar ve kıyaslamalar sonucunda; (1) önceki liderlik teorilerinin takipçilerin içsel ihtiyaçlarına odaklandıkları ve üst seviyede ihtiyaçlara olan odağın eksik olduğu (2) içsel değerler ve liderlerin davranışları arasındaki ilişkilerin ve örgütlerin değer sistemlerinin yeterince ele alınmadığı (3) içsel motivasyon ile örgütsel sonuçlar arasındaki ilişkinin net bir açıklamasının olmadığı tespit edilmiştir (Fry, 2003; Fry vd., 2005; Reave, 2005). Spiritüel liderlik teorisi daha önceki motivasyon tabanlı liderlik perspektifleri ile (dönüşümcü liderlik, karizmatik liderlik gibi), din (bazı spiritüel liderlik teorisyenleri din tabanlı bakış açısını kabul etmektedir), etik ve değer odaklı bakış açılarını birleştirerek iş ortamında anlam arayışına cevap vermeyi hedeflemektedirler (Chen ve Yang, 2012).

Dini kaynaklar ve bilimsel kaynaklarda farklı manalara gelse de spiritüel liderlik kapsamında incelediğimizde Fairholm'un yalın açıklaması spiritüel liderliği daha iyi anlamamıza yardımcı olacak niteliktedir. Ruh yani *spirit* Fairholm'a (1997) göre, bir kişiyi hayatta tutan, canlandırıcı ve soyut bir güçtür, insanın bedeni ve aklı dışındaki varlığıdır. Ruhsallık yani *spiritüel*, yaygın kullanımıyla; bireyin kendi iç dünyası ve diğer insanlarla olan ilişkilerini, evrendeki yerini, hayatın anlamını anlama ve kabul etme çabası, bireyin davranışlarını ve hayata bakışını etkileyen kendisinden daha üst düzeyde bir güçle kurduğu bağlantı ve herhangi bir din, doktrin veya dogmadan daha

geniş bir kavram şeklinde karşımıza çıkmaktadır (Zellers ve Perrew, 2003; Fry, 2003).

Bu bölümde spiritüel liderliğin daha rahat anlaşılması amacıyla öncelikle spiritüellik kavramı, din ve spiritüelite ilişkisi ve spiritüelliğin örgüt alanındaki etkisini araştıran işyeri ruhsallığı kavramlarından bahsedilecek, daha sonra da spiritüel liderlik teorisi detaylı olarak ele alınacaktır.

4.1. Spiritüelite (Ruhsallık)

Spiritüelite kavramı İngilizce **spirituality** kavramının çevirisidir. Baloğlu ve Karadağ (2009), Kurtar (2009) ve Ayrancı ve Semerciöz (2009) gibi bazı araştırmacılar kavramı Türkçeye çevirirken **ruhsallık** olarak çevirmiştir. Asa ve Dalkılıç (2015), Sevinç, Güven ve Metinyurt (2015) ve Yüksek (2012) gibi birçok araştırmacı ise kavramı **spiritüelite** olarak kullanmayı tercih etmiştir. Bu çalışmada da kavramın Türkçe karşılığı olarak **spiritüelite** kullanılacaktır.

Literatürde spiritüelitenin tanımı ile ilgili tam bir fikir birliği bulunmamaktadır dolayısıyla karşımıza birbirleriyle zıt olmasa da belli noktalarda farklılık arz eden çeşitli tanımlar çıkmaktadır. Mesela; Como (2007) spiritüelitenin yani ruhsallığın, hayatın anlamını ve amacını araştırma, kişinin kendi özüne ulaşması olarak tanımlanabileceğini, hayata ve ölüme anlam veren, insanların kendileri ve başkaları ile kurdukları ilişkiler yoluyla hayatın anlamının araştırıldığı evrensel ve kutsal bir olgu olduğunu belirtmiştir. Diğer bir tanım Murray ve Zentner (1989) tarafından yapılmış, bu tanıma göre ise spiritüelite yani ruhsallık, herhangi bir dine ya da tanrıya inanmayanları da kapsayacak şekilde; sevgi, saygı, ilham, üst bir güce veya tanrıya boyun eğme, anlam ve amaç kavramlarını araştıran dini bağlılığın ötesine giden yaşam biçimi olarak tanımlanmıştır. Sur bone ve Baider (2010) ise, spiritüeliteni tanrı, evrensel ruh, yaratan, ya da adı ne olursa olsun yaşam gücü vermek isteyen ilahi enerji olarak tanımlamıştır. Aslında tanım ile ilgili bir fikir birliğinin olmaması kavramın doğasının büyük ölçüde soyut ve bireysel olmasından kaynaklanmaktadır. Geçmişte genellikle geleneksel dini grupların söylemlerinde yer alan kavram olması din ile sıklıkla karıştırılan bir kavram olarak karşımıza çıkmasına sebep olmaktadır (Yılmaz, 2011).

Spiritüel liderlik teorisinin mimarı Fry'a (2003) göre, ruhsallık yani spiritüelite kişinin kendisine ve çevresine mutluluk sağlayan sevgi, merhamet, sabır, hoşgörü, affedicilik, şükran duyma, sorumluluk duygusu ve uyumluluk gibi insan ruhunun olumlu özellikleri ile ilgili bir kavramdır ve esasında din için gereklidir, ancak din, ruhsallık için gerekli değildir. Fry (2003) spiritüelitemi, yani ruhsallığı, dinden daha geniş bir kapsamda kullanılır. Spiritüelite de amaç, kişinin hayatını anlamlı kılmak kendi ruhsal kurtuluşunu sağlamaktır, bu illa din yoluyla olmak zorunda değildir. Spiritüelite ve din arasındaki temel ortak nokta fedakarlık ve diğer insanlara gösterilen karşılıksız sevgidir, bu anlamda spiritüel öğretilerle önde gelen belli başlı dinlerin öğretileri dikkat çekici bir şekilde ortaktır (Bolman ve Deal, 1995, Akt. Fry, 2003). Benefield'e göre Fry teorisini geliştirirken spiritüelite ile ilgili olarak Horton (1950), Smith (1992) ve dolaylı olarak da Hristiyanlığın *Yeni Ahit* anlayışından etkilenmiştir. Horton'un (1950) Tanrı'yı yüce bir güç olarak kabulü mantığına benzer üst bir gücü kabul eder, Smith (1992) gibi tüm dinlerin ortak özellikleri olduğunu kabul eder ve Webster'in inanç ile ilgili tanımını, yani *umut edilen şeyin olacağına dair kanaat ve gözle görülmesi bile bir şeyin varlığına dair kabul* tanımını (bu tanım aynı zamanda Tevrat'tan (11:1) direk alıntıdır) benimser (Fry, 2003). Fry'ın bu bakış açısı din ve spiritüelitemi geniş bir bakış açısıyla kavramak isteyen araştırmalar için önemli bir başlangıç olmuştur.

Aslında kişisel olarak bakıldığında her bireyin spiritüellik ihtiyacı farklı şekillerde ve farklı seviyelerde olabildiğini görülür. Kişinin spiritüellik ihtiyacı, kişisel amaçları ve temel değerlerine göre aşağıda görüldüğü gibi farklı birçok seviyede olabilir:

- Değerler ve teknoloji arasındaki ahengi oluşturma, başkaları ile bağlantılı olma, eko- verimlilik sağlama, daha az çevresel yükü daha fazla değer üretme.
- İnanç, aile ve profesyonel iş hayatının entegrasyonunu sağlama. Örneğin kişinin ortamları tam olarak özdeşleşmesi çevresini bir bütün olarak yaşayabileceği ve hayata müdahil olup katkıda bulunabileceği yollar bulması için kimi zaman özel hayatını işe taşıyabilmesi.
- İnanç ve değerleri yansıtan bir kurum kültürü oluşturma. Mesela: otantikleşme sürecini işleterek daha içten, samimi, açık ve daha az manipülatif bir örgüt iklimi oluşturma.
- Toplumun geneline faydalı olabilecek bir etki yaratma. Örneğin; örgütsel adaletin toplumsal adaletin sağlanmasına katkıda bulunabilecek şekilde yaygınlaştırılması.

Bu gereksinimlerin tamamlanması spiritüel bir hayat yaşanmasına ve spiritüel hedeflerin iş ortamında da devam ettirilebilmesine katkıda bulunur (Collins ve Kakabadse, 2006). Tablo 4’te bireylerin günlük hayatta gösterdikleri tutum ve davranışların hangilerinin spiritüellik tanımına uygun olduğuna dair örnekler verilmiştir.

Tablo 4: Spiritüelitenin Göstergeleri

Spiritüel Tutum	Spiritüel Aktivite
Hayata karşı geniş bir bakış açısı	Pozitif tutumlar ve davranışlar sergilemek
İçsel bütünlük ile yaşama niyeti	Erdemli bir şekilde davranma
Güçlü bir cemiyet bilincine sahip olmak	Hayatta kendini gerçekleştirmek
Hayatın anlamı olduğuna inanma	İçsel bütünlük ile davranma
Farklılık yaratmayı amaçlama	Yüksek farkındalık sahibi olma
Anlam ve amaç arama	İnsanlara hizmet etmeye önem verme
Doğruluktan yana olmak	Diğergam davranışlar sergileme

Kaynak: Giacalone ve Jurkievicz (2003, sf 14)

Son dönemlerde spiritüelite, din, psikoloji ve bilim entegrasyonu meşrulaşmış ve bu entegrasyon akademik anlamda da ciddi destek görmüştür (Hartz, 2005; Koenig, 1997; Koenig vd., 2001). Mesela; Smith ve arkadaşlarının (2003), 147 çalışma üzerinde yaptıkları meta analizde 100000’in üzerinde katılımcı incelenmiş ve bu katılımcıların spiritüel aktivitelere katılımlarıyla depresyon seviyeleri arasındaki korelasyon incelenmiş, dini ve spiritüel aktivitelerin depresyon seviyesini düşürmede önemli oranda etkili olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların spiritüel aktivitelere katılım sıklığı ve anksiyete oranları arasındaki ilişkiyi inceleyen bir başka çalışmada ise Koenig ve arkadaşları (2001) tarafından 7 klinik deney ve 69 gözlem yapılmış, spiritüel seviyesi yüksek olan katılımcıların yarısında diğerlerine nazaran daha az anksiyete oranı tespit edilmiştir. Pargament (1997) tarafından yapılan bir diğer çalışmada sürekli ibadethaneye (kiliseye) giden insanlarda stresli durumlarla baş etmede, hastalıkları atlatmakta, depresyondan kurtulmada, madde bağımlılığının önlenmesi ve bırakılmasında, kalp hastalıklarında ve yüksek tansiyonun önlenmesinde, ağrıların azaltılmasında, engellerle baş etmede ve ölüm oranlarında %25 azalma olduğu kanıtlanmıştır (Başbakkal, 2005). Diğer bazı çalışmaların sonucunu incelediğimizde

ise, spiritüel seviyesi yüksek olan insanların stresle baş etmede, hastalıkları yenmede ve hastalıkların getirdiği negatifikleri tolere etmede daha başarılı olduklarını görüyoruz. Mesela; Emmons (1999), 1995'ten sonra yapılan ve spiritüelliğin mental sağlık indekslerine olumlu katkısını gösteren yedi farklı araştırmayı incelemiş ve spiritüelitenin hayattan zevk alma, mutluluk, kendine güven, umut, iyimserlik ve hayata anlam kazandırma anlamında olumlu katkısı olduğunu göstermiştir. Başka bir araştırmada; ileri derecede kanser olan hastalar arasında dini ve spiritüel aktiviteler ile ilgilenenlerinin hayatlarından daha memnun oldukları, daha mutlu yaşadıkları ve daha az ağrı çektikleri görülmüştür (Cohen vd., 1995). Başka bir örnekte; kalp nakli olmuş hastalarda, nakilden sonraki 12 ay boyunca yapılan gözlemlerde, dini ve spiritüel aktivitelerde bulunan hastaların daha yüksek özgüvene sahip oldukları, daha az endişe duydukları ve iyileşeceklerine dair daha çok umuda sahip oldukları görülmüştür (Benson, 1990). Zullig ve arkadaşlarının (2005), 1000 öğrenci üzerinde yaptıkları araştırmada ise kendilerini spiritüel olarak tanımlayan öğrencilerin kendilerini daha sağlıklı hissettikleri ve hayattan daha fazla zevk aldıkları tespit edilmiştir. Oman ve arkadaşlarının (2002) 31 yıl boyunca gözlemledikleri 6545 yetişkin üzerinde yapılan çalışmalarında periyodik olarak her hafta kliseye giden yetişkinlerin kansere bağlı ölüm oranlarının daha düşük olduğunu gözlemlemişlerdir. Marquez vd.'nin (2012) Portekiz'de, umut, spiritüelite ve hayattan tatmin olma ilişkisini inceledikleri uzun soluklu araştırmalarında ise 227 yetişkini incelenmiş ve sonuç olarak, düzenli spiritüel aktivitede bulunan yetişkinlerin hayattan tatmin olma oranlarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Söz konusu çalışmada spiritüel aktivite ile dini pratikler özel olarak ayrıştırılmış, spiritüel pratiklerin dini pratiklere göre umut ile aralarında daha kuvvetli bir korelasyona sahip olduğu ve yaşamdan doyum alma noktasında daha etkili olduğu tespit edilmiştir.

Bir sonraki bölümde söz konusu kavram din kavramı ile olan ilişkisi açısından ele alınacaktır.

4.2. Spiritüelite, Din ve Anlam Arayışı

Paul Tillich'e (1952) göre anlamsızlık, kişinin spiritüel merkezini kaybetmesi, varlık sebebini anlayamayacak hale gelmesidir. Tillich anlamdan azade bir hayatı var olmamak olarak tanımlar ve var olmama durumunun genellikle boşluk, korku, endişe ve kendi kendini gerçekleştirilemeye duyguları ile bütünleştiğini savunur. Çünkü

anlamlandırma, anlam atfetme, insan ruhunun en temel kendini ifade etme biçimlerinden ve kişinin spiritüel varlığına yapılan herhangi bir tehdit kişinin bütün benliğine yapılmış bir tehdit hükmünde kabul edilir (sf. 48). İşte spiritüelite tam olarak bu noktada kişinin hayatında önemli bir boşluğu doldurur ve çoğu zaman bu boşluğu doldurmada din ile benzer bir fonksiyon görür.

Spiritüelite ve din hem günlük hayatta hem de akademik yazında sıklıkla birbirlerinin yerine kullanılan terimler olarak karşımıza çıkmaktadır. Mesela, Zinnbauer ve arkadaşları (1997) tarafından yapılan araştırmada değişik dinlerden ve yaşam tarzlarından 305 kişi ile görüşülmüş ve bu insanların % 74'ünün kendilerini hem dindar hem de spiritüel olarak kabul ettikleri tespit edilmiştir.

Din ve spiritüelite belli temel konularda önemli oranda örtüşmektedir. Mesela; dinde de spiritüelitede de merkez, bir kutsal arayışıdır. İkisi de anlam arama sürecini içerir. Başka bir ifade ile, anlam arayışı istemli bir aktivitedir, pek çok dinî gelenek ve spiritüel çağdaş yaklaşım, bireyin kutsal olanı aramadaki baş rol oyunculuğunu vurgular (Hill vd., 2000). Anlam arama ya da Hill vd.'in (2000) deyiimiyle kutsal arama, belli başlı bazı süreçleri içerir; ilk olarak, kutsal olanı ve kutsal olduğu için görme ve adanmaya ve bağlanmaya değer olanı tanıma, ikinci olarak, kutsalın, arayış içinde olan kimse tarafından benimsenmesi, son olarak da bireyin, kutsal olanı dinî veya spiritüel tecrübesi içinde idame ettirme çabasıdır. Aslında, hem spiritualite hem din, kutsal arayışından kaynaklanan subjektif duyguları, deneyimleri, düşünceleri ve davranışları içerir (Hill vd., 2000).

Din büyük ölçüde yapılandırılmış inanç sistemleri ile ilgiliyken, spiritüelite daha çok Allah'a veya benzer ulu bir güce yakınlık ve dış dünya ve diğer varlıklarla karşılıklı bağlılık olarak tanımlanmaktadır (Zinnbauer vd., 1997; Zinnbauer vd., 1999). Din, ulu, ilahi veya kutsal bir varlığın kabulü, ona boyun eğme, itaat ve ibadet etmeyi kapsarken (Argyle vd., 1975; Zinnbauer vd., 1997), spiritüelite ile ilgili çağdaş tanımlar dine göre daha geniş bir yelpazede çeşitlilik göstermektedir. Bu tanımlardan bazıları dinin tanımına çok yakındır. Mesela Benner ve Wrubel (1989) spiritualiteyi Tanrı'nın kendisiyle yakınlık kurulması için yaptığı çağrıya kişi tarafından verilen cevap olarak tanımlarken, Vaughan (1991) kutsal olanla bireysel bir deneyim, nihai amaçlar, varlıklar, Tanrı, aşk, merhamet ve benzer nihai amaçlar ile yakın ilişki ve bunlara büyük önem atfetme olarak tanımlamaktadır (Zinnbauer, vd., 1997).

Sosyal bilimlerde din geleneksel olarak asli ve fonksiyonel olmak üzere iki temel yaklaşımla ele alınmıştır (Pargament, 1997). Asli yaklaşıma göre, din kişinin yüce ve kutsal bir güce karşı olan duyguları, inançları ve inancını göstermek için bulunduğu hal ve hareketlerdir. Bu bağlamda kutsallık ve kutsala olan saygı, sevgi ve inanç dindarlığın temelini oluşturur.

Fonksiyonel yaklaşım ise dinin kişilerin hayatında nasıl bir işlevi olduğu ile ilgilenir. Yine inançlar, duygular, ibadetler incelenir fakat bunların özellikle insanların günlük hayatta ne gibi konularda işlerine yaradığıyla, problemleri çözmede, sıkıntılarla, acılarla, haksızlıklarla baş etmede nasıl bir işlevi olduğu ile ilgilenilir. Söz konusu yaklaşımların ortak yönü dini, spiritüelitemi de içine alacak şekilde çok geniş bir bağlamda ele almalarıdır. Ancak spiritüelite zamanla daha çok çalışıldıkça formal olarak dinin tanımında yer alan birçok özelliğin spiritüelitenin özelliği olduğuna karar verilmiş ve dinin tanımı daralmıştır (Zinnbauer vd., 1997). Günümüzde spiritüelite daha çok bireysel alanı ilgilendiren bir konu olarak ele alınmış, kişisel aşkınlık, manevi anlamda hassasiyet ve hayatı anlamlandırma çabası ile özdeşleştirilmiştir; din ise, daha dar bir şekilde dini müesseseler, formal bir şekilde yapılandırılmış ve tanımlanmış inanç sistemleri, ibadetler ve ritüellerle özdeşleştirilmiştir (Spilka ve McIntosh, 1996; Zinnbauer vd., 1997; Fry, 2003).

Aslında din ve dindarlık kavramlarının da bireylerin anlam dünyasındaki yansımaları farklı farklı olabilmektedir. Buna dair Pargament vd. (1995) tarafından kilise üyeleri ve üniversite öğrencileri üzerinde yapılan bir araştırmada, dindarlık kelimesinin ne anlama geldiği araştırılmıştır. Araştırmada katılımcıların bazıları dindarlığı kiliseye düzenli olarak gitmek, bazıları ahlaklı ve erdemli davranmak ve diğer bir grup ise dinin gerektirdiği bütün ibadetleri aksatmadan yapmak olarak tanımlamıştır. İşyeri ruhsallığı üzerine yayınlanan başka bir çalışmada (Mitroff ve Denton, 1999) spiritüelite kişinin kendi benliği, başka insanlar ve tüm kainat ile tamamen bağlantılı olması olarak tanımlanmış, insanların yaşantısında arz ettiği hayati önem yüzünden **bağlantılılık** kavramı spiritüelitemi açıklayan kilit kelime olarak kabul edilmiştir. Söz konusu yazarlar spiritüelite, din ve değerler üzerine üst düzey 90 yönetici ile yaptıkları görüşmeler sonrasında, katılımcıların din ve spiritüelite kavramlarını katı bir şekilde ayırdıklarını, dini daha toleranssız ve bölücü görürken, spiritüelitemi daha evrensel ve kapsayıcı bulduklarını tespit etmişlerdir (Mitroff ve Denton, 1999).

Tarihsel olarak bakıldığında spiritüelliğin dinden net bir şekilde ayrılmadığı görülür. Son 50 yılda spiritüelite üzerinde yoğun bir şekilde durulan ve ilgi çeken bir konu haline gelmiş ve dinden ayrı bir şekilde telaffuz edilen ve ayrı anlamlara sahip bir terime dönüşmüştür (Zinnbauer vd., 1997). Ancak bu iki kavramı birbirinden tamamen kopuk kavramlar olarak algılamak da birçok araştırmacı tarafından doğru bulunmamaktadır (Hill vd., 2000). Carmody ve Carmody'nin (1991) yaptığı çalışmada çok çeşitli dinlerde spiritüelitenin nasıl algılandığı incelenmiş ve bu dinlerdeki spiritüelite algısından faydalanarak, kutsala saygı, güzele olan sevgi, insan kaderine ilahi olanın etkisini kapsayan bir spiritüelite anlayışı oluşturulmuştur. Hill ve diğerleri (2000) de, spiritüeliteyi yani ruhsallığı ve dindarlığı birbiriyle ortak noktaları olmayan apayrı iki kavram olarak görmenin hatalı olduğunu ve bu kavramları bireysel - kurumsal ya da iyi-kötü şeklinde kutuplaştırmanın sonraki araştırmaları hatalı noktalara taşıyacağını savunmuşlar, bu kavramlarla ilgili aşırı dar ve kısıtlayıcı tanımların da aşırı geniş tanımları da anlamlı bulmamışlardır. Hill vd.'ne (2000) göre hem din hem spiritüelite kutsal ve anlam arayışından çıkan öznel yani bireysel duygu, düşünce ve davranışları içerir. Hill ve diğerleri (2000) amprik anlamda bireylerin "dindar" ya da "ruhsal" olarak kendilerini tanımlamaları konusunda yapılan son araştırmaları gözden geçirmişler ve insanların büyük bir kısmının kendilerini hem dindar hem de spiritüel olarak tanımladıklarını tespit etmişlerdir.

Spiritüelite kavramı ile din kavramı gibi, spiritüelite kavramı ile etik kavramı da sıkça karıştırılan kavramlar arasındadır. Spiritüelite kavramı, etik kavramı açısından çok önemli kabul edilen temel bazı olguları kapsar. Mesela; kişinin ahlaki bir karakter sergilemesine verilen önemi ve başkalarına karşılıksız fayda sağlamanın gerekliliğini temel öğretileri arasında ihtiva eder. Birçok spiritüel uygulama ve öğreti özünde etik teorilerden ve ahlaki prensiplerden alıntıdır. Örneğin; başkalarına kendimize davranılmasını istediğimiz gibi davranma, iş hayatı ile özel hayatı dengeleme, kişinin kendini sürekli geliştirmesi ve her zaman için bir önceki günden daha iyi bir noktaya gelmeye çalışması vs. (Garcia- Zamor, 2003). Etik, iyinin ve kötünün tabiatını açıklamaya çalışır. Normatiftir, ahlaki olarak doğru davranışın ne olduğunu açıklamaya çalışır ve bu anlamda kurallar koyar (Garcia- Zamor, 2003). Spiritüelite ise daha geniş kapsamlıdır. Hayatı anlamlandırmaya, ruha nefes alıracak pencereleri aralamaya ve kişinin ruhsal tatmini için gerekli fırsatların verilmesine ve gerekli

uygulamaların yapılabilmesine, üst bir amaca ve güce bağlanmaya işaret eder (Garcia-Zamor, 2003).

Literatürde spiritüellik ile ilgili çalışmalar incelendiğimde söz konusu kavramın din ile olan ilişkisi kadar, iş ortamında yarattığı etki de sıklıkla ele alınan bir ana konu başlığıdır. Bir sonraki bölümde işyeri ruhsallığı başlığı altında söz konusu etki detaylı olarak incelenecektir.

4.3. İş Yeri Ruhsallığı

İş yeri ruhsallığı, bireylerin ve organizasyonun, işi, gelişmek ve topluma katkı sağlamak için bir fırsat, spiritüel bir yol olarak görmesidir. İlgi, şefkat, başkalarına destek verme, içsel bütünlük, kişinin kendisine ve çevresine karşı dürüstlüğü gibi değerleri kapsar. Kişinin değerlerini iş ortamına taşıyabilmesini içerir (Fairholm, 1998; Fry, 2003; Smith ve Rayment, 2006).

İş yeri ruhsallığının asıl amacı; kişinin kendi ruh dünyasında potansiyelini tam olarak gerçekleştirmesine, pozitif tutumlar ve çevresiyle pozitif ilişkiler geliştirmesine katkıda bulunmaktır. Bu anlamda spiritüelite Maslow'un insan gelişiminin en üst basamağı olan kendini gerçekleştirme kademesinin anlamı ile benzer bir anlamda kullanılmıştır (Neck ve Milliman, 1994). İşyeri ruhsallığı ve bağlantılı diğer liderlik ve spiritüel yönetim teknikleri son 10-15 yılda özellikle Amerika'da büyük önem kazanmıştır (Tourish ve Tourish, 2010; Brown, 2003). Spiritualiteye ilginin artmasında, son dönemde özellikle Amerika'da görülen ve tüm dünyada yaygınlaşan bazı gelişmeler ve eğilimler yatmaktadır. Öncelikle; finansal başarısızlıkların, iflas ve krizlerin çalışanların moralini bozması, değişen sosyal koşullar nedeniyle insanların eskiden sosyalleşebildikleri ve ruhsal olarak beslenebildikleri topluluklar olan ibadethanelere, cemaatlere ve cemiyetlere daha az katılmaları ve bu ihtiyaçları iş ortamında giderme ihtiyacının ve bununla ilgili olarak da bağlanma ihtiyacının oluşması ve son olarak da meditasyona ve ruhun dinginliğine önem veren dini ve spiritüel öğretilerin popülerliğinin artması yatmaktadır (Aschos ve Duchon, 2005).

Spiritüel liderlik üzerine odaklanan en önemli isimlerden Fry'a (2003) göre çalışma koşullarındaki zorluklar ve günümüz modern iş hayatının yarattığı güvensizlik ortamı, çalışanları hayata dair daha derin bir anlam ve bağlılık arayışına zorlamış ve iş yeri ruhsallığını doğurmuştur. Conger'e (1994) göre iş ortamında ruhu besleme ihtiyacı ve

anlam arama ihtiyacı geleneksel toplumsal mekan ve ilişkilerin azalması sonucu ortaya çıkmıştır (komşuluk, ibadethaneye gitme alışkanlıklarının azalması vb.). Önceki jenerasyonlardan farklı olarak, insanlar gündelik hayatlarında daha az reel sosyalleşme imkanına sahip oldukları için duygusal anlamda doyumsuzluk yaşamakta bu ihtiyaçlarını en çok vakit geçirdikleri yer olan iş ortamında tatmin etmek istemektedirler.

Zafar'a (2010) göre işyeri ruhsallığı iş görenlerin 'işlerinde bir anlam' bulabilmeleri çabasıdır ve iş ortamında insanın ruhsal özelliklerine ve ihtiyaçlarına odaklanır ve böylece çalışanların iş ortamında hayatlarını anlamlandırabilmelerini sağlar. İşyeri ruhsallığından veya bir iş ortamının *ruh dostu* olduğundan bahsedebilmemiz için o iş yerinde çalışanların iç dünyalarının sosyal bir bağlamda yapılan anlamlı bir iş tarafından beslenmesi çok önemlidir (Ashmos ve Duchon, 2000). Konu ile ilgili kült kaynaklardan kabul edilen *Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance* (Giacalone ve Jurkiewicz, 2003) kitabına katkıda bulunan araştırmacıların küçük farklılıklarla da olsa birleştikleri nokta, Ashmos ve Duchon'un (2000) da belirttiği gibi iş yeri ruhsallığını; kişinin iç dünyasını ve maneviyatını iş ortamına taşıyabilmesi, anlamlı bir iş yapması ve bulunduğu gruba aidiyet hissetmesi oluşturmaktadır (Duchon ve Plowman, 2005). İş yeri ruhsallığına ait birçok kavram; iş ortamında anlam bulmayı, bir amaca hizmet etmeyi ve başkaları ile kaliteli bir iletişim içinde olmayı kapsar (Ashmos ve Duchon, 2000; Conger, 1994; Giacalone ve Jurkiewicz, 2003). Beyer'e (1999) göre ruhsallık anlam arama ve ait olma gibi iki önemli boyuttan oluşur, insanlar anlam arayışı içinde olan varlıklar oldukları için iş ortamında da bu doğal ihtiyaçları devam eder (Beyer, 1999, sf. 1). Beyer'in işyeri ruhsallığı Conger'in (1994) tanımlaması ile büyük ölçüde örtüşmektedir, Conger (1994) de iş ortamında ruhsallığı kişinin başka insanlarla ve kendisi dışındaki dünyayla daha derin bağlantılar kurması ve anlamlandırması olarak tanımlamıştır. Fry (2003) söz konusu durumu, yani işe anlam atfetmeyi meslek aşkı (calling) olarak ifade etmiştir.

İş yeri ruhsallığının *anlam* ile ilgili boyutu temellerini iş dizaynı literatüründen alır. İş dizaynı organizasyonel hedeflere ulaşmak ve çalışanların işle ilgili memnuniyetlerini arttırmak amacıyla işin içeriğinin, fonksiyonların ve ilişkilerin manipüle edilmesidir (Duchon, 2005) ve savunucuları iş rotasyonu, iş geliştirme ve zenginleştirme gibi yöntemlerle işin daha çekici, zevkli ve anlamlı hale getirilebileceğini savunmuşlardır

(Duchon, 2005). İşi anlamlandırma ile ilgili ilk akademik çalışmalar Hackman ve Oldham (1980) gibi araştırmacılar tarafından yapılmış ve anlamlı bir işin verimli bir iş ortamının gereği olduğunu ve çalışanların işlerini bir şekilde herhangi bir değer sistemine göre değerli ve anlamlı bulmaları gerektiğini savunmuştur. Yakın zamanda ise pozitif örgüt teorisyenleri (Cameron, Dutton ve Quinn, 2003; Duchon ve Plowman, 2005) işin anlamı üzerine çalışmalar yapmışlardır. Mesela: Pratt ve Ashforth (2003) işte anlam duygusunu *işin anlamlılığı* yani işin kendi özellikleri ve niteliğinin anlamlılığı ve *işte anlamlılık* yani iş ortamında aidiyet hissetme ve gruba dahil olabilme olmak üzere iki kategoride incelemiş ve ikisinin de büyük öneme sahip olduğunun altını çizmiştir. Wrzesniewski ve Dutton (2001) da işin anlamı üzerine yoğunlaşmış ve üç faktörün işin anlamlılığını etkilediğini savunmuşlardır: 1) iş ortamı 2) bireysel özellikler ve karakter (Roberson, 1990); ve 3) kişinin işine anlam yüklemesine yardımcı olan işyerindeki sosyal ortam. İş ortamının kişinin kendi iç dünyasını yaşayabileceği bir alan olması iş yeri ruhsallığının ilk ve en önemli parçasıdır. Bireysel olarak düşündüğümüzde *anlam* kavramını anlayabilmemiz için *iç dünya* kavramını da anlamamız gerekmektedir. Shamir'in (1991) *benlik kavramı teorisi* spiritüel liderlik yazınında geçen, bireyin iç dünyası kavramının anlaşılması için önemli bir teoridir. Benlik kavramı kuramı kişinin öz benliği ile yapılan işin arasında uyum olduğu zaman kişinin daha motive bir şekilde çalışacağını savunur. Özbenliğinde spiritüel öğeler taşıyan insanlar da ancak bu spiritüel benliklerini açığa çıkarabilecekleri iş ve ortamlarda motive bir şekilde çalışabilirler (Duchon ve Pwallow, 2005). Shamir'in kuramına göre içsel yaşam kavramı hem bireysel kimlikle hem de grup üyeliği ve aidiyetle oluşan sosyal kimlikle ilgilidir ve bireyler kendilerini tamamen anlayabilmek ve başkalarına anlatabilmek için daha geniş bir sosyal bağlam olarak grup içinde yer almaya ihtiyaç duyarlar. Kuşkusuz bir bireyin sosyal kimliği sadece çalıştığı organizasyonel ortamda oluşmaz ancak her gün uzun süre vakit geçirdiği bu önemli alt küme, yani iş ortamı, tek olmasa da en önemli belirleyicilerdendir (Ashforth ve Mael, 1989).

İlerleyen bölümlerde ele alınacak olan Fry'ın (2003) teorisinde kişinin kendi içsellliğini yaşamasının yanında, yapılan işe anlam atfedebilmek işyeri ruhsallığı adına gerekli bir boyuttur. Milliman vd. (2003) ise işyeri ruhsallığının üç önemli boyutu olarak; işe anlam atfetme, cemiyet bilinci ve değerlerin örtüşmesini kabul ederek bunların sonucunda da iş tatmini, işe ve örgüte bağlanma, daha düşük çalışan devir oranı ve

daha yüksek örgütsel özgüven geleceğini iddia etmiştir. Ashmos ve Duchon (2000) da işyeri ruhsallığını toplum bilincinin olduğu bir bağlamda çalışanların iç dünyalarını anlamlı bir işten beslenmeleri ve yine kendi içsel gerçeklikleriyle işlerini beslemeleri olarak tanımlamış, kişinin iç dünyası ve anlamlı bir işi karşılıklı birbirini besleyen faktörler olarak görmüşlerdir. Bu tanımın üç parçası da yani, kişinin iç dünyasını iş ortamına taşıyabilmesi, anlamlı bir işe sahip olması ve cemiyet bilincine sahip olması, örgüt teorisinde geçen; benlik kavramı, iş zenginleştirme ve örgütsel iklimle yakından ilintili kavramlardır (Duchon ve Plowman, 2005). Ashmos ve Duchon'a (2000) göre üçüncü önemli boyut olan diğer insanlarla bağlantılı olma ve aidiyet, spiritüel bir varlık olan insanın diğer insanlarla derin ilişkiler kurabilmesidir. Mirmiş (1997) de bu boyutu açıklarken bireyler arası paylaşım, karşılıklı yükümlülüklerin ve bireylerin birbirlerine bağlılıklarının gerekliliğini savunmuştur. Dutton (2003) da bu tarz ilişkileri, hayat veren, insanları canlandıran ve hayat enerjisiyle yükleyen ilişkiler olarak tanımlamıştır (Dutton ve Hah, 2003). İş yeri ruhsallığı ile ilgilenen tüm araştırmacılar işin ruhu besleyecek şekilde dizayn edilmesi gerektiği konusunda hem fikir olmuşlardır (Mirmiş, 1997; Pfeffer, 2003; Dutton, 2003; Fry, 2003).

İş yeri ruhsallığının savunucuları iş yerinin maneviyattan bağımsız bir alan olmasına karşı çıkararak, örgütlerin ve liderlerin çalışanların kendilerini daha bütüncül bir yaklaşımla ifade edebilmelerinin desteklenmesi gerektiğini savunurlar (Tourish ve Tourish, 2010). İnsanların vakitlerinin çoğunluğunu iş ortamında geçirmeleri artık işyerinin toplumsal bir alan olarak görülmesine sebep olmuş, bu da daha önceden bireysel alana ait sayılan birçok düşünce, his, inanış ve davranışın bu müşterek alanda görünür hale getirilmesini ve iş ortamının anlamlandırılmasını gerekli kılmıştır (Konz ve Riyan, 1999; Tourish ve Tourish, 2010). İşyeri ruhsallığı, bir anlamda çalışanın kendinden olanın daha fazlasını, iç sellüğünün en derinlerindeki, gülünç olmadan, eleştirilmeden iş ortamına taşınmasını olanak sağlamakta, iş ve maneviyat arasındaki bariyerleri kaldırarak insan ruhunu özgür bırakmakta ve çalışanların kendi benlikleri ile bütünlük içinde olabilmelerini mümkün kılmaktadır (Tourish ve Tourish, 2010; Pfeffer, 2003). Dolayısıyla spiritüellik odaklı örgütler etik olarak kabul görmeyen davranışları sergilemekten özellikle kaçır, ahlaki konularda daha hassas olur ve etik problemler ortaya çıktığında daha derin bir kavrayış sergilerler (Jackson, 1999). Bu anlamda Marufsa vd. (2003) tarafından iş yeri ruhsallığı üzerine yapılan geniş çaplı araştırmanın sonucuna göre, iş yeri ruhsallığı; etik, güven, tanrı veya üst bir güce olan

inanç, saygı, açıklık, dürüstlük, öz motivasyon, yaratıcılık, fedakarlık, nezaket, takım çalışması, daha az örgütsel bariyer, ahenk, estetik olarak memnun edici iş ortamı, bağlantılılık, çeşitliliğin teşvik edilmesi ve kabullenme gibi temel konuları kapsayan bir olgudur.

İş yeri spiritüelliğin açısından ahenk, uyum ve bütünlük kavramları da önemli kavramlardır. Ahenk hem spiritüelliğin besler hem spiritüelite beslenir. Duchon ve Lokman'a (2005) göre insanlar buldukları toplum veya cemiyetle ahenkli bir ilişki içerisinde olduklarında spiritüellikleri gelişecek ve iç dünyaları daha zengin hale gelecektir. Dent, Higgins ve Wharf'ın (2005) konu ile ilgili yaptıkları araştırma sonucunda iş yeri ruhsallığının kişisel gelişim ve örgütsel ahenk ile birebir ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir. Fry'a (2003) göre söz konusu örgütsel ahenk, insanlara hizmet etme eğiliminden kaynaklanmakta ve spiritüel devamlılık, başkalarına merhametli davranma ve ruhsal bütünlüğe sahip olmaktan beslenmektedir. Hem bireysel spiritüellik hem de örgütsel spiritüellik insanlara ilgi ve alaka gösterme ve örgütün tamamı için çaba gösterip fedakarlık yapma gibi çıktılar üretme potansiyeline sahiptir (Gilbert vd., 2012).

Spiritüellik ile ilgili literatür analiz düzeyi ile ilgili tutarlılığa sahip değildir. Bazı yazarlar spiritüelliğin bireysel bir kavram olarak kabul ederken (Ashforth ve Pratt 2003), bazıları örgütsel bir dinamik olarak kabul eder (Mitroff ve Denton, 1999). Bazı durumlarda spiritüelite, nadir olarak kişinin dışarıya yansıtması gereken çok özel bir durum olduğu iddia edilirken, bazı kaynaklarda ise spiritüelitenin örgütsel bir gerçeklik olduğu ve örgüt kültürü, vizyonu ve misyonu ile uyumlaştırılması gerektiğinin altı çizilmiştir (Ashforth ve Pratt, 2003). Bazı yazarlarda, her varlığın, her bireyin ve her grubun bir ruhaniyeti yani spiritüelitesi olduğunu savunmuşlardır (Marufsa vd., 2005). İş yeri ruhsallığı hem bireysel hem örgütsel seviyede anlam arayışına cevap verebilecek bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır (Kolodinsky vd., 2008, Pawar, 2008). İş yeri ruhsallığının tanımı bireysel, grup ve örgüt seviyesinde ayrı ayrı mahiyetlerde yapılabilir. Bireysel seviyede ruhsallık yani spiritüelite anlamlı bir işe sahip olmak olarak tanımlanabilirken, grup seviyesinde grup bilincine sahip olmak gruba aidiyet hissetmek olarak tanımlanabilmekte, örgüt seviyesinde ise örgütün değerleri ile uyumlu olarak çalışabilmek, örgütün vizyonunu ve misyonunun benimsenmesi olarak tanımlanabilmektedir (Milliman vd., 2003). Bireysel seviyede

spiritüelite hem duygusal hem de bilişsel bir deneyimdir. Çalışan işe ve iş yerine bağlanmanın anlamlı olduğuna inanır ve bundan memnuniyet duyar. Örgütsel seviyede spiritüelite, örgüt üyelerinin davranış ve inançlarına yön veren örgüt kültürünün değerlerinin bir yansıması ve örgütün kaynaklarının dağıtımı için bir çerçeve olarak karşımıza çıkmaktadır (Kolodinsky vd., 2008). Söz konusu iki farklı seviye göz önüne alındığında; Pawar (2009), iş yeri ruhsallığının iki seviyede teşvik edilebileceğini savunmuş; bireysel seviyede spiritüel öğretilerle ilgili gelişim programlarına, eğitimlere ve programlara katılınabileceği (örneğin; meditasyon yapmayı öğrenme, toplu ibadetler, ruhsal seminerler, maneviyata yönelik programlar vs), örgütsel seviyede ise örgütün kendisi spiritüel değerlere odaklanarak ve onları baz alarak örgütsel planlamalar yapabileceğini, strateji geliştirebileceğini, insan kaynakları politikalarına yön verebileceğini, spiritüelityi örgütün gündelik hayatına entegre edebileceğini öngörmüştür.

Fry'a (2003) göre, iş yeri ruhsallığı hem liderlerin hem de takipçilerinin beş önemli spiritüel uygulamayı kullandıkları ortamlarda mümkün görülmektedir. Söz konusu beş uygulama; kendini bilme, başkalarına nazik davranma, başkalarının inançlarına saygı duyma, mümkün olduğunca güvenilir olma ve spiritüel aktivitelerde bulunma (meditasyon, yoga, dua, günlük tutma, doğa ile iç içe olma, kendini dinleme vs.) şeklinde sıralanabilir. Benzer şekilde Kurth (2003) da; işyeri ruhsallığını sağlamak için hem liderler hem de takipçilerinin izlemesi gereken dört temel aşama bulunduğunu iddia etmiş ve bunları; kişinin kendini bilmesi, başkalarına saygılı olması, başkalarının güvenilir olduğu ön kabulü ile hareket etmeye çalışması ve ruhsal bir aktivitede bulunması (dua, ibadet, yoga, meditasyon, kendini veya doğayı dinleme) şeklinde sıralamıştır.

İş yeri ruhsallığına en büyük eleştiri; spiritüellik, ister seküler ister dini bir tabana dayandırılırsa dayandırılınsın, en nihayetinde bir iş yerinde spiritüelliğin nasıl tanımlanacağı ve nasıl uygulanacağı, üst yönetimin veya patronların elinde olması, yani çalışanlar yine belli çizgiler dahilinde kendi öz benliklerini yaşayabilecek olmaları, spiritüelliklerin sınırlanabilecek olmasıdır (Tourish ve Tourish, 2010). Eleştirilen ikinci bir husus; Fry'ın spiritüel liderlik teorisinde geçen umut, inanç ve vizyon üçgeninde, lidere biçilen rolün, iş ortamında herkesin benimseyeceği ve iş hayatlarına anlam katabilecekleri bir vizyon oluşturulması ve çalışanların bu vizyonu benimseyip, işlerini daha anlamlı bulmaya başlamalarıdır bu da doğal olarak liderin

bazı değerleri ve inançları çalışanlarına empoze etmeleri sonucunu doğurmaktadır (Tourish ve Tourish, 2010) ve kimi zaman bu değerlerin çalışanların kendi spiritüel değerleriyle çelişebilmektedir. Söz konusu çelişki çalışanın bireysel ruhani bütünlüğünü tehlikeye sokabilme ihtimali olan ve iş yeri ruhsallığının sağlıklı işlemlerini tehlikeye sokabilecek bir konu olarak akla gelmektedir. Bir diğer eleştiri konusu spiritüel değerlerin envrenselliği ile ilgilidir. Spiritüelitenin dinden beslenen maneviyat olarak algıladığımız durumda, aynı organizasyonda birden fazla dinden çalışanın olabilme ihtimali, birilerinin değerlerine hitap edilirken başka bir grubun veya kişinin manevi değerleri ile tezat uygulamalar yapılma ihtimali yaratabilmektedir. Diğer bir taraftan spiritüelitenin dinden bağımsız bir içsel maneviyat anlayışı olarak algıladığımızda ise evrensellik problemi ile karşı karşıya kalırız, yani kişilerin içsel değerleri ve maneviyat tanımları farklı farklı olduğu için herkes için geçerli bir spiritüelite tanımı yapılma ihtimali çok zordur bu da spiritüel bir iş ortamı oluşturmayı zorlaştırabilir (Tourish ve Tourish, 2010). Buna cevaben spiritüel liderliğin savunucularından Duchon (2005) spiritüelitenin tam olarak ne belli bir din ile ne de belli bir inanç sistemi ile ilintili olduğunu, dolayısıyla da spiritüelitede herhangi bir dayatmanın söz konusu olamayacağını savunmuştur.

Spiritüel örgütlerde karar alma mekanizmalarının arkasında materyalizm, determinizm, egoizm yer almaz. Örgütün amacı salt maddi kazanç sağlamaktan ziyade, bir farklılık yaratmak, örgüte ve toplama olumlu katkı sağlamaktır (Neck ve Milliman, 1994). Ancak bu spiritüel örgütlerin başarısız veya rekabetçi olmayan örgütler olduğu anlamına gelmemektedir. Aslında spiritüel örgütler yaratıcılığı tetikler ve bu yolla örgütün rekabet avantajı sağlamasına katkıda bulunur. Örgütün geçici başarılarına değil sürdürülebilir başarılarına ve de tüm paydaşlarının ortak iyiliğine odaklanır. Örgüt kendin menfaatlerini ön plana koymaz özünde tüm paydaşlarının ortak çıkarını ön planda tutar (Gull ve Doh, 2004).

Faydacı bir bakış açısıyla bakıldığında ise spiritüelite örgüt için kullanışlı bir araçtır. Mitroff ve Denton (1999) gibi bazı araştırmacılara göre, birçok organizasyon aslında çalışanlarının spiritüel aktiviteleri gerçekleştirip gerçekleştirilmemeleriyle ilgilenmemesine rağmen, spiritüelliğin çalışanlara sağladığı enerji, iştıyak ve motivasyon, organizasyonlar açısından cazip karşılandığı için işyeri ruhsallığına ciddi anlamda önem verilmektedir. Brown'a (2003) göre; spiritüelite iş gücünü kontrol

etmenin, örgütsel hedeflerin ve uygulamaların çalışanlara kabullendirilmesinin, çatışmaları engellemenin ve iş ortamında uyumun sağlanmasının önemli bir aracıdır. Dolayısıyla örgüt açısından işlevsel olarak da önemi büyüktür. Kişilerin bireysel olarak deneyimlediği spiritüelitate gibi, örgütsel olarak deneyimlenen spiritüelitate de liderler ve organizasyonlar tarafından özellikle zor durumlarda kaldıklarında ve yardıma ihtiyaçları olduğunda benimsenir ve spiritüel dönüşümü yaşadıklarında çoğunlukla ihtiyaç duydukları yardımı elde etmiş olur (Benefield, 2005), organizasyonlar daha enerjik, daha üretken, daha karlı hale gelirler.

Kolodinsky vd.'ne (2008) göre iş ortamına spiritüel olarak güçlü bir tarzla dahil olan çalışanlar spiritüelliğin oluşturduğu pozitiflik ve huzuru yatay ve dikey olarak organizasyonları içerisinde yayacaklardır. Bu yayılım teorisi, iş yeri ruhsallığının performans üzerine etkisini açıklamada da önemli bir araçtır. Yayılma teorisine göre yatay ve dikey olmak üzere iki tür yayılım vardır. Yatay yayılım performans noktasında başarının hayatın sadece bir alanında yaşanmasını ifade ederken (bizim örneğimizde bireysel spiritüelliğin yaşanması), dikey yayılım bir alandaki olumlu performansın hayatın diğer karelerini de olumlu etkilemesi ve başka alanlarda da olumlu performans çıktıları sağlamasıdır (Lee vd., 2003). Yayılım teorisinden hareketle kişinin bireysel alandaki spiritüelliğinin iş hayatında da daha pozitif tutum ve davranışlara yol açması nedeniyle daha yüksek iş sonuçlarının elde edilmesi beklenir. Tüm bunları destekler nitelikte, iş yeri ruhsallığı ile ilgili daha önce yapılan çalışmalara baktığımızda performans, iş tatmini, iş ile özdeşleşme ve örgütsel bağlılıkla arasındaki pozitif ilişkiyi gösteren çalışmalar göze çarpmaktadır. Thompson'a (2000) göre iş ortamında spiritüelitenin geliştirilmesi örgütlerin performans ve finansal başarı anlamında istenilen noktaya gelmesine yardımcı olacaktır. İş ortamında çalışanın değerlerinin örgütün değerleri ile de örtüşmesi çalışanın örgütsel amaçları sahiplenmesine ve bu amaçlara ulaşmak için daha fazla çaba göstermesine sebep olmaktadır (Kolodinsky vd., 2007). Daha önce yapılan çalışmalara örnek vermek gerekirse; İşyeri ruhsallığı ile ilgili ilk yapılan çalışmalardan biri olan Mitroff ve Denton'un (1999) Amerika'da kurumsal alanda spiritüelliğin inceledikleri araştırmalarında 1738 şirket yöneticisi ile görüşülmüş, bu görüşmeler sonucunda bireysel spiritüelliğin yüksek olan yöneticilerin örgütlerinin geleceğine dair daha az korku ve endişe duydukları, işleri ile ilgili değerlerine daha sıkı bir şekilde bağlı oldukları, daha etik davrandıkları, işlerine daha fazla önem ve değer verdikleri,

işlerinden daha fazla memnuniyet duydukları ve iş ortamında daha basiretli ve yaratıcı oldukları görülmüştür. Harrington vd. (2002) tarafından 103 MBA öğrencisi üzerinde yapılan araştırmada, çalışanların kendilerine dair bireysel seviyedeki spiritüellik algıları, iş birimi ve örgüt seviyesinde spiritüellik algıları ve iş çıktıları arasındaki ilişki incelenmiş, araştırma sonuçları iş ortamında çalışanların değerleri ile örgütün değerleri örtüştüğünde çalışanların işe anlam atfetmesinin daha kolay mümkün olduğu ve bunun da işlerine daha çok değer ve önem vermelerine sebep olduğu tespit edilmiş ve bu durumun uzun vadede daha yüksek performans çıktıları oluşmasına ve hedeflerin daha rahat gerçekleştirilmesine katkıda bulunduğu görülmüştür. Milliman vd. (2003) de iş yeri ruhsallığı ile çalışanların pozitif iş çıktıları arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmacılarıdır. Yaptıkları geniş çaplı araştırma sonucunda iş ortamında spiritüellik ile örgütsel bağlılık, düşük çalışan dönüş oranları, iş tatmini ve işe bağlılık gibi pozitif iş çıktıları arasında pozitif ilişki olduğu tespit edilmiştir. Kolodinsky vd. (2007) tarafından 355 tam zamanlı çalışan üzerinde yapılan araştırmada ise, iş yeri ruhsallığının işle özdeşleşme, örgütsel bağlılık ve iş tatmini ile pozitif orantılı olduğu ve örgütsel hayal kırıklığı ile ters orantılı olduğu görülmüştür. Aynı araştırmanın sonuçları, çalışanların kendileri spiritüel bireyler olmasa bile örgütlerini spiritüel örgütler olarak görmek istediklerini göstermiştir. Rego ve Cunha (2008) ise çalışmalarında iş yeri ruhsallığının beş temel boyutu olarak kabul ettikleri, cemiyet bilinci, örgütsel değerlerle uyum, topluma katkı sağlama, işten zevk alma ve ruhsal doyum için fırsatlara sahip olmanın duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı üzerine etkilerini incelemişler, bu amaçla 154 farklı firmadan 361 kişi ile mülakat yapmışlardır. Araştırma sonucunda, beş boyutun da örgütsel bağlılık üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu, çalışanların değerlerinin örgütün değerleriyle örtüştüğü durumlarda ve çalışanların örgüte aidiyet hissettikleri durumlarda daha yüksek duygusal ve normatif bağlılık gösterdikleri ve daha az devam bağlılığı gösterdikleri tespit edilmiştir. Genel olarak bakıldığında, çalışmada spiritüelliğin göz ardı edilmesinin daha düşük duygusal ve normatif bağlılığa sebep olacağı sonucunda varılmıştır. Pawar'ın (2009) Hindistan'da yaşayan 171 çalışan üzerinde yaptığı araştırmada ise spiritüelitenin örgütsel anlamda alt boyutları olan; işe anlam atfetme, cemiyet bilinci ve pozitif örgütsel amaç boyutlarının üç önemli sonucu olan iş tutumu yani; iş tatmini, işe bağlanma, örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri incelenmiştir. Araştırmanın sonucunda söz konusu boyutlarla iş tutumları arasında anlamlı pozitif ilişkiler bulunmuştur. Araştırmada bir diğer sonuç olarak bireysel spiritüelliğin

örgütsel spiritüellik kadar örgütsel performans üzerinde etkili olmadığı sonucunda varılmıştır. Altaf ve Awan'ın (2011) Islamabad'da yaşayan 76 beyaz yakalı çalışan üzerinde yaptıkları araştırmada fazla iş yükünün, iş tatmini üzerindeki etkisi ve bu ilişkide işyeri ruhsallığının rolü ölçümlenmiştir. Araştırma sonucunda iş yeri ruhsallığının fazla iş yükü ve iş tatmini arasındaki ilişkide moderatör etkisine sahip olduğu kanıtlanmış, ayrıca iş yeri ruhsallığının iş tatminini pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Daha sonraki yıllarda Soha vd.,'nin (2015) Malezya'daki orta okul öğretmenleri üzerinde yaptıkları çalışmalarında; cemiyet bilinci ve bireysel spiritüelliğin öğretmenlerin performansı üzerindeki etkisi incelenmiş, 300 öğretmen üzerinde yapılan bu araştırmada cemiyet bilinci ile performans arasında anlamlı bir pozitif ilişki bulunurken, öğretmenlerin bireysel spiritüelliğin ile performansları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Petchsawang ve Duchon (2012) da, Tayland da yaptıkları iki aşamalı çalışmada, spiritüel aktivitelerin performans üzerine etkilerini incelemişlerdir. Çalışmanın birinci aşamasında bireysel spiritüelliğin ölçen bir ölçek geliştirip, 250 kişinin spiritüelliklerinin ölçüsünü (söz konusu araştırmada ne kadar sıklıkla meditasyon yaptıklarını) ve genel olarak sergiledikleri performansın seviyesini ölçümlemişlerdir. Araştırmacılara göre katılımcıların ne kadar sıklıkla meditasyon yaptıkları önemlidir çünkü meditasyon, iş ile özdeşleşmeye katkıda bulunmakta, iş arkadaşlarına daha şefkatli davranılmasına vesile olmakta, hayatın daha enerjik ve haz alarak yaşanmasına katkıda bulunmaktadır. İkinci çalışmada ise derin meditasyon denen ve çalışanların kendi içsel bütünlüklerini sağlamalarına katkı yapan kavrayış meditasyonu (*insight meditation*) eğitimi verilmiş ve belli bir süre sonra çalışanların performansına olan etkisi incelenmiştir. Araştırma sonucunda; genel olarak çalışanların gösterdikleri performans ile spiritüellik seviyeleri arasında anlamlı bir pozitif ilişki bulunmuş ancak *insight meditation* denen özel eğitimi alan çalışanların aldıkları bu eğitimin performansa olan etkisine dair net bir sonuç elde edilememiştir. Araştırmacılara göre bu durumun arka planında alınan eğitim ile ölçümlenen performans arasında yeterli vaktin geçmiş olmaması, çalışanların bu eğitimi yeterince içselleştirmedikleri şeklinde yorumlanmıştır. Kurt vd.'nin (2016) *Anadolu Kaplanları* olarak adlandırılan ve Türkiye bağlamında diğer şirketlere nazaran daha muhafazakar olarak algılanan 120 küçük işletme üzerinde yaptıkları çalışmalarında ise, spiritüelite ve sosyal ağa olan bağlılık arasındaki ilişkiler incelenmiş, araştırma sonucunda; spiritüelliğin sosyal ağa olan bağlılığı pozitif anlamda etkilediği ve

güvenin spiritüellik ve sosyal ağı olan bağlılık arasında kısmi aracı etkisi gösterdiği tespit edilmiştir.

