



T.C.

İSTANBUL MEDİPOL ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**SPIRİTÜEL LİDERLİĞİN İNSAN SERMAYESİ  
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ; İSTANBUL İLİ HİZMET  
SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN FİRMALARDA  
ÇALIŞAN BEYAZ YAKALILAR ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

FERDA ÜLKER

İŞLETME YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

DANIŞMAN

DOÇ. DR. ELİF BAYKAL

İSTANBUL-2022



T.C.

İSTANBUL MEDİPOL ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**SPIRİTÜEL LİDERLİĞİN İNSAN SERMAYESİ  
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ; İSTANBUL İLİ HİZMET  
SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN FİRMALARDA  
ÇALIŞAN BEYAZ YAKALILAR ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

FERDA ÜLKER

İŞLETME YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

DANIŞMAN

DOÇ. DR. ELİF BAYKAL

İSTANBUL-2022

## BEYAN

Bu tez çalışmasının kendi çalışmam olduğunu, tezin planlanmasından yazımına kadar tüm safhalarında etik dışı olabilecek bir davranışımın olmadığını, bu tezdeki bütün bilgileri akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, bu tez çalışması ile elde edilmeyen tüm bilgi ve yorumlara kaynak gösterdiğimi ve bu kaynakları da kaynakçaya aldığımı, yine bu tez çalışmasında ve yazım sırasında patent ve telif haklarını ihlal edici bir davranışımın olmadığını beyan ederim.



## ÖNSÖZ

Öncelikle yüksek lisans eğitimim süresince benden desteğini, yardımını, bilgisini ve tecrübelerini esirgemeyen, bana sürekli destek olarak oldukça naif bir şekilde yaklaşan kıymetli hocam Doç. Dr. Elif BAYKAL'a değerli katkılarından dolayı sonsuz şükranlarımı sunuyorum.

Bütün eğitim hayatım sürecinde bana maddi ve manevi destek olarak, her zaman yanımda olduklarını bildiğim başta babam Muhammet Hanefi ÜLKER ve annem Nuriye ÜLKER olmak üzere değerli aileme sonsuz şükranlarımı sunuyorum.

Ders dönemimde ve tez çalışmam boyunca ilgisini ve desteğini esirgemeyen, çok değerli arkadaşım Öğretim Görevlisi Hümeysra USLU CİRCİR'e sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Tez dönemim boyunca beni umutlandıran ve bu yolda karşılaştığım zorlukları aşmamda desteklerini esirgemeyen çok değerli kardeşim Meryem KUKARA' ya, arkadaşım Bilal Emre TEVETOĞLU ve Sena TAŞÇI' ya teşekkürlerimi sunuyorum.

## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	i
İÇİNDEKİLER.....	ii
KISALTMALAR.....	iv
ŞEKİLLER.....	v
TABLolar.....	vi
ÖZET.....	vii
ABSTRACT.....	viii
GİRİŞ.....	1
1. LİDERLİK KAVRAMI	
1.1. Liderliğin Tarihi.....	1
1.2. Liderlik Türleri/Tarzları.....	6
1.2.1. Liderlikte Özellikler Teorisi.....	7
1.2.2. Davranışsal Liderlik Teorisi.....	8
1.2.3. Liderlikte Durumsallık Teorisi.....	9
2. SPİRİTÜEL LİDERLİK TEORİSİ	
2.1 Spiritüelite Kavramı.....	15
2.1.1 İşyeri Ruhsallığı.....	17
2.1.2. Spiritüel Liderlik.....	21
2.1.3. Spiritüel Liderlik Modelleri.....	25
2.1.4. Spiritüel Liderliğin Boyutları.....	29
2.1.4.1. Vizyon.....	30
2.1.4.2. Umut-Çaba.....	30
2.1.4.3. Ruhsal Yaşam.....	31
2.1.4.4. Ödül-Fedakârlık Sevgisi.....	32
2.1.4.5. İstek/Anlam.....	33
2.1.4.6. Ait Olma.....	33

3. İNSAN SERMAYESİ KAVRAMI	
3.1. Entelektüel Sermaye Kavramı ve Tarihi.....	35
3.1.1. Entelektüel Sermaye Kavramının Gelişimi.....	36
3.2. Kavramsal Boyutu ile İnsan Sermayesi.....	38
3.3. Entelektüel Sermayenin Unsurları.....	39
3.3.1. İnsan Sermayesi.....	40
3.3.1.1. Teknik Bilgi ve Yetenek Sermayesi.....	42
3.3.1.2. Motivasyon Sermayesi.....	43
3.3.1.3. Yenilikçilik ve Adaptasyon.....	46
3.3.1.4. Çalışan Sosyal Sermayesi.....	47
3.3.2. Yapısal (Örgütsel) Sermaye.....	48
3.3.3. İlişkisel Sermaye.....	49
4. ÇALIŞMANIN METODOLOJİSİ	
4.1. Araştırmanın Problemi.....	51
4.2. Araştırmanın Amacı.....	51
4.3. Araştırmanın Önemi.....	52
4.4. Araştırmanın Soruları.....	52
4.5. Araştırmanın Yöntemi.....	54
4.6. Araştırmanın Örneklemi.....	54
4.7. Araştırma Modeli ve Hipotezler.....	54
4.7.1. Araştırma Modeli.....	55
4.7.2. Araştırmanın Hipotezleri.....	55
5. ARAŞTIRMA BULGULARI VE DEĞERLENDİRME	
5.1. Demografik Özellikler.....	56
5.2. Faktör Analizi.....	58
5.3. Araştırma Değişkenlerine Ait Hipotez Testi.....	62
SONUÇ.....	67
TARTIŞMA.....	69
KAYNAKÇA.....	72
EKLER.....	85

## KISALTMALAR

b. : bent

Bkz. : Bakınız

bs. : Baskı, basım

C : Cilt

Çev. : Çeviren

Der. : Derleyen

KMO: Kaiser-Meyer-Olkin Measure

SPSS : (Statistical Package for the Social Sciences-Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paketi)

vd. : ve diğerleri

## ŞEKİLLER

Şekil 1. Durumsal Liderlik Modeli .....	10
Şekil 2. Fiedler' in Durumsal Liderlik Teorisi.....	11
Şekil 3. Ruhsal Benliği Güçlendiren Kaynaklar .....	21
Şekil 4. Fairholm'un Spiritüel Liderlik Modeli.....	26
Şekil 5. Chen ve Yang'ın Spiritüel Liderlik Modeli.....	27
Şekil 6. Fry'ın Spiritüel Liderlik Modeli.....	28
Şekil 7. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler .....	55





## TABLULAR

Tablo 1. Başarılı Liderlerin En Fazla Gözlenen Özellik ve Yetenekleri .....	3
Tablo 2. Lider Özelliklerini İnceleyen Araştırma Sonuçları.....	4
Tablo 3. Temel Liderlik Özellikleri .....	6
Tablo 4. Grup ve Bireysel Problemlere Yönelik Karar Alma Modelleri.....	12
Tablo 5. Entelektüel Sermaye Kavramına Yönelik Sınıflama.....	40
Tablo 6. Yönetici Fonksiyonlarının Değişen Boyutu .....	46
Tablo 7. Spiritüel Liderlik Ölçeğinin Alt Ölçeklerin Cronbach Alpha, Guttman ve Spearman Brown Katsayıları .....	53
Tablo 8. Katılımcıların Demografik Özellikleri (Yaş).....	56
Tablo 9. Katılımcıların Demografik Özellikleri (Cinsiyet).....	56
Tablo 10. Katılımcıların Demografik Özellikleri (Medeni Durum) .....	56
Tablo 11. Katılımcıların Demografik Özellikleri (Eğitim Durumu).....	57
Tablo 12. Katılımcıların Demografik Özellikleri (Sektör) .....	57
Tablo 13. Katılımcıların Demografik Özellikleri (Bulduğunuz Pozisyon).....	57
Tablo 14. Katılımcıların Demografik Özellikleri (Bu Kurumda Çalışılan Yıl).....	58
Tablo 15. Katılımcıların Demografik Özellikleri (Toplamda Çalışılan Yıl) .....	58
Tablo 16. KMO and Bartlett's Test. ....	58
Tablo 17. Değişkenlere Ait Faktör Analizi Sonuçları.....	59
Tablo 18. KMO and Bartlett's Test. ....	60
Tablo 19. Değişkenlere Ait Faktör Analizi Sonuçları.....	60
Tablo 20. KMO and Bartlett's Test. ....	60
Tablo 21. Değişkenlere Ait Faktör Analizi Sonuçları.....	61
Tablo 22. Korelasyon Analizi Sonuçları.....	62
Tablo 23. Spiritüel Liderliğin Çalışanların Anlam Duygusu Üzerindeki Etkisi.....	63
Tablo 24. Spiritüel Liderliğin Çalışanların Ait Olma Duygusu Üzerindeki Etkisi.....	63
Tablo 25. Çalışanların Anlam/İstek ve Ait Olma Duygusunun İnsan Sermayesi Temel Bilgi ve Yetenek Üzerindeki Etkisi .....	64
Tablo 26. Çalışanların Anlam/İstek ve Ait Olma Duygusunun İnsan Sermayesi Yenilikçilik Boyutu Üzerindeki Etkisi.....	64
Tablo 27. Çalışanların Anlam/İstek ve Ait Olma Duygusunun İnsan Sermayesi Yenilikçilik ve Adaptasyon Boyutu Üzerindeki Etkisi.....	65
Tablo 28. Çalışanların Anlam/İstek ve Ait Olma Duygusunun İnsan Sermayesi Çalışanların Sosyal Sermayesi Boyutu Üzerindeki Etkisi .....	66
Tablo 29. Hipotez sonuçları. ....	66

## ÖZET

“Spiritüel Liderliğin İnsan Sermayesi Üzerindeki Etkisi; İstanbul İli Hizmet Sektöründe Faaliyet Gösteren Firmalarda Çalışan Beyaz Yakalılar Üzerinde” araştırma yapılacak bu çalışmada toplamda dört bölüm yer almaktadır. Yapılan bu çalışmadaki temel amaç, iş ortamında maneviyata ve ruhun tatminine alan açan spiritüel liderlik davranışının; çalışanların insan sermayesi algıları üzerindeki etkisini incelemektir. Çalışmanın birinci bölümünde liderlik kavramı, liderlik tarihi, liderlik türleri/ tarzları, liderlikte özellikler teorisi, davranış liderlik teorisi, liderlikte durumsallık teorisi anlatılmaktadır. Çalışmanın ikinci bölümünde spiritüel liderlik teorisi, spiritüelite kavramı, işyeri ruhsallığı, spiritüel liderlik, spiritüel liderlik modelleri, spiritüel liderliğin boyutları anlatılmaktadır. Çalışmanın üçüncü bölümünde insan sermayesi kavramı, entelektüel sermaye kavramı, entelektüel sermaye kavramının gelişimi, kavramsal boyutu ile insan sermayesi ve entelektüel sermayenin unsurları anlatılmaktadır. Çalışmanın dördüncü bölümünde çalışmanın metodolojisine yer verilmektedir. Ölçme aracı olarak Google forms anketi” kullanılmıştır. Araştırma 360 kişinin katılımı ile yapılmıştır. Ankete katılan kişiler hizmet sektöründe kamu ve özel kurumlarda çalışmaktadırlar. Yapılan araştırma verilerinin incelenmesinde ve çözümlenmesi sürecinde SPSS (Statistical Package for the Social Sciences - Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paketi) programı kullanılmış ve veriler analiz edilmiştir. Yapılan faktör analizi ile spiritüel liderlik davranış şekillerinin altı alt boyutu kapsamında sorular detaylıca incelenerek veriler analiz edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre lider olanların yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, çalıştığı sektör, bulunduğu pozisyon, şu anda çalıştığı kurumdaki çalışma süresi ve toplam çalışılan yıl baz alınarak, spiritüel (ruhsal) liderlik davranışlarının boyutlarından bazılarına olan tutum ve görüşlerde değişiklikler olabileceği gözlenmiştir.

**Anahtar Sözcükler:** Liderlik, Spiritüel Liderlik, Ruhsal Liderlik, İnsan Sermayesi, Entelektüel Sermaye.

## ABSTRACT

“The Effect of Spiritual Leadership on Human Capital; There are four sections in total in this study, which will research "White Collar Employees Working in Companies Operating in the Service Sector in Istanbul". The primary purpose of this study is the spiritual leadership behavior that opens up space for spirituality and satisfaction of the soul in the business environment; this study aims to examine the effect of employees on human capital perceptions. In the first part of the study, the concept of leadership, leadership history, leadership types/styles, leadership traits theory, behavior leadership theory, and contingency theory in leadership are explained. In the second part of the study, spiritual leadership theory, the concept of spirituality, workplace spirituality, spiritual leadership, spiritual leadership models, and dimensions of spiritual leadership are explained. In the third part of the study, the concept of human capital, the concept of intellectual capital, the development of the concept of intellectual capital, its conceptual dimension, and the elements of human capital and intellectual capital are explained. In the fourth part of the study, the methodology is given. Google forms questionnaire was used as a measurement tool. The research was conducted with the participation of 360 people. The respondents are working in public and private institutions in the service sector. During the research data analysis, the SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) program was used and the data were analyzed. With the factor analysis made, the questions were examined in detail within the scope of six sub-dimensions of spiritual leadership behavior patterns, and the data were analyzed. According to the results of the research, it has been observed that there may be changes in the attitudes and opinions of some of the dimensions of spiritual leadership behaviors based on the age, gender, marital status, educational status, sector, position, working time in the institution where they are currently working, and total years worked.

**Key Words:** Leader, Leadership, Spiritual Leadership, Spiritual Leadership, Human Capital, Intellectual Capital.

# GİRİŞ

## 1. LİDERLİK KAVRAMI

### 1.1. Liderliğin Tarihi

Günümüzde de birçok araştırmaya konu olan liderlik, insanlığın varoluşundan bu yana var olan oldukça önemli bir kavramdır. 1920'li yılların başlangıcından beri bilimin sıkça işlediğini bir konu olan liderlik, farklı farklı tanımlar ile yorumlana gelmiştir (Erçetin, 2000:3). Bakıldığında insanlık tarihi kadar eski olan ve yıllarda üzerinde çokça konuşulmuş (Şahne & Şar, 2015:110) kavramlardan biri olan liderlik için liderlik eski bir sanat, yeni bir bilimdir diyebiliriz.

Liderlik kavramını Burns (1978); insanların siyasal, ekonomik ve bunun gibi değerler ve güç kullanarak bağımsız veya karşılıklı bir şekilde belirlemiş oldukları amaçlara varmak adına kendilerini takip edenleri harekete yönlendirmeleri şeklinde tanımlamıştır. Bass (1990)'da ekip süreçleri ve dinamikleri, gücünü kullanma, kişilik, itaat etme, hedefe ulaşma, etkileşim yöntemiyle bir başkasının desteği olmadan da kararlar alabilme gibi özelliklerden en az birinin oluşu veya ikisinin birleşimi ile oluştuğuna dair tanımlamalar yapmıştır. Cook ve diğerleri (1997) yaptığı çalışmada ise lider olan kişinin belirlediği vizyona takipçilerinin gönüllü bir şekilde bağlanması olarak tanımlamıştır. French ve Raven (1968) de liderlerin izleyenlerini etkileyebilmek amacı ile kullanmış oldukları güç kaynaklarını beş grup altında toplamıştır. Bunlara bakacak olursak; zorlayıcı güç, uzmanlık gücü, ödül gücü, karizmatik güç ile yasak güçtür. (Bakan ve Büyükbeşe, 2010:2). Şahin (2019) ise liderlikten bahsedebilmek için öncelikle ekipte yer alanları ortak bir noktada buluşturan hedefe, ekipte yer alanlara öncülük ederek hedefler doğrultusunda eylemleri gerçekleştiren liderlere, bu liderlerin lider olduğunu kabul ederek ardından giden takipçiler ile bütün bu sayıların olabilmesi adına ihtiyaç duyulan bir diğer şeyde uygun olan bir ortamdır.

İnsanlık tarihi boyunca liderlik ilgilenilen üzerine konuşulan bir konu olmuştur. Liderlikle ilgili ilk teoriler, liderler ve onları takip edenlerinin arasında hangi özellikler bu ayrımı yapmayı sağlıyor diye bakılırken, sonradan gelişen teoriler durumsal faktörler ve beceri seviyeleri gibi öteki değişkenlere baktılar. Farklı alanların da liderliğe dair kendilerine özgü farklı tanımlar ortaya koymasına, bu çeşitliliği daha da artırmaktadır.

1939'lı yılların içerisinde psikolog Kurt Lewin önderliğinde bir grup araştırmacı ile farklı olan liderlik tarzlarını belirlemeye başlamıştır. Yapılan daha çok araştırma daha spesifik liderlik türleri tanımlanmasını sağlamıştır. Bu çalışmalar sonucunda üç ana liderlik stili meydana gelmiştir. Bunun devamında, 1940'lı senelerin sonu ile 1950'li senelerin başında, bulunulan incelemelerin nitel incelemeleri sonucu (Stogdill, 1948; Mann, 1959) araştırmacıları büyük ölçüde farklı bir görüş almaya itmiştir.

Liderliğin arkasındaki itici güçlerin mevcut literatürü incelerken Stogdill ve Mann, bazı çalışmalarda bazı özellikler yaygın olsa da genel kanıtlar, lider olan kişilerin belirli durumlarda lider olurken başka belirli durumlarda lider olmama durumu olduğunu meydana çıkarmıştır.

Bunun peşinden, durumsal yaklaşımlar kişilerin bazı hallerde etkili olduklarını, fakat diğer hallerde ise etkili olmadıklarını meydana çıkardığı için liderlik kavramı bundan böyle kalıcı bir kişisel özellik olarak nitelendirilmemiştir. Daha sonra odaklanan konu liderlerin özelliklerinden çok davranış şekillerine doğru kaymıştır. Liderlikte özellikler kuramı ile ilgili yapılan çalışmaların büyük bir kısmında ana konular; liderlerin lider olmayanlar ile karşılaştırılarak fiziksel özelliklerine, kişilik, yetenek ve yetkinlikleri arasında farklıların neler olduklarına bakmışlardır (Yukl 1989: 174).

Stogdill'in yaptığı birinci araştırmadan elde edilen bir çıkarımda, kişinin belli başlı özelliklere sahip olması onu her durumda lider yapmayacaktır. Liderler ile lider olmayanların birbirinden ayrılmasını sağlayan belli başlı özelliklerin var oluşu doğru olsa bile, değişen koşullarda bu hallerinde liderlikte olan etki durumunun farklılaştığı saptanmıştır. Lider kendinde var olan özelliklere göre içerisinde olduğu şart ve durumlara uyum sağlar. Stogdill (1948) yaptığı çalışmada bu durumu şu kelimeler ile anlatmaktadır: "Birey sadece birkaç özelliğe sahip olmakla lider olamamaktadır, liderlerin kişisel özellikleri ile üstlerinin hedefleri, projeleri ve kişisel özellikleri benzerlikler göstermelidir." Liderlikte durumsal ve davranışsal düşünce teorilerinin ortaya çıkmasına yol açan bu durum liderlerin ve takipçilerin aralarında olan ilişkiler ve dinamik süreçlerin olduğu düşüncedir diyebiliriz.

Stogdill, 1948'den 1970' e kadar liderlik özellikleri ile ilgili 163 adet araştırma yapmış ve çıktılarını 1974 yılı içerisinde yayınlamış olduğu kitabında detaylı bir şekilde incelemiş bulunmaktadır (Northouse, 2001; Yukl, 1989). Bu incelemelerde birçok farklı ölçüm araçlarının kullanılmış olduğu tespit edilmiştir. Yapılmış olan çalışmayı diğerlerinden ayıran kısım ise daha çok yönetici ve idarecilerin üzerinde durulduğu tespit edilmiştir. Stogdill' in 1948 yılında yaptığı çalışmasından sonra birçok araştırmacının liderlerin özellikleri ile alakalı incelemeler yaptığı görülmüştür. Stogdill tarafından yapılmış olan birinci çalışma, liderlik kavramının genel anlamda kişisel özellikler etkisinden daha fazla durumsal etkenlerin etkisi altında kaldığından bahsetmektedir. Daha sonra yapmış olduğu ikinci çalışmasında, kişilik özelliklerinin yanı sıra daha fazla etkisi olduğundan bahsettiği durumsal etkenlerin liderlik durumunu belirlerken aynı önemde ve aynı derecede etki durumuna sahip olduğundan bahsetmiştir. 1974'te Stogdill yaptığı çalışmasında da aslında kişilik özelliklerinin liderliğin büyük bir kısmını oluşturduğu kanısını desteleyerek ilerlemiştir.

Gelişim gösteren ölçme yöntemleri, ikinci araştırmadan sonra daha bağıntılı lider özelliklerinin meydana gelmesini sağlamıştır. İkinci araştırmada bulunan özelliklerin birçoğu ilk araştırmada da tespit edilmiştir. Buna ek olarak, liderliğin etkililiğiyle alakalı özellikler ve birkaç yetenek tespit edilmiştir. Stogdill (1974) yaptığı araştırmada liderlikle ilgili pozitif anlamda ilişkilerin bağlantılı olduğu özellikler içerisinde; görevi başarmadaki ısrar ve gayret, görevi tamamlama ve mesuliyet için isteklilik hali, başkalarının davranışlarını değiştirilebilme ve hedefe göre organize

etme, inisiyatif alma, davranışların ve kararların sonuçlarını kabul etmede isteklilik, özgüven olma, stresle başa çıkabilme, problem çözmedeki özgünlük ve cesaret, hoşgörülü olmak, engeller ve gecikmeler karşısında yılmamak özelliklerini aktardığı lider etkililik durumuyla alakalı özellikleri ve yetenekleri aşağıda yer alan Tablo 1’de inceleyebiliriz.

Tablo 1. Başarılı Liderlerin En Fazla Gözlenen Özellik ve Yetenekleri

<b>Özellikler</b>	<b>Yetenek</b>
Güvenilirlik	Zekâ
Kararlılık	Kavramsal Beceri
Başatlık (Dominant)	Yaratıcı
Enerjik	Başkalarıyla İlişkide Ustalık ve
Israrcı	Anlayışlılık
Uyum Sağlayan	Hitap Etme Yeteneği
Sosyal Çevreye Duyarlı	Görev Konusunda Bilgili Olma
Başarma Konusunda Tutkulu	Organize Etme Becerisi
Kendini Hissettiren (Etkili)	İkna Yeteneği
İşbirlikçi	Beşerî İlişkilerde Becerikli
Özgüven	
Stresle Baş Edebilen	
Sorumluluk	

Kaynak: Yukl, 1989: 176.

Yapılan diğer çalışmalara baktığımızda liderliği etkileyen durumsal unsurlar yerine kişilik özelliklerine odaklanarak lider ile lider olmayanlar arasındaki farkı bu şekilde ortaya çıkarmayı önermiştir. Bu çalışma sonucunda liderlerin uyumlu olma, zekâ, başatlık (dominant), tutuculuk ve dışadönüklük gibi kişisel özelliklere sahip olduğu tespit edilmiştir (Mann, 1959; Lord vd., 1986).

Daha sonrasında Kirkpatrick ile Locke (1991) daha evvelki incelemelerine yakın olarak liderliğin özelliklerini araştırarak, liderler olan kişilerin genelinde; doğruluk ve dürüstlük, özgüven (duygusal kontrol), motivasyon (liderlik etme isteği), dürtü (enerji, tutku, başarma azmi, kararlılık ve inisiyatif özelliklerinden oluşmaktadır), meslek bilgisi ve bilişsel yetenek gibi ana özellikleri bulundurmaya ulaşımlardır. Bunun yanında esneklik, karizma ve yaratıcılık gibi kişilik özellikleri de liderlik adına fark yaratıcı özellikler olduğunu söyleyen araştırmacılar, şu şekilde açıklama yapmışlardır; belirtile özellikler ile lider olan kişilerin vizyon yaratma ve paylaşımıyla birlikte hedeflere varma konusunda desteklendiklerini belirtmişlerdir. Kirkpatrick ve Locke liderlerin bu özelliklere sahip olarak doğabilecekleri gibi bu özellikleri sonrasında da edinebileceklerini söylemişlerdir. Liderlik özelliklerini belirlemeye istinaden araştırmaların sonuçlarına özetle Tablo 2’de yer verilmiştir. Aşağıda yer alan Tablo 2’de değinildiği gibi liderliğin etkililiğiyle alakalı belirli özelliklerin yapılan diğer araştırmalarda da incelendiğinde ortak özelliklere yer verildiği görülmüştür.

Tablo 2. Lider Özelliklerini İnceleyen Araştırma Sonuçları

Stogdill (1948)	Mann (1959)	Stogdill (1974)	Lord, DeVader ve Alliger(1986)	Kirkpatrick ve Locke (1991)
Zekâ	Zekâ	Başarı İsteği	Zekâ	Dürtü
Duyarlılık	Erkeklik	Israrlı	Erkeklik	Motivasyon
Anlayış	Uyumluluk	Anlayış	Hakimiyet	Dürüstlük
Sorumluluk	Hakimiyet	İnisiyatif	Beşerî	Özgüven
İnisiyatif	Dışadönüklük	Özgüven	İlişkilerde	
Israr	Tutuculuk	Sorumluluk	Uzmanlık	
Özgüven		İşbirlikçi		
Sosyallik		Hoşgörülü		
		Etkileme		
		Beşerî		
		İlişkilerde		
		Ustalık		

Kaynak: Northouse, 2001: 18

Lider, içerisinde yer aldığı topluluktan doğar ve yükselerek ilerler. Liderlik, üyesi olduğu topluluğun hedeflerini belirleyerek bu hedefleri icraata geçirme ve bunun sonrasında topluluğa en etkili şekilde yön verebilme gücü ile alakalı bir kavramdır (Avcı ve Topaloğlu, 2009: 3).

Liderlik ile ilgisinin olduğu belirlenen tüm faktörler büyük ölçüde kapasite ve başarı genel başlıkları altında sınıflandırılabilir (Stodgill 1948).

1. Kapasite (istihbarat, uyanıklık, sözel tesis, özgünlük, muhakeme).
2. Başarı (burs, bilgi, atletik başarılar).
3. Sorumluluk (güvenilirlik, inisiyatif, sebat, saldırganlık, benlik)
4. Katılım (etkinlik, sosyalleşme, iş birliği, uyarlanırlık, mizah).
5. Durum (sosyo-ekonomik konum, popülerlik).

İlk olarak grup faaliyetlerine dahil olmak ve grubun çalışmalarını ilerletme kapasitesi, bir bireyin liderlik statüsüne sahip olmasını sağlamaktır. Birkaç araştırmacı, lider ve figür arasındaki farkları bulmaya ve liderliğin daima grup hedeflerine varmasıyla ilişkili olduğunu göstermeye odaklanmışlardır. Liderlik, aktivite, hareket ve işin gerçekleştirilmesidir. Lider, ortak hedeflere tüm grup üyeleriyle birlikte ulaşma faaliyetlerini koordine eden ve sorumluluğu alan kişidir. Bu durum bir başka önemli etkenin düşünülmesine neden olur (Stodgill 1948).

Birey bazı özellik örüntülerine sahip olması sebebiyle lider olamaz, fakat liderin bireysel özelliklerinin örüntüsü, onu takip eden kişilerin faaliyetleri, özellikleri ve hedefleriyle alakalı bir ilişki yüklenmelidir. Bu nedenle liderlik, sürekli değişim ve değişim içerisinde olan değişkenlerin etkileşimi bakımından değerlendirilmelidir.

Değişim faktörü olan grup üyelerin katılması ya da gitmesi, kişilerarası ilişkilerdeki değişimler, hedeflerdeki değişimler, ek olarak grup etkilerinin rekabeti ve benzerleri ile temelden değiştirilebilecek durum özelliğidir. Kişilerin davranışlarının, durumsal değişim karşısında ilerlemesi, sadece liderlik uygulamasında değil, liderlerin seçilmesi ve yerleştirilmesinde de karşılaşılan engel olarak da görülmektedir.

Stodgill'in (1948) araştırmasına baktığımızda, "bireyin seçim davranışının, sosyal genişlemesinin aksine, tabiri caizse, kişiliğinin "merkezi" olduğunu, kişiliğini yerine getirip getirmemek için çaba sarf etmesi gerektiğini ifade eder. Onları yerine getirme olasılığı elinizin altında." olarak gösterilmiş ve Newstetter, Feldstein ve Newcomb tarafından bu duruma benzer bir gözlem yapılmıştır:

Ackerson L. (1942) tarafından yapılan çalışmada, liderler ile takipçi arasındaki korelasyonun zıtlık olması beklenen özelliklerden beklenenin karşıtı ve benzer büyüklükte olmadığı gözlenmiştir. Bu aslında en altta yatan tek bir özelliğin karşıtları olmayabilir. Liderin gerçek antitezinin takipçi değil kayıtsızlık, yani, önderlik etme veya takip etme yetersizliği, isteksizliği olabilir. Bu nedenle, bir durum altında lider olan bazı bireyler diğer koşullar altında takipçiyi alabilirken, gerçek "zıt" ne liderlik eden ne de takipçi tarafından temsil edilebilir.

Bulgular, liderliğin durağan bir hal veya yalnızca belirli özelliklerin bir birleşim durumu değildir. Bundan ziyade, liderin aktif olarak katılım sağlayarak statü elde ettiği ve iş birliği içerisinde görevleri tamamlama yolunda grup üyeleriyle arasında bağı güçlendirdiği gözlenmiştir. Bu işbirlikçi çabayı organize ederek, hızlandırması neticesinde liderlerin önemli yönleri olarak; sorumluluk sahibi olma, inisiyatif alabilme, sabırlı olma ve kendine güvenmesi gibi haller görülmektedir. Bunların yanında liderlerin takipçilerinin ihtiyaçlarıyla birlikte motivasyonlarını da gözettiği görülmektedir (Stodgil, 1948).

Cattell'in (1946) yaptığı araştırmalar, liderliğin temel niteliğinin bir yere kadar temel zekâ üzerine kurulabileceğini savunuyor buna rağmen Cattell ve diğer araştırmacılar (1946) aynı zamanda sosyal olarak yüksek derecede koşullandırıldığını da öne sürüyor.

Kapsamlı bir araştırmaya ihtiyaç duyulan liderliğin bir durumdan diğerine aktarılmasının sosyal katılımı, durumlara ilişkin öngörü, ruh hali kontrolü ve sorumluluk faktörleri ile de alakalı olduğunu ve bu faktörler sadece liderlerin kişisel niteliklerinin anlaşılması için değil, aynı zamanda liderlik için etkili eğitiminde temeli olarak görünmektedir (Stodgil, 1948).

Narcıkara'nın (2018) araştırmasına baktığımızda ise 2000'li yıllara geldiğimizde sosyal zekâ ile tanımlanmakta olan; toplumsal farkındalık, toplumsal sezgi, özdenetim gibi özelliklerin önemi arttığını görmekteyiz. Yapılmış olan araştırmalar içerisinde önde gelenlerden Zaccaro ve diğerlerinin (2004) yaptığı çalışmada, lider olan kişinin başlıca temel özellikleri; bilişsel yetenekler, dışadönüklük, vicdanlılık, duygusal istikrar, motivasyon, sosyal zekâ, özdenetim ve duygusal zekâ olarak belirtilmiştir.



Tablo 3'te söz konusu çalışmalarda temel liderlik özelliği kabul edilen özellikler aktarılmıştır.

Tablo 3. Temel Liderlik Özellikleri

<b>Stogdill (1948)</b>	<b>Mann (1959)</b>	<b>Lord, DeVader ve Alliger(1986)</b>	<b>Kirkpatrick ve Locke (1991)</b>	<b>Zaccaro, Kemp ve Bader (2004)</b>
Zekâ	Zekâ	Zekâ	Dürtü	Bilişsel
Duyarlılık	Erkeklik	Erkeklik	Motivasyon	yetenekler
Anlayış	Uyumluluk	Hakimiyet	Dürüstlük	Dışa
Sorumluluk	Hakimiyet	Beşerî	Özgüven	Dönüklülük
İnisiyatif	Dışa	İlişkilerde		Vicdanlılık
Israr	Dönüklülük	Uzmanlık		Duygusal
Öz güven	Tutuculuk			İstikrar
Sosyallik				Motivasyon
				Sosyal Zekâ
				Özdenetim
				Duygusal
				Zekâ

Kaynak: Northouse. 2011, sf. 25

Bu araştırmalar sonucunda liderlerin önde gelen özelliklerine bakacak olursak büyük ölçüde görüş birliği söz konusu olmakla birlikte liderliğin özelliklerini; sorumluluk sahibi olma, duygusal denge, açıklık, dışa dönüklük ve uyumluluk olarak kabul edebiliriz (Northouse, 2011: 26).

Bu çalışmalar neticesinde ilerlediğimizde liderlik özelliklerinin yanı sıra yeni birçok kavram ile karşılaşmaktayız. Bahsedilen yeni kavramlar içerisinde 1970 sonrasına baktığımızda en fazla rastladığımız dönüşümcü ve etkileşimsel liderlik kavramı olmaktadır (Bakan, 2008). 2000'li yıllarda değeri artan yaklaşımlara bakıldığında etkileşimsel ve dönüşümcü liderlik kavramlarının yanı sıra manevi liderlik, vizyoner liderlik, sürdürülebilir liderlik, otantik liderlik ve kuantum liderlik türlerine yer verilmektedir.

## 1.2. Liderlik Türleri/Tarzları

Artarak devam eden hatta yok edici duruma gelen rekabet ile günümüz dünyasında örgütlerin birbirleri arasında üstünlük sağlayabilmeleri oldukça zorlaştırmıştır. Son zamanlarda artan düşünsel ve teknolojik gelişmeler sonucunda ekonomisi tarıma dayalı toplumlar yerlerini sanayi toplumlarına, sanayi toplumları ise yerlerini bilgi toplumlarına bırakmasıyla liderlik tanımında da bir değişim ve dönüşüm başlatmıştır. Liderlik türlerinin kişilerin motivasyonu etkileyen bir unsur olarak görüp bu

doğrultuda örgütsel şartlarımıza en ideal şekilde belirlenmesi oldukça önemli bir konudur. Liderlik çalışmalarına baktığımızda birçoğu, lider olan kişilerin görevleri içerisinde temelde; çalışan kişilerin organizasyonun amaçları çerçevesinde iş tatmininde yüksek bir enerjiye sahip olmaları gerektiğini belirtmektedir (Baykal, 2020). Bu nedenle organizasyonlar personellerinden yüksek bir performans göstermelerini bekler iken, personellerin motivasyonlarına bakılmalıdır. Liderlerin, organizasyon üyelerinin performanslarını üst düzeye çıkarması açısından motivasyon oldukça önemlidir. Son zamanlarda yapılan çalışmalara bakıldığında görüldüğü üzere motivasyon ve performans arasında sıkı ilişki vardır (Songur ve İnce, 2020:920).