Bu bölümün bundan sonraki kısmında spiritüellik ve iş yeri ruhsallığı kavramlarından etkilenerek meydana çıkan ve pozitif liderlik tarzlarından biri olan spiritüel liderlik teorisi detaylı olarak ele alınacaktır.

4.4. Spiritüel Liderlik Teorisi

Spiritüel ile ilgili literatüre bakıldığında akademik anlamda spiritüeliteyi irdeleyen, ve de özellikle spiritüel liderlik üzerine odaklanan sınırlı sayıda yayın olduğu ve literatürün büyük ölçüde iş etiği ve iş ahlakı üzerine odaklandığı görülmektedir (Dent vd., 2005). Bu durumun arka planında spiritüel ile ilgili kavramsal anlamda fikir birliğinin olmaması ve kavramın tam anlamıyla anlaşılabilmiş olması yatmaktadır (Dent vd., 2005). Spiritüel ile ilgili tanımlamalar aslında; dini prensiplere bağlılık (Hicks, 2002), aşkın düşünce (Krishnakumar ve Neck 2002), bağlantılılık fikri (Giacalone ve Jurkiewicz 2003), üstün ve kuvvetli bir güce bağlılık (Tanyi, 2002), etik ve ahlaki değerler (Dent vd. 2005) gibi birbirleriyle ilintili ama tam olarak örtüşmeyen farklı betimlemeler şeklinde yapılabilmektedir.

Dehler ve Welsh'e (1994) göre örgütsel spiritüellik örgütün kültürünü oluşturan örgütsel vizyondan etkilenir. Bu anlamda, Burack (1999) liderin tutum ve davranışlarına büyük önem verir, spiritüel bir örgüt ortamı oluşturulmasında liderin etkisinin göz ardı edilmemesi gerektiğinin altını çizer. Spiritüel liderlik insanların adanmaya değer bir amaç veya vizyona bağlanma ihtiyacı duydukları üzerine kurgulanmıştır. Dolayısıyla burada liderin rolü operasyonel bir rol değil spiritüel bir kılavuzluktur (Ferguson ve Milliman, 2008).

Spiritüel, geleneksel olarak liderin sahip olması gereken özellikler arasında sayılan tutum, davranış ve özelliklerden farklı olarak, daha bütüncül bir özellik gösterir. Birbirinden bağımsız ve ayrı ayrı gözlemlenebilen özellikler bütünü olmaktan ziyade birbirini tamamlayan bütüncül bir hayat felsefesini simgeler (Smith ve Rayment, 2006). Konz ve Ryan'a (1999) göre bir organizasyonun spiritüelliğinin onun kültüründen kaynaklanır ve bu kültür de büyük ölçüde kendi liderinin özellikleri ve davranışlarından beslenir. Dolayısıyla örgütün spiritüelleşmesinde liderinin spiritüel bir tarzı olmasının büyük önemi vardır. Örgütsel spiritüellik ya da iş yeri ruhsallığı,

hem çalışanların hem liderlerin içsel bütünlük, ahlak ve etik çerçevesinde davranmasına katkıda bulunan hassas bir konudur (Neck ve Milliman 1994; Rego, Pina ve Cunha 2008). İş yeri ruhsallığıyla paralel olarak ve klasik liderlik teorilerinden farklı olarak spiritüel liderlik teorisi, örgüt ortamında bireyleri kişiliklerinin ruhsal boyutu ile ele almayı içermektedir (Fairholm, 1997).

Moxley'e göre (2000) spiritüel liderliğin temelini; beden, akıl, kalp ve ruh dörtlüsünün ele alınış biçimi oluşturur. Spiritüel liderler sadece olayların ve kişilerin somut, maddi ve dünyevi tarafıyla değil, manevi tarafıyla yani insanların, ruh ve duygu dünyasıyla da ilgilenir. Anahtar özellikleri hem kendini hem başkalarını iyi anlamaları, tutum ve davranışlarının temelinde sevgi yatması, görevleri ele alırken kişilerin, işlerin ve süreçlerin çok yönlü ilişkilerini dikkate almaları ve gelecekle ilgili net bir vizyonlarının olmasıdır (Altman, 2010). Reave'e (2005) göre spiritüel liderlerde en sık gözlemlenen tutum ve davranışlar arasında; içsel bütünlük, dürüstlük, tevazu, başkalarına saygılı davranma, adalet, başkalarına ilgi ve alaka gösterme ve başkalarını dinleme sayılabilir.

Leadership Quarterly dergisinin 2005 yılında yayınlanan ve spiritüel liderlik üzerine odaklanan özel sayısı, söz konusu araştırma alanının gelişimine önemli ölçüde katkıda bulunmuştur (Fry 2005b). Bu sayıda, Dent, Higgins ve Whar'ın (2005) yayınladığı çalışmada, spiritüel liderlik üzerine yazılmış 87 makale incelenmiş ve bu inceleme sonucunda spiritüel değerler ve pratikler ile liderin etkinliği arasında önemli bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Bu sayıdaki başka bir çalışma olan Reave'in (2005) yaptığı meta-analizde spiritüel ideallerle örtüşen, bütünlük, dürüstlük, merhamet, vicdan gibi değerlerin liderin başarısı üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu özel sayıda yayınlanan makalelerden yapılan ortak çıkarıma göre; iş yeri ruhsallığının temelinde, diğergamlığın hüküm sürdüğü bir örgüt iklimi, bunun yarattığı meslek aşkı ve aşkın değerlerin olması yatmaktadır ve spiritüel liderlik hem insan sağlığını hem de psikolojik iyi oluşu pozitif anlamda etkilemektedir (Fry vd., 2016).

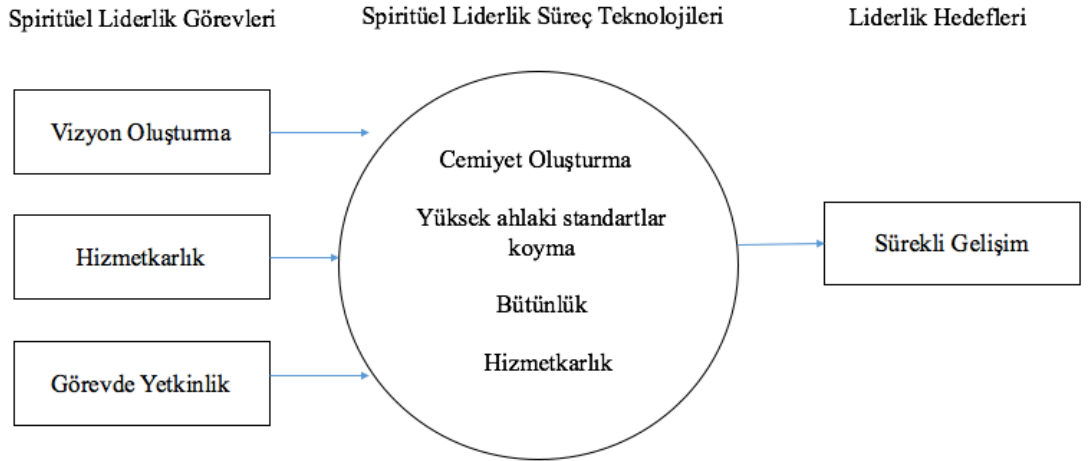
Çalışmamızın bir sonraki bölümünde söz konusu liderlik tarzıyla ilgili literatürde hakim olan liderlik modelleri ele alınacaktır.

4.5. Spiritüel Liderlik Modelleri

Spiritüel liderlik ile ilgili çok sayıda model olmamakla birlikte literatürün gelişimine katkıda bulunan önemli birkaç modelin varlığından bahsedilebilir. Fairholm (1997,

1998, 2003) spiritüel liderliği model olarak geliştiren ilk teorisyen kabul edilir (Fry, 2003). Fairholm'un yaklaşımı organizasyondaki liderlerin ve profesyonellerin özel hayatını ve iş ortamındaki hayatlarını kapsayan bütüncül bir yaklaşım olarak karşımıza çıkmaktadır (1997). Fairholm'un modelinde (1997, 1998) spiritüel liderlik sekiz kategoriden oluşmaktadır ve aslında model liderliği öncelikli olarak astlara hizmet etmek olarak kabul eden Greenleaf'in hizmetkar liderlik teorisinden ilham almıştır (Fairholm, 1997; Fry, 2003). Özünde manevi, etik ve değer bazlı bir liderlik yaklaşımı olarak kabul edilmektedir (Dent vd., 2005; Fry, 2003).

Fairholm'a göre (1998) 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). Fairholm'a (1997) göre liderler takipçilerinin içindeki *en iyiyi* çıkarabilmek için ve bu *en iyiyi* takipçilerinin benliklerine eklemeyerek tüm görev, süreç ve amaçlarında içsel huzur bulacakları ve başkalarına da huzuru verecekleri bir atmosfer oluşturmalarıdır. Sonuç olarak spiritüel liderin ana hedefi sürekli gelişimi ve ilerlemeyi sağlayan bir kurum kültürü oluşturmaktır. Şekil 1. de görüldüğü gibi Fairholm modelini açıklarken; spiritüel liderlik görevi, spiritüel liderlik süreç teknolojileri ve ana liderlik hedefi olmak üzere üç ana kategoriden bahsetmiştir.



Şekil 1: Fairholm'un Spiritüel Liderlik Modeli

Kaynak: Fairholm, 1998

Fairholm'a (1998) göre spiritüel liderlik görevleri vizyon oluşturma, hizmetkar liderlik ve görev odaklılıktır. Kendi işi ile ilgili derin bilgiye sahip olmak ve hayati değerlerle işin parçası olan görevleri bütünleştirebilmek temel sorumlulukları arasındadır. Lider

bir nevi öğretmendir, işi hem iyi bilmeli hem de öğretebilmelidir ve takipçilerine ilham vermelidir. Lider takipçilerine hizmet etmeyi gönüllü olarak seçer. Takipçilerine bilgi sağlarken, onlara zaman ayırırken, ilgi gösterirken ve başarılı olmaları için gerekli ihtiyaçlarını karşılar ve takipçilerini üst bir amaç noktasında yönlendirirken bir nevi hizmetkar liderlik özelliği gösterir. Lider, vizyon oluşturarak ve çalışanların bu süreçte katılımını sağlayarak ise çalışanların kendilerini örgütle bireysel anlamda bağlantılı hissetmelerine yardımcı olur.

Fairholm'un (1997) modelindeki süreç teknolojileri ise cemiyet bilinci oluşturma, topluluk içinde spiritüel entegrasyonu sağlama, yüksek ahlaki standartlar oluşturma ve herkesin bu standartlara uymasını bekleme ve tüm paydaşlara hizmet etme eğilimi göstermekten oluşmaktadır.

Modeldeki temel liderlik hedefi ise; sürekli ilerlemeyi ve gelişimi sağlayan bir örgüt kültürü oluşturmaya, örgüt üyelerinin potansiyelindeki en iyiyi çıkarmayı ve potansiyellerini en iyi şekilde kullanmalarını sağlamayı açıklar. Ancak Fairholm'un modeli, modelin ölçümünü sağlayacak bir ölçüm aracı olmadığı için ampirik deneylerin yapılmasında kullanılamamıştır (Dunchon ve Plowman, 2005).

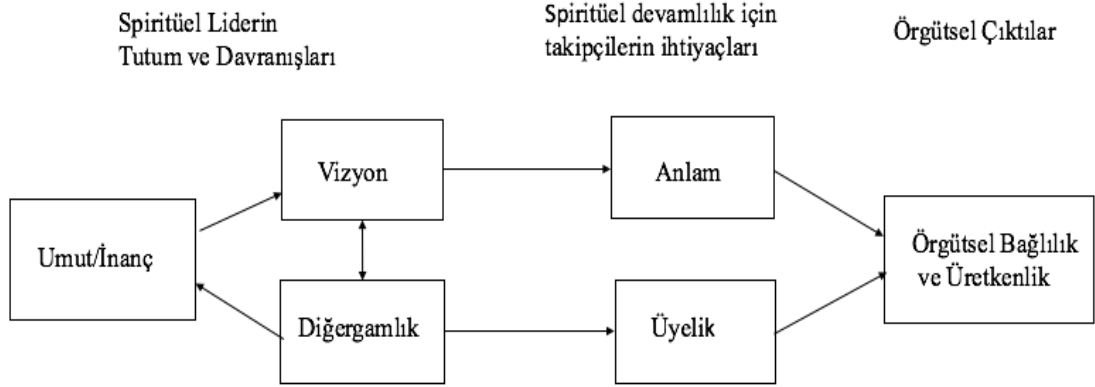
Bir diğer model, Nancy Eggert'in (1998) dört spiritüel özelliği birleştirdiği liderlik modelidir. Eggert'e (1998) göre bu dört temel spiritüel liderlik özelliği:

- Takdir - insanları ve kendini takdir edebilme ve etme,
- Çok bağlanmama - olup bitenlere çok takılmama olayların üstünde çok durmama,
- Yaratıcılık- kreatif kişilik ve yenilikçilik,
- Şefkat – sosyal adalete önem verme insanlara şefkatle yaklaşma.

Eggert'e (1998) göre bütün bu özelliklere sahip olma bir başarı değil yaratıcı tarafından verilen bir hediyedir ve kişinin hayata ve kendisine dair derin bir farkındalık sahibi olmasını sağlar ve onu başarılı bir lider kılar.

Fry'nin (2003) spiritüel liderlik teorisi insanların hayatlarını anlamlı görmelerine sebep olan vizyon, adanmışlık, umut ve inanç özellikleri çevresinde şekillenmiştir. Fry'a (2003) göre ruhsal liderlik; liderin ve takipçilerinin istemli olarak paylaştığı ve arzuladığı bir vizyon yaratarak ve bu yolla hayatın bir amacı olduğunu hem hissedip hem hissettirerek, liderin ve takipçilerinin; ait olma, anlaşılma, kabul görme,

beğenilme ihtiyaçlarına cevap olacak, diğergamlığa ve fedakârlığa dayalı sosyal ve kurumsal bir kültür ve örgüt iklimi oluşturur. Şekil 2’de Fry’ın (2003, 2005) spiritüel liderlik modeli özetlenmiştir.



Şekil 2: Fry'ın Spiritüel Liderlik Modeli

Kaynak: Fry, 2003

Fry (2003) spiritüel liderliği öğrenen organizasyonun ve organizasyonel değişimin bir öncülü olarak görür ve vizyonu, değişimin genel yönünü ortaya koyması ve takipçileri değişim yönünde koordine etmesi anlamında değişim için çok önemli bir araç olarak önemser, söz konusu kavramın evreni ve kendini okuma, evrendeki kendi amacını ve anlamını bulma anlamında gerekliliğinin altını çizer. Fry’a (2003) göre 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, meslek aşkı (*calling*) ve üyelik bilinci (*membership*) ile takipçilerinin içsel motivasyonunu etkiler ve bu yolla önemli değişim ve dönüşümler için gerekli alt yapıyı hazırlar.

Zaten Fry’a (2003) göre değişim ve öğrenen organizasyonlar oluşturmak için en anlamlı liderlik biçimi spiritüel liderliktir. Fry’ın (2003) çağrı (*calling*)’dan kastettiği takipçilerin organizasyonel vizyonu benimsemeleri, işlerini sevmeleri ve anlamlı buldukları için sevecek çalışmalarıdır. Üyelikten (*membership*) kasıt ise takipçilerin ve liderlerin birbirlerine şefkat, ilgi ve içtenlikle sahip çıkıp takdir edecekleri bir örgüt ortamı oluşturulması ve böylece takipçilerin belli bir gruba aidiyet bilincini hissetmelerinin sağlanmasıdır.

Fry (2003) spiritüel liderlik teorisini kurgularken House ve Mitchell’in (1974) yol-amaç teorisinden de esinlenmiştir, bu teoriye göre başarı odaklı liderlerin yönlendirici ve destekleyici davranışları, çaba ödül ve performans ödül bağlantısını belirginleştirir ve vizyon belirleme ihtiyacının önemini açığa çıkarır. Fry’ın (2003) teorisinde içsel

motivasyona büyük önem vermiş ve içsel motivasyonun çalışmada özerklik ve yeterlilik hislerini arttırıp, çalışanın işine ilgi duyması ve ona anlam ve önem atfetmesine vesile olacağını savunulmuştur.

Fry'a (2003) göre içsel motivasyonu sağlamanın en önemli yöntemlerinden biri hedeflerin netleştirilmesidir. Hedef belirleme süreci; örgüt içindeki sosyalizasyon, hedeflerin vizyon ve kurumun değerleri ile olan bağlantısının kanıksanması ve hedeflere ulaşmada yüksek seviyedeki içsel tatmin ve anlam bulma duygusuna yaptığı katkı dolayısıyla büyük önem arz eder ve spiritüel liderler tarafından içsel motivasyon sağlamada bir araç olarak kullanılır. Fry'ın (2003) teorisine göre liderler çalışanların kendilerine içsel olarak değer ve önem vermelerini gerektiren bir vizyon oluştururlar. Bu gereksinim dışsal bir davranış olmaktan ziyade, çalışanlara görevlerinin özel ve anlamlı olduğunu hissettiren içsel bir ihtiyaçtır. Lider vizyonun ulaşılabilir olduğuna dair inancını çalışanlara da aşılar, organizasyonda bireylerin birbirlerine karşılıklı ilgi göstermelerini sağlayacak değerleri yayar, saygılı ve ilgili davranışları ödüllendirir, böylece organizasyonun üyelerinin anlaşılması ve takdir edilmesi için gerekli alt yapıyı sağlar ve aidiyet duygusunu pekiştirir. Fry vd.'ne (2007) göre örgüt içinde değişim için gerekli olan enerjiyi, vizyon ve bu vizyonu geliştirmek için kullanılan süreçler oluşturur (Fry vd., 2007).

Özetle Fry'a (2003, 2006) göre spiritüel liderliğin olmazsa olmazları şunlardır;

- Liderin ve takipçilerin işleri ile ilgili anlam duygusu hissetmeleri ve böylece hayatlarını anlamlandırmaları, amaç sahibi olmaları ve farklılık yaratmaları.
- Üyeleri birbirlerine sevgi ve saygı gösterdiği ve birbirleriyle yakından ilgilendiği diğergamlık üzerine kurulu bir örgüt kültürü oluşturmaktır.

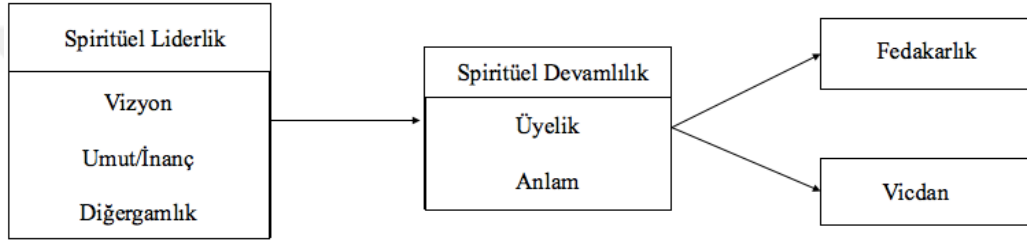
Fry'ın spiritüel liderlik modelindeki vizyon/paydaş etkinliği süreci biraz daha detaylandırılırsa, söz konusu sürecin pozitif psikolojide sıkça başvurulan bir yöntem olan olumlu sorgulama metoduna dayandığı görülür (Malone ve Fry, 2003). Bu yöntemde kilit paydaşların fikirleri alınır, örgütte iyi giden süreçlere ve bu süreçlerin neden iyi gittiğine odaklanılır ve söz konusu iyi giden süreçlerin örgütün geneline nasıl yayılacağı konusuna odaklanılır. Daha önce de belirtildiği gibi olumlu sorgulama üç temel ön kabule sahiptir; 1. Örgütler pozitif düşünce ve pozitif bilgiye çabuk cevap vermeye yatkınlardır. 2. Cazip bir gelecek imajı ve bu imajı oluşturmak için kullanılan süreçler örgütün değişimi için gerekli enerjiyi sunar 3. İnsanların ne istediklerini

bilmesi ve geleceği hayal edebilmesi değişimin büyük ölçüde tamamlanması anlamına gelmektedir. Bu noktada çalışanlara karşı yardımsever, ilgili ve dahil edici tavırlar sergilenmesi olumlu sorgulamanın gerçekleşmesi için önemlidir. Bu süreçte mutlak surette çalışanlarla sürekli iletişim halinde olunması ve onların tecrübelerinin ve fikirlerinin alınması gerekir ve bu metot spiritüel liderliğin örgüt kültürüne yerleşmesi için gerekli olan değişim sürecinde önemli araçlardan biri olarak kullanılır. Fry vd.'nin (2007) spiritüel liderlik ile sağlanacak örgütsel değişim için öngördüğü 6 adım şu şekilde sıralanmıştır; 1.Olanın resmini çekmek, yani anket, mülakat veya benzeri uygulamalarla örgütün hali hazırdaki kültürü ve iş yapış şekli ile ilgili bilgi edinmek, 2.Vizyon oluşturma, yani tüm paydaşların katılımını sağlayarak paylaşılan değerler üzerinden bir gelecek hayali oluşturma, 3. Güçlendirme, yani çalışanlara inisiyatif hakkı vererek değişim için gerekli yalın, yatay ve öğrenen organizasyonu oluşturma, 4. Mesleki sevgiyi ve iştiağı artırma (calling) amacıyla yaratıcılık ve işten zevk alınmasını sağlayacak aktivitelerin tespit edilmesi çalışanların işte harcadıkları vakti dolu dolu ve zevk alarak harcamalarının sağlanması. 5.Cemiyet bilinci oluşturma, yani her üyenin birey olarak tanındığınının idrakinde olmasının ve insanların bir arada çalışmaktan zevk almasının sağlanması, 6. Örgütte öfkenin, pişmanlıkların ve korkuların giderilmesi, sıkıntılarla ilgili tedavi edici değil önleyici çareler peşinde koşulması, üyelere yeterli ve daimi bilgilendirme yapılması ve böylece çalışanların bu örgütün parçası olmaktan zevk almasının sağlanması.

Spiritüel liderlik ile ilgili bir diğer model Kriger ve Seng'in (2005) modelidir. Kriger ve Seng (2005) spiritüelitenin, liderin değerlerini ve vizyonunun etkileyerek liderin davranışlarını etkilediğinin, bunun da akabinde liderin vizyonuna ve hedeflerine astlarının bağlılık göstermesine sebep olduğunun altını çizer ve bütün bu döngünün daha yüksek karlılığa sebep olduğunu ve de hem organizasyona hem de topluma kolektif bir şekilde iyilik ve refah sağlanmasına katkıda bulunduğunu iddia eder. Fry'dan (2003) farklı olarak, Kriger ve Seng (2005) dini inancı spiritüel değerler ve davranışlar için geçerli bir kaynak olarak kabul etmiş, modellerinde bütün dinlere eşit mesafeli bir bakışla yaklaşmış ve dinlerdeki tanrı inancının sosyal olarak yaratılmış bir kavram olduğu ön kabulüyle hareket edilmiştir (Kriger ve Seng, 2005).

Chen ve Yang'ın (2012) geliştirdiği spiritüel liderlik modeline göre ise spiritüel liderlik; vizyon, umut /inanç, diğergamlık, anlam/çağrı ve üyelik gibi boyutları içerir. Bu modeldeki ilk üç boyut vizyon, umut /inanç ve diğergamlık, liderin tutum ve

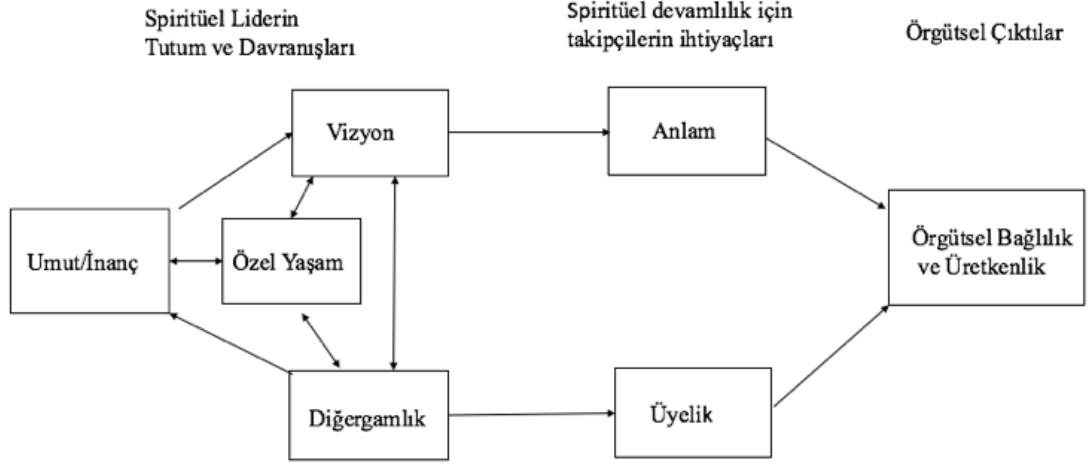
davranışları, diğer iki boyut ise: spiritüelitenin devamı için gerekli olan anlam ve üyelik boyutlarıdır. Spiritüel liderliğin ilk üç ögesi olan liderlik davranışına dair boyutlar son iki ögesi olan, spiritüel liderliğin takipçiler üzerindeki etkilerine ait boyutları etkileyerek iş ortamında anlam ve ait olma hislerini perçinler ve çalışanların fedakarlık ve vicdanlı davranışlar gösterme gibi örgütsel vatandaşlık davranışları göstermelerini perçinler. Şekil 3’de görüldüğü gibi Chen ve Yang’a (2012) göre spiritüeliteye önem veren organizasyonda; vizyon ve hedefler çalışanların anlam dünyasını besler. Bu tarz organizasyonlar çalışan gelişimine, güven ve dürüstlüğe önem verir, çalışana güçlendirir ve çalışanların fikirlerini ifade edebimleri için fırsatlar yaratır.



Şekil 3: Chen ve Yang’ın Spiritüel Liderlik Modeli

Kaynak: Chen ve Yang, 2012

Son olarak da, Şekil 4’te görüldüğü gibi, Fry (2005a, 2008) daha önceki araştırmalarından faydalanarak spiritüel liderlik ile ilgili, kişinin iç dünya ve hayattan tatmin olma boyutlarını da içeren daha detaylı bir model geliştirmiştir (Fry vd., 2016). Burada kişinin *özel yaşamından* kastedilen esas olarak kişinin kendisini nasıl tanımladığı, nelerle meşgul olduğu ve hayata dair yaptığı katkılardır. Fry vd.’nin (2006) modelinde özel yaşam olarak tanımlanan olgu, aşkın bir vizyon ile kişinin umudunu ve inancını besleyen ve başkalarını sevmesini ve onlara hizmet etme isteği duymasını sağlayan yakıttır. Meditasyon, dua, ibadet, yoga, doğa ile iç içe vakit geçirme, inzivaya çekilme gibi kişinin kendi iç dünyasını dinleme ve iç farkındalığını sağlamaya yardımcı aktiviteler, Fry’ın (2016) teorisinde özel yaşam boyutunun altını doldurabilecek aktivite örnekleri olup kişinin farkındalığını arttıran üst bir güce, sisteme, öğretilere veya yaratıcıya bağlılığını arttıran uygulamalardır (Fry 2003; Fry ve Kriger 2009; Fry ve Nisiewicz 2013).



Şekil 4: Fry'n Yeni Spiritüel Liderlik Modeli

Kaynak: Fry vd., 2016

Söz konusu modelde yaşam memnuniyeti olarak tanımlanan boyut ise kişinin kendi hayatıyla ilgili genel bir değerlendirme olup subjektif iyi oluş halidir. Diğer insanlara nazaran daha yüksek seviyede hayattan tatmin yaşayan kişiler daha kaliteli bir yaşam sürer ve psikolojik olarak daha sağlıklı bir durumdadırlar (Fry vd., 2016).

Modelde, spiritüel liderliği oluşturan alt boyutlar olan vizyon, umut/inanç ve diğergamlığın özel yaşamdan ve içeriğindeki spiritüel pratiklerden olumlu anlamda etkilendiği görülür. Fry (2003, 2008) ve Fry, Vitucci ve Cedillo (2005) tarafından daha önce geliştirilen spiritüel liderlik modelinde olduğu gibi örgütün vizyonuna duyulan umut/inanç takipçilerin geleceğe umutla bakmalarını sağlar ve vizyona katkıda bulunmak için onları yüreklendirir. Net ve teşvik edici bir vizyon için çaba gösterme, çalışanların işlerine pozitif manada anlam yüklemelerine sebep olur ve onları farklılık yaratmak, vizyona katkıda bulunmak için teşvik eder, işlerine istek ve hevesle sarılmalarına vesile olur. Spiritüel liderlik, aynı zamanda diğergamlık tabanlı bir örgüt kültürü oluşturarak liderin değerlerinin takipçiler tarafından da modellenmesine katkıda bulunur ve bu da takipçilerin söz konusu örgütün üyesi olmaktan mutlu olmalarına, takdir edildiklerine ve değer gördüklerine inanmalarına sebep olur ve pozitif örgütsel çıktılar elde edilmesinde ve hayattan zevk alınmasında önemli ölçüde katkı sağlar. Modelde söz konusu döngüden beklenen örgütsel çıktılar;

(1) Örgütsel bağlılık – spiritüel liderlik davranışının altında anlam ve üyelik duygularını edinen çalışanlar, spiritüel duygularını tatmin eden örgütlerine karşı derin bağlılık duygusu geliştirirler.

(2) Üretkenlik – üyelik ve anlam duygularına sahip çalışanlar örgütlerinin başarılı olması için ellerinden gelenin en iyisini yapacak, yüksek performans göstereceklerdir.

(3) Yaşam memnuniyeti – çalışanların hedefleri olması ve buldukları örgüte kendilerini ait hissetmeleri yaşamdan zevk almalarına ve hayatlarını daha kaliteli ve zengin olarak algılamalarına sebep olacaktır.

Her ne kadar spiritüel liderlik ile ilgili modeller birbirlerini tamamlayıcı nitelikte olsalar da genel olarak bakıldığında spiritüel liderliğin örgütsel çıktılar üzerindeki etkisi ile ilgili görüşlerin tam olarak örtüşmediği fark edilir. Esasında konu ile ilgili iki tezat görüş vardır. Bu görüşlerden birincisine göre her ne kadar organizasyonlar kar peşinde koşsalar da asıl hedef spiritüeliteyi belli bir amaç için (daha karlı örgütler elde edebilmek için) değil spiritüel bir yol izlemek, organizasyonun üyelerine ve topluma faydalı olmak için kullanmak olmalıdır yani spiritüel liderliğin araç olarak değil amaç olarak uygulanmalıdır (Mitroff ve Denton, 1999; Benefiel, 2002). İkinci görüşe göre ise; organizasyonların spiritüel liderliği uygulamaları için temel öncüllerinin spiritüel bir yol izlemek olmasına gerek yoktur, bir şirket hem spiritüel liderlikle yönetilip hem de asıl hedefini finansal kazanç sağlamak olarak belirleyebilir (Barrett, 2003). Barret (2003) şirketlerin başarılı olması için temel hedefler arasına spiritüel liderliğin mutlaka alınması gerektiğinin altını çizmekle birlikte asıl hedefin pozitif nakit akışı, müşterilerle iyi ilişkiler ve yüksek ürün kalitesi olması gerektiğini savunmaktadır.

Spiritüel liderliğin uygulanabilmesi için Smith ve Payment'a (2006) göre izlenmesi gereken bazı önemli adımlar vardır. Öncelikle; yönetimin spiritüeliteye verilecek önemle ilgili bir paradigma değişimine ihtiyacı vardır. Spiritüelite karlılığın yanında bir hedef olarak mı görülecek yoksa şirketin temel ve ilk amacı spiritüel bir organizasyon mu oluşturmak olacak karar verilmelidir. Bir sonraki adım, örgüt içinde hem bireysel bazda hem de grup bazında, etik davranışı, içsel bütünlüğü, bireylerin birbirlerine ilgi alaka göstermesini ve değerlerini yaptıkları işte de yaşayabilmelerini sağlamaktır. Bireylerin spiritüel gerçekliklerini iş ortamında ifade edebilmelerine olanak tanımak ve hatta bunu cesaretlendirmek spiritüelitenin iş ortamında görülebilmesi için çok önemli bir faktördür (Krishnakumar ve Neck, 2002, Akt. Smith ve Payment, 2006). Diğer bir önemli nokta liderin kendisinin de kendi spiritüelitesini yaşayarak takipçilerine rol model olmasıdır (Hawley, 1993; Smith ve Payment, 2006). Yine önemli noktalar arasında, organizasyon içerisinde spiritüelitenin uygulamasına

karşı olan dirençlere kulak asmamak ve uzun vadede spiritüel liderliğin uygulamasında ısrarcı olmak, pozitif sonuçları görmek için acele etmemek gelir; aynı zamanda takipçilerin farklı spiritüel değerlerine açık olmak, değer vermek, onları dinlemek ve kendi spiritüelitelelerini yaşamalarına izin vermek, spiritüel anlamda çeşitliliğe izin vermek, spiritüelliğin tanımını herkesin değerlerini içerecek şekilde geniş tutmak önemli adımlar arasındadır (Simith ve Rayment, 2006).

Esasında örgüt ortamında spiritüel liderlikten bahsedebilmek için iki önemli koşulun sağlanması gerekmektedir;

(1) Çekici bir örgütsel vizyon: Liderlerin ve takipçilerin mesleki aidiyet hissedecekleri ve böylece işlerini sevip hayatlarına anlam ve amaç yükleyebilecekleri ve fark yaratabilecekleri bir vizyon.

(2) Oturmuş bir örgütsel kültür: Grup üyelerinin ve liderlerin kendilerini buldukları organizasyona ait hissetmelerini sağlayacak, cemiyet bilinci oluşturacak diğergamlıktan beslenen, üyelerin birbirlerine karşı ilgi, sevgi, saygı ve içtenlik gösterebildiği ve birbirlerini takdir edebildiği bir örgüt kültürü (Fry vd., 2010).

Bir sonraki bölümde spiritüel liderlikle ilgili bu çalışmada baz alınan Fry'ın modelinde yer alan spiritüel liderlik boyutları detaylı olarak ele alınacaktır.

4.5. Spiritüel Liderliğin Boyutları

Fairholm (1997, 1998, 2001), Fry'dan önce spiritüel liderliği en kapsamlı şekilde ele alan araştırmacıdır. Fairholm'a (1997) göre spiritüel liderlik; liderlerin, takipçilerin ve organizasyonların; ihtiyaç, ilgi, kapasite ve potansiyellerini tüm yönleriyle ve birbirleriyle bağlantılı bir şekilde ele alan bütüncül bir yaklaşımdır. Spiritüel liderler takım çalışmasını ve yardımlaşmayı destekleyen spiritüel bütünlüğü sağlayacak vizyon ve misyonu oluşturur ve bu yolla örgütsel bağlılığı ve örgütün verimliliğini arttırmaları. Güvenilir olmaları, takipçilerine güven duymaları, takipçilerini eğitmeleri ve yetiştirmeleri ve onlara ilham vermeleri ile takipçilerinden kabul görürler. Fairholm'a (1998) göre spiritüel liderlik görevleri **vizyon oluşturma, hizmetkar liderlik** ve **görev odaklılıktır**. Lider bir nevi öğretmendir, işi hem iyi bilmeli hem de öğretebilmelidir ve takipçilerine ilham vermelidir, anlamlı bir vizyon oluşturabilmeli ve takipçilerini bu vizyon doğrultusunda yönlendirebilmelidir. Lider aynı zamanda hizmetkar liderlik özelliklerini de gösterir, takipçilerine severek ve isteyerek destek

olur, yardımcı olur, onlar için gerekirse fedakarlıkta bulunur (Fairholm. 1997). Takipçilerine bilgi sağlarken, onlara zaman ayırırken, ilgi gösterirken ve başarılı olmaları için gerekli ihtiyaçlarını karşılarken ve takipçilerini üst bir amaç noktasında yönlendirirken bir nevi hizmetkar liderlik özelliği gösterir. Lider, vizyon oluşturarak ve çalışanların bu süreçte katılımını sağlayarak çalışanların kendilerini örgütle bireysel anlamda bağlantılı hissetmelerine yardımcı olur. Bu anlamda görevinin bilincindedir. Vizyon dahilinde tüm paydaşların üstlerine düşen görevleri en iyi şekilde yerine getirmeleri için gereken koşulları sağlar (Fairholm, 1997).

Fry'ın (2003) teorisine döndüğümüzde spiritüel liderliğin yedi boyutta ele alındığını görüyoruz. Bu yedi boyuttan ilk üç boyut olan; vizyon, diğergamlık ve umut/inanç boyutları spiritüel liderlik davranışlarına işaret eden boyutlardır. Bunlardan ilk boyut olan **vizyon**, insanların gelecek için neden savaşmaları gerektiğini açıklayan ve takipçileri üst bir amaç doğrultusunda yönlendiren bir liderlik boyutudur. Vizyon geleceğin resmini çizer ve insanları neden bu resim için mücadele etmeleri gerektiği konusunda açık veya dolaylı bir şekilde yönlendirir (Kotter, 1996, p. 68). Değişimin yönünü belirler, karar alma mekanizmalarını hızlandırır ve kolaylaştırır, insanları koordine eder ve örgütün hikayesini ve vizyona giden yoldaki çabayı ve bu çabanın sebebini açıklar. İnsanları hareketlendirir. İşe anlam katar ve bağlılığı artırır. Mükemmeliyet için standartları belirler yüksek idealler oluşturur. Umut ve inanç aşılır (Fry, 2003). Kişiyi üst bir amaç için çaba göstermeye iten vizyon ve grup üyelerinin profesyonel ve kişisel gelişimlerine yönelik beslenen umut ve inancın birleşimi, kişilerin kendilerini geliştirmeye yönelik olarak motive oldukları ve heyecan duydukları bir örgütsel iklimin oluşumuna sebep olur (Sweeney ve Fry, 2012). İkinci boyut olan **diğergamlık** (*altruistic love*) ise bütünlük, ahenk, ilgi, alaka, fedakarlık, başkalarını ve kendini takdir gibi yollarla oluşturulan iyi hal olarak tanımlanır. Spiritüel liderliğin görüldüğü örgüt iklimlerinde diğergamlığı sağlayan değerler olan; dürüstlük, karşılıksız sevgi, ilgi, merhamet, cesaret gibi değerler liderin benliğinin bir parçası haline gelir ve takipçilerine daha içten ve merhametli davranmasına sebep olur ve bu durum da güvenin hakim olduğu bir örgüt ikliminin oluşumuna katkıda bulunur. Güven üzerine kurulu bir iş ortamı bireylerin kendilerini gerçekleştirmek ve potansiyellerine ulaşmak için risk almalarını teşvik eder (Sweeney ve Fry, 2012). Diğergamlık örgüt ve lider tarafından çalışanlara gösterilen bir tutum olmakla birlikte aynı zamanda bu tutuma maruz kalan takipçiler tarafından da örgüte geri yansıtılan

olumlu bir tutumdur. Çalışanların ortak vizyonun peşinde koşarken endişe, kıskançlık, bencillik, suçluluk, başarısızlık kaynaklı korkuları daha az yaşamalarını sağlar. Örgüt içinde bireylerin birbirlerine duyduğu söz konusu olumlu tutum kişilerin bireysel olarak anlaşıldıkları ve takdir edildiklerine dair olumlu bir bakış açısını edinmelerine katkıda bulunur. Fry'a (2003) göre kişinin kendi şahsi menfaatlerini bir kenara bırakarak, başkalarının ihtiyaçlarına odaklanması; korkuları, kızgınlıkları, kıskançlıkları bir kenara bırakması, insanın iyi haline, mutluluğuna, huzuruna ve dinginliğine katkıda bulunur. Bu durum, aynı zamanda ilgi gösteren kişi veya sosyal ağa karşı bağlılık ve sadakat oluşmasına sebep olur. Fry'ın (2003) modelindeki **umut/inanç** boyutunda ise inancın umudu beslediğini, umut edilen şeyin olabileme ihtimalini güçlendirdiğini görürüz. Fry (2003) spiritüel liderlikle, organizasyonun hedeflenen noktaya gelmesinin yani vizyonda umut edilenlerin gerçekleşeceğine olan inancın perçinlendiğini, böylece takipçilerin vizyon için inançla uğraştıklarını iddia eder. Webster's sözlüğüne göre inanç, umut edilen ve henüz vaki olmamış şeylerin olacağına dair kanaat demektir, umuttan daha güçlüdür. Umut gerçekleşmesi istenen bir arzudur. İnanç kesin kanıt olmamasına rağmen bir şeyin olacağına dair katı bir inanıştır. Bu inanış, değerler, tutumlar ve davranışlara yansır. Umut ve inanca sahip insanlar hedef sahibidirler ve bu hedefe ulaşmak için engellerle mücadele edebilecek güçtedirler, dolayısıyla umut ve inanca sahip insanlar örgütün vizyon amaç ve misyonunun yerine getirilebileceğine dair kuvvetli bir kanaate sahiptirler ve bu anlamda mücadele etmeye hazırdırlar (Fry, 2003). Kişinin bir şeye gerçekten inanıp inanmadığı o inanç doğrultusunda aldığı aksiyonlardan anlaşılır. Bununla ilgili en açıklayıcı örnek yarış metaforudur. Her yarışın iki önemli parçası vardır: Kazanmayı hedefleme, zaferin vizyonunu oluşturma ve bu zafer için hazırlanma yani yarışın kendisi. Her iki parça da zafer için gereklidir. İnanç uğruna savaş vermek de aynen yarışta olduğu gibi azim, sebat, isteklilik ve potansiyelin en yüksek seviyede kullanımını gerektirir (Fry, 2003).

Fry'ın (2003, 2005, 2007) spiritüel liderlik modelinin, spiritüel liderlik davranışının takipçiler üstündeki etkisini ve spiritüel devamlılığın sağlayıcılarını işaret eden iki diğer önemli boyut ise **anlam** ve **üyelik** boyutlarıdır. **Anlam** boyutunda ise, spiritüel liderlik ile yönetilen bir organizasyonda yer alan kişinin hayatının başarılarla açık, değerli ve anlamlı olduğunun altını çizer. Fry (2003), gönüllü olarak paylaşılan bir vizyon yaratarak spiritüel liderin, takipçilerinin hayatındaki anlam arayışına cevap

verebileceğini; ait olma, anlaşılma, kabul görme, beğenilme ihtiyaçlarına cevap olacağını savunmuştur. Anlam boyutuna göre spiritüel liderlik altında çalışan insanlar işlerini önemli görür ve işlerinin başka insanların hayatlarına anlam kattığına inanırlar. Teoriye göre lider takipçilerin içsel motivasyona sahip olmalarına katkıda bulunur, öz yeterlilik ve öz önem duygularını besler. Liderin vizyonun başarılabilmesine dair kesin bir kanaate sahiptir.

Üyelik boyutunda ise, lider örgüt içinde karşılıklı saygı ve sevgi ortamı oluşturur ve çalışanların kendilerini anlaşılır ve takdir edilir hissetmelerini sağlar ve bu his zaten çalışanlar için içsel bir motivasyon kaynağıdır. Çalışanlar liderlerinin ısrarcı tutumlarına kayıtsız kalmaz, ve aynen liderleri gibi örgütün diğer üyelerine karşı şefkat, saygı ve ilgi ile davranırlar (Chen, Yang ve Li, 2012). Aynı zamanda üst bir vizyon uğruna savaşmak hem lideri hem de takipçilerini kendi menfaatlerinin ötesine çıkararak daha aşkın duygu ve düşüncelerle hareket etmeye zorlar. Ben merkezcilikten diğer-merkezciliğe kaymayı sağlar (Sweeney ve Fry, 2012). Ortak amaç için uğraşma bireylerin hayatına anlam katar ve birbirlerine bağlanmalarını sağlar. Söz konusu örgüt kültürü kişilerin bu örgüte şevkle bağlanmalarını ve onun üyesi olmaktan mutlu olmalarını sağlar. Grup üyeleri anlamlı bir topluluğun parçası olmaktan haz alır tatmin duyarlar. Söz konusu pozitif ortam çalışanların aidiyet hislerini güçlendirir ve örgüte bağlılıklarını artırır.

Genel olarak bakıldığında spiritüel liderlik tarafından çalışanlara empoze edilen vizyon, Diğergamlık ve umut/inanç boyutları anlam ve üyelik boyutlarını güçlendirerek çalışanların spiritüellikleri üzerinde etki eder ve örgütsel bağlılık ve üretkenlik gibi pozitif örgütsel çıktılarının meydana gelmesine katkıda bulunur:

1. **Örgütsel bağlılık** - İşiyile ilgili anlam duygusuna ve üyelik bilincine sahip olan insanlar diğergamlıktan beslenen örgüt kültürleri sayesinde örgütlerine bağlı sadık ve üretken çalışanlar haline gelirler.
2. **Üretkenlik** (Fairholm, 1998) - Örgütün vizyonuna umut/inanç duyan ve anlam ve üyelik duygularını deneyimleyen takipçiler vizyona ulaşmak için ellerinden gelenin en iyisini yapmak için uğraş verecek ve üretken olacaklardır.

Fry (2005) temel pozitif çıktı olarak kabul ettiği örgütsel bağlılık sayesinde örgüte üye olmaktan memnun ve örgütlerine sadık takipçilerin fedakarlık ve sevgi duyguları içerisinde örgütte bundan sonraki süreçte de kalıp çalışmaya devam etme arzusu içinde

olacaklarını iddia etmiş ve teorisine **üretkenlik** boyutunu da ekleyerek, umut/inanç ve diğergamlık duygularına sahip çalışanların, örgütlerinin üyesi olmaktan ve görevlerini ifa etmekten mutlu bir şekilde örgütsel vizyona ulaşmak için sürekli çaba ve ilerleme göstereceklerini ve üretken olacaklarını savunmuştur. Bu doğrultuda **örgütsel bağlılık** ve **üretkenlik** boyutlarını geliştirdiği spiritüel liderlik ölçeğine spiritüel liderliğin alt boyutları olarak eklemiştir.

Literatürde spiritüel liderlik ile ilgili bahsi geçen boyutların ele alındığı birçok çalışma mevcuttur. Bir sonraki bölümde konu ile ilgili daha önce yapılan çalışmalar ele alınacaktır.

4.6. Spiritüel Liderlik ile İlgili Daha Önce Yapılan Çalışmalar

Spiritüel liderlik hem liderleri hem de takipçilerini başkalarını sevme ve de onlara hizmet etme anlamında teşvik eden bir liderlik tarzıdır. Bugüne kadar spiritüel liderlik teorisi orta öğretim kurumlarından orduya, üniversitelerden kiliselere, mahalli idarelerde kar amaçlı olmayan organizasyonlara kadar bir çok alanda incelenmiştir (Fry, 2003, 2005a, 2008, 2009). Söz konusu çalışmaların sonuçları spiritüel liderliğin çalışanların iş tatminini pozitif yönde etkilediğini, hayat kalitelerini arttırdığını, örgütsel bağlılık ve üretkenliklerini arttırdığını, bireylerin ve örgütlerin performanslarına ve satış rakamlarına olumlu katkılarda bulunduğuna işaret etmektedir (Fry ve Matherly, 2006; Fry ve Slocum, 2008; Fry, Vitucci, ve Cedillo, 2005; Fry vd., 2010; Fry, Hannah, Noel, ve Walumba, 2011). Daha önce yapılan çalışmalara baktığımızda; Amerikan şirketlerinin daha rekabetçi ve kalite odaklı olması gerektiği üzerine odaklanan Malcom Baldrige National Improvement Hareketinin 1987 yılından beri verdiği *Baldrige ödülleri*ni alan 652 katılımcı üzerinde yapılan araştırmada, Fry vd. (2016), spiritüel liderlik modelinin örgütsel çıktılar üzerindeki pozitif etkisini araştırmıştır. Söz konusu ödüllerin dağıtımında spiritüel liderliğin öğretileri ile örtüşen; vizyonerlik, değer yaratma, inovasyon, sosyal sorumluluk, müşteri odaklılık, paydaşlara değer verme gibi değerlerin ve liderlik, stratejik planlama, müşteri odaklılık, bilgi yönetimi, operasyon odaklılık, çalışan odaklılık ve sonuç odaklılık gibi faktörlerin incelenmesi, söz konusu örnekleme spiritüel liderlik modelinin etkisini incelemek anlamında çekici kılınmıştır. Fry vd. (2016) ilgili çalışmada söz konusu ödüle layık görülen katılımcıların performansları ile spiritüel liderlik kültürüne sahip olmaları arasındaki ilişkiyi ve incelenen şirketlerin

spiritüel liderlik modeline sahip olmalarının örgütsel bağlılık, verimlilik ve performans üzerindeki etkisini incelemiştir. Araştırma sonucunda spiritüel liderlik ile iş ortamında tatmin ve mutluluk, örgütsel bağlılık, hayattan tatmin olma ve performans arasında pozitif yönde ilişki bulunduğu teyit edilmiştir.

Fry vd.'nin (2010) bir diğer çalışmasında spiritüel liderlik ışığında oluşturulan dengeli ölçüm kartının (*Spiritual Leadership Balanced Scorecard*), iç süreçler, çıktı kalitesi, finansal performans ve çalışan memnuniyeti gibi ana alanlarda yarattığı pozitif etki ile oluşan çalışan memnuniyeti, örgütsel bağlılık ve üretkenlik, sosyal sorumluluk, finansal performans gibi örgütsel çıktılar üzerindeki etkisi incelenmiştir. Söz konusu çalışmada amaç stratejik performans yönetimi sürecinde gerçekleşen gelişmelerin (Kaplan and Norton 1992, 1996, 2004b) spiritüel liderlik teorisi ile bir potada eritilerek spiritüel liderlik dengeli ölçüm kartının ve iş modelinin oluşturulması ve örgüt çıktıları üzerindeki etkisinin gözlemlenmesidir. Söz konusu makalede geçen *Spiritüel liderlik dengeli kart iş modeli* değer odaklı bir paydaş yaklaşımı ile birey, takım ve örgüt seviyesinde yüksek seviyede iş tatmini ve finansal performansı tetiklemektedir. Bu süreç örgütün amaçları ve misyonuyla uyumlu bir vizyon oluşumuyla başlamakta tüm paydaşları ortak paydada buluşturacak ve mutlu edecek süreçlerin dizaynı ile devam etmektedir. Bu içsel motivasyon modeli tüm bireyleri ve paydaşları sürece entegre etmekte, çalışanları güçlendirmekte ve paydaşların yetkinliklerini stratejik olarak kullanabilmektedir. Bu model operasyonların kalitesinde ve performansta sürekli gelişimi sağlayan öğrenme ve performans süreçlerini tetikler. Bu da çalışan memnuniyeti ve müşteri memnuniyetine çıktı sağlar. Araştırmada örnek vaka çalışması olarak Cordon Bleu-Tomasso şirketi ele alınmış, söz konusu yöntemi kullanan şirketin günlük süreçlerde yaşanan sıkıntıları kişilerin dini ve spiritüel hayatlarını iş ortamında rahatlıkla yaşamalarına olanak sağlayarak şirketin ana değerlerinden uzaklaşmadan özgürlükçü bir yaklaşımla rahatlıkla çözdüğü görülmüş, çalışanlarını sürekli eğiterek ve geliştirerek güçlendirdiği ve hem paydaş memnuniyeti hem de finansal performans anlamında ciddi başarılar sağladığı tespit edilmiştir.

Khani vd.'nin (2013) İran'ın 11 farklı bölgesinden 859 bankacı üzerinde yaptıkları çalışmada ise spiritüel liderliğin çalışanın güçlendirilmesi üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırma sonuçları iş ortamında spiritüel liderlik modelinin sergilenmesinin çalışanları güçlendirdiği ve bu güçlendirmenin iş ortamında çalışanların örgütsel vizyona ulaşmak için daha fazla çaba göstermelerine, iş

ortamında daha arkadaşçıl ilişkiler kurmalarına, işlerine inanç duymalarına ve önem vermelerine, cemiyet bilincine sahip olmalarına, örgütsel bağlılık göstermelerine ve daha yüksek performans sergilemelerine sebep olmaktadır (Khani vd., 2013).