Her liderlik tarzı, iletişim, motivasyon, hedef belirleme ve karar verme gibi durumlarda farklılık göstermektedir. Liderlerin potansiyellerini keşfetmeleri çok önemlidir. Rol belirsizliği ve rol çatışması çalışanların üretkenliği ve etkinliğini olumsuz etkiler. Rol belirsizliği ve rol çatışmasının olumsuz etkilerini ortadan kaldırmak adına, çalışılan organizasyonel ortamın temiz, şeffaf, çalışan ihtiyaçlarını anlayan, aktif ve dinamik ortam sunan bir konumda olması gerekir (Al-Malki ve Juan, 2018: 57).

Dijital dönüşüm, büyüklüğü veya sektörü ne olursa olsun her kuruluş için kaçınılmaz bir seçimdir. Liderler her gün yeni araçlarla karşı karşıya kalıyor ve eriştikleri verilere göre kararlar alıyorlar. Burada dijital kültürle, stratejik uyumu yakalamak liderin sorumluluğunda oluyor. Ancak bu durumun üstesinden gelmek için dijital dönüşümün getirdiği zorluklar karşısında liderler, etkili bir şekilde iletişim kurma, inisiyatif alma ve yeni koşullara anında uyum sağlama yeteneği ile ilgili durum ve davranışların yanı sıra acil karmaşık sorunlarla karşı karşıya kalırlar. Özetle, dönüşümcü liderliği uygulayan başarılı bir lider, uygun dijital becerilerle donatıldığı sürece, iş hayatında daha etkili olabilecek gibi görünüyor (Antonopoulou vd. 2021:13).

Dönüşümcü liderler, organizasyonlarda değişimin öncüsü olup, organizasyonların değişikliklere uyum sağlamasını sağlayarak kuruluşun başarısını ve sürekliliğini en iyi şekilde devam ettirmesine yardımcı olur (Doğan, S. 2016;108). Bu minvalde, e-liderlik gibi son dönem liderlik tarzları da özellikle dijital teknolojilerin yoğun olarak kullanıldığı örgüt ortamlarında, bu teknolojilere hâkim ve bu teknolojilerle astlarını yönlendirebilecek ve motive edebilecek önemli bir alternatif olarak karşımıza çıkmaktadır (Contreras, Baykal ve Abid, 2020).

### **1.2.1. Liderlikte Özellikler Teorisi**

1930 ile 1940'lı yıllar içerisinde yapılmış araştırmalarda göstermektedir ki liderlik kavramının yapısal özelliklerini üç temel başlık olan kişilik, yetenek/beceri ve fiziki özellik olarak görebiliriz. Bunlarla birlikte Lunenburg (2011) tarafından yapılmış olan araştırma incelendiğinde liderlerde bulunması gerekli olan özellikler ikna becerisi, zekâ, empati kurmak, disiplin olmak ve karizmatik duruştur. Bunların yanı sıra takipçilerine karşı çözüm odaklı bir tavır sergileme, ortak hedefler peşinde olarak takım ruhunu güçlendirme ve çok iyi bir dinleyici olmakta bu nitelikler arasında belirtilmiştir. Özellikler teorisine göre liderler takipçilerine oranla bu özelliklere daha

fazla sahip olmalıdırlar. Bu özelliklere sahip olma durumu onları lider yapan hususlardır diyebiliriz.

Liderlerin başarılı olmalarını etkileyen bir diğer husus ise, içerisinde buldukları süreci en iyi şekilde yönetebilmeleri için gereken beceri ve yetkinliğe sahip olmalarıdır diyebiliriz. Özellikler teorisine göre liderlerin sahip oldukları becerilerin farkında olmaları ve eksiklerinin olduğu hususlar üzerine giderek kendilerini ve takipçilerini yönetebilmelidirler. Günümüze baktığımızda dikkat çeken bir hususta iletişim ve zekânın liderler için önemli özellikler arasında gösterilmesidir (Aslan ve Uyar 2015).

Özellikler teorisi kapsamında liderliğin incelenmesiyle beraber ortaya çıkan tüm fiziki ve kişilik özelliklerinin bizlere ulaşmasını sağlayan, Ralph Stogdill ve Richard Mann bu konuda araştırmaları yapmış olmakla birlikte oldukça kapsamlı olarak ele almış ve yayınlamışlardır. Yaptıkları çalışmalar neticesinde meydana çıkan sonuçlardan bazıları liderlik özelliklerinin yalnızca liderlere özgü olduğu ama özellikler teorisinin de yalnızca kendi başına liderlik kavramını anlamaya yeterli olmadığı anlaşılmıştır. Yapılan çalışmalar durumsallık teorisinin daha anlamlı ve sağlıklı bir yaklaşım olduğunu ortaya çıkarmakla beraber benzer ortamlarda çeşitli liderlik tarzlarının da kabul görmesi durumunu liderlerin sahip oldukları kişilik özelliklerinden kaynaklanabildiği söylenmiştir. Farklı kişilik özelliklerinin olması ile farklı liderlik tarzlarının doğduğunda ayrıca söyleyebiliriz (Zel, 2011:118).

### **1.2.2. Davranışsal Liderlik Teorisi**

Liderlik kavramı davranış bilimiyle ilgilenen araştırmacılarca, bir grupta bulunan herhangi bir kişinin taşıdığı rol ile taşıdığı rolün grupta yer almakta olan diğer kişilerin halihazırdaki beklentilerini belirlemesine dayalı olup, karşılıklı olan etkileşim ile ortaya çıkmaktadır. (Zel, 2011:124). 1950-1970'li yıllar arasında yapılan araştırmalarla birlikte liderlik kavramı anlamaya ve anlatılmaya çalışılırken davranış teorilerde meydana çıkmaya başlamıştır. Meydana çıkan ve temel düşüncesinde lideri etkin ve başarılı bir lider durumuna taşıyan unsurun, liderlerin özelliklerinden çok süreç içerisinde sergilemiş oldukları davranışlar olduğu kanısına varılmıştır. Bu davranışlara bakacak olursak liderlerin takipçileriyle olan iletişim yöntemi, yetki devir yöntemi, planlama yapma ve ardından denetleme yöntemi gibi durumlardır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010:74)

Şahin (2019) araştırmaları üzerine yaptığı çalışmasındaki bilgilere dayanarak Iowa Üniversitesi liderlik araştırmaları, 1939'da Lewin, Lippit ve White tarafından farklı liderlik tarzlarını belirlemek üzere gerçekleştirilmiştir. Davranışsal yaklaşım çerçevesinde baktığımızda bu çalışmaların yapılan ilk çalışmalar olduğunu söyleyebiliriz.

Davranışsal liderlik teorisinde, lider olan kişilerin özelliklerinden daha çok grupta yer alan üyelere yani takipçilerin sergilemiş oldukları davranış şekillerine odaklanılmışlardır. Bu yaklaşımda liderlerin takipçilerine olan davranış biçimleri bir liderin etkinliğini belirleyen en önemli nedenlerden olduğu düşünüldüğü için bu duruma verilen önemi artmıştır. Burada liderlerin takipçileri ile olan iletişimi, yetki devrinin şekli, planlama ve denetleme şekli, grup amaç ve hedeflerini belirleme şekli

gibi durumlar bir liderin etkililiğini belirlemekte yardımcı olan önemli rol oynayan faktörlerdir diyebiliriz (Koçel, 2005).

Liderlikte davranışsal yetkinliklerin geliştirilmesi çok aşamalı bir süreçtir. Radi Afsouran ve diğerleri (2022) yapmış oldukları araştırmalar sonucunda bu adımları şu şekilde sıralamıştır:

- İlk olarak, organizasyon ve bir liderin mevcut konumu, hedef liderlik davranışları, yetkinlikleri ve bunların arasında geliştirilebilir yetkinlikleri belirlemek için analiz edilir.
- İkincisi, çeşitli simülasyonlar ile liderler için gerçek dünya zorluklarını sağlar ve alıştırmalar yapılır.
- Üçüncüsü, liderler simülasyon alıştırmalarında gerçek dünyadaki zorlukları kapsayan çeşitli koşullar ile mücadele ederler ve bunları aşmak için cesaretlendirilirler. Aynı zamanda, değerlendiriciler her birini ayrı bir bağımsız olarak tanımlarlar. Liderlerin performansla ilgili doğru ve sorunlu davranışlarını birlikte tartışarak her liderin gelişimsel ihtiyaçlarının bir listesi oluşturulur.
- Dördüncüsü, bir koç olarak bir değerlendirici liderlerin her biri ile birebirde konuşarak özel gelişim ihtiyaçlarını belirlerler. Bu ihtiyaçlara göre değerlendirici ve lider, performansla ilgili doğru davranışları zenginleştirmek için bir gelişim planı formüle eder ve problemleri azaltmak adına çalışmalar yaparlar.
- Beşincisi, koç ve organizasyonun desteği ile liderlerden gelişim planını takip etmeleri istenir. Son adımda, her liderin davranışsal yetkinlikler düzenli olarak kaydedilir ve koç tarafından değerlendirilir.

Yapılan bu değerlendirme merkezinde liderler, amaçların ve başarı derecelerinin belirlenebileceği derin ve benzersiz bir biçimde öğrenme deneyimi yaşamış ve araştırma sonuçlarında olumlu geri dönüşler olduğu görülmüştür. Bu durumda yapılan çalışmanın anlamlı olduğunu bunu uygulayan organizasyonlarda olumlu etkiler görüleceği belirtilebilir (Afsouran, Thornton ve Charkhabi, 2022).

### 1.2.3. Liderlikte Durumsallık Teorisi

Liderlikte durumsallık teorisinin temel olarak baz aldığı varsayımlar, liderlikte tek bir tip durumunun bütün koşullara uygun bulunmadığı, farklı durumlarda liderlik tiplerinin duruma değişiklik gösterebileceği ve değişiklik gösterdiği o duruma göre uygulanması gerektiğini ele almaktadır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010:75).

Çalışmalar sonucunda durumsallığın dört kategoriden oluştuğu görülmektedir. Bakacak olursak bunlar kişiler arası farklılıklar, kültür ve çevre, örgütler arası farklılıklar ve görevler arası farklılıklar olduğu açıklanmıştır (Zel, 2011:140).

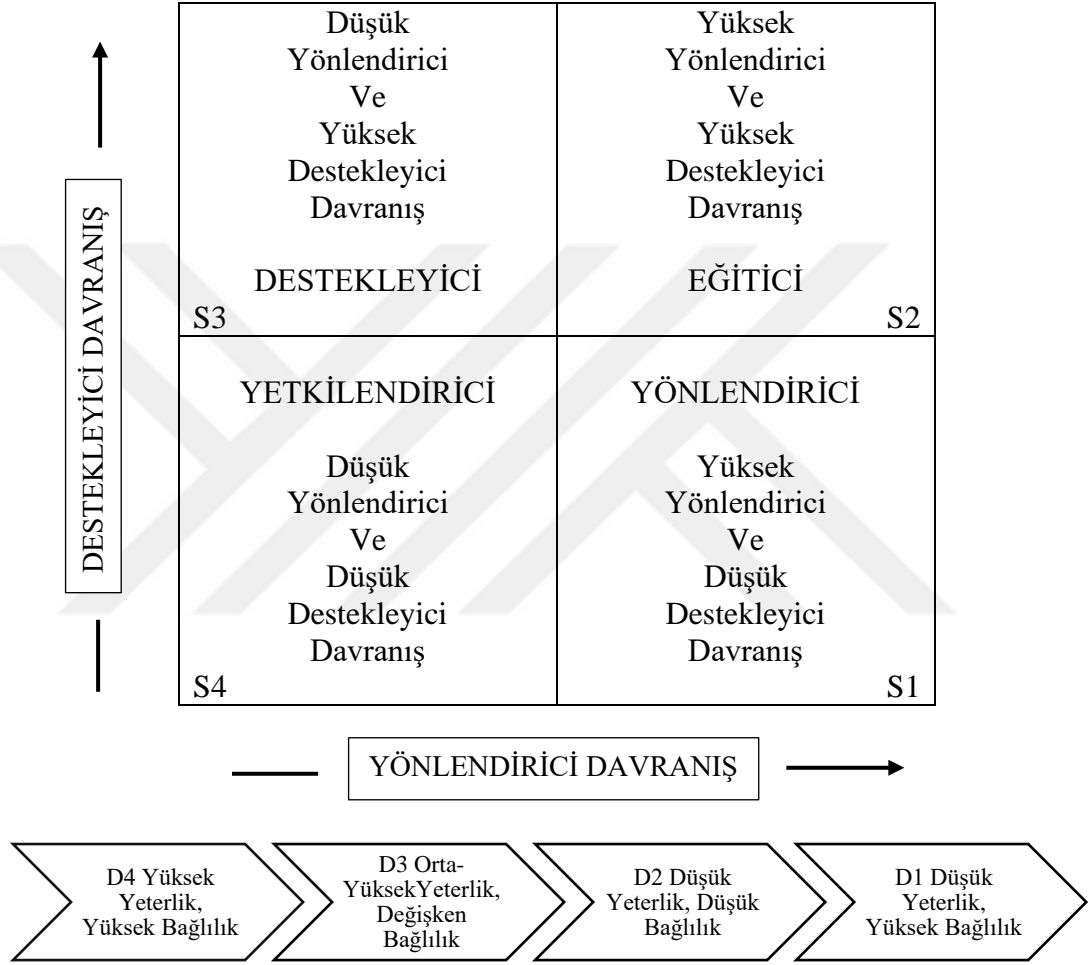
Bütün değişkenlerle birlikte koşulların farklılığı ve farklı olan bu koşulların liderlik türlerinin uygulanması gerekliliği durumunu birtakım yaklaşımlar yolu ile meydana çıkarılmaya çalışılmıştır. Bu yaklaşımlara bakacak olursak;

- Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Teorisi: "Liderlik Çalışmaları Merkezi" denilen ortamlarda gerçekleştirilmekte olan bu teorinin temel varsayımı, kişinin lider olmasını sağlayan en önemli unsurun o lideri takip eden kişilerin olgunluk seviyesinin olması görüşüdür (Vecchio, 1991:317).

Hersey ve Blanchard tarafından geliştirilen bu teoride, olgunluk iki şekilde ele alınmaktadır. Öncelikle olgunluk kavramından şöyle bahsetmişlerdir, olgunluk kişiler kendi davranışlarını yönetirken sorumluluk almalı ve bu konuda istekli olmalılardır.

Bu doğrultuda olgunluk kavramını, iş olgunluğu ve psikolojik olgunluk olarak iki başlıkta incelemiştir. İş olgunluğuna sahip olan kişiler üstleri olmadan da görevlerini yerine getirebilmektedir. Psikolojik olgunluğa erişmiş kişiler ise dış faktörlere bağlı olmaksızın her daim motivasyonları yüksek ve isteklilerdir.

Hersey ve Blanchard tarafından geliştirilen durumsal liderlik modelini aşağıdaki yer alan Şekil 1.'de inceleyebilirsiniz.



Şekil 1. Durumsal Liderlik Modeli

Kaynak: Blanchard, Zigarmi & Zigarmi (1985)

Yukarıda şekil 1'de görüldüğü üzere bu model iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde "S" sembolleri ile liderlerin davranış ve liderlik tarzlarını görmekteyiz, ikinci bölümde ise "D" sembolleri ile takipçilerin olgunluk seviyeleri gösterilmektedir (Blanchard, Zigarma & Zigarma, 1985).

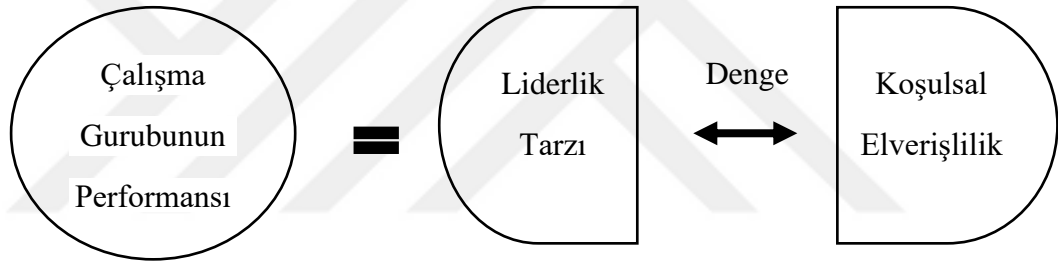
- Amaç-Yol Teorisi : Bu teori lider olan kişilerin sergiledikleri davranışların, liderin takipçilerinin motivasyonlarını, başarılarını ve tatmin seviyelerini tam olarak nasıl etkilediklerinin anlatılmasını sağlamaktadır (Northcraft, 1994:362).

Bu kuram ile liderlerin davranışlarının, takipçilerinin çabalarına ve memnuniyet durumlarına etkisi, yapılan iş ile takipçilerinin özelliklerini de içerisine alacak şekilde durumun niteliklerine bağlı olmaktadır. Böylelikle iki durum tetiklenmiş olur, ilki takipçinin motivasyonundaki artış, ikincisi ise liderlerin, takipçinin motivasyonunu arttırmada ihtiyaç duyulan liderlik davranışını tespit eder (Yukl, 2009:230).

- Fiedler'in Liderlik Teorisi : Bu teori, takım çalışmasının ve performanslarının, liderlik türünün ve mevcutta yer alan ortamın koşullarının fonksiyon durumunun belirlemektir (Zel, 2011:143).

1964 ve 1967 yılları arasında Fiedler yaptığı çalışmada tek bir liderlik tarzının olmadığını ve liderlik durumunun şartlar neticesinde seçilen bir davranış olduğunu ileri sürmüştür. Fiedler (1967)'in çalışmalarına göre zeki olan liderler, duyguları ya da sezgileriyle değil aklıyla hareket ederek ve bu şekilde karar vererek başarı elde ederler. Ussal kararlar veren zeki liderleri, takipçileri destekler ve onlara saygı duyarlar (Yukl, 2009).

Durumsal liderlik teorisinde Fiedler'in yaklaşımı oldukça önemli bir yer kaplamaktadır. Fiedler'in durumsal liderlik yaklaşımı, çalışma grubunun performansı doğrultusunda, liderlerin etkililiklerini anlatmaktadır.



Şekil 2. Fiedler' in Durumsal Liderlik Teorisi

Kaynak: Arthur Bedeian, Management (New York: The Dreyden Press, 1986: s.471).

Yukarıda yer alan şekil 2' de görüldüğü gibi, bir bireyin liderlik tarzı ve koşulsal elverişliliği arasında yer alan dengeye bağlı olarak çalışma grubunun performansı korunmuş olur.

- Reddin Etkililik Teorisi : Bu teoride Reddin, Liderlerin yapmakta olduğu tek şeyin yaptıkları işte başarılı olabilmelerini öne sürmüştür. Reddin yazdığı kitabında da etkililik ve kişisel etkililik kavramlarına yer vererek bu kapsamda çalışmalar yapmaya devam etmiştir (Zel, 2011:154).

- Vroom ve Yetton Liderlik Modeli (Karar Ağacı) : Bu teoride ise liderlerin karar alma ve verme süreçlerine bakılmaktadır (Zel, 2011:159).

Durumsal liderlik teorisi kapsamında Vroom ve Yetton (1973) kendi geliştirdikleri model ile, çalışanların alınan kararlara hangi durumlarda, hangi zamanlarda katılım sağlayacağını ve bu kararların ekibi ve kişiyi ne düzeyde etkilediğini göstermeye çalışmışlardır. Bahsedilen bu sınıflandırmayı Tablo 4'te inceleyebilirsiniz.

Tablo 4. Grup ve Bireysel Problemlere Yönelik Karar Alma Modelleri

Grup Problemleri		Bireysel Problemler	
<b>AI</b>	Lider uygun gördüğünde kendisi karar alarak problemi çözer.	<b>AI</b>	Lider uygun gördüğünde kendisi karar alarak problemi çözer.
<b>AII</b>	Lider takipçilerinden gerekli olan bilgiyi alır ve problemin çözümüne kendi karar verir. Bilgi edinirken problem hakkında bilgi verebilir ya da vermeyebilir. Açık bir şekilde karara katılım noktasında takipçilerin rolü gereken bilgiyi vermektir.	<b>AII</b>	Lider takipçisinden gerekli olan bilgiyi alır ve problemin çözümüne kendi karar verir. Bilgi edinirken problem hakkında bilgi verebilir ya da vermeyebilir. Açık bir şekilde karara katılım noktasında takipçinin rolü gereken bilgiyi vermektir.
<b>CI</b>	Lider, ilgili takipçilerle problemi bireysel olarak paylaşır, grup olarak bir araya getirmeksizin fikir ve önerilerini alır. Daha sonra karar alır. Bu karar takipçilerin görüşlerini yansıtabilir ya da yansıtmayabilir.	<b>CI</b>	Lider problemi takipçisiyle paylaşır, onun fikir ve önerilerini alır. Daha sonra karar verir. Bu karar takipçinin görüşünü yansıtabilir ya da yansıtmayabilir
<b>CII</b>	Lider, problemi takipçileriyle grup olarak paylaşır, toplu halde görüş ve önerilerini alır. Daha sonra karar alır. Bu karar takipçilerin görüşlerini yansıtabilir ya da yansıtmayabilir.	<b>GI</b>	Lider problemi takipçisiyle paylaşır, birlikte analiz eder ve birlikte ortak bir sonuca varırlar.
<b>GII</b>	Lider, problemi takipçilerle grup olarak paylaşır. Takipçiler ve lider hep birlikte çözüm yollarını belirler ve ortak bir çözüme varır. Lider burada moderatör konumundadır. Lider kendi kararını gruba kabul ettirmeye çalışmaz, grubun çözüm önerisini uygulamaya isteklidir	<b>DI</b>	Lider, problemi çözme yetkisini takipçisine verir. Çözüm için gereken, sahip olduğu tüm bilgiyi verir ancak problemi çözme sorumluluğu takipçidedir. Takipçinin ulaştığı çözümle ilgili bilgi isteyebilir ya da istemeyebilir.
A: Otokratik C: Danışmacı		D: Yetki verilen G: Grup	

Kaynak: Vroom, V. H. & Yetton, P. W. (1973). Leadership and decision-making. Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh Press.

Tablo 4'te yer alan Vroom ve Yetton (1973) tarafından geliştirilen normatif durumsallık modeli ile liderin farklı düzeylerde karar alma ve çözüm yolları bulma süreçleriyle ilgili gösterdikleri tutum ve davranışları yansıtmaktadır. Süreçler AI, CI, GII, DI sembolleriyle gösterilmektedir. Sembollerin anlamları yukarıda tabloda yer almaktadır. Roma rakamları ise süreçte yer alan değişkenleri göstermektedir. Grup ve bireysel problemler olarak ikiye ayrılarak, problem çözmede ve karar almadaki süreçlerle alakalı yöntemler gösterilmiştir. Bir karar veya problem grubu etkiliyorsa sol tarafta yer alan yöntemlerden birini, sadece bir kişiyi etkiliyorsa sağ tarafta yer alan yöntemlerden birini kullanabilir.

Davranışsal teoriler ile yukarıda bakmış olduğumuz teorilerin ortak noktası ise durumlara istinaden liderlik türlerinin değişiklik göstermesi, bazı zamanlarda görev odaklı bir liderliğin etkin olduğu bazı zaman ise ilişki odaklı bir liderliğin etkin olduğu durumudur (Bakan ve Büyükbeşe, 2010:75).

## 2. SPİRİTÜEL LİDERLİK TEORİSİ

Spiritüel liderlik kavramının mimarı olarak kabul edilen Fry (2003), spiritüeliteyi yani ruhsallığı bireyin kendisinin yanı sıra çevresine de mutluluk vermesine yardımcı olan merhamet, sevgi, sabır, affedicilik, hoşgörü, sorumluluk duygusu, uyumluluk ve şükran duygusu gibi insanın ruhuna iyi gelen özelliklerinin var olduğu bir kavram olarak açıklamıştır.

Spiritüeliteyle alakalı teorilerini geliştirirken Fry, Smith (1992) ve Horton'un (1950) araştırmalarından etkilenmiştir. Ayrıca dolaylı bir şekilde de Hristiyanlık dininin "Yeni Ahit" anlayışı ile ilgili araştırmalar yapmış ve neticesinde de etkilenmiştir.

Fry, Smith'in (1992) araştırmalarında aktardığı gibi bütün dinlerin birbirine benzerliklerinin olduğunu, Horton'un (1950) yüce bir varlık olarak Tanrı'yı kabul etmesini ve Webster'in umulan şey her neyse onun olacağına dair kanaat ve göz ile görülmese bile aslında var olduğuna inanılan şeyin kabul tanımını yani yapmış olduğu inanç tanımını kabul eder (Fry, 2003). Fry bakmış olduğu bu açı ile ruhsallık ve din kavramını daha derin manaları ile bilmek, öğrenmek için araştırma yapan kişilere ışık tutmuştur ve öncülük etmiştir. Bu nedenle bu çalışmalar oldukça önemlidir.

Spiritüel (Ruhsal) liderlik kavramı incelendiğinde, yalın ve sade açıklamaları ile Fairholm karşımıza çıkmaktadır. Fairholm (1997) spirit yani ruh kavramını şu şekilde anlatmaktadır, spirit, bireyi hayata bağlayan onu canlandıran soyut bir kuvvettir, insanın akli ve bedeni dışarısındaki varlığıdır. Özetleyecek olursak, spiritüelite (ruhsallık) en fazla şu şekilde tanımlanır; bir kişinin iç dünyası ile diğer kişiler ile olan ilişki durumlarını, evrendeki var oluş yerini, hayatın anlamını; idrak etme ve bunu kabullenme çabası, kişinin davranışlarını ve hayata olan bakış açısını etkileyen kendinden üstün olan bir güç ile kurmuş olduğu bağlıdır.

Bakıldığından herhangi bir din, bir dogma veya öğretilerden çok daha derin ve geniş kapsamlı bir kavramdır (Fry, 2003). Geçmiş tarihlere baktığımızda spiritüellik kavramının din olgusundan net olarak ayrışmadığı benzerliklerinin olduğu görülmektedir. Bununla birlikte yarım asırdır yapılan araştırmalar gösteriyor ki spiritüelite yapılan araştırmalar çoğalmış oldukça üzerine düşünülen ve araştırılan bir konu haline gelmiş ve bununla birlikte dinden ayrılarak kendi başına ayrı anlamlar ifade bir kavram olmuştur (Zinnbauer vd., 1997). Her ne kadar tek başına bir kavram olarak tanımlanabilse de bu kavramların birbirinden tamamen farklı olduğu algılanması gerektiği araştırmacılar tarafından üstüne vurgu yapılan bir konu olmuştur. Örnek verecek olursak, Hill ve diğerlerinin (2000) araştırmalarında bahsettiği spiritüelite kavramı ve dindarlık kavramları arasındaki kesişen noktaların olmadığını varsayan ve bu kavramların apayrı kavramlar olduğunu düşünmek hatalı olur ayrıca bu iki kavramı bireysel ve kurumsal ya da iyi ve kötü olarak kutuplaştırmak daha sonradan araştırma yapan kişileri doğru olmayan sonuçlara vardıracağını ileri sürmüşleridir.



Deneysel olarak kişilerin ‘ruhsal’ ya da ‘dindar’ olarak kendilerini anlatmaları hususunda yapılmış birçok çalışmayı inceleyen Hill ve diğerleri (2000), insanlara baktıklarında büyük çoğunluğunun kendilerini dindar olarak tanımlamalarının yanı sıra spiritüel olarak da tanımladıklarını görmüşlerdir. Yalnız iş yeri ruhsallığı ve spiritüellik teorisine konu olmuş olan spiritüellik anlayışı din kavramından ayrı bir şekilde maneviyat anlayışı ile önümüze çıkararak aynı zamanda dini de içerisine alacak halde kişinin ruhsal anlamada doyuma ulaşmasını yardımcı olan kendinden üst bir güç veya duygu ile kurulmuş bağıdır denilebilir. İş yeri ruhsallığı konusunu doğru kavrandığında spiritüel liderlik kavramında bahsedilen spiritüellik anlayışı daha net anlaşılmış olacaktır. Son zamanlarda çok fazla kişisel alanla alakalı olduğuna dair yer verilen bir konu olan spiritüelite, manevi konularda hassas olma, bireysel aşkınlık ve hayatın anlamı bulma çabasıyla bağdaştırılmıştır. Din ise aksi olarak, dini müesseselerin daha dar bir şekilde, resmi bir biçimde yapılmış ve tanımlanmış inanç sistemleri, ritüeller ve ibadetler ile bağdaştırılmıştır (Zinnbauer vd., 1997; Fry, 2003).

Organizasyonlar, spiritüel liderlerin kapsayıcılığından önemli ölçüde yararlanabilir. Spiritüel liderler, dezavantajlı çalışanların amaca yönelik faaliyetler yoluyla özgün benliklerini ortaya çıkararak takipçilerin kendi potansiyellerini fark etmeleri ve harekete geçmeleri konusunda yardımcı olurlar. Spiritüel liderler, çoğunlukla takipçilerinin kendilerinin farkına varmasını sağlayacak bir konumdadır. Spiritüel liderlerin bu tutumu alt düzey yöneticilerin farklılıklara karşı duyarlılığını artırarak, farklı çalışanlarla ilişkilerini iyileştirmelerine ve sosyal kimlik gruplarının gelişmesine yardımcı olmaktadır. Burada yöneticilerden beklenen istihdam uygulamalarında adaletli bir yöntem ile çalışanların birbirlerine saygılı olacağı bir ortam kurarak bu deneyimi yaşatmalarıdır. Ayrıca spiritüel liderlik örgüt-çalışan ilişkisinde değer uyuşmasına da katkı sağlamakta çalışanların kendilerini daha huzurlu hissedecekleri bir ortam yaratmaktadır (Baykal, 2021). Özetleyecek olursak spiritüel liderlik hedeflere ulaşmada çalışanları destekleyecek onların gelişimleri için süreçlere dahil etmeye yönelik uygulamalardır. Her şeyden önce, örgütsel düzeyde manevi liderler kapsayıcıdır. Çeşitliliğin ahlaki değeri hakkında olumlu beklentilerle sonuçlanan uygulamalarla insan kaynakları süreçlerinde, diğer örgütsel alt sistemlerle birlikte kapsayıcı girişimlerde bulunmalıdırlar (Portin, Feldman ve diğerleri, 2006:43).

Çalışanların manevi ihtiyaçlarını karşılama eğiliminde olan kuruluşlar, çalışanlarının saygılı muamele görmelerine, psikolojik güvenlik duygularını korumaya, insan olarak takdir edilmelerine, kuruma olan aidiyetlerini arttırmayı amaçlar (Rego ve Cunha, 2008).

Manevi liderler bütüncül bir dünya görüşünü benimserler. Ekipler arasındaki gerilimleri önleyerek, savunmasız grupları koruyarak kapsayıcı ağların oluşumunu sağlarlar. (Barney ve diğerleri, 2015), bu kapsayıcılık süreçlerin temel taşıdır. Daha spesifik olarak, çalışanlar için fırsatlar yaratarak ruhani liderler, kalıp yargıların çürütülmesini teşvik edecek ve bu da kuruluş içinde gelişmiş güven ve iletişim oluşturacaktır. Örnek alınan manevi liderlere baktığımızda Reave'in (2005) ve Fry'ın (2005) çalışmasında görüldüğü gibi aynı özelliklere sahiplerdir. Tekrarlamak gerekirse, bir manevi lider, başkalarının inançlarını ve kimliklerini onurlandırmak,

onların kendilerini geliştirmelerine olanak sağlamaktadır (Khoshpanjeh, Rahnama, SeyyedKalan ve Hoseinpour, 2012:7682).

## 2.1 Spiritüelite Kavramı

Spiritüel liderlik kavramının temelinde yeralan “ruh” kelimesinin kökeni, nefes, cesaret, Latince’de yaşam ve hayatın bulma gücü anlamına gelmektedir. Spiritüelizm terimi şurada kullanılır: maddenin dışında ruhun varlığını anlatan bir yol. Batıda “spiritualism” ve “spiritism” olarak adlandırılır. Spirituality ve spiritism yakın anlamlara sahip olduğundan liderlik literatüründe spiritüel liderlik olarak kullanılmaktadır (Kurtar, 2009). Aslında spiritüelite, diğer insanlara hizmet etmeyi, alçakgönüllülüğü, merhameti ve doğruluğu içeren bir vizyon arayışıdır. Anlamli bir yaşamın, bütünlüğün ve birbirine bağlılığın aynı potada eritildiği psikolojik bir örüntü olarak açıklanabilir (Baykal ve Zehir, 2018: 124).

Spiritüelite ve din kavramlarının büyük ölçüde temel konularının kesiştiği söylenebilir. Örneklendirilmek gerekirse her iki kavramında merkezinde de kutsal olanı aramak vardır. Bu iki kavramda süreçlerde anlam arar ve bunu kişi kendi isteğiyle bir aktiveye dönüştürür. Buradan yola çıkarak şunu söyleyebiliriz ki, dini gelenekler ve spiritüel yaklaşımlar kişinin kutsalı ararken yanında duran ve onlara yol gösteren oldukça önemli kavramlardır (Hill vd., 2000).

Hill vd. (2000) kendi tabirleriyle “kutsalı arama” yolculuğunda izlenmesi gereken belirli süreçler olduğunu aktarmışlardır. Bunlar; sürecin başlangıcında kendilerini adayacakları ve bağlanacakları kutsalı bulma onu görme, ardından kişinin kutsal olanı benimsemesi ve içselleştirmesi, en sonunda da kişinin kutsal olan spiritüel ve dini gerekliliklerinin deneyimlenmesi ve devamında bir rutine oturtması gayretidir. Sonuç olarak din ve spiritüelite anlam arayışı ile yola çıkılan ve kişinin kendi duygularını, tecrübelerini, davranış ve düşüncelerini kapsar (Hill vd., 2000).

Dinde kişiler belirli kurallar ve yapısı kurulu olan inanç sistemleriyle alakalı bağlanma yaşarlar. Spiritüelite ise kişinin ilahi bir güç bir ruh ile ilişki araması, yakınlık hissetmesi ve dış dünyayla bağlarının olması şeklinde açıklanmaktadır (Narcıkara, 2017).

Dindarlık örgütseldir. Burada örgütlenmedeki kasıt farklı dinlere ait ibadethanelere gidiliyor olunması ve bağlılık gerektiren dini inançları ve uygulamaları içermektedir (Fowler, 2017). Spiritüelite ise maneviyatın bir parçasıdır ve zorunlu değildir. Din sistematik değerler, inançlar ve geleneklerden oluşur ve dini inanç Tanrı'ya bağlılığa yol açar (Jones, 2018).

Kişinin kendi spiritüelitesini ve başkalarının spiritüelitesini anlamaya çalışması ve buna özen göstermesi ödüllendirici olduğu kadar daha zorlayıcıda olabilmektedir. Spiritüellik kavramını anlamak, öz farkındalık ve öz yansıtma gerektirmektedir.