Aydın ve Ceylan'ın (2009) spiritüel liderliğin örgütsel öğrenme kapasitesi üzerindeki etkisini inceledikleri çalışmalarında ise ağır metal sanayiinde çalışan 578 çalışanın katılımıyla yapılan araştırmada örgütsel öğrenmenin spiritüel liderliğin alt boyutlarıyla pozitif korelasyon gösterdiği, fakat modelin genel olarak açıklayıcılığının düşük olduğu görülmüştür. Araştırmacılar, spiritüel liderliğin ağır metal endüstrisinde çok etkili bir liderlik tarzı olmadığı, bunun da ağır metal sanayisinin ciddi finansal güç ile yönlendirildiği spiritüelite ziyade finans odaklı olduğu ve bu alanda var olan sanayicilerin farklı kültürlerden gelmesi ve spiritüellik anlayışlarının farklı seviyelerde olmasından kaynaklanabileceği çıkarımında bulunmuşlardır. Hematian vd.'nin (2016) çalışmalarında ise spiritüel liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini incelemek için 196 orta öğretim okul müdürü ile görüşülmüş ve araştırma sonucunda spiritüel liderliğin alt boyutları olan; vizyon, diğergamlık, sevgi, inanç, anlam ve üyelik ile genel olarak örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir pozitif ilişki bulunmuş, ancak örgütsel bağlılığın çeşitleri göz önüne alındığında sonuçlar; spiritüel liderliğin alt boyutu olan inancın normatif bağlılıkla en yüksek korelasyonu gösterdiği, spiritüel liderliğin tüm boyutlarının duygusal bağlılık ile güçlü bir korelasyona sahip olduğu ancak spiritüel liderliğin alt boyutları ile devam bağlılığı arasında güçlü bir ilişki olmadığı görülmüştür. Osbei ve Nojabee'nin (2016) İran'da 140 çalışan üzerinde yaptıkları ve spiritüel liderlik ile iş hayatının kalitesi arasındaki ilişkiyi inceledikleri araştırma sonucunda ise spiritüel liderliğin alt boyutlarının, iş hayatının kalitesi ile pozitif yönde ilişkili olduğu teyit edilmiştir. Geraci (2016) de spiritüel liderliğin hizmet kalitesine olan etkisini incelemiştir. Amerika Birleşik Devletleri, Nevada eyaletinde, 911 ilk yardım hizmetlerinde çalışan 27 kişi ile yapılan bire bir mülakatlarda, söz konusu organizasyonda görev alan çalışanların, işlerini gayet anlamlı buldukları, insanların hayatlarını kurtarmak veya zor zamanlarında kurtarıcı olmanın onlara başlı başına içsel motivasyon sağladığı, çalışanların hem ekip liderleri tarafından hem de yardım ettikleri yani hizmet ettikleri insanlar tarafından saygı gördükleri, örgütlerinin onlara gerekli eğitimi ve donanımı sağladığı ve inisiyatif hakkı verdiği ve gerektiğinde takdir ettiği tespit edilmiştir. Bütün bunların örgüt içinde de çalışanların birbirlerine destek olduğu ve birlikte çalışmaktan zevk aldığı uyumlu bir iş ortamının oluşumuna yol

açtığı görülmüş dolayısıyla söz konusu örgüt, spiritüel liderlik modelinin yaşandığı uygun bir örnek olarak kabul edilmiştir. Mülakatlar neticesinde, söz konusu örgütte, spiritüel liderliğin ekip üyelerinin performansı ve müşteriye sundukları hizmet kalitesi üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu, spiritüel liderliğin oluşturduğu olumlu havanın çalışanların hem ekip üyelerine hem de müşterilere karşı daha duyarlı ve daha ilgili ve işlerinde daha azimli ve fedakar oldukları bir çalışma ortamının oluşmasına katkıda bulunduğu görülmüştür. Karadağ'ın (2009) öğretmenler üzerinde yaptıkları çalışmada ise spiritüel liderliğin örgüt kültürü üzerindeki etkisi araştırılmış, İstanbul Ataşehir bölgesindeki 2447 ilköğretim öğretmeni üzerinde yapılan çalışma sonucunda spiritüel liderliğin görüldüğü ve okul müdürlerinin barışçıl ve insancıl tavırlarının yüksek olduğu durumlarda öğretmenlerin de örgüt kültürü ile ilgili algılarının pozitif yönde değiştiği ve performanslarının önemli oranda arttığı görülmüştür. Jeon vd.'nin (2013) Güney Kore'de özel sektörde çalışan 556 kişi üzerinde yaptıkları çalışmada ise, spiritüel liderliğin örgütsel çıktılar üzerindeki etkisi incelenmiş, sonuçta, çalışanların spiritüel eğilimlerinin ve buldukları takım ile ilgili algılarının örgütsel bağlılık, üretkenlik ve hayattan zevk almaları noktasında yaptıkları iş ile ilgili duygu ve düşüncelerinden daha büyük önem arz ettiği çıkarımında bulunulmuştur. Böylece spiritüel liderlik modelinin geçerliliği Kore bağlamında da teyit edilmiştir. Ayrıca söz konusu çalışmada spiritüelliğin yüksek çıkan katılımcıların yarısı herhangi bir dine bağlı olmadığı için spiritüelliğin sadece dindar insanlar için geçerli olan bir kavram olmadığı teyit edilmiştir. Fry vd.'nin (2007) 166 yerel yönetim çalışanı üzerinde Texas'ta yaptığı çalışmada ise spiritüel liderlik davranışı ile örgütsel üretkenlik ve bağlılık arasında pozitif ilişki olup olmadığını araştırılmış, çalışmanın sonuçları spiritüel liderliğin sağladığı, aşkın bir vizyona dair umut ve inancı geliştirdiği ve diğergamlık ile beslenen bir örgüt kültüründe, takipçilerin örgütlerine daha bağlı olacakları ve daha üretken olacakları sonucuna varılmıştır. İşe anlam atfetme ve mesleki iştiyak (meaning/ calling) ile cemiyet bilincine sahip olma boyutlarının örgütsel çıktılar üzerindeki etkisi dikkate alındığında, cemiyet bilincine sahip olmanın işe anlam atfetme ve mesleki iştiyaka göre iki kat daha etkili olduğu tespit edilmiştir. Milliman, Ferguson, Tricket ve Condemni (1999) spiritüel liderlik teorisini Southwest airlines'da test ettiklerinde ise, sonuçlar Southwest Airlines'ın hedeflerinde ve uygulamalarında spiritüel tabanlı bir liderlik yaklaşımı olduğunu göstermiştir. Söz konusu havayolları şirketinin aynı zamanda yüksek performans ve müşteri memnuniyetine sahip olduğunun altı çizilmiştir. Çalışma spiritüel liderliğin görüldüğü

şirketlerde yüksek performans ve müşteri memnuniyeti oranları ve yüksek karlılık rakamları olduğunu teyit etme noktasında büyük önem arz etmektedir. Söz konusu çalışmada Southwest Airlines'ın spiritüel liderliği uygulayabilmek için dört aşamalı bir spiritüel liderlik modeli (örgütsel spiritüel değerlerin oluşturulması, iş planlarının ve hedeflerin spiritüel değerlere uygun olarak oluşturulması, insan kaynakları uygulamalarının spiritüel değerlerle örtüştürülmesi ve yüksek performans ve iç ve dış müşteri memnuniyetinin hedeflenmesi) uyguladığı ve bu amaçla somut bir spiritüel değerler kontrol listesi oluşturduğu vurgulanmış, söz konusu hava yollarının çalışan yanlısı, çalışanlara karşı ilgili ve güçlendirici tutum ve kararlarının çalışan motivasyonunu ve bağlılığını arttırdığı görülmüş, çalışanların işlerini zevkle yaptıkları ve söz konusu havayolları şirketinin bir üyesi olmaktan zevk aldıkları tespit edilmiştir. Madison ve Kellermanns (2012) ise spiritüel liderlik teorisini aile işletmeleri kapsamında incelemiş, aile işletmelerinin yapısının aile üyeleri arasındaki duygusal bağlardan dolayı spiritüel liderliğin uygulanması için diğer işletme türlerine göre daha uygun olduğu üzerinde durmuştur. Söz konusu araştırmada, özellikle spiritüel liderlik davranışının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi incelenmiş ve sonuçta, her ne kadar aile üyesi olmayan örgüt üyeleri açısından örgütsel vatandaşlık davranışı göstermede spiritüel liderliğin olumlu etkisi olduğu tespit edilse de, söz konusu etkinin aile üyesi olan örgüt üyeleri üzerinde daha etkili olduğu görülmüştür. Sonuçlar ayrıca; aile üyesi olan çalışanların iş ortamında anlam bulma, ortak amaca bağlılık ve örgüte aidiyet hissetme ve cemiyet bilincine sahip olma noktasında pozitif anlamda farklılaştıklarını göstermiştir.

Spiritüel liderlik ile ilgili son kısımda da spiritüel liderliğin aslında alt yapısını oluşturan diğer pozitif liderlik çeşitleriyle arasındaki farklar incelenecektir.

4.7. Spiritüel Liderlik İle Diğer Pozitif Liderlik Türlerinin Farkları

Spiritüel liderlik ile diğer liderlik biçimlerinin benzerliklerine baktığımızda özellikle hizmetkar liderlik ile büyük oranda örtüştüklerini görmekteyiz. Ayrıntılı olarak irdelendiğinde, hizmetkar liderliğin bir anlamda spiritüel liderliğin içine gömülü olduğu görülür, hizmetkar liderliğin vizyona ulaşmak için diğergamlık, güçlendirme ve hizmet gibi davranış kalıplarıyla hareket etmesi spiritüel liderlik ile büyük ölçüde örtüşmektedir (Sendjaya vd., 2008). Hem hizmetkar liderlik hem spiritüel liderlik, örgüt içinde karşılıklı anlayışı, bireylerin birbirlerini takdir etmesini ve birbirlerine

güvenmesini tetikledikleri için liderin etkinliğini arttırabilir, yüksek bireysel ve örgütsel performansı tetikler (Yukl, 2010). İki liderlik tarzı da etik liderlik tarzları olarak kabul edilmekte, liderin erdemli davranışları ve iş ortamında anlam ve amaç algısı yaratmaya odaklanmaları ile ön plana çıkmaktadırlar. İki kavram da çalışanların anlamlı bir işe sahip olup, içsel olarak motivasyonlarını sağlayabilecek bütüncül bir iş ortamında çalışmalarını amaçlar (Sendjaya vd., 2008). Fry'nın (2003, 2005) spiritüel liderlik modelindeki vizyon (Russell ve Stone, 2002; Wong ve Page, 2003) ve sevgi (Patterson, 2003; Winston, 2003) hizmetkar liderlik literatüründe de genel kabul görmüş boyutlardır. Ancak umut ve inanç hizmetkar liderlik literatüründe yer bulmayan kavramlardır (Freeman, 2011).

Spiritüel liderlik ile otantik liderlik arasında da büyük ölçüde benzerlik görülmektedir. Spiritüel liderliğin önemli ön koşullarından bir tanesi otantik olmaya verdiği önemdir. Spiritüel liderliğe göre otantiklikten bahsedebilmemiz için hareketlerimiz ve düşüncelerimizin dengeli ve tutarlı olmaları gerekir. İnsanlar otantik olmayı öğrendiklerinde hem yönetim hem de değişim anlamında kaynaklarını harekete geçirme noktasında avantajlı olurlar çünkü takipçiler gerçek ve doğru davranışa daha hızlı olumlu tepki gösterir (Ferguson ve Milliman, 2008). Bu noktada özellikle işe alım, çalışanın işe oryantasyonu ve ödüllendirme gibi insan kaynakları uygulamaları da büyük önem arz etmekte çalışanla açık ve samimi ilişkiler kurulmasını ve örgüte en uygun değerlere sahip çalışanların temin edilmesini sağlamaktadır (Ferguson ve Milliman, 2008).

Dönüşümcü liderlik ile spiritüel liderlik de birbirlerine çok yakın liderlik tarzları olarak karşımıza çıkmaktadırlar. Her iki liderlik tarzında da takipçilerin içsel motivasyonu arttırmaya yönelik liderlik tutum ve davranışları ile görülür. Dönüşümcü liderler köklü değişimler yapmak için karizmayı gerekli görse de yeterli görmemektedirler (Yammarino, 1993). Amaçları örgütün geneli için de tek tek bireyler için de köklü değişiklikler gerçekleştirmektir. Dönüşümcü liderler takipçilerinin ihtiyaçlarına karşı duyarlıdır. Onların gelişimine önem verirler ve potansiyellerini gerçekleştirebilmeleri için destek olurlar ve kendi menfaatlerinin takipçilerinin menfaatlerinin gerisinde tutarlar (Bass, 1998). En önemli rolleri aynen spiritüel liderlikte olduğu gibi anlamlı, zorlayıcı ve cazip bir vizyon belirlemek ve bu vizyona ulaşabileceklerine dair takipçileri inandırıp ona ulaşmak için değişimi ve dönüşümü göze almalarını sağlamaktır (Bass, 1998). Dönüşümcü liderliğin

elementleri spiritüel liderliğe ilham ögesiyle bağlanabilir. Spiritüel liderler, ilham verici, vizyoner ve halihazırda var olan sınırları aşabilme kabiliyetinde olan liderler olarak kabul edilirler (Fairholm, 2003). Burns'e (1978) göre de spiritüel liderin takipçilerinin motivasyonunu yükseltebilme ve yüksek performans göstermelerini sağlayabilme özelliği ilham verici yönünün bir sonucudur. Hem spiritüel lider hem dönüşümcü lider çalışanlarına ilham yoluyla etki eder ve üst bir amaç için çaba göstermelerini sağlar. Modaff vd.'ne (2008) göre de dönüşümcü lider entelektüel aktiviteyi teşvik etmeli bu anlamda çalışanlarına ilham vermelidir. Söz konusu perspektif mantık ve ruhun bütünlüğünü arzulayan spiritüel liderlik anlayışı ile tutarlıdır.

Etik liderlik ile spiritüel liderlik arasında da büyük benzerlikler vardır. Brown etik lideri, organizasyonda etik davranışın yerleşmesini sağlayan, etik davranışı tüm karar mekanizmalarına dahil eden liderlik biçimi olarak tanımlamıştır (2005). Spiritüel liderler gibi etik liderler de insanlarla ve genel olarak toplumla ilgilenen prensip sahibi liderlerdir (Brown ve Treviño, 2006); spiritüel liderlerin davranışlarına benzer şekilde etik liderler de tutumlarında dürüstlük, adalet, bütünlük ve açıklığa önem verirler (Treviño, 2000). Etik liderlik etik standartları ve ahlaki liderliği vurgularken spiritüel liderlik de ahlaki liderliği vurgular ama etik liderlikte olduğu gibi takipçilerinin ahlaki dönüşümü temel kaygısı değildir, iş ortamında anlam arayışına, örgütsel vizyonun gerçekleştirilmesine ve çalışanların maneviyatlarını yaşayabilmelerine örgütte ahlaki değerlerin oturtulmasına nazaran daha çok önem verir (Fry,2003;Fairholm, 2007).

5. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK

Bu bölümde, çalışmada spiritüel liderlik davranışının algılanan performans üzerindeki etkisinde aracı etki yaratacağı öngörülen değişkenlerden biri olan örgütsel destek algısı detaylı olarak incelenecektir. İlk kısımda söz konusu kavram detaylı olarak incelenecek, daha sonra kavramın doğuşunda arka planı oluşturan karşılıklılık normundan bahsedilecek daha sonrada algılanan örgütsel desteği etkileyen faktörler ele alınacaktır. En son kısımda da algılanan örgütsel desteğin faydalarından bahsedilecektir.

5.1.Örgütsel Destek Kavramı

Örgütlerin başarılmasını hedefledikleri amaçların başarılmasına yardımcı olmak için çalışanlarına ya da üyelerine sağladığı faydalar bütününe “örgütsel destek” denir (Eisenberger vd., 1986). Örgütsel destek kuramına göre çalışanlar organizasyonlarında kendi işleriyle ilgili çabalarını ve performanslarını, organizasyonun gelecekte kendilerine sağlamasını beledikleri ödüllere bağlı olarak biçimlendirirler (Stamper ve Johlke, 2003), yani algılanan örgütsel destek; çalışanın organizasyona yapmış olduğu işle ilgili katkının, organizasyon tarafından kıymet göreceği, bir değer olarak kabul edileceği ve karşılığında ödüllendirileceğine dair umuttur (Hellman vd., 2006). Örgütsel destek, örgütün çalışanların mutluluğunu dikkate alması ve onların mutluluklarını artırıcı nitelik taşıması durumunu ifade eder (Eisenberger vd., 1986, Eisenberger vd., 2002). Örgütsel destek, örgütün çalışanlarını bir değer olarak kabul etmesi, mutluluklarını önemsemesi ve çalışanlara önemsendiklerinin hissettirilmesini kapsadığı için çalışanların örgüt ile kurduğu duygusal bağı olumlu anlamda etkilemekte (Eisenberger vd., 1986) ve örgüt içindeki bireyin ait olma, saygı görme ve onaylanma ihtiyaçlarını karşılamaktadır (Armeli vd, 1998: 299, Eisenberger vd, 1986, Eisenberger vd., 2002).

Esasında çalışanlar örgütleri ile iki şekilde ilişkilerini düzenleyebilirler; bunlardan ilki açıktan ve yazılı olarak düzenlenen ve ekonomik değişimi ilişkilerini kapsayan ilişkileri kapsarken, ikincisi ise hem çalışanın hem organizasyonun zihinlerinde olan ve açıkça ilan edilmeyen yazılı olmayan sözleşmelerdir. Ekonomik değişimi

düzenleyen yazılı sözleşmelerde her iki tarafın da yükümlülüklerini yerine getirmeleri beklenmekte, yerine getirilmemesi durumunda ise sözleşmede bulunan yaptırımlar uygulanabilmektedir. Yazılı olmayan psikolojik sözleşmede ise işverenler çalışanlardan bağlılık, tatmin edici performans gibi pozitif davranışlar beklerken çalışanlar da karşılığında güven, örgütsel destek gibi beklentiler içerisine girmektedir (Turnley vd., 2003). Söz konusu karşılıklılık düşüncesi bir sonraki kısımda detaylı olarak incelenecektir.

5.2. Karşılıklılık Normu

Sosyal değişim teorisinin de baz aldığı karşılıklılık ilişkisine göre taraflardan biri bir iyilik yaptığında, taraflardan diğeri kendini bu iyiliğe karşılık vermek zorunluluğunda hisseder (Gouldner, 1960). Hem çalışanın hem de işverenin karşılıklılık ilişkisine uyduğu ortamlarda, günün sonunda iki tarafın da karlı çıktığı sonuçlarla karşılaşılır.

Karşılıklılık ilişkisi, karşılıklı ilişkili değişimleri kasteder. Tamamen birbirinden bağımsız veya tamamen bağımlı ilişkiler sosyal değişim çerçevesinde değerlendirilmez, söz konusu ilişkinin ikili ve karşılıklı olması gerekir. Karşılıklı ve birbirini tamamlayan ilişkiler sosyal değişimin konusu dahilindedir (Molm, 1994). Karşılıklı değişim herhangi bir açık pazarlığı içermez, bir tarafın herhangi bir davranışı öbür tarafın daha önceki bir davranışının sonucudur, karşılıklı bağlılık riski düşürür ve yardımlaşmayı teşvik eder (Molm, 1994). Süreç en azından bir tarafın harekete geçmesi ve diğeri tarafın buna mukabele etmesi ile başlar ve akabinde değişimle ilgili farklı döngüler tetiklenmiş olur, bu karşılıklılık birbirini tetikleyen kendi kendini besleyen döngülere sebebiyet verir ve bu döngüler kesik kesik adımlar şeklinde takip edilemeyecek kadar çok ve sürekli bir devamlılık arz ederler (Cropanzano and Mitchell, 2005).

Bireylerin karşılıklılık ilişkisine karşı tutumları kişiden kişiye farklılık göstermekte, değişim oryantasyonu yüksek olan bireyler dikkatlice ilişkilerini ve ilişkilerinden doğan yükümlülüklerini takip eder ve karşılığını verirken, düşük oryantasyonlular yükümlülüklerini umursamaz ve yapılan iyiliklere cevap verip vermeme konusunda hassas değillerdir, kendi yaptıkları iyilik veya olumlu davranışlara da karşı taraf cevap vermezse umursamazlar (Cropanzano ve Mitchell, 2005). Konu ile ilgili Eisenberger'in, (1986, Çalışma 2) yaptığı araştırmada bireylerin örgütsel destek algıları ve devamsızlık oranları üzerine çalışılmış ve iki değişken arasındaki ilişkinin

sosyal değişim oryantasyonu yüksek olan bireylerde daha güçlü olduğu ispatlanmıştır. Daha sonraki araştırmalar da karşılıklılık ilişkisine dair kişisel oryantasyonun, örgütsel destek algısı ile bireysel yükümlölüklerin varlığını kabullenme (Eisenbergerv vd., 2001), örgütsel vatandaşlık davranışı (Witt, 1991) ve performans (Orpen, 1994) arasındaki ilişkide önemli bir etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Genel olarak karşılıklılık ilkesi, müzakere ve anlaşmalara göre daha olumlu iş sonuçlarının ortaya çıkmasına sebep olmaktadır ve bireylerin birbirlerine güvenmeleri, bağlanmaları ve tanınmaları için fırsat yaratmaktadır (Molm, Takahashi ve Peterson, 2000).

Gouldner'in (1960) karşılıklılık normundan da esinlenen örgütsel destek kuramına göre algılanan örgütsel destek, örgütün hedeflerine ulaşmasında yardımcı olmakta ve örgütün refahını önemseme noktasında çalışanlar açısından bir zorunluluk hissi yaratmaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002). Eisenberger'e (2001) göre bir örgütte, çalışanlar, görev yaptıkları örgütle karşılıklı ilişkilerinde dengeye büyük önem verirler, örgütün kendilerine verdiği değer ve yöneticilerce dikkate alınma konusundaki algılamaları ile örgütün kendilerinden beklenen davranışları sergileme noktasında gösterdikleri hassasiyet arasında anlamlı bir denklik olmasına önem verirler ve bu denkliğin olması durumunda örgüt tarafından ödüllendirileceklerine dair güven duymaya başlarlar (Eisenberger vd., 2001).

Algılanan örgütsel destek kuramı Blau'nun (1964) sosyal değişim teorisinden de beslenmiştir (Eisenberger vd., 1986; Eisenberger vd., 2002). Blau'nun teoriye en büyük katkısı ekonomik ve sosyal değişimler ayrımını getirmesi ve sosyal değişimlerin belirlenmemiş yükümlölükler üzerine kurulu olduğu tezini savunmasıydı (1964, sf. 93). Blau'a (1964, sf 93) göre sosyal değişimler esnasında tarafların yükümlölükleri net değildir ve ilişkinin sonrasında ödenmesi gereken karşılık üzerinde pazarlık yapılamaz zaten karşılığın ne olacağı da net değildir. Sadece sosyal değişim ilişkileri kişisel yükümlölükler, şükran duygusu ve güven gibi duygulara sebep olur, sadece ekonomik amaçlı değişim ilişkilerinin bu tür çıktıları görülmemektedir (sf. 94). Diğer bir taraftan, Blau (1964) sosyal değişim ilişkilerinin rakamlarla ifade edilebilen bedelleri olmadığının altını çizmekte, sosyal değişimlerin uzun soluklu sosyal ilişkilerin oluşumunda etkili olduğunu savunmaktadır. Blau (1964) sosyal değişim ilişkilerinin yönlerinin formal olarak görünmeyen ama var olduğu bilinen oklarla

işaretli olduğunu savunmuş, taraflar arasındaki ilişkinin karakterinin ilişki sürecini etkilediğini ve başarılı sosyal değişim süreçlerinin kişileri birbirine bağladığını öne sürmüştür. Blau (1964)'nın sosyal değişim kuramına göre, çalışanlar ile örgütler arasındaki ilişkide açıkça ifade edilmeden var olan ve ihlal edildiğinde ciddi olumsuzluklara sebebiyet veren karşılıklı yükümlülükler vardır ve örgütler çalışanlarının mutluluğu için yatırım yaptıkları ve bu yatırımlar çalışanları tarafından kabul gördüğü ve memnuniyete sebep olduğu sürece başarılı sosyal değişimlere imza atabilirler (Rhoades ve Eisenberger, 2002). Blau'a (1964) göre iş ortamında sosyal değişim ilişkileri işveren veya patron çalışanı ile ilgilendiği takdirde gerçekleşmekte, aralarındaki ilişkide sosyal değişim ilişkisi aracı etkisi vazifesi görmekte, avantajlı ve adaletli ilişkiler sıkı karşılıklı ilişkilere yol açmakta bu da nihayetinde etkili çalışma davranışları ve pozitif çalışan tutumlarına netice vermektedir.

Sosyal değişim teorisinin temel kabullerinden biri, ilişkilerin zamanla güven veren, sadakatle beslenen ve karşılıklı bağlılığı içeren ilişkiler haline gelmesidir. Tabii bunun için tarafların bazı karşılıklı değişim ile ilgili kurallara uyulması gerekir ve bu ilişkide uyulması gereken normlar tamamen taraflar tarafından oluşturulmaktadır (Emerson, 1976. sf). Sosyal değişim teorisyenlerine göre başkalarından elde edilen kaynaklar veya yardımlar eğer yardım edenin kendi ihtiyarı ile yardımı alana ulaştırılmışsa, alıcı ve verici haricinde bu alışverişi sorunlu kılan herhangi bir dış faktör yoksa alıcı tarafından kıymetli görülür ve karşılığını vermek için motivasyon sağlar aksi takdirde zaten zorunluluk sonucu yapılan bir iyilik olduğu düşünülüp karşılık verilmesine gerek duyulmaz (Blau, 1964; Gouldner, 1960). Mesela iş yerinde bir çalışanın yöneticisinin, çalışanın başarısından dolayı prim verilmesini sağlayacak sistem onaylarını vermesi çalışan cihetinde yöneticiye karşı ekstra olumlu duygular yaratmazken (çalışan zaten başarılı olduğu için hak ettiğinin düşündüğü için), aynı yöneticinin başarılı çalışanı ödüllendirmek için kendi inisiyatifi ile ögle yemeğine çıkarması çalışanı onure eder ve karşılığında yöneticisini memnun edecek davranışlarda bulunmaya teşvik edebilir.

Blau'nun (1964) sosyal etkileşim teorisi algılanan örgütsel desteğin örgütsel bağlılıkla bağlantısını ve performansa pozitif etkisini açıklayabilmek için önemli bir teoridir. Söz konusu teoriye göre çalışanlar örgütün kendilerine faydalı tutum ve davranışlarına olumlu davranışlarla karşılık vermekte, örgütün sağladığı destek ve çalışanlarına verdiği değere karşılık olarak çalışanlar, işlerinden, yöneticilerinden ve çalışma ortamından memnuniyet duymaktadır.

Algılanan örgütsel destek kavramında dikkat çeken en önemli noktalardan biri, örgüt üyelerinin, örgüt temsilcileri tarafından yerine getirilen çeşitli faaliyetleri, tavır ve davranışları, bu kişilerin kişisel tercihleri olarak değil de örgütün üst aklının niyetinin göstergeleri olarak görmeleri, örgütün temsilcilerinin davranışlarının örgütün geneline mal etmeleridir (Hochwarter vd., 2003). Çalışanlar organizasyonlarının kendilerine ne derece değer verdikleri ile ilgili genel algılar oluşturdukları gibi aynı değerlendirmeleri amirleri için de yaparlar, amirlerini organizasyonlarının bir temsilcisi olarak gördükleri için amirlerinin iyi veya kötü muamelelerini organizasyonlarının onlar için biçtiği değer ve örgütsel desteğin bir göstergesi olarak kabul ederler, amirlerinin davranışlarını üst yönetim tarafından dikte edilen veya yönlendirilen davranışlar olarak görür, üst yönetimin kendileri ile ilgili karar ve kanaatlerini bir üst amirleri aracılığı ile çalışana ilettiklerine inanırlar (Eisenberger vd., 1986).

Algılanan örgütsel destek sayesinde çalışanlar örgütün arkalarında olduğu bilinci ve hissiyatıyla kendilerini organizasyon içerisinde daha rahat ve güvende hissederek bağlanır ve çalışırlar (Eisenberger, 1986). Çalışanların başarılarına karşılık sergilenen övgü ve takdirler, çalışanlara ödenen ücretler, verilen rütbelere, iş geliştirme çabaları ve örgütsel faaliyetler konusunda alınan kararlara katılıma müsaade etme gibi ödüllendirme yöntemleri, örgütün çalışanlarını düşündüğü algısını yaratan faktörlerdir (Blau, 1964). Dolayısıyla eğer çalışan ücret, prim, hediye, terfi, iş zenginleştirme, övgü gibi örgütsel hedeflerin yöneticinin kendi inisiyatifinden kaynaklandığını düşünürse bu ödüller örgütsel destek algısına katkıda bulunur, ancak çalışan bu ödüllerin kendisine zorunluluktan veya yönetim mecbur kaldığı için geldiğini düşünürse algılanan örgütsel desteğe katkıda bulunmaz (Rhodes ve Eisenberger, 2002). Mesela; yılını doldurduğu için kıdem alma, sendika sözleşmeleri sonucu alınan maaş zammının etkisi, kanuni zorunluluktan dolayı sağlık sigortası yapılması, zorunlu yıllık izin hakkı vs.

Örgütsel destek teorisinde, algılanan örgütsel desteğin arka planında örgüte insansı özellikler atfedilmesi vardır (Eisenberger vd., 1986). Levinson'a (1965) göre örgütün temsilcileri sayılan yöneticiler tarafından yapılan hareketler örgütün çalışanlarla ilgili niyetlerinin bir göstergesi olarak kabul edilmekte, yöneticilerin davranışları yalnızca söz konusu yöneticinin düşünce ve tutumlarına değil örgütün tümüne mal edilmektedir.

Söz konusu örgüte kişilik atfetme; çalışanların kendilerine yapılan beğendikleri veya beğenmedikleri uygulamaları örgütün onları tutması veya tutmamasına, beğenmesi veya beğenmemesinin işareti olarak algılamalarına sebep olmaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002) ve kaynakların dağıtımı ile ilgili alınan kararların devamlı surette adaletle alınması güçlü bir kümülatif etki yaratır ve çalışmada organizasyonun kendi refahı için uğraştığına dair olumlu bir izlenim yaratır, örgütsel destek algısını güçlendirir (Shore ve Shore, 1995)

Literatürde, algılanan örgütsel desteğin yüksek olması, çalışanların daha yoğun bir sıklıkla örgütsel vatandaşlık davranışı göstermelerine (Lynch, Eisenberger ve Armeli, 1999; Moorman vd., 1998), daha yüksek performans sergilemelerine (Eisenberger vd., 2001; Randall, vd., 1999) ve daha az devamsızlık yapmalarına (Eisenberger et al., 1986) sebep olan faktörlerden kabul edilmiş, örgütsel destek algısı yüksek olan çalışanların işverenlerinin desteği karşısında işverenlerine daha çok bağlanacakları savunulmuştur (Eisenberger vd., 1986; Eisenberger vd., 1990). Ayrıca algılanan örgütsel destek, örgütsel bağlılığın öncülü kabul edilmiştir (Cropanzano vd., 1997; Eisenberger vd., 2001; Masterson vd 2000; Randall vd., 1999; Wayne vd., 1997). Örgütsel destek araştırmacılarına göre, çalışanlar kendi değerlerinin, performansının, bilgi ve yeteneklerinin takdir edildiğine ve kendilerine adaletle muamele edildiğine kanaat getirdiklerinde organizasyonlarına karşı pozitif tutumlar geliştirerek, karşılıklı değişim sürecini adaletli ve hakkaniyetli olarak algılayacaklardır (Cook ve Rice, 2003), algılanan pozitif faydalar pozitif yaklaşımları, inançları ve davranışları tetikleyecektir (Gardner vd., 2004; Tsui, vd., 1997).

Algılanan örgütsel destek literatüründe önemli çalışmalardan biri Rhoades, Eisenberger, ve Armeli (2001) tarafından yapılmıştır, bu çalışmada çalışanların işteki performansları, algılanan örgütsel destek ve duygusal bağlılık ilişkisi incelenmiş, sonuçlar algılanan örgütsel destek literatürü ile uyumlu olarak, çalışanlara destek vermenin çalışanların bağlılığını arttırdığını, çalışanların bağlılıklarının artmasının da daha yüksek seviyede örgütsel çıktılar yarattığını ispatlamıştır.

Shore ve Shore'a (1995) göre de çalışanların katkılarını takdir edecek şekilde dizayn edilen insan kaynakları uygulamaları algılanan örgütsel desteğe katkıda bulunacaktır. Allen, Shore, ve Griffeth'in (1999) örgütsel destek ve iş güvenliği arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalarının sonucuna göre ise, çalışanlara çekici gelecek ödüller çalışanın

kendisinin şirket nezdinde değerli görüldüğü hissiyatına sebep olmakta ve örgütsel destek algısını güçlendirmektedir. Spesifik olarak iş güvenliği, işverenin çalışanla uzun süre çalışmaya devam etmeyi taahhüt etmesi, algılanan örgütsel desteği kuvvetlendiren güçlü bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır ve özellikle küçülmeye giden şirketlerde iş güvenliğinin algılanan örgütsel destek üzerindeki olumlu etkisi daha yüksek olmaktadır (D. Allen, Shore ve Griffeth, 1999). Bir sonraki bölümde çalışanların destek algısını etkileyen faktörler daha detaylı olarak ele alınacaktır.

5.3. Algılanan Örgütsel Desteği Etkileyen Faktörler

Otonomi algılanan örgütsel desteği etkileyen en önemli faktörlerden biridir. Çalışanlar işleri ile ilgili otonomiye sahip olduklarında, kendi işlerini dizayn edip organize edebildiklerinde, örgütsel destek algıları daha yüksek olmaktadır (Rhodes ve Eisenberger, 2002). Erstad'a göre güçlendirme; çalışanlara işleriyle ilgili kendi kararlarını alabilmelerine imkan sağlanması, kendi faaliyetlerinin sorumluluğunu üstlenebilecekleri bir ortamın yaratılmasıdır (Erstad, 1997). Güçlendirilmiş çalışan özerk şekilde hareket edebilir, kaynaklara erişebilir ve karar alabilir (Dimitriades, 2005), bu da çalışanda şirketin kendisine güvendiği bu sebeple de elinin güçlendirildiği imajını yaratır.

Organizasyonun büyüklüğü de algılanan örgütsel desteği etkileyen faktörlerden biridir. Dekker ve Barling'in (1995) yaptığı çalışmaya göre bireyler büyük organizasyonlarda kendilerini daha önemsiz hissetmeye başlarlar, bu boyuttaki firmalardaki formal yapı ve bürokrasi çalışanların ihtiyaçları ile ilgilenecek esnekliği ve çalışanların birey olarak ilgi görmesi için gerekli olanakları azaltır.

Çalışanın karakter özellikleri de örgütsel desteğin algılanmasında önemli bir diğer faktördür. Çalışanın kişisel eğilimleri ve özellikleri örgüt tarafından yapılan her hangi bir hamleyi yardımsever veya düşmanca algılayacak kadar çeşitli olabilir (Watson ve Clark, 1984), aynı örgütsel uygulamayı bir çalışan yardımsever bulurken diğeri kötü niyetli bulabilir (Aquino ve Griffeth, 1999; Eisenberger vd., 2001). Mesela; bayramdan önceki son mesai gününde topluca bayramlaşma töreni düzenlenmesi kimi çalışana göre çok dostça bir jest, kimisine göre de bayramdan önce mesai yapılıp yapılmadığının kurnazca kontrolü için bir mekanizma olarak algılanabilir. Aslında kişilerarası ilişkilerde partnerlerden birinin yapılan iyiliğe iyilikle mukabele etme ihtimali kişinin karşılıklılık normunu ne derece içselleştirmiş olması ile yakından

ilgilidir, benzer bir şekilde çalışanın karşılıklı değişime dair ideolojisi işvereni ile de ilişkilerini şekillendirir (Eisenberger vd., 2001). Yüksek seviyede değişim ideolojisine sahip çalışanlar işverenlerinden gördükleri olumlu davranışlar karşısında daha fazla performans gösterme eğilimi içerisine girerler ve daha düşük seviyede değişim ideolojisine sahip çalışanlara göre organizasyonlarına daha fazla duygusal bağlılık gösterirler. (Eisenberger, vd. 2001). Eisenberger vd. (1986) tarafından öğretmenler üzerinde yapılan bir araştırmaya göre yüksek seviyede değişim ideolojisine sahip karakterlerde algılanan örgütsel destek seviyesi ve buna bağlı olarak görülen işe devamlılık oranlarında, düşük seviyede değişim ideolojisine sahip karakterlere göre anlamlı seviyede farklılıklar tespit edilmiştir. Benzer şekilde Witt (1991) üretim sektöründe görev alan çalışanlar üzerinde yaptığı araştırmada değişim ideolojisi yüksek olan çalışanların algılanan örgütsel desteğe bağlı olarak şirketlerine daha fazla aidiyet hissettiklerini tespit etmiştir. Madalyonun diğer yüzüne bakıldığında, çalışanlardaki kişilik farklılıkları, çalışanları günlük iş hayatlarında olaylara farklı şekillerde tepki göstermelerine ve farklı davranışlar sergilemelerine sebep olacağı için organizasyonda onların bu davranışlarına mukabil normalde olacağından daha olumlu veya olumsuz davranabilir bu da yine çalışanın örgütsel destek algısını etkileyebilir (Aquino ve Griffeth, 1999).

Çalışanların kişisel iş geçmişleri de algılanan örgütsel destek açısından önemlidir. Wayne vd.'ne (1997) göre, algılanan örgütsel desteğin, örgüt teorisinde geçen algılanan yönetici desteği (Shore ve Tetrick, 1991), örgütsel politik davranış (Randall vd. 1999; Kottke ve Sharafinski, 1988) gibi kavramlardan en büyük farkının algıya dayanması ve bu algının büyük ölçüde çalışanın kendi kişisel iş geçmişi, çalışma hayatı boyunca biriktirdiği tecrübeler, duygular, düşünceler ve oluşturduğu algılama çerçevelerinden etkilenmesidir.

Diğer bir taraftan pozitif davranış sergileyebilen daha pozitif karakterler iş arkadaşları ve amirleri ile daha olumlu ilişkiler geliştirirken agresif veya çekinik karakterlerin iş ortamındaki tutum ve davranışları olumlu ilişkilerin gelişmesine engel olmakta ve algılanan örgütsel destek ihtimalini azaltmaktadırlar (Rhodes ve Eisenberger, 2002).

Destekleyici insan kaynakları uygulamaları da örgütsel destek algısı oluşturmada önemli bir faktördür. Kraimer (2004), algılanan örgütsel desteğin varlığından söz edebilmek için üç farklı destek çeşidinin belirleyici olduğunu savunma başarılarının

ödüllendirilmesi, karar alma sürecine dahil olmalarına imkan tanınması ve fikirleriyle katkı sağlayabilmeleri, rol belirsizlikleri, rol çatışmaları gibi örgütsel stres kaynaklarının azaltılması örgütsel destek algısını yükseltmektedir. Destekleyici insan kaynakları uygulamaları arasında özellikle; çalışanların katkılarının görülmesi ve takdir edilmesi ve katkısı yüksek olanların katkısı yüksek olmayanlardan olumlu anlamda daha farklı muamele görmesi diğer çalışanlardan farklılaştırılması yer almaktadır (Eisenberger, vd., 1986; Shore ve Shore, 1995). Çalışanı farklılaştırmanın en etkin ve tatmin edici yollarından olan çalışanın gelişime yönelik fırsatlar yaratılması ve başarılı çalışanların terfi yoluyla yükseltilmesi, çalışanın kendisinin kurum tarafından değerli görüldüğünün ve değerinin bilindiğinin göstergesi olarak sayılan insan kaynakları uygulamalarının başında gelir (Wayne vd., 1997). Meyer ve Allen'in (1997) birbirinden bağımsız iki örneklem üzerinde yaptığı araştırmaya göre de (kozmetik sektöründe çalışan 264 beyaz yakalı personel ile 442 sigorta acentesi) kararlara katılımın desteklenmesi, çalışanın gelişimine yönelik insan kaynakları uygulamaları ve ödüllerin adaletli dağıtılması gibi destekleyici insan kaynakları uygulamaları çalışanın örgütsel destek algılamasını güçlendirmektedir.

Çalışanların kararlara katılımının ya da önemli olaylarda söz sahibi olmalarının yolunun açılması da çalışanların örgütsel destek algısını güçlendiren önemli bir sebeptir (Eisenberger, 1986; Wayne, vd., 1997). Çalışanların karar alma sürecinde aktif rol almasına müsaade edilmesi çalışanlarda kendilerine değer verildiği algısı yaratır (Eisenberger vd., 1986). Şirket içi politikaların oluşturulmasında etki sahibi olmak çalışanları onure eder ve çalışma isteğini artırır.

Çalışanlar, yönetim tarafından tanınması ve adaletle muamele görmesi de, şirketin onlarla içten bir şekilde ilgilendiğine ve kendilerine yatırım yapmaya istekli olduğuna işaret olarak algılandığı için, adalet algısı çalışanların örgütsel destek algısını besleyen faktörlerden biri kabul edilir (Rhoades vd., 2001).

Algılanan örgütsel destek ile ilgili daha önce yapılmış çalışmalar dikkate alındığında algılanan örgütsel desteğin diğer bazı öncüllerinin de olduğu dikkat çekmektedir; mesela, çalışanlara karşı adil yaklaşımlar ve eşitlikçi şirket politikaları (Cropanzano vd., 1997; Moorman, Blakely ve Niehoff, 1998), olumlu iş koşulları (Eisenberger, Rhoades ve Cameron, 1999), yönetici desteği (Settoon, Bennett ve Liden, 1996;

Wayne vd., 1997), kişilik (Aquino ve Griffeth, 1999) ve destekleyici insan kaynakları politikaları (Wayne vd., 1997) söz konusu öncüllerden sayılabilir.

Son olarak da bir sonraki bölümde, algılanan örgütsel desteğin bireysel ve örgütsel anlamdaki faydalarından bahsedilecektir.

5.4. Algılanan Örgütsel Desteğin Faydaları

Eisenberger vd (2001)'ne göre Algılanan Örgütsel Destek, çalışanın işine kıymet vererek ve çalışanla yakından ilgilenerek çalışanın pozitif ruh haline - daha hevesli, heyecanlı, dikkatli ve azimli olmalarına katkıda bulunur (Watson vd., 1988). Pozitif ruh hali, iş ortamında yardımlaşmayı ve yaratıcı düşünmeyi tetikler, kişinin çalışma arkadaşlarının olumlu yönlerine odaklanmasına ve onlarla yardımsever ilişkiler içinde olunmasına katkıda bulunur (Eisenberger vd., 2001).

Kuşkusuz algılanan örgütsel desteğin en önemli sonuçlarından biri çalışanların kendilerini normal şartlarda yapmak zorunda oldukları görevlerinin ötesinde bir performans sergileme ihtiyacı hissetmeleridir (Shore ve Wayne,1993). George ve Brief'e (1992) göre örgüt tarafından desteklendiği algısına sahip olan çalışanlar iş arkadaşlarına yardım etme, organizasyonu risklerden koruyacak aksiyonlar alma, organizasyon için faydalı olacak bilgi ve becerileri kazanma gibi, yeni fikirler ve projeler geliştirilmesi gibi önceden belirlenmiş rol ve görevlerin ötesinde davranışlarda bulunma eğilimi gösterirler. Organ (1990), örgütsel vatandaşlık davranış olarak tanımladığı bu tarz rol üstü davranışları, işin tanımında zorunlu olmamasına rağmen çalışanın kendi inisiyatifi ile organizasyona katkıda bulunma amacıyla yaptıkları davranışlar olarak tanımlamıştır.

Kuşkusuz algılanan örgütsel destek sadece örgütsel vatandaşlık davranışı olarak değil aynı zamanda tanımlı ve ölçülebilen iş gereklerinin yerine getirilmesinde önemli bir motivatör olarak görülmüştür (Armeli vd., 1998; Eisenberger vd., 1986, 1990). Literatürde algılanan örgütsel desteğin etkili olduğu tespit edilen diğer konular arasında düşük devamsızlık oranları (Eisenberger vd., 1986, 1990), düşük çalışan devir oranları (Allen, vd., 2003; Wayne vd., 1997) yer alır. Çalışanlar örgüt içinde desteklendiklerini düşündükleri sürece mevcut işlerine devam noktasında daha sebatkar davranırlar.

Algılanan örgütsel davranışın etkili olduğu bir diğer konu örgütsel bağlılıktır ve çalışmalarını büyük ölçüde örgütsel bağlılık üzerine yürüten Allen ve Meyer'e (1984, 1990) göre duygusal bağlılık ve devam bağlılığı olmak üzere iki çeşit bağlılık vardır. Algılanan örgütsel destek bir çeşit bağlılık yaklaşımı olsa da geleneksel bağlılık yaklaşımlarından farklı olarak çalışanın örgüte değil örgütün çalışana bağlılığından bahsettiği için literatüre önemli bir katkısı olduğundan bahsedilebilir (Shore ve Wayne, 1993). Konu ile ilgili Shore ve Wayne'in (1993) uluslararası bir Amerikan firmasında 276 çalışan ve aynı sayıda yönetici arasında yaptığı çalışmada, çalışanların duygusal bağlılıkları, devam bağlılıkları ve örgütsel destek bağlılıkları ölçülmüş ve çalışanların direk amirlerinin çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını değerlendirmeleri istenmiştir. Sonuç itibarıyla çalışanların örgütsel destek algıları ile organizasyona duygusal bağlılıkları arasında çok kuvvetli bir pozitif ilişki bulunmuştur. Bunun yanında duygusal algılanan örgütsel bağlılık ile duygusal bağlılık arasında da benzer bir ilişki bulunmuş ancak devam bağlılığı ile algılanan örgütsel destek arasında duygusal bağlılıkta olduğu kadar güçlü bir ilişki görülmemiştir.

Duygusal bağlılıkta, kişi organizasyonun sadık bir üyesidir ve organizasyon içerisinde görev almaktan zevk duyar (Allen ve Meyer, 1990). Devam bağlılığı ise kişinin belli bir çizgide aktivitelerini devam ettirme eğilimidir (Becker, 1960), kişinin söz konusu aktiviteye devam ettiği veya etmediği durumlardaki kazanç ve zararını hesap ederek devam etme noktasında verdiği karardır (Allen ve Meyer, 1990). Sosyal değişim çerçevesi göz önüne alarak Eisenberger ve arkadaşları (1986) yüksek seviyede örgütsel destek gören çalışanların, şirkete bu desteği ödemek isteyeceklerini ve duygusal bağlılıktan kaynaklanan gönül borcu ve vefa duygusu hissedeceğini tespit etmişlerdir (Eisenberger vd., 1986).

6. ALGILANAN PERFORMANS

Performans, bir işi yapan bireyin, grubun ya da örgütün, o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak neye ulaşabildiğini, neyi sağlayabildiğini nicel ve nitel olarak belirten bir kavramdır (Şehitoğlu ve Zehir, 2010). Kişinin sahip olduğu potansiyel, bilgi, beceri ve yeteneklerini hedef ve beklentilerine ulaşabilmek için ne ölçüde kullanabildiğini tanımlayan bir kavramdır. Kişinin kapasitesini, bir işi belli zaman dilimi içinde başarıyla tamamlamak için kullanabilme yüzdesidir, etkililik ve etkinlikten gelişmeye kadar her şeyi tanımlamada kullanılmaktadır (Heffernan ve Flood, 2000). Performans aynı zamanda, çalışanın görevinde ne yapması gerektiğine ilişkin beklentilerle, gerçekte beklentileri ne denli karşıladığına dair bir fonksiyon olarak da tanımlanmakta, çalışanın görevini gerçekleştirmek için yaptığı her işlem ve eylemin bir performans davranışı olduğu ifade edilmektedir (Argon ve Eren, 2004, sf. 224).

Örgütsel performans ise, belli bir dönem sonunda ortaya çıkan çıktılara bakılarak işletme hedeflerinin ve amaçlarının yerine getirilme oranıdır. Örgütsel performans, örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesine ilişkin olarak gerçekleştirilen satışlar, pazar paylarındaki büyüme oranları, karlılık veya benzeri firmanın genel stratejik amaçlarında başarılar olarak ifade edilir. Örgütsel performans bir taraftan örgütün genel başarı durumunu tespit ederken, bir yandan da hedeflere ulaşma noktasında ortaya çıkan sorunlarının sebeplerini ve başarı veya başarısızlıkların temel nedenleri saptamaya çalışır. Örgüt performansının ölçülmesi, iş çıktılarını ve iş başarımlarını doğrudan etkileyen süreç değişkenlerinin olduğu kadar, sonuçların ve işlerin başarıma düzeylerinin de ölçülmesi sürecidir (Harbour, 1997, sf.7). Khandawalla (1977) da örgüt performansını, organizasyonun bütün olarak bir şeyi gerçekleştirmedeki başarısı olarak tanımlamaktadır (sf.572). Söz konusu performans çeşidi, örgüt içindeki tüm grupların ve bireylerin ortak başarısını, dolayısıyla da ortak performansını ifade etmektedir.

Performans değerlendirme, birey bazında bakıldığında psikolojik bir ihtiyaçken, örgütsel düzeyde bakıldığında motivasyona yönelik bir ihtiyaçtır. Performans değerlendirme sonucunda kişi performans anlamında eksikliklerini görüp, kendini

yenilemeye ve geliştirmeye çalışır. Birey bazında performansın iyileştirilmesi genel olarak bakıldığında kurumun toplam etkinliğinin arttırılmasına yardımcı olur. Performans yönetimi, dar kapsamda ele alındığında, çalışanların çabalarının değerlendirilmesi, ölçülmesi, derecelendirilmesi, ücretlendirilmesi ve geliştirilmesi işlevini görürken, geniş kapsamda, çalışanların işe odaklanması, yeteneklerinin geliştirilmesi ve örgüte ve işe adanmalarının sağlanması için amaçların belirlenmesi ve bunlara ne oranda ulaşıldığının ölçülmesidir (Barutçugil, 2002).

Son dönemde artan rekabet ve bilgi teknolojilerindeki hızlı değişimler, örgütleri daha karmaşık hale getirmekte, performans ölçütü olarak da sadece finansal ölçütlerin kullanılması yetersiz bırakmaktadır. Bu anlamda performans ölçütleri; nicel (finansal) performans ve nitel (finansal olmayan) performans olarak ikiye ayrılabilir (Eren vd., 2006, sf. 3107).

Literatürü incelediğimizde, niceliksel örgütsel performans ile ilgili iki tür ölçek kullanıldığı görülmektedir. Bunlardan ilki, net satış gelirleri, yatırımın geri dönüş oranı, karlılık oranları, yıllık büyüme oranı, çalışan devir oranı gibi daha çok rakamsal değerlere dayanan ve görece daha objektif niceliksel firma performansı ölçeği (Zahra ve Bogner, 2000; Baum ve Wally, 2003) ikincisi ise paydaşların - müşterilerin, çalışanların ya da yöneticilerin net rakamlardan ziyade kişisel kanaatlerini kullanarak firmayı etkinlik, verimlilik, satışlar, karlılık, imajı gibi açılardan değerlendirdikleri (Desphande vd., 1993; Jaworski ve Kohli, 1993; Khandwalla, 1977) subjektif niceliksel performans ölçeğidir. Genelde finansal başarının ölçümünde kullanılan niceliksel performansta örgütlerin finansal başarısı için birçok sayısal analiz gerçekleştirilebilmekte ve farklı kriterler kullanılabilir. Büyüme oranları, karlılık oranları, verimlilik oranları, örgütün sahip olduğu nakit akışı ve elde edilen mali kaynakların hangi faaliyetler için ne miktarda kullanıldığına ilişkin yapılan çalışmalar ve satış rakamları finansal başarı konusunda fikir veren önemli göstergeler olarak kabul edilmektedir.

Literatürde örgüt üyelerinin yaklaşımları (Duncan, 1972), pazar odaklılık (Kohli ve Jaworski, 1993), girişim odaklılık (Covin ve Slevin, 1998) öğrenme odaklılık (Baker ve Sinkula, 1999; Hult vd., 2003) gibi oryantasyonların performans üzerindeki etkilerinin araştırıldığı çalışmalarda genellikle subjektif performans ölçekleri kullanıldığı görülmüştür.

Performansı değerlendirmek amacıyla kullanılan finansal ölçütler, yararlı olmasına karşın, örgütü tanımlayan ve gerçekleştirdiği farklı faaliyetlerine anlam kazandıran bazı yönetsel eylem ve yeniliklerin finansal kazançlar sağlamaması nedeniyle yeterli değildir. Aslında performansın ölçülmesi için belirlenen kriterler hem objektif hem de subjektif bir yapıda olabilir. Objektif değerlendirme kârlılık, pazar payı ve nakit gibi ölçülebilir değerleri kapsamaktadır. İkinci yaklaşım ise göreceli olarak belirlenen ve bireylerin şirketin başarı algısı üzerindeki düşüncelerinden oluşmaktadır. Bu araştırmada finansal ve büyüme performansı çalışanların gözünden analiz edilmeye çalışılmıştır. Bu çalışmada algılanan performans olarak geçen Algılanan Çalışan Performansı, Algılanan Nitel Performans ve Algılanan Nicel Performans kavramları aşağıda detaylı olarak incelenmiştir.

6.1. Algılanan Çalışan Performansı

Algılanan Çalışan Performansı, örgütün varmak istediği nokta ve ulaşmak istediği amaç yönünde bireylerin ya da grupların kendileri için belirlenen hedeflere ve standartlara ne ölçüde ulaşabildiğinin göstergesidir. Bireysel düzeyde performans, kişinin bilgi, beceri ve yeteneklerini kişisel çaba ve davranışlarıyla birleştirerek istenen kalite ve miktarda kişisel sonuç elde etmesidir (Pekdemir vd., 2014).

Çalışanın performansından bahsedebilmek için, öncelikle çalışanın tanımlanmış bir görevi olması, bu görevin veya işin, çalışanın özellik ve yeteneklerine uyması ve kişinin görevini yerine getirme derecesini ölçen standartların bulunması gerekmektedir (Yasin ve Şehitoğlu, 2010). Önceden tanımlanan standartlara ulaşma kişinin yüksek performansını ifade ederken, standardın altında kalma da düşük performansın, başarısızlığın göstergesi olarak kabul edilmektedir. Çalışanlarının performansını değerlendirme ve geliştirme tüm yöneticilerin çok önemli bir görevidir. Söz konusu standartların belirlenmesinde ve standartlar ile iş çıktılarına dair sonuçların incelenmesinde yöneticilere büyük görev düşmektedir.

Algılanan Çalışan Performansı değişime ve etkiye açık bir özelliğe sahiptir. Kişinin sahip olduğu özellikler, yetenekler ile kişinin bireysel inanç ve değerlerine bağlıdır (Morillo, 1990). Çalışanın örgütte gösterdiği performans üzerinde birçok faktörün etkisi vardır. Çalışanın örgütüne bağlılığı ve iş iklimi çalışan, örgütteki yönetim anlayışı, psikolojik güçlendirme ve iş tatmini, çalışanların birbirleri ile ilişki kalitesi,

örgütsel sessizlik ve entelektüel sermaye gibi birçok örgütsel unsur ile ilişkili olduğu görülmektedir (Pekdemir vd., 2014).

Örgütler kurumsal amaç ve hedeflerine ulaşabilmeleri ve faaliyet gösterdikleri sektörlerde rekabet gücü kazanabilmek için, yaptıkları işte yüksek performanslı çalışanlara ihtiyaçlar duyarlar. Bireyler açısından bakıldığında, işlerini gereği gibi yapmaları ve başarı sağlamaları, gurur, beceri ve tatmin kaynağı olduğu gibi; çalışan performansı, daha yüksek gelir, daha iyi bir kariyer ve sosyal itibar gibi bireyler için önem taşıyan birçok iş sonucunun da temel koşuludur (Yelboğa, 2006).

Performans değerlendirme, çalışan açısından oldukça önemlidir. Örgüt içerisindeki diğer çalışma arkadaşlarına göre daha yoğun çaba sarfeden çalışanlar, çalışmalarının karşılığını görmek isterler, düşük performanslı veya işe karşı ilgisiz çalışanlarla aynı şekilde değerlendirilmek istemez, aksi durumda motivasyon eksikliği yaşarlar. Bu anlamda Algılanan Çalışan Performansının değerlendirilmesi, çalışanın işiyle özdeşleşme kurması ve örsel güven algısının artması için de araç olarak kullanılabilir.

6.2. Algılanan Nitel Performans

Son yıllarda geleneksel Algılanan Nicel Performans değerleri yerine Algılanan Nitel Performans değerlerine olan ilgi gittikçe artmaktadır (Vinuesa ve Hoque, 2011). İşletmelerin çoğunlukla performans ölçümünde; kârlılık, büyüme, net kâr ve yatırım getirisi gibi muhasebe ya da finansal temelli performans değerlendirme göstergeleri kullandıkları görülmektedir, ancak, artan rekabet, esneklik ihtiyacı ve müşteri beklentilerine hızlı karşılık verme gereği, tam zamanında üretim, toplam kalite yönetimi ve değişim mühendisliği gibi yeni üretim metotları ve yönetim uygulamalarının ortaya çıkmasını sağlamış ve artık sadece rakamsal göstergelere dayalı performans değerlendirme modellerinin işletmelerin performansını bütün yönleriyle değerlemede yeterli görülmemeye başlanmıştır (Stede vd., 2006).

Finansal göstergeler işletmenin geçmişte sergilediği performans ile ilgili hikayenin sadece rakamsal boyutunu resmeder; gelecekte arzu edilen noktaya gelinmesi ve arzu edilen finansal sonuçlara ulaşmak için yeterli düzeyde yol gösterme kapasitesi yoktur (Kaplan ve Norton, 1996, sf. 31).

Algılanan Nitel Performans, örgütün iç çevresindeki kültür, ortam, insan kaynakları ve soyut çıktılarla ilgili olup çalışan memnuniyeti, müşteri memnuniyeti, kalite ve

yenilik performansı gibi kriterleri kapsamaktadır (Alpkan vd., 2005). Algılanan Nitel Performansın ölçümünde kullanılan finansal olmayan ölçümler geniş ve çeşitlidir. Bu çeşitlilik nedeniyle farklı çalışmalarda farklı finansal olmayan göstergelerin kullanıldığı görülmektedir. Bu çalışmada da çalışan dönüş oranı, örgüt ikliminden memnuniyet birim-örgüt uyumu ve algılanan birim performansı gibi ölçütler kullanılmıştır.

6.3. Algılanan Nicel Performans

Algılanan Nicel Performans ölçütleri, geleneksel performans yönetim ölçütleridir. Genellikle muhasebe verilerine dayalı, karlılık, verimlilik ve büyüme oranları gibi sayısal verileri baz alan göstergelerdir. Stratejik hedeflerin vadesi göz önüne alınarak, firmanın önceki dönemlerdeki durumuna veya sektördeki diğer firmaların durumuna kıyasla şu andaki durumunun açıklanmasını amaçlar (Porter, 1991). Algılanan Nicel Performans kısmen nitel faktörlerin de etkisinde oluşan ve daha ziyade pazarlama ve finansal yönetim başarısına dayalı olan ciro artışı, pazar payı artışı ve kârlılık artışı gibi kriterleri kapsar (Alpkan vd., 2005). Toplam varlık karlılığı, yatırımların geri dönüş oranı, öz sermaye karlılığı, vergilerden önce elde edilen gelirler, net gelirler gibi ekonomik hedeflerin değerlendirilmesine yönelik göstergelere ilişkin diğer kombinasyonlar da Algılanan Nicel Performans değerlendirmelerinde kullanılabilir. Bu çalışmada da karlılık, pazar payı, personel sayısı ve satış miktarları baz alınmıştır.

Firma stratejilerinin genelde Algılanan Nitel Performans ölçütleri ile değerlendirmeye alınmasının sebebi, firmaların temel ekonomik hedeflerini gerçekleştirme derecesi hakkında uygulamacılara ve araştırmacılara fikir verilmesi isteğidir (Venkatraman ve Ramanujam, 1987). Algılanan Nicel Performans ölçümü yalnız finansal nitelikteki olayları dikkate alması sebebiyle eleştirilere maruz kalır. Ancak iki önemli gerekçeyle vazgeçilmezliğini korur (Çanakçıoğlu ve Demirbaş, 2009). Bunlar; finansal performans ölçüm yöntemlerinin, yatırımcıların beklentilerine dayalı olan “göreceli işletme performansından” daha fazla “kesinleşmiş işletme performansına” dayalı olması, subjektif yargılara daha uzak olması ve işletmeyi bir bütün olarak değerlemeye imkan vermeleridir.

Performans değerlemeyi sübjektifliği azaltmak için, birden fazla ekonomik kriterin veya ideal olarak da hedeflerle doğrudan ilişkili tüm finansal rasyo ve değişkenlerin

birlikte dikkate alınması anlamlı olmakta, aynı organizasyonda birden fazla çalışan ve farklı kademelerden performans değerleme için veri toplanması bulguların geçerlilik ve güvenilirliğini artırmaktadır. Özellikle algıya dayalı ölçümlerde ise bu ekonomik göstergelere ilişkin verilerin aynı organizasyon veya firma içinden birden çok yöneticiden elde edilmesi ise değerlendirme aracı olarak kullanılan ölçeğin içsel tutarlılığının yanı sıra değerlendirme sürecine katılanlar arasındaki tutarlılığı da ortaya koyarak, ölçüm güvenilirliğini güçlendirmektedir (Bulut vd., 2009).



7.METODOLOJİ VE UYGULAMA

7.1. Amaç, Önem, Kapsam ve Sınırlılıklar

Bu bölümde araştırmanın amacı, önemi, kapsam ve sınırlılıklarından bahsedilecek, araştırma yöntemi ve uygulaması detaylı olarak ele alınacaktır.

7.1.1. Araştırmanın Amacı

Günümüz modern toplumlarında, baskı ve endişenin normal kabul edilen, iş ortamı normları haline gelmesi, çalışanların iş ortamında yalnızlaşmaktan ve aşırı yorgunluktan daha fazla şikayetçi olmalarını ve mesleki tükenmişlikle mücadele etmeleri sonucunu doğurmuş; maneviyata ve ruhsal doygunluğa yeteri kadar vakit ayıramamaları bireylerin duygusal dengelerini sağlamalarını önemli bir konu haline getirmiştir (Palmer, 1994; Cavanagh, 1999). İş dünyasında rahatsız edici noktalara gelen hırs ve yöneticilerde görülen çalışanlara karşı, sevgi, şefkat ve anlayış eksikliği bireylerin ruhsal ve duygusal ihtiyaçlarının karşılanması için ahenk ve huzurun gerekliliğini göstermiş (Cacioppe, 2000) ve bu noktada ilgili, tutarlı, şefkatli ve maneviyata alan tanıyan liderlik davranışlarının önemini gözler önüne sermiş, söz konusu liderlik davranışının çalışanların psikolojik sermayelerini güçlendiren ve örgütsel destek algılarını besleyen bir motivasyon aracı olmakla kalmayıp şirketlerin başarıları ve yüksek performans sergilemeleri için de önemli bir öncül olduğunu göstermiştir.

Bu doğrultuda bu çalışmada, iş ortamında maneviyata ve ruhun tatminine alan açan spiritüel liderlik davranışının; çalışanların psikolojik sermayeleri ve örgütsel destek algıları üzerindeki etkisi incelenmiş, spiritüel liderlik davranışı ile algılanan performans arasındaki ilişkide çalışanların psikolojik sermayelerinin ve örgütsel destek algılarınının aracı etkilerinin varlığı araştırılmıştır. Araştırma verilerinin toplanmasında yüz yüze ve bireysel anket yönteminden faydalanılmıştır. Araştırma gözlenen değişkenlerinin teorik olarak öngörülen faktör bileşenlerine ayrışmasını incelemek, ölçeklerin geçerlik ve güvenilirliklerini ortaya koymak adına keşifsel ve doğrulayıcı faktör analizleri gerçekleştirilmiştir. Ardından araştırma modeli ve ilgili hipotezler *Yapısal Eşitlik Modellemesi* tekniği yardımı ile test edilmiştir.

7.1.2. Araştırmanın Kapsamı ve Önemi

Bu çalışma spiritüel liderlik davranışının çalışanların psikolojik sermayeleri ve örgütsel destek algıları üzerindeki etkisini inceleyen literatürdeki ilk çalışmadır. Çalışmada söz konusu değişkenlerin aracı etkileri gözlemlenerek spiritüel liderliğin algılanan performans üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Çalışmada kurgulanan modelde, spiritüel liderlik ile ilgili daha önce yapılan tüm araştırmalardan farklı olarak; Fry'ın (2003, 2005) orijinal modelindeki üyelik ve anlam boyutları yerine, psikolojik sermaye ve örgütsel destek algısı boyutları kullanılmıştır. Bu anlamda literatüre özgün bir araştırma olarak katkıda bulunmaktadır. Çalışma, ayrıca Türkiye bağlamında spiritüel liderlik üzerine yapılan en kapsamlı çalışma olarak dikkat çekmekte, Türkiye'de yapılan diğer çalışmalara nazaran sektörel anlamda daha kapsayıcı, örneklem boyutu anlamında daha tatmin edici bir çalışma olarak literatüre anlamlı bir katkıda bulunmaktadır. Çalışmanın literatüre en önemli katkısı, spiritüel liderlik ile finansal performans çıktıları arasındaki ilişkiye dair elde ettiği bulgulardır. Söz konusu bulgular ile spiritüel liderlik yazınında tartışmalı bir konu olan; spiritüel liderlik – finansal performans ilişkisini aydınlatma noktasında önemli sonuçlar elde edilmiştir.

7.1.3 Araştırmanın Sınırlılıkları

Çalışmamıza ait araştırma, yoğunluklu olarak İstanbul merkezli orta ve büyük ölçekli işletmelerde, hiyerarşik olarak üstünde en az bir amir bulunan beyaz yaka çalışanlar üzerinde, yüzyüze anket ve online anketler aracılığıyla yapılmıştır. Araştırmanın yoğunluklu olarak İstanbul bölgesindeki şirketlerde yapılmış olması ve tüm sektörleri kapsamaması çalışmamızı belli limitler dahilinde yürütmemize sebep olmuştur. Türkiye geneliyle ilgili yeterince kapsayıcı olmak ve bölgesel kültür farklarını görebilmek amacıyla her bölgenin temsil gücünü elde edeceği şekilde çalışma kapsamına alınması ileriki çalışmalarda daha fazla açıklayıcılığa ulaşılmasını sağlayacaktır.

Araştırmanın ikinci bir sınırlılığı, araştırma anketlerinin dikkate değer bir kısmının online anket şeklinde yapılmasıdır. Online anketlerde çalışanların ankete gereken zamanın altında zaman ayırması ve soruları yeterince dikkatli okumamış olması ihtimali daha fazla görülmektedir. Bu anlamda çalışmada veriler çoğunlukla yüz yüze uygulanan anketler şeklinde toplamaya çalışıldı ancak yine de fiziken ulaşılamayan katılımcılara anket online anket yoluyla anket uygulamak zorunda kalınmıştır.

Bir diğerk sınırlılık araştırma kapsamına alınan sektör sayısı ile ilgilidir. Araştırma büyük ölçüde hizmet sektöründe gerçekleştirilmiştir. Bu anlamda araştırma sonuçlarını hizmet sektörüne özgü kabul edilmelidir.

7.2 Anakütlev, Örnekleme ve Yöntem

Bu bölümde araştırmanın ana kütlesi ve örneklem kitlesi hakkında bilgi verilecek, araştırma verilerinin toplanma yöntemlerinden bahsedilecek ve araştırma anketinden kullanılan ölçekler hakkında bilgi verilecektir.

7.2.1 Araştırma Ana Kütlesi ve Örnekleme Kitesinin Seçilmesi

Araştırmamızın ana kütlesini; Türkiye bağlamında, orta ve büyük ölçekli işletmelerde, hizmet birimlerinde çalışan beyaz yaka personel oluşturmaktadır. Araştırma, yoğunluklu olarak İstanbul'da yer alan veya genel Müdürlüğü İstanbul'da olup diğerk illerde şubeleri olan, orta ve büyük ölçekli firmalarda gerçekleştirilmiştir. Bu firmaların büyük bir çoğunluğu hizmet sektöründe faaliyet göstermektedir. Araştırma örneklemimizi hizmet sektöründe faaliyet gösteren firmalarda çalışan veya diğerk sektörlerde faaliyet gösterse de söz konusu firmaların hizmet birimlerinde görev alan beyaz yaka personel oluşturmaktadır. Teorik kavramları anlama kapasitelerinin yüksek olması, eğitim seviyelerinin yüksek olması ve hiyerarşik ve bürokratik yapılarda belli bir yöneticiye bağlı olarak çalıştıkları ve işletme kültürü, vizyonu, politikaları ve performansı konusunda mavi yaka çalışanlara nazaran daha fazla bilgiye sahip olmaları dolayısıyla araştırmamız beyaz yakalı personel üzerinden yürütülmüştür. Veriler toplanırken araştırmaya katılanların bütün soruları cevaplandırmalarına özen gösterilmiştir.

7.2.2 Yöntem

Bu bölümde, araştırma verilerinin toplanmasında kullanılan yöntem ve araçlar detaylı olarak incelenecektir.

7.2.2.1. Araştırma Verilerinin Toplanması

Çalışmaya ait alan araştırmasında, veriler anket toplanarak kolayda örnekleme yöntemiyle toplanmıştır. Anket toplanması için hem yüz yüze görüşmelerle anket uygulaması yapılmış hem de Google forms üzerinden özel bir link oluşturulmuştur. Elde bulunan 5000'e yakın mail adresine araştırma anketi link olarak gönderilmiş,

fiziki konum itibariyle ulaşımı kolay olan 500'e yakın kişiye yüzyüze görüşme talebinde bulunulmuştur. Böyle bir talepte bulunulmasının nedeni yüzyüze görüşme yönteminde geri dönüş oranının yüksek olmasıdır. Online ve yüzyüze anketlerden yapılan tüm dönüşler ortak bir veri tabanında toplanmıştır. Link oluşturulmasının nedeni, örneklem kütesi Türkiye olarak belirlendiğinden, daha çok kişiye daha kısa zamanda ulaşmak ve anketlerin içeriğinde katılımcıların yöneticilerini ve kendilerini değerlendirmelerini bekleyen ve örgütlerinden gördükleri destek ve örgütlerinin ve kendilerinin performansları ile ilgili algılarını ölçen soruları cevaplandırırken kaygı taşımamalarını temin etmektir. Anketi görmesine rağmen 2 hafta içinde herhangi bir dönüş yapmayan kişilere tekrardan ikinci bir hatırlatma e-mali gönderilmiş, hatırlatma e-mailine rağmen 3 hafta içinde geri dönüş yapmayan kişilerin cevaplarının olumsuz olduğu varsayılmıştır.

7.2.2.2. Ölçekler

Araştırma kavramlarının ölçümünde kullanılan Likert tipli veri toplama aracında maddeler: “(1)Kesinlikle Katılmıyorum, ile (5) Tamamen Katılıyorum” arasında 5 aralıklı olarak derecelendirilmiştir.

Spiritüel Liderlik Ölçeği

Fry'ın (2003) Spiritüel liderlik ölçeği kullanılmıştır. Söz konusu ölçekte bir örgütte spiritüel Liderlik davranışının varlığı vizyon, umut/inanç ve diğergamlık boyutlarıyla ölçülmüştür. Söz konusu ölçekte; vizyon boyutu liderin çizdiği gelecek hayalini ve buna olan bağlılığı ölçümlemeye çalışmakta ve 5 sorudan oluşmaktadır, umut /inanç boyutu organizasyonun vizyonunun, amacının ve misyonunun başarılacağına dair umudu ve bu umuda olan bağlılığı tanımlamakta ve 5 sorudan oluşmaktadır, **diğergamlık** boyutu ise kişinin hem kendisine hem çevresine ilgisi, alakası ve takdiri ile beslenen bütünlük, ahenk ve iyi hal durumunu ölçmekte ve 7 sorudan oluşmaktadır.

Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği

Çalışanların algıladıkları örgütsel desteği ölçmek üzere Eisenberger ve arkadaşları (1986) tarafından geliştirilen 36 ifadelik ölçek, Stassen ve Ursel (2009) tarafından geçerleme çalışması yapılarak 10 maddeye indirilmiş ve cevaplar 5'li likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum). Ölçekteki 6 ve 7.

sorular ters puanlanmıştır. Artan puanlar örgütsel destek algısının fazlalığına işaret etmektedir.

Bu çalışmada Stassen ve Ursel'in (2009) çalışmasında kullanılan ölçeğin Turunç ve arkadaşları (2010) tarafından Türkçe geçerlemesi yapılmış son hali kullanılmıştır.

Psikolojik sermaye (Psikolojik Kaynak Kapasitesi)

Luthans'ın (2007) geliştirdiği dört boyut ve 16 maddeden oluşan Psikolojik Sermaye ölçeği ile ölçülmüştür. Söz konusu ölçekte ilk boyut olan iyimserlik 6 soru ile, 2. boyut olan öz yeterlilik 7 soru ile, üçüncü boyut olan psikolojik dayanıklılık 6 soru ile, dördüncü boyut olan umut beş soru ile ölçülmüştür.

Algılanan Çalışan Performansı

Algılanan Çalışan Performansı, Fuentes, Saez, Montes (2004) ve Rahman-Bullock (2004) tarafından geliştirilen ve Göktaş (2004) tarafından Türkçe'ye uyarlanan, ayrıca Şehitoğlu ve Zehir (2010) tarafından ticari işletmelere uygulanan 6 maddeli 5'li Likert Tipi Algılanan Çalışan Performansı ölçeği ve Welbourne (1998) tarafından geliştirilen rol bazlı performans ölçeğinin işin kalitesini ölçmeye yönelik boyutundaki 4 sorusu eklenerek oluşturulmuştur.

Algılanan Nitel ve Nicel Performans

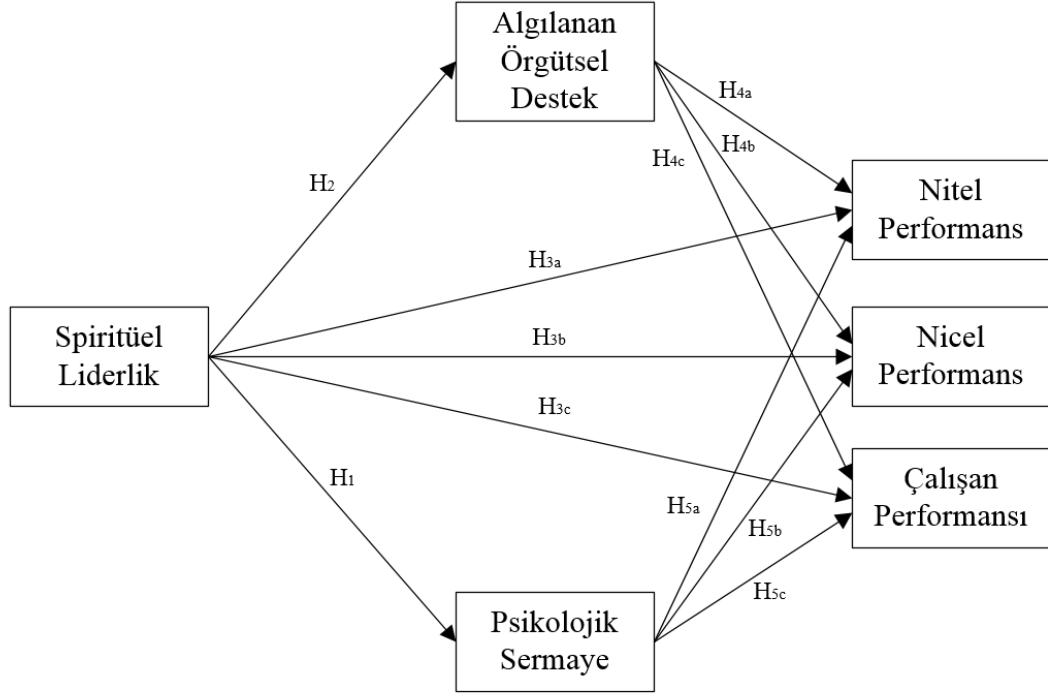
Firma performansı ölçeği ise Kirkman ve Rosen (1999); Fuentes, Saez ve Montes (2004) Rahman ve Bullock (2004) tarafından geliştirilen performans ölçeklerinden faydalanılarak oluşturulan, nicel ve Algılanan Nitel Performans olmak üzere iki boyuttan ve dörder sorudan oluşan performans ölçeği kullanılarak oluşturulmuştur.

7.3. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Bu bölümde çalışmaya ait araştırma modeli ve hipotezlere yer verilecektir.

7.3.1. Araştırma Modeli

Araştırmada spiritüel liderliğin çalışanların psikolojik sermayeleri ve örgütsel destek algıları üzerindeki etkisi ve spiritüel liderliğin bu etkiler aracılığıyla algılanan çalışan performansı ve algılanan nitel ve nicel performanslar üzerindeki etkisinin inceleneceği model Şekil 5'de görülmektedir.



Aracı İlişkiler; H_{6a,b}: SL → AÖD,PS → Nitel Performans
 H_{7a,b}: SL → AÖD,PS → Nicel Performans
 H_{8a,b}: SL → AÖD,PS → Çalışan Performansı

Şekil 5: Araştırma Modeli ve Hipotezler

7.3.2 Araştırmanın Hipotezleri

7.3.2.1. Spiritüel Liderlik Psikolojik Sermaye Üzerine Etkisi

Heifetz ve Linksy (2002)'ye göre iyi bir lider başkalarının kalbine ve aklına hitap etmelidir. Spiritüel liderler gönüllü ve bilinçli olarak başkalarının düşünsel çerçevelerinde ve davranış kalıplarında farklılık yaratmak isterler (Bach, 2012). Dolayısıyla, spiritüel liderlik günümüz iş hayatında insan gelişimi ve mutluluğu için gündemde olan önemli konulardan biri haline gelmiştir.

Bir taraftan da, sürekli değişen ve zorlaşan iş hayatı, örgütlerin negatif olana odaklanıp sürekli hata ve kusurlarla uğraşmak yerine pozitifliğe daha fazla önem vermesine ve çalışanların güçlü yönlerine odaklanılmasına sebep olmuştur (Avey, Luthans ve Jensen, 2009). Daha önce de belirtildiği gibi, psikolojik sermaye, umut, öz yeterlilik, dayanıklılık ve iyimserliği birleştiren önemli bir pozitif örgütsel davranış kavramıdır (Avey, Luthans ve Yousseuf, 2010).

Literatüre göre spiritüel liderler psikolojik sermayenin arttırılmasında önemli katkıları vardır. Öncelikle, karşılıklı güven ortamı, paylaşılan bir vizyon ve ortak değerler oluşturarak takipçilerine huzurlu bir çalışma ortamı sağlar ve bu ortamda gelişmelerine

olanak tanır. Spiritüel lider, takipçilerini eğitir, motive eder, onlara koçluk yapar, karşılaştıkları engelleri kaldırır ve tam bir verimlilik içinde çalışmalarını için gelişimlerini ve dönüşümlerini sağlamaya çalışırlar (Fairholm, 1996). Böylece takipçilerinin geleceğe daha iyimser ve umutlu bakmalarına katkıda bulunurlar. Spiritüel liderlerin başkalarını manipüle etme gibi bir kaygıları yoktur, aksine takipçilerini güçlü hissettirerek işleri kendi başlarına halledebileceklerine dair öz yeterlilik duygusunu aşırlar (Fairhom, 1996). Çalışanları güçlendirerek onlara iş ortamında özerlik vererek içsel motivasyonu sağlayan spiritüel lider çalışanlarda yeterlilik ve işle ilintili olarak kendine güven hissi oluşturur. Çalışanların işin kendisini anlamlı ve önemli görmelerini ve bu anlamlı işi başarıyla yapabileceklerine dair öz yeterliliği geliştirmelerine katkıda bulunur (Fry, 2003). Spiritüel liderin sağladığı içsel motivasyon kişinin üst seviye ihtiyaçları olan yeterlilik, yetkinlik, öz tatmin ve öz belirlenimcilik hislerini besler. Spiritüel liderler halihazırdaki süreçleri ve sistemleri olduğu gibi kabul etmezler, bir nevi öncülük rolü üstlenerek riske rağmen insanların veya organizasyonun problemlerine kalıcı çözümler getirecek yol ve yöntemler ararlar (Fairholm, 1996) bu yönleri de yeni yetenekleri geliştirebilen ve fırsatları kollayıp yakalayabilen dayanıklı organizasyonların oluşumuna katkıda bulunur (Freeman, Hirschhorn ve Maltz, 2004; Lengenick-Hall ve Beck, Legninck, 2011).

Hem tıp hem pozitif psikoloji, spiritüel liderliğin de bir alt boyutu olan sevginin (spiritüel liderlikte diğergamlık olarak geçmektedir), 4 ana negatif düşünce grubunun; korku, öfke, başarısızlık hissi ve gururun yıkıcı etkisini azaltarak dayanıklılığı ve de iyimserliği beslediğin göstermiştir (Allen, 1972; Jones, 1995; Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000; Snyder ve Ingram, 2000):

Zaten spiritüel liderliğin sağladığı umut ortamı da dayanıklılığı ve iyimserliği besleyen koşulları oluşturur. Vizyona ve amaçlara ulaşılacağına dair umut ve inanç taşıyan insanlar sıkıntı ve zorluklarla karşılaştıklarında daha mücadeleci ve dirayetli davranır çabuk pes etmezler dolayısıyla dayanıklılıkları daha kuvvetlidir (MacArthur, 1998).

Psikolojik sermayenin alt boyutları ile spiritüelitemi kıyaslayan bazı araştırmaları incelediğinde, söz konusu alt boyutlarla spiritüelite arasında pozitif ilişkinin varlığını görülür. Mesela: Lucette ve arkadaşlarının (2016) kronik hastalığı olan 1696 hasta üzerinde yaptıkları araştırmalarında, spiritüelitenin kronik hastalıklar ve depresyon eğilimi üzerindeki etkisini incelemişler; araştırmanın sonucunda spiritüelitenin

depresyonu önleyen etkilerinin başında iç huzurunu sağlayan umut duygusunu beslemesi olduğu tespit edilmiş, psikolojik sermayenin de bir alt boyutu olan umudun, hastaların depresyona girme eğilimini azalttığını görülmüştür. Umut, hayata anlam atfetme ve iç huzuru hissetme gibi psikospiritüel değişkenlerin daha az depresyon girme üzerindeki pozitif etkilerini ispatlanmıştır. Fehring ve arkadaşları tarafından (1997) 100 kanserli hasta üzerinde yapılan araştırmada da ise, spiritüel iyi oluş, dindarlık, umut ve depresyon arasındaki ilişki incelenmiş, araştırmanın sonucunda, dindarlık ve spiritüelite ile umut ve pozitif ruh hali arasında güçlü bir korelasyon bulunmuştur (Fehring, Miller ve Shaw, 1997). Bonelli ve arkadaşlarının (2012) yaptıkları meta-analiz çalışmasında ise 1962 ve 2011 yılları arasında spiritüelite ve depresyon arasındaki ilişkiyi inceleyen 444 çalışma gözden geçirilmiş ve bu çalışmanın sonucunda spiritualite seviyesi yüksek olan hastaların % 60'ının depresyon ve benzeri psikolojik rahatsızlıklara karşı daha dirençli olduğu ve bu hastalıkları daha rahat atlattıkları tespit edilmiştir. Çalışmaların % 67'sinde de depresyon ve spiritüelite arasında negatif ilişki bulunmuştur. Dini inançların ve spiritüel duyguların hayatın stresli yönleriyle mücadelede yardımcı olduğu, hayata anlam kattığı ve umut aşıladığı ve depresyondaki kişileri desteklediği tespit edilmiştir (Bonelli, 2012). Koenig vd.'nin (2012) psikolojik iyi oluş ile ilgili incelediği 326 araştırmanın 256'sının sonucuna göre ise hayattan tatmin olmanın, mutlu olmanın ve psikolojik iyi oluş halinin din ve spiritüelite ile direk ilintili olduğu tespit edilmiştir. İncelenen çalışmalar arasındaki en az 40 çalışmada, umut ile spiritüelite arasında anlamlı ilişki bulunmuş, 26 çalışmada iyimserlik ile spiritüelite arasında ilişki bulunmuş, 45 çalışmada ise anlam ve amaç sahibi olmak ile spiritüelite arasında ilişki bulunmuştur. Öz güvenle ilgili yapılan 42 çalışmada ise spiritüelite ile özgüven arasında pozitif ilişki bulunmuştur. İçsel kontrol odağı ile ilgili yapılan 13 çalışmada da sipiritüel seviyesi yüksek olan kişilerin daha fazla içsel kontrol odaklılığı gösterdikleri tespit edilmiştir. Maliski vd.'nin (2012) yılında prostat kanseri olan 58 hasta üzerinde yaptıkları çalışmada ise spiritüelitenin hastalarda tedaviye karşı inanç ve güven şeklinde tezahür ettiği ve tedavi sürecinde, doktor desteği ile birleşince hastalara umut aşılayarak daha çabuk iyileşmelerini sağladığı tespit edilmiştir. Hastaların inanç seviyesi yükseldikçe umut ve şükran duygularının da yükseldiği ve hastaların tedaviye daha iyi cevap verdiği görülmüştür. Spiritualite hastaların ölüm korkusunu yenmelerine yardımcı olmakta, spiritüeliteden beslenen inanç, hastalar için güç ve iyimserlik kaynağı

olmakta psikolojik kaynak kapasitelerini güçlendirerek, hem umudu, hem iyimserliklerini hem de dayanıklılıklarını arttırmaktadır.

Bu çalışmada ilgili literatürden esinlenerek spiritüel liderliğin, psikolojik sermaye üzerindeki etkisini görmek üzere ilk hipotezi geliştirildi;

H1: Spiritüel Liderlik Davranışları Psikolojik Sermayeyi pozitif yönde istatistiki olarak anlamlı bir şekilde etkiler.

7.3.2.2. Spiritual Liderlik ve Algılanan Örgütsel Destek İlişkisi

Örgütsel destek teorisine göre algılanan örgütsel desteğin oluşumunda çalışanların örgüte insansı özellikler atfetmesi yatar (Eisenberger vd., 1986). Organizasyonun kişiselleştirilmesi, üyeleri nezdindeki politikaları, normları, kültürü ve üyelere biçtiği roller; resmi ve finansal sorumluluklarını yerine getirme şekli ve bireyler üzerinde uyguladığı güç ile tezahür eder. Burada örgütün kişiselleştirilmesinden kastedilen, çalışanların örgütün tavır ve davranışlarını örgütün kendileri ile ilgili olumlu veya olumsuz görüşlerinin tezahürü olarak kabul etmeleridir.

Algılanan örgütsel destek teorisinin temellerinde daha önce de belirttiğimiz gibi sosyal değişim teorisi yer alır, bu teoriye göre birinden görülen iyilik veya yardım, koşulların gerektirmesinden ziyade iyiliği veya yardımı yapan kişinin kendi ihtiyarıyla yapılan bir destekse yardımı alan kişi tarafından daha kıymetli bulunmaktadır ve yardımı yapan kişiye karşı sevgi ve saygı uyandırmaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002). Bu çalışmada da spiritüel liderin etik ve destekleyici yönetim tarzının çalışanlar üzerinde benzer bir algı yaratacağı öngörüldü.

Algılanan örgütsel desteğin öncüllerine baktığımızda literatürde birkaç ana konu başlık dikkat çekmekte ve bunlar; (1) adalet algısı (Cropanzano vd., 1997; Moorman, Blakely ve Niehoff, 1998), (2) iş koşulları (Eisenberger, Rhoades ve Cameron, 1999), (3) yönetici desteği (Settoon, Bennett ve Liden, 1996; Wayne vd., 1997), (4) çalışanın karakter yapısı (Aquino ve Griffeth, 1999), ve (5) destekleyici insan kaynakları uygulamaları (Wayne vd., 1997) olarak özetlenebilir.

Spiritüel liderliğin bazı temel değerleri örgütsel destek algısının oluşumunda etkili olabilecek niteliktedir. Mesela spiritüel liderlerin üst bir amaç duygusu ve yüksek seviyede hedefler belirlemesi, otantik yani içsel tutarlılığı olan davranışlar sergilemesi, çalışanlarının hizmetinde olması ve çalışanlarını güçlendirmesi, yönetici desteğini

arkalarında hisseden çalışanların örgütsel destek algılarına katkıda bulunmaktadır (Ferguson ve Milliman, 2008). Spiritüel liderin otantik davranışları da uzun soluklu ilişkiler kurmalarına ve çalışanlarını desteklediklerine dair olumlu intibaha yaratmalarına katkıda bulunmaktadır (Ferguson ve Milliman, 2008). Fairholm (1996) da benzer şekilde spiritüel liderliğin çalışanı destekleyen ve güçlendiren yapısına dikkat çekmekte, spiritüel liderlerin; eğitim, etkileme, ilham verme ve geliştirme yoluyla çalışanları desteklediklerinin altını çizmektedir.

Spiritüel liderliğin örgütsel destek algısına katkı sağlayabilecek bir diğer değeri, uygulandığı ortamda karşılıklı ilişkiler kurulmasını teşvik etmesi ve toplum bilincini oluşturmaktır. Spiritüel liderin hem iç hem dış çevreye olan ilgisi onu çevresine duyarlı hale getirirken, ilintili olduğu cemiyetlerdeki üyelere de ilgili hale getirir (Greenleaf, 1977; Covey, 1990; Cavanagh, 1999). Spiritüel lider cemiyet bilinci oluşturarak ve işe anlam atfedilmesini sağlayarak örgütsel bağlılığı, iş tatminini ve çalışanlarda özgüven oluşumunu destekler (Milliman vd., 2001). Böylece ortak amaçlar ve hedefler için çalışan paydaşların ve üyelerin beklentilerini ve katkılarını değerlendirir, dengeler ve onların yanlarında olduğunu hissettirir. Böyle uyumlu bir grupta yer almak ve ortak hedefleri ve menfaatleri paylaşmak sosyal destek algısının yükselmesine sebep olur ve çalışanlara daha rahat çalışma imkanı sağlar (Friedman vd., 1998). Aksine dışarıdan sıkı kontrollerle bir arada tutulan ve baskıyla çalıştırılan gruplar umutsuzluk, tükenmişlik sendromu ve çalışma arkadaşlarından kopukluk gibi durumları deneyimlemektedirler (Jurkiewicz ve Giacalone, 2004). Wayne vd. (1997) de çalışanlara tanınan gelişim fırsatlarının çalışanların katkılarının takdir edildiği ve ileride de takdir edilme ve desteklenme ihtimalinin yüksek olduğu imajını yarattığının altını çizmiş, çalışanların aldığı terfiler ve gelişimsel desteklerle algılanan örgütsel destek arasında pozitif ilişkinin varlığını tespit etmişlerdir. Spiritüel liderin çalışanı destekleyici tavırlarının da benzer bir etki yaratacağı beklentisini doğurmakta, benzer şekilde, çalışanların kararlara katılımını sağlayan ve katkılarını almak için çaba gösteren davranışları da örgütsel destek algısını beslemekte (Eisenberger vd., 1986), yine aynı doğrultuda çalışanların örgüt tarafından tanınıyor ve ödüllendiriliyor olması, örgütün çalışanların iyiliğini düşündüğü ve onlara yatırım yaptığı algısını yaratmaktadır (Fasolo, 1995).

Diğer bir açıdan baktığımızda, çalışanlar örgütleriyle ilgili global algılar oluşturdukları gibi yöneticileri ve liderleri ile ilgili de genel fikirler oluşturmaya çalışırlar,

yöneticilerinin kendilerine katkılarını ve kendilerine olan ilgilerini ölçümlerler (Kottke ve Sharafinski, 1988). Yönetici veya lider örgütün bir temsilcisi olarak hareket ettiği için çalışanlarla olan iletişimleri ve çalışanlara davranış tarzları, çalışanlar nezdinde örgütün onlarla ilgili görüşlerinin bir göstergesi olarak kabul edilir (Eisenberger vd., 1986; Levinson, 1965). Örgütteki çalışma koşulları ve özellikle örgütün çalışanlara iş güvencesi vermesi çalışanların kendilerini güvende hissetmesine sebep olur ve örgütsel destek algısını güçlendirir (D. Allen, Shore, ve Griffeth, 1999). Shore ve Shore'a (1995) göre liderin mutlak surette tekrarlanan adil davranışı kümülatif olarak algılanan örgütsel destek algısına katkıda bulunmakta, çalışanların refah seviyesini yükseltmektedir.

Konu ile ilgili yapılan çalışmalara göz attığımızda; Rhoades ve Eisenberger'in (2002) yaptığı meta-analiz çalışmasında incelenen 73 makalede, algılanan örgütsel davranışın öncülleri; dürüstlük, algılanan yönetici desteği, destekleyici insan kaynakları uygulamaları, iş güvenliği, otonomi ve eğitim olarak özetlenmiştir. Söz konusu öncüllerin aynı zamanda spiritüel liderliğin de çıktıları olması dikkat çekmektedir (Fairholm, 1997; Fry; 2003). Allen vd. (2003)'nin 215 (satış temsilcisi) kişilik ve 197 (sigorta satıcısı) kişilik iki farklı örneklem üzerinde yaptıkları çalışmada ise spiritüel liderlerin de sıklıkla kullandığı katılımcı yönetim, ödüllerin adil dağıtımı ve gelişim fırsatları tanıma gibi destekleyici insan kaynakları uygulamalarının algılanan örgütsel destek algısı, örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerindeki etkileri incelenmiş, sonuçlar destekleyici insan kaynakları uygulamalarının örgütsel destek algısına katkıda bulunduğunu ve algılanan örgütsel desteğin örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında aracı etkisi yaptığını göstermiştir. Allen, Deborah, Armstrong, Margaret ve Cynthia'nı (2008) 109 bilişim personeli üzerinde yaptığı çalışmada ise, algılanan örgütsel desteğin potansiyel öncülleri incelenmiş yapılan analizler sonucunda destekleyici bir örgüt ortamı için, işin çalışanlar tarafından anlamlı bulunması (aynı zamanda spiritüel liderliğin sonuçlarından biri) ve de çalışanların iş yükünün makul bir seviyeyi aşmamasının önemli olduğu tespit edilmiştir.

Söz konusu çalışmalardan esinlenerek biz de bir diğer hipotezimiz olarak H2 hipotezimizi kurduk;

H2: Spiritüel Liderlik Davranışları Algılanan Örgütsel Desteği pozitif yönde istatistiki olarak anlamlı bir şekilde etkiler.

7.3.2.3. Spiritüel Liderlik- Algılanan Performans İlişkisi

Günümüzde SAS enstitüsü, Google, Shell Oil, NEC. ve Procter & Gamble Co., gibi birçok şirkete baktığımızda, geliştirdikleri iş modelleri ile etik liderliği, çalışanların psikolojik iyi oluş hallerini, şirketin sürdürülebilirliği ve sosyal sorumluluğu önemsediklerini görürüz. Söz konusu şirketler bütün bunların karlılıktan, gelir artışından, finansal performanstan ve mükemmeliyetten ödün verilmeden yapılabileceğine inanmışlardır (Fry ve Slocum, 2008).

Biz de örneklerde desteklendiği gibi kurumsal performansın güçlü bir etik liderlikten olumlu anlamda etkilendiğini savunmaktayız. Bunu destekleyen en iyi örneklerden biri *İyiden Mükemmele* kitabının yazarı Jim Collins'in 11 dev organizasyonda 13 yılı aşkın süreyle yaptığı ve mükemmel performansı belirleyen faktörleri tespit ettiği çalışmadır. Söz konusu çalışma sonucunda Collins'in belirlediği 5 seviyeli liderlik biçiminin en ileri seviyesi olan 5. seviye liderlikten bahsedilmiş. Bu liderlik seviyesinde liderin kendi şahsi menfaatlerini bir kenara koyup alçakgönüllülük ve profesyonelliğin paradoksal bir karışımı ile liderlik yaptığından, çalışanlarına karşı mütevazı, ilgili ve anlayışlı davranıp, aynı zamanda fanatik bir şekilde yüksek performans için savaşıyor olmasından bahsedilmiştir. 5. seviye liderlerin onları başarılı kılan bu özelliği spiritüel liderliğe çok benzemektedir. 5. seviyedeki liderler aynen spiritüel liderler gibi herkesin aktif olarak müdahil olabileceği bir ortam oluşturur, aidiyet hissini besler, açık iletişimi destekler ve çalışanlarını güçlendirirler, çalışanlarını güçlü bir vizyon ve zorlayıcı hedeflerle motive ederler ve yüksek performans standartlarına sahiptirler. Bu liderler doğru insanlarla doğru şekilde çalışarak yüksek performans kriterlerini sağlar ve vizyonu gerçekleştirirler (Fry ve Slocum, 2008).

Spiritüel liderliğin performans üzerinde etkili olmasının altında spiritüelitenin kendisinin çalışan ve örgüt performansını birkaç ana konu başlığında etkilemesi yatmaktadır. Spiritüelite, öncelikle, kişilerin bilinç düzeylerini arttırıp derinleştirerek algısal kabiliyetlerini geliştirir, akabinde bu sezgisel derinlik daha etkin bir liderliğe ve yönetsel becerilere girdi olarak kullanılır (Vaughan, 1989, Agor, 1989). İkinci faktör, spiritüelitenin daha zorlayıcı, anlamlı ve çekici bir örgütsel vizyon algısına sahip olmalarını sağlamasıdır. Bunun altında yatan önemli sebeplerden bir tanesi örgüt çalışanlara anlamlı bir amaç sunulduğunda örgüt üyelerinin kendilerini daha yaratıcı hissetmeleri ve hevesli olmalarıdır (Hawley, 1993; Neck ve Milliman, 1996). Diğer

bir yandan, misyon olarak spiritüel değerleri benimseyen örgütler hem yaratıcılığı yüksek çalışanları örgüte çekmekte hem de bu çalışanların örgütte tutunmasını daha kolay sağlamaktadırlar (Neck ve Milliman, 1996). Bir diğer önemli faktör, spiritüelite tabanlı iş hedeflerinin çalışanlara başkalarına hizmet etme hissiyatı, bireysel gelişim ve ilerleme bilinci vermesidir (Hawley, 1993). Bu gelişim ve ilerleme bilinci de çalışanların enerjisini ve hevesini arttırmakta, performans anlamında olumlu çıktılara sebebiyet vermektedir (Hawley, 1993, Neck ve Milliman, 1996). Zorlayıcı spiritüel vizyon da önemli faktörlerin başında gelmekte, çalışanla şirket arasında güçlü bir bağ kurulmasına sebep olup, çalışan cephesinde takım çalışmasını ve örgütsel bağlılığı arttırmaktadır. Spiritüelite tabanlı yönetim, çalışanların da kendi spiritüel vizyonlarını oluşturmalarına sebep olmakta ve organizasyonun vizyonuna katkıda bulunabilecek, tutum, davranış, düşünce, enerji ve telkinler üretmelerine katkıda bulunmaktadır (Neck ve Milliman, 1996).

Jurkiewicz ve Giacalone'a (2004) göre spiritualite ve ilişkili kavramlarla performans arasındaki ilişki motivasyon, bağlılık ve adaptasyon üçgeninde hareket eder. Yüksek seviyede iş yeri ruhsallığı görülen örgüt kültürlerinin çalışan motivasyonu üzerinde pozitif etkisi olduğuna inanılır. Yüksek seviyede spiritüelitenin görüldüğü kültürlerde çalışanlar verdikleri emeğin örgütsel sonuçlara olumlu katkısı olduğuna inanır ve örgütsel hedeflere ulaşmak için daha fazla çaba göstermeye özen gösterirler (Friedman vd., 1998). Kouzes ve Posner'e (1995) göre de çalışan bağlılığının artmasında iş yeri ruhsallığının büyük etkisi vardır. Yüksek seviyede spiritüelitenin görüldüğü ortamlarda çalışanların aidiyet ve bağlılık hisleri yüksek olduğu gibi örgütsel değişimlerle ilgili olarak da çalışanlar daha esnek ve katılımcıdır, değişim sürecini daha iyi yönetirler ve yeni fikirlere karşı daha az dirençlidirler dolayısıyla değişim süreci daha az streslidir (Adams vd., 2003, Jurkiewicz ve Giacalone, 2004).

Duchman ve Plowman (2005) da işyeri ruhsallığını baz alarak, çalışanların spiritüel değerlerine önem veren örgüt iklimlerinde örgütsel performansa çıktı veren özel ve verimli bir örgüt ikliminin oluştuğunu savunmuşlardır. Özünde iş ortamında anlam arayışlarına cevap bulan çalışanlar daha yüksek iş tatmini yaşar (Wrzesniewski, 2003), iş tatmini ile performans arasındaki olumlu ilişki sebebiyle daha yüksek ve kaliteli iş çıktıları üretirler (Duchon ve Plowman, 2005, Salehzadeh vd., 2016).

Karakaş'a (2009) göre spiritüelitenin örgütsel performansa olan katkısıyla ilgili iki farklı görüş mevcuttur. İlk görüşe göre, spiritüelite anti-materyalisttir (Gibbons, 2000; Lips-Wiersma, 2003) ve anti-pozitivisttir (Fornaciari vd., 2003), yani tabiatı itibari ile pozitivist bir bakış açısıyla yaklaşılmaya ve değerlendirilmeye uygun değildir, maddeci bir bakış açısıyla performans ve iş çıktıları beklemenin anlamı yoktur, spiritüelitenin anti materyalist yapısı bilimsel olarak performans üzerine olan etkisinin incelenmesini olanaksız kılar (Dent vd., 2005; Fornaciari ve Lund Dean, 2001; Fornaciari vd., 2003). Diğer bir grup araştırmacı ise (Brown, 2003; Cavanagh ve Bandsuch, 2002; Mirvis, 1997) spiritüelitenin zaten kendi içinde ulaşılması hedeflenen başlı başına bir sonuç olduğunu örgütsel ve finansal performansı arttırmak için yönetsel bir araç olarak görülmemesi gerektiğini savunurlar. Bazı araştırmacılara göre de spiritüelite örgütsel bağlılık, Algılanan Çalışan Performansı ve örgütsel performans gibi somut örgütsel sonuçları elde etmek için kullanılacak yönetsel araçlardan biridir (Ashmos ve Duchon, 2000; Fry, 2005; Garcia-Zamor, 2003; Giacalone ve Jurkiewicz, 2003a) ve bu mantıkla son 15 yılda spiritüelite ile örgütsel verimlilik ve performans arasındaki ilişkiyi inceleyen birçok çalışma yapılmıştır. (Delbecq, 1999; Mitroff ve Denton, 1999b).

Fry (2003) spiritüelite kavramı ile liderliği kapsamlı bir şekilde kavramlaştıran ilk araştırmacıdır. Fry'ın (2003) spiritüel liderlik teorisi vizyon, umut/inanç ve diğergamlığı ve spiritüel devamlılığı bir potada eriten içsel bir motivasyon modeli olarak dizayn edilmiştir. Söz konusu spiritüel liderlik modelinin amacı hem liderin hem takipçilerin temel ruhani ihtiyaçlarını göz önüne alarak grup aidiyetini sağlamak ve yapılan işi anlamlandırarak vizyon ve değerler arasında uyumu oluşturmak, böylece birey, takım ve organizasyonu güçlendirerek örgütsel bağlılık ve üretkenlik gibi örgütsel çıktıları elde etmektir. Spiritüel liderlik kişinin kendini motive etmesi için gerekli değerler, tutumlar ve davranışların oluşumunu destekler ve bu yolla işe anlam atfetmeyi ve gruba üyeliği sağlayarak spiritüel devamlılığa katkıda bulunur.

Fry (2005), spiritüel liderlik teorisi ile ilgili olarak spiritüel liderliğin alt boyutları, çalışanlar üzerindeki etkileri (üyelik bilinci ve işe anlam atfetme) ve bunların örgütsel sonuçlarını (örgütsel bağlılık ve üretkenlik) içeren bir sebep sonuç ilişkisi kurmuş ve bu modeli Amerikan hava kuvvetlerinde bu modellerini denemişler ve doğruluğunu teyit etmişlerdir. Bu çalışmada, araştırmanın analiz sonuçları ile teorik model arasındaki uyum istatistiksel olarak kabul edilebilir seviyede görülmüş ve spiritüel

liderliğin örgütsel bağlılık ve üretkenlik üzerinde pozitif etkisi olduğu ispatlanmıştır. Söz konusu araştırmada spiritüel liderlik teorisinin vizyon/misyon, diğergamlık, umut/inanç, anlam atfetme (meaning and calling) ve üyelik boyutları spiritüeliteyi deneyimleyebilmenin anahtar bileşenleri olarak kabul edilmiş ve örgütsel bağlılık ve üretkenlik üzerine olumlu etkisi tespit edilmiştir.