Burada zihin, beden ve ruh gibi tüm insani oluşumlar bütünlük ve esenlik için spiritüellik içerisinde bütünleşmiş olmalıdır (Fowler, 2017).

Goldberg (2006) spiritüelite ile din kavramlarının bağlantılı olmasını evrensel gerçekliğin aranması olarak tanımlamaktadır. Vitell ve arkadaşları (2016) spiritüelite ile din kavramlarının bağdaştığı yerler olduğunu ama dinin gerekliliklerinin ve uygulamalarının coğrafi farkları olurken, spiritüelliğin evrensellik gösterdiğini ve bir dine bağlılık göstermeyen kişiler tarafından da uygulanabildiğini ele almaktadır.

Spiritüelite kavramı yalnızca kişinin dini inancı, hayat felsefesi, değerleri ve dünyaya bakış açısıyla ilgili olmayabilir. Belirli zamanlarda kişiler meditasyon yaparak ya da bunun gibi araçlarla da spiritüel anlamda gereksinimlerini karşılayabilirler (Narcıkara, 2018).

Bununla birlikte spiritüelite yani ruhsallık din açısından da gerekli olmaktadır. Diğer bir yandan aksi şekilde din ise spiritüelite adına gerekli olan bir ön koşul olmamaktadır. Bu görüşü üzerine Fry (2003) Ruhsallığı (spiritüeliteyi) dini konuların dışına çıkararak kapsamını genişletmiş ve o şekilde kullanmıştır. Ruhsallıktaki amaç Fry'nin (2003) çalışmalarına bakıldığında bireyin yaşantısının anlamını artırarak kişinin manevi olarak yükselişini desteklemektir ve bu yükselişi sağlarken bunu özellikle dini yollar ile yapmak durumunda değildir. Ruhsallık ile dinin temelinde yer alan ve ikisinin ortak noktası olan iki durum vardır. Bunlardan ilki fedakârlıktır ikincisi ise insanların birbirlerine göstermiş oldukları sevginin karşılıksız olma halidir. Bu açıdan bakıldığında yaygın olan dinsel anlatılar ile spiritüel anlatıların fazlaca kesiştiği yerler bulunmaktadır (Fry, 2003).

Hiçbir inanç sistemine bağlı olmayan kişilerin bir kısmının Allah'a veya ulu bir ruha inanç duyduğu yapılan araştırmalar sonucunda tespit edilmiştir (Hout ve Fischer, 1968). Buda dinini terk eden kişilerin direkt olarak Allah'ı inkâr etmediklerini ortaya koymaktadır. Brinkerhoff ve Mackie'nin (1993) yapmış oldukları çalışmalar, dinini terk edenlerin %22'si Allah'a ya da ulu bir ruha inanç duymayı bırakmadıklarını göstermektedir. Bundan dolayı geniş alanda bakılırsa dini anlamda inançlı olmayan kişinin direkt olarak inançsız olarak tanımlanması doğru olmamaktadır. Bunun için inanç duymamak dini veya spiritüel inançları olmadığı anlamına gelmemektedir.

Zinnbauer ve diğerlerinin (1997) çalışmaları sonucunda, sadece dindar olan bireylerin, sadece spiritüel olan bireylerin, kendilerini dindar ve aynı zamanda spiritüel olarak tanımlayan bireylerin ve dindar ve aynı zamanda spiritüel inançları olmadıklarını ileten bireylerin olduklarını sorulara verilen yanıtlar ile tespit etmişlerdir.

Kişilerin benlik kimlikleri ve dini bireycilik düzeyleri oldukça farklı bir ilişki içindedir. Dini bireyciliği ölçen bir ölçekte, kişinin kendini dindar olarak tanımlamasıyla olumsuz, ancak kendini manevi olarak tanımlamasıyla olumlu bir ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Modern bağlamda bir kişisel özerklik göz önüne alındığında, yüksek düzeyde dini sonuçların karışık olduğu görülmektedir. Kültürel olarak tanımlandığı şekliyle dini kimlik zayıflamış gibi görünmekte, ancak aynı zamanda daha fazla öz-yansıtma vardır. Bu bağlamda, kişisel özerkliğin çağdaş

dünyadaki kurumsal dini kimliklerin yer değiştirmelerini yansıtan ve anlamlı inanç ve maneviyat için derinden kişisel bir arayışı yansıtan ikinci bir yüzü olduğunu söyleyebiliriz (Çatı, 2003).

Lewis, Hankin, Reynolds ve Ogedegbe (2007) tarafından yürütülen bir odak grup, spiritüelite kavramını üç başlık altında tanımlanabileceğini ortaya koymuştur. İlki bağlantılar ve ilişkiler, ikincisi koşulsuz sevgi ve üçüncüsü eylemde sevgi. Katılımcılar dinin farklı olduğu konusunda hemfikirler. Spiritüelite ve din maneviyatın bir yönüdür. Spiritüel insanlar başkalarını sever ve ulu bir güç veya Tanrı ile bağlantı kurarlar. Başkalarına duyulan koşulsuz sevgi ile ırkı, dini, etnik kökeni veya yönelimleri ne olursa olsun esenlik gösterir ve saygı duyar. Bu durumda sağlıklı bir ruhu koruyarak elde edilir. Sağlıklı bir ruh, sağlıklı bir yaşam tarzı ve daha yüksek güç veya Tanrı ile bağlantı yoluyla elde edilir. (Harvey ve Cook, 2010; Lavorato Neto vd., 2018; Lewis vd., 2007).

Kişinin anlam arama yolculuğunda, motivasyonunu yükselten en önemli etken spiritüel olgunluğuna erişmiş olmasıdır. Bu yüzdende anlam aramak ve amaç spiritüelite de olgunluğa erişmenin boyutlarından biri olmaktadır (Fryback ve Reinert, 1999: 21). Bireyin spiritüel varoluşuna karşı oluşturulan bir tehdit kişinin direkt olarak benliğine, varlığına yapılmış gibi görülmektedir. Çünkü insan ruhunun kendini anlatmasının temelinde, anlamlandırma ve anlam atfetme yer almaktadır (sf. 48). Spiritüellik, din ile bu kısımda benzerlik göstermektedir. Din gibi spiritüelite de kişinin hayatının oldukça önemli bir kısmındaki boşluğu doldurmaktadır (Narcıkara, 2018:16).

Araştırmalar incelendiğinde spiritüellik kavramının dinle olan bağlantısı kadar, işyerinde oluşturduğu etkisi de fazlaca üzerine durulan bir konu olmuştur (Narcıkara, 2017). Spiritüel liderlik teorileri ile işyeri ruhsallığı üzerinde yapılan çalışmalarda da değinilen bir konu olan spiritüellik anlayışına bakıldığında din kavramından bağımsız bir manevi oluşum olarak önümüze çıkmaktadır. Spiritüellik anlayışı dini içerecek şekilde kişinin ruhani doyuma ulaşmasına yardımcı olan bir duygu ile ya da bir ulu güç ile bağlantı kurma hali olarak aktarılmaktadır. Spiritüellik teorilerinde yer alan spiritüellik anlayışını iyi bir şekilde anlayabilmek adına işyeri ruhsallığı konusunu doğru bir şekilde kavramak oldukça önemli olmaktadır (Narcıkara, 2018:14).

### **2.1.1 İşyeri Ruhsallığı**

İş yerlerinin toplumsal alanlardan biri olarak görülmesinin sebebi kişilerin vaktinin çoğunu iş yerinde geçirmesinden kaynaklanmıştır. Bu durum öncesinde kişisel alana has olan birçok hissin, düşüncenin, davranışın ve inanın ortak alanlarda görünür olması durumuna gelmesine ve iş yeri ortamlarının anlam kazanmasında etkili olmuştur (Tourish ve Tourish, 2010). Aslında, iş ortamında maneviyat postmodern bir eğilimdir. Kilise, cami vb. ibadethanelerin ve cemaat duygusunun yaşanabileceği ve cemaatin yaşanabileceği toplulukların sayısının azalmasından dolayı işyeri manevi alanların yerini almıştır (Baykal, 2019b:51).

İş yeri ruhsallığını kısaca özetleyecek olursak çalışanların işlerindeki anlam arayışı içerisinde bulunmasıdır. İş yeri ruhsallığı çalışma alanlarından kişinin manevi ihtiyaçlarına ve özelliklerini baz alır ve bu şekilde çalışan kişilerin iş yerlerinde de hayatlarına anlam katmalarına destek olur. Bir iş yerinin ruhsal anlamda güçlü olduğunu işyeri ruhsallığını desteklediğini söyleyebilmemiz için o iş ortamında görev alan kişilerin iç dünyasının beslenebilmesi için sosyal alanlarda anlamlı işler yapılmalıdır (Ashmos ve Duchon, 2000).

Yapılan diğer araştırmalara bakacak olursak, spiritüel liderlik teorisinde Fry (2003) bireyin kendi iç selliğini yaşaması ile, yaptığı işi anlamlandırabilmesi işyeri ruhsallığı için gerekli olan boyut olarak görülmektedir. Milliman ve diğerleri de (2003) şu şekilde açıklamıştır, işyeri ruhsallığı karşımıza üç boyutta çıkmaktadır. Bunlar; işe anlam katma, değerlerin örtüşmesi ve cemiyet bilincidir. Bunların neticesinde de işte tatmin, işe ve örgüte olan bağlılık, daha yüksek örgütsel özgüven geleceğini ve daha düşük çalışan devir oranının olacağını savunmuştur.

Mirvis'de (1997) açıklama yaparken kişiler arasındaki paylaşım ile karşılıklı sorumlulukların ve kişilerin arasındaki bağların gerekli olduğunu iddia etmiştir. Dutton'da (2003) türü bu olan ilişkileri anlatırken hayat verici, canlandırıcı ve kişilere hayat enerjisi veren türden ilişkiler olduğunu aktarmıştır.

Chen ve Yang'ın (2012) araştırmaları sonucunda geliştirmiş olduğu spiritüel (ruhsal) liderlik modelinde ise iş yerinin anlamlandırılmasını destekleyen boyutlar olduğu ileri sürülmüştür. Bu boyutlar ise şöyle sıralanmaktadır; vizyon, diğergamlık, umut /inanç, üyelik ve anlam/çağrı.

Conger (1994) ise iş yeri ruhsallığını şu şekilde açıklamıştır. Bireyin başka kişilerle ve kendi dışında yer alan dünya ile daha güçlü bağlar kurması ve anlam katmasıdır. Daha sonraki yıllarda Fry'da (2003) iş yeri ruhsallığı ile ilgili şu şekilde açıklamalar yapmaktadır. İş yeri ruhsallığı konusunda önemli olan durum işi anlamlandırma durumunu, "meslek aşkı" olarak belirtmiştir. İş tasarımı literatürü taranarak elde edilen anlam boyutu işyeri ruhsallığının alt boyutlarından biridir. İş tasarımı şu şekilde açıklanabilir, kurumsal hedeflere ve amaçlara ulaşabilme ve iş görenlerin iş ile alakalı memnuniyet durumları arttırabilmek için iş görenlerin iş içeriklerinin, fonksiyonlarının ve ilişkilerinin manipüle edilmiş olmasıdır. İşyeri ruhsallığından bahsedenler, iş yerinde yapılan rotasyonlar, zenginleştirmeler ve geliştirmeler iş görenlerin yapmış olduğu işlerin daha zevkli, çekici ve anlamlanmış bir hale gelmesinden bahsetmişlerdir (Duchon ve Plowman, 2005).

Örgüt araştırmacıları olan Hackman ve Oldham (1976) tarafından yapılmış, işi anlamlı kılma ile alakalı yapılan ilk akademik çalışmalardır. Araştırmaları neticesinde anlam kazanmış bir işin faydalı bir iş yerinin gerekliliği ve aynı zamanda ön koşuldur denilmiştir. Başarının elde edilmesi ve tatmin duygusunun sağlanabilmesi adına iş görenlerin işlerini belirli değer sistemleri ile anlamlı ve değerli kılmalarının gerekli olduğunu ileri sürmüşlerdir. Son dönemlerde de pozitif örgüt teorisi araştırmacıları olan Duchon ve Plowman (2005) yapılan çalışmanın anlamlandırılması konusunda incelemelerde bulunmuşlardır. Bu incelemelere örnek verecek olursak: iş yerindeki

anlam duygusunu tanımlayan Pratt ve Ashforth (2003) işin anlamlandırılmasını şöyle anlatıyor; işin anlamlandırılması bir başka deyişle işin özelliklerinin anlamlandırılması iki başlıkta incelenmiş bunlardan ilki aidiyet duygusu ikincisi ise gruba dahil olabilmektedir ikisinin de oldukça önemli olduğu belirtilmiştir. Benzer olarak Wrzesniewski ve Dutton'da (2001) yapılan işin anlamlandırılması hakkında çalışmalar yapmış üç fonksiyonun işin anlamlı olmasında etkili olduğunu ileri sürmüştürler. Bahsedilen bu fonksiyonlardan ilki iş ortamı ikincisi kişisel özellikler ve karakter üçüncüsü ise bireyin yapmış olduğu işi anlamlandırmasıdır. Bu durumun en büyük destekçisi ise işyerinde var olan sosyal ortamdır denilmiştir.

İşyeri ruhsallık kavramı inceleyen hemen hemen bütün araştırmacıların ortak bir konu üzerinde toplandığı görülmüştür. Buda yapılan işin insanın ruhunu besleyecek bir sistematik ile işleme gerektiridir (Mirvis, 1997; Dutton; 2003; Fry, 2003). İş yeri ruhsallığının, liderlerin ve onu takip eden kişilerin beş mühim ruhsal (spiritüel) yöntemi kullanmaları durumlarında olduğu gözlemlenmiştir. Saptanan beş yöntem; kişinin kendini bilmesi, diğerlerine nazik davranması, başkalarının inancına saygı göstermesi, güvenilir insan olmanın yanı sıra çokça manevi uygulamalar yapmak (yoga yapmak, dua etmek vs.) gibi durumlar olarak gösterilebilir (Fry, 2003)

Son yıllarda spiritüel anlamda çokça uygulamaya yer verilmekte, hatta bunlar ihtiyaç olarak görülmektedir. Örneğin; çalışanların gün içerisinde inançları ve ruhsal doyuma ulaşmaları için yapması gereken ibadet, meditasyon gibi aktiviteleri gerçekleştirecekleri alanların işyerlerinde açılarak bu noktada çalışanın kullanımına sunulmuş olmasıdır. Spiritüellik kavramı daha geniş ele alındığından bu uygulamalara farklı örneklerde sunabiliriz. Mesela; işyeri sahiplerinin, çalışanların mahremiyetlerine, değerlerine, görüşlerine ve spiritüel anlamdaki yaşayışına saygı göstermeleri ve bunun için yapıcı eylemlerde bulunmaları ile işyeri ruhsallığının karşılık bulduğu görülmektedir (Narcıkara, 2018).

İşyeri ruhsallık programlarının yalnızca artan pozitif insan sağlığı ve psikolojik esenlik gibi faydalı kişisel sonuçlara yol açmakla kalmayıp, aynı zamanda iyileştirilmiş çalışan bağlılığı, üretkenlik ve azaltılmış devamsızlık ve ciro sağladığına dair kanıtlar bulunmaktadır. Şirketler hem insan merkezli değerler hem de şirket ve çalışanları arasında yüksek bağlılık modeli aracılığıyla işyeri ruhsallığını vurgularlarsa daha iyi performans gösterirler. Dahası, daha manevi bir işyerinin sadece daha üretken değil, aynı zamanda daha esnek ve yaratıcı olduğu kadar sürdürülebilir bir rekabet avantajı kaynağı olduğuna dair artan kanıtlar bulunmaktadır (Fry vd., 2017).

İşyeri ruhsallığından bahsedebilmek için iş görenlerin spiritüelliklerini sosyal alanlarda yaşamaları mümkün kılınmalı ve bu durum kişinin gerçekleştirdiği aktivitesinin ne olduğunun iş verenler tarafınca fark yaratmaması gerekmektedir. Bu durumda işyeri ruhsallığında önemli olan durum herkese eşit hakkın verilmesi ve farklı ruhsal rahatlama yöntemlerine sahip kişilerin spiritüelliklerini kimseye engel olmadan deneyebilmeleridir. Bir organizasyonda, çalışanların kendilerini bir bütünün parçası olarak görmesi ve bu duygu ile içsel olarak anlam buldukları amaçları doğrultusunda içtenlikle emek göstermeleri ve bu durumu diğer ekip arkadaşlarına da yaşatma konusunda öncülük etmelerini sağlayan bir kavramdır işyeri ruhsallığı (Göçen, 2017).

İnsanların çoğu özel yaşamı ile iş hayatını birbirinden ayırmakta büyük zorluklar yaşamaktadır. Bunun sebebi ise hayat ile geçinmek için gerekli ihtiyaçların zorluğunun birbiriyle olan bağının güçlü olmasıdır diyebiliriz (Örgev ve Günalan, 2011). Friedman ve Lobel (2003) çalışmasında, kişiler günün yarısını neredeyse iş yerinde geçirdiğinden dolayı işyerinde imkân ve olanaklarının yani işyeri alanının kişinin iyiliği ve refah seviyesini etkilediği görülmektedir. Bu yüzden iş görenler için fayda sağlayabilecekleri, kendilerini gerçekleştirebilecekleri ve geliştirebilecekleri ve anlam bulabilecekleri deneyimler yaşamaları oldukça önemlidir ve iş yeri ruhsallığının amacı da bu durumu kapsamaktadır (Korkut, 2012).

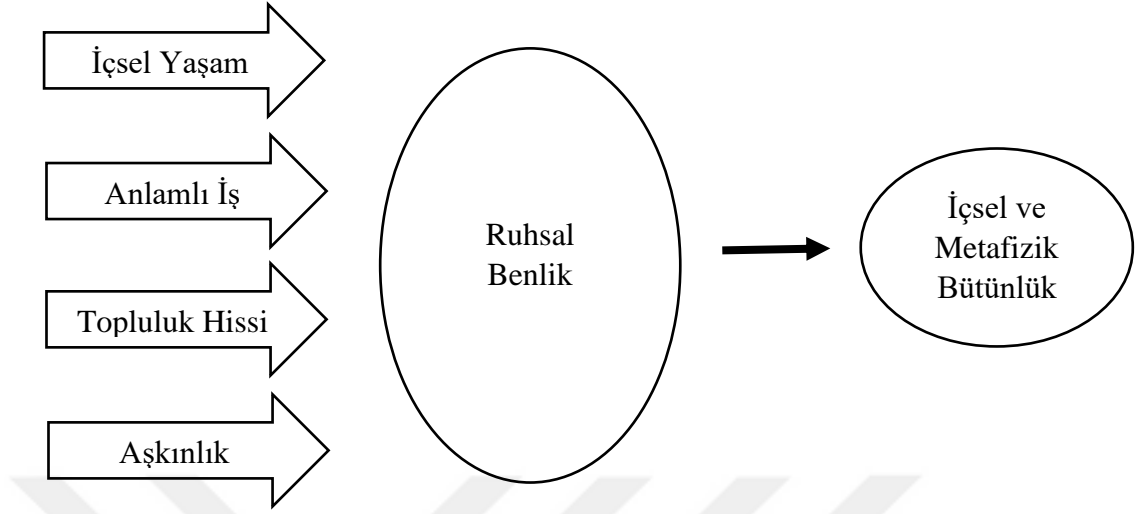
Spiritüellik ve din arasındaki farkı bilmek çalışanlar için oldukça önemlidir. Bunun nedeni ise bu kavramların kişisel olmasıdır. Her birey için farklı anlamlar çağrıştırabilir ve her birey kendini iyi hissettiği inandığı şekilde uygulamalar ile kendini rahatlatma yöntemini seçebilir. Her bireye özgü olan bu durumlara iş yerlerindedeki saygı duyularak kendilerini gerçekleştirmelerine uygun ortamlar oluşturulmalıdır. Bunun kişiye kurumlara olan pozitif anlamdaki getirisi ise kabul edilmiş bir gerçek olmaktadır (Fowler, 2017).

Ashmos ve Duchon (2000) yaptıkları çalışmada işyeri ruhsallığı konusunda çalışmaların sıklaşmasının ve buna ihtiyaç duyulmasının arkasında yatan neden olarak; dünyada yaşanan krizler bunun sonucunda yaşanan ekonomik koşulların kötüleşmesi, sosyal hayatın kısıtlanması, dini inançlar doğrultusunda ibadethanelere ve bunun gibi alanlara katılma durumunun seyrekleşmesi nedeniyle içsel huzuru kaybetmemeleri adına, çalışanların gerçekleştirdikleri eylemleri işyerine taşımaları gösterilmektedir.

İşyeri ruhsallığını, kişisel, grup ve organizasyonel anlamda her birinin ayrı ayrı bir şekilde tanımlanması mümkündür. Kişisel olarak spiritüeliteyi, anlamlı işinin olması olarak tanımlarken, grup düzeyinde, aidiyet duygusu, takım ruhunu içinde barındırmak olarak tanımlanmaktadır, organizasyonel anlamda ise kurumun vizyon ve misyonunun benimsenmesi ile kurumun değerleri doğrultusunda verimli bir şekilde çalışabilmek olarak tanımlanmaktadır (Milliman vd., 2003)

Organizasyonlardaki yönetim şekli işyeri ruhsallığını doğru bir şekilde uygulamaya sunduklarında, iş görenler içsel yaşamlarını gerçekleştirebilecekleri için içsel huzuru bulacaklardır. Böylelikle işleri yüklemiş oldukları anlam artacaktır. Çalışma arkadaşlarıyla olan topluluk hissi gelişecek ve spiritüel olguları ile aşkınlıkları gözle görülür bir hal alacaktır. Bütün bunların sonucunda kişinin ruhsal benliği etkilenmekte olup, kişi dış dünya ve iç dünyası arasında bir bütünlüğe erişmiş olacaktır denilebilir (Göçen, 2017).

Bu durum aşağıda yer alan Şekil 3’te gösterilmektedir.



Şekil 3. Ruhsal Benliği Güçlendiren Kaynaklar

Kaynak: Göçen, A. (2017). Eğitim kurumlarında işyeri ruhsallığının geliştirilmesine yönelik deneysel bir uygulama.

### 2.1.2. Spiritüel Liderlik

Spiritüel liderlik hem dini hem de dini olmayan organizasyonlarda uygulanabilmesi için kasıtlı olarak geliştirilmiş olmaktadır (Fry 2003). Spiritüel liderlik teorisinde, spiritüellik deneyiminin en derin boyutunu sağlayan insanın kişiliğinin merkezindeki soyut gerçeklik olan ruhsal yaşam ilkesi veya yaşam ruhu olarak kabul edilir. Spiritüelite, kendini aşma ihtiyacını ve buna bağlı olarak evrendeki her şeyle bağlantılı olma hissini harekete geçiren evrensel bir güç olmakla birlikte gruplar ve organizasyonlarda yer alabilir (Kriger ve Seng 2005). Bu açıdan bakıldığında, bir din, teolojik bir inanç sistemi, ritüel dualar, ayinler, törenler ve ilgili resmi uygulamalar olarak düşünülebilir. Spiritüelite, insan ruhunun sevgi ve şefkat, sabır, hoşgörü, bağışlama, sorumluluk duygusu, bütünlük, uyum duygusu ve memnuniyet gibi hem kendine hem başkalarına mutluluk getiren niteliklerle ilgilidir (Fry 2003).

Spiritüel Liderlik Teorisi incelendiğinde içsel motivasyonun sağlanabildiği öğrenen organizasyonların gerçekleşmesi adına var olmuştur. Spiritüel liderlik modeli vizyon, ödül ve fedakârlık sevgisi , umut/çaba ve ruhsal yaşam teorileri üzerine kurulan ve manevi kurtuluşu belirten içsel motivasyon modeli kullanılarak geliştirilmiştir. Teorisinde Fry spiritüel liderliğin amacını şu şekilde aktarmıştır hem liderin hem de takipçilerinin ait olma ve istek/anlam aracılığıyla manevi ferahlığa ulaşmaları hususunda gereksinimlerinin karşılanmasıdır. Bu doğrultuda da verimlilik ile kurumsal bağlılık yükselir (Fry 2003)



Spiritüel liderlik, bireyin kendisi ile başkalarını manevi anlamda teşvik etmesi amacıyla gerekten olan değeri, tutumu ve sergilenen davranışı geliştiren manevi pratikle beslenen bir içsel hayattan gelir, böylece insanlar bir manevi refah duygusu inşa eder (Fry ve Cohen, 2009).

Maneviyatın ilk modellenmesinde, zihinsel, örgütlerde bireylerin etkileşiminin duygusal-fiziksel faktörleri ve ihmal edilen zihinsel bileşenleri dikkate alınmaktadır (Fry,2003:695). Lider olan kişilerin tutumları, değerleri ve inançlarının etkileri örgütsel çıktılar üzerinde etkili olduğu faktörler göz önünde bulundurularak incelenmiştir. Spiritüel liderliğin amacı, lider olan kişilerin ve bireylerin temelde ihtiyaç duyduğu üyelik ve arayış hisleri baz alıp liderlerin ve bireylerin manevi anlamda huzuru bulmaları sağlamaktır (Fry ve Cohen 2009: 269). Maneviyat duygusunun artmasında fayda sağlayacak davranışlarda bulunun spiritüel liderler, özgeci bir sevgi oluştur, ortak bir vizyon oluşmasının sağlar, iş yeri ruhsallığı konusunda çalışmalar yapar, güçlü takımlar oluşturur, kurumsal bağlılığı güçlendirir ve verimliliği artırır. Spiritüel (ruhsal) liderlik kavramının odağında kişinin işi ile meydana gelen arayış ve konumuyla birlikte oluşan sosyal bağlantıları yer almaktadır. Spiritüel (ruhsal) liderliğin bu yol ile ortak bir vizyon sağlamış olduğunu diyebiliriz. Sosyal kültürün ve kurumsal kültürün oluşturulmasında, diğerlerinin ve kendi benliğimizin dikkate alınması, gerçek anlamda yardımın yapılması, ilgi gösterilmesi, birbirlerine anlayış duymaları ve birey ile liderin üyelik hissiyatıyla oluşan özgeci sevginin önemi büyüktür. (Fry ve Slocum, 2008: 90). Aynı zamanda spiritüel liderlik sadece örgütün içi ile değil dış çevre ile de ilgilenir ve birçok olumlu etkilerinin olduğu görülmüştür. Literatürde spiritüel liderliğin örgütsel sonuçları ile ilgili birçok çalışma bulunmaktadır. Mesela; Narcıkara ve Zehir (2016) örgütsel performans üzerindeki olumlu etkisini gösterirken, Baykal (2019) bireysel performans üzerindeki etkisini ispatlamıştır. Dinçer, Baykal ve Yüksel (2020) da Türk bankacılık sektöründe yaptıkları araştırmada spiritüel liderliğin daha etik örgüt iklimleri oluşturma üzerindeki etkisini göstermiştir. Akıncı ve Ekşi' nin (2017) lise öğretmenlerini kapsayan çalışmasında, spiritüel liderliğin öğretmen ve okul çalışanlarını olumlu etkileyerek onları harekete geçirdiğini, karşılıklı saygı ve sevgi ortamı içerisinde yardımlaşarak geliştirici faaliyetlerde bulduklarını göstermektedirler.

Fry'ın (2005) işyeri spiritüelliği, karakter etiği, pozitif psikoloji ve spiritüel liderlikteki son gelişmeler yoluyla pozitif insan sağlığı ve refahı kavramını keşfederek spiritüel liderlik teorisini genişlettiği görülmektedir. Daha sonra belirtilen bu alanlarda insanların sağlığı ve refahı için gerekli değer, tutum ve davranışlar üzerinde bir fikir birliği sağladığını savunmuştur. Etik iyi oluş, spiritüel liderlik teorisinin doğasında bulunan evrensel, fikir birliği değerleriyle uyumlu bir değer sistemi oluştururken, kişinin değerlerini, tutumlarını ve davranışlarını içten dışa doğru otantik bir şekilde yaşaması olarak tanımlanır (Cashman, 1998; Covey, 1991; Fry ve Whittington, 2005).

Spiritüel liderliğin diğer liderlik anlayışlarına ek olarak getirdiği şey, şüphesiz dönüşümün başkaları üzerindeki etkileriyle ilgili bir tür ılımlılıktır. Spiritüel liderlikte ise lider, insanları dinleyerek ve başkalarının ihtiyaçlarını kendi ihtiyaçlarının önüne koyarak değer verir. Ayrıca ekipler kurarak insanları ayırmak yerine bir araya getirerek

bir topluluk oluşturan ilişkisel bir evrendir. Spiritüel liderlik, özellikle üyelerin sorunlarını toplu olarak çözme ve örgütün çıkarları doğrultusunda kararlar alma becerisinde yüksek düzeyde güvenilirlik göstermektedir. Önemli olan, üyelerin neler olup bittiğini anlamalarına ve bilgi paylaşımlarına yardımcı olan iletişimdir; bilgi serbestçe akar ve kararlar ekip olarak alınır (Avery ve Bergsteiner, 2011). Her birey, yaşamının belirli dönemlerinde görece sabit kalan ve aynı zamanda gelişebilen belirli değere sahiptir. Spiritüel liderde erdemlere ve genel olarak toplumu ilgilendiren değerlere sahip olmak için çaba göstermektedirler (Fourboul, 2011).

Spiritüel liderliğin diğer liderlik türleriyle karşılaştırıldığında bütüncül bir bakış açısına sahip olduğu görülmektedir. Liderlikte spiritüellik, bir liderin özelliklerini, davranışlarını, tutumlarını ve yeteneklerini etkileyen dürüstlük, bütünlük, sevgi, şefkat, minnettarlık gibi evrensel değerlere uygun olarak ilerlemeye odaklanır. Sorumluluk alma ve etik anlamında sürdürülebilir faaliyetlerde bulunmak için spiritüel değerlere ihtiyaç vardır. Spiritüel liderler başarılıdır çünkü kendilerini veya diğer insanları, durumları ve organizasyonları değiştirmeye ihtiyaçları yoktur. Daha çok manevi değerleri vurgulayarak kendilerini ve diğer insanları uyandırır ve bu şekilde durumları ve organizasyonları daha sürdürülebilir hale getirirler. Bu nedenle, spiritüel liderlik teorisinin sürdürülebilirlik bağlamında daha da geliştirilmeye değer olduğu görülmektedir. İşyeri ruhsallığı, işyeri sürdürülebilirliği ile yakından ilgili gelişmekte olan ana araştırma konularından biridir. İşyerinde ruhsallığının faydaları, tatmin, huzur, bağlılık, işin anlamı ve amacı duygusu, başarı hedefleri, artan çalışan verimliliği veya örgütsel performansın elde edilmesi ile başlar ve sosyal sorumluluk, etik kararlar, başkalarını önemseme ile sona erer. Birçok araştırmacı spiritüel liderliğin toplumu ve dünyayı etkilediğini bildirmiştir. Spiritüel liderlik kavramının, çalışanlara liderlik etme ve sürdürülebilir bir iş yeri yaratma bağlamıyla sınırlı olmadığını da ayrıca belirtmektedir (Samul, 2019).

Fry ve diğerlerinin (2017) araştırmaları, manevi değerler ve uygulamalar ile liderlik etkinliği arasında açık bir tutarlılık olduğunu, dürüstlük ve alçakgönüllülük değerlerin liderlik başarısında pozitif anlamda bir etkiyi elinde tuttuğunu belirtmektedir. İşyerlerinde spiritüellik ihtiyaçlarının karşılanmasının insan sağlığını ve psikolojik refahı olumlu yönde etkilediğini ve hem işyeri ruhsallığının hem de spiritüel liderliğin temelini oluşturduğunu göstermektedir.

Spiritüel liderler, şefkat ve bilgeliği uyumlu bir şekilde kullanarak, takipçilerinin sorumluluklarını daha istekli bir şekilde yerine getirmelerini sağlamaktadır. Bunun yanında spiritüelliğin örgütsel öğrenmeyi geliştirmede etkisi olmaktadır ve örgüt üyelerini bireysel öğrenmeden çok örgütsel öğrenme konusunda teşvik etmektedir (Maxwell, 2003).

Spiritüel liderlik teorisi, içsel anlamda motivasyonunu sağlamış, öğrenen organizasyon yaratmak adına planlanmış organizasyonel değişim için nedene dayalı bir liderlik modeli olmaktadır (Fry ve Matherly, 2006). Örgütsel spiritüel liderlik, zaman içinde dinamik ve karşılıklı olarak lider-takipçi, takipçi-lider ve takipçi-takipçi arasındaki grup ilişkilerine odaklanır. Liderlerin rol modelleme, davranışlar ve diğer yollarla takipçilerinin benlik kavramlarını, tutumlarını, hedeflerini ve inançlarını değiştirebileceği iyi bilinmektedir. Grup üyesi etkileşimleri yoluyla, bireysel algıların

zaman içinde grubu ve nihayetinde örgütsel spiritüel liderliğin algılarını oluşturduğu bir süreci meydana getirmektedir. Spiritüel liderliği yüksek grup üyeleri etkileşime girdikçe, birbirlerinin ve grubun spiritüel liderlik seviyesini sürekli olarak olumlu yönde desteklerler. (Fry vd., 2017)

Smith ve diğerlerinin (2018) yaptığı çalışmada, çeşitli liderlik tarzlarını karşılaştırılarak spiritüel liderliğin diğer liderlik tarzlarından alınan temel unsurlar incelendiğinde nasıl oluştuğunu incelemektedir. Spiritüel bir lider olmanın rehberi, kişinin sahip olması gereken temel beceriler sunulmuştur. Bu beceriler arasında öz farkındalık, öz saygı, iletişim, karar verme ve sağlıklı çatışmayı teşvik etme yer almaktadır.

Kişinin iş yerinde geçirmiş olduğu zaman, günlük hayatının büyük bir bölümünü kapsamaktadır. Hayatlarının çoğu için çalışanlar ailelerinden daha çok yöneticilerini ve iş yerindeki arkadaşlarını gördüğünden mevcut örgütün yapısı, örgütlenme biçimi ve örgütün yönetimdeki paradigması, liderlik özellikleri, ekipler ile arkadaşlık ilişkileri kişinin hayat kalitesine etki etmektedir. Hayatta kalabilmek için belirli bir düzeyde kâr elde etmeye duyulan ihtiyacın varlığı reddedilemez. Fakat mevcutta var olan ekonomik sistem, bir insanın asgari yaşam standardına ulaşma olasılığını zaten sınırlarken, post-modern yaşam her zaman bu standartları yükseltmekte ve insanlar bu standartlara ulaşma çabasında kaybolmaktadır. Bununla birlikte, insanların ihtiyaçlarını yalnızca ekonomi kapsamında değerlendirmeyiz, insanların manevi anlamda kendilerine iyi gelecek ihtiyaçları da bulunmaktadır (Farmanesh vd., 2021).