Daha sonraki yıllarda, Chen ve Yang (2012) tarafından 28 şirket ve 466 katılımcı üzerinde yapılan araştırmada spiritüel liderlerin davranışsal özelliklerinin işe anlam atfedilmesinde ve organizasyona aidiyet hissedilmesinde olumlu anlamda etkili olduğunu ve Fry'nin (2003) teorisinin farklı endüstrilerde de geçerli olduğunu teyit etmiştir. Çalışanlar, işlerine anlam atfettiklerinde ve buldukları gruba aidiyet duygusuna sahip olduklarında, içsel motivasyonlarının arttığı, fedakarlık, çalışma arkadaşları ile yardımlaşma gibi örgütsel vatandaşlık davranışı sergiledikleri görülmüştür. Duchon ve Plowman'ın (2005) büyük bir sağlık işletmesinin 6 iş birimi üzerinde yaptıkları ve spiritüeliteye açıklık ve birim performansları arasındaki farkları inceledikleri çalışmalarında aidiyet bilinci oluşturan örgütsel iklime sahip iş birimlerinde işe anlam atfetme ihtimalinin daha yüksek olduğu ve bu birimlerde çalışanların işlerini daha yüksek performansla yaptıkları, çalışanların ruhsal ihtiyaçlarına daha az ilgi gösterilen örgütsel iklimleri olan iş birimlerinde ise daha düşük performans oranları görüldüğü tespit edilmiştir. Daha sonra, Fry ve Slocum'un (2008) spiritüel liderliği hem şirket anayasasında hem de kurucularının bilfiil hayatlarında açık ve net bir şekilde bensemiş olan Amerikalı şirket Interstate Batteries'de 347 çalışan ve 43 distribütör üzerinde yaptıkları çalışmalarında, spiritüel liderliğin üç temel boyutu olan vizyon, umut/inanç ve diğergamlık ve spiritüel liderliğin çalışanlar üzerindeki iki önemli etkisi olan işe anlam atfetme ve gruba ait olma duygularının örgütsel bağlılık üzerine etkileri incelenmiş, spiritual liderliğin üç temel boyutunun çalışanların spiritüel iyi oluşları ve performansları üzerinde olumlu etkisi olduğu tespit edilmiştir. Distribütörler cephesinden bakıldığında da spiritüel liderlik ile yönetilen distribütörlerin daha yüksek satış oranlarına ve büyüme oranlarına sahip oldukları ve daha verimli oldukları tespit edilmiştir. Fry vd.'nin (2011), Amerika Birleşik Devletleri Askeri Akademi'sinde 62 askeri öğrenci üzerinde yaptıkları çalışmada ise spiritüel liderliğin, öğrencilerin aldıkları eğitime anlam atfetmeleri, buldukları gruba aidiyet hissetmeleri ve üretkenlikleri üzerine etkisi incelenmiştir. Araştırma modelinin ilk iki hipotezinde spiritüel liderliğin işe anlam

atfetme (calling) üzerinde olumlu etkisi olacağı, ikinci hipotezinde spiritüel liderliğin gruba aidiyet hissetme üzerinde pozitif etkisi olacağı ön görülmüş ve analizler sonrasında doğruluğu teyit edilmiştir. 3. hipotezinde ise spiritüel liderlik ile örgütsel bağlılık ve performans ilişkisi sorgulanmış ve işe anlam atfetme ve gruba aidiyet boyutlarının performans ile spiritüel liderlik boyutları arasında arabuluculuk etkisinin olup olmadığı görülmek istenmiştir. Sonuç olarak işe anlam atfetme ve gruba üyeliğin spiritüel liderlik, örgütsel bağlılık ve performans arasındaki ilişkide tam bir arabuluculuk etkisine sahip olduğu tespit edilmiş ve 3 hipotez de desteklenmiştir ve araştırmanın sonuçları spiritüel liderliğin kişisel ve organizasyonel anlamda sonuçlara yaptığı olumlu katkı açısından destekleyici olmuştur. Salehzadeh ve arkadaşlarının (2016) İran'daki 46 otelin 207 personeli üzerinde yaptıkları araştırmada ise spiritüel liderliğin örgütsel performans üzerine olan etkisi incelenmiş ve araştırma sonucunda spiritüel liderliğin takipçiler açısından işe anlam atfetme (calling) üzerinde ve gruba aidiyet hissetme duyguları üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlar Fry ve arkadaşlarının (2011) çalışmaları ile paralellik göstermiş ve spiritüel liderliğin işe anlam atfetme ve üyelik (gruba aidiyet hissetme) üzerinde etkili olduğu, yine benzer şekilde işe anlam atfetme (calling)'nin ve üyeliğin örgütsel performans üzerinde etkili olduğunu görülmüştür. Chen, Yang ve Li (2011) tarafından Taiwan ve Çin'de yer alan 20 şirketin 502 çalışanıyla perakendecilik, finans ve üretim sektörleri üzerinde yapılan çalışmada ise spiritüel liderlik ile işe anlam atfetme ve üyeliğin (gruba aidiyet hissetme) takipçilerin iş çıktıları ve öz kariyer yönetimi üzerindeki etkileri incelenmiş, sonuç olarak spiritüel liderliğin öz kariyer yönetimi ve üretkenlik üzerinde etkili olduğu teyit edilmiştir. Ayrıca içsel psikolojik faktörlerin (öz güven, öz yeterlilik duygusu) spiritüel liderlik ve örgütsel çıktılar (öz kariyer yönetimi davranışı ve üretkenlik) arasında aracılık etkisi gösterdiği tespit edilmiştir. Bu aracı etkileri hem Çin örneğinde hem Taiwan örneğinde hem de araştırmanın yapıldığı üç farklı temel endüstride de görülmüştür. Ayrıca araştırmanın sonucuna göre üç temel spiritüel liderlik özelliği olan (vizyon, umut/inanç ve diğergamlık) çalışanların öz kariyer yönetimleri ve üretkenlikler üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu görülmüştür. Daha sonraki yıllarda Chen ve Yang'ın (2012) Taiwan 'da 28 şirket ve 466 çalışan üzerinde yaptığı araştırmada da benzer sonuçlar teyit edilmiştir. Bu çalışmanın sonuçlarına göre de spiritüel liderlik işe yüklenen anlamı ve işin içsel değerini artırıp örgüte olan aidiyet duygusunu sağlamaktadır ve böylece çalışanların örgütsel vatandaşlık

davranışlarında bulunmalarına yol açmaktadır ve organizasyonun rakipleri karşısında rekabet avantajı sağlamasına yardımcı olmaktadır (Chen ve Yang, 2012).

Söz konusu çalışmalardan da çıkarılabileceği gibi spiritüel liderlik çalışanların spiritüel ihtiyaçlarına odaklanarak örgütsel anlamda ve bireysel anlamda daha üst düzeyde performans oluşumuna katkı sağlaması beklenmektedir. Bu beklentimizi ölçmek amacıyla kurulan H3 hipotezimizi kurduk;

H_{3a}: Spiritüel Liderlik Davranışları Algılanan Nitel Performansı pozitif yönde istatistiki olarak anlamlı bir şekilde etkiler.

H_{3b}: Spiritüel Liderlik Davranışları Algılanan Nicel Performansı pozitif yönde istatistiki olarak anlamlı bir şekilde etkiler.

H_{3c}: Spiritüel Liderlik Davranışları Algılanan Çalışan Performansını pozitif yönde istatistiki olarak anlamlı bir şekilde etkiler.

7.3.2.4. Algılanan Örgütsel Destek ve Algılanan Performans İlişkisi

Örgütsel destek teorisine (Eisenberger vd., 1986) göre, çalışanlar örgüt için harcadıkları ekstra çabanın örgüt tarafından destekleneceği ve örgütün çalışanların katkılarını ödüllendirerek onların sosyal ve duygusal ihtiyaçlarını karşılamaya çalışacağını öne sürer. Algılanan örgütsel destek, örgütün çalışanlarına görevlerini etkin bir şekilde yapabilmeleri için gerekli desteğin sağlaması, çalışanın da buna mukabil kendisini örgüt için ekstra performans göstermeye ve çalışma arkadaşlarına yardım etmeye itmesidir (Eisenberger vd., 2001). Eisenberger vd.'ne, (1986) göre algılanan örgütsel destek; çalışanlara, örgütün çalışanın yüksek performansını fark etmeye ve ödüllendirmeye yönelik eğilimini hissettirir ve yine buna bağlı olarak çalışanı daha çok çaba göstermek için çalışanları teşvik eder ve performansını artırır (Eisenberger vd., 1990).

Örgütsel destek literatürüne göre yöneticiler astlarına destekleyici davranışlarda bulduklarında bu davranış tarzı çalışan cephesinde, daha stressiz, daha yüksek ve nitelikli performansla sonuçlanmaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002; Viswesvaran, Sanchez, ve Fisher, 1999, Shanonck ve Eisenberger, 2006).

Mesela; Settoon, Bennett ve Liden (1996) ve Wayne vd. (1997) algılanan örgütsel destek ve iş performansı arasındaki ilişkiyi yapısal eşitlik modeliyle incelemiş Wayne vd. (1997) hem yönetsel seviyede hem de alt kademe çalışanlar arasında algılanan

örgütsel destek ve ekstra rol davranışı arasında pozitif ilişki bulmuş ve yüksek seviyede örgütsel destek algısına sahip yöneticilerin diğer çalışanlara daha çok yardım etme eğiliminde bulduklarını, başkalarının işe adaptasyonuna yardım ettiklerini, diğer personelin iş yükünü hafifletmek için uğraştıklarını tespit etmişlerdir, hem yönetsel seviyedeki hem de alt seviyedeki çalışanların örgütsel destek algısına tepkilerinin örgüte fayda sağlayacak ekstra rol davranışları olduğunu tespit etmişlerdir. Diğer bir çalışmada, Stamper ve Johlke (2003) algılanan örgütsel destek ile görev performansı arasında direk bir ilişki bulamazken daha yakın tarihli çalışmalarda, Byrne ve Hochwarter (2008) algılanan örgütsel destek ve görev performansı arasında kayde değer pozitif bir ilişkinin varlığını tespit etmişlerdir. Riggle, Edmondson ve Hansen (2009) da yaptıkları meta-analizi sonucunda algılanan örgütsel desteğin çalışanların görev performansı üzerinde pozitif etkisi olduğunu savunan araştırmacılar arasında yer almıştır. Armeli, Eisenberger, Fasola ve Lynch'in (1998), 308 çalışan üzerinde yaptıkları çalışmada da, algılanan örgütsel desteğin çalışanlar için özgüven, duygusal destek, örgütle yakınlaşma için sebep ve iş ortamında kabul görmek için bir kaynak olduğu öngörülmüş. Çalışma neticesinde, algılanan örgütsel destek ve performans arasındaki pozitif ilişki sosyo duygusal ihtiyaçların bir fonksiyonu olarak görülmüş; zayıf sosyo duygusal ihtiyacı olan bireylerin örgütün pozitif davranışlarına mukabil yüksek performans gösterme ihtiyaçları daha azken, yüksek sosyoduygusal ihtiyaçları olan bireylerin kendilerine karşı olan pozitif tavırlara pozitif performansla dönme gereksinimlerinin daha fazla olduğu görülmüştür.

Erdoğan ve Enders'in (2007) Amerika'da bir mağazalar zincirinde, 377 ast ve 59 amir arasında yaptıkları çalışmada ise ilk amirin örgütsel destek algısının lider-üye etkileşimi ve iş performansı arasındaki ilişkide aracı etkisi yaptığı tespit edilmiştir. Çalışmaya göre astın lider-üye etkileşimi algısı ile iş performansı, ilk amirin örgütsel destek algısı yüksek olduğunda daha çok olmakta, düşük olduğunda daha az olmaktadır. Çalışmanın sonucunda algılanan örgütsel destek, lider- üye etkileşimi, iş tatmini ve iş performansı arasındaki ilişki görülmek istenmiş, lider üye etkileşimi, iş tatmini ve iş performansı arasında pozitif ilişki olduğu ve algılanan örgütsel desteğin bu ilişkide moderator etkisi yaptığı tespit edilmiştir.

Benzer şekilde, Eisenberger ve arkadaşlarının 2011 yılında Kuzeydoğu Amerika'da 482 çalışan üzerinde yaptıkları araştırmada, algılanan örgütsel destek ve performans arasındaki ilişkide kişinin kendisini performans göstermeye mesul hissetmesinin (felt

obligation) aracı etkisi incelenmiştir. Hissedilen mesuliyetin örgütsel bağlılık, örgütsel aciliyet hissi, rol içi performans ve işten kendini çekme davranışları üzerine etkisi araştırılmıştır. Aynı zamanda çalışmada pozitif ruh halinin algılanan örgütsel destek ve performans arasındaki ilişkide aracı etkisi incelenmiş ve sonuçta (a) algılanan örgütsel desteğin çalışanların örgütün refahı ve hedeflerine ulaşması için üstlerine düşeni yapmaya yönelik hissettikleri mesuliyet üzerinde pozitif etkisi olduğu (b) hissedilen mesuliyetin algılanan örgütsel destek ile örgütsel aciliyet hissi ve rol içi performans arasındaki ilişkilerde arabulucu rolü gördüğü; ve (c) algılanan örgütsel destek ve hissedilen mesuliyet arasındaki ilişkinin çalışanların karşılıklılık ilkesini benimsemeleriyle arttığı tespit edilmiştir. Bulgular örgütsel destek teorisinin temel savlarından olan algılanan örgütsel destek örgütsel bağlılığı ve performansı karşılıklılık normu çerçevesinde artırır görüşüyle örtüşmektedir (Eisenberger vd., 1986; Shore ve Shore, 1995). İleriki yıllarda, Sumathi, Kamalanabhan ve Thenmozhi'nin (2011), sağlık personeli ve hemşireler üzerinde yaptıkları çalışmada (a) insan kaynakları uygulamalarının algılanan örgütsel destek ve iş performansı ile pozitif ilişkili olduğu (b) algılanan örgütsel desteğin rol içi performans ve ekstra rol performansı ile pozitif ilişkili olduğu (c) iş ortamında sosyal desteğin rol içi performans ve rol üstü performans ile pozitif ilişkili olduğu çıkarımları yapılmıştır.

Ancak algılanan örgütsel desteğin performans üzerindeki etkisine yönelik literatürde farklı sonuçlara ulaşmış çalışmalar da bulunmaktadır. Bazı çalışmalarda algılanan örgütsel destek ile performans arasında pozitif ilişki çıkarken (Eisenber vd., 1990, Rhoades ve Eisenberger, 2002), diğer bazı çalışmalarda performansla asıl ilişkili olan faktörün lider-üye etkilişemi (LMX) olduğu, algılanan örgütsel destek olmadığı sonucuna varılmıştır (Settoon, Bennett ve Liden, 1996; Wayne vd., 2002).

Söz konusu literatür desteğinden de yola çıkarak biz de modelimizde algılanan örgütsel destek ile performans arasındaki ilişkiyi görmek istedik ve söz konusu ilişkiyi incelemek için performansın farklı boyutları ile algılanan örgütsel destek ilişkisini inceleyen H4 hipotezini oluşturduk;

H_{4a}: Algılanan Örgütsel Destek Algılanan Nitel Performansı pozitif yönde istatistiki olarak anlamlı bir şekilde etkiler.

H_{4b}: Algılanan Örgütsel Destek Algılanan Nicel Performansı pozitif yönde istatistiki olarak anlamlı bir şekilde etkiler.

H_{4c}: Algılanan Örgütsel Destek Algılanan Çalışan Performansını pozitif yönde istatistiki olarak anlamlı bir şekilde etkiler.

7.3.2.5. Psikolojik Sermaye (Psikolojik sermaye) ve Algılanan Performans İlişkisi

Daha önce de belirtildiği gibi psikolojik sermaye; umut, iyimserlik, dayanıklılık ve öz yeterlilikten oluşan (Luthans, Avolio, vd., 2007) ve bu dört farklı faktörün ortak yönlerini birleştiren özel bir mekanizma, ikinci dereceden bir faktördür. Deneysel olarak bu dört faktörün birbirlerinden ayrıştıkları ispat edilmiş olsa da (Luthans, Avolio, vd., 2007), aslında bu faktörlerin farklılaşan yönleri kadar benzeyen yönleri de oldukça çoktur (Wong ve Mobley, 1998). Söz konusu faktörlerin arasındaki sinerji, motivasyon, başarı ve performans için gerekli temeli oluşturur (Stajkovic, 2006). Psikolojik sermaye genel olarak pozitifliği simgeleyen ana bir psikolojik faktördür, insan sermayesi ve sosyal sermayenin ötesinde kişinin kim olduğu üzerine yatırım yapan ve gelişimi için çaba gösterip bu yolla rekabet avantajı sağlamasına yarayan bir sermaye çeşididir (Luthans, Luthans ve Luthans, 2004; Luthans ve Youssef, 2004). Psikolojik sermaye ile ilgili temel noktalar: (1) pozitif psikoloji paradigması üzerine kurulu olması (pozitifliğe ve insanların güçlü taraflarına odaklanır) (2) pozitif örgütsel davranış kriterlerine uygun pozitif duygu durumları ile ilgilenmesi (nadir, ölçümlenebilir, geliştirilebilir, teorik arka planı olan ve state-like); (3) insan sermayesi ve sosyal sermayenin ötesine geçerek kişinin kim olduğu sorusuna cevap araması (4) performans ve rekabet avantajı sağlayan bir çeşit yatırım olmasıdır.

Hobfoll'a (2002) göre bireyler yeterli psikolojik kaynaklara sahip olduklarında, daha hedef odaklı davranırlar ve sıkıntılar karşısında kolay pes etmezler. Aynı zamanda psikolojik sermaye güçlü olan bireyler ihtiyaçları olan kaynaklara ulaştıracak spesifik kaynaklara sahip olma noktasında da daha şanslıdırlar (p. 318). Dolayısıyla yüksek seviyede psikolojik sermaye, yüksek seviyede psikolojik kaynakların öncülüdür ve yüksek seviyede performans çıktılarına sebep olur.

Bugüne kadar psikolojik sermaye ile ilgili olarak en çok araştırılan konulardan biri performans ile olan ilişkisi olmuş ve daha önce yapılan çalışmalarda psikolojik sermayenin performans ve ekstra rol davranışları ile pozitif ilişkisi bulunmuştur (Örn., Luthans, 2002a, 2002b; Wright, 2003, Avey vd., 2010; Luthans vd., 2007; Walumbwa vd., 2009).

Örneğin; Luthans vd.'nin (2005), 422 Çinli işçi üzerinde yaptıkları ve psikolojik kapasite ile performans arasındaki ilişkiyi inceledikleri araştırmalarında, araştırma sonuçları; umut, iyimserlik ve dayanıklılık gibi psikolojik kapasiteleri yüksek olan çalışanların daha yüksek performans gösterdiğini kanıtlamıştır. Sonuçlar psikolojik sermayenin alt bileşenleri olan, umut, iyimserlik ve dayanıklılık için hem ayrı ayrı hem de bu bileşenlerin toplamı açısından incelenmiş, psikolojik sermayenin bütün alt bileşenlerinin performans ile pozitif ilişkili olduğu ancak bu üç bileşen bir arada olduğu zaman performans üzerinde daha açıklayıcı olduğu tespit edilmiştir. Bir diğer araştırmada, Luthans, Avey, Clapp-Smith, ve Li (2008) de Çin'in en büyük bakır fabrikasında çalışan 456 çalışan üzerinde yapılan araştırmada ise psikolojik sermayenin ve insan kaynakları uygulamalarının Algılanan Çalışan Performansı üzerindeki etkisi incelenmiş, çalışma sonucunda işçilerin tecrübe ve deneyimlerinin performans üzerinde etkisi ispatlanırken psikolojik sermayenin insan kaynağı bakış açısına bir alternatif değil tamamlayıcı olduğu görülmüştür. Hem insan kaynağının (özellikle iş tecrübesi) hem de psikolojik sermayenin performansın farklı ve anlamlı parçalarını oluşturduğu ispatlanmıştır. Luthans vd., (2008) de çalışmalarında psikolojik sermayenin destekleyici örgütsel iklim algısı ve iş performansı arasındaki ilişkideki etkisini görmek istemişler ve sonuç olarak psikolojik sermayenin destekleyici örgüt iklimi ve iş performansı arasında tam bir aracı etkisi olduğu tespit edilmiştir. Gooty vd., (2009) tarafından Midwestern üniversitesi bandosuna ait 253 bando takımı üyesi arasında yapılan araştırmada ise takipçilerin dönüşümcü liderlik algısı ile psikolojik sermayeleri ve rol içi performansları ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki incelenmiş ve araştırma sonucunda, psikolojik sermayenin rol içi performans ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif ilişki olduğu tespit edilmiştir (Gooty, vd., 2009). Benzer şekilde Carmeli, Ben-Hador, Waldman ve Rupp (2009) tarafından yapılan çalışma sonucunda liderin psikolojik kapasitesinin çalışanların iş performansı üzerinde olumlu etkisi olduğu tespit edilmiştir. Walumbwa, Peterson, Avolio ve Hartnell'in (2010) Güneybatı Amerika'da 79 polis lideri ve 264 polis memuru üzerinde yaptıkları araştırmada ise liderin ve takipçilerinin psikolojik kapasiteleri, hizmet iklimi ve iş performansı arasındaki ilişki incelenmiş, önceki çalışmalarla paralel olarak (Örn., Avolio ve Luthans, 2006), liderin psikolojik kapasitesinin takipçilerinin performansı üzerinde olumlu etkisi olduğu ve bu ilişkinin takipçilerin psikolojik kapasite seviyeleri ile aracılık edildiği tespit edilmiştir. Ayrıca, hizmet ikliminin daha pozitif olduğu durumlarda takipçilerin kendi

psikolojik kaynaklarının performanslarını daha çok etkilediği görülmüştür. Son olarak da takipçilerin ve liderin psikolojik kapasitelerinin performans üzerine yaptığı etkinin bu kapasiteler birlikte ele alındığında tek tek yaptıkları etkiler toplamına göre çok daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Liderin psikolojik kapasitesinin takipçilerinin performansı üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu ve bu ilişkide takipçilerin kendi psikolojik kaynaklarının aracı etkisi gösterdiği tespit edilmiştir. Avey, Reichard, Luthans ve Mhatre'nin (2011) psikolojik sermaye ve arzu edilen çalışan davranışları arasındaki yayınları inceleyen meta analizinde ise, 51 yayın incelenmiş (toplamda 12567 kişilik örneklem grubu) ve sonuçta psikolojik sermaye ve arzulanan çalışan tutumları (iş tatmini, örgütsel bağlılık, psikolojik iyi oluş), arzulanan çalışan davranışları (örgütsel vatandaşlık davranışı) ve performans arasında pozitif ilişki bulunmuş, sinizm, çalışan devir oranı, iş stresi ve anksiyete gibi istenmeyen çalışan davranışları arasında ise negatif ilişki bulunmuştur.

Araştırmalarda da görüldüğü gibi psikolojik sermaye yüksek olan bireyler kendi güçlü yönlerine güvendikleri için hedeflerine inançla yaklaşmakta ve uzun süreli olarak daha yüksek performans gösterme eğiliminde bulunmakta, problemlere çok yönlü çözümler getirebilecek umuda ve iradeye sahip olmakta, sonuçlarla ilgili iyimser bir bakış açısına sahip olmakta ve sıkıntı ve engellere karşı dayanıklılık ve esneklik gösterebilmektedirler. Genel olarak bakıldığında, psikolojik sermaye hedeflere ulaşma ve daha yüksek performans gösterme noktasında tetikleyici rol oynamaktadır. Bu yüzden Hipotez 5 geliştirilmiştir:

H_{5a}: Psikolojik sermaye Algılanan Nitel Performansı pozitif yönde istatistiki olarak anlamlı bir şekilde etkiler.

H_{5b}: Psikolojik sermaye Algılanan Nicel Performansı pozitif yönde istatistiki olarak anlamlı bir şekilde etkiler.

H_{5c}: Psikolojik sermaye Algılanan Çalışan Performansını pozitif yönde istatistiki olarak anlamlı bir şekilde etkiler.

7.3.2.6. Algılanan Örgütsel Desteğin Spiritüel Liderlik ve Algılanan Performans Arasındaki İlişkide Aracı Etkisi

Algılanan örgütsel destek teorisinin de beslendiği sosyal değişim teorisine göre kaliteli bir mübadelede taraflar birbirlerine değerli varlıklar sunarlar (Blau, 1964). Değişime konu olan şeyler somut faydalar yaratmasa bile iş ortamında yönetici ve çalışan

arasındaki kaliteli bir ilişki çalışanın mutluluğuna ve memnuniyetine anlamlı bir şekilde katkıda bulunur (Epitropaki ve Martin, 2005) Yine örgütsel destek teorisine göre karar alma mekanizmalarına katılan ve güçlendirilen çalışanlar yüksek seviye de örgütsel destek algısına sahip olurlar (Wayne, Shore, Bommer ve Tetrick, 2002). Spiritüel liderin çalışan odaklı yaklaşımları söz konusu güçlendirme fonksiyonuna olumlu katkıda bulunmakta (Fry. 2003; Fry. 2005), bu anlamda örgütsel destek algısını güçlendirme noktasında anlamlı bir pozitif etki göstereceğine dair beklentileri güçlendirmektedir. Burada bahsedilen güçlendirme; çalışanın otonomi sahibi olmasına yani kendi işi üzerinde kontrol sahibi olmasına, kendi süreçlerini, prosedürlerini ve zaman çizelgesini oluşturabilmesine ve önemli kararları verebilmesi anlamına gelmektedir (Eisenberger, Rhoades ve Cameron, 1999).

Sosyal değişim teorisine göre bir diğer önemli nokta değişime mevzu olan kaynakların her zaman aynı partnerler arasında geçiş yapmadığı bazen farklı karşılıklı ilişkiler arasında da el değiştirebileceğidir. Mesela bir ilişkide yardım gören taraf o yardımın karşısında duyduğu memnuniyet dolayısıyla başka bir ilişki de aynı yardımı başka bir tarafa yapabilir (Molm, Peterson ve Takahashi, 2001). Bu anlamda, bu çalışmada spiritüel liderlikten duyulan memnuniyetin çalışan cephesinde daha yüksek bir örgütsel adalet algısı oluşturacağına ve bunun da performansı arttıracığına dair beklenti oluşmuştur.

Eisenberger ve Rhoades (2002) tarafından yapılan metaanalize göre yönetici tarafından gösterilen dört önemli davranış grubu algılanan örgütsel desteği beslemesi açısından büyük önem taşımaktadır. Bunlar; adaletli muamele, yönetici desteği ve çalışanın örgütsel ödüllerden faydalanmasının sağlanması ve iş koşullarının iyileştirilmesidir. Yine aynı çalışmaya göre söz konusu davranışlara maruz kalan çalışanlar bu davranışlara karşılık; iş tatmini, pozitif bir ruh haline sahip olma, örgütsel bağlılık, yüksek performans ve daha düzenli iş devamlılığı göstermekte, örgüte destek olup örgütün başarısı için daha fazla çalışma eğilimini hissetmektedirler (Eisenberger ve Rhoades, 2002).

Literatürde algılanan yönetici desteği ile algılanan örgütsel destek arasında güçlü bir korelasyon olduğu (Rhoades ve Eisenberger 2002) ancak ikisinin birbirlerinden ayrı kavramlar olduğu görülmektedir (Hutchison 1997). Yöneticiler veya liderler çalışanların performansını değerlendirme ve onları yönlendirme yetkisine sahip

oldukları için, çalışanlar onları örgütün temsilcisi gibi görür ve kendilerine yönelik olumlu veya olumsuz davranışlarını örgütsel desteğin bir göstergesi ve ölçüsü olarak kabul ederler (Eisenberger vd., 1986; Levinson, 1965). Eisenberger vd. (2002b) tarafından yapılan uzun dönemli bir çalışma da algılanan yönetici desteğinin algılanan örgütsel desteğe katkıda bulunduğunu desteklemekte ve tam tersi durumun yani algılanan örgütsel desteğin algılanan yönetici desteğine katkısı gibi bir durumdan bahsedilemeyeceğini tespit etmiştir (Eisenberger vd., 2002b).

Shanonck ve Eisenberger'in (2006) Amerika Birleşik Devletleri'nde bir mağazalar zincirinde 248 çalışan üzerinde yaptıkları çalışmada ise algılanan örgütsel destek ve algılanan yönetici desteğinin rol içi ve rol üstü performans üzerine etkileri incelenmiş ve algılanan yönetici desteğinin her iki performans türü üzerinde de etkili olduğu gözlemlenmiş ve Eisenberger vd.'nin (2002b) çalışmasından farklı olarak, algılanan yönetici desteği, algılanan örgütsel destek ve performans arasında aracı etkisi gösterdiği tespit edilmiştir.

Başka bir açıdan baktığımızda yöneticinin veya liderin örgütsel destek algısının yüksek olmasının takipçiler nezdinde de benzer bir etki yarattığı görülmektedir. Konu ile ilgili Tepper ve Taylor'ın (2003) yaptığı çalışmada ilk amir ve çalışanlar arasındaki ilişki incelenirken algılanan örgütsel destek teorisi göz önüne alınmış ve araştırma sonucunda; amirin örgütün kendisine karşı davranışlarını pozitif değerlendirmesinin, astlarının da aynı algıya sahip olmalarına yol açtığı ve ekstra görev davranışında bulunmalarına katkıda bulunduğu, çalışanların başarılması zor işlerde birbirlerine destek olmalarına, birbirlerine saygı göstermelerine ve kendi yeteneklerini geliştirmek için daha fazla çaba sarfetmelerine vesile olduğu tespit edilmiştir.

Literatürde liderin yarattığı algılanan yönetici desteğinin çalışanlar üzerinde algılanan örgütsel destek aracılığıyla etki ettiğini gösteren çalışmalar da mevcuttur. Mesela; DeConinck ve Johnson (2009) tarafından 384 satış temsilcisi üzerinde yapılan bir diğer çalışmada ise algılanan yönetici desteğinin çalışanların işten ayrılma niyetini algılanan örgütsel destek aracılığı ile etkilediği tespit edilmiştir.

Bu çalışmada da spiritüel liderin yarattığı algılanan yönetici desteğinin algılanan örgütsel destek aracılığı ile örgütsel ve bireysel performans üzerinde pozitif etki göstereceğini ön görerek aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

H_{6a}: Spiritüel Liderlik Davranışları ile Algılanan Nitel Performans arasındaki ilişkide Algılanan Örgütsel Destek aracı (mediator) değişken etkisi göstermektedir.

H_{7a}: Spiritüel Liderlik Davranışları ile Algılanan Nicel Performans arasındaki ilişkide Algılanan Örgütsel Destek aracı (mediator) değişken etkisi göstermektedir.

H_{8a}: Spiritüel Liderlik Davranışları ile Algılanan Çalışan Performansı arasındaki ilişkide Algılanan Örgütsel Destek aracı (mediator) değişken etkisi göstermektedir.

7.3.2.7. Psikolojik sermayenin Spiritüel Liderlik ve Algılanan Performans Arasındaki İlişkide Aracı Etkisi

Son yıllarda yönetim alanında görülen paradigma değişimi; salt karlılık odaklılıktan, karlılık ile hayat kalitesini dengeleyen daha insani bir yaklaşım olan spiritüelite ve sosyal sorumluluk odaklılığa, kopukluktan çevreyle bağlantılılığa, ben merkezlilikten hizmet odaklılığa (Neck ve Milliman, 1994), materyalizmden spiritüeliteye (DeFoore ve Renesch, 1995; Neal, 2000) dönüşüm şeklinde tezahür etmiştir. Bu değişim ile birlikte, örgütler çalışanı güçlendirme ve psikolojik kapasitelerini artırma anlamında yeni yollar denemeye ve yeni araçlar kullanmaya başlamışlardır. Bu yeni mentalite çalışanların hem iç dünyalarına hitab etmiş hem de finansal olarak kazançlı sonuçlar elde edilmesine katkıda bulunmuştur (Karakaş, 2005). Bu spiritüelite hareketi iş ortamında anlam ve amaç arayışlarına cevap verirken, cemiyet bilinci oluşumuna katkıda bulunmuş, çalışanların kendilerini ifade etmelerine olanak tanımış, hayatlarını anlamlandırmalarında yardımcı olmuş, çevreleri ve üst bir güçle bağlantılarını sağlamış ve kendilerini daha rahat ifade eden, kendilerini geliştiren, buldukları iş ortamını benimseyen ve ona bağlanan bireyler olmalarını sağlayacak şekilde psikolojik kapasitelerini geliştirmiştir (Karakaş, 2005). Spiritüel değerlere önem veren ve kararlarında bu değerlere ölçüt olarak rol yükleyen liderlerin yönettiği organizasyonların daha karlı olduğu ve performanslarının daha yüksek olduğu görülmüştür (Korac-Kakabadse vd., 2002; Mitroff ve Denton, 1999; Sass, 2000; Strack vd., 2002; Duchon ve Plowman, 2005).

B ilham kaynağı olan ve pozitif psikoloji akımından etkilenerek geliştirilen Fry'nin (2005) spiritüel liderlik teorisi, daha önce de belirtildiği gibi vizyon, umut/inanç ve diğergamlığı içeren bir içsel motivasyon teorisi şeklinde geliştirilmiştir (Fry ve Matherly, 2006). Söz konusu teoriye göre umut/inanç ikilisi organizasyonlarda çalışanların geleceğe umutla bakmalarını sağlar, vizyona ulaşma noktasında çalışanları

yürekendirir ve umutlandırır ve gerekli içsel motivasyonu sağlar. Bu içsel motivasyon modelinde umut, vizyonun gerçekleşeceğine dair beklenti ve arzu olarak tanımlanmaktadır. Fry umudu inanç ile birlikte ele almakta inancın umuda kesinlik kazandırdığını savunmaktadır. Örgütün vizyonuna ulaşılacağına dair sahip olunan umut ve inanç takipçilerin işlerine mesleklerine yönelik sevgi hissetmelerini (calling) ve örgütlerine bağlılık hissetmelerini sağlar bu da işlerini anlamlı bulmalarına netice verir (Fry, 2003; Fry, 2005). Psikolojik sermayede ise umut iki boyuttan oluşur; amaca ulaşmak için gösterilen irade (will power), amaca ulaşmak için gerekli yolların bilinmesi ve kullanılması (waypower) (Snyder, Feldman, ve Taylor, 2000). Yüksek umut seviyesi umut edilen şeye ulaşmak için gerekli yolların daha büyük bir azimle zorlanmasına yol açtığı için büyük ölçüde yüksek performans çıktıları ile neticelenir. Spiritüel liderlikte de benzer şekilde, liderin umut ve inancı hedefe ulaşma noktasında ne gerekiyorsa yapma anlamında azim ve sebat kaynağıdır (Helland ve Winston, 2005).

Psikolojik sermayenin bir diğer alt bileşeni olan iyimserlik de spiritüel liderlikten beslenebilecek bir alt boyuttur. İyimserlik kişilerin ve grupların olayların seyrinin iyi gideceğine ve pozitif sonuçlar elde edileceğine dair genel kanıları ve düşünce tarzlarıdır. Dolayısıyla performansa olan katkısı anlamında önemli bir düşünce tarzıdır (Seligman, 1998; Seligman ve Schulman, 1986). Bireyler kendileri ile ilgili başarılı olacaklarına dair bir kanaat geliştirdiklerinde başarılı olmak için teşebbüslerini arttıracak ve bu motivasyon genellikle başarılı olmaları ile neticelenecektir (Clapp-Smith vd., 2009). Spiritüel liderlik teorisine göre diğergamlık yani içten, samimi ve hesapsız olarak verilen sevgi, organizasyon tarafından takipçilere karşı gösterildiği gibi, takipçiler tarafından da örgüte karşı gösterilir. Spiritüel liderlik teorisine göre diğergamlık örgütlerde endişeyi, kıskançlığı, bencilliği, suçluluk duygusunu giderir, iyimser bir ortam oluşturur. Toplum bilinci kazanılmasına katkıda bulunur, üyelerin kendilerinin anlaşıldığı ve takdir edildiklerine dair algıya sahip olmalarına katkıda bulunur (Fry ve Matherly, 2006) böylece daha iyimser ve esnek hareket edebilmelerine katkıda bulunur.

Aslında günlük hayatta spiritüel pratik ciddi anlamda öz gözlem ve kişinin kendi kendini sorgulaması ve bu yolla da üst bir güce olan bağlılığını sınamasından geçmekte, bu da genellikle meditasyon, dua, ibadet, spiritüel okumalar yapma ve tefekkür gibi yollarla gerçekleşmektedir (Neal ve Bennett, 2000). Araştırmalar bu

pratiklerin aynı zamanda kişinin dayanıklılığını yani psikolojik kapasitesinin bir alt boyutu olan dayanıklılık ve esnekliğini, zorlu şartlardan kolaylıkla sıyrılmaya ve güçlenerek yola devam etme yeteneğini (Luthans, 2002; Masten, 2001; Masten, Best, ve Garnezy, 1990) arttırdığını ve dolayısıyla daha yüksek performans göstermesine sebep olduğunu ispatlamıştır (Clapp-Smith vd., 2009). Quick vd. (2000) yoğun stres altında çalışan beyaz yakalılar üzerinde yaptıkları araştırmada spiritüel aktivitede bulunan çalışanların daha sağlıklı bir ruh yapısına sahip olduklarını ve stresle daha kolay mücadele ettiklerini ve daha rahat çalıştıklarını ispatlamıştır. Benzer şekilde Wisconsin Üniversitesi'nde yoğun stres altında çalışan insanlar üzerinde yapılan araştırmada meditasyonun pozitif duygular üretilmesine katkı sağladığı ve kişilerin dayanıklılıklarını arttırdığı tespit edilmiştir (McLaughlin, 2002).

Psikolojik kaynak kapasitesinin diğer bir bileşeni olan öz yeterlilik ise, kişinin bir görevi layıkıyla yerine getirebileceğine olan öz inancı şeklinde tanımlanmakta ve kişinin performansına olumlu çıktılar üretmesine anlamlı katkılar sağladığı savunulmaktadır (Bandura, 1997). Stajkovic ve Luthans'a (1998) göre öz yeterlilik duygusu yüksek olan çalışanlar daha az hata yapma eğilimi göstermekte, daha azimli davranmakta, daha sonuç odaklı yaklaşımlar sergilemekte ve amaca ulaşma noktasında daha inançlı oldukları için bu yolda daha çok çaba göstermektedirler. Spiritüel liderlik de bu öz yeterlilik ve performans ilişkisini besler niteliktedir. Birçok spiritüel öğretilere göre tüm yaratılmışlar saygıya ve övgüye layıktır, dolayısıyla başkalarını takdir etme ve destekleme bir nevi şükran göstergesidir, spiritüelliğin bir gereğidir. Takdir etme ve destekleme iş ortamında da spiritüelliğin göstergesi olan pratikler arasında yer alır. Kouzes ve Posner (1999) çalışanları desteklemenin örgütlerde de bireylerin işlere katkısının artırılmasında gerekli olduğunu altını çizmiş, konu ile ilgili yaptıkları araştırmada takdir edilen ve desteklenen katılımcıların 98%'inin takdir edildikleri durumlarda daha yüksek performans gösterdiklerini ispatlamışlardır.

Özetle bu çalışmada, alan yazınından da etkilenecek, spiritüel liderlik davranışının Algılanan Çalışan Performansını direk olarak etkilemesinin yanısıra, çalışanların psikolojik kaynak kapasitelerini artırarak da olumlu yönde artış sağlayabileceği öngörülmüştür.

H_{6b}: Spiritüel Liderlik Davranışları ile Algılanan Nitel Performans arasındaki ilişkide Psikolojik Sermaye aracı (mediator) değişken etkisi göstermektedir.

H_{7b}: Spiritüel Liderlik Davranışları ile Algılanan Nicel Performans arasındaki ilişkide Psikolojik Sermaye aracı (mediator) değişken etkisi göstermektedir.

H_{8b}: Spiritüel Liderlik Davranışları ile Algılanan Çalışan Performansı arasındaki ilişkide Psikolojik Sermaye aracı (mediator) değişken etkisi göstermektedir.

7.4. Veri Analizleri

Bu bölümde; örneklem kümesine ait tanımlayıcı analizler, gözlenen değişkenlerle ilgili faktör analizleri ve faktör yapılarının geçerlilik ve güvenilirlikleri yer alacaktır.

7.4.1. Tanımlayıcı Analizler

Anketimizi, 167 firmanın değişik departmanlarında çalışan 751 personel üzerinde uygulanmıştır. Tablo 5’de görüldüğü gibi katılımcıların % 41’i hizmet sektöründen olmakla birlikte, oransal olarak da büyük bir kısmını bankacılık ve finans sektöründen katılımcılar oluşturmaktadır, yine katılımcıların % 18’i hızlı tüketim malları sektöründe yer alan beyaz yaka profesyonellerden oluşmakta, % 15’i yine hizmet sektöründe önemli bir aktör olan telekomünikasyon sektöründe çalışan beyaz yaka profesyonellerden oluşmakta, kalan % 26’ı ise hizmet sektöründe çalışan diğer beyaz yaka profesyonellerden veya imalat sektörünün hizmet ayağında çalışan beyaz yaka profesyonellerden oluşmaktadır.

Tablo 5: Sektörel Veriler

	Sıklık	Oran
Bankacılık finans	311	41,4
Lojistik/taşımacılık	48	6,4
Hızlı tüketim malları.	141	18,8
Giyim/tekstil/deri	14	1,9
Dayanıklı tüketim malları	10	1,3
Otomotiv	15	2,0
Ağır sanayi	11	1,5
Sağlık	31	4,1
Telekomünikasyon	118	15,7
Hizmet diğer	21	2,8
İmalat diğer	31	4,1
	751	100,0

Tablo 6’da görüldüğü gibi Araştırmamıza katılan personelin % 32,3’ü üst düzey yönetici, % 15,9’u orta düzey yönetici ve 50,8’i hiyerarşik anlamda üstünde birden çok yönetici olan alt düzey yönetici ve memurlardan oluşmaktadır. 15 katılımcı

pozisyonunu belirtmemeyi tercih etmiştir.

Tablo 6: Katılımcı Profilleri

	Sıklık	Oran
Üst Düzey Yönetici	238	32,3
Orta Düzey Yönetici	117	15,9
Alt Düzey Yönetici	309	42,0
Beyaz Yakalı Çalışan	72	9,8
	736	100,0

Katılımcıların % 35'i erkek % 65'i kadındır. Hizmet sektöründe bayanların iş gücüne yoğun katılımı ve bu tarz çalışmalara katılım noktasında daha fazla gönüllülük göstermeleri çıkan oranları makul karşılamamıza neden olmuştur. Bunun yanında Tablo 7'de görüldüğü gibi katılımcıların büyük ölçüde bankacılık/ finans ve telekomünikasyon sektöründen olmaları üniversite mezunu katılımcı oranının yüksek olmasını açıklamaktadır. Katılımcılardan % 59,7'si üniversite mezunu, % 26,9 yüksek lisans mezudur. Bankaların yüksek lisanslı özellikle destekleyen İK politikaları ve yüksek lisans mezunlarının akademik çalışmalara daha fazla önem verecekleri düşüncesi. Bu oranları anlamlı bulmamızı sağlamıştır.

Tablo 7: Eğitim Bilgileri

	Frequency	Valid Percent
Lise	61	8,0
Yüksek okul	35	4,6
Üniversite	459	59,7
Yüksek lisans	207	26,9
Doktora	7	,9
Total	785	100,0

7.4.2. Faktör Analizleri ve Yapı Geçerlik ve Güvenilirlikleri

Gözlenen değişkenlerin teorik olarak öngörülen faktör yapısına yüklenip yüklenmediğini araştırmak için *Temel Bileşenler Analizi (Principal Component Analysis)* ve *Promax Döndürme* yöntemi kullanılarak keşifsel faktör analizi yapılmıştır. Temel Bileşenler Analizi keşifsel faktör analizinde genel olarak kullanılan ve tercih edilen analiz tekniği olması, Promax döndürme yöntemi ise değişkenler arası ilişki düzeyi yüksek olduğu durumlarda kullanılması önerildiği için tercih edilmiştir (Hair vd., 2010).

Veri setinin faktör analizine uygunluğunun test edilmesi için, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği testi ve Bartlett küresellik testi uygulanmıştır. Yapılan analizler sonucunda KMO değeri 0,967 ile arzu edilen düzey olan 0,50'nin üzerinde ve Bartlett testinin de 0.001 önem derecesinde anlamlı olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca “anti-image correlation” matrisindeki köşegen değerlerine bakılmış ve bu değerlerin olması gerektiği gibi 0,5'in üzerinde olduğu görülmüştür. Buna göre örneklem verisinin faktör analizine uygun olduğu ortaya çıkmıştır (Hair vd. 2010).

Keşifsel faktör analizinde Tablo 8'de görüldüğü gibi, faktör yükleri ve “Communality” değerleri alt sınırı 0,5 olarak kabul edilmiştir (Hair vd., 2010). Bu değerleri sağlamayan ya da teorik olarak öngörülen faktör yapısına yüklenmeyen değişkenler faktör yapısını bozmayacak şekilde ölçek dışına çıkarılmıştır. İlgili faktör yapısı aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 8: Keşifsel Faktör Analizi

Faktör	Faktör Maddesi	Faktör Yükleri					
		Birinci Dereceden			İkinci Dereceden		
		B	t	p	B	t	p
Spiritüel Liderlik Diğergamlık	Spiritüel Liderlik- Diğergamlık 1	0,846			0,904		
	Spiritüel Liderlik- Diğergamlık 2	0,84	32,74	***			
	Spiritüel Liderlik- Diğergamlık 3	0,841	27,244	***			
	Spiritüel Liderlik- Diğergamlık 4	0,859	28,24	***			
	Spiritüel Liderlik- Diğergamlık 5	0,732	22,228	***			
	Spiritüel Liderlik- Diğergamlık 6	0,814	26,158	***			
Spiritüel Liderlik Vizyon	Spiritüel Liderlik - Vizyon 1	0,767			0,907	19,455	***
	Spiritüel Liderlik - Vizyon 2	0,847	23,68	***			
	Spiritüel Liderlik - Vizyon 3	0,861	24,113	***			
	Spiritüel Liderlik - Vizyon 4	0,897	22,345	***			
Spiritüel Liderlik Umut/İnanç	Spiritüel Liderlik- Umut/inanç 1	0,837			0,864	20,502	***
	Spiritüel Liderlik- Umut/inanç 2	0,871	34,677	***			
	Spiritüel Liderlik- Umut/inanç 3	0,842	27,421	***			
	Spiritüel Liderlik- Umut/inanç 4	0,828	26,708	***			
	Spiritüel Liderlik- Umut/inanç 5	0,889	29,897	***			
Psikolojik Sermaye Umut	Psikolojik Sermaye- Umut 2	0,736			0,885		
	Psikolojik Sermaye- Umut 3	0,808	20,463	***			
	Psikolojik Sermaye- Umut 4	0,754	19,15	***			
	Psikolojik Sermaye- Umut 5	0,865	20,042	***			
	Psikolojik Sermaye- Umut 6	0,752	17,787	***			
Psikolojik	Psikolojik Sermaye- İyimsellik 4	0,741			0,647	11,687	***

Sermaye İyimsenlik	Psikolojik Sermaye- İyimsenlik 5	0,806	13,345	***		
	Psikolojik Sermaye- İyimsenlik 6	0,561	9,365	***		
Psikolojik Sermaye Dayanıklılık	Psikolojik Sermaye- Dayanıklılık 2	0,786			0,869	16,408 ***
	Psikolojik Sermaye- Dayanıklılık 5	0,792	21,601	***		
	Psikolojik Sermaye- Dayanıklılık 6	0,827	22,609	***		
Psikolojik Sermaye Özyeterlilik	Psikolojik Sermaye- Özyeterlilik 1	0,768			0,837	16,04 ***
	Psikolojik Sermaye- Özyeterlilik 2	0,863	24,504	***		
	Psikolojik Sermaye- Özyeterlilik 3	0,855	24,208	***		
	Psikolojik Sermaye- Özyeterlilik 4	0,819	23,017	***		
	Psikolojik Sermaye- Özyeterlilik 6	0,722	19,849	***		
	Algılanan Örgütsel Destek	Algılanan Örgütsel Destek 1	0,846			
Algılanan Örgütsel Destek 2		0,839	27,901	***		
Algılanan Örgütsel Destek 3		0,878	30,182	***		
Algılanan Örgütsel Destek 4		0,849	28,59	***		
Algılanan Örgütsel Destek 5		0,719	22,117	***		
Algılanan Örgütsel Destek 8		0,743	23,197	***		
Algılanan Örgütsel Destek 9		0,737	22,929	***		
Algılanan Örgütsel Destek 10		0,755	23,727	***		
Algılanan Nicel Performans	Algılanan Nicel Performans 1	0,837				
	Algılanan Nicel Performans 2	0,689	17,179	***		
	Algılanan Nicel Performans 3	0,698	17,369	***		
Algılanan Nitel Performans	Nitel Performans 1	0,713				
	Algılanan Nitel Performans 3	0,812	19,474	***		
	Algılanan Nitel Performans 4	0,744	18,042	***		
Algılanan Çalışan Performansı	Algılanan Çalışan Performansı 3	0,723				
	Algılanan Çalışan Performansı 4	0,738	19,003	***		
	Algılanan Çalışan Performansı 5	0,787	20,301	***		
	Algılanan Çalışan Performansı 6	0,777	20,051	***		
	Algılanan Çalışan Performansı 7	0,693	17,764	***		
	Algılanan Çalışan Performansı 8	0,776	19,988	***		
	Algılanan Çalışan Performansı 9	0,75	19,261	***		
	Algılanan Çalışan Performansı 10	0,758	19,484	***		
***; p < 0.001 düzeyinde istatistiki olarak anlamlığı ifade eder.						
B; Standardize faktör yükünü ifade eder.						
X ² = 2789,034, df=1291, X ² /df = 2,160, GFI=0,864, TLI=0,942, CFI=0,946, PNFI=0,847, RMSEA=0,041						

Faktörlerin içsel tutarlılıklarının ölçülmesinde Cronbach's Alpha değeri kullanılmış olup, her bir faktörün Cronbach's Alpha değeri 0,7'nin üzerinde çıkmıştır. Buna göre faktör yapılarının içsel tutarlılıklarının olduğu ortaya çıkmıştır (Tablo 12).

KFA sonuçlarının doğrulanması, araştırma ölçeklerinin geçerlik ve güvenilirlerinin analiz edilmesi için *Maximum Likelihood* tahmin yöntemi kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi (confirmatory factor analyses) yapılmıştır (Tablo 13) Standardize artık kovaryans (Standardized residual covariance) değerleri incelenmiş ve *Spiritüel liderlik_dışergamlık* 5 değişkeni model uyum iyiliği indekslerinin daha iyi hale gelmesi adına ölçek dışına çıkarılmıştır. Ayrıca modifikasyon indisleri incelenmiş ve aynı faktördeki yüksek modifikasyon değerine sahip hata değerleri kovare edilmiştir. Bu durumda fit indeksi değerleri $X^2= 2499,590$, $df= 1258$, $X^2/df = 1,987$, $GFI=0,880$, $TLI=0,951$, $CFI=0,955$, $PNFI=0,834$, $RMSEA=0,037$ olmuştur. Bu çalışmada psikolojik sermaye ve spiritüel liderlik değişkenlerinin bütüncül etkileri araştırıldığı için, ruhani liderlik üç alt boyutu ve psikolojik sermaye dört alt boyutu içerecek şekilde bir ikinci dereceden faktör analizi (second-order factor analysis) gerçekleştirilmiştir. Bu yapının model fit indeksleri $X^2= 2789,034$, $df= 1291$, $X^2/df = 2,160$, $GFI=0,864$, $TLI=0,942$, $CFI=0,946$, $PNFI=0,847$, $RMSEA=0,041$ ' dir. Sonuç olarak fit indekslerinin istenen düzeyde olduğu ortaya çıkmıştır (Hu ve Bentler, 1999; Schumacker ve Lomax, 2012).

Tüm faktör yükleri teorik olarak öngörülen faktör yapısında istatistiki olarak anlamlı (Bagozzi, Yi ve Lynn, 1991) ve yapı bazında faktör yükleri ortalamaları 0,7 den yüksek olduğu için (Hair vd., 2010) yakınsak geçerlik (convergent validity); model uyum iyiliği indeksleri iyi bir seviyede olduğu için tek boyutluluk (unidimensionality) (Anderson ve Gerbing, 1988) sağlanmıştır.

Faktör yapılarının güvenilirliklerini test etmek için AVE (Average Variance Extracted) (Fornell ve Larcker 1981) ve SCR (Scale Composite Relability) (Bagozzi ve Yi 1988) değerleri kullanılmıştır. AVE değeri 0,5'in CR değeri ise 0,7'nin üzerinde olduğu zaman ilgili faktörün geçerlik ve güvenilirliğinin sağlandığını söylemek mümkün olmaktadır (Bagozzi ve Yi, 1988). Araştırma faktörlerine ait AVE ve SCR değerleri Tablo 13' de yer almaktadır.

Ayrımsal geçerlik (discriminant validity); Tablo 9'da köşegenlerde yer alan ortalama açıklanan varyansın karekök değerleri ve yatay-dikey eksenindeki korelasyon katsayıları karşılaştırılarak incelenmiştir. Her bir faktör için AVE değerlerinin karekökleri yatay-dikey eksenindeki korelasyonlardan yüksek olduğu için faktörlerin ayrımsal geçerliklerinin var olduğu söylenebilmektedir (Hair vd., 2010).

Tablo 9: Korelasyon Tablosu ve Geçerlilik, Güvenilirlik Değerleri

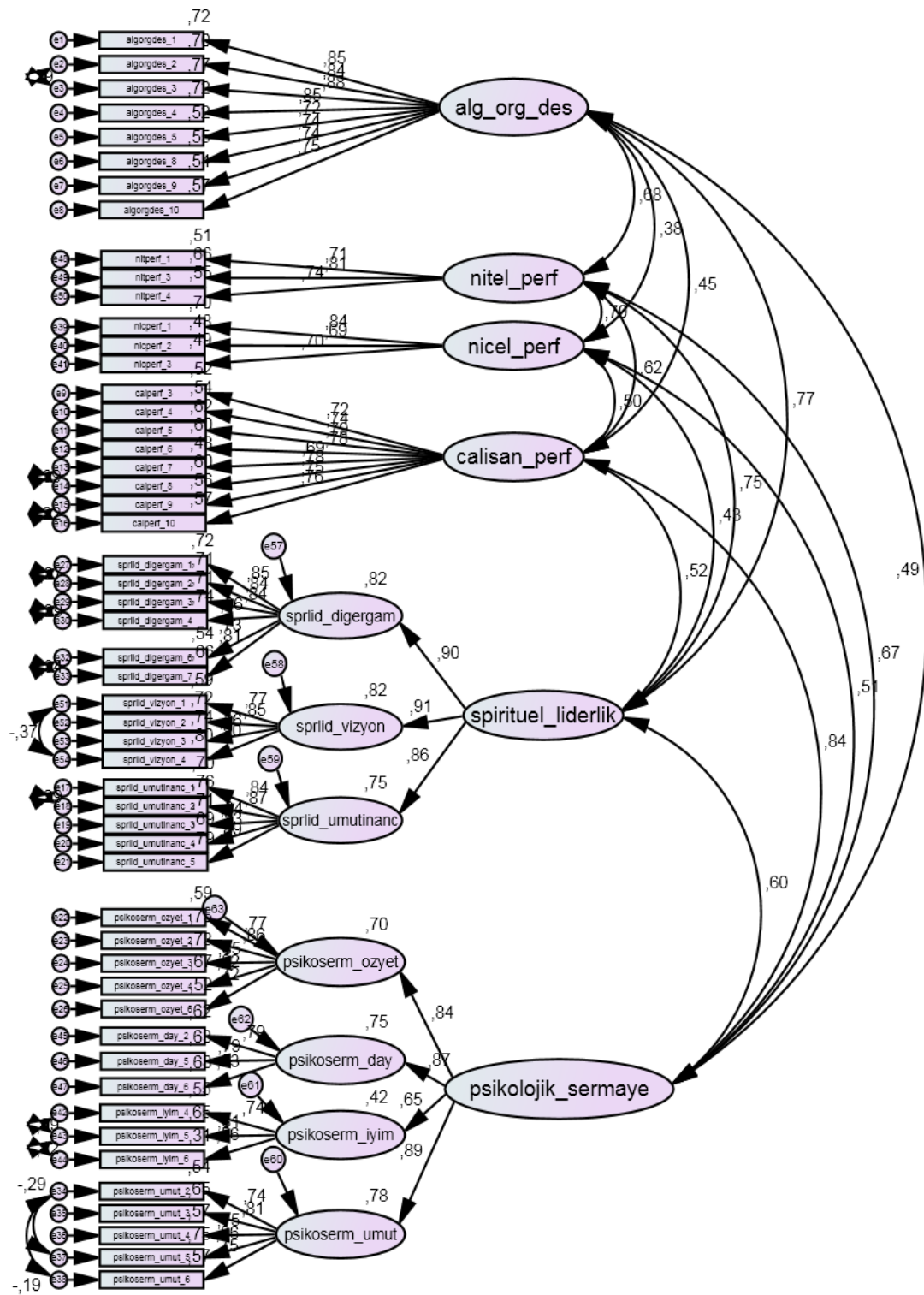
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	AVE	SCR
1. Algılanan Nitel Performans	(0,758)											0,575	0,802
2. Algılanan Örgütsel Destek	0,683***	(0,798)										0,636	0,933
3. Algılanan Çalışan Performansı	0,621***	0,449***	(0,751)									0,563	0,912
4. Spiritüel Liderlik-Umut/İnanç	0,605***	0,596***	0,492***	(0,854)								0,729	0,931
5. Psikolojik Sermaye-Özyeterlilik	0,521***	0,382***	0,72***	0,44***	(0,807)							0,652	0,903
6. Spiritüel Liderlik-Diğeramlık	0,714***	0,787***	0,443***	0,759***	0,391***	(0,823)						0,678	0,926
7. Psikolojik Sermaye-Umut	0,615***	0,459***	0,729***	0,543***	0,716***	0,505***	(0,785)					0,616	0,889
8. Algılanan Nicel Performans	0,695***	0,379***	0,499***	0,353***	0,46***	0,401***	0,435***	(0,745)				0,555	0,788
9. Psikolojik Sermaye-İyimserlik	0,564***	0,527***	0,448***	0,453***	0,444***	0,546***	0,561***	0,376***	(0,760)			0,577	0,797
10. Psikolojik Sermaye-Dayanıklılık	0,53***	0,33***	0,735***	0,409***	0,779***	0,341***	0,774***	0,392***	0,441***	(0,802)		0,643	0,844
11. Spiritüel Liderlik-Vizyon	0,671***	0,671***	0,472***	0,833***	0,414***	0,797***	0,495***	0,394***	0,48***	0,389***	(0,844)	0,712	0,908

Köşegende ilgili değişkenin AVE değerinin karekökü yer almaktadır.