Liderliğin değerlerinin yanı sıra spiritüelliğide, şirketlerin bünyesinde barındırması oldukça büyük bir öneme sahip olduğu belirtilmektedir (Afsar vd., 2016; Madison ve Kellermanns, 2013; Sani vd., 2016). Çalışanların işyerlerinde çok fazla zaman geçirmesi nedeniyle, bağlılık ve bütünlük duygusunun teşvik edildiği bir ortamda daha yüksek düzeyde ve verimli çalışacakları aktarılmıştır. (Afsar vd., 2016; Giacalone ve Jurkiewicz, 2003). Spiritüel liderler, işyerindeki takipçilerine daha yüksek derecede kişisel bir spiritüellik duygusu ve anlamlılık sağlayabilirler (Duchon ve Plowman, 2005). Spiritüel bir lider, üyeleri birbirlerine ve kendilerine bağlayarak takipçilerini daha yüksek anlam ve amaç seviyelerine doğru teşvik edebilirler (Hudson, 2014).

Thompson'a (2013) göre, spiritüel liderler, değerli temaslar kurma ve sürdürme konusunda esrarengiz bir yeteneğe sahiptir. Bağlantılar, bir liderin en değerli kaynaklarından. Bağlantıları, spiritüel lider için yüksek etkinlik becerilerini kullanmada ve başarıya ulaşmada yardımcı olmaktadır. Burada bu bağlantıları oluşturmak tek başına yeterli olmakla birlikte bu bağlantıların ilerleyen zamanlarda da devam etmesi ve zamanı geldiğinde spiritüel liderlere fayda sağlaması oldukça önemli bir konu olmaktadır.

### 2.1.3. Spiritüel Liderlik Modelleri

Fairholm (1997, 1998, 2001), Fry'dan önce spiritüel liderlik kavramını oldukça geniş bir şekilde ele almış ve bu kapsamda çalışmalar yapmıştır.

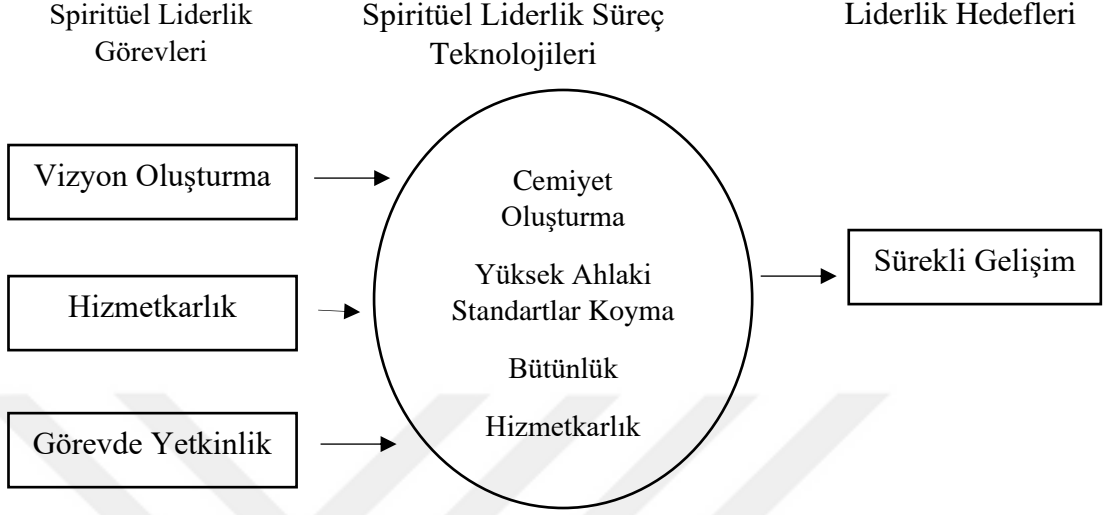
Spiritüel liderliğin bütüncül bir yaklaşım olduğunu söyleyen Fairholm (1997) lider olan kişilerin, takipçiler ve örgütlerin ilgi, gereksinim, potansiyel ve kapasitelerini bütün taraflarıyla ve birbirleriyle ilinti olarak ele almaktadır. Ekipte çalışmaları ve yardımlaşmaları destekleyerek spiritüel bir bütünlük oluşmasını sağlayarak vizyon ve misyonu oluşturan spiritüel liderler bu yol ile örgütsel bağlılık ile örgüt verimliliği konusunda artış sağlamada önemli rol oynamaktadırlar.

Fairholm (1998) yaptığı çalışmada, spiritüel liderliğin görevlerini şu şekilde aktarmaktadır; vizyon oluşturur, hizmetkar liderlik özellikleri taşır ve görev odaklı bir yaklaşım sergiler. Lider olan kişiler bir başka söyleyişle topluları geliştiren eğitmenlerdir, bu noktada liderlerin hem işi iyi bilmeleri hemde doğru aktarım yöntemleriyle öğretebilmeleri ve aynı zamanda onları takip eden kişilere ilham olmalıdır, takipçilerini ortak hedefler doğrultusunda birleştirerek bir vizyon oluşturmaları ve bu çerçevede harekete geçirmelidir. Lider olan kişi gerektiğinde fedakârlık göstererek onu takip eden kişilere destek olmalı ve bu özveriye tamamen kendi isteğiyle yaparak aynı zamanda hizmetkar liderlik özelliklerini de göstermelidir.

Fairholm (1997) yapmış olduğu çalışmada, liderler etki ettiği kişilere bilgi sağlayarak, o kişilere vakit ayırarak, ilgi göstererek ve başarılı olabilmeleri adına gerekten olan ihtiyaçlarını karşılayarak ve takip eden kişileri üst bir hedefe yönlendirerek aslında hizmetkar liderlik özellikleri göstermiş olmaktadır. Lider ortak bir amaca hizmet eden takipçilerini bir araya getirerek organizasyonel anlamda bağlılığı sağlamış olup çalışanların süreçlerdeki katılımı artırır. Bu noktada ekibin bir parçası olduğunu hisseden takipçiler kendi sorumluluğu altındaki görevlerini mümkün olan en iyi şekilde yaparak bir parçası olduğunu düşündüğü ekibe aktif fayda sağlarlar.

Fairholm'a (1997) göre bir spiritüel liderin odağı her zaman için sürekli gelişim gösteren, ilerleyen bir kurumsal kültür elde etmekte olmalıdır. Diğer bir deyişle sürekli öğrenen organizasyonların oluşması, kurumsal kültürün değerinin artması için spiritüel liderlerin bu konuda sürekli olarak kendilerini geliştirmeleri gerekmektedir.

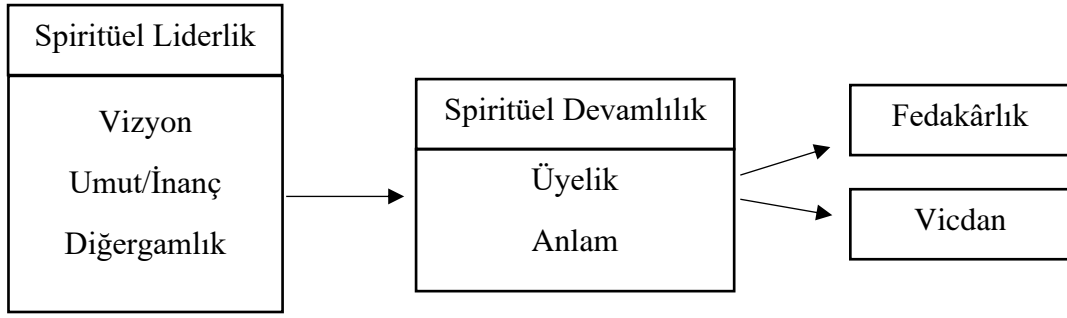
Fairholm spiritüel modelini Şekil 4. de görüldüğü üzere anlatırken üç kategoriye ayırmıştır.



Şekil 4. Fairholm'un Spiritüel Liderlik Modeli

Kaynak: Fairholm, 1998

Chen ve Yang (2012) yaptıkları çalışmada, spiritüel liderlik modelini şu şekilde anlatmıştır; spiritüel liderlik, kurumlardaki anlam bulmayı destekleyen önemli boyutlardan oluşmaktadır. Chen ve Yang'ın (2012) modelinde liderlerin kurum içindeki davranış ve tutumlarını ele alan boyutlar, vizyon, umut /inanç ve diğergamlık boyutlarıdır. Diğer boyutlar yani anlam/çağrı ve üyelik boyutları spiritüel liderliğin onları takip eden kişilerin üstünde etkisi olduğu düşünülmesi sebebiyle ruhsallığın devamını sağlayabilmek için gereklidir. Spiritüel liderlik boyutlarının saymış olduğumuz boyutlarından vizyon, umut /inanç, diğergamlık diğer iki boyut olan anlam/çağrı ve üyelik boyutunu olumlu anlamada etkilendiğinden dolayı iş yerinde bu iki boyutu etkiler, çalışanların duygularını güçlendirmek ve çalışan kişilerin fedakârlık göstermesinin yanı sıra vicdani tutumlarda sergileyerek kurumsal vatandaşlık tutumlarını bağdaştırırlar. Chen ve Yang'ın (2012) araştırmalarına bakıldığında spiritüel liderliğe değer gösteren kurumlarda; kurumsal vizyon ile kurumsal hedefler iş görenlerin iç selliğini ve anlam arama durumlarını beslemektedir. Bu şekilde çalışan kurumlar iş görenlerinin gelişimine destek olur, onların kuruma güvenini artırır ve dürüst olmaları ve fikirlerini açıkça belirtebilmeleri adına fırsat sunmaya özen gösterir.



Şekil 5. Chen ve Yang'ın Spiritüel Liderlik Modeli

Kaynak: Chen ve Yang, 2012

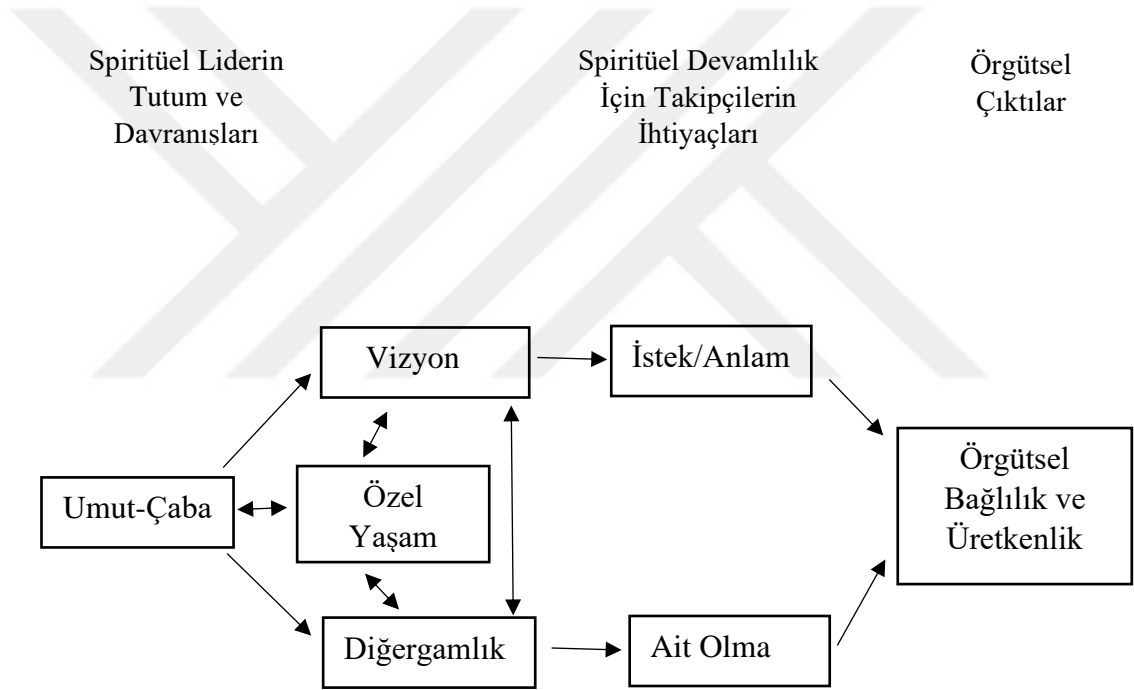
Spiritüel liderlik teorisi bağlılık, vizyon, işyeri maneviyat teorileri, umut/inanç ve manevi anlamda feraha kavuşmayı içeren içsel motivasyon modelinin desteğiyle tasarlanmıştır. Spiritüelliğin geliştirilen ilk modelinde organizasyondaki kişilerin etkileşimlerinin zihin olarak, duygusal ve fiziksel faktörleri vede gözardı edilen zihinsel bileşenleri dikkate alınmıştır. Liderlerin tutum, değer ve inançları ile bunların örgütsel çıktılara etkileri, çalışanların manevi yaşam için ihtiyaç duydukları faktörler göz önünde bulundurularak incelenmiştir ve bu analiz sonucunda manevi liderlik modeli geliştirilmiştir (Fry, 2003).

Fry (2008) sonraki çalışmasında spiritüel liderlik modelleme çalışmasını yeniden düzenledi ve geliştirdi. Bazı kavramlar değiştirilmiş ve bu kavramların yerine başka kavramlar eklenmiştir. Bunlardan biri de “liderin iç hayatı” kavramıdır. Modeldeki kavramların arasında bulunan ilişkiyi oklar ile ve + işareti koyularak vurgulanmıştır. Spiritüelliğin son modelinde etki büyüklüğünün arttığı görülmektedir. Spiritüel liderlik kavramının kaynağında spiritüel uygulamalar ya da içsel yaşamın, ilhamlanma ve sezgiselliğin temel kaynağı olan vizyon boyutunun özveri ve umut/inanç boyutlarına pozitif anlamda etki ettiği gözlemlenmiştir (Fry, 2008).

Fry (2018) çalışmasında manevi liderlik teorisinin evrimi olarak teorisinin gelişimini anlatmaktadır. Fry (2003) manevi liderliğin ilk teorisini sunmuştur. Fry (2005) manevi liderlik teorisini kişisel seviyeye genişletiyor ve manevi liderlik teorisini, kurumsal sosyal sorumluluğun yanı sıra etik ve manevi refahın bir göstergesi olarak geliştirmiştir. Fry (2008) ruhsal liderliğin kaynağı olarak içsel yaşamı sunarak ruhsal liderliği mevcut teorik modeline genişletmektedir. Fry, ve diğerleri (2010) üçlü alt çizgiyi en üst düzeye çıkarmak için manevi liderliğe dayanan bir iş modelini geliştiriyor.

Fry ve diğerleri (2016) çalışmalarında modeli geliştirerek, spiritüel liderlik modelinde yer alan boyutlardan biri olan yaşamsal memnuniyet bireyin, öznel olarak iyi olma durumu olup hayatının geneliyle alakalı değerlendirilir. Psikolojik açıdan daha sağlıklı olan ve hayat kaliteleri yüksek olan kişiler, hayatından memnun olanlardır ve bu tatmini yaşamayı başaran kişilerdir diyebiliriz.

Fry (2003), spiritüel liderlik teorisinin temel teorik yapısını açıklarken; önermenin merkezinde öğrenen organizasyonların dönüşümü ve sürekli gelişimi için spiritüel liderliğin gerekli olduğunu vurgulamaktadır. Spiritüel liderlik, temel paydaşlara üstün bir vizyon ve fedakârlık sevgisine dayalı bir kurumsal kültür umut/çaba yoluyla çalışanları motive eder ve onlara ilham verir. Ait olma yoluyla hem liderin hem de takipçilerinin spiritüel esenlik için temel ihtiyaçlarını karşılaması gerekli görülmektedir. Spiritüel liderliğin kaynağı, kişinin kendi çıkarlarının ötesine geçerek ortak iyiliği teşvik eden daha büyük bir şeyle bağlantı kurmasını ve hizmet etmesini sağlayan bir içsel yaşam veya manevi uygulamadır. Daha büyük bir şeye olan bu bağlantı şunları içerebilir: başkalarına hizmet eden bir organizasyonun üyesi olmak veya kişinin inançlarına bağlı olarak, insanlara amaç ve anlam, özgecil manevi değerler, kutsal ve ilahi bir güç, varlık veya Tanrı ve sıkıntılı zamanlarda bir güç ve rahatlık kaynağı (Fry, L. W. 2018).



Şekil 6. Fry'ın Spiritüel Liderlik Modeli

Kaynak: Fry 2018

## 2.1.4. Spiritüel Liderliğin Boyutları

Spiritüel liderliğin boyutları konusunda geniş çaplı araştırmalar yapan, Fry'ın kurmuş olduğu modelin bileşenlerini inceleyebiliriz.

Spiritüel liderlik teorisine bakıldığında temelde üç özellik üstüne kurulduğu görülmektedir. Fry'ın (2003) yapmış olduğu çalışmada bu özellikler; vizyon, fedakârlık sevgisi ve umut/çaba olarak görülmektedir. Bahsedilen özelliklerin insanda eksik olması, kişilerin hayatlarını anlamsız olarak görmelerine neden olmaktadır.

Biçimlendirici bir yapı olarak spiritüel liderlik, daha önce tartışılan ve kolektif bir şekilde ortaya çıkan liderlik süreçlerine dayanmaktadır. Spiritüel liderlik, ortak bir vizyon peşinde olan grup üyeleri arasında fedakârlık sevgisini inşa ederek ortaya çıkar. Fedakâr sevginin umut/çaba için gerekli olan inancı ve güveni doğurduğunu, işi yapmak için öz motivasyon kaynağı olduğunu ve bir vizyona olan aktif inancı körüklendiği görülmektedir. Umut/çaba, birim vizyonuna ulaşmak için işin performansına inanç, güven ve eylemi ekler. Bununla birlikte, bir grupta spiritüel liderlik üreten bu karmaşık sistemin mekanizmaları, biçimlendirici ve yansıtıcı bir yapıya doğru dönüşüm gerçekleştirir. (Bollen ve Lennox, 1991). Spiritüel liderlik değişkenlerinin etkileşimini yönlendiren mekanizmaların, ortaya çıkan bir içsel motivasyon sürecini içermesini önermektedirler. İçsel motivasyon, bir aktiviteden kendi iyiliği için ilgi ve zevk alma olarak tanımlanır ve bireyin temel yeterlilik, özerklik ve ilişkili olma ihtiyacını sağlayan görevlere aktif katılım ile ilişkilidir (Ryan ve Deci, 2000). İşyerinde içsel motivasyon, bireylerin, birimin vizyonunu ve değerlerini kendi değer sistemlerine içselleştirdiği göstermektedir. Fedakârlık sevgisine dayalı vizyon ve hedefe ulaşmada, araç olarak algılanan davranışların, manevi liderlikteki bu etkileşimli süreç aracılığıyla değer kazanmasını ve içsel olarak ödüllendirici olmasını öneriyoruz. Teorik ilişkilerin ötesinde, önceki araştırmalar, üç temel boyutun yüksek oranda ilişkili olduğunu göstermiştir (Fry ve diğerleri, 2005).

Ait olma, içine daldığımız ve aradığımız kültürel ve sosyal yapıları kapsar; modern psikolojinin kurucusu William James (2002) klasik dini deneyimin çeşitlerinde insanın en temel ihtiyacı olarak belirlediği şeyin anlaşılma ve takdir edilmek olduğunu ele almaktadır. Takdir görme ve anlaşılma duygusunun, önemli bir kısmı gruplarla sosyal etkileşimden ve ait olmayla karşılıklı ilişkilerden ve bağlantılardan kaynaklanır. Gerçekten de örgütlerde, insanlar daha büyük bir topluluğun bir parçasına ait olma ya da bağlılık duygusuna değer verirler (Pfeffer, 2003). Grup üyeleri ortak bir vizyon geliştirirken, umut/çaba ise bir vizyon peşinde gerekeni yapma istekliliğini oluşturur. Grup üyelerinin fedakârlık sevgisi ise spiritüel liderlik modelini ve spiritüel refahı olumlu yönde etkiler (Fry, 2003, 2005). Bu da kişiye yaşamının bir anlamı, amacı olduğu ve bir fark yarattığı duygusu vermektedir. Eşzamanlı olarak, liderler ve takipçiler bu sürece katılıp karşılıklı ilgi duygusu kazanan grup üyeleri ait olma duygusunu elde ederler ve bunun sonucunda anlaşıldığını ve takdir edildiğini hissederler (Fry, 2011).



Spiritüel liderlik teorisinde yer alan 6 boyu aşağıda ele alınmaktadır. Bunlar; vizyon, umut-çaba, ruhsal yaşam, ödül-fedakârlık sevgisi, istek/anlam ve ait olmadır.

#### **2.1.4.1. Vizyon**

Fry (2003) vizyonun bir organizasyonun amacını gösterdiğini ve liderlerin geliştirilmesinde önemli bir role sahip olduğunu belirtmektedir.

Vizyon liderlik literatüründe 1980'li yıllarda önemli bir konu haline gelmiştir. Bunun nedeni liderlerin bu konuya daha fazla dikkat etmeleridir diyebiliriz.

Vizyon alt boyunun oldukça önemli işlevleri olmaktadır. Vizyonun detaylarda boğulmayarak sade ve net olması, değişim ve dönüşüm kapsamını ortaya çıkarması, ayrıca birçok insanı bir çatıda toplayarak kişilerin eylemlerini etkili ve aktif olarak kullanmalarını sağlamak gibi işlevleri bulunmaktadır. (Fry,2003).

Vizyon, değişimin genel yönünü netleştirmek, çok sayıda ayrıntılı kararı basitleştirmek ve eylemlerin pratik ve faydalı biçimde koordinasyonunu sağlamak adına yardım etmek gibi önemli üç işleve hizmet etmektedir. Güçlü bir vizyon geniş bir çekiciliğe sahiptir, birimin hedefini ve yolculuğunu tanımlar, yüksek idealleri yansıtır, çalışmaya anlam verir ve umut ile çabayı teşvik eder (Fry, vd., 2005).

Manevi liderlik, daha motive, üreten ve kararlık gösteren bir işgücü üretebilmek adına yüksek bir vizyon ve özgecil değerlerle ilgili bir kültür aracılığıyla işgörenlerin ilham almasını ve motivasyonunu yükseltmeyi içermektedir (Fry ve Matherly, 2006).

Spiritüel liderliğin pozitif liderlik türleri arasında en üst düzeyde olmasının nedenlerine bakıldığında, çalışanların içerisinde buldukları organizasyonları olağan iş ortamından çok içerisinde yer almaktan mutlu oldukları, orayı değer ve anlam yükledikleri bir alan olarak gördüklerinden dolayı kaynaklanmaktadır. Bakıldığında modern dünyada içerisinde bulunan iş dünyası insan ruhu için zedeleyici ve sıkıntı verici bir hal almasından dolayı burada spiritüel liderlik yapıcı bir rol oynamaktadır. Burada da insanlar kendilerini adanmak için değerli buldukları bir hedef ve vizyon doğrultusunda ilerlemek isteyebilirler. Bu şekilde kurgulanmış olan bir organizasyonda, örgütün değerlerine ve vizyonuna bağlanmak ve ulaşmak için çalışanları ve ekipleri güçlü tutmak, sevgi ve saygı çerçevesinde ilerlemek fedakârlık sevgisine dayanan bir ortam oluşmasını sağlamaktadır (Narcıkara, 2017)

#### **2.1.4.2. Umut-Çaba**

Fry (2003) umudun bir gerçekleşme ve inanç arzusu olduğunu ve güveni duygusunu beslediğini belirtmiştir. Umut/çaba ile insanlar, nereye gittiklerini, oraya nasıl

ulaşacaklarını, amaçlarına ulaşmak için çatışmalarla yüzleşebileceklerini ve zorluklara katlanma noktasında daha dayanıklı olabileceklerine inanılmaktadır (Fry, 2014).

Umut, gerçekleşme beklentisi olan bir arzudur. Çaba ise umuda kesinlik katar. Ampirik kanıtı olmayan bir şey kesin bir çabadır. İstenen ve beklenenin gerçekleşmesi üzerine güven ve kesinlik gösteren tutumlara, değerlere ve davranış şekillerine dayanmaktadır. Umut/çaba bu nedenle örgütün vizyon, amaç ve misyonunu gerçekleştireceğine olan inancın kaynağıdır. Genellikle bir yarış metaforu, ödül veya zafer vizyonu ve beklentisi ile yarışın kendisini hazırlama ve koşma yolculuğunun sevincinden oluşan inancın çalışmasını veya eylemini tanımlamak için kullanılır (Fry, 2014). Fry'ın manevi liderlik modelinde, liderin dönüştürücü etkisi, içsel bir motivasyon döngüsü içinde tanımlanmaktadır. Bu döngüde, liderin takipçilerine empoze ettiği ve bu iki unsurun yani umut ve inancın birbirini olumlu yönde beslediği inancıyla umut bir bütün olarak kabul edilmiştir (Baykal, 2020: 816). Ve vizyon konusunda takipçiler üzerinde etkilidirler. Fry, umudu umuda kesinlik katması gereken bir şey olarak görmektedir (Fry, 2003: 713). Umut, inançla beslendiğinde vizyonu gerçekleştirme noktasında kuruma daha büyük katkı sağlar. Liderin umudu ve inancı, bir ekibin azim ve dayanıklılığını yaratır ve ekip üyelerinin mükemmellik için savaşmasını sağlar.

### **2.1.4.3. Ruhsal Yaşam**

Çağdaş pazarlar düşünüldüğünde, kapitalist üretim ve tüketim felsefesinin çoğu kültürde kendi tüketim anlayışını yarattığını fark etmek kolaydır. Ve kapitalizmin değerleri tüm dünyaya yayıldıkça giderek daha materyalist hale geliyor. Günümüzde, çoğu birey için işi günlük hayatlarının geri kalanından ayırt etmek çok zordur. Modern bireyin zamanını daha çok işine ve işiyle ilgili sosyal etkinliklerine ayırdığı için özel hayatı ve manevi ihtiyaçları için genellikle yeterli zamanı bulamamaktadır (Baykal, 2019c: 45).

Spiritüel liderin olumsuz bir ortam oluşturabilecek ve bireylerin maneviyatını zedeleyecek durumlardan uzak durması gerekmektedir. Bu bağlamda maneviyat, kişinin varlığının özünü, iç gerçekliğini tanımlar, zamandan ve mekândan bağımsız evrensel değerleri tanımlar ve daha uyumlu bir özel ve iş yaşamına katkıda bulunur. Maneviyat, bireylerin hayatlarını maddi olmayan, ötesinde ve kendilerinden daha büyük bir şeye yönlendirmenin önemini anladıkları bir süreç olarak da düşünülebilir (Baykal, 2019c: 45). Yalnızca kendi spiritüel uygulamalarına odaklanmak, diğerlerinin spiritüel deneyimlerini önemsememek ve kabul etmemek gibi durumlar işyeri ortamını kötü etkileyerek olumsuz bir hava yaratır. Bu durumu ortaya çıkarmamak adına spiritüel bir lider, kişilerin inanışlarına ve uygulama yöntemlerine saygı duymalı onlara gerekli özgürlük alanını açmalıdır (Duchon ve Plowman, 2005).

İşyeri ruhsallığının, çalışanı üretken ve tatmin edici hale getirmede önemli bir rol oynadığı bilinmektedir. İşyeri ruhsallığının çalışanların ruhsal yaşamına saygı

duyulması, çalışanların bağlılık duygularının artmasını sağlamaktadır. Ayrıca sosyal yaşamda da insanların ruhsal yaşamlarına duyulan saygının başkalarına bağlı olma duygusunun beslenmesi ile de ilgili olduğu kabul edilmektedir. İnsanların manevi ihtiyaçlarının göz ardı edildiği veya saygı görmediği organizasyonlarda diğerlerine kıyasla üretkenlik düşer ve uzun vadede yaşanır bu durum sorun haline gelir (Biswakarma, 2018).

Ruhsal yaşam alt boyutu, spiritüel liderlik kavramında farklı iki akımın oluşmasını sağlamıştır. Bu akımlardan ilki ruhsallığın din ve herkes tarafından kabul görmüş değer olgusunu içerisine aldığı ve aynı zamanda Fry'ında içinde yer aldığı bir fikir akımı olmaktadır. Diğer akımdaysa kişiler hayatlarını manevi değerlere göre yaşamaktadırlar. Spiritüellik kavramının dinden ayrı bir şekilde değerlendirilemeyeceği bir fikir akımıdır (Özgan, vd., 2013).

#### **2.1.4.4. Ödül-Fedakârlık Sevgisi**

Fedakarlığın kökleri Latin dünyasında 'öteki' anlamına gelen 'alter'dedir. Bu terim, özellikle diğer tarafın yardıma ihtiyacı olduğunda diğerlerinin yeri ile ilgilidir (Baykal, 2019d: 62). Özenle oluşturulan bütünlük ve esenlik algısı, liderler ve takipçiler için endişe ve şükran spiritüel liderlikte ise özgecil sevgi olarak tanımlanır. Grup üyeleri tarafından paylaşılan varsayım ve düşünce olarak etik değerleri tanımlayan bir örgüt kültürünün parçasıdır (Fry, 2014).

Spiritüel liderlik için fedakârlık sevgisi hem kendisi hem de başkaları için özen, ilgi ve takdir yoluyla üretilen uyum, esenlik ve bütüsellik duygularıyla tanımlanmaktadır (Fry, 2003). Koşulsuz verme ve almanın özü olan ihtiyaçtan, sevgiyi veya başkalarını önemseme ve ilgilenmeyi ayırmanın büyük duygusal ve psikolojik faydaları vardır. Hem tıbbi hem de pozitif psikoloji alanları, sevginin korku ve öfke gibi yıkıcı duyguların olumsuz etkisinin üstesinden gelme gücüne sahip olduğunu bulmuştur (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000). Bu tanımın temelinde doğruluk, sabır, nezaket, bağışlayıcılık, kabul, minnet, alçakgönüllülük, cesaret, güven, sadakat, merhamet gibi değerler vardır. Örgüt kültürünün bir bileşeni olarak fedakârlık sevgisi, grupta yer alan kişilerce paylaşımı sağlanan ve sonradan dahil olan kişilere öğretilen ahlak açısından kabul görmüş olduğu düşünülen varsayımlar, değerler ve düşünme biçimlerini tanımlar (Klimoski ve Mohammad, 1994). Fedakarlığın kökleri Latin dünyasında 'öteki' anlamına gelen 'alter'dedir. Bu terim, özellikle diğer tarafın yardıma ihtiyacı olduğunda diğerlerinin yeri ile ilgilidir (Baykal, 2019d: 62). Fedakârlık hem başkalarıyla kurban bağı hem de ihtiyacı olan başkalarına yardım etmek için kurban girişimi olarak açıklanabilir (Pavenkov vd., 2015:12). Fedakâr davranışlar, iyilik uğruna iyi anlaşmalar yapmayı amaçlayan hayırsever eylemlerdir. İnsan özgecil olduğunda, başkalarının kendisinden bağımsız olmadığını ve dünyanın merkezi olmadığını anlar (Baykal, 2019d: 62).

#### 2.1.4.5. İstek/Anlam

Fry (2003) spiritüel liderlik teorisindeki amacın, lider ile takipçilerin istek/anlam ve ait olma yolları ile ruhani kurtuluşu bulmaları hususunda ihtiyaçlarını karşılama olduğunu belirtmektedir. Bu şekilde kuruma olan bağlılık ve kurumdaki verimlilikte artış sağlanacaktır.

Fry (2003, 2005, 2007) yapmış olduğu çalışmalarda spiritüel liderlik teorisindeki diğer önemli bir boyutunda istek/anlam olduğunu vurgulamaktadır. Bu boyut spiritüel liderlerin sergilediği davranışların takipçileri üzerindeki etkisi ile spiritüelliğin devamlılık göstermesine yardım eden iki boyuttan biridir. Bir diğeri ise ait olma boyutudur. İstek/anlam boyutu ile anlatılmak istenilen durum şudur; bir organizasyon spiritüel liderlik ile yönetiliyorsa orada bulunan bireylerin hayatları başarılarla daha açık, daha anlamlı ve değerlidir. Fry'a (2003) göre istek/anlam boyutu ile spiritüel lider olan kişiler ile iş görenler çalışmalarının önemli olduğunu ayrıca çalışmalarının farklı kişilerin hayatlarını anlamlandırdığını düşünürler. Spiritüel liderlik teorisine göre, spiritüel liderin hedeflenen vizyonu kesin başaracağına inancı tamdır. Bunun yanında, spiritüel liderlerin takipçilerinin içsel anlamda motive olmalarına, özlere önem vermelerine ve öz yeterlilik duygularının beslenmesine katkı sağlarlar.

#### 2.1.4.6. Ait Olma

Ait olma boyutu, bir aidiyet veya bağlantı duygusunu tanımlamaktadır (Fry, 2003). Bu boyutta, takipçilerin motivasyon kaynağı olan ve spiritüel liderin yapması beklenen şey şudur; çalışan kişilerin takdir edilmesi ve anlaşılmasını sağlamaktır. Buna da karşılıklı saygı ve sevginin geliştiği bir ortam yardım etmektedir.

Ait olma, bireyin özsaygısının yükselmesi için oldukça önemli bir ihtiyaç olmakla birlikte, kişinin takdir gördüğünü ve anlaşıldığını bilmesiyle oluşmaktadır. Bireylerin bir araya gelerek bir grup oluşturması aidiyet duygusunun temellerini atmasıyla birlikte bağlılık ve bütünleşme gerçekleşir (Karaduman, 2010).

Tarih boyunca yapılmış çalışmaların bir sonucu olarak, aidiyet duygusunu değerlendirmek için kullanılan yöntemler gibi, bu konudaki bakış açıları da oldukça çeşitlidir. Aidiyet duygusunu geliştirmek için birçok stratejik yöntem mevcuttur. Burada etkili bir çalışma yapabilmek için tek bir yöntem güvenmek yerine, teori, araştırma ve pratiğe dayalı çoklu disiplin yaklaşımlarını kullanmakta fayda vardır. Sağlıklı bir aidiyet duygusuna sahip olmak birçok olumlu yaşam sonucuna yol açabileceği gibi, ait olmadığımızı hissetmek, anlam ve amaç eksikliği, zihinsel ve fiziksel sağlık sorunları yaşama riskinin artması ve uzun ömürlülüğün azalmasıyla güçlü bir şekilde ilişkilidir. Teknoloji gelişmeye devam ettikçe, modern yaşamın hızı arttı, geleneksel sosyal yapılar bozuldu ve kültürel ve etnik değerler tehdit edildi, bu da insanların temel bir aidiyet duygusu oluşturmaya ve sürdürmesine yardımcı

olmanın önemini artırdı. Yetkinliklere, fırsatlara, motivasyonlara ve algılara odaklanmak, insanların hem bireysel hem de kolektif düzeyde aidiyet duygusunu artırmaya yönelik stratejiler geliştirmek için faydalı bir çerçeve olabilir. Bununla birlikte, bu çerçevenin topluma yardım etme potansiyelini tam olarak gerçekleştirebilmek için daha fazla çalışmak gerekmektedir (Allen, vd., 2021).