SCR: Scale Composite Reliability, AVE: Average Variance Extracted

***, Tüm korelasyon değerleri $p < 0,001$ düzeyinde istatistikî olarak anlamlıdır.

Yapılan analizler neticesinde faktörlerin geçerlilik ve güvenilirliklerinin istenen düzeyde olduğu ortaya konulmuştur. Nihai faktör yapısını gösteren Doğrulayıcı faktör analizine ait yapısal eşitlik modeli çıktısı Şekil 7’de yer almaktadır



Şekil 6: Doğrulayıcı Faktör Analizi

7.4.3. Hipotez Testleri için Kullanılan İstatistik Analizleri

Bu bölümde doğrudan etkilere dayanan hipotezlerin test edilmesi ve aracı ilişkilere dayanan hipotezlerin test edilmesi için yapılan analizler ve yapısal eşitlik modelleri yer almaktadır.

7.4.3.1. Doğrudan Etkilere Dayanan Hipotezlerin Test Edilmesi

Araştırma hipotezlerinin test edilmesinde yapısal eşitlik modellemesi yöntemi kullanılmıştır. Spiritüel Liderlik Davranışları, Psikolojik Sermaye, Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Performans (nitel, nicel, çalışan) değişkenleri arasındaki doğrudan etkileri incelemek için oluşturulan araştırma hipotezleri şu şekildedir;

H₁: Spiritüel Liderlik Davranışları Psikolojik Sermayeyi pozitif yönde istatistiki olarak anlamlı bir şekilde etkiler.

H₂: Spiritüel Liderlik Davranışları Algılanan Örgütsel Desteği pozitif yönde istatistiki olarak anlamlı bir şekilde etkiler.

H_{3a}: Spiritüel Liderlik Davranışları Algılanan Nitel Performansı pozitif yönde istatistiki olarak anlamlı bir şekilde etkiler.

H_{3b}: Spiritüel Liderlik Davranışları Algılanan Nicel Performansı pozitif yönde istatistiki olarak anlamlı bir şekilde etkiler.

H_{3c}: Spiritüel Liderlik Davranışları Algılanan Çalışan Performansını pozitif yönde istatistiki olarak anlamlı bir şekilde etkiler.

H_{4a}: Algılanan Örgütsel Destek Algılanan Nitel Performansı pozitif yönde istatistiki olarak anlamlı bir şekilde etkiler.

H_{4b}: Algılanan Örgütsel Destek Algılanan Nicel Performansı pozitif yönde istatistiki olarak anlamlı bir şekilde etkiler.

H_{4c}: Algılanan Örgütsel Destek Algılanan Çalışan Performansını pozitif yönde istatistiki olarak anlamlı bir şekilde etkiler.

H_{5a}: Psikolojik Sermaye Algılanan Nitel Performansı pozitif yönde istatistiki olarak anlamlı bir şekilde etkiler.

H_{5b}: Psikolojik Sermaye Algılanan Nicel Performansı pozitif yönde istatistiki olarak anlamlı bir şekilde etkiler.

H_{5c}: Psikolojik Sermaye Algılanan Çalışan Performansını pozitif yönde istatistiki olarak anlamlı bir şekilde etkiler.

Söz konusu araştırma hipotezlerinin test edilmesi için oluşturulan yapısal eşitlik modelinin sonuçları Tablo 10’te aşağıda yer almaktadır.

Tablo 10: Direkt Etki Hipotezlerinin Test Edildiği Yapısal Eşitlik Modeli

Hipotez	Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Standardize β	t	p
H ₁	Spiritüel Liderlik Davranışı	→ Psikolojik Sermaye	0,605***	12,709	0,000
H ₂	Spiritüel Liderlik Davranışı	→ Algılanan Örgütsel Destek	0,775***	17,202	0,000
H _{3a}	Spiritüel Liderlik Davranışı	→ Algılanan Nitel Performans	0,339***	5,238	0,000
H _{3b}	Spiritüel Liderlik Davranışı	→ Algılanan Nicel Performans	0,123(ad)	1,582	0,114
H _{3c}	Spiritüel Liderlik Davranışı	→ Algılanan Çalışan Performansı	-0,018(ad)	-0,324	0,746
H _{4a}	Algılanan Örgütsel Destek	→ Algılanan Nitel Performans	0,241***	4,377	0,000
H _{4b}	Algılanan Örgütsel Destek	→ Algılanan Nicel Performans	0,075(ad)	1,127	0,26
H _{4c}	Algılanan Örgütsel Destek	→ Algılanan Çalışan Performansı	0,061(ad)	1,256	0,209
H _{5a}	Psikolojik Sermaye	→ Algılanan Nitel Performans	0,377***	8,154	0,000
H _{5b}	Psikolojik Sermaye	→ Algılanan Nicel Performans	0,431***	7,832	0,000
H _{5c}	Psikolojik Sermaye	→ Algılanan Çalışan Performansı	0,826***	13,709	0,000

***; p < 0,001 düzeyinde istatistiki olarak anlamlılığı ifade eder.
ad; istatistiki olarak %95 güven düzeyinde anlamlı değil.

X²= 2889,551, df=1295, X²/df = 2,231, GFI=0,861, TLI=0,939, CFI=0,942, PNFI=0,846, RMSEA=0,042

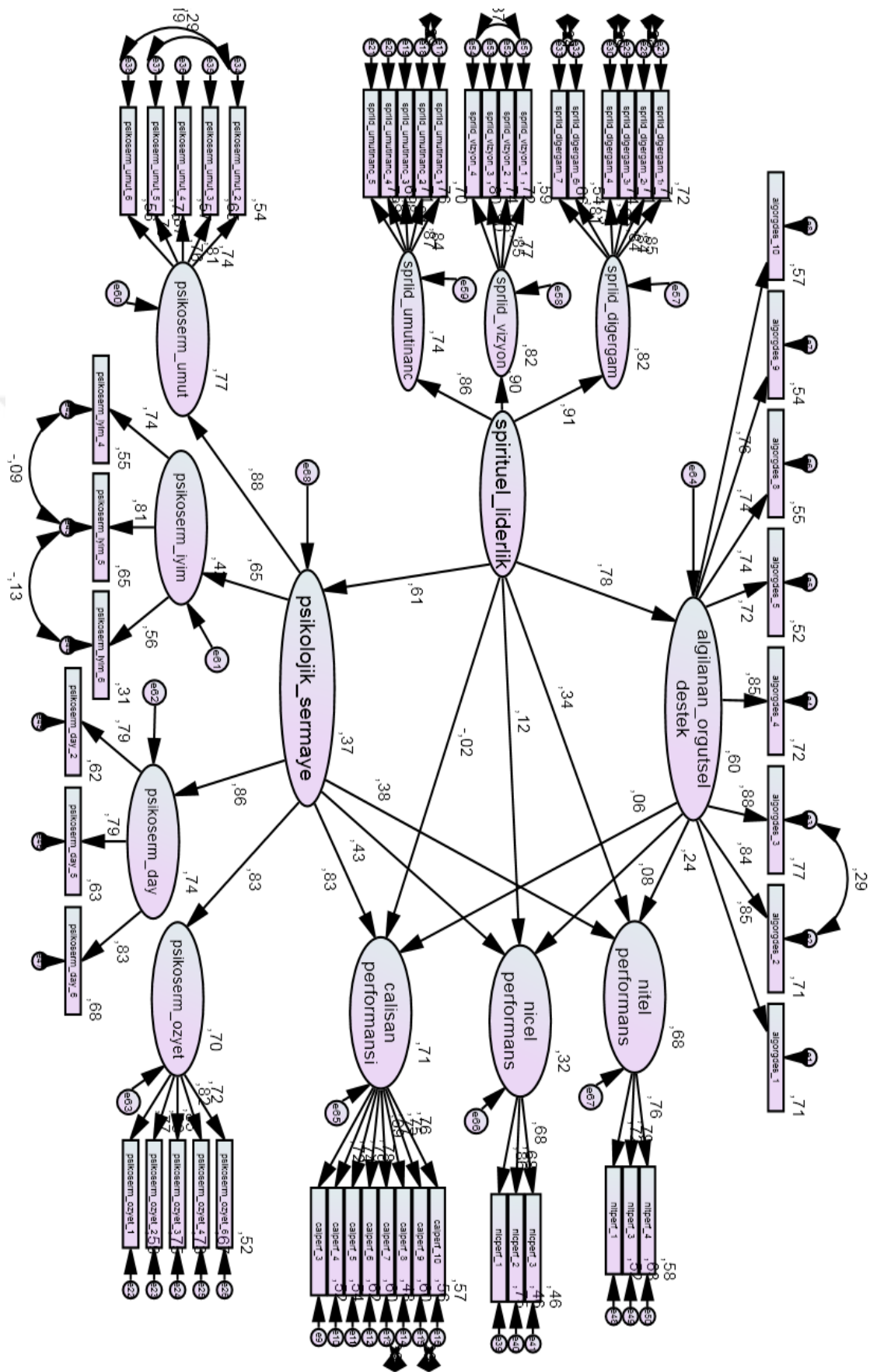
Yapısal eşitlik modeli sonuçlarına göre, spiritüel liderlik davranışı psikolojik sermayeyi (β ; 0,605, t; 12,709, p<0,001), algılanan örgütsel desteği (β ; 0,775, t; 17,202, p<0,001), Algılanan

Nitel Performansı (β ; 0,339, t; 5,238, $p < 0,001$) anlamlı bir şekilde etkilerken, Algılanan Nicel Performansı (β ; 0,123, t; 1,582, $p > 0,05$) ve Algılanan Çalışan Performansını (β ; -0,018, t; -0,324, $p > 0,05$) istatistiki olarak %95 güven düzeyinde anlamlı bir şekilde etkilememiştir. Buna göre H_1 , H_2 , H_{3a} hipotezleri desteklenirken, H_{3b} ve H_{3c} desteklenmemiştir.

Yine Yapısal eşitlik modeli sonuçlarına göre, algılanan örgütsel destek, Algılanan Nitel Performansı (β ; 0,241, t; 4,377, $p < 0,001$) anlamlı bir şekilde etkilerken, Algılanan Nicel Performansı (β ; 0,075, t; 1,127, $p > 0,05$) ve Algılanan Çalışan Performansını (β ; 0,061, t; 1,256, $p > 0,05$) istatistiki olarak %95 güven düzeyinde anlamlı bir şekilde etkilememiştir. Böylece H_{4a} desteklenmiş, H_{4b} ve H_{4c} hipotezleri desteklenmemiştir.

Bunlarla birlikte aynı model kapsamında psikolojik sermaye, Algılanan Nitel Performansı (β ; 0,377, t; 8,154, $p < 0,001$), Algılanan Nicel Performansı (β ; 0,431, t; 7,832, $p < 0,001$) ve Algılanan Çalışan Performansını (β ; 0,826, t; 13, 709, $p < 0,001$) anlamlı bir şekilde etkilemiştir. Dolayısıyla H_{5a} , H_{5b} ve H_{5c} desteklenmiştir.

İlgili analizleri içeren yapısal eşitlik modeli çıktısı Şekil 8'de yer almaktadır.



Sekil 7: Yapısal Eşitlik Modellemesi

7.4.3.2 Aracı İlişkilere Dayanan Hipotezlerin Test Edilmesi

Hipotez testlerine geçmeden önce belirtilmelidir ki, aracılık etkisinin test edilmesinde Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen yöntemin Akgün vd.'nin (2014) yapısal eşitlik modellemesinde kullandıkları şekli ile Preacher ve Hayes (2008) tarafından önerilen yöntem birlikte kullanılmıştır.

Baron ve Kenny'ye (1986) göre aracı değişken ilişkisi, bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni etkilediği durumlarda diğer bir değişkeninin söz konusu ilişkideki aracılık rolünü ifade eder. Buna göre aracı değişken model dahil olduğunda;

- a) bağımsız değişken aracı değişkeni etkiler,
- b) aracı değişken bağımlı değişkeni etkiler,
- c) bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi aracı değişkenin dahil olmadığı modele nazaran ortadan kalkar ya da azalır,

aracı değişken ilişkisinden söz edilebilir. Bağımsız değişkeninin bağımlı değişken üzerindeki etkisi tamamen ortadan kalkıyorsa tam aracı değişken, ortadan kalkmayıp azalıyorsa kısmi aracı değişken ilişkisi söz konusudur (Baron ve Kenny, 1986).

Yapısal eşitlik modellemesinde Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen yöntemin kullanılmasında literatürde önerilen bazı düzenlemeler mevcuttur. Bu çalışmada Little vd. (2007) ile Kalchschmidt vd. (2010) tarafından önerilen, Akgün vd. (2014) tarafından kullanılan üç yapısal eşitlik modeline dayalı yöntem kullanılmıştır. Buna göre;

- birinci modelde bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni etkilemesi,
- ikinci modelde bağımsız değişkenin aracı değişkenleri etkilemesi,
- üçüncü modelde ise bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkiye aracı değişkenlerin dahil edilmesi ile birlikte, aracı değişkenin bağımlı değişkeni etkilerken bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin ortadan kalkması ya da azalması araştırılmıştır (Akgün vd. 2014).

Preacher ve Hayes'e (2008) göre ise aracılık etkisinden söz edebilmek için aracı değişkenin modele dahil edilmesinin ardından bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde dolaylı bir etkisinin (indirect effect) var olması gerekmektedir. Bu maksatla çalışmada aracılık etkilerinin geçerliliği ölçmek için "Bootstrap" yöntemi kullanılarak 5000 örneklem düzeyinde %95 güven aralığında bağımsız değişkenin bağımlı

değişken üzerindeki dolaylı etkisi araştırılmış, böyle bir etki söz konusu ise aracılık etkisi geçerli sayılmıştır (Preacher ve Hayes, 2008).

Spiritüel Liderlik ile Örgütsel Performans arasındaki ilişkide Algılanan Örgütsel Destek ve Psikolojik Sermaye değişkenlerinin aracılık (mediating) etkilerini inceleyen araştırma hipotezleri aşağıda yer almaktadır.

H_{6a}: Spiritüel Liderlik Davranışları ile Algılanan Nitel Performans arasındaki ilişkide Algılanan Örgütsel Destek aracı (mediator) değişken etkisi göstermektedir.

H_{6b}: Spiritüel Liderlik Davranışları ile Algılanan Nitel Performans arasındaki ilişkide Psikolojik Sermaye aracı (mediator) değişken etkisi göstermektedir.

H_{7a}: Spiritüel Liderlik Davranışları ile Algılanan Nicel Performans arasındaki ilişkide Algılanan Örgütsel Destek aracı (mediator) değişken etkisi göstermektedir.

H_{7b}: Spiritüel Liderlik Davranışları ile Algılanan Nicel Performans arasındaki ilişkide Psikolojik Sermaye aracı (mediator) değişken etkisi göstermektedir.

H_{8a}: Spiritüel Liderlik Davranışları ile Algılanan Çalışan Performansı arasındaki ilişkide Algılanan Örgütsel Destek aracı (mediator) değişken etkisi göstermektedir.

H_{8b}: Spiritüel Liderlik Davranışları ile Algılanan Çalışan Performansı arasındaki ilişkide Psikolojik Sermaye aracı (mediator) değişken etkisi göstermektedir.

Aracılık ilişkilerinin incelenmesi için aracı değişkenler ile bağımlı/bağımsız değişkenlerin arasındaki korelasyon ilişkileri doğrulanması gerekmektedir (Akgün ve diğ. 2014). Tablo 11’de gösterildiği gibi Algılanan Örgütsel Destek ve Psikolojik Sermaye değişkenleri ile Spiritüel Liderlik Davranışları, Algılanan Nitel Performans, Algılanan Nitel Performans ve Algılanan Çalışan Performansı değişkenleri arasında yeterli düzeyde korelasyon bulunmuştur. Bu durumda aracılık ilişkisinin değerlendirilebilmesi için gerek şart sağlanmıştır.

Tablo 11: Değişkenler Arası Korelasyon Değerleri

Değişkenler	1	2	3	4	5	6
1. Algılanan Çalışan Performansı	-					
2. Algılanan Örgütsel Destek	0,449***	-				
3. Algılanan Nicel Performans	0,499***	0,38***	-			
4. Algılanan Nitel Performans	0,622***	0,681***	0,697***	-		
5. Psikolojik Sermaye	0,836***	0,491***	0,507***	0,671***	-	
6. Spiritüel Liderlik	0,523***	0,771***	0,432***	0,746***	0,599***	-

***; $p < 0,001$ düzeyinde istatistiki olarak anlamlılığı ifade eder.

Yukarıda yer alan araştırma hipotezlerinin test edilmesi için üç farklı yapısal eşitlik modeli oluşturulmuştur (Tablo 16). Birinci modelde spiritüel liderlik davranışlarının nitel, nicel ve Algılanan Çalışan Performansı değişkenleri üzerindeki doğrudan etkisi incelenmiştir. Yapısal eşitlik modeli sonucuna göre spiritüel liderlik davranışının Algılanan Nitel Performansı ($\beta; 0,781$, $p < 0,001$), Algılanan Nicel Performansı ($\beta; 0,497$, $p < 0,001$) ve Algılanan Çalışan Performansını ($\beta; 0,570$, $p < 0,001$) anlamlı bir şekilde etkilediği gözlenmiştir.

İkinci modelde spiritüel liderlik davranışlarının aracı değişkenler olan psikolojik sermaye ve algılanan örgütsel desteği etkileyip etkilemediği araştırılmıştır. Model sonuçlarına göre spiritüel liderlik davranışlarının psikolojik sermaye ($\beta; 0,610$, $p < 0,001$) ve algılanan örgütsel desteği ($\beta; 0,772$, $p < 0,001$) anlamlı bir şekilde etkilediği ortaya çıkmıştır.

Üçüncü modelde ise spiritüel liderlik davranışları ile nitel, nicel ve Algılanan Çalışan Performansları arasındaki ilişkiye psikolojik sermaye ve algılanan örgütsel destek aracı değişken olarak dahil edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre spiritüel liderlik davranışı aracı değişkenler olan psikolojik sermayeyi ($\beta; 0,605$, $p < 0,001$) ve algılanan örgütsel desteği ($\beta; 0,775$, $p < 0,001$) anlamlı bir şekilde etkilemiştir. Aracı değişkenlerden algılanan örgütsel destek Algılanan Nitel Performansı ($\beta; 0,241$, $p < 0,001$) anlamlı bir şekilde etkilerken, Algılanan Nicel Performansı ($\beta; 0,075$,

$p>0,05$) ve Algılanan Çalışan Performansını (β ; 0,061, $p>0,05$) etkilememiştir. Bir diğer aracı değişken olan psikolojik sermaye Algılanan Nitel Performansı (β ; 0,377, $p<0,001$), Algılanan Nicel Performansı (β ; 0,431, $p<0,001$) ve Algılanan Çalışan Performansını (β ; 0,826, $p<0,001$) anlamlı bir şekilde etkilemiştir.

Yine üçüncü modelde bağımsız değişkeninin bağımlı değişken üzerindeki etkisi aracı değişkenler dahil olmadan önceki modele nazaran incelenmiş ve spiritüel liderlik davranışının Algılanan Nitel Performans üzerindeki etkisinin azaldığı (β ; 0,339, $p<0,001$), Algılanan Nicel Performans (β ; 0,123, $p>0,05$) ve Algılanan Çalışan Performansı (β ; -0,018, $p>0,05$) üzerindeki etkisinin ise ortadan kalktığı gözlenmiştir.

Muhtemel aracılık etkilerinin doğrulanması ve hangi aracı değişkenden kaynaklandığının ortaya belirlenmesi için Preacher ve Hayes' e (2008) göre "Bootstrap" yöntemi kullanılarak 5000 örneklem düzeyinde %95 güven aralığında bağımsız değişkenin bağımlı değişkenler üzerindeki dolaylı etkileri araştırılmıştır Test sonuçları Tablo 12'de görülmektedir.

Tablo 12: Aracılık İlişkilerinin Test Edildiği Yapısal Eşitlik Modelleri

İlişkiler		Standardize B Değerleri		
Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Model 1	Model 2	Model 3
Spiritüel liderlik	→ Algılanan Nitel Performans	0,781***		0,339***
Spiritüel liderlik	→ Algılanan Nicel Performans	0,497***		0,123 (ad)
Spiritüel liderlik	→ Çalışan performansı	0,570***		-0,018 (ad)
Spiritüel liderlik	→ Psikolojik sermaye		0,610***	0,605***
Spiritüel liderlik	→ Algılanan örgütsel destek		0,772***	0,775***
Psikolojik sermaye	→ Algılanan Nitel Performans			0,377***
Psikolojik sermaye	→ Algılanan Nicel Performans			0,431***
Psikolojik sermaye	→ Algılanan Çalışan Performansı			0,826***
Algılanan örgütsel destek	→ Algılanan Nitel Performans			0,241***
Algılanan örgütsel destek	→ Algılanan Nicel Performans			0,075 (ad)
Algılanan örgütsel destek	→ Çalışanan performansı			0,061 (ad)
		$\chi^2_{(364)}=992,35$	$\chi^2_{(683)}=1695,95$	$\chi^2_{(1295)}=2889,55$
		GFI=0,910	GFI=0,884	GFI=0,861

CFI=0,958	CFI=0,953	CFI=0,942
TLI=0,953	TLI=0,948	TLI=0,939
$\chi^2/df = 2,726$	$\chi^2/df = 2,483$	$\chi^2/df = 2,231$
RMSEA=0,050	RMSEA=0,046	RMSEA=0,042

***; $p < 0.001$ düzeyinde istatistiki olarak anlamlılığı ifade eder.
ad; %95 güven aralığında anlamlı değil

Şekil 13’de görüldüğü gibi, dolaylı etki analizi sonuçlarına göre, spiritüel liderlik davranışlarının algılanan örgütsel destek (β ;0,166, $p < 0,01$) ve psikolojik sermaye (β ;0,222, $p < 0,001$) aracılığıyla Algılanan Nitel Performans üzerindeki dolaylı etkileri sebebiyle söz konusu aracılık ilişkisinin varlığı doğrulanmıştır. Aracı değişken dahil olmadan önceki modele göre spiritüel liderlik davranışlarının Algılanan Nitel Performans üzerindeki etkisi ortadan kaybolmayıp azaldığı için kısmi bir aracılık etkisinden söz etmek mümkündür. Buna göre **H_{6a}** ve **H_{6b}** desteklenmiştir.

Tablo 13: Dolaylı Etkilerin İncelenmesi

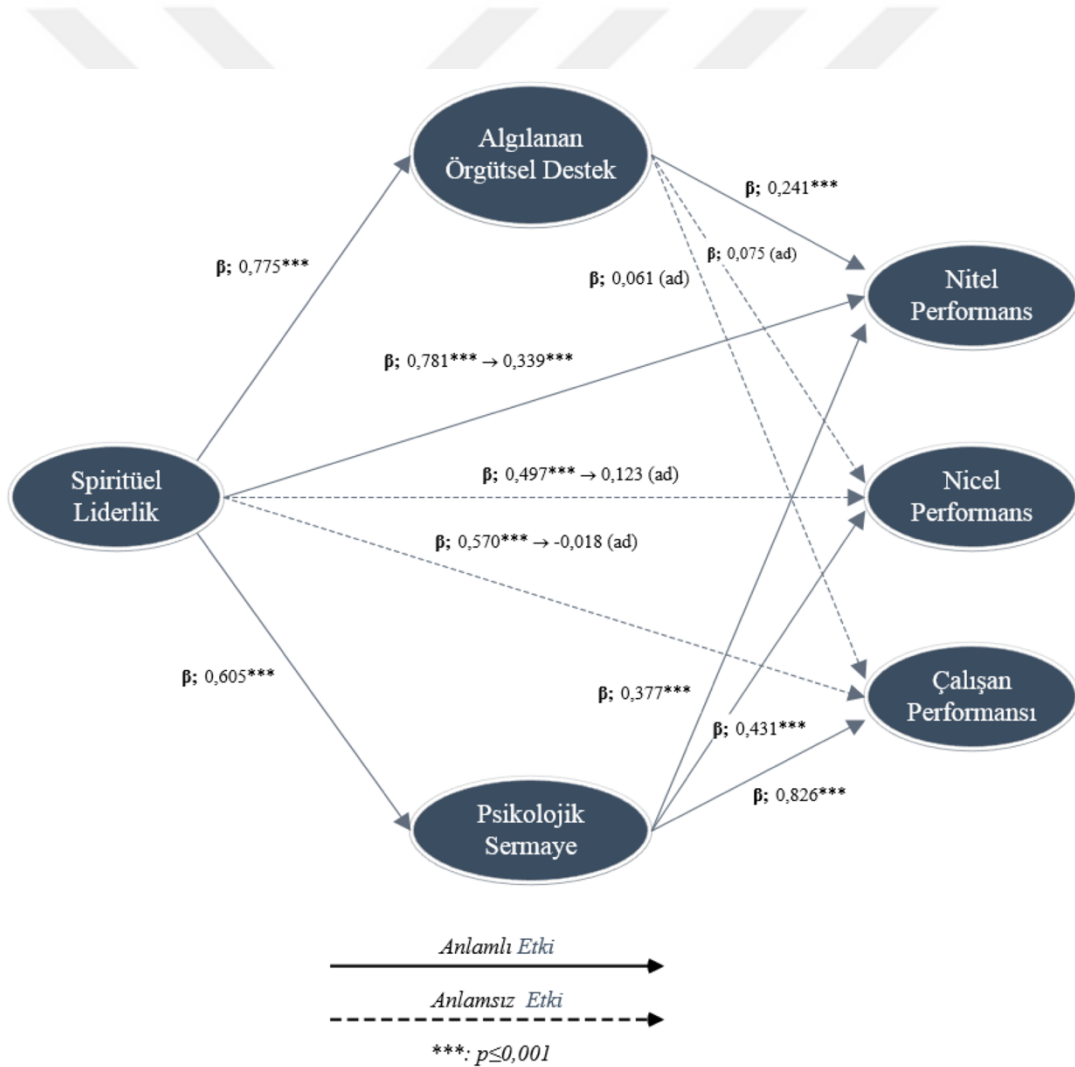
Bağımsız Değişken	Aracı Değişken	Bağımlı Değişken	Aracılık Türü	Dolaylı Etki ^a
Spiritüel liderlik	Algılanan örgütsel destek	Algılanan Nitel Performans	Kısmi	0,166**
Spiritüel liderlik	Psikolojik sermaye	Algılanan Nitel Performans	Kısmi	0,222***
Spiritüel liderlik	Algılanan örgütsel destek	Algılanan Nicel Performans	Yok	0,056 (ad)
Spiritüel liderlik	Psikolojik sermaye	Algılanan Nicel Performans	Tam	0,293***
Spiritüel liderlik	Algılanan örgütsel destek	Algılanan Çalışan Performansı	Yok	0,032 (ad)
Spiritüel liderlik	Psikolojik sermaye	Algılanan Çalışan Performansı	Tam	0,348***

** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$; ad; %95 güven aralığında anlamlı değil
a; 5000 Bootstrap Örneklem Düzeyi ve %95 Güven Aralığı

Spiritüel liderlik davranışlarının Algılanan Nicel Performans üzerinde algılanan örgütsel destek aracılığıyla dolaylı bir etkiye sahip olmayıp (β ; 0,056, $p > 0,05$), psikolojik sermaye (β ; 0,293, $p < 0,001$) aracılığıyla dolaylı etkiye sahip olduğu gözlenmiştir. Aracı değişken dahil olmadan önceki modele göre spiritüel liderlik davranışlarının Algılanan Nicel Performans üzerindeki etkisinin ortadan kalkmış olması ve psikolojik sermaye aracılığıyla dolaylı etkinin varlığı sebebiyle spiritüel liderlik davranışları ve Algılanan Nicel Performans arasında psikolojik sermayenin tam aracı etkisinin olduğu ortaya çıkmıştır. Buna göre **H_{7a}** desteklenirken **H_{7b}** desteklenmemiştir.

Yine dolaylı etki analizinde spiritüel liderlik davranışlarının Algılanan Çalışan Performansı üzerinde algılanan örgütsel destek aracılığıyla dolaylı bir etkiye sahip olmayıp (β ; 0,032, $p>0,05$), psikolojik sermaye (β ; 0,348, $p<0,001$) aracılığıyla dolaylı etkiye sahip olduğu gözlenmiştir. Aracı değişken dahil olmadan önceki modele göre spiritüel liderlik davranışlarının Algılanan Çalışan Performansı üzerindeki etkisinin ortadan kalkmış olması ve psikolojik sermaye aracılığıyla dolaylı etkinin varlığı sebebiyle spiritüel liderlik davranışları ve Algılanan Nicel Performans arasında psikolojik sermayenin tam aracı etkisinin olduğu ortaya çıkmıştır. Buna göre H_{8a} desteklenirken H_{8b} desteklenmemiştir.

Şekil 8’da nihai araştırma modeli sonucu görülmektedir



Şekil 8: Araştırma Sonuçları

8. BULGULAR

Ashmos ve Duchon'un (2000) köklü bir dönüşüm olarak tanımladığı spiritualite hareketinde, örgütler, ruhani, yani spiritüel olana alan açarak iş ortamında anlam, amaç ve aidiyet hislerini tatmin ederler. Bu yeni akım, insanların hayatlarında sadelik arayışına, anlam arayışına, kendilerini ifade etme ihtiyaçlarına ve bağlantılılık ihtiyaçlarına çözüm bulacak nitelikte bir bakış açısı kazandırmaktadır (Marques vd., 2007). Son on yılda, söz konusu köklü değişim akademik anlamda da bir çok araştırmacının dikkatini çekmiş, özellikle Kuzey Amerika'da spiritüel liderliğin popüler bir araştırma alanı haline gelmesine vesile olmuştur (Ashmos ve Duchon, 2000; Cavanagh, 1999; Giacalone ve Jurkiewicz, 2003b; Fry, 2003).

Spiritüelite ve spiritüel liderlik, araştırmacıların yanı sıra büyük şirketler ve organizasyonların da ilgisini çekmiş ve Intel, Coca-Cola, Boeing, ve Sears gibi iş hayatının devleri sayılabilecek birçok organizasyon, kendi iş ortamlarında, stratejilerine ve kültürlerinde spiritüel değerlere yer açmışlardır (Burack, 1999; Konz ve Ryan, 1999, Wagner-Marsh ve Conley, 1999). Söz konusu işletmeler spiritüel faaliyet olarak; kuran, incil veya benzeri dini kitapların okunması için özel seanslar düzenlenmesi, gönüllü dua gruplarının oluşturulması, dini sohbetler yapılması, maneviyatla ilgili konferanslar düzenlenmesi, meditasyon ve yoga seansları düzenlenmesi, kişinin kendini dinleyebileceği özel zaman dilimlerinin ayarlanması gibi faaliyetlere izin ve onay vermişler genel stratejilerini ve insan kaynakları politikalarını oluştururken çalışanların anlam arayışına ve ruhsal ve toplumsal anlamda bağlantılılık ihtiyacına cevap verebilecek şekilde oluşturmaya çalışmışlardır (Karakaş, 2009).

Bu çalışmada da, Türk toplumunun kültürel olarak maneviyata önem veren ve toplumcu (kollektivist) yapısı, Türkiye bağlamındaki örgütlerde spiritüel öğelerin yönetim kademelerinde kullanılmasının ve liderlik davranışlarına yön vermesinin, çalışan nezdinde olumlu karşılanacağı ve örgüte dair destek algılarını ve performansı arttıracak şekilde psikolojik sermayelerini yükselteceği öngörülmüştür. Araştırma sonuçlarına bakıldığında;

8.1 Spiritüelite ve Algılanan Performans İlişkisi ile İlgili Bulgular

Günümüz iş dünyasında birçok organizasyonda hala ana odak noktası ölçülebilir, dışsal, kontrol edilebilir, ampirik ve materyalist örgütsel sonuçlar ve değişkenler olmaya devam etmektedir (Gull ve Doh, 2004) ve ne yazık ki bu yaklaşım iş hayatını derinliği olmayan bir hale getirmiştir (Gull ve Doh, 2004). Spiritüel liderliğin savunucularına göre iş hayatı ile özel hayatı ayırmak ve onları birbirlerine temas etmeyen yaşam bölümleri haline getirmek, çalışanları stresli, yalnızlaştırılmış ve kendini gerçekleştirme imkanı bulamamış bireyler haline getirmektedir (Cavanagh, 1999; Fairholm, 1996). Mitroff ve Denton (1999a) güçlü spiritüel eğilimi olan organizasyonların çalışanlara kendi değerlerini ve etik bakış açılarını iş ortamında yaşama olanağı sağlayarak yaratıcılıklarına ve esnekliklerine ciddi katkı sağladığını, kendini manevi anlamda ifade edebilen çalışanların işlerini daha anlamlı ve cazip bulduklarını ve daha yüksek oranda performans gösterdiklerini savunmuştur. Reave (2005) de spiritüel değerleri vurgulayan liderlerin iş ortamında bireylerin işlerinden duydukları tatmin ve işleri ile ilgili üretkenliklerinin liderlerinin söz konusu tutumlarından etkilendiğini savunmuştur (Reave, 2005).

Benzer şekilde Gull ve Doh (2004) da çalışanların iş hayatında anlam arayışına cevap bulduklarında işleri ile daha fazla özdeşleşme kurduklarını, daha çok sorumluluk aldıklarını, daha işbirlikçi olduklarını ve daha fazla etik davranış sergilediklerini savunmuştur. Paloutzian vd. de (2003), işin ilahi bir çağrı gibi kutsal ve manevi ve yüce olan değerlere hizmet etmeye bir araç olarak kabul edildiğinde çalışanın gözünde daha büyük bir önem kazandığını üretkenliği tetiklediğini savunmuşlardır (Paloutzian vd., 2003; Reave, 2005). Emmons (2000) da spiritüelitenin de bir çeşit zeka türü olduğunu savunarak, söz konusu kapasitenin mistizm, aşkınlık, yüksek seviyede spiritüel bilinç ve günlük hayattaki aktivitelerin, olguların ve kişilerin içindeki kutsal olanı bulma ve görme yetisi ve bu yetiyi problemleri çözme ve erdemli davranmada kullanma kabiliyeti olarak tanımlamıştır. Söz konusu kapasitenin varlığını kabul eden birçok araştırmacı, spiritüel zekanın örgütler ve bireyler açısından daha yüksek finansal performansa katkıda bulunacağını savunmuştur (Emmons, 2000; Collins, 2001; Tischler vd., 2002).

Bu çalışmada da Türkiye bağlamında spiritüel liderliğin hem Algılanan Çalışan Performansı hem de örgüt performansı üzerindeki etkisine bakılmıştır. Spiritüel liderliğin performans üzerindeki direk etkisine bakıldığında söz konusu liderlik

tarzının Algılanan Nitel Performansı anlamlı bir şekilde etkilerken, Algılanan Nicel Performansı ve Algılanan Çalışan Performansı istatistiki olarak güçlü bir şekilde etkilemediği görülmüştür. Anket sorularımız dikkate alındığında örgütsel performansın nitel bacağındaki soruların genel olarak çalışanların uyumu ve şirkete bağlılığı ile alakalı, Algılanan Nicel Performansın ise daha çok karlılık ve finansal başarılarla ilgili olduğu görülmektedir. Çalışmamızın sonuçları, Algılanan Çalışan Performansı ise çalışanın bilfiil performans sonuçlarıyla ilgili kendi algısını ölçmeye yönelik sorulardır. Araştırma sonuçlarımız, spiritüel liderlik ile ilgili eleştirilerden biri olan; spiritüel liderliğin performans üzerine direk etkisinin ölçümünün zor olması ve performans üzerindeki etkisinin zamanla ortaya çıkmasını destekler niteliktedir. Algılanan Nitel Performans boyutundaki sorularımız çalışanın bulunduğu örgütten memnuniyeti, örgüte bağlılığı ve devam niyetini ölçer nitelikteyken, Algılanan Nicel Performans ve Algılanan Çalışan Performans boyutları daha net performans çıktılarını ve finansal sonuçları ölçer niteliktedir ve spiritüel liderliğin direk etkisi bu iki boyut üzerinde Algılanan Nitel Performans üzerindeki etkisini göre daha zayıf bir etki olarak karşımıza çıkmaktadır.

Benzer çalışmalara bakıldığında; Chen, Yang ve Li'nin (2012) Taiwan ve Çin bağlamında 20 şirket ve 502 çalışan üzerinde yaptıkları iki aşamalı çalışmada spiritüel liderlik modelinin hem Tayvan hem Çin bağlamında geçerliliği ispat edilmiş, her iki bağlamda da spiritüel liderliğin örgütsel üretkenlik üzerinde önemli ölçüde etkili olduğu tespit edilmiştir ve spiritüel liderliği üç temel boyutunun üretkenlik üzerindeki etkisinin bu iki ülke bağlamında ciddi farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Sonuçlar Türkiye bağlamında bizim yaptığımız çalışmanın sonuçlarıyla bu anlamda paralellik göstermektedir. Ancak bu tezde spiritüel liderliğin Algılanan Nitel Performans ve Algılanan Çalışan Performansı üzerinde direk değilde algılanan örgütsel destek ve psikolojik sermaye üzerinden etkisi olduğu tespit edilirken Chen, Yang ve Li'nin (2012) çalışmasında benzer ilişkinin özgüven ve psikolojik sermayenin de bir boyutu olan öz yeterlilik üzerinden gerçekleştiği tespit edilmiştir.

Fry ve Matherly (2006) tarafından Amerika'da bir elektrik dağıtıcısı şirketin 42 distribütör ve 347 çalışanı üzerinde yapılan araştırmada spiritüel liderlik modelinin geçerliliği test edilmiş ve bu modelin örgütsel performans üzerindeki etkisi incelenmiştir sonuçlar modelin orjinalinde olduğu gibi anlam ve üyelik gibi çalışanları etkileyen aracı değişkenler üzerinden spiritüel liderlik özelliklerinin üretkenlik ve

örgütsel bağlılığı olumlu anlamda etkilediğini göstermiştir. Bizim çalışmamızda aynı sonuçlara, algılanan örgütsel destek ve psikolojik sermayenin aracı etkisi ile ulaşılmıştır. Salahzadeh vd.'nin (2016) İran'da yaptığı çalışmada da araştırma sonuçları spiritüel liderliğin tüm boyutlarının örgütsel performans ile meslek aşkı ve üyelik aracılığı ile örgütsel performans üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu tespit edilmiş, aynen bu çalışmada olduğu gibi spiritüel liderliğin performans üzerinde direk bir güçlü pozitif etkisi görülmezken aracı değişkenler üzerinden anlamlı bir pozitif etki bulunmuştur. Bu tezde spiritüel liderliğin anlam ve üyelik aracı değişkenleri üzerinden değil psikolojik kapasite ve algılanan örgütsel destek aracı değişkenleri üzerinden performans üzerinde gerçekleşen pozitif etki değerlendirilmiştir. Duchon ve Plowman (2005) da benzer bir çalışmayı Amerika'da bir sağlık enstitüsünde gerçekleştirmiş, söz konusu enstitüdeki ortalama 18 kişiden oluşan 6 iş biriminde yapılan analizler sonucunda performans noktasında en başarılı iş birimlerinin spiritüel liderlik davranışının görüldüğü iş birimleri olduğu tespit edilmiş yani bizim çalışmamızla paralel bir şekilde, spiritüel liderlik ile aslında bu çalışmada Algılanan Nitel Performans olarak kabul edilen örgüt performansı arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir. Ayrancı'nın (2011) Türkiye bağlamında yaptığı çalışmada da tepe yönetimin spiritüel zekasının örgütün finansal performansını etkileyeceği öngörülmüş ve 374 üst düzey yönetici üzerinde yaptığı çalışmada spiritüel zekanın finansal performans üzerindeki etkisini ölçmüş, yine bu çalışmada spiritüel liderlik davranışının Algılanan Nicel Performans üzerindeki etkisinde görüldüğü gibi, çok zayıf bir ilişki çıkmıştır. Araştırmacı bu sonucu yöneticilerin sorulara cevap verirken başarılarını *soft skill* yani sosyal beceri olarak kabul ettikleri spiritüel zekalarına atfetmek yerine daha somut yeteneklerine ve koşullara atfetmelerinden kaynaklanabileceği yorumunu getirmiştir. Jeon (2011) da doktora tezinde, Kore bağlamında spiritüel liderlik ve örgütsel performans arasındaki ilişkiyi incelemiş, spiritüel liderlik davranışı ile performans arasında spiritüel liderliğin çalışanlar üzerindeki sonuçları olan anlam ve üyelik aracı değişkenlerinin etkisini araştırmıştır. Çalışma sonucunda Fry'n (2003) modelinin Kore bağlamında da geçerli olduğu. Spiritüel liderliğin örgütsel performans üzerindeki etkisinin Amerika bağlamında yapılan çalışmalara göre (Fry, 2005, 2006, 2010) ve Türkiye bağlamında bizim yaptığımız çalışmanın sonuçlarına göre çok daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Wilson (2008) doktora tezinde, Amerikan sağlık servislerinin 58 acentesinde yaptığı çalışmada spiritüel liderlik ve organizasyonel performans arasındaki ilişkiyi

incelemiş araştırma sonucunda spiritüel liderlik davranışı ile örgütsel performans arasında çok zayıf ama yine de anlamlı bir ilişki çıkmıştır. Benzer bir zayıflık, bu çalışmada da, aracı değişkenler koyulmadığında spiritüel liderlik davranışı ve örgütsel performans arasında aracı değişkenler olmadan direk etki incelendiğinde ortaya çıkmıştır.

8.2. Spiritüel Liderlik ve Psikolojik Sermaye İlişkisi ile İlgili Bulgular

Çalışmamızın araştırma konularından biri olan spiritüel liderliğin psikolojik sermaye üzerindeki etkisine yönelik, literatürde ampirik çalışma olmamakla birlikte spiritüel liderlik ile çok yakın liderlik tarzları olan otantik liderlik ve dönüşümcü liderlik gibi diğer bazı pozitif liderlik tarzlarının psikolojik kaynak kapasitesi üzerindeki olumlu etkisine yönelik ampirik çalışmaların sonuçları çalışmamızın sonucunda spiritüel liderliğin psikolojik sermaye üzerindeki olumlu etkisini gösteren sonuçlarla paralellik göstermektedir. Pozitif örgüt bilimciler göre diğer pozitif liderlik tarzları için kök bir yapı oluşturan otantik liderlik, öz farkındalık yaratması, şeffaf liderlik tarzını benimsemesi, objektif olması ve spiritüel liderlikte de görüldüğü gibi etik ve ahlaki yapısı ile takipçilerinin gelişimine olumlu anlamda katkıda bulunur (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing ve Peterson, 2008). Hem otantik liderin, hem spiritüel liderin, takipçilerine umut ve iyimserlik aşlamaları ve iş ortamında maneviyata ve ahlaka verdikleri önem paralellik gösterir. Literatürde kavramsal olarak otantik liderliğin takipçilerinin psikolojik sermayesini geliştirdiğine dair fikir birliği bulunmaktadır (Avey, Patera ve West, 2006; Luthans, Youssef, vd., 2007). Nasıl ki spiritüel lider, takipçilerinin katılımıyla oluşturduğu vizyona ulaşma noktasında takipçilerine umut ve inanç sağlar (Fairholm, 1997; Fry, 2003), otantik liderin takipçilerini geliştirmeye yönelik eğilimi de takipçilerin geleceğe daha büyük bir umutla bakmalarını sağlar, hem kendi kariyerleri adına hem de organizasyonlarının geleceği adına daha umutlu ve iyimser bir yaklaşıma sahip olmalarına katkıda bulunur. Bunun yanında yine spiritüel liderin çalışanı güçlendiren, onun başarılı olmasını destekleyen tarzına benzer şekilde (Fairholm, 1997; Fry, 2003, 2005) otantik liderin çalışanların özdenetimini sağlamaya yönelik motivasyonu çalışanlara sık sık geri bildirimde bulunmasını ve kararlara katılımlarının sağlanmasını, zor zamanlarda takipçilerin desteklenmesini ve böylece dayanıklılıklarının yani esneklik ve dayanıklılıklarının sağlanmasını gerektirir (Luthans, Youssef, vd., 2007) ve çalışanların psikolojik kaynak kapasitesine olumlu anlamda katkıda bulunur. Wooley, Caza ve

Levy'nin (2010) otantik liderliğin psikolojik sermaye üzerindeki etkisini inceledikleri çalışması örnek olarak incelenebilir. Söz konusu çalışmada liderin takipçiler tarafından algılanan otantikliği pozitif bir örgüt kültürünün oluşumuna katkıda bulunduğu ve bu pozitif örgüt ikliminin çalışanların psikolojik sermayelerini arttırdığı tespit edilmiştir. Araştırma sonuçları bizim modelimizde psikolojik sermaye ve performans arasında çıkan pozitif ilişki ile paralellik göstermektedir. Caza vd.'nin (2010) yeni Zelanda da yaptığı bir diğer çalışmada ise otantik liderliğin psikolojik kapasite ile ilişkisi araştırılmış, araştırma sonucunda bizbu çalışmada spiritüel liderlik ile psikolojik sermaye arasında çıkan ilişkiye benzer bir ilişki yani otantik liderliğin psikolojik sermaye üzerindeki pozitif etkisi tespit edilmiştir. Bir diğer çalışma olan Rego vd.'nin (2012) Portekiz'de 202 kişi üzerinde yaptıkları çalışmada ise otantik liderliğin çalışanların psikolojik sermayeleri üzerinde olumlu etkisi olduğu ve psikolojik sermayenin otantik liderlik ve çalışanların yaratıcılıkları arasında aracı etkisi gösterdiği tespit edilmiştir. Bu çalışmada da benzer şekilde spiritüel liderliğin psikolojik kaynak kapasitesi üzerinde güçlü bir etkisi olduğu ve psikolojik sermayenin spiritüel liderlik ile Algılanan Çalışan Performansı ve örgütsel performans arasında aracı etkisi gösterdiği görülmüştür.

Literatür detaylı incelendiğinde bir diğer pozitif liderlik tarzı olan dönüşümcü liderlik tarzının da psikolojik sermaye üzerindeki etkisini inceleyen araştırmaların olduğunu görülmektedir. Spiritüel liderlikte olduğu gibi dönüşümcü liderlikte de takipçilerin kalpleri ve akılları arasında bir köprü kurup onlara hitap edebilmek (Mc Murray vd., 2016) örgüte dair uzun soluklu bir vizyon oluşturabilmek, takipçileri güçlendirmek onlara koçluk yapmak ve gerektiğinde örgütün kültürünü değiştirebilecek alt yapıyı ve süreçleri organize edebilmek, örgüte ve çalışanlara ihtiyaçları olan değişimi yaşatabilmek önemli liderlik özellikleridir. Dönüşümcü lider spiritüel lider gibi takipçilerinin öz yeterlilik duygusunu besler, takipçilerin örgüte ve takım arkadaşlarına özdeşleşmelerine katkıda bulunur ve örgütün değerleri ile çalışanların değerleri arasında bağlantı kurar (Shamir vd., 1993) Dolayısıyla dönüşümcü liderliğin psikolojik sermayeye olan etkisine bezer bir pozitif etkinin bu çalışmada spiritüel liderlik ile psikolojik sermaye arasında görülmesi normal kabul edilmesi gereken bir durumdur. Daha önce yapılan ampirik çalışmalar incelendiğinde McMurray vd.'nin (2016) Avustralya'da kar amacı gütmeyen organizasyonlarda yaptıkları ve dönüşümcü liderliğin psikolojik sermaye üzerindeki etkisini inceledikleri çalışmalarında liderin

takipçilerini güçlendiren davranışlarda bulunduğu durumlarda takipçilerin daha fazla pozitif duygular ürettikleri ve psikolojik kaynak kapasitelerinin arttığı görülmüştür. Araştırma sayısı kısıtlı olsa da tüm pozitif liderlik tarzlarının özünde çalışanı geliştirmeye ve güçlendirmeye yönelik yaklaşımı psikolojik sermayeni arttırmaya yönelik pozitif etkileri olacağı beklentisini güçlendirmekte ve kısıtlı sayıda olsa da literatürde bulunan ampirik çalışmalar ve spiritüel liderlik özelindeki bizim çalışmamız da bu savı desteklemekte ve güçlendirmektedir.

8.3. Spiritüel Liderlik Algılanan Örgütsel Destek İlişkisi ile İlgili Bulgular

Takipçiler yöneticilerinden gördükleri desteği örgütün kendilerine sundukları desteğin temsili olarak gördükleri için takipçilerin liderlerinden gördükleri destek örgüte dair algıladıkları desteğin izdüşümü olarak kabul edilmiş (Eisenberger vd., 2002) ve doğruluğu birçok çalışmada da teyit edilmiştir (Eisenberger vd., 2002; Rhoades vd., 2001; Stinglhamber ve Vandenberghe, 2003). Bu çalışmada da spiritüel liderliğin oluşturduğu destekleyici liderlik algısının çalışanlar nezdinde örgütsel destek algısını besleyeceği öngörülmüş ve sonuçlar öngörümüzü destekler nitelikte çıkmıştır.

Örgütsel destek teorisine göre (Eisenberger vd., 1986), örgütten sağlanan üç olumlu katkı kişinin örgütten destek gördüğü algısına sahip olmasına katkıda bulunur. Bunlar; adalet, yönetici desteği ve örgütsel ödüller ve olumlu iş koşullarıdır. Çalışanlar örgütlerinin kendilerine verdikleri değerle ilgili genel yargılar oluşturdukları gibi, yöneticilerinin kendilerine biçtiği değer, gösterdikleri ilgi ve alaka ve yaptıkları katkılara verdikleri önem ile ilgili de zihinlerinde genel yargılar oluştururlar (Kottke ve Sharafinski, 1988). Dolayısıyla örgütsel destek ile yönetici desteği ve bu desteği sağlayabilecek liderlik tarzı arasında sıkı bir bağ vardır (Eisenberger ve Rhoades, 2002).

Günümüzde, yoğun iş hayatı ve iş ortamında harcanan uzun mesailer, iş ortamını ve bu ortamda birlikte çalışılan insanları, sosyalleşme anlamında en önemli cemiyet haline gelmiştir. İş, artık insanlar için vakitlerinin çoğunun geçirdikleri hayatlarında bütünlük sağlamak için kullanabilecekleri, ekonomik olduğu kadar ruhsal ihtiyaçlarını da karşılayabilecekleri bir mekanizma olarak kabul edilmektedir (Fairholm, 1996). Kouzes ve Postner'e (1993) göre spiritüel liderler gibi ahlaki liderler takipçilerinin kişisel gelişimine odaklanarak bireylerin kendilerini gerçekleştirmelerine ve bütüncül

bir gelişim göstermelerine katkıda bulunurlar. Spiritüel liderliğin de bir çeşidini oluşturduğu ahlaki yapıya sahip liderlerde görülen ortak özellikler:

- Başkalarına hizmet etmekten mutluluk duyma;
- Çalışanların görüşlerine değer verme, onlara güven duyma onlarla otantik ilişkiler kurma
- Açık iletişim ve adaletten beslenen bir örgüt ortamı oluşturma
- Grup bütünlüğüne bağlılık. takım çalışması ve paylaşma;
- Bütün bireysel ilişkilerde bütünlük şeklinde sıralanabilir.