Bununla birlikte aidiyetin anlaşılmasında önemli olan bir konuda, kültürel aidiyetin kavramsal dilinin nüansları dünya genelinde büyük farklılıklar gösterebileceğinden, kültürler arası hususları hesaba katmak hayati önem taşımaktadır. Yapılan araştırmaya göre hatta kültürel bir bağlamda ait olmayı düşündüğümüzde, farklı kavramsallaştırma ve tanımlamaların yanı sıra farklı değerlendirmeleri de hesaba katmak gerekmektedir (Allen, 2020).

Ait olma, toplumdaki diğer kişilerle şefkatle özdeşleşmeyi ve izole edilmiş bireyleri iyileştirmeye yardımcı olan arkadaşlıkları mümkün kılar. Aitlik duygusu, esnekliği, mutluluğu ve refahı teşvik etmede hayati bir rol oynar. Aynı zamanda, nasıl ve kiminle iletişim kurduğumuz, kullandığımız dil ve hangi düşüncelere sahip olduğumuz konusunda bağlam oluşmasını sağlar (Fry ve Nisiewicz, 2013).

İşyerinde aidiyet, özgecil sevgi değerlerine dayalı bir organizasyon kültürü gerektirir, bu nedenle karşılıklı ilgi, destek ve karşılıklı kabul ve güvene dayalı daha büyük bir topluluğun parçası olarak birbirine bağlı olma duygusu vardır. Destekleyici bir topluluğa aidiyet, sürdürülebilirlik için değişim temsilcilerinin kendilerini önemli, değerli ve ait olduklarını hissetmelerine yardımcı olmaktadır (Fry ve Egel, 2021).

Fry ve Egel' in (2021) çalışmasında, manevi esenliğin iki temel yönü olduğundan bahsetmektedir. Birincisi, aşkınlık duygusu, amaç veya sürdürülebilirlik için bir değişim aracı olarak çağrılmak, kişiye yaşamının bir anlamı olduğu ve bir fark yarattığı duygusunu verir. İkincisi ise hem liderlerin hem de takipçilerinin sürdürülebilirliğe ve sürdürülebilir kalkınmaya bağlılıkları için anlaşıldıklarını, takdir edildiğini ve desteklendiklerini hissettikleri bir aidiyet ve topluluk duygusu olduğudur.

Stratejik hareket eden liderler, rekabetin arttığı dönemlerde temel özelliklerini sergileyerek içerisinde bulunduğu organizasyonun işleyişini önemli ölçüde kavrayarak kurumun potansiyelini ortaya çıkarır ve bunun sonucunda da organizasyon riskli olan o dönemi başarılı bir şekilde sürdürür. Bununla birlikte lider olan kişilerin içerisinde buldukları organizasyona aidiyetlerinin yüksek olması oldukça önemli konulardan biri olmaktadır. Organizasyonların, aidiyeti yüksek olan çalışanlarının fazla olması durumunda performans yükseldiği için bunun teşvikini ve devamlılığını sağlamak amacıyla bir sonraki işe alımlarını bu yönde yapmaya özen göstererek aynı zamanda bünyesinde yer alan çalışanların da temeli bulunan aidiyet duygularını kamçulamak adına ayrıca eğitim aldırılmakta oldukları belirtilmiştir (Songur ve İnce, 2020).

### 3. İNSAN SERMAYESİ KAVRAMI

#### 3.1. Entelektüel Sermaye Kavramı ve Tarihi

Entelektüel sermaye kavramı 20. yüzyılın son dönemlerinde var olmaya başlayan işletmelerin tüm faaliyet süreçlerini kapsayan, bilgi içeren işler ile rekabet ortamından gücü yakalamada en önemli rolü oynayan gözle görülemeyip, elle tutulmayan varlıkların önemine vurgu yapmıştır. Entelektüel sermayenin gösterdiği en mühim yer yenilikçi üretim fonksiyonu olarak bilinen bilginin, yeni bir değişime ve dönüşüme önderlik etmiş olmasıdır (Aşıkoğlu, vd., 2008).

Entelektüel sermaye konusunda farklı tanımları incelemek doğru bir şekilde faydalanmak adına önemli olacaktır. Çünkü bugüne değin üzerine yapılan çalışmalarda araştırmacıların hemfikir oldukları tanım bulunmamaktadır. Webster's sözlüğüne bakıldığında, akıllıca veya rasyonel bir düşünce olarak tanımlanmıştır entelektüel kelimesi. Sermaye kelimesinin anlamı ise toplanmış mal stoku olarak belirtilmiştir. Bu tanımlara bakarak entelektüel sermaye için düşünce birikim kapasitesi tanımıyla açıklayabiliriz. Yapılan araştırmalar sonucunda meydana gelen tanımlara bakacak olursak en sade şekli ile Akpınar (2000) entelektüel sermayeyi “bir organizasyonun bilgi değeri” şeklinde ifade etmiştir. Büyüközkan (2002) ise gözle görülmeyen ve duyumsanmayan varlıklar ile bir organizasyonun elinde bulundurduğu kayıt altına alınan veriler ve kurumdaki iş görenlerin bilgileri, becerileri tecrübeleri olarak aktarmıştır.

Günümüze bakacak olursak hizmet sektöründe faaliyet gösteren organizasyonların bilançolarında yer alan varlıklarıyla piyasada gösterilen değerleri ile olan ilişkilerinde önemli farklar görülmüştür. Bu noktadan bakarsak, entelektüel sermaye maddiyat içermeyen varlıklar olup ve işletmelerin defter kıymeti ve piyasa kıymeti arasında olan fark olarak gösterilmektedir (Bontis,1996).

Entelektüel sermayenin yanı sıra insan kaynakları yönetimi ile bilgi teknolojileri departmanları yönetsel problemleri ele alır. Bu iki departman arasında herhangi bir iş birliği söz konusu değildir. Sadece karşılıklı bir etkileşim sonucunda ortaya çıkan işlerdir. Entelektüel sermaye ile ilgilenenler ise finansal tablolar ve hissedar değerlerinin üzerinde durur. Odak noktaları bunlardır. Entelektüel sermayenin net tanımı yoktur. Birçok terimle eş anlamlıdır. Fakat hepsinden daha kapsamlıdır. Ayrıca organizasyonun ihtiyaçlarına uygulandığında katma değer yaratarak dinamik bir unsur olduğunu gösterir. Temelinde bilgi, tecrübe, işletmenin başarısını etkileyen, kıyaslandığında bilgisiyyle öne çıkan lisans, patent, telif hakkı gibi hiçbir maddi değeri olmayan varlıklardır.

Kısaca, entelektüel sermaye konusu tek başına bir organizasyonun entelektüel boyutu değildir. Aksine kurumun kaynakları ile yeni olan pazarlarda değer yaratan amaçlarla birlikte kullanılmış olması yani kurumun ürettiği fikirleri ürün bazındaki gelişmelerle ve hizmet şekillerine dönüşümüne açık olduğu gözlenmektedir (Bulgurlu, 2011).

Entelektüel sermayenin özellikleri aşağıdaki gibidir ;

1-İşletmenin bilançosu incelendiğinde tamamıyla elde edilememiş maddi olmayan varlıklar bütünüdür.

2-Kurumların rekabet ortamında üstünlük sağlaması ve bulunduğu noktayı korumasındaki en temel kaynaktır.

3-Entelektüel sermayenin yönetim şekli işletmelerde en önemli yönetsel sorumluluktur.

4-Entelektüel sermayedeki azalışlar ya da artışlar, ölçülebilir hatta görünür olarak gösterilebilmektedir. Bu durumun entelektüel performans olarak da adlandırılabilir.

5-Entelektüel sermayeyi hem ölçümlemek hem de görünür duruma getirebilmek için kullanılan bir sistematik yaklaşım, kurumların büyüklüğüyle, yapısıyla, türüyle, sahipleriyle ve coğrafi yerleşimi ile bağlantılı olmayarak ve sürekli artarak değerlendirilmiştir (Çelik ve Perçin, 2000).

### **3.1.1. Entelektüel Sermaye Kavramının Gelişimi**

Literatürü incelendiğimizde entelektüel sermaye kavramı, çok eski olmamasına rağmen akademik anlamda ilk olarak 1969’lu yıllardan bugüne önemini kavranmasıyla, işletme ve diğer disiplinlerde çok yönlü bakılarak incelendiği görülmüştür. Entelektüel sermaye ile ilgili bilimsel araştırmalar gösteriyor ki entelektüel sermayenin odağına işletmelerin insan varlığını, işletmelerin ürettiği bilgiyi ve geliştirdiği ilişkileri yerleştirerek görünmeyen varlıkların önemini belirtmektedirler (Kandemir, 2008).

Günümüze baktığımızda oldukça geniş kapsamlı incelemeler yapılan entelektüel sermaye ile ilgili tartışmaları, bu kavramın en temel unsuru olarak görülen “insan sermayesi” üzerine yapılan araştırmalara baktığımızda görebiliriz. Entelektüel sermaye kavramının anlamı ve içeriğinin farklı şekillerde ele alınmasına yol açan durum, insan sermayesinin sanayi toplumundan bilgi toplumuna kadarki süreçte ele alınış şeklidir diyebiliriz. Üretim faktörleri olarak emek, müteşebbis, doğal kaynaklar ve sermaye olmakla birlikte dört ana başlıktan oluşan klasik iktisadi teorisi, parayı ekonomik anlamdaki faaliyetler üzerinde bir tür olarak görüp, sermaye kavramının üretimde kullanılmış olunan makine, donatım ve diğer ekipmanlar aslında fiziki sermayeyi vurgulamaktadır. Klasik iktisadi teorisinin var olduğu ve kabul gördüğü zamanlarda üretim faaliyetleri tarafında fazlaca bilgi birikimine gerek olmaması ile insanı sermaye olarak farz etmenin, insanın saygınlığının bunun yanında hürriyetinin aşağılanacağı bir durum olduğuna dair yer edinen bakış açıları ile insanında sermaye olarak değerlendirileceği günlerinin gecikmesine sebep olmuştur (Karagül, 2003;81).

İktisat literatürünü taradığımızda beşerî sermayesinin birikimine gözleri çeviren ilk iktisatçılar Adam Smith, John S. Will ile Alfred Warshall olmakla birlikte, ‘beşerî

sermayenin ekonomik büyüme için gerekli olmadığı' söylemi hemen hemen bu anlamdaki tüm çalışmalarında vurgulamıştır (Kibritçioğlu,1998: 223).

Entelektüel sermaye unsurlarının açıklandığı bölümde de inceleyeceğimiz gibi entelektüel sermayenin unsurları olarak sınıflandırılan ve en çok kabul görenler insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesidir. Bakıldığında entelektüel sermaye kavramını çok geniş bir kavram olarak benimseyip beşerî sermayeyi de içerisine alabilecek şekilde düşünülmelidir. Aşağıdaki tabloya bakıldığında bu kavramın izlenmiş olduğu yolla birlikte sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçerken yaşanan kırılmaları görebiliriz. İnsanlığın tarihsel gelişimindeki süreçte ikinci dönüm noktası olarak sanayi devrimi ile 1765 tarihinde buhar makinesinin icadı ile başladığını ve bu sürecin 1950'lerin yarısına kadar sürdüğünü Toffler'in (1995) yapmış olduğu araştırmalardan da görebiliriz.

Bu süreç için sanayileşme denilerek, ham olarak elde edinilen bu emeğin makineleşme sonrasında yerini makinelere bırakmasını görmekteyiz. Buhar makinelerinin, elektriğin ve petrolün keşfi ile de "birinci otomasyon" dönemi son çıkan teknolojik gelişmelerin olduğu, enerji ile enformasyonun birbiri ile iç içe geçmesi neticesinde yaygın kullanılarak "ikinci otomasyon" dönemiyle bir kombinasyon oluşmuştur. Sanayi devrimiyle ortaya çıkmış olan dönemler birinci ve ikinci otomasyon dönemidir. Sanayileşme neticesinde böyle bir toplumunun oluşmasına olanak sağlayan teknolojik anlamdaki gelişmeler fiziki sermayeyi ve de fiziksel ve düşünsel gücü ile üretime katkı sağlamakla birlikte insan sermayesinin kullanımı başlamıştır (Aktan ve Tunç; 2008).

Sanayi toplumunun bir uzantısı olarak görülen ve Frederic Taylor'ın (1911) meydana getirdiği, bilimsel yönetim teorisine baktığımızda bir işin sadece bir tek ve iyisinin yapılmasının bir şekli vardır. İş yapılırken çalışanlar tarafından emir ve talimatlar eşliğinde işin en iyi şekilde yapılmasına yönelik olarak kas kuvvetlerini kullanmaları ve bunun dışında herhangi bir zihinsel katkı beklenmemektedir. (Uzay ve Savaş, 2003:16-39).

Bilgi toplumuna geçiş sürecini incelediğimizde ise faaliyet gösteren işletmelerde üretim olgusunun özünü, hammadde yerine bilgi hatta bilginin çekirdeği olarak da kabul gören enformasyon oluşturmaktadır. İş gücüne baktığımızda vasıflı-vasıfsız olarak yer edinen ayrımın neredeyse kaybolmaya ve işgücü yalnız olarak bilgiyi üreten, işleyen, onu kullanabilir bir duruma getiren ve ardın da işletmelere fayda sağlama adına bu bilgiyi sunan bir konum edinmeye başlamaktadır. Bu süreç içerisinde bilgi toplumunun dinamiklerini oluşturan yeni kurum ve kuruluşlar meydana gelmeye başlamıştır (Şamiloğlu, 2002:14).Sanayi ve bilgi toplumu çerçevesinde yaşanan gelişmeler neticesinde yeni davranış biçimleri ortaya çıkmış ve toplumun standartlaşma ve merkezileşmenin ilerisine götürmüştür.

Bilgi toplumu olarak bahsedilen bu yapı, birçok açıdan farklı bir dünyanın görülmesini beraberinde getirerek; zaman, mekân, mantık ve nedensellik durumlarını incelemede kendine has biçimler geliştirerek ve geleceğin politikasının ilkelerinin de kendine has şekilde var olmasına olanak sağlamıştır. Çok eski olmayan ve bir üretim faktörü olan



bilgi, burada değişime ve dönüşüme öncülük etmektedir. Bu dönüşüm sürecinde yer alan aktörlerden biri, katma değer üreten bilgiyi gösteren “entelektüel sermaye” olarak önümüze gelmektedir (Kandemir, 2008).

### 3.2. Kavramsal Boyutu ile İnsan Sermayesi

Entelektüel sermaye olgusunun etkin bir şekilde yönetilmesini temellendirmek nedeniyle entelektüel sermaye kavramının unsurlarını kurum işlevleri ile bağdaştırarak modeli kuran Brown, Osborn, Chan ve Jaganathan (2005) literatüre katkı sağlamıştır.

Aşkoğlu, Kurt ve Özcan (2008) çalışmalarında, entelektüel sermayenin bir ayağını insan kaynakları yönetiminin oluşturmasının sebebi olarak insan varlığına bağlı olarak yönetilmesini göstermektedirler. İnsan kaynağı ile bağlantılı olarak dönüşen bilgilerin ve becerilerin ölçümlenebilmesi ve gelişim gösterebilmesi için yeni fikir ve sağlam ilişkilere insan sermayesi teorisince önem verilmektedir. Öteki taraftan da farklı ürünlerin gelişimi, pazarlanması ve üretimdeki faaliyetlerin gerçekleşmesi ortak bir alandır. Gerçekleşen faaliyetler neticesinde meydana gelen nitelikli çalışanlar, yeni fikirler ve katma değer sağlayan ilişkiler gözle görünmeyen varlıkları ortaya çıkarır. Entelektüel sermayeyi rekabetçi teknolojik gelişmeler ve varlık sistemleri, görünen ve somut olan varlıklar oluşturmaktadır. Varlık sistemleri olan kurum ve çalışan kayırları, kurumun stratejik planları, veri tabanları, üretim faaliyetleri ve mühendislik süreçleridir. Maddi olan değerlerin ölçümlenmesi ve geliştirilmesi kapsamında mühendislik ve üretim faaliyetleri, bilgi teknolojileri ve satın alma gibi birimlerin kontrolünde gerçekleşir. Bütün görünmeyen ve görünen değerler entelektüel açıdan sahiplik sağlamaktadır. Entelektüel sahiplerinin unsurları; rekabette avantaj sağlayan ve sürdürülebilir olmasında yardımcı olan patentler, marka, telif hakkı, ticari olan sırlar, soyut işler ve lisanslar olarak belirtilmiştir.

Brown ve diğerleri (2005) yapmış oldukları çalışmalarında, entelektüel sermayenin tespit edilebilir parasal değere sahip olduğunu, bir şirkete rekabet avantajı sağladığını ve kendisini diğer rakiplerinden ayırt etmesini sağladığını vurgulamaktadır. Bilgiye dayalı bir ekonomide, sadece şirket değerini ölçmenin geleneksel yollarını değil, entelektüel sermayeyi de tanımak gerekir. Bir şirketin performansının geleneksel muhasebe ilkelerine dayanan geleneksel ölçüleri, entelektüel sermayenin yönlendirdiği bilgiye dayalı ekonomide uygun olmayabilir. Entelektüel sermaye ve bilgi varlıklarının ayırt edilmesi ve ölçülmesi zor olsa da sonuçları yine de şirketin daha fazla üretkenliğine, verimliliğine ve genel karlılığına yansıtacaktır. Finansal tabloların şirket değerini açıklama noktasında yetersiz kalması durumu, ekonomik değerin kaynağının artık yalnızca maddi malların üretimi değil, entelektüel sermayenin varlığında yatsınamaz bir gerçek olduğunun altını çizmektedir.

İnsan sermayesi, kalıtsal mirasın, ruh halinin, eğitimin ve bireylerin yaşamlarına ve işlerine katılımının bir karışımıdır. Herhangi bir işteki en önemli kaynak, farklı sermayeler veya donanımlarla karşılaştırıldığında insan kaynaklarıdır. Bununla

birlikte, kuruluşlar tarafından en çok ihmal edilen kaynak olarak da kabul edilmiştir. İnsan, bir ortaklık için önemli bir kaynak veya risk olarak görülebilir (Vargas ve Lloria, 2017).

İnsan sermayesi, organizasyonlarına memnuniyet ve tatmin sağladıklarından, başarıları başlı başına bir amaç olarak görülen iyilik, öğrenme, ilham ve yetenekler olarak karakterize edilebilir. Ayrıca, sürekli öğrenme ve düşünce çağına katkıda bulunarak hem açık hem de maddi olmayan kaynakları oluşturmada temsili uygunluk olarak adlandırılır. Temelde kurumsal işletmeler, özellikle de bankalar, daha müşteri odaklı, yenilikçiliğe meraklı, çok daha nitelikli, uyarlanabilir ve şu anda öncekinden daha kapsamlı yetenek yelpazesine sahip uzmanların olduğu bir döneme ihtiyaç duymaktalar. Küreselleşme ile ilgili olarak, günümüzde yüksek sınıf insan sermayesi sadece zenginlik değil, bir ihtiyaç haline gelmiştir (Dzenopoljac, vd., 2017).

Bir ülke içindeki kurumların kalitesi, insan sermayesinin birikimi de dahil olmak üzere olağan üretim faktörlerinin etkilerini belirleyerek büyüme ortamını ve büyüme sürecini etkiler. İnsan sermayesi, yüksek düzeyde ekonomik imkanlara sahip ülkelerde ekonomik büyümeye daha fazla katkı sağlama eğilimindedir (Ali, vd., 2018).

### **3.3. Entelektüel Sermayenin Unsurları**

Entelektüel sermayenin unsurları kavramında öncü olan uzmanlar belirli hususlarda farklılık gösteren yaklaşımları savunsalar bile entelektüel sermaye kavramını oluşturan unsurlar konusunda birçok araştırmacı ortak görüşe sahiptir.

Bu doğrultuda bakacak olunursa entelektüel sermayenin 3 temel unsurdan oluştuğu söyleyebiliriz. Bu temel unsurlar; insan sermayesi, yapısal sermaye (organizasyonel) ve müşteri (ilişkisel) sermayesidir. Entelektüel sermaye kavramının gelişmesi esnasında bu entelektüel sermayenin unsurlarına istinaden daha öncelikle “insan” ve “yapısal sermaye” olmak adına ikili olarak sınıflandırma yapılmış olup üçüncü unsur olan müşteri sermayesinin ise daha sonralardan bu sınıflamaya dâhil edildiğini görmekteyiz (Kandemir, 2008). N. Bontis’ de (2002) birçok öncü uzman gibi entelektüel sermaye kavramının unsurlarını detyalı bir şekilde inceleyerek yapısal sermaye, insan sermayesi ve müşteri sermayesi olarak üç başlık altında kabul edildiğini tekrar olarak vurgulamış bulunmaktadır.

Entelektüel sermaye sınıflandırmasının genel unsurlarına yönelik yapılan araştırma sonuçları Tablo 5’te gösterilmiştir.

Tablo 5. Entelektüel Sermaye Kavramına Yönelik Sınıflama

Yazar	Ülke	Sınıflandırma
Edvinsson&Malone (1997)	Skandia Value Scheme (İsveç)	İnsan sermayesi Yapısal sermaye
Bontis (1998)	Kanada	İnsan sermayesi Yapısal sermaye Müşteri sermayesi
Stewart (1997)	Amerika	İnsan sermayesi Yapısal sermaye Müşteri sermayesi
Saint-Onge (1996)	Canadian Imperial Bank of Commerce (Kanada)	İnsan sermayesi Yapısal sermaye Müşteri sermayesi
Sveiby (1997)	Intangible Assets Monitor (Avustralya)	Çalışanların yetkinlikleri İçsel Yapı Dışsal Yapı
Van Buren (1999)	American Society for Training and Development (Amerika)	İnsan sermayesi Yenilik sermayesi Süreç sermayesi Müşteri sermayesi
Roos et al. (1998)	İngiltere	İnsan sermayesi Yapısal sermaye İlişkisel sermaye
O'Donnell and O'Regan (2000)	İrlanda	Çalışanlar İçsel yapı Dışsal yapı

Kaynak: C.TSENG ve Y. J. GOO. 2005, s.187-201.

Tablodaki sınıflamada da görüldüğü üzere insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesi olarak yapılan üçlü sınıflamanın diğerlerinden daha fazla kabul gördüğü tespit edilmiştir. Buna istinaden bir organizasyonun görünmeyen varlıkların bu temel başlıklarda incelenebilir olduğu görülmektedir diyebiliriz.

### 3.3.1. İnsan Sermayesi

Edvinsson ve Malone'nin (1997) yapmış oldukları çalışmada; insan sermayesi kavramını “yöneticilerin ve çalışanların yetenekleri, bilgileri, tecrübeleri ve kabiliyetlerinin tümü” dür olarak yorumlamıştır. Aynı zamanda bakıldığında, insan sermayesi, bir kuruluşun insan kaynaklarını yaratıcılık ve yeniliklerle ölçülebilen bir şekilde ne kadar etkin kullandığını da kapsamaktadır.

Bozbura ve Toraman (2010) çalışmalarında, yakın zamanlarda yapılan çalışmalar sonucunda organizasyonların maddi olmayan varlıklarını açıklarken kullanılmış olan insan varlığının, organizasyonun pazar değerini pozitif anlamda etkisinin olduğunu göstermiş olduğunu aktarmaktadır. İnsan sermayesi, entelektüel sermayenin bir bileşeni olmakla birlikte maddi olan varlıklar içerisindeki en kıymetli varlık olarak görülmektedir.

İnsan sermayesi, ekonomik anlamda hala tam anlamıyla keşfedilmemiş bir ‘toprağı’, bir ‘madeni’ belirtir. Temelde insan sermayesi iki süreci içermektedir. Bunlardan ilki ekonomi tarafında analizlerin öncelerden bulunmamış bir tarafa doğru büyümesi, ikincisi ise daha öncelerde ekonominin olmadığına inanılan tüm alanların katı bir ekonomik yoruma” tabi tutulmasıdır (Foucault, 2008).

İnsan sermayesi kavramını Foucault her ne kadar genetik açıdan ele alsada asıl olarak bu sermayeyi duygulanımsal ve dijital emek kavramları ile alakalı olduğu düşünüldüğünde, maddi olmayan emek kavramını ileri süren Hardt ve Negri’ye yönelik eleştiri yapma fırsatı oluşur. Bu ikilinin biyopolitikayı kapitalizmin son evresiyle ilişkili olarak düşünmelerine uyumlu olarak Foucault da “Biyopolitiğin Doğuşu” adını verdiği kitabında yönetimsellik terimini neo-liberalizm ideolojisinin doğuşuyla ilgili olması şeklinde ileri sürer. Bu açıdan bakarsak daha evvel ekonomik bir açıklamaya tabi tutulmayan belirli alanların artık sermaye formunu edinmeye başlaması açıklanmıştır. Bu düşünsel kısım baz alındığı durumda maddi olmayan emeğin formu itibarıyla özel mülkiyet düzenini sekteye uğratan “ortaklığın” kurulmasında rol olabileceği söylenebilir. Fakat enformasyona dayanan ve iletişim teknolojilerini kullanmakta olan biyopolitik üretimlerin ortaklığı kurarken, ortak zamanlı olarak tam da içerisinde çıkmaya çalıştığı neo-liberal düzenin üretim paradigmasına payanda sağladığı söylenebilir. Tüm bunlar neticesinde canlı varlık olan insanın duygulanımlarının ve biyolojik özelliklerinin sermaye haline dönüştürüldüğü yeni bir dünyanın var olduğu söylenebilir (Özmkas, 2015).

Diğer taraftan Lazzarato (2005)’nin “insan kaynaklarının şirketin dış kısmına doğru” kayması olarak öne sürdüğü süreç, ilk olarak kişinin kendisi ile olan ilişkisinin yapısını değiştirerek yeni bir yabancılaşma şekline yol açmaktadır. “Bireyin artık kendini bir şirket olarak” (Dardot ve Laval, 2012) görmesine sebep olan bu yaklaşım, rekabetin toplumsal bir kural olarak görülmesini sağlarken, “kişisel gelişim” literatürü maskesi altında maddi olmayan emeği, maddi emeğe lehimlemektedir. Neo-liberal ussallığın “başarı” örtüsü altında meşrulaştırmaya çalıştığı bu süreç, bireyin kişiliğini “rekabetçi”, “girişimci” gibi betimlemeler dahilinde bir sermaye durumuna getirilmesine sebep olmuştur.

İnsan boyutu, entelektüel sermaye içerisinde insan sermayesi kavramını açıklar. Bir organizasyonun içerisinde sahip olunan en önemli varlık olarak İnsan sermayesi tanımlanmaktadır. Nedeni ise bu varlığın yaratıcılığın kaynağı olmasıdır. 1997 yıllarında Stewart, şöyle bahsetmiştir, insan sermayesinden bahsedilebilmesi için çalışanların düşüncelerini yaratıcı bir şekilde kullanarak işletmelerin yenilikçi bir yapıya sahip olması gerekmektedir (Bozbura ve Toraman, 2010).

İnsan sermayesi beceri, eğitim ve yetkinlik içeriklerinin dışında tutumu ve çalışanların davranışlarının davranışsal bileşenlerini kapsamaktadır. Baktığımızda entelektüel sermayesinin ana bileşeni olduğu belirtilen insan sermayesi, bir organizasyonun işgörenlerine ait olan kişisel bilgilerin birikimi olarak adlandırılabilir ve işgörenlerin becerileri, bilgileri, eğitim düzeyleri, deneyimleri, iş yapma şekilleri ve motive olma şekilleri kişisel bilgi birikiminin oluşmasını sağlayan unsurlar olarak gösterebilir (Özdemir ve Karakoç, 2018).

Temel olarak insan sermayesi; teknik bilgi ve yetenek sermayesi, motivasyon sermayesi, yenilikçilik ve adaptasyon sermayesi ile çalışan sosyal sermayesi olmak üzere 4 boyutta ele alınmaktadır.

### **3.3.1.1. Teknik Bilgi ve Yetenek Sermayesi**

1970'li yıllardan şimdiye kadar gelir elde edici varlık oluşturabilme hususunda öncelikle özel sektörde bulunan kurumlar olmakla birlikte kurumlar içerisindeki davranış şekillerinde önemli değişiklikler oluşmuştur. Günümüzde artık dünya endüstriyel toplumdan bilgi toplumuna doğru kaymaya başladığından dolayı maddi olmayan bilgi, yetenek ve müşteri ilişkileri gibi varlıkların ölçümü de doğrusal olarak önem kazanmıştır. Bu durumun hemen hemen herkesçe kabul edilmesi neticesinde işletmeler maddi olmayan ve önemli olan bu varlıkların ölçümünde ve aynı zamanda yönetiminde kabul görmüş yöntemler bulma ve geliştirme konusunda çaba göstermeye başlamışlardır (Wall, 2005). Endüstri çağında üretim fonksiyonları bir hayli basit bir yapıdayken son zamanlarda bilgi ağırlıklı kuruluşlar oldukça karmaşık bir çevre içerisinde mücadelelerine devam etmektedir. Bu kuruluşların değer yaratma girdisi olan bilgi ile işe alım yaparken iyi bir şekilde eğitim görmüş yetenekli ve yetkin çalışanların istihdam edilmesine önem verilmiştir (Aşıkoğlu, Kurt ve Özcan, 2008).

Son yıllarda şirketlerin rekabet etme şekilleri hızla değişim göstermektedir. Geleneksel temelleri sarsılmaya başlamış olan rekabet avantajları yerini yenilerine bırakmaktadır. Son zamanlarda bazı sürücü güçler ortaya çıkmaktadır. Bunlar içerisinde globalleşme, uluslararası rekabetin artması, rakipler, karmaşık müşteriler ve tedarikçiler, ürün yaşam eğrisinin kısalışı ve artan teknolojik yetenekler olarak sıralanmaktadır. Günümüzde bilgi ekonomisinin ön plana çıkmasından dolayı meydana gelen belli başlı özelliklerden bahsedebiliriz. Bunlar; maddi varlıklar yerine maddi olmayan varlıklara daha fazla yer verme, örgüt etrafındaki hiper rekabet, dijitallik, sanallık ve ağ ekonomisi olarak belirtilebilir (Pablos, 2002: 287). Bir örgütün piyasa değerinin maddi ve maddi olmayan varlıklarına bakılarak oluştuğunu ve bir örgütün piyasa değerinin hemen hemen %80'inini görülmeyen varlıklardan oluşturduğu düşünülen bir şeydir (Dewhurst ve Navarro, 2004: 322).

Bilgi ekonomisini farklı olmasını sağlayan özellikleri arasında; know how ve entelektüel sermaye, bilgi sermayesi, teknolojik gelişmeler, internet, enformasyonun güçlenmesi, görülmeyen varlıklara odağın çevrilmesi, bilgiyi paylaşma yöntemleri ve

yeni organizasyonel formlar, hız, sanallaşma, şebeke etkisi, yenilikçilik ve küreselleşme gibi unsurları göstererek bunları temelinde barından bir ekonomi olması diyebiliriz (Hand ve Lev, 2003).

Fiziksel bir altyapı, dijital bir toplum için tek ön koşul olmamaktadır. Buradan yola çıkarak internet bağlantısının olması yeterli değildir diyebiliriz. İnternetin ve dijital toplumun sunduğu sayısız imkanlardan yararlanmak, yeni dijital hizmetler geliştirmek ve mal üretmek ve tüketimini gerçekleştirmek adına uyum sağlayan bilgi ve becerilerle tamamlanması önemlidir. Dijital becerilere bakacak olursak verimlilik ve ekonomik olarak büyümeyi artırmak için gerekli olmakla birlikte, ekonominin ve toplumun dijital dönüşümünün de gerekli bir parçası olmaktadır (Sezen ve Briukhanova, 2021).

Teknik bilgi sermayesinin yanı sıra günümüzde ehemmiyeti artan ve bir değer haline alan yetenek sermayesi üç boyutta incelenmektedir. Bunlar profesyonel yetenek, sosyal yetenek ve ticari yetenek olmaktadır. Profesyonel beceri işletmenin içsel ve dışsal durumlarının gösterdiği yapısal sermayeden faydalanabilme yeteneğini vurgulamaktadır. Sosyal beceri ise kıymet yaratan faaliyetler içerisinde başkalarıyla beraber iş yapabilme yeteneğini ifade etmektedir. Üçüncüsü olan ticari yetenek ise değer sağlamada örgüt dışarısındaki paydaşlar ve müşteriler ile iş birlikleri yapabilme yeteneğini ifade etmektedir (Aşıkoğlu, Kurt ve Özcan, 2008).

### **3.3.1.2. Motivasyon Sermayesi**

Motivasyon, Latince “movere” sözüğünden gelmekte ve harekete geçirmek anlamında kullanılmaktadır. Kişilerin kendi isteği ile bir amacı gerçekleştirmelerine yönelik hareketlerdir motivasyon. Kişilerin içinden gelen istekleri, bazı amaçlara yönelik ilerlemelerini destekleyen, kendilerinin içerisinde veya buldukları ortamlardan kaynaklı gelişen güdülerdir. Motivasyon, organizasyonların ve kişilerin ihtiyaç duydukları şeylerin aynı zamanda karşılanabilmesi için belirli çalışma ortamları oluşturabilmek amacıyla kişinin amaçları doğrultusunda eyleme geçmesi ve bu eylem adına gerekten olan teşvikin süreçlerini kapsar (Küçükahmet, 2005).

Kurumların başarılı olmalarında, çalışanlarının bir vizyon çerçevesinde hareket ettirecek bir yönetim felsefesini elinde tutuyor olması önemli bir aktördür. Son yıllarda kurumlardaki yönetimin tek hedefleri üretim, kar ve kurumun büyümesi olmaması yeterli olmamaktadır. Şirketlerin yönetiminde hayata, topluma aynı zamanda çalışanlara olan bakış açısının çok önemli olduğunu söyleyebiliriz. Son yıllarda artan rekabetin yoğunlaşması ile rekabetin niteliği ve araçları da değişkenlik göstermektedir. Şirketlere baktığımızda birçoğunun maddi anlamda benzer imkanlara sahip olmaları nedeniyle, şirketler arasında küresel anlamda rekabet üstünlüğünün sağlanması için fark yaratmak adına insan kaynaklarından yararlanıyor olmaları göze çarpan bir unsurdur. İnsan kaynakları yönetiminin, şirketlerin stratejik kararları doğrultusunda sorumlu oldukları fonksiyonları bulunmaktadır. Bunlar işgücünün bilgilendirilmesi, eğitilmesi, ortak hedeflere yönlendirilmesidir (Aşıkoğlu, Kurt ve Özcan, 2008).

Başarı sağlamış işletmelere bakıldığında iş görenlerin yetkinlikleri, vizyonları ve küresel iş dünyasına uyum sağlayabilmek adına tecrübe ve deneyimlerini arttırabilmek için onlara yatırımların yapıldığı gözlemlenmiştir. Tersini düşünerek hareket eden ve aslında insan sermayesi hususunda etkin yönetimi sağlayamayan örgütler rekabetçi avantaj sağlama ve bunu devamında sürdürme konusunda sorun yaşarlar (Bozbura ve Toraman, 2004).

Çalışanlarından şirketlerin olduğu gibi kendi amaçları bulunmaktadır. Yıllarca üzerinde durulmuş bir konu olan ve İnsan davranışlarındaki nedenleri aydınlatmaya çalışan farklı teoriler, şirketlerin amaçlarına ulaşmaları adına, çalışanlarının da amaçlarını göz önünde bulundurarak onları dikkate almak zorunluluklarının olduklarını meydana çıkarmıştır. Bunun nedeni ise insanlar kendi amaçları doğrultusunda hizmet edecek davranışları sergileme eğilimindedirler. Bireylerin amaçları tatmini sağlanamamış ihtiyaçlardan doğmaktadır. Bu ihtiyaçları ise fizyolojik ve psikolojik denge durumunun bozulması kaynaklı doğmaktadır. Birey, bir ihtiyacı doğduğunda onu giderebilmek adına belirli bir davranış şekline bürünür. Ortaya çıkan davranışın sonucunda ihtiyacın tatmini durumunda o ihtiyaçla alakalı amaca ulaşılmış olduğunu göstermektedir. Bu durumda şirketler, kendi amaçlarına ulaşabilmek adına, işgörenlerin duydukları ihtiyaçları dinlemek, anlamak, organizasyonel amaçlarla çalışanlarının motivasyonlarını arttırmalıdır. Yöneticilerin çalışanlarının motivasyonunu yükseltmeleri için uyması gereken ilkeler bulunmaktadır (Efil, 2009: 163).

- Kişilere gerekli olan değeri vererek, onları teşvik edip ve cesaretlendirmek,
- Başarı durumlarına bakılarak pozisyonlarında yükselme ve ilerleme imkânı sunmak,
- Çalışanlarına eşit davranarak onların eğitimlerine destek olmak,
- Çalışanlarına aşağılayıcı sözcükler kullanmamak,
- Çalışanların sorunlarıyla alakadar olmak,
- Çalışanlara örnek olarak onların sağlamış oldukları performanslarda yanında olmak, gerekli bilgileri vermek ve neticesinde çözümler sunmak.

Çalışanları motivasyonunu arttıran faktörler bireyden bireye göre değişiklik göstermektedir. Bu sebeple çalışanların motivasyonu arttırmaya yönelik yapılan çalışmalarda bireysel farklılıkları göz önünde bulundurmak gerekmektedir. Şöyle de diyebiliriz insanların ihtiyaç duydukları ve öncelikleri farklılık gösterdiğinden bir kişinin motivasyonunu arttıran araç diğerini etkilemeyebilir. Bir çalışan prestij ve yetkiye ihtiyaç duyarken bir diğeri emniyet konusuna ihtiyaç duyabilir. Bu durum farklılar gerektirse de motivasyon araçları kullanımında adil olmaya dikkat edilmelidir. Aksinin yaşanması durumunda çalışanların motivasyonunun arttırılması hedeflenirken tersi bir durumla karşılanabilir ve istenilen örgütsel sonuçlara ulaşmada engeller çıkabilir. Motivasyon kavramında evrensel bir nitelik taşımakta olan belirli

özendirici araçlar bulunsa da her bireye, bütün toplumlara ve organizasyonlara uygun olan bir motivasyon modeli geliştirmek bir hayli güçtür. Yapılan araştırmalar incelendiğinde birçoğunda da belirtildiği üzere, geçerliliği desteklenen motivasyon araçlarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz: (Tunçer, 2013: 100).

- Ekonomik Araçlar
- Psiko-Sosyal Araçlar
- Sosyal Araçlar
- Örgütsel ve Yönetmel Araçlar

Organizasyonlarda yer alan motivasyon uygulamalarındaki temel amaç şu şekilde olursa, çalışanların amaçları ve örgütlerin amaçlarının örtüşmesini sağlayarak, bu şekilde çalışanlar örgütün amaçları doğrultusunda faaliyetlerini sürdürürken aynı zamanda hem örgüt adına hem de kendileri adına fayda sağlarlar. Bu durum iki taraf için fayda sağlayarak organizasyonlarda olumlu bir hava oluşmasına yardımcı olmaktadır (Örücü ve Kanbur, 2008)

Çalışanların motivasyonunu arttırmak ve hatta korumak adına kuruluşların, sürekli insan kaynağı arzını sağlamak için adeta bir kariyer geliştirme merkezi gibi hizmet sağlayarak, kurumsal akademiler, beceri geliştirme ve bilgi yönetimi işlevleriyle beraber hareket etmelidirler. Böyle sürekli öğrenen organizasyonlar oluşturarak fayda elde edilmektedir (Wang, Li, Qiao ve Sun, 2010).

İşletmelerin mülkiyet haklarını alabilecek bir kavram değildir insan sermayesi. Ama aynı zamanda işletmeler ellerinde var olan bu bilgi ve becerilerden yararlanabilirler. Buradan yola çıkarsak işletmeler kişileri çalıştırabilirler fakat onların sahibi olamazlar. Son zamanlar çalışanların işverenlerine bağlı olma durumlarından daha fazla, mesleklerine ve bir yere olan aidiyetlerindeki artışın olduğu görülmektedir. Bu sebeple, mevcutta bulunan insan sermayesini elde tutabilmek adına bir manada aidiyet ve süreklilik duygusu ile çalışanların işletmeye olan bağlılığını arttırmaya yönelik eylemlerde bulunmak gerekmektedir (Yereli ve Gerşil, 2005).

Son zamanlar tüm bu nedenlerden ötürü insan sermayesindeki sürekliliği arttırmaya yönelik belirli stratejiler meydana gelmiştir. Bu stratejilerden biri insan sermayesindeki gizli bilgilerin açık bilgiye çevrilmesini destekleyerek bu bilgilerin belirli kısmının insan sermayesi tarafından örgütün yapısal sermayesi tarafına geçirilmesidir. Böylelikle insan sermayesinin örgütten ayrılma durumunda önemli ve değerli olan bilgilerin belirli bir kısmı örgütte kalacaktır. Bir diğer strateji ise çalışanların örgüte olan bağlılıklarını arttırmak ve motive edici araçları kullanmaya yönelmektir. Son zamanlarda birçok örgüt çalışanlarını örgütte tutabilmek adına büyük uğraşlar vermektedir, bununla birlikte çokça üst düzey bilgi çalışanının farklı kurumlarca tatmin edici ücretler ile transfer edildiği görülmektedir. Bu sebeple kurumlar insan sermayesini ellerinde tutabilmek adına kısa dönemli geçici çözümler yerine uzun vadede ve aynı zamanda etkin insan değerleri politikaları geliştirmek durumunda kalmıştır (Aşikoğlu, vd., 2008).



Bilgi toplumu kavramı meydana çıktıktan sonra yöneticilerin fonksiyonlarında da oldukça önemli değişiklikler gözlenmiştir. Son zamanlarda yönetici fonksiyonlarına bakacak olursak daha fazla muhakeme yeteneğine, esneklik ve uyum yeteneğine, iletişim becerilerine, girişimci becerilerine, sürekli öğrenmeye, motive etmeye, kariyer geliştirmeye, çalışan ile iş birliğine, önce müşteri anlayışına ve kavramsal beceriye dayanmaktadır. (Genç, 2018).

Demir'in (1999) hazırlamış olduğu, öncesinde ve günümüzde var olan yöneticilerin fonksiyonları karşılaştırmalı olarak Tablo 6'da gösterilmiştir

Tablo 6. Yönetici Fonksiyonlarının Değişen Boyutu

Eskiden	Günümüzde
Tanımlamış politika ve süreçlere ihtiyaç duyuyordu.	Yüksek muhakeme yeteneğine ihtiyaç duyuyor.
Faaliyet odaklı yaklaşımı ile “doğru şeyleri yapmak” hakimdi.	Sonuç odaklı yaklaşım ile “doğru hedeflere ulaşmak” hâkim.
Teknik becerilere dayalı olarak çalışılırdı.	İletişim becerilerine dayalı olarak çalışılıyor.
Katılım ve tutarlılığa önem veriliyordu.	Esneklik ve uyum yeteneğine önem veriliyor.
İçe dönük, “önce şirket” yaklaşımı hakimdi.	Dışa dönük “önce müşteri” yaklaşımı hâkim.
İdari beceriler ön plandaydı.	Girişimci beceriler ön planda.
Sorumluluklar ve roller kesin hatlarla belliydi.	Sorumluluklar ve roller kesin olarak belli değil.
Statik beceri eğitimi uygulanıyordu.	Sürekli öğrenme yaklaşımı uygulanıyor.
Çalışan/yöneten çatışması söz konusuydu.	Çalışan / yöneten iş birliği söz konusu.
İş güvencesi prensibi benimsenmişti.	Risk, katılım, kariyer geliştirme gibi değerler benimsenmiş durumda.
Yöneticiler çoban rolünü benimsemişti.	Yöneticiler koç rolünü benimsemiş durumda.
Çalışanlara işin parçaları gözüyle bakılıyordu.	Çalışanlara işin ortağı gözüyle bakılıyor.
Dar bakış açısı hakimdi.	Geniş bakış açısı hâkim.
Çalışanlar kontrol edilerek yönetiliyordu.	Çalışanlar, motive edilerek yönetiliyor.

Kaynak: Demir, Halis. İşletme Yönetimi ve Organizasyonundaki Yeni Yönelimler ve Yönetici Fonksiyonlarının Değişen Boyutu, Verimlilik Dergisi, 1999/4, s.96.

### 3.3.1.3. Yenilikçilik ve Adaptasyon

Entelektüel sermayeye odağı yöneltmek örgütleri yönetebilmek ve geliştirebilmek adına etkili bir yöntem olabilir. Buda aslında örgütün diğer örgütler ile kıyaslandığında

kullanımı açısından iyi bir gösterge olarak hizmet sunmuş olur. Bununla beraber yenilikçiliğe ve aynı zamanda gelişmeye öncülük eder. Bu nedenle, entelektüel sermaye için, gelirler de sürekliliği elde etmede en az finansal sermaye kadar mühim olduğunu söyleyebiliriz (Edvinsson ve Malone 1997).

Yıllardan beri insanoğlu yaşamlarında kolaylık sağlayacak birçok buluş yaparak, gerek içerisinde yer aldığı rekabet ortamından dolayı avantaj kazanmak için, gerekse de içerisinde bulunduğu yaşamda daha iyi şartlarda yaşamak adına hız, pratiklik, konfor sağlamak için uğraşlar vermişlerdir. Sürekli olarak daha da iyisini kazanmak, daha fazla konfora sahip olmak ve bilgi edinmek isteyen insanlar daima arayışına devam etmiş ve ellerindekilerle yetinmeyerek hep daha iyisini bulma telaşına girerek üstüne kata kata yaşamlarına devam etmişlerdir. Bu bağlamda, dünyanın var oluşundan beri geçen zaman içinde, farklı topraklar üzerinde de egemenlik kurarak ilerlemek isteyenler ya da rakip gördükleri devletlere karşı üstünlük kazanmak adına birtakım arayışlarda bulunarak günümüzde de şahit olduğumuz birçok buluş meydana getirmişlerdir (Çakır, 2019)

Entelektüel sermaye, organizasyonlar içerisinde yenilerek dönüşerek organizasyonun performansını olumlu anlamda etkileyerek yükseltmektedir. Yalnızca hayatta kalmak adına faaliyet göstermeyerek, stratejiler geliştiren ve performanslarını arttırmak hedefli ilerleyen organizasyonlar yenilikçilik hareketleri ve entelektüel sermaye arasında yer alan ilişkiyi bilerek ve bunu göz ardı etmeden ilerlemelidirler (Örnek ve Ayas, 2015).

Performansa ihtiyaç duyan ve bu konunun gelişimi için sürekli teşvikin olduğu organizasyonlarda yenilikçilik ve adaptasyonla ilgili çalışmalar yapılmaktadır. Yenilikçiliğin gelişmesinde organizasyon içerisinde olan kişiler arasında bağların ve birlikteliklerin kurulması oldukça önemlidir. Bunun nedeni de yenilikçiliği düşünmek ve onunla ilgili bir şeyler bulmak bir kişinin yapacağı bir şeyken yapılan yeniliğin uygulanması ve adaptasyon sürecinin tüm ekibi ilgilendirmesi ve neticesinde ekibin başarısı olmasıdır (Mura vd., 2012).

#### **3.3.1.4. Çalışan Sosyal Sermayesi**

Çok boyutlu olduğundan dolayı “sosyal sermaye” kavramı hakkında hemfikir olunmuş net ve tek bir tanımlama bulmak bir hayli zordur. Bu kısımda üzerine durulmuş olan araştırmalar incelendiğinde hemfikir olunan kavramlar; güven, normlar ve iletişim kavramlarıdır. Yapılan bu tanımlamaya baktığımızda, toplumun farklı kesimlerinin ve fertlerinin birbirleriyle olan güven seviyesi, yazılı olan ve olmayan her tür toplumsal davranış ve kurallarından oluşmuş olan standartlar ve sosyal iletişim kanallarının niteliği, sosyal sermayenin genel olarak seviyesini göstermiştir. Buradan yola çıkarak sosyal sermaye için “toplum düzeyleri arasındaki güvene dayalı ilişkiler seviyesi” diyebiliriz. (Karagül ve Dünder, 2006).

Sosyal sermaye için, toplumun oluşumunu sağlayan kişilerin ortak bir şekilde hareket etmelerindeki ve iş yapabilmelerindeki kültürel seviyeleri hazırlayan bir birikimdir diyebiliriz. Sosyal sermayenin altında yatan temel düşünce; bireysel derneklerin, üyelere kişisel hedeflerin peşinden gidebilecekleri toplu olarak üretilen sermaye veya para desteği veren ekonomik ve sosyal ilişkiler adına katma değer içeren kaynaklar sunmasıdır. Bugüne kadar yapılan çalışmalar göstermektedir ki, insanın tanımlanması oldukça güçtür ve davranışlarındaki sebep ve sonuçlar o günden bugüne en temel problemdir. Bu durum işletmelerde yer alan insan sermayesini de ilgilendirmektedir. İşletmelerde çalışan insan sermayesinin birbirleriyle olan iletişimden vizyonuna kadar olan gelişim gösterdiği hemen hemen bütün süreçler sosyal sermaye kavramı ile şekillenmektedir (Kıyat, Özgüleş ve Günaydın, 2018).

İnsan kimliği oluşurken birçok unsurdan etkilenir ve zaman içerisinde yaşanmışlıklarla da şekillenir. İnsanın kimliğinin oturması ile, çevresel değişimler gerçekleşirken kişi tutarlı davranmaya devam eder ve aynı zamanda toplum içerisinde uyumu da yakalar. Bireysel kimlik gibi kurum kimliği de bu şekilde birçok unsurun yan yana gelmesiyle oluşur. Bir işletme düşünüldüğünde akla yalnızca binalar gelmemelidir, bir işyerinin oluşumunu gerçekleştiren en önemli değer insan olduğu akla gelmelidir. Buradan yola çıkarak her işletmenin kendine has bir kimliği bulunmaktadır diyebiliriz. İnsanların birbirlerine benzemedikleri gibi işletmelerde farklılık göstermektedir. Çalışanlarında işyerlerinin kimliğini yansıttığını düşündüğümüzde, çalışan sosyal sermayesinin önemi net bir şekilde anlaşılmaktadır. Bu durum oluşurken işyerlerinde çalışan yöneticilere büyük ölçüde iş düşmektedir. İşyerinde yöneticiler tarafından şekillenen iletişim ile tutumlar ve davranışlar direkt olarak iş görene yansımakta ve bu da çalışan sosyal sermayesinin gelişiminde önemli bir rol oynamaktadır (Kıyat, 2018)

### 3.3.2. Yapısal (Örgütsel) Sermaye

Edvinsson ve Malone, 1997’ de örgütsel sermayeyi “insan sermayesine yetki veren ve düzenleyen destekleyici bir altyapı” diye tanımlamıştır. Bir başka deyişle yapısal (örgütsel) sermaye, insan sermayesinin işleyişini sağlayan destekleyici bir altyapı olmaktadır. Yapısal sermaye bir kuruluşa aittir ve insanlar ayrılrsa bile yapısal sermayeyi oluturan varlıklar kuruluşa yer almaya devam etmektedir. Bu açıdan bakarak yapısal sermayeye örneklediğimizde; telif hakları, patentler, örgütsel planlamalar, veri tabanları, işle alakalı rehberler, örgüt kültürü, yapısal düzenlemeler, stratejik planlar ve diğer materyallerden daha fazla soyut değere sahip olan yapısal varlıklar sıralanabilir. Tüm bunlara ek olarak sayabilir ki yapısal sermaye, kuruluşun imajı, organizasyonu, bilgi sistemi ve tescilli veritabanları gibi varlıklarında içermektedir.

Edvinsson ve Malone (1997) yaptıkları çalışmada, çeşitli bileşenleri nedeniyle yapısal sermayeyi, süreç ve yenilik sermayesi olarakda sınıflandırmaktadır. Organizasyon sermayesi, organizasyon felsefesini ve organizasyonun kabiliyetinden yararlanmaya yönelik sistemleri içerir. Süreç sermayesi, mal ve hizmetlerin sunumunu uygulayan ve

geliştiren teknikleri, prosedürleri ve programları içerir. Yenilik sermayesi ise fikri mülkiyetleri ve maddi olmayan varlıkları içerir. Fikri mülkiyet hakları, telif hakları ve ticari markalar gibi korunan ticari haklardır. Maddi olmayan duran varlıklar, bir kuruluşun yönetildiği diğer tüm yetenek ve teorilerdir.

Bontis (1998) yaptığı çalışmada, bir örgütün amaçlarına ulaşabilmesinde faydalandığı yapı ve klavuzlar yeterli düzeyde değilse, sahibi olduğu potansiyel entelektüel sermayeyi verimli ve etkili bir şekilde kullanamayacağını vurgulamıştır. Yapısal sermaye açısından güçlü olan örgütler ise, çalışanları ile yeni bir şeylere başlarken, yeni bir şeyler öğrenirken, başarılı olmalarında veya kaybettiklerinde onların ihtiyaçları olan gerekli destekleyici tavırları ile kurum içi kültürü oluşturacaklardır.

Yapısal sermaye üzerine yapılan araştırmalar gösteriyor ki, iki temel amacı olduğundan söz edilebilir. Bu amaçların birincisi işgörenlerle paylaşılacak verilerin sistemli biçimde kaydının gerçekleşmesi ikincisi ise ihtiyaç duyulan verilerin iş görenlerce istedikleri sürede uzmanlara ulaşımı noktasında gerekli işlemlerin yapılmasıdır (Yelkikalan ve Aydın, 2006).

Entelektüel sermaye unsurları olan örgütsel (yapısal) sermaye ve insan sermayesinin aralarındaki ilişkide bir bağıllık durumu olduğunu söyleyebiliriz. Bakıldığında insan sermayesiyle beraber örgütsel sermayenin oluşumu gerçekleşmiş olur. Bu doğrultuda yapısal sermaye de insan sermayesinin gelişiminde önemli bir etkidir ve gelişimine katkı sağlamaktadır. Zira çok zeki bireyler de bilgilerini aktarmak ve yeteneklerini sergilemek noktasında bir örgüte ihtiyaç duymaktadırlar. Örgütsel sermaye, entelektüel sermaye unsurlarının diğer parçaları olan insan sermayesi ve müşteri sermayesi ile karşılaştırıldığında organizasyon tarafından daha güç yapılandırılan ancak sahip olma kontrolünü kolaylıkla sağlayan bir entelektüel varlık olduğunu söyleyebiliriz. Örgütsel sermaye işletme açısından kalıcı bir sermayedir. Bu durum göz önünde bulundurulduğunda, örgütün gerçek başarısını, entelektüel kaynak ve birikimin sermayeye taşınarak yansıtabilmesi sağlayacaktır (Kanıbir, 2004)

Yapısal sermayenin amacı, insan sermayesinin organizasyonun amaçlarını başarma hedeflerinde bir aracı olarak kullanılmasıdır. Tsan ve Chang (2005) yaptıkları çalışmada; yapısal sermayenin işletmedeki veri tabanları, süreç manüelleri, örgütsel şemalar, stratejik planlar, yapılan rutin işler gibi bilgi kaynaklarının tümünü kapsadığını vurgulamışlardır. Yapısal sermayenin, örgütlerin harici ve dâhili zorluklar ile mücadele etme yeteneği gerektirdiğini ve bunun için yapılan çalışmaların kurumlar için bir hafıza oluşturmasıyla birlikte sürekli fayda sağladığı gerçeği göz önüne serilmektedir.

### **3.3.3. İlişkisel Sermaye**

Adler ve Kwon (2002) yaptıkları çalışmada; ilişkisel sermaye kavramını, kişilerden organizasyonlara kadar sosyal roller açısından yarar sağlayan ilişkilere yerleşik bir dizi kaynak olarak açıklamışlardır. Değerli olan bu varlık iş imkânı açısından daha iyisini

bulmak, daha hızlı terfi almak, ekipçe yapılan çalışmaların kolayca halledilmesi, kurum içi birimlerin kaynaklarının değişimi ve iş birliklerinin yapılması, entelektüel sermayenin oluşması ve örgüt içerisinde bilginin yayılması, örgüt esnekliğini arttırmak adına faydalı olabilir (Turgut, Begenirbaş, 2014).

İlişkisel kaynakların sosyal faaliyetlerin aktarılmasına ne şekilde destek olduğunu ortak bir ilgi alanı olarak paylaşılırken, bu anlamda farklı araştırmacıların sosyal sermayenin farklı alanlarına odaklanma durumları bulunmaktadır. 1998 yılında bu farklı yönleri bütünleştirerek sosyal sermayeyi üç boyutta Nahapiet ve Ghoshal tanımlamaktadır. Bunlar yapısal, ilişkisel ve bilişsel olarak ayrılmıştır. Her boyutun ayrı bir önemi bulunmaktadır. Bilişsel sermaye ile tarafların kültürleri ve amaçlarının uyumu incelenirken, ilişkisel sermaye kurulan bağların gücünü inceler, son olarak yapısal sermaye ise var olan bağlantılarla ve bunlar sosyal çevre içerisinde yapılandırılmasını incelemektedir (Villena, vd., 2011).

Adler ve Kwon (2002) tarafından sosyal sermaye kavramı dışsal ve içsel olarak ikiye ayrılmıştır. Dışsal sosyal sermaye bireylerin sosyal olarak kurdukları ilişkilerinden var olan ve onlara farklı olanaklar sunan fırsatlar ve kaynaklar bütünü olarak farz edilmekte ve sosyal sermayenin kaynağı olan sosyal ilişkilerin yapısı olarak belirlenmektedir. Dışsal sosyal sermaye, sosyal sermayeyi bilişsel ve yapısal düzeyde belirleyerek bireye sunulan yarar üzerine vurgu yapmaktadır. İçsel sosyal sermayeye bakacak olursak topluluklardaki sosyal ilişkileri düzenleyen önemli inançlar, değerler, güven ve normlar olarak belirtilmektedir. Dışsal sosyal sermaye aslında ilişkisel boyuta vurgu yaparak kişiyi ortak bir hedefe yönlendiren sosyal yapı özellikleriyle donatılmıştır. Bu nedenle ilişkisel boyut için şunu söyleyebiliriz; bireyi davranışa yönlendiren temel sosyal sermaye boyutudur. Turgut ve Begenirbaş (2014) yaptıkları çalışmada; yapısal ve bilişsel boyutun, ilişkisel boyuta destek sağlamakta olduğunu ve aynı zamanda ilişkisel boyutun da bireyi ortak hedefler doğrultusunda çalışmaya yönlendirdiğini vurgulamışlardır.

Edvinsson ve Malone (1997) yaptıkları çalışmada, ilişkisel sermayeyi, müşteri ilişkilerinin gücü ve sadakatidir olarak açıklamıştır. Müşteri memnuniyeti, tekrarlanan iş, finansal refah ve fiyat duyarlılığı, ilişkisel sermayenin göstergeleri olarak kullanılabilir. İlişkisel sermayesinin insan ve yapısal sermayeden ayrı olduğu fikri, bir kuruluşun değeri için merkezi önemini gösterir. Müşterilerle olan ilişki, bir kuruluşun içindeki veya dışındaki diğer ilişkilerden farklı olmaktadır.

## 4. ÇALIŞMANIN METODOLOJİSİ

Bu bölümde araştırmanın problemi, amacı, öneminden, örnekleme ve yönteminden bahsedilecek, araştırma yöntemi ve uygulaması detaylı olarak ele alınacaktır.

### 4.1. Araştırmanın Problemi

Günümüzde politik meselelerde, ekonomi, teknoloji ve bunlar gibi birçok alanda yaşanmakta olan sürekli değişim ve gelişimler, yeni yaklaşımlar oluşmasını sağlamalıdır. Hem kamu hem de özel sektörde çalışan yöneticilerin vizyon ve misyonlarına ulaşabilmeleri adına sahip oldukları kaynaklarla birlikte insan kaynağını da en verimli halde yönetebilmelidirler. Bu anlamda günümüzde yönetim literatüründe yer alan, yöneticilerin personellerini en etkili ve en verimli şekilde yönetmeleri adına yöneticilik becerilerinin yanında liderlik vasıflarına da sahip olmaları gerekmektedir. Yönetim, yöneticilik yapma, yönetim bilimi ile liderlik kavramları, günümüze baktığımızda birçok boyutu ile ele alınarak belirleyiciliğini her gün biraz daha arttırmaktadır. Kişilerin, örgütlerin, işletmelerin, kentlerin, ülkelerin ve uluslararası ilişkilerin başarı sağlamasında; finans, bilgi teknolojileri, insan kaynakları gibi alanların etkisi kadar, hatta belki bu alanların etkisindedir çok yönetimle birlikte liderlik kavramı yön verici bir etken olup bugün en çok konuşulan konulardan biri olmaktadır. Bu bağlamda bakacak olursak insan kaynaklarının, bilgi teknolojilerinin ve finansman verimliliğinin performans çıktısı; yönetimin, yöneticiliğin ve liderliğin başarısına bağlıdır diyebiliriz.

### 4.2. Araştırmanın Amacı

Son zamanlarda modernleşen toplumlarda, normalleşen endişe ve baskının iş ortamlarında kabul edilir bir hale gelmesi, işgörenlerin çok yorgunluktan şikayetçi olmaları ve iş yerlerinde yalnızlaşmaları mesleki açıdan tükenmişlik durumu meydana getirmiştir. Bu durumda, ruhani açıdan beslenmeye ve maneviyata yeterince zaman ayıramayan kişiler için duygu durumlarını koruyabilmeleri açısından oldukça önemli bir konu haline gelmiştir (Narcıkara, 2018). Çalışma hayatında sakıncalı bir hale gelmiş olan hırsla beraber yöneticilerde izlenen iş görenlere karşı, şefkat, sevgi ve anlayış eksikliğinin kişilerin ruhani ve duygusal anlamda duydukları ihtiyaçlarının karşılanabilmesi adına huzur ve ahenkin gerekliliğini gözler önüne sermiş ve burada şefkatli, tutarlı, ilgili ve manevi tarafa daha fazla önem veren liderlik davranışlarının değerini açıklayarak (Ankaralıoğlu, 2020), sözü edilen liderlik davranışının çalışanların psikolojik sermayelerini güçlendiren ve örgütsel destek algılarını besleyen bir motivasyon aracı olmakla kalmayıp kurumların başarıları ve üstün performans sergilemeleri için de önemli bir yer edindiğini göstermiştir (Baykal, 2019). Aslında neoklasik yönetim yaklaşımı ile organizasyonlar merkezci, standartlaşmış,

gelenekselci, şekilsel ve temelinde korku barındıran bürokrasi ile işleyen yapılar yerine gün geçtikçe oluşumlarını sağlayan insan faktörüne yaklaşmış olmaları görülmektedir (Baloğlu ve Karadağ, 2009).

Tüm bunlar neticesinde yapmış olduğumuz çalışmadaki amaç spiritüel liderlik ile insan sermayesi arasında bulunan ilişkiyi yani başka bir deyişle spiritüel liderliğin insan sermayesi üzerindeki etkisini incelemektir.

### **4.3. Araştırmanın Önemi**

Bu çalışmada, iş ortamında maneviyata ve ruhun tatminine alan açan spiritüel liderlik davranışının; çalışanların insan sermayesi algıları üzerindeki etkisi incelenecektir. Bu çalışma spiritüel liderlik davranışının insan sermayesi üzerindeki etkisini ampirik olarak inceleyen Türkiye’de daha önceden yapılmamış bir çalışma olması nedeyli literatüre katkı sağlayacaktır.

Çalışmada söz konusu değişkenlerin aracı etkileri gözlemlenerek spiritüel liderliğin insan sermayesi üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Çalışmada kurgulanan modelde, spiritüel liderlik ile ilgili daha önce yapılan tüm araştırmalardan farklı olarak; Fry’ın (2003, 2005) orijinal modelindeki istek/anlam ve ait olma boyutları kullanılmıştır. Çalışma, ayrıca Türkiye bağlamında spiritüel liderlik üzerine yapılan oldukça kapsamlı bir 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.

### **4.4. Araştırmanın Soruları**

Spiritüel Liderlik kavramını incelemek amacıyla Fry’ın (2007) geliştirdiği ve Kurtar’ın (2009) tercüme ettiği ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmıştır. Ölçeğin alt boyutlarının Cronbach alfa değerleri 0,80 ile 0,97 arasında olup değişkenler genel anlamda içsel tutarlılığa sahiptir. Ölçek 6 alt boyutu ve 26 sorudan oluşmaktadır. Alt boyutlar sırasıyla vizyon, umut-çaba, ruhsal yaşam, ödül-fedakârlık sevgisi, istek/anlam ve ait olma’dır. Yapılan çalışmalar neticesinde vizyon 4 sorudan oluşmaktadır sorulardan biri “kurumumun vizyonu açık ve beni zorlayıcıdır”. Umut-çaba alt boyutu da 4 sorudan oluşmaktadır, sorulardan biri “kurumumun tüm ideallerine inanırım, bu nedenle kurumumun başarısına yardım etmek için azimliyim ve çok fazla çaba harcarım”. Ruhsal yaşam boyutu ise 5 sorudan oluşmaktadır, sorusuna örnek verecek olursak “kendimi manevi değerleri olan bir kişi olarak görürüm”. Ödül-fedakârlık sevgisi alt boyutu da 5 sorudan oluşmaktadır, sorulardan biri “kurumum çalışanlarına karşı saygılı ve anlayışlıdır ; çalışanlarının sıkıntılarında onlar için bir şeyler yapmak ister”. İstek/anlam alt boyutu 4 sorudan oluşmaktadır, sorulardan biri “yaptığım iş insanların yaşamında farklar yaratır”. Ait olma alt boyutu da 4 sorudan oluşmaktadır, sorulardan biri “liderlerim tarafından son derece saygı gördüğümü hissederim”. Soru karşılığında yer alan seçenekler; Kesinlikle

Katılmıyorum, Katılmıyorum, Fikrim Yok, Katılıyorum, Kesinlikle Katılıyorum şeklindedir. Soruların karşısında yer alan bu şıklardan ankete katılım sağlayan kişiler kendileri için uygun olanı seçip işaretlemelidir.

İnsan Sermayesi kavramını incelemek için Ergün, E., Taşçı B. S., Latifoğlu, N. (2019) tarafından yapılan çalışmalar sonucunda geliştirilen ölçek kullanılmaktadır. Ölçeğin alt boyutlarının Cronbach alfa değerleri 0,74 ile 0,87 arasında olup değişkenler genel olarak içsel tutarlılığa sahiptir. İnsan sermayesi kavramının 4 alt boyutu bulunmaktadır ve toplamda 17 sorudan oluşmaktadır. Yapılan çalışmalar neticesinde 4 sorudan oluşan teknik bilgi ve yetenek sermayesi, 5 sorudan oluşan Motivasyon, 4 sorudan oluşan yenilikçilik ve adaptasyon ile 4 sorudan oluşan çalışan sosyal sermayesi ölçeği son halini almıştır. Soru karşılığında yer alan seçenekler; Kesinlikle Katılmıyorum, Katılmıyorum, Kararsızım, Katılıyorum, Kesinlikle Katılıyorum şeklindedir. Soruların karşısında yer alan bu şıklardan ankete katılım sağlayan kişiler kendileri için uygun olanı seçip işaretlemelidir.

Demografik bilgiler niteliğinde ve genel kapsamlı olan sorular ise anketin başında yer almaktadır.

Spiritüel Liderlik ölçeğinin güvenilirliği, iç tutarlılık, yarımlar yöntemi ve test-tekrar-test yöntemi ile incelenmiş olup, ölçeğinin güvenilirlik çalışmaları kapsamında Alpha, Guttman, Spearman Brown katsayıları incelenmiştir.

Tablo 7. Spiritüel Liderlik Ölçeğinin Alt Ölçeklerin Cronbach Alpha, Guttman ve Spearman Brown Katsayıları

Alt Ölçekler	Alpha	Guttman	Spearman Brown
1-Vizyon	.96	.96	.96
2- Umut /Çaba	.96	.96	.97
6-Ruhsal Yaşam	.97	.93	.96
4-Ödül ve Fedakarlık Sevgisi	.82	.78	.81
5-İstek/Anlam	.80	.80	.85
5-Ait Olma	.96	.94	.96

Tablo 7’de görüldüğü gibi ölçeğinin alt boyutlarının Cronbach Alpha, Guttman ve Spearman Brown Katsayıları ile istatistiksel anlamda anlamlı bulunmuştur.



#### **4.5. Araştırmanın Yöntemi**

Çalışmaya ait yapılan alan araştırmasında, elde edilen veriler anket ile kolayda örnekleme yöntemiyle toplanmıştır. Anket toplanması için Google forms üzerinden kişilere iletilecek bir link oluşturulmuştur. Yaklaşık 5.000'e yakın kişiye e-posta, mesaj ve sosyal medya araçları üzerinden araştırma anketi link olarak gönderilmiştir. Online olarak iletilen tüm anketlere gelen dönüşler ortak veri tabanında birleşmiştir. Örneklem kütlesi İstanbul olarak belirlenmiş olup, link ile daha az zamanda daha fazla kişiye ulaşabilmek ve gönderilmiş olan anket içeriğinin katılım sağlayan kişilerin kendilerini ve yöneticilerini eğlendirmelerini beklemeye olan ve organizasyonlarının verdiği destek ve kendi performansları ve organizasyonlarıyla alakalı algılarını ölçmekte olan soruları cevaplandırırken kaygılanmamalarına yardımcı olmaktadır. Anket iletildikten sonra 7 gün içerisinde görmesine rağmen henüz dönüş yapmayan kişilere bir hatırlatma e-maili gönderilmiş olup, 14 gün içerisinde geri dönüş yapmamış olan kişilerin cevapları olumsuz olarak değerlendirilmiş olup çalışma bu şekilde tamamlanmıştır.