Söz konusu bütüncül yaklaşım çalışanların hem iş hayatlarına hem de özel hayatlarına anlam katar iş ortamında kendilerini destek görmüş ve güçlendirilmiş hissetmelerini sağlar (Kouzes ve Posner, 1993). Aslında liderler genel olarak zaten yeri geldiğinde kendi rollerinin bazılarını dahi üstlenebilecek kabiliyetli ve motivasyonu yüksek insanları yönetmek isterler. Güçlendirilmiş yani destek gören çalışanlar karşılıklı güvenin, paylaşılmış bir vizyonun olduğu çalışanların gerekli eğitim ve koçluk desteği aldığı, motive edildiği, mesleki anlamda ilerlemeleri için gerekli sosyal ağlara dahil edildiği ve işlerini iyi yapabilmeleri için önlerindeki engellerin kaldırıldığı ortamlarda söz konusu olabilmektedir. Spiritüel liderler gibi ahlaki yönü güçlü liderlerin tümü çalışanlarının önlerindeki engelleri kaldırarak gelişimlerini ve dönüşümlerini destekler ve verimliliklerini en üst seviyeye çıkmaya çalışırlar (Fairholm, 1996). Spiritüel liderler aynı zamanda hizmetkardılar ve yukarıda saydığımız prensiplere sıkı sıkıya bağlıdırlar. Spiritüel liderlik teorisindeki vizyon oluşturma süreci de etik bir süreç olarak ilerlemekte (Fry, 2003) sürecin meşrulaştırılması için hem liderin hem de takipçilerin kendi değerleri ile örgütün değerleri arasındaki uyumlaştırmayı yapabilmeleri için güçlendirilmeleri ve desteklenmeleri gerekmektedir (Fry, 2005, sf. 49). Özetle spiritüel liderlik vizyonunu gerçekleştirmek için çalışanların anlam dünyasına hitap etmeli ve bu anlamda çalışanları güçlendirmeli ve desteklemelidir. Yukl ve Van Fleet'e (1992) göre liderin hareketlerinin en çok etki gösterdiği alan astlarının algılarıdır. Daha önce de belirttiğimiz gibi destekleyici liderlik davranışı ve lider ile kuvvetli ilişkiler çalışanların örgütsel destek algısını destekler (Krause, 2004). Aslında spiritüel liderlikte olduğu gibi spiritüel tüm öğretilerde başkalarına ilgi göstermek ve destek olmak ortak olarak kabul gören bir olgudur (Fry, 2005). Ancak

ne yazık ki spiritüel liderlik ile algılanan örgütsel destek arasındaki ilişkiyi inceleyen ampirik destek maalesef bulunmamaktadır. Genel olarak liderliğin algılanan örgütsel destek üzerindeki etkisini inceleyen çalışma sayısı da sınırlı sayıda olsa da, bu çalışmalar bizim çalışmamızın sonucuyla paralellik göstermektedir. Mesela; Hyatt'ın (2007) doktora tezinde liderin davranışlarının çalışanların örgütsel destek algıları üzerindeki etkisi incelenmiş. Çalışmanın araştırma sorusu Kouzes ve Posner'in (1988) ahlaki liderlik prensiplerinin algılanan örgütsel destek üzerindeki etkisi incelenmiş, Florida üniversitesindeki 127 yüksek lisans öğrencisi üzerinde yapılan araştırmada spiritüel liderlik davranışları ile neredeyse tamamen örtüşen Kouzes ve Posner'in ahlaki liderlik prensiplerinin çalışanların örgütsel destek algısı üzerindeki pozitif etkisi ispatlanmıştır. Söz konusu ilişki bu çalışmada, spiritüel liderlik ile algılanan örgütsel destek arasındaki ilişkiye benzer şekilde güçlü bir pozitif ilişki olarak tespit edilmiştir. Daha önce de belirtildiği gibi spiritüel liderlik ile ortak birçok yönü olan dönüşümcü liderlik alanında yapılan araştırmalarda da liderin takipçilerine gösterdiği özel ilgilinin takipçiler nezdinde destek gördükleri algısını güçlendirmekte ve liderin onlar üzerindeki etkinliğini arttırmaktadır (Bass ve Avolio, 1989). Konu ile ilgili Lowe vd.'nin (1996) yaptığı ve 4242 katılımcı verisinin kullanıldığı meta analiz sonucunda takipçilere gösterilen özel ilgi ile liderin takipçiler üzerindeki etkinliği arasında pozitif ilişkinin varlığını teyit etmiştir. Liderin destekleyici davranışları takipçilerin algıları üzerinde genel olarak büyük önem arz etmekte, liderin etkinliğine olumlu anlamda katkıda bulunmaktadır. Dorfman vd.'nin (1997) liderin destekleyici davranışlarının liderin kültürler arası ilişkilerdeki etkinliğini ölçmeye yönelik 60 ülkede yapılan çalışmada liderin destekleyici davranışlarının önemi teyit edilmiştir.

8.4. Psikolojik Sermaye ve Algılanan Performans İlişkisi ile İlgili Bulgular

Hobfoll (2002), bireylerin psikolojik kaynaklara sahip olduklarında daha hedef odaklı davrandıklarını ve zorluklar karşısında çabuk pes etmediklerini savunur. Aslında psikolojik kaynakları geniş olan insanlar, ihtiyaçlarını karşılayacak başka kaynaklara ulaşma noktasında da daha maharetlidirler. Literatürde psikolojik sermayenin performans ve iş tatmini gibi pozitif örgütsel çıktılarla ilişkili olduğuna dair kavramsal ve ampirik birçok çalışma bulunmakta (Luthans vd., 2007; Luthans vd., 2008), söz konusu çalışmaların neticeleri bu çalışmada, psikolojik sermaye ile performans arasındaki ilişkiyi açıklayan sonuçlarla paralellik göstermektedir. Mesela, Luthans vd.'nin (2008) psikolojik sermayenin örgütsel iklim ve performans ilişkisindeki

rolünün incelendiği çalışmalarında psikolojik sermayenin söz konusu ilişkide aracı etkisine sahip olduğu ve performans üzerinde olumlu etki ettiği gözlemlenmiştir. Luthans vd.'nin (2005) Çin bağlamında 272 kişi üzerinde yaptığı bir diğer çalışmada psikolojik sermayenin performans üzerindeki etkisi araştırılmış ve araştırma sonucunda söz konusu ilişki ile ilgili daha önce yapılan çalışmalarda çıkan sonuçlardan (Peterson ve Luthans, 2003; Snyder, 2000) ve bu tezin araştırmasında çıkan sonuçlardan farklı olarak psikolojik sermaye ve Algılanan Çalışan Performansı arasında anlamlı ama zayıf bir ilişki çıkmıştır. Bunu da araştırmacılar araştırmanın yapıldığı üretim sektöründe çalışanların ağır şartlar altında ve baskı altında çalışmanın getirdiği demotivasyon durumu ile açıklamıştır. Avey vd. (2009) de Avusturya'da yaptıkları çalışmada, psikolojik sermayenin Algılanan Çalışan Performansı üzerindeki etkisini incelemişler ve çalışanların üstleri tarafından algılanan performanslarının da objektif performanslarında psikolojik kaynak kapasitelerinden olumlu yönde etkilendiği tespit edilmiştir dolayısıyla bizim çalışmamızın da söz konusu çalışmayla paralel bir sonuç elde edildiği söylenebilir. Luthans vd.'nin (2010) Amerika'da Midwestern üniversitesinde 242 yüksek lisans öğrencisi üzerinde yaptığı araştırmada ise katılımcıların bir kısmına psikolojik sermayelerini geliştirecek özel bir program uygulanmıştır. Araştırma sonuçları psikolojik sermayenin gelişime açık bir sermaye çeşidi olduğunu ispatlamıştır ve psikolojik sermayeyi geliştirecek özel programa dahil olan katılımcıların performans anlamında daha pozitif çıktılar elde ettikleri sonucuna varılmıştır. Peterson vd.'nin (2011) yılında yaptığı çalışmada ise 179 finans danışmanı üzerinde uzun zamanlı olarak çalışılmış ve zaman içerisinde oluşan psikolojik kaynak kapasitelerindeki değişimlerin kişisel performanslarına olan etkisi ölçümlenmiştir. Araştırma sonucunda; psikolojik sermaye literatürünü doğrular niteliktedir. Zaman içerisinde bireylerin psikolojik kaynak kapasitelerinin yani psikolojik sermayelerinin değiştiği teyit edilmiş. Psikolojik sermayesi yükselen bireylerin performanslarının da yükseldiği, psikolojik sermayesi düşen bireylerin performansının da düştüğünü görülmüş bu anlamda söz konusu çalışma psikolojik sermayenin Algılanan Çalışan Performans ile arasında pozitif ilişki bulan bizim çalışmamızla da paralel sonuçları elde etmiştir. Söz konusu çalışmaların hepsinde bizim araştırmamızın sonuçlarında olduğu gibi psikolojik sermaye alt bileşenlerinden oluşan bir bütün olarak yani ikinci seviyeden bir değişken olarak analizlere sokulmuş ve performans ile ilişkisi araştırılmıştır.

8.5. Algılanan Örgütsel Destek ve Algılan Performans İlişkisi ile İlgili Bulgular

Destekleyici örgütler, çalışanlarıyla gurur duyan, onlara adaletli davranan ve çalışanlarının ihtiyaçları ile yakından ilgilenen örgütlerdir. Dolayısıyla çalışanın bu tür örgütlerde zaman ve çaba anlamında yatırım yapması güvenli ve anlamlıdır. Bu anlamda bu çalışmada, algılanan örgütsel desteğin yüksek olduğu örgütlerde daha yüksek Algılanan Çalışan Performansı ve buna bağlı olarak daha yüksek örgütsel performans görüleceği beklentisine sahiptik ve araştırma sonuçlarımız bu beklentimizi karşılar nitelikte çıkmıştır. Literatürde söz konusu ilişkiyi gösteren öne çıkan araştırmalardan ilki Eisenberger vd.'nin (1990) örgütsel destek algısı ve iş performansı arasındaki olumlu ilişkiyi gösteren çalışmasıdır, daha sonraki yıllarda Lynch, Eisenberger ve Armeli'nin (1999), 323 satış personeli üzerinde yaptıkları çalışmada algılanan örgütsel desteğin çalışanların zihnindeki karşılıklı ilişkilerde sömürülme korkusu ile rol içi ve rol üstü performanslarındaki ilişkide etkisini inceledikleri çalışma gelir. Bu çalışmada örgütsel destek algısının, organizasyonları tarafından sömürülme korkusu yüksek olan bireylerde daha yüksek performans gösterilmesine katkıda bulunduğunu ispatlanmış, yine söz konusu endişesi az olan bireylerde de örgütsel destek algısının özellikle rol üstü performansa olumlu katkısı teyit edilmiştir. Eisenberger vd.'nin (2001), 413 çalışan üzerinde yaptığı çalışma da ise (a) algılanan örgütsel desteğin çalışanların örgüt için olumlu katkıda bulunma noktasında kendilerini zorunlu hissetme duygularının oluşumunda ve bu duygu dolayısıyla daha yüksek performans ve daha çok bağlılık hissetmeleri noktasında etkili olduğu ispatlanmıştır ve bu anlamda bu çalışmada çıkan yüksek algılanan örgütsel destek-performans ilişkisi ile paralellik göstermektedir. Rhoades ve Eisenberger'in (2002) meta-analizi, Chen vd.'nin (2009) algılanan örgütsel destek ve Algılanan Çalışan Performansı arasında pozitif yönde güçlü ilişkinin varlığını tespit ederken Riggie, Edmondson ve Hansen'in (2007) meta-analizinde geriye dönük 20 yılda yapılan 167 çalışma incelenmiş ve algılanan örgütsel destek ile Algılanan Çalışan Performansı arasında pozitif ama çok güçlü olmayan bir ilişki bulunmuştur. Ancak bu çalışmalardan farklı olarak bu tez çalışmasında söz konusu ilişki sadece Algılanan Çalışan Performansı ile değil aynı zamanda nitel ve nicel örgüt performansı ile de kurulmuş ve pozitif ilişki elde edilmiştir. Randall vd.'nin (1999) 128 katılımcı üzerinde yaptıkları çalışmada ise örgütsel politik davranışın ve örgütsel desteğin iş çıktıları üzerindeki etkisi incelenmiş, araştırma sonucunda bu taz çalışmasında

algılanan örgütsel destek ve iş performansı arasında çıkan ilişkiye benzer pozitif bir ilişki, algılanan örgütsel destek ile iş performansı, örgütsel bağlılık, iş tatmini ve daha düşük çalışan dönüş oranları gibi iş çıktıları arasında çıkmıştır. Jawahar ve Carr'ın (2006) Midwest Üniversitesi'nde yüksek lisans yapan 158 profesyonel üzerinde yaptıkları araştırmada ise algılanan örgütsel desteğin bağlamsal yani rol üstü performans ile ilişkisi araştırılmış kişilik olarak bağlamsal performans göstermeye daha az meyilli çalışanların bile örgütsel destek algıları yüksek olduğunda daha fazla bağlamsal performans gösterdikleri ispatlanmıştır bu da bu tez çalışmasındaki algılanan örgütsel destek- Algılanan Çalışan Performansı ilişkisi ile paralellik göstermektedir. Muse ve Stamper (2007) Amerika'da 313 çalışan üzerinde yaptıkları çalışmada ise algılanan örgütsel destek bir tutum değil duygu olarak kabul edilmiş ve bu yüzden de algılanan örgütsel destek ile performans arasındaki ilişkinin araştırılmasında çalışanların işe yönelik tutumları olan iş tatmini ve örgütsel bağlılık aracı değişken olarak test edilmiştir. Araştırma sonuçları algılanan örgütsel destek ile performans arasında bu çalışmada çıkan sonuca benzer şekilde güçlü bir ilişki bulunurken, bu çalışmadan farklı olarak aracı etkisi incelenen örgütsel bağlılık ve iş tatmini modele konulduğunda performans üzerinde daha güçlü bir etki olduğu ortaya koyulmuştur. Miao (2011) da çalışmasında Çin bağlamında algılanan örgütsel destek ve iş tatmininin örgütsel vatandaşlık davranışı ve görev performansı üzerindeki etkisini incelemiş, algılanan örgütsel destek ve örgütsel vatandaşlık davranışı ve algılanan örgütsel destek ve görev performansı arasında pozitif ilişki bulmuştur. Görev performansı ile algılanan örgütsel destek arasındaki bu ilişki hem bu tez çalışmasındaki ilişkiye göre hem de batıdaki benzer çalışmalara göre çok daha kuvvetli bir ilişki olarak ölçümlenmiştir (Settoon vd., 1996; Wayne vd., 1997; Byrne ve Hochwarter, 2008) Neves ve Eisenberger'in (2011) Amerika'da 236 çalışan üzerinde yaptığı araştırmada ise, yönetimin kullandığı iletişim dilinin açıklığı ile algılanan örgütsel destek arasındaki ilişki ve bu ilişkinin performans anlamındaki sonuçları incelenmiş, araştırma sonucunda yöneticiler çalışanlarıyla açık iletişim kurdukları zaman çalışanların örgütsel destek algılarının yükseldiği ve yönetimin bu olumlu davranış tarzının daha yüksek performans ile çalışanlar tarafından karşılık verildiği görülmüştür.

Diğer bir yandan, literatürde algılanan örgütsel destek ile örgütsel performans ilişkisini ölçen bir çalışma bulunmamaktadır. Ancak algılanan örgütsel desteğin yarattığı pozitif

bireysel performans sonuçlarının nihai noktada pozitif örgütsel performans sonuçlarına da katkı sağlayacağı düşüncesiyle b araştırma modeline nitel ve nicel örgütsel performans da eklenmiş ve yapılan analizler sonucunda söz konusu ilişkilerde pozitif anlamda güçlü ilişkiler olarak çıkmıştır.

8.6. Psikolojik Sermaye ve Algılanan Örgütsel Desteğin Aracılık Etkileri İlişkisi ile İlgili Bulgular

Literatürde yer alan spiritüel liderliğin takipçilerin benlikleri, öz yeterlilik duyguları ve özgüvenleri üzerinde yaptığı pozitif etkiyi teyit eden çalışmalar (Conger ve Kanungo, 1988; Shamir, House ve Arthur, 1993), bu çalışmada, psikolojik sermayenin (psikolojik sermayeni) spiritüel liderlik ve performans arasında yarattığı aracı etkisini araştırmamıza ilham kaynağı olmuştur (Chen, Yang ve Li, 2012).

Literatürde bu çalışmadaki modele benzer şekilde, psikolojik sermayenin spiritüel liderlik ve performans arasındaki rolünü inceleyen birebir benzer bir ampirik çalışma bulunmamakla birlikte psikolojik sermayenin bazı alt bileşenlerinin aracı etkisini inceleyen bazı çalışmalar yer almaktadır. Mesela; Chen, Yang ve Li'nin (2012) Çin ve Tayvan bağlamında yaptıkları çalışmaya göre spiritüel liderlik üretkenliğini yani bireysel performansını özgüven duygusu ve psikolojik sermayenin bir alt bileşeni olan öz yeterlilik duygusu aracılığı ile pozitif anlamda katkıda bulunur.

Literatürde spiritüel liderlik, psikolojik kapasite ve performans ilişkisini inceleyen ampirik araştırma bulunmasa da. Diğer pozitif liderlik çeşitleri ile söz konusu ilişkiyi inceleyen bazı çalışmalar bulunmaktadır. Mesela; Goot vd.'nin (2009) Amerika'da Midwestern Üniversitesinde 253 kişi üzerinde yaptıkları araştırmada, dönüşümcü liderlik ile performans arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin rolü araştırılmış, araştırma sonucunda hem dönüşümcü liderlik ile rol bazlı performans yani bu tez çalışmasındaki Algılanan Çalışan Performansına denk gelen performans çeşidi arasında pozitif ilişki bulunmuş (bu çalışmada anlamlı ilişki bulunmamıştı) sonuçlar bu çalışmada spiritüel liderlik ile olduğu gibi söz konusu modelde de dönüşümcü liderlik ile rol bazlı performans arasında psikolojik sermaye üzerinden anlamlı bir pozitif etki olduğunu göstermiştir.

Bu çalışmada, spiritüel liderlik ile performans arasındaki ilişkide algılanan örgütsel desteğin rolü, aracı değişkenlerle ilgili olarak ikinci araştırdığımız konuydu. Yukarıda detaylı olarak bahsettiğimiz gibi spiritüel liderliğin örgütsel destek algısına yaptığı

katkı ve algılanan örgütsel desteğin zaten ampirik olarak daha önceki çalışmalarla kanıtlanmış performans üzerindeki olumlu katkısı göz önüne alındığında, bu üç boyut arasındaki ilişkide algılanan örgütsel desteğin aracı etkisi olabileceğini öngördük.

Literatürde, spiritüel liderlik, algılanan örgütsel destek ve performans boyurlarının birlikte ele alındığı ve algılanan örgütsel desteğin aracı etkisinin incelendiği bir çalışma örneği olmamakla birlikte, Asgari vd.'nin 2008'de yaptıkları çalışmada, dönüşümcü liderlik, örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkilerde lider-üye değişiminin, algılanan örgütsel desteğin ve güvenin aracı etkileri incelenmiş, araştırma sonucunda dönüşümcü liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında, bu çalışmada spiritüel liderlik ile performans arasında algılanan örgütsel desteğin yarattığı aracı etkisine benzer bir aracı etkisi gözlemlenmiştir.

9. SONUÇ

Araştırmamız sonucunda yapılan yapısal eşitlik modeli analizine göre, spiritüel liderlik davranışının, çalışanların psikolojik sermayelerini, örgütsel destek algılarını ve örgütün algılanan nitel performansını anlamlı bir şekilde etkilerken, örgütün algılanan nicel performansını ve algılanan çalışan performansını istatistiki olarak anlamlı bir şekilde etkilemediği görülmüştür. Söz konusu sonuçlar literatürde spiritüel liderliğin performans üzerinde kısa dönem sonuçlara bakıldığında güçlü bir pozitif etki göstermediği yorumunu yapan araştırmacıları destekler niteliktedir. Spiritüelite ile ilgili anti-materyalisttir ve anti-positivisttir bakış açılarına göre, doğası itibari ile spiritüelite, pozitivist bir bakış açısıyla yaklaşılmaya ve değerlendirilmeye çok uygun değildir yani örgütsel, özellikle de finansal çıktılar bağlamında doğrudan bir sonuç beklemek özellikle kısa dönemde çok anlamlı değildir. Bu çalışmada bu denli katı bir bakış açısına sahip olunmasa da, söz konusu etkilerin zaman alacağı ve de bu etkilerin oluşması için spiritüel liderliğin belli başka örgütsel dinamikleri etkilemesi gerektiği öngörüsünde bulunularak araştırma gerçekleştirilmiştir. Bu anlamda da modele, aracı değişkenler olarak çalışanların psikolojik sermayesi ve örgütsel destek algıları koyulmuştur.

Araştırma sonucunda modelimizdeki aracı değişkenlerin de etkisi göz önüne alındığında spiritüel liderlik davranışının ile ilgili birkaç temel çıkarımda bulunulabilir. Öncelikle, analiz sonuçlarına göre spiritüel liderlik davranışı aracı değişkenler olan psikolojik sermayeyi ve algılanan örgütsel desteği anlamlı bir şekilde etkilediği görülmüştür. Araştırmayı kurgularken de spiritüel liderliğin çalışanı güçlendiren ve destekleyen yapısı söz konusu sonuçların öngörmesini sağlamıştır. Aracı değişkenlerin etkisi göz önüne alındığında; spiritüel liderlik davranışlarının algılanan örgütsel destek ve psikolojik sermaye aracılığıyla algılanan nitel performans üzerinde dolaylı etkiye sahip olduğu görülmüştür. Aynı zamanda, spiritüel liderlik davranışlarının algılanan nicel performans ve çalışan performansı üzerinde üzerinde algılanan örgütsel destek aracılığıyla dolaylı bir etkiye sahip olmayıp psikolojik sermaye aracılığıyla dolaylı etkiye sahip olduğu gözlenmiştir.

Sonuçlar performansa katkı anlamında çalışanların psikolojik sermayelerinin gelişiminin örgütsel destek algılarının beslenmesine göre çok daha etkili olduğunu göstermektedir. Bu tablonun oluşumunda çalışanların örgütsel desteği bir nevi hijyen faktörü olarak kabul etmeleri, zaten olması gerektiği farz edilen, örgütte varlığı ilaveten memnuniyet yaratmayan bir hijyen faktörü olabileceği gerçeğini düşündürmektedir. Örgütsel destek teorisine göre her birey aldığı desteğe karşılık verme teamülü göstermeyebilir yani doğaları gereği karşılık verme teamülleri (felt obligation) düşük olabilir. Ya da söz konusu desteği inandırıcı ve daimi bulup cevap verme arzularının oluşması zaman alabilir.

Bu araştırmanın sonuçlarına göre spiritüel liderlik davranışının görüldüğü bir ortamda, psikolojik sermaye algılanan örgütsel desteğe kıyasla performansa katkı sağlama anlamında daha umut vericidir. Çalışanların güçlendirildiği, umut ve inanç aşılandığı öz yeterlilik duygularının beslendiği bir ortamda çalışanlar zorluklar karşısında daha dayanıklı, sıkıntılı durumlarda daha esnek, geleceğe dair daha umutlu ve kendilerine dair daha inançlı olmaktadır bu da doğal olarak daha azimli olmaları daha özgüvenle çalışmaları ve daha yüksek performans göstermeleri ile neticelenmektedir. Konu ile ilgili bu çalışmadaki öngörü, söz konusu sermaye çeşidi, zamanla gelişen ve artan bir sermaye çeşidi olduğu için, spiritüel liderlik ile beslendikçe daha da artacağı, gelişeceği çalışanın ve daha fazla performans ile neticeleneceğiydi ve araştırma sonuçları söz konusu öngörüye destekler nitelikte psikolojik sermayenin her üç performans türü üzerindeki olumlu etkisini ve spiritüel liderlik davranışı ve performans arasındaki aracı etkisini ispatlamıştır.

Araştırma sonuçlarına genel olarak bakıldığında spiritüel liderliğin, ekonomik çıktılardan ziyade daha çok çalışanın örgüte karşı tutumunu ve örgütsel uyumu gösteren nitel performans üzerinde daha etkili olduğunu teyit etmiştir. Spiritüel liderliğin örgütsel ahenk ve çalışanların örgütle ilgili memnuniyetleri üzerindeki etkisi teyit edilmiş ancak finansal sonuçlara katkısı konusunda öngörülen sonuçlara ulaşamamıştır. Sonuçlar, finansal sonuçlara katkı anlamında spiritüel liderlik davranışın beklenen seviyede pozitif bir etki göstermediğini, araştırmada yer alan boyutlar göz önüne alındığında finansal sonuçlar üzerinde en etkili olan boyutun çalışanın psikolojik sermayesi olduğunu göstermiştir.

Bu çalışma Türkiye bağlamında spiritüel liderlik davranışı üzerinde yapılan nadir çalışmalardan biridir. Örneklem boyutu ve kapsadığı sektörler ve coğrafya olarak en kapsamlı araştırmadır. Dolayısıyla Türkiye bağlamında spiritüel liderliğin çalışanlar üstündeki etkilerini göstermek ve algılanan performans üzerindeki etkisini ölçmek noktasında literatüre önemli bir katkısı bulunmaktadır.

Alan yazınında, farklı kültürlerde yapılan çalışmalar göz önüne alındığında, spiritüel liderlik davranışının çalışanların örgütsel destek algıları ve psikolojik sermayeleri üzerinde yapılmış bu çalışmadaki modele benzer bir araştırma modeline rastlanmamaktadır. Bu çalışma pozitif psikolojinin önemli bir alt araştırma konusu olan psikolojik sermaye üzerinde yine pozitif liderlik tarzlarından biri olan spiritüel liderliğin etkisini göstermesi açısından büyük önem arz etmektedir. Yine spiritüel liderliğin örgütsel destek algısı üzerindeki pozitif etkisini göstererek, spiritüel liderliğin destek algısı üzerindeki etkisini gösteren ilk çalışma olarak alan yazınına katkıda bulunmuştur. Son olarak da spiritüel liderliğin finansal sonuçlar üzerindeki etkisinin istenilen seviyede olmayabileceği savını destekleyen sonuçları ile spiritüel liderliğe dair anti materyalist bakış açısını destekleyerek literatüre önemli bir katkıda bulunmuştur.

Araştırmacılar için Tavsiyeler

Bundan sonra yapılacak araştırmalarda, temsil gücü daha yüksek bir örneklem seçilebilir ve araştırma tüm Türkiye'ye yaygınlaştırılabilir. Coğrafi olarak tüm Türkiye'yi kapsayan bir çalışma bölgesel kültürel farklılıklarının ele alınmasını kolaylaştıracak, yöresel kültürün yöneticilerin spiritüel liderlik davranışlarını benimsemesi noktasındaki eğilimlerinin ve bu liderlik tarzının takipçilerinin üzerinde yarattığı tepkilerdeki farklılıkların tespit edilmesini sağlayacaktır.

Diğer bir alternatif, spiritüel liderliği uyguladığı öngörülen kurumlarla aynı sektördeki benzer işleyişte ama spiritüel liderliği uygulamadığı öngörülen şirketleri kıyaslamak şekilde yeni bir çalışma dizayn edilmesi olabilir. Bu çalışmada, spiritüel liderlik konusuna odaklanılırken, maneviyata önem veren ve bu anlamda çalışanlarına alan açan katılım bankalarından esinlenilmişti ve örnekleme de bu bankalardan katılımcılara geniş yer verilmişti. İleriki bir çalışmada katılım bankalarıyla konvansiyonel bankalar kıyaslanarak liderlik davranışları ve örgütsel çıktıları arasındaki farklar incelenebilir.

Bu çalışmada aracı değişken olarak kullanılan algılanan örgütsel destek ve psikolojik sermaye yerine, performansa çıktı verebilecek ve yine spiritüel liderlik davranışlarından etkilenebilecek, örgütsel güven algısı, örgüt politikaları gibi aracı değişkenlerin etkileri ölçülebilir. Ya da Fry'ın orijinal modelinde olduğu gibi anlam ve üyelik boyutları aracı değişken olarak kullanılabilir. Ya da çalışanların örgütsel bağlılıkları, iş tatminleri veya örgütsel özdeşleşmeleri modelde boyut olarak kullanılabilir.

Ayrıca spiritüel liderliğin performans üzerindeki zamanla oluşabilecek olumlu etkisini ölçümlemek için bu çalışmadaki model uzun dönemli bir çalışma olarak yeniden uyarlanabilir, örgütsel destek algısının zaman içerisindeki olumlu katkısı ve psikolojik sermayenin zamanla artmasıyla oluşabilecek olumlu katkı daha net gözlemlenebilir.

Yöneticiler için Tavsiyeler

Farklı örgütlerde liderliğin mahiyetini inceleyen Fernandez ve Barr (1993) örgütlerde farklılıkların rahatlıkla ifade edildiği ve bastırılmadığı *üretken çatışmanın* önemini vurgulamışlar ve heterojen ortamların homojen ortamlara göre daha üretken ve yüksek performanslı olduklarını savunmuşlardır. Benzer şekilde, Hickman (1998) çatışma sermayesi kavramını kullanarak çeşitliliğin faydasının altını çizmiş, değişim için önemli bir artı değer olduğunu savunmuştur. Spiritüel liderlik teorisine göre de, örgütler çalışanlarını, kendi spiritüel inanışlarını sosyal ortamlarda yaşama noktasında serbest bırakmalı (Krishnakumar ve Neck, 2002) ve bu serbestiyet kişinin inanışının ne olduğundan bağımsız olmalıdır (Cavanagh, 1999). Cavanagh'a (1999) göre bir kişinin spiritüel inanışlarını sosyal ortamda yaşaması başkalarının kendilerine ait inanışlarını yaşamalarına engel olmadığı sürece serbest bırakılmalıdır. Hicks'in (2003) saygılı çoğulculuk (respectful pluralism) da tanımlandığı gibi iş ortamında farklı inanış ve görüşlere saygılı olunması, herkesin kendi maneviyatını yaşayabildiği davranış modeli, liderin elini kuvvetlendiren ve spiritüel liderliğin uygulanmasını kolaylaştıran bir davranış modelidir, insanların birbirlerine saygılı ve toleranslı olduğu ve dolayısıyla rahatlıkla kendilerini ifade edebildikleri ve maneviyatlarını yaşatabildikleri bir ortamın oluşumuna katkıda bulunur. Bu da örgüt yöneticilerinin daha huzurlu, dingin, çatışmadan uzak ve ahenki örgütler kurabilmeleri için önemli bir araçtır. Aşırı rekabetçi iş hayatının çalışan motivasyonu üzerinde yarattığı olumsuz etkiyi azaltmak için çok önemli bir önleyici tedbir mekanizmasıdır.

Çalışmamız sonucunda spiritüel liderlik davranışı göstermesinin birçok noktada örgütlerin yönetimini kolaylaştıracağına dair fikir vermektedir. Öncelikle çalışma spiritüel liderlik davranışının Türkiye bağlamında da örgütsel destek algısı ve çalışanların psikolojik sermayesinin geliştirilmesi anlamında faydalı olduğunu göstermiştir. Çalışanların örgütleri tarafından güçlendirildikleri algısının oluşturulmasında anlamlı bir liderlik biçimi olduğu ispatlanmıştır. Algılanan örgütsel desteğin seviyesinin artması çalışanların örgütleri için daha fazla çaba göstermelerine çıktı verecek, liderlerin hedef baskısı yapmaları gerekmeyecektir. Bunun yanında çalışanların, geleceğe daha iyimser, daha umutlu bakmalarını sağlayan, Esnekliklerini ve dayanıklılıklarını arttıran ve de öz yeterlilik duygularını besleyen yani psikolojik sermayelerine katkıda bulunan önemli bir liderlik tarzı olduğu ampirik olarak ispatlanmıştır. Psikolojik sermayenin güçlendirilmesi çalışanların örgüt hedeflerine vizyonuna ve misyonuna karşı daha benimseyici ve sahiplenici davranmalarını sağlayacak, hedefler doğrultusunda daha büyük bir azimle çalışmalarına katkıda bulunmalarını sağlayacak, psikolojik sermaye zamanla gelişen ve artan bir sermaye çeşidi olduğu için spiritüel liderlik davranışına maruz kalan çalışanlar zamanla daha öz güvenli, daha yetkin ve daha soğukkanlı çalışanlar haline gelecekler, çalışanların gelişimini sağlamak hem insan kaynakları yöneticisi açısından hem de hat yöneticileri tarafından daha kolay hale gelecek bunun bir çıktısı olarak da orta ve uzun vadede daha yüksek performans sonuçları elde edilecektir.

KAYNAKÇA

- Adams, V. H., Snyder, C. R., Rand, K. L., King, E. A., Sigmon, D. R., & Pulvers, K. M. (2002). Hope in the workplace. **Handbook of workplace spirituality and organizational performance**, 367-377.
- Agor, W. H. (1989). **Intuition in organizations: Leading and managing productively**. Sage Publications, Inc.
- Akgün, A. E., İnce, H. C., İmamoglu, S. Z., Keskin, H., & Koçoğlu, H., (2014). The mediator role of learning capability and business innovativeness between total quality management and financial performance, **International Journal of Production Research**, 52:3, 888-901.
- Akkaya, G.C. (2002). **Türkiye'deki Strategic İşbirliklerinin Rekabet Gücü ve Finansal Başarıları Üzerine Bir İnceleme**, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2002.
- Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. **Journal of Management**, 29(1), 99-118.
- Alpkan, L., Ergün, E., Bulut, Ç. ve Yılmaz, C. (2005). Şirket girişimciliğinin şirket performansına etkileri. **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 6 (2), 175-189.
- Altaf, A., & Awan, M. A. (2011). Moderating affect of workplace spirituality on the relationship of job overload and job satisfaction. **Journal of Business Ethics**, 104(1), 93-99.
- Altman, Y. (2010), "In search of spiritual leadership", **Human Resource Management International Digest**, Vol. 18 No. 6, pp. 35-38.
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988), "Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-step Approach." **Psychological Bulletin** 103 (3): 411-433.
- Aquino, K., & Griffeth, R. W. (1999). An exploration of the antecedents and consequences of perceived organizational support: A longitudinal study. Unpublished manuscript, University of Delaware, Newark.
- Argon, T., & Eren, A. (2004). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Yayın Dağıtım.
- Armeli, S., Eisenberger, R., Fasolo, P., & Lynch, P. (1998). Perceived organizational support and police performance: The moderating influence of socioemotional needs. **Journal of Applied Psychology**, 83, 288- 297.
- Aryee, S., Budhwar, P.S., & Chen, Z.X. (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social Exchange model. **Journal of Organizational Behavior**, 23(3), 267-285.
- Asa, Y., & Dalkılıç, N. (2015). Sigorta acentesi çalışanlarının iş tatmini üzerine bir araştırma. **Journal of Insurance Research/Sigorta Arastirmalari Dergisi**, (11).

- Asgari, A., Silong, A. D., Ahmad, A., & Samah, B. A. (2008). The relationship between transformational leadership behaviors, organizational justice, leader-member exchange, perceived organizational support, trust in management and organizational citizenship behaviors. **European Journal of Scientific Research**, 23(2), 227-242.
- Ashmos, D., & Duchon, D. (2000). Spirituality at work: A conceptualization and measure. **Journal of Management Inquiry**, 9(2), 134-145.
- Avey, J. B., Luthans, F., & Jensen, S. (2009). Psychological capital: A positive resource for combating stress and turnover. **Human Resource Management**, 48, 677-693.
- Avey, J. B., Luthans, F., Smith, R. M., & Palmer, N. F. (2010). Impact of positive psychological capital on employee well-being over time. **Journal of Occupational Health Psychology**, 15, 17-28.
- Avey, J. B., Patera, J. L., & West, B. J. (2006). The implications of positive psychological capital on employee absenteeism. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, 13(2), 42-60.
- Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F., & Mhatre, K. H. (2011). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. **Human resource development quarterly**, 22(2), 127-152.
- Avolio BJ, Walumbwa FO, Weber TJ. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. **Annual Review of Psychology**, 60, 421-449.
- Avolio, B. J. (1999). **Full Leadership Development: Building the vital forces in organizations**. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Avolio, B. J., W. L. Gardner ve Walumbwa, F.O. (2005), "Authentic Leadership Theory and Practice: Origins, Effects and Development", Monographs in Leadership and Management, 3, s.21-29.
- Avolio, B., Luthans, F., & Walumbwa, F.O., (2004b). Authentic leadership: Theory-building for veritable sustained performance. Working paper. **Gallup Leadership Institute**, University of Nebraska, Lincoln.
- Avolio, B.J., Gardner, W.L., Walumbwa, F.O., Luthans, F., & May, D.R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. **Leadership Quarterly**, 15, 801-823.
- Aydın, B., & Ceylan, A. (2009). The effect of spiritual leadership on organizational learning capacity. **African Journal of Business Management**, 3(5), 184.
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. **Journal of the academy of marketing science**, 16(1), 74-94.
- Bagozzi, R. P., Yi, Y., & Phillips, L. W. (1991). Assessing construct validity in organizational research. **Administrative science quarterly**, 421-458.
- Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (1999). The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance. **Journal of the academy of marketing science**, 27(4), 411-427.
- Baloğlu, N., & Karadağ, E. (2009). **Ruhsal liderlik üzerine teorik bir çözümleme**. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 58(58), 165-190.
- Bandura, A. (1977). **Social learning theory**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

- Bandura, A. (1991). Social cognitive theory of moral thought and action. In W. M. Kurtines, & J. L. Gewirtz (Eds.), **Handbook of moral behavior and development**, vol. 1: 45-103. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Bandura, A. (1997) *Self-efficacy: The Exercise of Control*, New York: Freeman.
- Barret, R. (2002), Culture and consciousness. Measuring spirituality in the workplace by mapping values, Giacalone, R. A. Ve Jurkiewicz, C. (Eds), **Handbook of Workplace Spirituality and Organizational performance**, M. E. Sharpe, Armonk, NY.
- Barutçugil, İ. (2002). **Performans yönetimi**. Kariyer Yayıncılık.
- Bash A (2004). Spirituality: the emperor's new clothes? **Journal of Clinical Nursing**, 13(1): 11–16.
- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. **Leadership Quarterly**, 10, 181–218.
- Başbakkal Z. Spiritüelite ve Hemsirelik, 3.Uluslararası-10. **Ulusal Hemsirelik Kongresi**, 07-10 Eylül 2005, İzmir.
- Baum, R. J., & Wally, S. (2003). Strategic decision speed and firm performance. **Strategic Management Journal**, 24(11), 1107-1129.
- Benefiel, M., 2005. The second half of the journey: spiritual leadership for organizational transformation. **The Leadership Quarterly**, 16 (5), 723–747.
- Benner, P. E., & Wrubel, J. (1989). **The primacy of caring: Stress and coping in health and illness**. Addison-Wesley/Addison Wesley Longman.
- Benson, H., Beary, J. F., & Carol, M. P. (1974). The relaxation response. **Psychiatry**, 37(1), 37-46.
- Bergeman, C. S., & Wallace, K. A. (1999). Resiliency in later life. In T. M. Merluzzi & T. L. Whitman (Eds.), **Life span perspectives on health and illness** (pp. 207–225). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Beyer, J. M. (1999). Culture, meaning and belonging at work. Paper presented at the 1999 Chicago Academy of Management Meeting.
- Blanchard, K. H. (1985). **SLII: A Situational approach to managing people**. Escondido, CA: Blanchard training and Development.
- Blau, P. M. 1964. **Exchange and power in social life**. New York: John Wiley.
- Block, J., & Kremen, A. M. (1996). IQ and ego-resiliency: conceptual and empirical connections and separateness. **Journal of personality and social psychology**, 70(2), 349.
- Bonanno, G. A. (2005). Resilience in the face of potential trauma. **Current Directions in Psychological Science**, 14, 135–138.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. **The Leadership Quarterly**, 17(6), 595-616.
- Brown, M. E., Trevino, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 97, 117–134.

- Brown, r. B. (2003), Organizational spirituality: the sceptic's version. **Organization**, Vol. 10, No.2, pp. 393-400.
- Bulut, Ç., Yılmaz, C., Alpkın, L., (2009). Pazar Oryantasyonu Boyutlarının Firma Performansına Etkileri, **Ege Akademik Bakış**, Cilt: 9, Sayı: 2, 513-538.
- Burack, E. H. (1999). Spirituality in the workplace. **Journal of Organizational Change Management**, 12(4), 280-292.
- Burns, J. M. (1978). Leadership. New York: Harper Row.
- Cacioppe, R. (2000). Creating spirit at work: Re-visioning organization development and leadership-Part I. **Leadership & Organization Development Journal**, 21(1), 48-54.
- Calabrese, R. L., & Roberts, B. (2001). The promise forsaken: Neglecting the ethical implications of leadership. **International Journal of Educational Management**, 15(6), 267-275.
- Cameron, K. S. (2003). Organizational virtuousness and performance. In Cameron, K. S., Dutton, J. E., and Quinn, R. E., editors, **Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline**, pages 48–65. Berrett-Koehler Publishers Inc., San Francisco, CA.
- Cameron, K. S. & Spreitzer, G. M. (2011). Positive organizational scholarship handbook: Introduction. **The Oxford handbook of positive organizational scholarship**. (Edt: K. S. Cameron & G. M. Spreitzer). New York: Oxford University Press. pp. 1–14.
- Cameron, K. S., Bright, D., & Caza, A. (2004). Exploring the relationships between organizational virtuousness and performance. **American Behavioral Scientist**, 4: 766-790.
- Caprara, G. V., & Cervone, D. (2003). A conception of personality for a psychology of human strengths: Personality as an agentic, self-regulating system. **Journal of Educational Psychology**, 95(4), 821.
- Carmeli A, Ben-Hador B, Waldman DA, Rupp DE. (2009). How leaders cultivate social capital and nurture employee vigor: Implications for job performance. **Journal of Applied Psychology**, 94, 1553–1561.
- Carmody, John Tully, and Denise Lardner Carmody. 1991. **Catholic Spirituality and the History of Religions**. Mahwah, NJ: Paulist Press.
- Carver, C. S., & Scheier, M. F. (1999). Stress, coping, and self-regulatory processes. In O. P. John & L. A. Pervin (Eds.), **Handbook of personality: Theory and research** (pp. 553–575). New York: Guilford Press.
- Cavanagh, G. F. (1999). Spirituality for managers: Context and critique. **Journal of Organizational Change Management**, 12(3), 186–199.
- Caza, A. and Cameron, K.S. (2008) —Positive organizational scholarship: What does it achieve? In Cooper, C.L. and Clegg, S. (Eds.) **Handbook of Macro-Organizational Behavior**. New York: Sage, 99-116.
- Caza, A., Bagozzi, R. P., Woolley, L., Levy, L., & Barker Caza, B. (2010). Psychological capital and authentic leadership: Measurement, gender, and cultural extension. **Asia-Pacific Journal of Business Administration**, 2(1), 53-70.

- Chen, C. Y., & Yang, C. F. (2012). The impact of spiritual leadership on organizational citizenship behavior: A multi-sample analysis. **Journal of Business Ethics**, 105(1), 107-114.
- Chen, C. Y., Yang, C. Y., & Li, C. I. (2011). Spiritual Leadership, Follower Mediators, and Organizational Outcomes: Evidence From Three Industries Across Two Major Chinese Societies1. **Journal of applied social psychology**, 42(4), 890-938.
- Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G. R., & Avey, J. B. (2009). Authentic leadership and positive psychological capital the mediating role of trust at the group level of analysis. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, 15(3), 227-240.
- Coghlan, A. T., Preskill, H., & Tzavaras Catsambas, T. (2003). An overview of appreciative inquiry in evaluation. **New directions for evaluation**, 2003(100), 5-22.
- Cohen, S. R., Mount, B. M., Strobel, M. G., & Bui, F. (1995). The McGill Quality of Life Questionnaire: a measure of quality of life appropriate for people with advanced disease. A preliminary study of validity and acceptability. **Palliative medicine**, 9(3), 207-219.
- Collins, J. (2001). **Good to great**. New York: HarperBusiness, 14, 41-187.
- Como, J. M. (2007). Spiritual practice: a literature review related to spiritual health and health outcomes. **Holistic nursing practice**, 21(5), 224-236.
- Conger, J. & Kanungo, R., "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice," **Academy of Management Review**, v.13, no.3, pp. 471-482, 1988.
- Cook, K.S., & Rice, E. (2003). Social exchange theory. **Handbook of Social Psychology**, 53-76.
- Cooper, C. D., Scandura, T. A., & Schriesheim, C. A. (2005). Looking forward but learning from our past: Potential challenges to developing authentic leadership theory and authentic leaders. **The Leadership Quarterly**, 16(3), 475-493.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1998). Adherence to plans, risk taking, and environment as predictors of firm growth. **The Journal of High Technology Management Research**, 9(2), 207-237.
- Covington, M. V. (2000). Goal theory, motivation, and school achievement: An integrative review. **Annual review of psychology**, 51(1), 171-200.
- Cowan, E. (2000). Psychological wellness: Some hopes for the future. In D. Cichetti, J. Rappaport, I. Sandler, & R. P. Weissberg (Eds), **The promotion of wellness in adolescents** (pp: 473- 503). Washington, DC: Child welfare League of America Press.
- Cropanzano, R., Howes, J. C., Grandey, A. A., & Toth, P. (1997). The relationship of organizational politics and support to work behaviors, attitudes, and stress. **Journal of Organizational Behavior**, 18, 159-180.
- Çanakçıoğlu, M. ve Demirbaş, M. (2009). Performans ölçüm yöntemleri ile kurumsal karne yaklaşımı. **İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası**, 59 (2), 213- 238.
- Çetin, F., & Basım, H. N. (2012). Örgütsel psikolojik sermaye: Bir ölçek uyarlama çalışması. **Amme İdaresi Dergisi**, 45(1), 121-137.

- Çetin, F., Hazır, K., Basım , N., Destekleyici Örgüt Kültürü ile Örgütsel Psikolojik Sermaye Etkileşimi: Kontrol Odağının Aracılık Rolü, H.Ü. **İktisadi ve dari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 31, Sayı 1, 2013, s. 31-52
- DeConinck, J. B., & Johnson, J. T. (2009). The effects of perceived supervisor support, perceived organizational support, and organizational justice on turnover among salespeople. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, 29(4), 333-350.
- DeFoore, B., & Renesch, J. (1995). **Rediscovering the soul of business**. New Leaders, San Francisco, CA.
- Dehler, G. E., & Welsh, M. A. (1994). Spirituality and organizational transformation: Implications for the new management paradigm. **Journal of Managerial Psychology**, 9(6), 17-26.
- Dekker, I., & Barling, J. (1995). Workforce size and work-related role stress. **Work and Stress**, 9, 45–54.2
- Delbecq, A. L. (1999). Christian spirituality and contemporary business leadership. **Journal of Organizational Change Management**, 12(4), 345-354.
- Dennis, R.S.; Bocarnea, M. (2005), “Development of the servant leadership assessment instrument”, **Leadership & Organization Development Journal**, 26(8), 600-615.
- Dent, E., Higgins, M., & Wharff, D. (2005). Spirituality and leadership: An empirical Review of definitions, distinctions, and embedded assumptions. **The Leadership Quarterly**, 16, 625-653. doi: 10.1016/j.leaqua.2005.07.002.
- Dimitriadis, Z. S., & Maroudas, T. (2007). Internal service climate and psychological empowerment among public employees: An exploratory study in Greece. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 1(4), 377-400.
- Dorfman, P. W., Howell, J. P., Hibino, S., Lee, J. K., Tate, U., & Bautista, A. (1997). Leadership in Western and Asian countries: Commonalities and differences in effective leadership processes across cultures. **The Leadership Quarterly**, 8(3), 233-274.
- Duchon, D., & Plowman, D. A. (2005). Nurturing the spirit at work: Impact on work unit performance. **The Leadership Quarterly**, 16(5), 807-833.
- Duncan, R. B. (1972). Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. **Administrative science quarterly**, 313-327.
- Dutton, J. E. (2003). **Energize your workplace**. San Francisco. Jossey-Bass.
- Dutton, J. E., & Heaphy, E. D. (2003). The power of high-quality connections. **Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline**, 3, 263-278.
- Eggert, N. J. 1998, **Contemplative Leadership for Entrepreneurial Organizations : Paradigms, Metaphors, and Wicked Problems**. Quorum Books, Westport, Conn.
- Ehrhart MG. (2004). Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior. **Personnel Psychology**, 57, 61–94.

- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch P.D. ve Rhoades, L. (2001). "Reciprocation of Perceived Organizational Support". **Journal of Applied Psychology**, Vol 86(1): 42-51.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. 1990. Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. **Journal of Applied Psychology**, 75: 51-59.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C. Sucharski, I., & Rhoades, L. (2002b). Perceived supervisor support: contributions to perceived organizational support and employee retention. **Journal of Applied Psychology**, 87, 565–573.
- Emerson, R. M., (1976). Social exchange theory. **Annual Review of Sociology**, 2: 335-362.
- Emmons, R. & Paloutzian, R. (2003). The psychology of religion. **Annual Review of Psychology**, 54, 377-402.
- Emmons, R. A. (1999). Religion in the psychology of personality. **Journal of Personality**, 67(6), 873–888.
- Emmons, R. A. (2000). Is spirituality an intelligence? Motivation, cognition, and the psychology of ultimate concern. **The International Journal for the psychology of Religion**, 10(1), 3-26.
- Envick, B.R. (2005). Beyond Humand and Social Capital: The Importance of Positive Psychological Capital for Entrepreneurial Success. **The Entrepreneurial Executive**, 10:41-52.
- Epitropaki, O., & Martin, R. (2005). From ideal to real: A longitudinal study of implicit leadership theories, leader–member exchanges, and employee outcomes. **Journal of Applied Psychology**, 90, 659–676.
- Eren, E. (2006). Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi. Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Erkmen, T., & Emel, E. S. E. N. (2013). Psikolojik Sermaye Ölçeğinin Geçerlilik ve güvenilirlik çalışması. **Öneri Dergisi**, 10(39), 23-30.
- Erstad, M. (1997). Empowerment and organizational change. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol.9, no.7, pp. 325-333.
- Fairholm, G. W. (1997). **Capturing the hearth of leadership: Spirituality and community in the new American workplace**. Wesport, CT: Praeger.
- Fasolo, P. M. (1995). Procedural justice and perceived organizational support: Hypothesized effects on job performance. **Organizational politics, justice, and support: Managing social climate at work**, 185195.
- Fehring, R. J., Miller, J. F., & Shaw, C. (1997, May). Spiritual well-being, religiosity, hope, depression, and other mood states in elderly people coping with cancer. **In Oncology Nursing Forum** (Vol. 24, No. 4, pp. 663-671).
- Feldman, M., Khademian, A., (2000). Managing for Inclusion: Balancing Control and Participation. **International Journal of Public Management** 3(2): 149–68.
- Ferguson, J., & Milliman, J. (2008). Creating effective core organizational values: A spiritual leadership approach. **Intl Journal of Public Administration**, 31(4), 439-459.

- Fernandez, J. P., & Barr, M. (1993). **The diversity advantage: How American business can out-perform Japanese and European companies in the global marketplace.** Jossey-Bass.
- Ford, J., & Harding, N. (2011). The impossibility of the 'true self' of authentic leadership. **Leadership**, 7(4), 463-479.
- Fornaciari, C. and K. Lund Dean: 2001, 'Making the Quantum Leap: Lessons from Physics on Studying Spirituality and Religion in Organizations', **Journal of Organizational Change Management**, 14(4), 335–351.
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. **American Psychologist**, 56(3), 218.
- Fredrickson, B. L., & Branigan, C. A. (2005). Positive emotions broaden the scope of attention and thought-action repertoires. **Cognition and Emotion**, 19(3), 313–332.
- Fredrickson, B., & Losada, M. (2005). Positive affect and the complex dynamics of human flourishing. **American Psychologist**, 60: 678–686.
- Freeman, G. T. (2011). Spirituality and servant leadership: A conceptual model and research proposal. **Emerging leadership journeys**, 4(1), 120-140.
- Freeman, S. F., Hirschhorn, L., & Maltz, M. (2004). The power of moral purpose: Sandler O'Neill & Partners in the aftermath of September 11th, 2001. **Organization Development Journal**, 22(4), 69.
- Friedman, R., M. Kane and D. B. Cornfield: 1998, 'Social Support and Career Optimism: Examining the Effectiveness of Network Groups among Black Managers', **Human Relations**, 51, 1155–1177.
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. **The Leadership Quarterly**, 14(6), 693–727.
- Fry, L. W. (2005). Toward a theory of ethical and spiritual well-being, and corporate social responsibility through spiritual leadership. **Positive Psychology in Business Ethics and Corporate Responsibility**, 7–83.
- Fry, L. W., & Slocum, J. W. (2008). Maximizing the triple bottom line through spiritual leadership. **Organizational Dynamics**, 37(1), 86-96.
- Fry, L. W., Hannah, S. T., Noel, M., & Walumbwa, F. O. (2011). RETRACTED: Impact of spiritual leadership
- Fry, L. W., Matherly, L. L., & Ouimet, J. R. (2010). The spiritual leadership balanced scorecard business model: the case of the Cordon Bleu- Tomasso Corporation. **Journal of Management, Spirituality and Religion**, 7(4), 283-314.
- Fry, L. W., Nisiewicz, M., Vitucci, S., & Cedillo, M. (2007). Transforming city government through spiritual leadership: Measurement and establishing a baseline. **In National Meeting of the Academy of Management**, Philadelphia, Pennsylvania.
- Garcia-Zamor, J. -C. (2003). Workplace spirituality and organizational performance. **Public Administration Review**, 63(3), 355–363.