#### **4.6. Araştırmanın Örnekleme**

Araştırmamızın ana kütlesini; İstanbul bağlamında, orta ve büyük ölçekli işletmelerde, hizmet birimlerinde çalışan beyaz yaka personel oluşturmaktadır. Anketin iletildiği firmalar özel ve kamu tarafında hizmet sektöründe faaliyet göstermektedir. Araştırma örneklemeimizi hizmet sektöründe faaliyet gösteren firmalarda çalışan veya diğer sektörlerde faaliyet gösterse de söz konusu firmaların hizmet birimlerinde görev alan beyaz yaka personel oluşturmaktadır. Teoride bulunan kanıları kavrama seviyelerinin yükseliği, eğitim düzeylerinin yüksekliği ve kademeli ve bürokrasinin olduğu organizasyonlarda belli bir yönetici eşliğinde çalışmalarını sürdürdüklerini ve kurum kültürü, vizyonerliği, performansı ve politikalarıyla mavi yakalılara göre daha fazla bilgi edinmiş olmalarından dolayı araştırmamız beyaz yakalı personeller üzerinde uygulamaya sunulmuştur. Elde edilen verileri toplama sürecinde katılımcıların bütün soruları cevaplandırmalarına dikkat edilmiş olmaktadır.

#### **4.7. Araştırma Modeli ve Hipotezler**

Bu bölümde çalışmaya ait araştırma modeline ve hipotezlere yer verilecektir

### 4.7.1. Araştırma Modeli

Araştırma modeli ve hipotezleri Şekil 7’de gösterilmektedir. Bu model ile spiritüel liderlik altında yer verdiğimiz vizyon, umut-çaba, ruhsal yaşam, ödül-fedakârlık sevgisinin çalışanlar üzerindeki istek/anlam ve ait olma boyutları ilişkisinden çıkan sonuç ile insan sermayesinin alt boyutları olan teknik bilgi, motivasyon, yenilikçilik ve adaptasyon ve çalışan sosyal sermayesi ile olan ilişkileri ortaya çıkarılmıştır.



Şekil 7. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

### 4.7.2 Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmada on adet hipotez test edilmektedir.

- H1a Spiritüel Liderlik Çalışanların anlam duygusu üzerinde olumlu etkiye sahiptir
- H1b Spiritüel Liderlik Çalışanların aidiyet duygusu üzerinde olumlu etkiye sahiptir
- H2a Anlam duygusu teknik bilgi ve yetenek üzerinde olumlu etkiye sahiptir
- H2b Anlam duygusu motivasyon üzerinde olumlu etkiye sahiptir
- H2c Anlam duygusu yenilikçilik ve adaptasyon üzerinde olumlu etkiye sahiptir
- H2d Anlam duygusu çalışan sosyal sermayesi üzerinde olumlu etkiye sahiptir
- H3a Ait olma duygusu teknik bilgi ve yetenek üzerinde olumlu etkiye sahiptir
- H3b Ait olma duygusu motivasyon üzerinde olumlu etkiye sahiptir
- H3c Ait olma duygusu yenilikçilik ve adaptasyon üzerinde olumlu etkiye sahiptir
- H3d Ait olma duygusu çalışan sosyal sermayesi üzerinde olumlu etkiye sahiptir

## 5. ARAŞTIRMA BULGULARI VE DEĞERLENDİRME

### 5.1. Demografik Özellikler

Araştırmada yer alan verilerin analizi, SPSS programından detsek olarak yapılmıştır. Bu doğrultuda öncelikle çalışmaya katılım sağlayan hizmet sektöründe faaliyet gösteren kamu ve özel kurumlarında çalışmakta olan 360 beyaz yakalı özelliklerine ilişkin frekans dağılımları Tablo 8, Tablo 9, Tablo 10, Tablo 11, Tablo 12, Tablo 13, Tablo 14, ve Tablo 15'te yer almaktadır.

Tablo 8. Katılımcıların Demografik Özellikleri (Yaş)

		Frekans	Yüzde %
Yaş	1	126	35,0
	2	162	45,0
	3	72	20,0
<b>Toplam</b>		<b>360</b>	<b>100</b>

Ankete katılım sağlayanların %35,0' i (126 kişi) 20-30 yaş aralığı, %45,0' i (162 kişi) 31-40 yaş aralığı, %20,0' si (72 kişi) 41-50 yaş aralığındadır.

Tablo 9. Katılımcıların Demografik Özellikleri (Cinsiyet)

		Frekans	Yüzde %
Cinsiyet	1	145	40,3
	2	214	59,4
	3	1	0,3
<b>Toplam</b>		<b>360</b>	<b>100</b>

Ankete katılım sağlayanların %40,3' ü (145 kişi) kadın, %59,4'ü (214 kişi) erkek, %0,3' ü (1 kişi) cinsiyetini belirtmek istememiştir.

Tablo 10. Katılımcıların Demografik Özellikleri (Medeni Durum)

		Frekans	Yüzde %
Medeni Durum	1	154	42,8
	2	202	56,1
	3	4	1,1
<b>Toplam</b>		<b>360</b>	<b>100</b>

Ankete katılım sağlayanların %42,8' i (154 kişi) bekar, %56,1' , (202 kişi) evli, geriye kalan %1,1' i (4 kişi) medeni durumunu belirtmek istememiştir.

Tablo 11. Katılımcıların Demografik Özellikleri (Eğitim Durumu)

		Frekans	Yüzde %
Eğitim Durumu	1	2	,6
	2	7	1,9
	3	20	5,6
	4	181	50,3
	5	116	32,2
	6	34	9,4
<b>Toplam</b>		<b>360</b>	<b>100</b>

Ankete katılım sağlayanların %0,6' sını (2 kişi) ilköğretim/ortaokul, %1,9' u (7 kişi) lise, %1,9' sını (20 kişi) önlisans, %50,3' sını (181 kişi) lisans, %32,2' sini (116 kişi) yüksek lisans, (34 kişi) %9,4'ü ise doktora mezunu olmaktadır.

Tablo 12. Katılımcıların Demografik Özellikleri (Sektör)

		Frekans	Yüzde %
Sektör	1	113	31,4
	2	237	65,8
	3	10	2,8
<b>Toplam</b>		<b>360</b>	<b>100</b>

Ankete katılım sağlayanların %31,4' ü (113 kişi) kamu sektöründe, %65,8' i (237 kişi) özel sektörde çalışmaktadır, geriye kalan %2,8' lik kısım (10 kişi) çalışmamaktadır.

Tablo 13. Katılımcıların Demografik Özellikleri (Bulduğunuz Pozisyon)

		Frekans	Yüzde %
Bulduğunuz Pozisyon	1	31	8,6
	2	95	26,4
	3	133	36,9
	4	101	28,1
<b>Toplam</b>		<b>360</b>	<b>100</b>

Ankete katılım sağlayanların %8,6' sını (31 kişi) uzman yardımcısı pozisyonunda, %26,4' ü (95 kişi) uzman pozisyonunda, %36,9' u (133 kişi) yönetici pozisyonunda, geriye kalan %28,1' lik (101 kişi) kısım ise farklı pozisyonlarda çalışmaktadır.

Tablo 14. Katılımcıların Demografik Özellikleri (Bu Kurumda Çalışılan Yıl)

		Frekans	Yüzde %
Bu Kurumda Çalışılan Yıl	1	198	55,0
	2	95	26,4
	3	46	12,8
	4	21	5,8
<b>Toplam</b>		<b>360</b>	<b>100</b>

Ankete katılım sağlayanların %55,0' i (198 kişi) 5(beş) yıldan az bir sürede, %26,4' ü (95 kişi) 6-10 yıl arası zaman diliminde, %12,8'i (46 kişi) 11-15 yıl arası zaman diliminde, son olarak %5,8' lik (21 kişi) kısımda 16 seneden fazla çalışmaktadır.

Tablo 15. Katılımcıların Demografik Özellikleri (Toplamda Çalışılan Yıl)

		Frekans	Yüzde %
Toplamda Çalışılan Yıl	1	94	26,1
	2	96	26,7
	3	82	22,8
	4	88	24,4
<b>Toplam</b>		<b>360</b>	<b>100</b>

Ankete katılım sağlayanların %26,1' i (94 kişi) 5(beş) yıldan az bir sürede, %26,7' ü (96 kişi) 6-10 yıl arası zaman diliminde, %22,8'i (82 kişi) 11-15 yıl arası zaman diliminde, son olarak %24,4' lik (88 kişi) kısımda 16 seneden fazla çalışmaktadır.

## 5.2. Faktör Analizi

### Spiritüel Liderlik

Yapılmış olan KMO testi neticesinde KMO değeri 0,927 olarak bulunmuştur. Bartlett'in Küresellik Testi sonuçları ise ( $p=0.000 < 0.05$ ) anlamlı bulunmuştur ve bu sonuç verinin faktör analizini yapabilmek adına uygun olduğunu göstermektedir. KMO ve Bartlett'in Küresellik Testi sonuçları Tablo 16'da görülmektedir.

Tablo 16. KMO and Bartlett's Test.

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,927
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	5146,465
	Df	153
	Sig.	,000

KMO and Bartlett's testinin sonuçları sonrasında bütün değişkenler için ele alınan soruların kendi değişkenlerine yüklenip yüklenmediklerini tespit etmek adına faktör analizi yapılmış olmaktadır. Araştırma modelinde ele alınan değişkenler beklenildiği gibi dört faktör olarak ve ölçek ifadelerinde ilgili faktörlere yüklendiği görülmektedir. Elde edilen varyans değerinin % 74,657 düzeyinde olması sosyal bilimler adına yeterli bir varyans seviyesini göstermektedir. Değişkenlerin faktör analizine dair sonuçlar Tablo 17'de gösterilmektedir.

Tablo 17. Değişkenlere Ait Faktör Analizi Sonuçları.

	Faktör Yüğü	CrA
<b>Spiritüal Liderlik</b>		
Vizyon1	,730	0,929
Vizyon2	,765	
Vizyon3	,779	
Vizyon4	,751	
Umut_Caba1	,829	0,928
Umut_Caba2	,816	
Umut_Caba3	,834	
Umut_Caba4	,751	
Ruhsal_Yas1	,677	0,725
Ruhsal_Yas2	,696	
Ruhsal_Yas3	,847	
Ruhsal_Yas4	,870	
Ruhsal_Yas5	,834	
Odul_Fed1	,859	0,944
Odul_Fed2	,879	
Odul_Fed3	,751	
Odul_Fed4	,833	
Odul_Fed5	,741	

Açıklanan toplam varyans % 74,657 olarak bulunmuştur.

## Çalışanlar Üzerindeki Etki

Tablo 18. KMO and Bartlett's Test.

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,867
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2208,705
	Df	28
	Sig.	,000

Açıklanmış olan varyans değeri % 77,334 seviyesindedir buda sosyal bilimler adına yeterli bir varyans seviyesini göstermektedir. Değişkenlerin faktör analizine dair sonuçlar Tablo 19'da gösterilmiştir.

Tablo 19. Değişkenlere Ait Faktör Analizi Sonuçları.

	Faktör Yüğü	CrA
<b>Çalışanlar Üzerindeki Etki</b>		
İstek_Anlam1	,730	0,833
İstek_Anlam2	,765	
İstek_Anlam3	,779	
İstek_Anlam4	,751	
Ait_Olma1	,916	0,953
Ait_Olma2	,927	
Ait_Olma3	,881	
Ait_Olma4	,917	

Açıklanan toplam varyans % 77,334 olarak bulunmuştur.

## İnsan Sermayesi

Tablo 20. KMO and Bartlett's Test.

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,963
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	5842,530
	Df	136
	Sig.	,000

Açıklanmış olan varyans değeri % 80,116 seviyesindedir buda sosyal bilimler adına yeterli bir varyans seviyesini göstermektedir. Değişkenlerin faktör analizine dair sonuçlar Tablo 21’de gösterilmiştir.

Tablo 21. Değişkenlere Ait Faktör Analizi Sonuçları.

	Faktör Yüğü	CrA
<b>İnsan Sermayesi</b>		
Temel_Bilgi_Y1	,766	0,908
Temel_Bilgi_Y2	,773	
Temel_Bilgi_Y3	,761	
Temel_Bilgi_Y4	,729	
Temel_Bilgi_Y5	,916	
Motivasyon1	,694	0,935
Motivasyon2	,735	
Motivasyon3	,749	
Motivasyon4	,720	
Motivasyon5	,742	
Yenilikçilik1	,540	0,894
Yenilikçilik2	,466	
Yenilikçilik3	,875	
Yenilikçilik4	,441	
Cal_Sos_Sermaye1	,641	0,914
Cal_Sos_Sermaye2	,665	
Cal_Sos_Sermaye3	,822	
Cal_Sos_Sermaye4	,819	

Açıklanan toplam varyans % 80,116 olarak bulunmuştur.

### Korelasyon Analizi

Araştırma da değişkenler arasında yer alan ilişkiyi test etmek amacı ile korelasyon analizi yapılmıştır. Tablo 22’de vizyon, umut-çaba, ruhsal yaşam, ödül-fedakârlık sevgisi, istek/anlam, ait olma, teknik bilgi ve yetenek, motivasyon, yenilikçilik ve adaptasyon, çalışan sosyal sermayesi değişkenlerinin ortalama değerleri ile Pearson korelasyon katsayıları verilmiş olmaktadır. Tablodada görüldüğü gibi, bütün değişkenlerin arasında bulunan pozitif yönlü bir ilişkidir. Değişkenlerin arasında en yüksek ilişki ise motivasyon ve yenilikçilik ve adaptasyon arasında bulunmaktadır.



Tablo 22. Korelasyon Analizi Sonuçları.

		ort	SS	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Vizyon	3,27	,97									
2	Umut-Çaba	3,71	,87	,669**								
3	Ruhsal Yaşam	3,95	,65	,289**	,295**							
4	Ödül- Fedakârlık sevgisi	3,21	1,07	,685**	,563**	,197**						
5	İstek / Anlam	4,09	,61	,471**	,621**	,294**	,391**					
6	Ait olma	3,46	1,07	,651**	,587**	,229**	,773**	,450**				
7	Teknik Bilgi ve Yetenek	3,20	,98	,636**	,511**	,209**	,642**	,335**	,596**			
8	Motivasyon	3,12	,97	,686**	,585**	,265**	,728**	,385**	,661**	,793**		
9	Yenilikçilik ve Adaptasyon	3,22	,93	,666**	,581**	,199**	,680**	,423**	,629**	,727**	,816**	
10	Çalışan Sosyal Sermayesi	3,42	,96	,642**	,603**	,298**	,645**	,470**	,658**	,722**	,761**	,815**

\*\*P<0.01

### 5.3. Araştırma Değişkenlerine Ait Hipotez Testi

Yapılan çalışmanın bu kısmında ise değişkenlerin arasında yer alan ilişkiler aktarılacaktır. Bu doğrultuda çoklu regresyon analiziyle değişkenler arasındaki etkilerin denenmesi ve neden sonuç ilişkilerinin bulunması üzerine çalışılmıştır.

#### Spiritüel Liderlik Çalışanların İstek/Anlam Duygusu Üzerinde Olumlu Etkiye Sahiptir

Araştırmada kurulmuş olan model 1’de bir tane hipotez test edilmiştir. Kurulmuş olan model anlamlı olup (F:488,759 P<0.01). R2 değeri 0.576’dır. Yapılmış olan regresyon analizinde spiritüel liderlik ile anlam duygusu arasında ( $\beta=0,760$ ;  $p<0,01$  pozitif ve istatistiki olarak anlamlı bir sonuç bulunmuştur. Böylelikle ortaya koyulan hipotez (H1a) desteklenmiş bulunmaktadır. Model ile alakalı regresyon analizinin sonucu Tablo 23’te gösterilmiştir.

Tablo 23. Spiritüel Liderliğin Çalışanların Anlam Duygusu Üzerindeki Etkisi

Model 1	Çalışanların İstek/Anlam Duygusu		
	Beta	t	Sig.
Spiritüel Liderlik	,760	22,108	,000**
<i>R</i> <sup>2</sup>	.576		
<i>F</i>	488,759		
<i>Sig</i>	.000		

\*\*P<0.01

### Spiritüel Liderlik Çalışanların Ait Olma Duygusu Üzerinde Olumlu Etkiye Sahiptir

Araştırmada kurulmuş olan model 2’de bir tane hipotez test edilmiştir. Kurulmuş olan model anlamlı olup (F:168,382 P<0.01). R2 değeri 0.318’dir Yapılmış olan regresyon analizinde spiritüel liderlik ile ait olma duygusu arasında ( $\beta=0,566$ ;  $p<0,01$  pozitif ve anlamlı bir sonuç bulunmuştur. Böylelikle ortaya koyulan hipotez (H1b) desteklenmiş bulunmaktadır. Model ile alakalı regresyon analizinin sonucu Tablo 24’te gösterilmiştir.

Tablo 24. Spiritüel Liderliğin Çalışanların Ait Olma Duygusu Üzerindeki Etkisi

Model 2	Çalışanların Ait Olma Duygusu		
	Beta	t	Sig.
Spiritüel Liderlik	,566	12,976	,000**
<i>R</i> <sup>2</sup>	.318		
<i>F</i>	168,382		
<i>Sig</i>	.000		

\*\*P<0.01

\*\*P<0.01

### Çalışanların Anlam/İstek ve Ait Olma Duygusunun İnsan Sermayesi Temel Bilgi ve Yetenek Üzerindeki Etkisi

Araştırmada kurulmuş olan model 3’te iki adet hipotez test edilmiştir. Kurulmuş model anlamlı olup (F:100.692, P<0.01). R2 değeri 0.357’dir. Yapılmış olan regresyon analizinde çalışanların anlam/istek duygusu ile insan sermayesi boyutlarından teknik bilgi ve yetenek arasında ( $\beta=0,083$ ;  $p<0,05$ ) ve çalışanların ait olma duygusu ile insan sermayesi boyutlarından teknik bilgi ve yetenek arasında ( $\beta=0,558$ ;  $p<0,01$ ) pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Böylelikle ortaya koyulan her iki

hipotezdede (H2a ve H2b) desteklenmiş bulunmaktadır. Model ile alakalı regresyon analizinin sonucu Tablo 25’te gösterilmiştir.

Tablo 25. Çalışanların Anlam/İstek ve Ait Olma Duygusunun İnsan Sermayesi Temel Bilgi ve Yetenek Üzerindeki Etkisi

Model 3	İnsan Sermayesi Teknik Bilgi ve Yetenek		
	Beta	t	Sig.
İstek/Anlam	,083	1,963	,044*
Ait Olma	,558	11,785	,000**
	<i>R</i> <sup>2</sup>	.357	
	<i>F</i>	100,692	
	<i>Sig</i>	.000	

\*P<0.05; \*\*P<0.01

### Çalışanların Anlam/İstek ve Ait Olma Duygusunun İnsan Sermayesi Motivasyon Üzerindeki Etkisi

Araştırmada kurulmuş olan model 4’te iki adet hipotez test edilmiştir. Kurulmuş model anlamlı olup (F:144.118, P<0.01). R2 değeri 0.444’ dür. Yapılmış olan regresyon analizinde çalışanların anlam/istek duygusu ile insan sermayesi boyutlarından motivasyon arasında ( $\beta=0,110$ ;  $p<0,01$ ) ve çalışanların ait olma duygusu ile insan sermayesi boyutlarından motivasyon arasında ( $\beta=0,612$ ;  $p<0,01$ ) pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Böylelikle ortaya koyulan her iki hipotez (H2c ve H2d) desteklenmiş bulunmaktadır. Model ile alakalı regresyon analizinin sonucu Tablo 26’da gösterilmiştir.

Tablo 26. Çalışanların Anlam/İstek ve Ait Olma Duygusunun İnsan Sermayesi Yenilikçilik Boyutu Üzerindeki Etkisi

Model 4	İnsan Sermayesi Motivasyon		
	Beta	t	Sig.
İstek/Anlam	,110	2,486	,006**
Ait Olma	,612	13,882	,000**
	<i>R</i> <sup>2</sup>	.444	
	<i>F</i>	144.118	
	<i>Sig</i>	.000	

\*\*P<0.01

## Çalışanların Anlam/İstek ve Ait Olma Duygusunun İnsan Sermayesi Yenilikçilik ve Adaptasyon Üzerindeki Etkisi

Araştırmada kurulmuş olan model 5’te iki adet hipotez test edilmiştir. Kurulmuş model anlamlı olup (F:129.648, P<0.01). R2 değeri 0.417’dir. Yapılmış olan regresyon analizinde çalışanların anlam/istek duygusu ile insan sermayesi boyutlarından yenilikçilik ve adaptasyon arasında ( $\beta=0,175$ ;  $p<0,01$ ) ve çalışanların ait olma duygusu ile insan sermayesi boyutlarından yenilikçilik ve adaptasyon arasında ( $\beta=0,551$ ;  $p<0,01$ ) pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Böylelikle ortaya koyulan her iki hipotez (H3a ve H3b) desteklenmiş bulunmaktadır. Model ile alakalı regresyon analizinin sonucu Tablo 27’de gösterilmiştir.

Tablo 27. Çalışanların Anlam/İstek ve Ait Olma Duygusunun İnsan Sermayesi Yenilikçilik ve Adaptasyon Boyutu Üzerindeki Etkisi

Model 5	İnsan Sermayesi Yenilikçilik ve Adaptasyon		
	Beta	t	Sig.
İstek/Anlam	,175	3,884	,000**
Ait Olma	,551	12,211	,000**
	<i>R</i> <sup>2</sup>	.417	
	<i>F</i>	129.648	
	<i>Sig</i>	.000	

\*\*P<0.01

## Çalışanların Anlam/İstek ve Ait Olma Duygusunun İnsan Sermayesi Boyutlarından Çalışan Sosyal Sermayesi Üzerindeki Etkisi

Araştırmada kurulmuş olan model 6’te iki adet hipotez test edilmiştir. Kurulmuş model anlamlı olup (F:158.960, P<0.01). R2 değeri 0.468’dir. Yapılmış olan regresyon analizinde çalışanların anlam/istek duygusu ile insan sermayesi boyutlarından çalışanların sosyal sermayesi arasında ( $\beta=0,219$ ;  $p<0,01$ ) ve çalışanların ait olma duygusu ile insan sermayesi boyutlarından çalışanların sosyal sermayesi arasında ( $\beta=0,560$ ;  $p<0,01$ ) pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Böylelikle ortaya koyulan her iki hipotez (H3c ve H3d) desteklenmiş bulunmaktadır. Model ile alakalı regresyon analizinin sonucu Tablo 28’de gösterilmiştir

Tablo 28. Çalışanların Anlam/İstek ve Ait Olma Duygusunun İnsan Sermayesi Çalışanların Sosyal Sermayesi Boyutu Üzerindeki Etkisi

Model 6	İnsan Sermayesi Çalışanların Sosyal Sermayesi		
	Beta	t	Sig.
İstek/Anlam	,219	5,071	,000**
Ait Olma	,560	12,987	,000**
	<i>R</i> <sup>2</sup>	.468	
	<i>F</i>	158.960	
	<i>Sig</i>	.000	

\*\*P<0.01

## Hipotezlere İlişkin Sonuçlar

Ortaya koyulan modele ilişkin regresyon analizleri sonucu ile elde edilmiş olan hipotez sonuçlarına Tablo 29’da yer verilmektedir.

Tablo 29. Hipotez sonuçları.

HİPOTEZLER		SONUÇ
H <sub>1a</sub>	Spiritüel liderlik, istek/anlam duygusunu etkilemektedir.	Desteklendi
H <sub>1b</sub>	Spiritüel liderlik, ait olma duygusunu etkilemektedir.	Desteklendi
H <sub>2a</sub>	Çalışanların anlam/istek duygusu, insan sermayesi boyutlarından teknik bilgi ve yeteneği etkilemektedir.	Desteklendi
H <sub>2b</sub>	Çalışanların ait olma duygusu, insan sermayesi boyutlarından teknik bilgi ve yeteneği etkilemektedir.	Desteklendi
H <sub>2c</sub>	Çalışanların anlam/istek duygusu, insan sermayesi boyutlarından motivasyonu etkilemektedir.	Desteklendi
H <sub>2d</sub>	Çalışanların ait olma duygusu, insan sermayesi boyutlarından motivasyonu etkilemektedir.	Desteklendi
H <sub>3a</sub>	Çalışanların anlam/istek duygusu, insan sermayesi boyutlarından yenilikçilik ve adaptasyonu etkilemektedir.	Desteklendi
H <sub>3b</sub>	Çalışanların ait olma duygusu, insan sermayesi boyutlarından yenilikçilik ve adaptasyonu etkilemektedir.	Desteklendi
H <sub>3d</sub>	Çalışanların anlam/istek duygusu, insan sermayesi boyutlarından çalışanların sosyal sermayesini etkilemektedir.	Desteklendi
H <sub>3e</sub>	Çalışanların ait olma duygusu, insan sermayesi boyutlarından çalışanların sosyal sermayesini etkilemektedir.	Desteklendi

## SONUÇ

Hizmet sektöründe çalışan beyaz yakalı personele yönelik gerçekleştirilen anket çalışmasının uygulanması neticesinde, spiritüel liderlik kavramının alt boyutları olan vizyon, umut-çaba, ruhsal yaşam, ödül-fedakârlık sevgisinin çalışanlar üzerindeki istek/anlam ve ait olma boyutları ilişkisinden çıkan sonuç ile insan sermayesinin alt boyutları olan teknik bilgi, motivasyon, yenilikçilik ve adaptasyon ve çalışan sosyal sermayesi ile olan ilişkileri ortaya çıkarılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, spiritüel liderlik ve insan sermayesi arasında yer alan ilişkinin anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Öncelikle değişkenlere ait istatistiki bir yöntem olan faktör analiziyle sonuçlara ulaşılmıştır. Ulaşılan sonuçlar yeterli düzeydir. Değişkenler arasında yer alan ilişki düzeylerini tespit etmek adına da korelasyon analizi yapılarak, değişkenlerinin ortalama değerleri ve pearson korelasyon katsayıları tespit edilmiştir. Spiritüel liderlik ve insan sermayesinin alt boyutlarının arasında anlamlı olan ve pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiş olmaktadır. Değişkenlerin arasında bulunan ilişkiler temel alınarak etki düzeylerine bakıldığında, spiritüel liderliğin insan sermayesi üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etki sağladığı, benzer olarakta bu etki düzeyinin çalışanlar üzerinde de olumlu seyrettiği görülmüştür. Elde edilmiş olan bu sonuçlar ile ileri sürülen hipotezler kabul edildiğini göstermektedir. Lider olan kişilerin özellikleri ve becerileri organizasyonların başarılarında önemli rol oynamaktadır. Verimlilik safhasında insanın kıymetinin anlaşılması, bu tarafa dikkatlerin yoğunlaşması ile daha da verimli bir seviyeye çıkmak adına spiritüel liderliğin etkisi merak konusu olmuştur. İnsanın rahatlaması ve huzuru bulması için en önemli gücün yani ruhun hiçe sayıldığı bir ortam yerine liderliğin başarı sağlamasında önemli etkisi olan ruhsal sürecin içerisinde yer alan doğruluk, mütevizilik ve bütünlük değerlerinin bir hayli etkili olduğu söylenmektedir. Bunun içinde lider kendi etkililiğinin yanı sıra organizasyonunda işlevlerini yükseltebilmek adına insanı bir bütün olarak görüp onları beden, düşünce ve duygu olarak tümünden değerlendirmelidir. Böylelikle işyerlerinde manevi unsurlarla birlikte takımların ruhu da olacaktır. Kısacası bir lider takipçisini anlamaya çalışarak ona kulak verdiğiğinde hem kendi etkinliğini hem de takipçilerinin spiritüel bütünlüğünü sağlayarak organizasyondaki verimliliğin ve motivasyonun artmasında en büyük aracı rollerden birini oynayacaktır.

### **İleriki Çalışmalar İçin Tavsiyeler**

Bu araştırmadan sonra yapılacak olan çalışmalarda, bu tez içerisinde yer alan konu başlıkları genişletilerek daha kapsamlı ve detaylı bir şekilde incelenerek ifade gücü daha yüksek bir örneklem ile çalışma İstanbul ile sınırlanmadan Türkiye genelinde yapılarak farklı çıktılara ulaşılabilir. Böylelikle çalışma şartlarının farklılaşması, kültürel farklılıkların devreye girmesi, ekonomik şartların farklılaşması ve coğrafik koşulların farklılaşması ile spiritüel liderlik özelliklerinin benimsenerek uygulamaya

dönüşmesi noktasında gözlemlenecek olan farklılıklar bulunabilir ve bu farklılıklar literatüre katkı sağlayabilir.

Bu çalışma hizmet sektörüne yönelik yapıldığından spiritüel özelliklerin yalnızca bu sektör üzerinden değerlendirilmeyerek diğer birçok faaliyet alanında da oldukça kapsamlı çalışmalar yapılabileceği ve bu doğrultuda sektör farketmeksizin ortak spiritüel liderlik özellikleri daha detaylı bir şekilde ele alınabilir. Bunun yanı sıra farklı sektörlerde bir faaliyet alanı belirlenerek çalışma yapılabilir.

Böylelikle spiritüel liderlik alanında bütünsel ve sektörel bazlı öznel liderlik özellikleri ortaya konulmuş olacak ve sonraki liderlik çalışmalarına ışık tutacaktır.

Şu zamana kadar yapılmış olan liderlik genelinde ve spiritüel liderlik özelindeki gelişimler aktarılmış olup bundan sonra gerçekleşecek olan gelişmeleri de yapılan çalışmalarla ortaya çıkarmak adına zenginleştirilmiş içeriklerle farklı sonuçlara ulaşılarak literatüre katkı sağlanabilir.

### **Çalışmanın Yönetimsel Etkileri**

Organizasyonlarda yapılan yenilikçilik ve adaptasyonun çalışanlara doğru bir şekilde uygulanması sonucu bu durumun çalışanların motivasyonunu yükselttiğini söyleyebiliriz. Çalışanların motivasyonlarının yüksek olması şimdiye kadar yapılan bütün çalışmalarda gösteriyor ki organizasyonları olumlu anlamda etkilemekte önemli rol oynamaktadır. Yaptığımız araştırma neticesinde diyebiliriz ki çalışanların anlam/istek ve ait olma duygusu insan sermayesi boyutlarından çalışan sosyal sermayesini yüksek düzeyde ve olumlu bir şekilde etkilemektedir. Bu olumlu etkinin sonucunda spiritüel liderlik özellikleri taşıyan kişilerin birçok şekilde organizasyonun yönetiminde kolaylaştırıcı etkilerinin olduğu görülmektedir. Öncelikle bu çalışma İstanbul bağlamında yapıldığından burada hizmet sektöründe çalışan beyaz yakalılarının spiritüel liderden olumlu olarak etkilendiklerini ve bu etkiler ile insan sermayesini oluşturan bu kişiler içerisinde yer aldıkları örgütleri geliştirerek katkı sağlamaktadırlar. Aslında bakıldığında da şimdiye kadar yapılan araştırmalarda değinildiği gibi spiritüel liderliğin amacında lider ile takipçileri arasında yer alan istek/anlam ve ait olma durumlarıyla manevi anlamda huzuru mutluluğu bulma ve ihtiyaçlarını bu şekilde karşılama olarak belirtebiliriz. Bu durumun sonucunda doğacak olan örgüte olan bağlılık ile verimliliğin arttığını söyleyebiliriz. Aidiyet duygusunda bireyin özsaygısını yükseltme konusunda oldukça önemli olduğundan burada yöneticilere büyük iş düşmekte olup bireyin bu ihtiyacının karşılanması doğrultusunda çalışanını takdir ederek onun anlaşıldığını bir şekilde bilmesini sağlamalıdır. Böylece anlaşıldığını ve takdir gördüğünü hisseden kişiler bir araya gelerek grupları oluşturmakta ve aitlik duygusu artmaktadır. Buda beraberinde organizasyonlarda bağlılık ve bütünleşme duygusunu getirdiğinden organizasyonlarda olumlu etkiler görülmesini sağlamaktadır.

## TARTIŞMA

Son zamanlarda, organizasyonlarda rakabetteki üstünlüğün sürekliliğini sağlayabilmek adına işgörenlerin performanslarını arttırabilmek, işgörenlerin potansiyellerini kullanabilmeleri adına yeteneklerinin farkına varmalarını sağlamak ve sürekli olarak değişim sağlayan çevresel koşullarda daha esnek işgörenler ile çalışabilmek onları geliştirebilmek adına pozitif yönlü bir yaklaşıma ihtiyaç duyulmaktadır (Kutanis ve Oruç, 2014).

Değişim yönetimi çalışmaları ve örgüt çalışmaları örgütsel yaşamın pozitif esası olarak hem en geniş hemde en az bilinmekte olan kaynağıdır. Bu durumda bu kısımda kullanılmakta olan yöntem ve araçların oldukça kısıtlı kalmasına neden olmaktadır (Narcıkara, 2017). Spiritüel liderlik teorisi yaklaşımı da bu araçlardan önde gelenlerden biridir.

Spiritüel liderliğin insan sermayesi üzerine etkisini çalışan başka bir araştırma bulunmamakla birlikte spiritüel liderliğin başka faktörlere etkisini inceleyen çalışmalar aşağıda yer alan kısımda, literatürde yer alan bilgiler ile değerlendirilmiş olmaktadır.

Wibawa'nın (2014) yapmış olduğu çalışmada araştırma bulguları, kurum kültürünün, spiritüel liderlik tutumunun ve şirketteki insan sermayesi yoluyla çalışan bağlılığının artma çabaları üzerinde yönetsel çıkarımlara sahiptir. Çalışma, örgüt kültürünün çalışan bağlılığını önemli ölçüde etkilemediğini bulmuştur. Bu sonuç, Bali, Denpasar'daki bir özel hastane tarafından benimsenen örgüt kültürünün, dış paydaşların yani tüketicilerin çıkarlarına dışsal bir odaklanmayı ifade eden bir kültüre yol açma eğiliminde olduğu ve bu nedenle buna etki etmediği açıklanabilir, çünkü çalışan bağlılığı iç paydaşları kapsamaktadır. Bununla birlikte, bir bütün olarak örgüt kültürünün manevi liderliği ve insan sermayesini olumlu ve anlamlı bir şekilde etkileyen bir faktör olduğu açıklanabilir. Bu durumda insan sermayesi, örgüt kültürü ve spiritüel liderliğin çalışan bağlılığına yaptığı etkiye aracılık etmede merkezi bir role sahiptir. Diğer bir deyişle, insan sermayesinin varlığı, çalışan bağlılığının oluşmasında çok önemli bir faktör haline gelmektedir.