- Gardner, D.G., Van Dyne, L., & Pierce, J.L. (2004). The effects of pay level on organization-based self-esteem and performance: A field study. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 77, 307-322.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. **The Leadership Quarterly**, 16(3), 343-372.
- Garnezy, N. (1991). Resiliency and vulnerability to adverse developmental outcomes associated with poverty. **The American Behavioral Scientist**, 34(4), 416.
- George, B. (2003). **Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value**. San Francisco: Jossey-Bass.
- George, J. M., & Brief, A. P. (1992). Feeling good-doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. **Psychological Bulletin**, 112, 310-329.
- George, W., & Sims, P. (2007). **True north: Discover your authentic leadership**. San Francisco: Jossey-Bass.
- Geraci, S. M. (2016). **Customer service and spiritual leadership** (Doctoral dissertation, Capella University).
- Giacalone, R., & Jurkiewicz, C. (2003). Toward a science of workplace spirituality. In R. Giacalone, & C. Jurkiewicz (Eds.), **Handbook of workplace spirituality and organizational performance** (pp. 3–28). Armonk, NY: Sharpe.
- Giacalone, R., Jurkiewicz, C., & Fry, L. (2005). From advocacy to science: The next steps in workplace spirituality research. In R. Paloutzian (Ed.), **Handbook of psychology and religion** (pp. 47-53). Newbury Park, CA: Sage.
- Gibbons, P.: 2000, 'Spirituality at Work: Definitions, Measures, Assumptions, and Validity Claims', in J. Biberman and M. Whitty (eds.), **Work and Spirit: A Reader of New Spiritual Paradigms for Organizations** (University of Scranton Press, Scranton, PA), pp. 111–131.
- Glynn, M. A., & Dowd, T. J. (2008). Charisma (Un) Bound Emotive Leadership in Martha Stewart Living Magazine, 1990-2004. **The Journal of Applied Behavioral Science**, 44(1), 71-93.
- Gooty, J., Gavin, M., Johnson, P.D., Frazier, M. L., Snow, d. B., (2009). In the Eyes of the Beholder Transformational Leadership, Positive Psychological Capital, and Performance. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, 15-4, 353-367.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. **American Sociological Review**, 25, 161–178.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of the leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years. **Leadership Quarterly**, 6, 219-247.
- Greenleaf, R. K. (1970). **The Servant as Leader**, The Robert K. Greenleaf Center, Indianapolis, IN.
- Greenleaf, R. K.: (1972/2009), **The Institution as Servant** (Robert K Greenleaf Center for Servant Leadership,

- Gull, G. A., & Doh, J. (2004). The “transmutation” of the organization: Toward a more spiritual workplace. **Journal of Management Inquiry**, 13(2), 128-139.
- Hair, J. F. J., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). **Multivariate Data Analysis**. Seventh Edition Prentice Hall.
- Hansen, D. D. (2003). **The Dream: Martin Luther King, Jr. and the speech that inspired a nation**. New York: HarperCollins Publishers, Inc.
- Harbour, L. Jery. (1997). **The Basics Of Performance Measurement**, Productivity Pres, Portland Oregon.
- Harrington, W. J., Preziosi, R. C., & Gooden, D. J. (2001). Perceptions of workplace spirituality among professionals and executives. **Employee Responsibilities and Rights Journal**, 13(3), 155-163.
- Hartz, G. W. (2005). **Spirituality and mental health: Clinical applications**. Binghamton, NY: Haworth.
- Hawley, J. (1993). **Reawakening the spirit in work: The power of dharmic management**. Berrett-Koehler Publishers.
- Heffernan, M. M., & Flood, P. C. (2000). An exploration of the relationships between the adoption of managerial competencies, organisational characteristics, human resource sophistication and performance in Irish organisations. **Journal of European Industrial Training**, 24(2/3/4), 128-136.
- Helland, M. R., & Winston, B. E. (2005). Towards a deeper understanding of hope and leadership. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, 12(2), 42-54.
- Hellman, Chan M., Dale R. Fuqua and Jody Worley (2006), “A Reliability Generalization Study on The Survey of Perceived Organizational Support: The Effects of Mean Age and Number of Items on Score Reliability”, **Educational and Psychological Measurement**, Vol. 66, No. 4, p. 631-642.
- Hematian, M., Motaghd, A., & Motlagh, A. P. (2016). Spiritual Leadership and Organizational Commitment in School Managers. **South journal of Educational Psychology and Counseling**, 3(2).
- Hickman, G. R. (1998). **Leading organizations: Perspectives for a new era**. Sage.
- Hicks, D. A. (2002). Spiritual and religious diversity in the workplace: Implications for leadership. **The Leadership Quarterly**, 13(4), 379-396.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. **American Psychologist**, 44(3), 513.
- Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. **Review of General Psychology**, 6, 307-324.
- Hochwarter, Wayne A.; Kacmar, Charles; Perrewé, Pamela L.; Johnson, Diane. (2003), “Perceived Organizational Support As A Mediator Of The Relationship Between Politics Perceptions And Work Outcomes”, **Journal of Vocational Behavior**, 63, p. 438- 456
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. **Structural equation modeling: a multidisciplinary journal**, 6(1), 1-55.

- Hult, G. T. M., Snow, C. C., & Kandemir, D. (2003). The role of entrepreneurship in building cultural competitiveness in different organizational types. **Journal of Management**, 29(3), 401-426.
- Isen, A. M., Daubman, K. A., & Nowicki, G. P. (1987). Positive affect facilitates creative problem solving. **Journal of Personality and Social Psychology**, 52, 1122–1131.
- Jackson, D. (2008). Servant leadership in nursing: A framework for developing sustainable research capacity in nursing. **Collegian**, 15(1), 27-33.
- Jackson, K. T. (1999). Spirituality as a foundation for freedom and creative imagination in international business ethics. **Journal of Business Ethics**, 19, 61-70.
- Jawahar, I. M., & Carr, D. (2007). Conscientiousness and contextual performance: The compensatory effects of perceived organizational support and leader-member exchange. **Journal of Managerial Psychology**, 22(4), 330-349.
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: antecedents and consequences. **The Journal of Marketing**, 53-70.
- Jensen, S.M., Luthans,F., (2006).The Relationship Between Entrepreneurs Psychological Capital and Authentic Leadership Dimensions. **Journal of Managerial Issues**, 18, 2, 254-273.
- Jeon, K. S. (2011). The relationship of perception of organization performance and spiritual leadership, workplace spirituality, and learning organization culture in the Korean context (Doctoral dissertation, The Pennsylvania State University).
- Jeon, K. S., Passmore, D. L., Lee, C., & Hunsaker, W. (2013). Spiritual leadership: A validation study in a Korean context. **Journal of Management, Spirituality & Religion**, 10(4), 342-357.
- Johns, G. (2006). The essential impact of context on organizational behavior. **Academy of Management Review**, 31, 386–408.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: a qualitative and quantitative review. **Journal of Applied Psychology**, 87(4), 765.
- Judge, T. A., Higgins, C. A., Thoresen, C. J., & Barrick, M. R. (1999). The big five personality traits, general mental ability, and career success across the life span. **Personnel Psychology**, 52(3), 621-652.
- Juntunen, C. L., & Wettersten, K. B. (2006). Work hope: Development and initial validation of a measure. **Journal of Counseling Psychology**, 53(1), 94.
- Jurkiewicz, C. L., & Giacalone, R. A. (2004). A values framework for measuring the impact of workplace spirituality on organizational performance. **Journal of Business Ethics**, 49(2), 129-142.
- Kalchschmidt, M., Nieto, Y., & Reiner, G. (2010). The impact of forecasting on operational performance: Mediation effects through flexibility enablers. **Operations Management Research**, 3(3-4), 129-137.
- Kaplan, R. M. and Norton, D. P. (1996). **The Balanced Scorecard**. Boston: Harvard Business School Press.

- Karakaş, F. (2010). Spirituality and performance in organizations: A literature review. **Journal of Business Ethics**, 94(1), 89-106.
- Kark, R., & Shamir, B. (2002). The dual effect of transformational leadership: Priming relational and collective selves and further effects on followers. In B. J. Avolio, & F. J. Yammarino (Eds.), **Transformational and charismatic leadership: The road ahead** (pp. 7–91). Oxford, UK: Elsevier.
- Kernis, M. H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. **Psychological Inquiry**, 14, 1–26.
- Khandwalla, P. N. (1977) **The Design of Organizations**. Harcourt Brace Jovanovich, New York.
- Khani, A., Darvish, H., Miandari, K., & Arani, H. (2013). The role of spiritual leadership on empowering employees: A case study of educational system. **Management Science Letters**, 3(3), 1013-1018.
- Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1991). Leadership: Do traits matter?. **The Executive**, 5(2), 48-60.
- Klenke, K. (2007), “Authentic Leadership: A Self, Leader, and Spiritual Identity Perspective”, **International Journal of Leadership Studies**, III: 1, s.68- 97.
- Klohnen, E. C. (1996). Conceptual analysis and measurement of the construct of ego-resiliency. **Journal of Personality and Social Psychology**, 70, 1067–1079.
- Koenig, H. G. (1997). **Is religion good for your health? The effects of religion on physical and mental health**. Binghamton, NY: Haworth Pastoral Press.
- Koenig, H. G., Al Zaben, F., & Khalifa, D. A. (2012). Religion, spirituality and mental health in the West and the Middle East. **Asian Journal of Psychiatry**, 5(2), 180-182.
- Koenig, H. G., McCullough, M. E., & Larson, D. B. (2001). **Handbook of Religion and Health**. New York: Oxford University Press.
- Kolodinsky, R. W., Giacalone, R. A., & Jurkiewicz, C. L. (2008). Workplace values and outcomes: Exploring personal, organizational, and interactive workplace spirituality. **Journal of Business Ethics**, 81(2), 465-480.
- Konz, G. N. P., & Ryan, F. X. (1999). Maintaining an organizational spirituality: No easy task. **Journal of Organizational Change Management**, 12(3), 200-210.
- Korac-Kakabadse, N., Kouzmin, A., & Kakabadse, A. (2002). Spirituality and leadership praxis. **Journal of Managerial Psychology**, 17(3), 165–182.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business Press.
- Kottke, J. L., & Sharafinski, C. E. (1988). Measuring perceived supervisory and organizational support. **Educational and Psychological Measurement**, 48(4), 1075-1079.
- Krause, T. R. (2004). Organizational influences on performance. **Behavioral Science Technology**, California, USA.
- Krishnakumar, S., Houghton, J. D., Neck, C. P., & Ellison, C. N. (2015). The “good” and the “bad” of spiritual leadership. **Journal of Management, Spirituality & Religion**, 12(1), 17-37.

- Kurt, Y., Yamin, M., Sinkovics, N., & Sinkovics, R. R. (2016). Spirituality as an antecedent of trust and network commitment: The case of Anatolian Tigers. **European Management Journal**, 34(6), 686-700.
- Kurtar, Ş. (2009). Ruhsal liderlik ölçeği: Türkçe dilsel eşdeğerlik, geçerlik ve güvenilirlik çalışması. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi-Sosyal Bilimleri Enstitüsü. İstanbul.
- Kutunis, R. Ö, Yıldız E., (2014), Pozitif Psikoloji ile Pozitif Örgütsel Davranış İlişkisi ve Pozitif örgütsel Davranış Boyutları Üzerine Bir Değerlendirme, **Süleyman Demirel Vizyoner Dergisi**, C.5, S.11., ss.135-154
- Laub, J. A. (1999). Assessing The Servant Organization: Development Of The Servant Organizational Leadership Assessment (SOLA) Instrument, Unpublished Doctoral Dissertation, Florida Atlantic University
- Law, K. S., Wong, C. S., & Mobley, W. M. (1998). Toward a taxonomy of multidimensional constructs. **Academy of Management Review**, 23(4), 741-755.
- Lazarus, R. S. (2003). Does the positive psychology movement have legs?. **Psychological Inquiry**, 14(2), 93-109.
- Lazarus, R. S., Kanner, A. D., & Folkman, S. (1980). Emotions: A cognitive–phenomenological analysis. In R. Plutchik & H. Kellerman (Eds.), **Theories of emotion** (pp. 189–217). New York: Academic Press.
- Lee, D. J., Sirgy, J., Efraty, D., & Siegel, P. (2003). A study of quality of work life, spiritual well-being, and life satisfaction. In R. A. Giacalone & C. L. Jurkiewicz (Eds.), **Handbook of workplace spirituality and organizational performance** (pp. 209–230). Armonk, NY: Sharpe.
- Levinson, H. (1965). Reciprocation: The relationship between man and organization. **Administrative Science Quarterly**, 9, 370-390.
- Liden, R.C.; Wayne, S.J.; Zhao, H.; Henderson, D. (2008), “Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment”, **The Leadership Quarterly**, 19, 161-177.
- Lindstrom, B., & Eriksson, M. (2005). Salutogenesis. **Journal of Epidemiology and Community Health**, 59(6), 440–442.
- Lips-Wiersma, M. (2002). “Analysing the Career Concerns of Spiritually Oriented People: Lessons for Contemporary Organizations”, **Career Development International**, 7(6/7), 385.
- Little, T. D., Card, N. A., Bovaird, J. A., Preacher, K. J., & Crandall, C. S. (2007). Structural equation modeling of mediation and moderation with contextual factors. **Modeling Contextual Effects in Longitudinal Studies**, 1, 207-230.
- Lord, R. G., De Vader, C. L., & Alliger, G. M. (1986). A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: An application of validity generalization procedures. **Journal of Applied Psychology**, 71(3), 402.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. **Leadership Quarterly**, 7(3), 385–425.

- Lund Dean, K., Fornaciari, C. J., & McGee, J. J. (2003). Research in spirituality, religion, and work: Walking the line between relevance and legitimacy. **Journal of Organizational Change Management**, 16(4), 378-395.
- Luthans, F. (1995). *Organizational Behavior*, 7th Ed. McGraw Hill, New York.
- Luthans, F. (2002a). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. **Academy of Management Executive**, 16, 57–72.
- Luthans, F. (2002b). The need for and meaning of positive organizational behavior. **Journal of Organizational Behavior**, 23(6), 695–706.
- Luthans, F. & Youssef, C. M. (2004). “Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage.” **Organizational Dynamics**, Vol. 33, No. 2, pp. 143-160.
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership: A positive developmental approach. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), **Positive organizational scholarship** (pp. 241–261). San Francisco. Barrett-Koehler.
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2009). The “point” of positive organizational behaviour. **Journal of Organizational Behavior**, 30(2), 291-307.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. 2007. Emerging positive organizational behavior. **Journal of Management**, 33: 321-349.
- Luthans, F., Avey, J. B., Clapp-Smith, R., & Li, W. (2008). More evidence on the value of Chinese workers' psychological capital: A potentially unlimited competitive resource?. **The International Journal of Human Resource Management**, 19(5), 818-827.
- Luthans, F., Norman, S.M., Avolio, B.J.ve Avey, J.B. (2008). The Mediating Role of Psychological Capital in the Supportive Organizational Climate-Employee Performance Relationship. **Journal of Organizational Behavior**, 29:219-238.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2006). **Psychological capital: Developing the human competitive edge**. Oxford University Press.
- Luthar, S. S., Cicchetti, D., & Becker, B. (2000). The construct of resilience: A critical evaluation and guidelines for future work. **Child Development**, 71(3), 543.
- Lynch, P. D., Eisenberger, R., & Armeli, S. (1999). Perceived organizational support: Inferior versus superior performance by wary employees. **Journal of Applied Psychology**, 84(4), 467.
- Madison, K., & Kellermanns, F. W. (2013). Is the spiritual bond bound by blood? An exploratory study of spiritual leadership in family firms. *Journal of Management*, **Spirituality & Religion**, 10(2), 159-182.
- Mann, R. D. (1959). A review of the relationships between personality and performance in small groups. **Psychological Bulletin**, 56(4), 241.
- Marques, S. C., Lopez, S. J., & Mitchell, J. (2013). The role of hope, spirituality and religious practice in adolescents’ life satisfaction: Longitudinal findings. **Journal of Happiness Studies**, 14(1), 251-261.
- Martin, K. D., & Cullen, J. B. (2006). Continuities and extensions of ethical climate theory: A meta-analytic review. **Journal of Business Ethics**, 69(2), 175-194.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper.

- Masten A.S., (2001). Ordinary Magic: Resilience Processes in Development. **American Psychologist**, 56, 227-239.
- Masten, A. S., & Reed, M. J. (2002). Resilience in development. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds). **Handbook of positive psychology** (pp. 74–8). London: Oxford University Press.
- Masten, A. S., Best, K. M., & Garmezy, N. (1990). Resilience and development: Contributions from the study of children who overcome adversity. **Development and Psychopathology**, 2(04), 425-444.
- May, D. R., Chan, A., Hodges, T., & Avolio, B. J. 2003. Developing the moral component of authentic leadership. **Organizational Dynamics**, 32: 247-260.
- Mayer, D., Bardes, M., & Piccolo, R. (2008). Do servant-leaders help satisfy follower needs? An organizational justice perspective. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 17(2), 180-197.
- McLaughlin, C., & Davidson, G. (2002). **Spirituality in business**. The Center for Visionary Leadership.
- McMurray, A. J., Pirola-Merlo, A., Sarros, J. C., & Islam, M. M. (2010). Leadership, climate, psychological capital, commitment, and wellbeing in a non-profit organization. **Leadership & Organization Development Journal**, 31(5), 436-457.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. 1997. **Commitment in the workplace**. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Miao, R. T. (2011). Perceived organizational support, job satisfaction, task performance and organizational citizenship behavior in China. **Journal of Behavioral and Applied Management**, 12(2), 105.
- Milliman, J. F., Czaplewski, A. J., & Ferguson, J. M. (2001, August). An Exploratory Empirical Assessment of the Relationship Between Spirituality and Employee Work Attitudes. **In Academy of Management proceedings**, 2001-1, pp. B1-B6.
- Milliman, J., Czaplewski, A., & Ferguson, J. (2003). Workplace spirituality and employee work attitudes: An exploratory empirical assessment. **Journal of Organizational Change Management**, 16(4), 426–447.
- Mirvis, P. H.: 1997, Soul Work’’ in Organizations. **Organization Science**, 8(2), 193–206.
- Mitroff, I., & Denton, E. (1999). A study of spirituality in the workplace. **Sloan Management Review**, 40(4), 83–92.
- Modaff, D., Dewine, S. and Butler, J. (2008), **Organizational Communication**. Foundations, Challenges and Misunderstandings, Pearson, Sydney.
- Molm, L. D., Takahashi, N., & Peterson, G. (2000). Risk and trust in social exchange: An experimental test of a classical proposition. **American Journal of Sociology**, 1396-1427.
- Moore, T.W. and Casper, W.J., (2006). An examination of proxy measures of workplace spirituality: a profile model of multidimensional constructs. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, 12 (4), 109–118.

- Moorman, R. H., Blakely, G. L., & Niehoff, B. P. (1998). Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior?. **Academy of Management Journal**, 41(3), 351-357.
- Morillo, Carolyn R. (1990), "The Reward Event and Motivation," **The Journal of Philosophy** , Vol.87, No.4, s.270.
- Moxley, R. S. (2000). **Leadership and spirit**. San Francisco, CA: Jossey-Bass..
- Murray RB, Zentner JP (1989). **Nursing Concepts for Health Promotion**. London: Prentice Hall.
- Muse, L. A., & Stamper, C. L. (2007). Perceived organizational support: Evidence for a mediated association with work performance. **Journal of Managerial Issues**, 517-535.
- Neal, J. (2000). Work as service to the divine. **American Behavioral Scientist**, 43(8), 1316-1333.
- Neal, J., & Bennett, J. (2000). Examining multi-level or holistic spiritual phenomena in the work place. Management, Spirituality, and Religion Newsletter, **Academy of Management**, 1-2.
- Neck, C. P., & Milliman, J. F. (1994). Thought self-leadership: Finding spiritual fulfillment in organizational life. **Journal of Managerial Psychology**, 9(6), 9-16.
- Neubert, M. J., Kacmar, K. M., Carlson, D. S., Chonko, L. B., & Roberts, J. A. (2008). Regulatory focus as a mediator of the influence of initiating structure and servant leadership on employee behavior. **Journal of applied psychology**, 93(6), 1220.
- Northouse, P. G. (2011). **Introduction to leadership: Concepts and practice**. Sage Publications.
- Oman, D., Kurata, J. H., Strawbridge, W. J., & Cohen, R. D. (2002). Religious attendance and cause of death over 31 years. **International Journal of Psychiatry in Medicine**, 32, 69–89.
- Organ, D. W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. **Research in Organizational Behavior**, 12, 43-72.
- Orpen, C. (1994). The effects of exchange ideology on the relationship between perceived organizational support and job performance. **Journal of Social Psychology**, 134: 407-408.
- Osboei, F. K., & Nojabae, S. S. (2016). The Relationship between Spiritual Leadership and Quality of Work Life among Employees: Case Study of Education Offices in Mazandaran, Iran. **International Journal of Humanities and Cultural Studies (IJHCS)** ISSN 2356-5926, 3(1), 1858-1867.
- Özkalp, E., "Örgütsel Davranışta Yeni Bir Boyut: Pozitif (Olumlu) Örgütsel Davranış Yaklaşımı ve Konuları", **17.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**. 491-498.
- Palmer, P. J. (1994). Leading from within: Out of the shadow, into the light. In J. A. Conger (Ed.), **Spirit at work** (pp. 19–40). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

- Paloutzian, R. F., R. A. Emmons and S. G. Keortge: 2003, 'Spiritual Well-Being, Spiritual Intelligence, and Healthy Workplace Policy', in R. A. Giacalone and C. L. Jurkiewicz (eds.), **Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance** (M.E. Sharpe, New York), pp. 123–137.
- Pargament, K. I., Sullivan, M.S., Balzeer, W. K., Van Haitema, K. S. & Raymark, P. H. (1995). The many meanings of religiousness: A policy capturing approach. **Journal of Personality**, 63: 953- 83.
- Patterson, K. A., (2003). **Servant Leadership: A Theoretical Model**, Regent University, Dissertation Abstracts, UMI Number: 3082719.
- Pekdemir, I., Koçoğlu, M., & Gürkan, G. Ç. (2014). Özerklik ve ödüllendirmenin Algılanan Çalışan Performansı üzerindeki etkisinde çalışanın inovasyona yönelik davranışının aracılık rolüne yönelik bir araştırma. **Istanbul University Journal of the School of Business**, 43(2), 332-350.
- Peterson, C., & Seligman, M. E. (2004). **Character strengths and virtues: A handbook and classification**. Oxford University Press.
- Peterson, S. J., & Luthans, F. (2003). The positive impact and development of hopeful leaders. **Leadership and Organizational Development Journal**, 24, 26–31.
- Peterson, S. J., Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Zhang, Z. (2011). Psychological capital and employee performance: A latent growth modeling approach. **Personnel Psychology**, 64(2), 427-450.
- Pfeffer, J. (1998). **The human equation: Building profits by putting people first**. Boston, MA: Harvard Business School.
- Pfeffer, J. (2003). Business and the spirit. In R. A. Giacalone, & C. L. Jurkiewicz (Eds.), **Handbook of workplace spirituality and organizational performance** (pp. 29–45). New York: M. E. Sharp.
- Porter, M.E. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. **Strategic Management Journal**, 12, 95-117.
- Pratt, M. G., & Ashforth, B. E. (2003). Fostering meaningfulness in working and at work. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), **Positive organizational scholarship** (pp. 309–327). San Francisco, Berrett-Koehler.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. **Behavior Research Methods**, 40(3), 879-891.
- Quick, J. C., Gavin, J. H., Cooper, C. L., & Quick, J. D. (2000). Executive health: Building strength, managing risks. **The Academy of Management Executive**, 14(2), 34-44.
- Randall, M. L., Cropanzano, R., Bormann, C. A., & Birjulin, A. (1999). Organizational politics and organizational support as predictors of work attitudes, job performance, and organizational citizenship behavior. **Journal of Organizational Behavior**, 159-174.
- Reddin, W. J. (1967). 3-D Management style theory-typology based on task and relationships orientations. **Training and Development Journal**, 21(4), 8-17.

- Reed, L. L., Vidaver-Cohen, D., & Colwell, S. R. (2011). A new scale to measure executive servant leadership: Development, analysis, and implications for research. **Journal of Business Ethics**, 101(3), 415-434.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: the contribution of perceived organizational support. **Journal of Applied Psychology**, 86(5), 825.
- Riggle, R. J., Edmondson, D. R., & Hansen, J. D. (2009). A meta-analysis of the relationship between perceived organizational support and job outcomes: 20 years of research. **Journal of Business Research**, 62(10), 1027-1030.
- Roberson, L. (1990). Prediction of job satisfaction from characteristics of personal work goals. **Journal of Organizational Behavior**, 11(1), 29-41.
- Russell, R.R.; Stone, A.G. (2002), "A review of servant leadership attributes: Developing a practical model", **Leadership and Organization Development Journal**, 23(3), 145-157.
- Salehzadeh, R., Khazaei Pool, J., Kia Lashaki, J., Dolati, H., & Balouei Jamkhaneh, H. (2015). Studying the effect of spiritual leadership on organizational performance: an empirical study in hotel industry. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 9(3), 346-359.
- Salzmann, J. C., (1997), 'Thriving during Organizational Change: The Role of Metaphors for Change, Optimism and Pessimism, and Attributional Style', *Dissertation Abstracts International: Section B 58(5-B)*, 2734.
- Sandage, S. J., & Hill, P. C. (2001). The virtues of positive psychology: The rapprochement and challenges of an affirmative postmodern perspective. **Journal For the Theory of Social Behaviour**, 31(3), 241-260.
- Sass, J. (2000). Characterizing organization spirituality: An organizational communication culture approach. **Communication Studies**, 51(3), 195–217.
- Scheier, M.F., Carver, C.S., (1985). Optimism, Coping, and Health: Assessment and Implications of Generalized Outcome Expectancies, **Health Psychology**, 4 (3) 219-247.
- Scheier, M.F., Carver, C.S., & Bridges, M.W. (2001). Optimism, pessimism, and psychological well-being. In E.C. Chang (Ed.), **Optimism & pessimism: Implications for theory, research, and practice** (pp. 189–216). Washington, D.C.: American Psychological Association.
- Schulman, P. R. (1993). The negotiated order of organizational reliability. **Administration & Society**, 25(3), 353-372.
- Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2012). **A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling**. Routledge
- Seligman, M. (1998). What is the good life. **APA monitor**, 29(10), 2.
- Seligman, M. E., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Special issue on happiness, excellence, and optimal human functioning. **American Psychologist**, 55(1), 5-183.
- Seligman, Martin E.P. (2002). **Authentic Happiness: Using the New Positive Psychology to Realize Your Potential for Lasting Fulfillment**. New York, NY: Free Press.

- Sendjaya, S.; Sarros, J.C. (2002), "Servant leadership: its origin, development, and application in organizations", **Journal of Leadership and Organizational Studies**, Vol. 9 No. 2, s.57-65.
- Settoon, R. P., Bennett, N., & Liden, R. C. (1996). Social exchange in organizations: perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. **Journal of Applied Psychology**, 81, 219-227.
- Sevinç, K., Güven, M., & Metinyurt, T. (2015). Dindar ve Spiritüel Olmama (DİSOL) Ölçeğinin Türkçe'ye Uyarlanması. **Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi**, (6).
- Shamir, B. (1991). Meaning, self and motivation in organizations. **Organization Studies**, 12(3), 405–424.
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. **Organization science**, 4(4), 577-594.
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. **Organization science**, 4(4), 577-594.
- Shore, L. M., & Shore, T. H. (1995). Perceived organizational support and organizational justice. In R. S. Cropanzano & K. M. Kacmar (Eds.), **Organizational politics, justice, and support: Managing the social climate of the workplace** (pp. 149–164). Westport, CT: Quorum.
- Shore, L. M., & Tetrick, L. E. (1991). A construct validity study of the Survey of Perceived Organizational Support. **Journal of Applied Psychology**, 76, 637–643.
- Shore, L. M., & Wayne, S. J. (1993). Commitment and employee behavior: Comparison of affective organizational commitment and continuance commitment with perceived organizational support. **Journal of Applied Psychology**, 78, 774-780.
- Smith, T. B., McCullough, M. E., & Poll, J. (2003). Religiousness and depression: evidence for a main effect and the moderating influence of stressful life events. **Psychological Bulletin**, 129(4), 614.
- Snyder, C. R. (1995). Conceptualizing, measuring and nurturing hope. **Journal of Counseling & Development**, 73, 355-360.
- Snyder, C. R. (1999). Hope, goal-blocking thoughts, and test-related anxieties. **Psychological Reports**, 84(1), 206-208.
- Snyder, C. R. (2002). Hope theory: Rainbows in the mind. **Psychological Inquiry**, 13(4), 249–275.
- Snyder, C. R., & Ingram, R. E. (2000). **Handbook of psychological change: Psychotherapy processes & practices for the 21st century**. John Wiley & Sons Inc.
- Snyder, C. R., Feldman, D. B., Taylor, J. D., Schroeder, L. L., & Adams, V. H. (2000). The roles of hopeful thinking in preventing problems and enhancing strengths. **Applied and Preventive Psychology**, 9(4), 249-269.

- Snyder, C. R., Irving, L. M., & Anderson, J. R. (1991). Hope and health. *Handbook of social and clinical psychology: The Health Perspective*, 162, 285-305.
- Snyder, C. R., Rand, K. L., & Sigmon, D. R. (2002). **Hope theory. Handbook of positive psychology**, 257-276.
- Soha, H. M., Osman, A., Salahuddin, S. N., Abdullah, S., & Ramlee, N. F. (2016). The Relationship of Work Influence, Sense of Community and Individual Spirituality towards Organizational Performance. **Procedia Economics and Finance**, 35, 591-596.
- Spilka, B., & McIntosh, D. N. (1996). **Religion and spirituality: The known and the unknown**. KI Pargament (Chair), What is the difference between religion and spirituality.
- Stajkovic AD. (2006). Development of a core confidence—higher order construct. **Journal of Applied Psychology**, 91, 1208–1224.
- Stajkovic, A. D., ve Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. **Psychological Bulletin**, 124(2), 240.
- Stajkovic, A.D. ve Luthans, F. (1998). Social Cognitive Theory and Self-Efficacy: Going Beyond Traditional Motivational and Behavioral Approaches, **Organizational Dynamics**, 26(4): 62-74.
- Stamper, C. L., & Johlke, M. C. (2003). The impact of perceived organizational support on the relationship between boundary spanner role stress and work outcomes. **Journal of Management**, 29(4), 569-588.
- Staudinger, U. M., Marsiske, M., & Baltes, P. B. (1993). Resilience and levels of reserve capacity in later adulthood: Perspectives from life-span theory. **Development and Psychopathology**, 5(04), 541-566.
- Stede, W. A. V. D., Chow, C. W., & Lin, T. W. (2006). Strategy, choice of performance measures, and performance. **Behavioral Research in Accounting**, 18(1), 185-205.
- Stewart I. Donaldson & Ia Ko (2010) **Positive organizational psychology, behavior, and scholarship: A review of the emerging literature and evidence base**, *The Journal of Positive Psychology: Dedicated to furthering research and promoting good practice*, 5:3, 177-191, DOI: 10.1080/17439761003790930
- Stinglhamber, F., & Vandenberghe, C. (2003). Organizations and supervisors as sources of support and targets of commitment: A longitudinal study. **Journal of Organizational Behavior**, 24(3), 251-270.
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. **The Journal of Psychology**, 25(1), 35-71.
- Strack, G., Fottler, M. D., Wheatley, M. J., & Sodomka, P. (2002). Leadership and spirituality. **Frontiers of Health Services**, 18, 3–19.
- Sumathi, G. N., Kamalanabhan, T. J., & Thenmozhi, M. (2011). **Work experiences, perceived organizational support and job performance among medical personnel**. In *International Conference on Management and Industrial Engineering* (p. 322). Niculescu Publishing House.
- Surbone, A., Baider, L. (2010). The spiritual dimension of cancer care, **Critical Reviews in Oncology / Hematology**, 73, 228–235.

- Sutcliffe, K. M., & Weick, K. E. (2001). **Managing the unexpected. Assuring High Performance in an Age of Complexity**. San Francisco.
- Sutcliffe, K.M. ve Vogus, T.J. (2003), "Organizing for resilience". Cameron, K., Dutton, J.E. ve Quinn, R.E. (der.) **Positive Organizational Scholarship** içinde, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco: CA, pp. 94-110.
- Sweeney, P. J., & Fry, L. W. (2012). Character development through spiritual leadership. **Consulting Psychology Journal: Practice and Research**, 64(2), 89.
- Şehitoğlu, Y., & Zehir, C. (2010). Türk Kamu Kuruluşlarında Algılanan Çalışan Performansının, Çalışan Sessizliği ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bağlamında İncelenmesi. **Amme İdaresi Dergisi**, 43(4), 87-110.
- Tanyi, R. A. (2002). Towards clarification of the meaning of spirituality. **Journal of Advanced Nursing**, 39(5), 500-509.
- Tepper, B. J., & Taylor, E. C. (2003). Relationships among supervisors' and subordinates' procedural justice perceptions and organizational citizenship behaviors. **Academy of Management Journal**, 46, 97-105.
- Thompson, W. D. (2000). Can you train people to be spiritual?. **Training & Development**, 54(12), 18-18.
- Tillich, P. (1952). **The courage to be**. New Haven, Connecticut: Yale University Press.,
- Tischler, L., Biberman, J., & McKeage, R. (2002). Linking emotional intelligence, spirituality and workplace performance: Definitions, models and ideas for research. **Journal of Managerial Psychology**, 17(3), 203-218.
- Tourish, D., & Tourish, N. (2010). Spirituality at work, and its implications for leadership and followership: A post-structuralist perspective. **Leadership**, 6(2), 207-224.
- Tracey, J. B., & Hinkin, T. R. (1998). Transformational leadership or effective managerial practices?. **Group & Organization Management**, 23(3), 220-236.
- Tsui, A. S, Pearce, J. L, Porter, L. W., & Tripoli, A. M. (1997). Alternative approaches to the employee-organization relationship: Does investment in employees pay off? **Academy of Management Journal**, 40, 1089-1121.
- Tugade, M. M., & Fredrickson, B. L. (2004). Resilient individuals use positive emotions to bounce back from negative emotional experiences. **Journal of Personality and Social Psychology**, 86, 320-333.
- Turgut, E., & Beğenirbaş, M. (2016). Türkiyede'ki örgütsel davranış yazınına bakış: Örgütsel davranış kongrelerinin yazar ve içerik yönünden ağ analizi ile incelenmesi. **İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 18(1), 328-354.
- Turnley W. H., Bolino M.C., Lester S. W. ve Bloodgood J. M. (2003). "The Impact of Psychological Contract Fulfillment on The Performance of In-Role and Organizational Citizenship Behaviors", **Journal of Management**, 29(2): 187-206.
- Uhl-Bien, M., Graen, G. B., & Scandura, T. A. (2000). Implications of leader-member exchange (LMX) for strategic human resource management systems:

- Relationships as social capital for competitive advantage. **Research in Personnel and Human Resources Management**, 18, 137–185.
- Vaughan, F. (1991) Spiritual issues in psychotherapy. **Journal of Transpersonal Psychology**, 23: 105-19.
- Vaughan, F.E., “Varieties of Intuitive Experience”, in Agor, W.H. (Ed.), **Intuition in Organizations**, Sage Publications, Newbury Park, CA, 1989, pp. 40-61.
- Venkatraman, N. ve Ramanujam, V., (1986). “Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches,” **Academy of Management Review**, 11(4), 801-814.
- Vinuesa, L., & Hoque, Z. (2011). Total Quality Management, Non-financial Performance Measures and Business Performance: An Empirical Study. In **AFAANZ Conference** (Vol. 106).
- Viswesvaran, C., Sanchez, J. I., & Fisher, J. (1999). The role of social support in the process of work stress: A meta-analysis. **Journal of Vocational Behavior**, 54(2), 314-334.
- Wagner-Marsh, F., & Conley, J. (1999). The fourth wave: The spiritually-based firm. **Journal of Organizational Change Management**, 12(4), 292-302.
- Wagner, P. R., (1996). Management During Organizational Change: Optimism versus Disillusionment, Dissertation Abstracts International: Section A 56(9-A), 3654.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. **Journal of Management**, 34(1), 89-126.
- Walumbwa, F. O., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J., & Avolio, B. J. (2010). Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors. **The Leadership Quarterly**, 21, 901–914.
- Watson, D., Clark, L. A., & Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: the PANAS scales. **Journal of Personality and Social Psychology**, 54(6), 1063.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. **Academy of Management Journal**, 40(1), 82-111.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., Bommer, W. H., & Tetrick, L. E. (2002). The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support member exchange. **Journal of Applied Psychology**, 87, 590-598.
- Wilson, C. L. (2008). A relational study of leadership spirituality and organizational performance in home health care agencies (Doctoral dissertation, UNIVERSITY OF PHOENIX).
- Witt, L.A. (1991). Exchange Ideology as a moderator of job attitudes- organizational citizenship behaviours relationships. **Journal of Applied Social Psychology**, 21, 1490- 1501.
- Wong, C. A., & Cummings, G. G. (2009b). The influence of authentic leadership behaviors on trust and work outcomes of health care staff. **Journal of Leadership Studies**, 3(2), 6–23.

- Wood, R., & Bandura, A. (1989). Social cognitive theory of organizational management. **Academy of Management Review**, 14, 361–384.
- Wruck, K. H., & Jensen, M. C. (1994). Science, specific knowledge, and total quality management. **Journal of Accounting and Economics**, 18(3), 247-287.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179–201.
- Yammarino, F. J., Spangler, W. D., & Bass, B. M. (1993). Transformational leadership and performance: A longitudinal investigation. **The Leadership Quarterly**, 4(1), 81-102.
- Yelboğa A. (2006). “Kişilik Özellikleri ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”. **İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, 8,2,196- 211.
- Yılmaz, M., (2011), Holistik bakımın bir boyutu: Spiritüelite, doğası ve hemşirelikle ilişkisi, **Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi**, 14: 2.
- Yukl, G. A., & Van Fleet, D. D. (1992). Theory and research on leadership in organizations. In M.D. Dunnette & L.M. Hough (Ed.), **Handbook of industrial and organizational psychology**, 2nd ed., vol. 3 (pp. 147–197). Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- Yüksel, R. (2012). Genç Yetişkinlerde Yaşamın Anlamı. **Sakarya University Journal of Education**, 2(2), 69-83.
- Zaccaro, S. J., Kemp, C., & Bader, P. (2004). **Leader traits and attributes. The Nature of Leadership**, 101, 124.
- Zahra, S. A., & Bogner, W. C. (2000). Technology strategy and software new ventures' performance: Exploring the moderating effect of the competitive environment. **Journal of Business Venturing**, 15(2), 135-173.
- Zautra, A. J., Johnson, L. M., & Davis, M. C. (2005). Positive affect as a source of resilience for women in chronic pain. **Journal of Consulting and Clinical Psychology**, 73, 212–220.
- Zautra, A. J., Reich, J. W., Davis, M. C., Potter, P. T., & Nicolson, N. A. (2000). The role of stressful events in the relationship between positive and negative affects: Evidence from field and experimental studies. **Journal of Personality**, 68, 927–951.
- Zinnbauer, B. J., Pargament, K. I., & Scott, A. B. (1999). The emerging meanings of religiousness and spirituality: Problems and prospects. **Journal of Personality**, 67(6), 889–919.
- Zinnbauer, B.J, Pargament, K. I., Cole, B., Rye, M., Butter, E.M., Belavich, T. G., Hipp, K.M., Scott, A.B, (1997). Religion and Spirituality: Unfuzzifying the Fuzzy, **Journal for the Scientific Study of Religion**, (36)4, 549-564.
- Zullig, K. J., Ward, R. M., & Horn, T. (2006). The association between perceived spirituality, religiosity, and life satisfaction: The mediating role of self-rated health. **Social Indicators Research**, 79(2), 255-274.

EKLER

Ek 1. Araştırma Anketi

Merhaba,

Bu anket formu, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde yürütülmekte olan “**Pozitif Liderlik Tarzları, Pozitif Psikolojik Sermaye ve Performansı İlişkisi**” isimli araştırmanın uygulama kısmı ile ilgilidir. Bu araştırma çalışması **tamamen akademik bir amaca yönelik** olup elde edilen sonuçlarla yönetim organizasyon alanında biliminin ilerlemesine ve Türk iş dünyasında, çalışanlarıyla ahenk içinde vizyon ve misyonunu gerçekleştirebilen organizasyonlara katkıda bulunmayı ümit ediyoruz.

Bu araştırma çalışması bilimsel amaçlara yönelik olarak kullanılacaktır. Gönderilecek cevaplar mutlaka gizli tutulacak ve elde edilen sonuçlar işletme adı belirtilmeksizin genel ve ortalama özellikler şeklinde araştırmamıza katılan işletmelere gönderilecektir. Teşekkürler.

Saygılarımızla

Öğrenci
Elif Narcıkara

Danışman
Prof. Dr. Cemal ZEHİR

Yıldız Teknik Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Bölümü Doktora Programı

Yıldız Teknik Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İşletme Bölümü

İşletme Hakkında Genel Bilgiler	
İşletmenin Adı	:
Faaliyet Alanı	: <input type="checkbox"/> Kamu <input type="checkbox"/> Özel
Faaliyet Alanının Sınırları	: <input type="checkbox"/> Bölgesel <input type="checkbox"/> Ulusal <input type="checkbox"/> Uluslararası / Global
Faaliyet Gösterdiği Sektör	: <input type="checkbox"/> Bankacılık/ Finans <input type="checkbox"/> Lojistik /Taşımacılık <input type="checkbox"/> Hızlı Tüketim
Malları	<input type="checkbox"/> Giyim/Tekstil/Deri <input type="checkbox"/> Dayanıklı Tüketim Malları <input type="checkbox"/> Otomotiv <input type="checkbox"/> Ağır sanayi
Diğer	<input type="checkbox"/> Sağlık <input type="checkbox"/> Telekomunikasyon <input type="checkbox"/> Hizmet Sektörü Diğer <input type="checkbox"/> İmalat /üretim
Çalışan Sayısı	:
İşletmenin Kuruluş Yılı	:
Formu Dolduran Hakkında Genel Bilgiler	
Adı ve Soyadı (zorunlu değil)	:
Çalıştığı Departman	: <input type="checkbox"/> Üretim <input type="checkbox"/> Muhasebe <input type="checkbox"/> Personel <input type="checkbox"/> Satış/Pazarlama <input type="checkbox"/> Diğer
Unvanı / Statüsü	: <input type="checkbox"/> İşl. Sahibi/ Beyaz yakalı çalışan <input type="checkbox"/> Üst düzey yönetici <input type="checkbox"/> Orta düzey yönetici <input type="checkbox"/> Alt düzey yönetici <input type="checkbox"/>
Yaşı	:
Eğitim Durumu	: <input type="checkbox"/> İlköğretim <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Yüksek Okul <input type="checkbox"/> Üniversite <input type="checkbox"/> Yüksek Lisans <input type="checkbox"/> Doktora
Toplam Çalışma Süresi	: Bu İş Yerinde Çalışma Süresi :

Aşağıdaki sorular yöneticiniz ve şirketiniz ile ilgili genel algılarınızı ölçmeye yönelik olarak tasarlanmıştır. Bu ölçekte; (1) Kesinlikle katılmıyorum 2) Kısmen katılıyorum (3) Ne katılıyorum ne katılmıyorum 4)Katılıyorum ve (5) Tamamen Katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir.					
A- Vizyon					
1. Organizasyonumu anlarım ve onun vizyonuna bağlıyım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. İş grubumun sahip olduğu vizyonun benim için en iyi sonuçları sağlayacağına inanırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Organizasyonumun misyonu beni elimden gelenin en iyisini yapmam konusunda etkiler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Organizasyonumuzun çalışanları için kurguladığı vizyona inancım tamdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Organizasyonumun vizyonu anlaşılır ve harekete geçircidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B- Umut/ İnanç					
6. Organizasyonuma inanırım ve misyonunu yerine getirebilmesi için ne gerekirse yapmaya hazırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. I Organizasyonumun anlamına olan inancım tamdır ve başarılı olması için ekstra çaba gösteririm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Organizasyonuma ve liderlerime olan inancım tam olduğu için işimde her zaman için elimden gelenin en iyisini yaparım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Organizasyonuma inandığım ve başarılı olmasını istediğim için kendi kendime zorlayıcı hedefler koyarım	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Organizasyonuma olan inancımı onun misyonunu gerçekleştirmesi için elimden geleni yaparak gösteririm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C- Fedakarca Sevgi					
11. Organizasyonum gerçekten çalışanları ile alakadar olur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Organizasyonum çalışanlarına karşı gerçekten kibar ve ilgilidir bir sıkıntıları olduğunda bir şeyler yapmaya çalışır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Organizasyonumdaki liderlerin konuştuklarıyla yaptıkları tutarlıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Organizasyonum çalışanlarına karşı güvenilir ve sadıktır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Organizasyonum kötü niyetle yapılmayan hataları cezalandırmaz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16. Organizasyonumdaki liderler namuslu ve dürüst kimselerdir ve kibirli değildirler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Organizasyonumuzdaki liderler çalışanlarının arkasında dururlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D- Anlam					
18. Yaptığım iş benim için önemlidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. İşimde yaptığım aktiviteler benim için anlam ifade eder.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Yaptığım iş benim için anlamlıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Yaptığım iş insanların hayatında bir fark yaratıyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E- Üyelik					
22. Organizasyonumun benim endişelerimi anladığını hissediyorum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Organizasyonumun beni ve yaptığım işi takdir ettiğini hissediyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Liderim tarafından saygı duyulduğumu hissediyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. İşimde değer verilen bir kişi olduğumu düşünüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. Organizasyonumun bana ve işime saygı gösterdiğini düşünüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
F- Örgütsel Bağlılık					
27. Kendimi organizasyonun bir parçası gibi hissetmiyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. Kariyerimin geri kalanını bu organizasyonda geçirmeye devam etmek isterim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. İşyerimden çalışılacak güzel bir yer diye bahsediyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. Organizasyonumun problemlerini kendi problemlerim gibi hissedirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
G-Üretkenlik					
31. Birimimizde herkes çok yoğun çalışır kimsenin boş vakti yoktur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. Bizim departmanda iş kalitesi her çalışan için önceliklidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33. Departmanımızda herkes elinden gelenin en iyisini yapar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34. Benim çalışma grubum çok üretkendir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35. Benim çalışma grubum eldeki kaynaklardan maksimum çıktı sağlama konusunda çok verimlidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Genel olarak firmanızdan gördüğünüz desteği ve firmanızın size karşı tutumuna dair algınızı aşağıdaki faktörler açısından değerlendiriniz. Bu ölçekte; (1) Kesinlikle katılmıyorum 2) Kısmen katılıyorum (3) Kararsızım 4)Katılıyorum ve (5) Tamamen Katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir.					
H- Algılanan Örgütsel Destek	1	2	3	4	5
1. Çalıştığım kurum benim görüşlerimi dikkate alır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Çalıştığım kurum gerçekten benim refahımı düşünür.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Çalıştığım kurum amaçlarımı ve değerlerimi çok fazla önemser.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Bir sorunum olduğunda çalıştığım kurum bana yardımcı olur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Çalıştığım kurum söz konusu ben olunca kabul edilebilir atalarımı bağışlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Çalıştığım kurum beni kendi çıkarı için kullanır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Çalıştığım kurum benim için çok az endişelenir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.Özel bir yardıma ihtiyaç duyduğumda çalıştığım kurum bana yardım etmeye istekli davranır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Çalıştığım kurum işteki başarımla gurur duyar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Çalıştığım kurum işimi olabildiğince eğlenceli hale getirir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Genel olarak çalışma ortamındaki tutum ve davranışlarınızı ve işinizle ilgili yaklaşımlarınızı objektif bir şekilde değerlendiriniz. Bu ölçekte; (1) Kesinlikle katılmıyorum 2) Kısmen katılıyorum (3) Ne katılıyorum ne katılmıyorum 4)Katılıyorum ve (5) Tamamen Katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir.					
I- İyimserlik	1	2	3	4	5
1.Çalıştığım kurumda işler asla benim istediğim gibi yürümez (ters soru)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.İşimde benim için belirsizlikler olduğunda her zaman için en iyisini isterim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. İşimde bir şeyler ters gittiğinde çözüm o iş öyle çözülemeden son bulur. (R)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. İşimle ilgili şeylerin daima iyi tarafını görürüm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. İşimle ilgili gelecekte başıma neler gelebileceği konusunda iyimserim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. İşime her şeyde bir hayır vardır şeklinde yaklaşıyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İ- Öz yeterlilik					
7. Çalışma alanımda amaçları belirlemede kendime güvenirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. İş arkadaşlarıma işimle ilgili bilgi verirken kendime güvenirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Yöneticilerime işimle ilgili konuları açıklarken kendime güvenirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Uzun dönemli problemlere çözüm bulmaya çalışırken kendime güvenirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Şu anda işimde kendimi çok başarılı olarak görüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Çalıştığım kurumda işlerin yapılışı konusundaki tartışmalara katkıda bulunmada kendime güvenirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Kurum dışındaki 3. taraflarla (müşteriler, tedarikçiler vs.) problemleri tartışmak için temas kurduğumda kendime güvenirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
J- Psikolojik Dayanıklılık					
14. Daha önce zorluklar yaşadığım için işimdeki zor zamanların üstesinden gelebilirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Genellikle işimdeki stresli şeyleri sakin bir şekilde hallederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. İşimde bir terslikle karşılaştığım zaman onu anlatma konusunda sıkıntı yaşıyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Mecbur kaldığımda tek başıma da işimde yeterli olurum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. İşimde birçok şeyi halledebileceğimi hissediyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. İşimdeki zorlukları genellikle bir şekilde hallederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
K- Umut					
20. Bu aralar kendim için belirlediğim iş amaçlarımı yerine getirebiliyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Eğer çalışırken kendimi bir tikanıklık içinde bulursam, bundan kurtulmak için birçok yol düşünebilirim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Şu anda iş amaçlarımı sıkı bir şekilde takip ediyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Mevcut iş amaçlarıma ulaşmak için birçok yol düşünebilirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Herhangi bir sorunun çözümü için birçok yol vardır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Aşağıdaki sorular sektör ortalamaları göz önünde bulundurularak işletmenizin genel performansı ve sizin bireysel performansınız ile ilgili algılarınızı anlamaya yönelik sorulardan oluşmaktadır. Bu ölçekte; (1) Kesinlikle katılmıyorum 2) Kısmen katılıyorum (3) Kararsızım 4)Katılıyorum ve (5) Tamamen Katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir.					
İşletmenin Mali ve Büyüme Performansı	1	2	3	4	5
L- Algılanan Nicel Performans					
1. Firmamızın genel olarak karlılık düzeyi yüksektir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Firmamızın pazar payı yüksektir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Önceki yıla göre satış miktarımız yüksektir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Önceki yıla göre firmamızın/birimimizin çalışan sayısı artmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
M- Algılanan Nitel Performans					
5. Çalışma arkadaşlarım örgüt ikliminden memnundur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Firmamızın/birimimizin işgücü devir oranı düşüktür.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Firmamızın/birimimizin hedeflerine ulaşma oranı yüksektir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Birimin bütün diğer birimlere uyum oranı yüksektir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
N- Algılanan Çalışan Performansı					
9. Devamsızlık oranlarım düşüktür.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.Moralim yüksektir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.Görevlerimi tam zamanında tamamlarım	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.Bir sorun gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. İş çıktılarımın miktarı tatmin edicidir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. İş çıktılarımın kalitesi tatmin edicidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. İşimi yaparken her zaman doğru bir yol izlerim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. İç ve dış müşteriye sağladığım hizmet her zaman tatmin edici düzeydedir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ÖZGEÇMİŞ

1. **Adı Soyadı** : Elif Baykal Narcıkara
2. **Doğum Tarih** : 05 07 1983
3. **Unvanı** : Öğretim Görevlisi
4. **Öğrenim Durumu** : Doktora (Devam)
5. **Çalıştığı Kurum** : İstanbul Medipol Üniversitesi

Derece	Alan	Üniversite	Yıl
Lisans	Siyaset Bilimi ve Uluslararası ilişkiler	BOĞAZIÇI ÜNİVERSİTESİ	2006
Y. Lisans	İşletme Yönetimi	İSTANBUL BİLGİ ÜNİVERSİTESİ	2010
Doktora	İşletme	YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ	2017

6. Akademik Unvanlar

- Yardımcı Doçentlik Tarihi :
Doçentlik Tarihi :
Profesörlük Tarihi :

7. Yönetilen Yüksek Lisans ve Doktora Tezleri

- 6.1. Yüksek Lisans Tezleri
6.2. Doktora Tezleri

8. Yayınlar

Uluslararası diğer hakemli dergilerde yayımlanan makaleler

Narcıkara, E., Gürol, Y., & Üzmez, A. (2016). Isveren Markası Oluşturma: Katılım Bankası Örneği/Creating Employer Brand: Participation Bank Example. International Journal of Research in Business and Social Science, 5(2), 45.

Narcıkara, E. & Zehir, C. (2017). Effect of Organizational Support in the Relationship between Spiritual Leadership and Performance. International Journal of Humanities and Science. 6 (12).

Uluslararası bilimsel toplantılarda sunulan ve bildiri kitabında basılan bildiriler

Zehir, C., Sehitoglu, Y., Narcikara, E., & Zehir, S. (2014). ES-quality, perceived value and loyalty intentions relationships in internet retailers. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 1071-1079.

Zehir, C., & Narcikara, E. (2016). Effects of Resilience on Productivity under Authentic Leadership. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235, 250-258.

Zehir, C., & Narcikara, E. (2016). E-Service Quality and E-Recovery Service Quality: Effects on Value Perceptions and Loyalty Intentions. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 229, 427-443.

9. Son iki yılda verilen dersler

Akademik Yıl	Dönem	Dersin Adı	Haftalık Saati		Öğrenci Sayısı
			Teorik	Uygulama	
2015	Güz	İşletmeye Giriş	3		230
	Güz	İşletmeye Giriş (İÖ)	3		70
	Güz	İşletme Yönetimi (Uzaktan Eğitim)	2		20
2016	İlkbahar	Değişim Yönetimi ve Liderlik	3		38
	Güz	İşletme ve Fonksiyonları	4		45
	Güz	İşletmeye Giriş	3		180
	Güz	Davranış Bilimleri	2		23
	Güz	Behavioral Sciences	4		80
2017	Bahar	Kriz Yönetimi	2		
	Bahar	Sağlıkta Satış Yönetimi	2		