Narcıkara'nın (2017) yapmış olduğu çalışmada araştırma bulguları spiritüel liderlik davranışları gösteren çalışanların olması organizasyonlarda birçok açıdan yönetimi kolaylaştırdığını olumlu etki sağladığını göstermektedir. Bu çalışma neticesinde Türkiye bağlamında da spiritüel liderlik davranışının iş görenlerin psikolojik sermayelerine ve örgütsel destek algılarına fayda sağladığı görülmüş olup, iş görenlerin kurumları tarafından güçlendirilmeleri konusundaki algı oluşumunun sağlanması açısından yardımcı olan bir liderlik biçimi olduğu kanıtlanmıştır.



Samul (2019) ise yaptığı çalışmada, spiritüel liderlik teorisinin sürdürülebilirlik bağlamında daha da geliştirilmeye değer olduğunu vurgulamıştır. Spiritüel liderlik, diğer teorilerle karşılaştırıldığında bütüncül bir bakış açısı gibi görünmektedir. Bu, yalnızca tek bir özellik, davranış veya beceri ya da önceki teoriler gibi bağlamsal faktörlerle ilgili değildir. Liderlikte spiritüellik, liderin özelliklerini, davranışlarını, tutumlarını ve yeteneklerini etkileyen dürüstlük, bütünlük, sevgi, şefkat, minnettarlık gibi evrensel değerlere uygun olarak ilerlemeye odaklanır. Sürdürülebilir faaliyetlerde bulunmak için manevi değerlere ihtiyaç vardır. Bu değerleri takip ederek ne düşündüğümüzü, kim olduğumuzu, ne yaptığımızı ve bunu nasıl yönettiğimizi belirleriz. Spiritüel liderler başarılıdır çünkü kendilerini veya diğer insanları, durumları ve organizasyonları değiştirmeye ihtiyaçları yoktur. Daha çok manevi değerleri vurgulayarak kendilerini ve diğer insanları uyandırır bu şekilde de durumları ve organizasyonları daha sürdürülebilir hale getirirler. Evrendeki her şeyin birbirine bağlı olduğu ve her şeyin üzerinde bir güç olduğu bilinci, kişinin kendi eylemlerinin sorumluluğunu almasına ve bu eylemlerin başkaları, ayrıca gelecek nesiller ve çevre üzerindeki etkisini görmesine izin verir. Bu durumda sorumlu ve sürdürülebilir kararlar almaya yol açar. Spiritüel liderlik, sürdürülebilir bir işyerinin çatısı olan işyerinde spiritüellik ihtiyacını ortaya koyan birçok çalışmada da bahsedilen bir araştırma alanıdır.

Özgan ve Bozbayındır (2013) ise yaptığı çalışmada, öğretmenlerin motivasyonlarıyla spiritüel liderlik algıları arasında bulunan ilişkiyi incelemiştir. Yapılan analizler sonucunda öğretmenlerin motivasyonlarıyla spiritüel liderlik algıları içerisinde oldukça yüksek seviyede pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin meydana geldiği görülmektedir. Bundan dolayı öğretmenlerin spiritüel liderlik algılarının seviyesinin artmasıyla birlikte doğru orantılı olarak motivasyonlarının arttığı da gözlemlenmiş bulunmaktadır.

Widodo ve Suryosukmono (2021) yaptığı çalışmada spiritüel liderliğin işyeri spiritüelliği üzerindeki etkilerini aracı rolü olarak kendini aşma üzerinde incelemiştir. Kendini aşma ile önemli bir olumlu etkiye sahip olan işyeri spiritüelliği gibi, spiritüel liderliğin de kendini aşma ile yüksek düzeyde anlamlı ve bir pozitif ilişkisi olduğu görülmektedir.

Udin'in (2019) yaptığı çalışma, spiritüel liderliğin çalışan performansını olumlu ve önemli ölçüde etkilediği gözlemlenmiştir. Özellikle vizyon, umut/inanç ve fedakâr sevgisi açısından spiritüel liderlik ne kadar yüksekse, çalışanların performansı o kadar gelişmiş olur. Spiritüel liderlik, artan verimlilik ve performans seviyesini teşvik etmek için güçlendirilmiş ekip arasında uyum sağlamaktadır.

Jufrizen ve diğerlerinin (2019) yaptığı çalışmada, araştırma sonuçlarına dayalı olarak spiritüel liderlik ve örgütsel bağlılığın öğretim görevlileri üzerindeki etkisinin anlamlı ve pozitif yönlü olduğu sonucuna varmışlardır.

Bu çalışmada, çalışma hayatında maneviyata ve ruhani doygunluğa alan açan spiritüel liderliğin, insan sermayesi üzerindeki etkisini inceyerek, Türki'ye bağlamında yapılan ilk çalışma olması nedeniyle de literatüre özgün ve önemli bir katkı sağlayacağını umuyoruz. Yapılan araştırmanın literatüre sağlamış olacağı en önemli katkısı ise spiritüel liderlik ve insan sermayesi arasında yer alan ilişkinin anlamlı ve pozitif bir ilişkinin bulgularıdır.



## KAYNAKÇA

- Ackerson. L. Children's Behavior Problems: Relative Importance And Inter Correlation Among Traits Chicago Press, 1942
- Afsar, B., & Badir, Y. (2016). Workplace spirituality, perceived organizational support and innovative work behavior: The mediating effects of person-organization fit. *Journal of Workplace Learning*, 29(2), 95–109.
- Ali, M., Egbetokun, A., & Memon, M. H. (2018). Human capital, social capabilities and economic growth. *Economies*, 6(1), 2.
- Akıncı, T., & Ekşi, H. (2017). Lise Öğretmenlerinin Yönetici Ruhsal Liderlik Algılarının Öğretmen Liderliği ve Öz-Yetkinliklerine Etkisi. *Değerler Eğitimi Dergisi*, 15(34).
- Akpınar, A. T. (2000). Entelektüel Sermaye Kavramı. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1, 51-59.
- Aktan, C. C., & Tunç, M. (2008). Bilgi Toplumu ve Özellikleri. *Yeni Türkiye Derneği*, 118-134.
- Allen, C. L. (1972). *The Miracle Of Love*. Old Tappan, New Jersey: Fleming H. Revell.
- Allen, K. A. (2020). *The psychology of belonging*. Routledge.
- Allen, K. A., Kern, M. L., Rozek, C. S., McInerney, D. M., & Slavich, G. M. (2021). Belonging: A review of conceptual issues, an integrative framework, and directions for future research. *Australian Journal of Psychology*, 73(1), 87-102.
- Al-Malki, M. Ve Juan, W. (2018). Liderlik Tarzları ve İş Performansı: Bir Literatür Taraması. *Uluslararası İşletme Araştırmaları ve Pazarlama Dergisi*, 3 (3), 40-49.
- Ankaralıoğlu, S. (2020). Farklı okul kademelerinde görev yapan öğretmen algılarına göre yöneticilerin ruhsal liderlik stiline okul kültürüne etkisi (Master's thesis, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı).
- Antonopoulou, H., Halkiopoulos, C., Barlou, O., & Beligiannis, G. N. (2021). Transformational Leadership And Digital Skills In Higher Education Institutes: During The Covid-19 Pandemic. *Emerging Science Journal*, 5(1), 1-15.
- Arzum Eken Çelik ve Selçuk Perçin, "Entelektüel Sermayenin İşletme Bazında Ölçülmesi ve Değerlendirilmesi", *Muhasebe ve Denetim Bakış*, Sayı:2, Ekim 2000, S.113.

- Aslan, Ş., & Uyar, S. (2015). Sağlık Yöneticilerinde Liderlikte Özellikler Teorisi Algılamaları. *International Journal Of Social Sciences And Education Research*, 3(2), 519-530.
- Ashmos, D. P., & Duchon, D. (2000). Spirituality At Work: A Conceptualization And Measure. *Journal Of Management Inquiry*, 9(2), 134-145.
- Aşıkoğlu, R., Kurt, M., & Özcan, K. (2008). Entelektüel Sermaye: Teori, Uygulama ve Yeni Perspektifler. Gazi Kitabevi.
- Avcı, U., & Topaloğlu, C. (2009). Hiyerarşik Kademelere Göre Liderlik Davranışlarını Algılama Farklılıkları: Otel Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2009(1), 1-20.
- Avery, G. C., & Bergsteiner, H. (2011). Sustainable leadership practices for enhancing business resilience and performance. *Strategy & Leadership*.
- Barney, J. B., Wicks, J., Otto Scharmer, C., & Pavlovich, K. (2015). Exploring Transcendental Leadership: A Conversation. *Journal Of Management, Spirituality & Religion*, 12(4), 290-304.
- Burns, J.M., (1978). *Leadership*, Harper & Row Publishers, New York
- Bakan, İ. (2008). Örgüt Kültürü ve Liderlik Türlerine İlişkin Algılamalar İle Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İibf Dergisi*, 10:14, 1-28.
- Bakan, İ., & Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik “Türleri” Ve “Güç Kaynakları” Na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması.
- Bass, B. M. (1990), Bass & Stogdill“S Handbook Of Leadership, 3rd Edition, The Free Press, New York
- Baykal, E. (2019). Rol-İçi ve Rol-Üstü Performansın İşyeri Ruhsallığı İle Arttırılması. *Uluslararası Hukuk ve Sosyal Bilim Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 15-25.
- Baykal, E. (2019a). Person Organization Fit: Spiritual Way To Boost Performance. *Asya Studies*, 3(9), 31-43.
- Baykal, E. (2019b). Participation Banks: A Suitable Environment For Workplace Spirituality. *Mevzu-Sosyal Bilimler Dergisi*, (2), 43-63.
- Baykal, E. (2019c). Spiritual leadership in collectivist cultures: Turkey example. In *Science and Spirituality for a Sustainable World: Emerging Research and Opportunities* (pp. 44-69). IGI Global.
- Baykal, E. (2019d). Effect of workplace spirituality on work engagement: Mediator effect of altruistic love. *PressAcademia Procedia*, 9(1), 61-64.

- Baykal, E. (2020). A Model On Authentic Leadership İn The Light Of Hope Theory. *Sosyal Bilimler Arastirmalari Dergisi*, 10(3).
- Baykal, E. (2021). Understanding Religion As A Phenomenon İn Workplace Sprituality: A Durkheimian Approach. *Spiritual Psychology And Counseling*, 6(2), 27-41.
- Baykal, E. ve Zehir, C. (2018). Mediating Effect Of Psychological Capital On The Relationship Between Spiritual Leadership And Performance. *E+M Ekonomie A Management*, 21(3), 124-140.
- Biswakarma, G. (2018). Impact of workplace spirituality on employee productivity in Nepalese hospitality organizations. *Journal of Tourism and Hospitality Education*, 8, 62-76.
- Blanchard, K. H., Zigarmi, P., & Zigarmi, D. (1985). *Leadership And The One Minute Manager. Increasing Effectiveness Through Situational Leadership*. New York: Morrow Print.
- Bollen, K. A., & Lennox, R. (1991). Conventional Wisdom On Measurement: A Structural Equation Perspective. *Psychological Bulletin*, 100, 305–314.
- Bowman, M. A., & Northouse, P. G. (2001). *Instructor's Manual To Accompany Leadership: Theory And Practice*.
- Bozbura, F. T., & Toraman, A. (2010). Türkiye'de Entelektüel Sermayenin Ölçülmesi İle İlgili Model Çalışması Ve Bir Uygulama. *İtüdergisi/D*, 3(1).
- Bontis, N. (1996). There's A Price On Your Head: Managing Intellectual Capital Strategically. *Business Quarterly*, Summer 60(4), 40-46
- Brown, A., Osborn, T., Chan, J. M., & Jaganathan, V. (2005). Managing intellectual capital. *Research-Technology Management*, 48(6), 34-41.
- Bulgurlu, E. B. (2011). Entelektüel Sermaye ve Entelektüel Sermayenin Ölçülmesi. *Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi*, 4(3), 1-14.
- Büyüközkan, G. (2002). Entelektüel Sermaye Yönetimi. In *Kalder Forum*, Nisan-Mayıs-Haziran (No. S 35, P. 44).
- Cashman, K. (1998). *Leadership From The Inside Out*. Provo, Ut: Executive Excellence Publishing.
- Cattell, Rb. Catpell, R. B. *Description And Measurement Of Personality*. New York: World Book, 1946
- Chen, C. Y., & Yang, C. F. (2012). The İmpact Of Spiritual Leadership On Organizational Citizenship Behavior: A Multi-Sample Analysis. *Journal Of Business Ethics*, 105(1), 107-114.
- Conger, J. A. (1994). *Spirit At Work: Discovering The Spirituality İn Leadership* (P. 199). San Francisco: Jossey-Bass.

Contreras, F., Baykal, E., & Abid, G. (2020). E-Leadership And Teleworking In Times Of Covid-19 And Beyond: What We Know And Where Do We Go. *Frontiers In Psychology*, 3484.

Cook, M. J., Elder, L., & Ward, G. (1997). *Decision making, planning, and teams*.

Covey, S. R. (1991). *Principle-Centered Leadership*. New York: Fireside/Simon & Schuster.

C.Tseng ve Y. J. Goo, "Intellectual Capital And Corporate Value In An Emerging Economy: Emperical Study Of Taiwanese Manufacturers", *R&D Management*, Cilt: 35, Sayı:2, 2005, S.187-201.

Çakır, Y. (2019) Yenilikçilik kültürü ve yenilikçilik potansiyeli arasındaki ilişkide değişime direncin moderatör etkisi: Çok kültürlü Türk firmalarında bir uygulama (Master's thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü).

Çatı, Wc (2003). *Din ve Maneviyat. Din Sosyolojisi El Kitabı* , 137-148.

Çelik, A. E., & Perçin, S. (2000). Entelektüel Sermayenin İşletme Bazında Ölçülmesi ve Değerlendirilmesi. *Muhasebe ve Denetime Bakış*, 1(2), 111-118.

Dardot, P. Ve Laval, C. (2012) *Dünyanın Yeni Aklı: Neoliberal Toplum Üzerine Deneme*, Çev. Işık Ergüden, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, İstanbul.

Delbecq, A. L., Fry, L. W., Goldman Schuyler, K., & Williams, P. (2016). Teaching About Religion, Spirituality, And Leadership In Management And Leadership Courses. In *Academy Of Management Proceedings* (Vol. 2016, No. 1, P. 13289). Briarcliff Manor, Ny 10510: Academy Of Management.

Demir, H. (1999). İşletme Yönetim ve Organizasyonundaki Yeni Yönelimler Ve Yönetici Fonksiyonlarının Değişen Boyutu. *Verimlilik Dergisi*, 4, 96.

Dewhurst, Fw ve Navarro, Jgc (2004). *Dış Uygulama Toplulukları ve İlişkisel Sermaye. Öğrenen Organizasyon*.

Doğan, S. (2016). Çağdaş Liderlik Yaklaşımları: Vizyoner Liderlik-Dönüşümcü Liderlik-İşlemci Liderlik. *Pegem Atıf İndeksi*, 97-141.

Duchon, D., & Plowman, D. A. (2005). Nurturing The Spirit At Work: Impact On Work Unit Performance. *The Leadership Quarterly*, 16(5), 807-833.

Dutton, J. E. (2003). *Energize Your Workplace: How To Create And Sustain High-Quality Connections At Work*. John Wiley & Sons.

Dzenopoljac, V., Yaacoub, C., Elkanj, N., & Bontis, N. (2017). Impact of intellectual capital on corporate performance: evidence from the Arab region. *Journal of Intellectual Capital*.

Edvinsson, L. Ve Malone, M.S. (1997) "Intellectual Capital Realizing Your Company's True Value By Finding Its Hiden Brainpower", *Harperbusiness*, New York, Ny.

- Efil, İsmail (2009), Yönetim ve Organizasyon, 10. Baskı, Alfa Aktüel Yayınları, Bursa.
- Erçetin, Ş., (2000), Lider Sarmalında Vizyon, 2.Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Ergün, E., Taşçı, B. S., & Latifoğlu, N. (2019). İnsan Sermayesi: Öğrenen Organizasyonlar, Kurumsal Akademiler, Şirket Üniversiteleri. Ekin Yayınevi, Bursa.
- Farmanesh, P., Zargar, P., Esenyel, V., & Vehbi, A. (2021). Linking Spiritual Leadership and Boundary-Spanning Behavior: The Bright Side of Workplace Spirituality and Self-Esteem. SAGE Open, 11(3), 21582440211040775.
- French, J.R.P. & Raven, B. (1968). The bases of social power. In D. Cartwright and A. Zander (Eds.), Group dynamics: Research and theory, (pp. 259–269). New York: Harper & Row. (Original work published in 1959).
- Friedman, S.D., & Lobel, S.(2003). The Happy Workaholic: A Role Model For Employees.The Academy Of Management Executive, 17(3), 87-98.
- Fowler, J. (2017). From Staff Nurse To Nurse Consultant: Spiritual Care Part 1: The Importance Of Spiritual Care. British Journal Of Nursing, 26, 478. Doi:10.12968/Bjon.2017.26.8.478
- Foucault, M. (2007) Cinselliğin Tarihi, Çev. Hülya Uğur Tanrıöver, Ayrıntı Yayınları, İstanbul.
- Foucault, M. (2008) The Birth Of Biopolitics, Çev. Graham Burchell, Palgrave, New York.
- Fairholm, G. W. (1997). Capturing the hearth of leadership: Spirituality and community in the new American workplace. Westport, CT: Praeger.
- Fairholm, G. W. (1998). Leadership As An Exercise İn Virtual Reality. Leadership & Organization Development Journal.
- Fairholm, G. W. (2001). Mastering Inner Leadership. Greenwood Publishing Group.
- Fryback, P. B., & Reinert, B. R. (1999, January). Spirituality and people with Poentially fatal diagnoses. In Nursing forum (Vol. 34, No. 1, pp. 13-22). Oxford, UK: Blackwell Publishing Ltd.
- Fry, L. W. (2003). Toward A Theory Of Spiritual Leadership. The Leadership Quarterly. 14, 693-727.
- Fry, L. W. (2005). Toward A Theory Of Ethical And Spiritual Well-Being, And Corporate Social Responsibility Through Spiritual Leadership. In R. A. Giacalone & C.L. Jurkiewicz (Eds.), Positive Psychology İn Business Ethics And Corporate Responsibility (Pp. 47–83). Greenwich, Ct: Information Age Publishing.

- Fry, L. W. & Whittington, J. L. (2005). Avolio, B., Gardner, W. & Walumbwa, F. (Eds.). Authentic Leadership Theory And Practice: Origins, Effects, And Development Monographs In Leadership And Management, Vol. 3, 183-200.
- Fry, L. W., Vitucci, S., & Cedillo, M. (2005). Spiritual leadership and army transformation: Theory, measurement, and establishing a baseline. *The leadership quarterly*, 16(5), 835-862. 43-46.
- Fry, L. W., & Matherly, L. L. (2006). Spiritual leadership as an integrating paradigm for positive leadership development. International Gallup Leadership Summit, Washington, DC, 84, 265-278.
- Fry, L. W., & Slocum Jr, J. W. (2008). Maximizing The Triple Bottom Line Through Spiritual Leadership. *Organizational Dynamics*, 37(1), 86-96.
- Fry, L. W., & Cohen, M. P. (2009). Spiritual Leadership As A Paradigm For Organizational Transformation And Recovery From Extended Work Hours Cultures. *Journal Of Business Ethics*, 84(2), 265-278.
- Fry Lw, Hannah St, Noel M, Walumbwa Fo. Impact Of Spiritual Leadership On Unit Performance (Retracted Article. See Vol. 25, Pg. 1073, 2014). *Leadersh Q.* 2011;22(2):259-70.
- Fry, L.W., Nisiewicz, M.S. Maximizing the Triple Bottom Line through Spiritual Leadership; Stanford University Press: Redwood City, CA, USA, 2013
- Fry, L. W. J., & Egel, E. (2017). Spiritual Leadership. 2017 Volume 20 Issue 3, (3).
- Fry, L. W. (2018). Spiritual Leadership In The Workplace. Oxford Bibliographies. Retrieved From Doi, 10, 9780199846740-0147.
- Fry, L. W., & Egel, E. (2021). Global leadership for sustainability. *Sustainability*, 13(11), 6360.
- Fourboul, C. V. (2011). La Spiritualité Des Dirigeants En Situation De Passage De Leadership. *Management Avenir*, (8), 202-220.
- Genç, A. K. (2018). Entelektüel Sermaye ve Büyük Ölçekli İşletmelerin Katma Değerine Etkisi: Türkiye’de Bir Araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi–Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Giacalone, R. A., & Jurkiewicz, C. L. (2003). Right from wrong: The influence of spirituality on perceptions of unethical business activities. *Journal of Business Ethics*, 46(1), 85–97.
- Goldberg, Joan Rachel (2006). "Spirituality, Religion And Secular Values: What Role In Psychotherapy". *Family Therapy News* 25: 16–17.
- Göçen, A. (2017). Eğitim Kurumlarında İşyeri Ruhsallığının Geliştirilmesine Yönelik Deneysel Bir Uygulama.



- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation Through The Design Of Work: Test Of A Theory. *Organizational Behavior And Human Performance*, 16(2), 250-279.
- Hand, J. R., & Lev, B. (Eds.). (2003). *Intangible Assets: Values, Measures, And Risks: Values, Measures, And Risks*. Oup Oxford.
- Harvey, I. S., & Cook, L. (2010). Exploring The Role Of Spirituality İn Self-Management Practices Among Older African American And Non-Hispanic White Women With Chronic Conditions. *Chronic Illness*, 6, 111-124. Doi:10.1177/1742395309350228
- Hill, P. C., Pargament, K. I., Hood, R. W., Mccullough, M. E., Swyers, J. P., Larson, D. B., & Zinnbauer, B. J. (2000). Conceptualizing Religion And Spirituality: Points Of Commonality, Points Of Departure. *Journal For The Theory Of Social Behavior*, 30, 51-77
- Hudson, R. (2014). The question of theoretical foundations for the spirituality at work movement. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 11(1), 27-44
- James, W. (2002). *The Varieties Of Religious Experience*. Mineola, Ny: Dover Publications.
- Jones, K. F. (2018). Spirituality: More Than Just Religion. *Journal Of The Australasian Rehabilitation Nurses' Association*, 21(2), 12-14.
- Jufrizen, J., Sari, M., Nasution, M. I., Akrim, A., & Fahmi, M. (2019). Spiritual Leadership And Workplace Spirituality: The Role Of Organizational Commitment.
- Kandemir, T. (2008). Entelektüel Sermaye Kavrami ve Tarihsel Gelişimi. Bölüm Yazarları Prof. Dr. Rıza Aşikoğlu, 23.
- Karaduman, S. (2010). Modernizmden Postmodernizme Kimliğin Yapısal Dönüşümü. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 5(17), 2886-2899.
- Karagül, M. (2003) Beşerî Sermayenin Ekonomik Büyümeyle İlişkisi ve Etkin Kullanımı, *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, (5) 79-90.
- Karagül, M., & Dündar, S. (2006). Sosyal Sermaye ve Belirleyicileri Üzerine Ampirik Bir Çalışma. *Akdeniz İibf Dergisi*, 61-78.
- Kanıbir, H. (2004). Yeni Bir Rekabet Gücü Kaynağı Olarak Entellektüel Sermaye ve Organizasyonel Performansa Yansımaları. *Journal Of Aeronautics And Space Technologies*, 1(3), 77-85.
- Khoshpanjeh, M., Rahnama, A., Seyyedkalan, M. M., & Hoseinpour, A. (2012). Evaluating The Role Of Spiritual Leadership Dimensions İn Employee Empowerment And Their Effect On Workforce Productivity. *Journal Of Basic And Applied Scientific Research*, 2(8), 7681-7689.

- Kıyat, B. D. (2018). Sosyal Sermayenin Kurum Kimliğindeki önemi üzerine bir inceleme. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 5(9), 131-146.
- Kıyat, G. B. D., Özgüleş, B., & Günaydın, S. C. (2018). Algılanan kurumsal itibar ve işe bağlılığın duygusal emek davranışı üzerine etkisi: sağlık çalışanları örneği. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 21(3), 473-494.
- Kibritçiöglü, A. (1998). İktisadi Büyümenin Belirleyicileri ve Yeni Büyüme Modellerinde Beşerî Sermayenin Yeri. *Ankara Üniversitesi Sbf Dergisi*, 53(01).
- Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1991). Do Traits Matter. *Academy Of Management Executive*, 5(2), 48-60.
- Klimoski, R., & Mohammad, S. (1994). Team Mental Model: Construct Or Metaphor? *Journal Of Management*, 20, 403-437.
- Kutunis, R. Ö., & Oruç, E. (2014). Pozitif Örgütsel Davranış ve Pozitif Psikolojik Sermaye Üzerine Kavramsal Bir İnceleme. *The Journal Of Happiness & Well-Being*, 2(2), 145-159.
- Kruger, M., & Seng, Y. (2005). Leadership with inner meaning: A contingency theory of leadership based on the worldviews of five religions. *The leadership quarterly*, 16(5), 771-806.
- Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları, Yay.
- Korkut, A., (2012). *Ruhsal Liderliğe İlişkin Kuramsal Bir İnceleme. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.*
- Kurtar, Ş. (2009). *Ruhsal Liderlik Ölçeği: Türkçe Dilsel Eşdeğerlik, Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi-Sosyal Bilimleri Enstitüsü. İstanbul.*
- Küçükahmet, L. (Ed.). (2005). *Sınıf yönetiminde yeni yaklaşımlar. Nobel.*
- Lavorato Neto, G., Rodrigues, L., Rozendo Da Silva, D. A., Ribeiro Turato, E., & Gomes Campos, C. J. (2018). Spirituality Review On Mental Health And Psychiatric Nursing. *Revista Brasileira De Enfermagem*, 71, 2323-2333. Doi:10.1590/0034-7167-2016-0429
- Lazzarato, M. (2005) "Maddi Olmayan Emek", Çev. Selen Göbelez - Sinem Özer, İtalya'da Radikal Düşünce ve Kurucu Politika İçinde, Otonom Yayıncılık, İstanbul.
- Lewis, L. M., Hankin, S., Reynolds, D., & Ogedegbe, G. (2007). African America Spirituality: A Process Of Honoring God, Others, And Self. *Journal Of Holistic Nursing*, 25, 16-23. Doi:10.1177/0898010106289857
- Lunenburg, Fc (2011). İşyerinde Öz Yeterlilik: Motivasyon ve Performans İçin Çıkarımlar. *Uluslararası Yönetim, İşletme ve Yönetim Dergisi* , 14 (1), 1-6.

- 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.
- 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 Relationship Between Personality And Performance In Small Groups”, *Psychological Bulletin*
- Maxwell T (2003). Considering Spirituality: Integral Spirituality, Deep Science And Ecological Awareness. *Zygon*. 38(2): 257 – 276.
- Michael Hout, Claude Fischer, “Why More Americans Have No Religious Preference: Politics And Generations”, *American Sociological Review*, 67(2), 2002, 165-190, S. 178; Glenn M. Vernon, “The Religious ‘Nones’: A Neglected Category”, *Journal For The Scientific Study Of Religion*, 7(2), 1968, 219-229, S. 222.
- Milliman, J., Czaplewski, A. J., & Ferguson, J. (2003). Workplace Spirituality And Employee Work Attitudes: An Exploratory Empirical Assessment. *Journal Of Organizational Change Management*.
- Mirvis, P. H. (1997). Crossroads—“Soul Work” In Organizations. *Organization Science*, 8(2), 192-206.
- Mura, M., Lettieri, E., Spiller, N., & Radaelli, G. (2012). Intellectual capital and innovative work behaviour: Opening the black box. *International Journal of Engineering Business Management*, 4(Godište 2012), 4-39.
- Narcıkara, E. B., & Zehir, C. (2016). Effect Of Organizational Support In The Relationship Between Spiritual Leadership And Performance. *International Journal Of Humanities And Social Science*, 6(12), 29-42.
- Narcıkara, E. (2017). Spiritüel Liderlik Davranışının Algılanan Performans Üzerine Etkisi. (Yayınlanmış Doktora Tezi). İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Narcıkara, E. B. (2017). Örgüt Ortamında Artarak Yükselen Olumluluk: Pozitif Örgüt Okulu Bakış Perpektifi. *İş'te Davranış Dergisi*, 2(1), 20-33.
- Narcıkara, E. B. (2018). Spiritüelite (Ruhsallık) ve İş Ortamında Anlam Arayışı. *Alanya Akademik Bakış*, 2(1), 11-25.
- Nick Bontis, “There’s A Price On Your Head: Managing Intellectual Capital Strategically”, *Business Quarterly*, Summer, 1996, S.3.
- N.Bontis, *World Congress On Intellectual Capital Readings*, Butterworthheinemann/Kmcı Press, Boston, Ma, 2002, S. 24.

N. Bontis, "Intellectual Capital: An Exploratory Study That Develops Measures And Models", *Management Decision*, Cilt: 36, Sayı: 2, 1998, S. 68.

N. Yelkikalan ve E. Aydın, "Aile Şirketlerinde Profesyonelleşmeyi Yönlendiren Bir Dinamik: Entelektüel Sermaye Birikimi", *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2006, S. 134.

Northouse, P. G. (2011). *Introduction To Leadership: Concepts And Practice*. Sage Publications.

Northcraft, Gregoy (1994), "Organizational Behavior", Orlando: The Dryden Press

Örgev, M., & Günalan, M. (2011). İşyeri Maneviyatı Üzerine Eleştirel Bir Değerlendirme. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(2), 51-64.

Örnek, A. Ş., & Siyret, A. Y. A. S. (2015). Entelektüel Sermaye ile Yenilikçi İş Davranışının İşletme Performansına Etkisi: Bilişim Sektörü Uygulaması. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 16(2), 91-116.

Örücü, E., & Kanbur, A. (2008). Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), 85-97.

Özdemir, S., & Karakoç, M. (2018). Bilgi Ekonomisi Özelinde Üniversitelerde Entelektüel Sermayenin Ölçülmesi ve Raporlanması.

Özgan, H., & Bozbayındır, L. B. A. B. F. (2013). Öğretmenlerin ruhsal liderlik algıları ile motivasyonları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(1), 70-83.

Özmağas, U. (2015). İnsan Sermayesinin Kaynağı: Maddi Olmayan Emek. *Toplum ve Bilim*, 135, 15.

Pablos, Po (2002). Asya, Avrupa ve Orta Doğu'dan Entelektüel Sermaye Ölçümünün Kanıtı. *Entelektüel Sermaye Dergisi*.

Pavenkov, O., Pavenkov, V., & Rubtcova, M. (2015). The altruistic behavior: characteristic of future teachers of inclusive education in Russia. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 187, 10-15.

Pfeffer, J. (2003). Business And The Spirit: Management Practices That Sustain Values. In R. A. Giacalone & C.L. Jurkiewicz (Eds.), *Handbook Of Workplace Spirituality And Organizational Performance* (Pp. 29-45). New York: M. E. Sharp.

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.

Portin, B. S., Feldman, S., & Knapp, M. S. (2006). Purposes, Uses, And Practices Of Leadership Assessment In Education. Center For The Study Of Teaching And Policy.

Radi Afsouran, N., C Thornton III, G., & Charkhabi, M. (2022). Leadership Development Assessment Center: A Review on Advantages and Disadvantages for Developing Leadership Behavioral Competencies. *International Journal of Organizational Leadership*, 11(1), 71-88.

Rego, A., & E Cunha, M. P. (2008). Workplace Spirituality And Organizational Commitment: An Empirical Study. *Journal Of Organizational Change Management*.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-Determination Theory And The Facilitation Of Intrinsic Motivation, Social Development, And Well-Being. *American Psychologist*, 55, 68–78.

Samul, J. (2019). Spiritual Leadership: Meaning In The Sustainable Workplace. *Sustainability*, 12(1), 267.

Sani, A., Soetjipto, B. E., & Maharani, V. (2016). The effect of spiritual leadership on workplace spirituality, job satisfaction and ihsan behaviour (a study on nurses of Aisyiah Islamic Hospital in Malang, Indonesia). *International Journal of Applied Business and Economic Research*, 14(11), 7675–7688.

Seligman, M. E., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive Psychology: An Introduction. *American Psychologist*, 55, 5–14

Sezen, H. K., & Briukhanova, N. (2021). Human capital dimension of digitalization: A comparative study for Turkey and Russia.

Smith, G., Minor, M. ve Brashen, H. (2018). Manevi Liderlik: Birden Fazla Perspektifi Kucaklayan Bir Liderlik Tarzı Rehberi. *Öğretim araştırması dergisi* , 7 , 80-89.

Songur, A., & Negihan, İ. N. C. E. (2020). Liderlik Türlerinin Çalışan Motivasyonu ve Performansına Etkisi: Bir Uygulama. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(Özel Sayı-Special Issue), 906-925

Stogdill, R. M. (1948). Personal Factors Associated With Leadership: A Survey Of The Literature. *The Journal Of Psychology*, 35-71

Şahne, B. S., & Şar, S. (2015). Liderlik kavramının tarihçesi ve Türkiye’de ilaç endüstrisinde liderliğin önemi. *Marmara Pharmaceutical Journal*, 19(2), 109-115.

Şahin, K. (2019). Kuşaklararası Liderlik ve Değişen Liderlik Olgusu (Doctoral Dissertation, Marmara Üniversitesi (Turkey)).

Şamiloğlu F. (2002) Entelektüel Sermaye , Gazi Kitabevi, Ankara

Tabak, A., Yalçınkaya, H., & Erkuş, A. (2012). Liderliklik Kavramına Tarihsel Bir Bakış.

Tajfel, H. (1978), “Social Categorization, Social Identity And Social Comparison”, *Differentiation Between Social Groups: Studies In The Social Psychology Of Intergroup Relations*, Ed. H. Tajfel, London, Academic Press, Ss. 61-76.

Thompson, S. (2013). Hidden strength: Encouraging spiritual leadership attributes among school leaders. *Kentucky Journal of Excellence in College Teaching and Learning*, 10(2012), 9.

Toffler, A., Toffler, H., & Dicleli, Z. (1995). Yeni bir uygarlık yaratmak: üçüncü dalganın politikası. *Türk Henkel Dergisi Yay.*

Tourish, D., & Tourish, N. (2010). Spirituality At Work, And Its Implications For Leadership And Followership: A Post-Structuralist Perspective. *Leadership*, 6(2), 207-224.

Turgut, E., & Begenirbaş, M. (2014). İlişkisel Sosyal Sermayenin Yenilikçi Davranışa Etkisinde Örtülü Bilgi Paylaşımı Davranışının Aracılık Rolü. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1), 146-160.

Tunçer, P. (2013). Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon. *Sayıştay Dergisi*, (88), 87-108.

Udin, U. (2019). Spiritual leadership and employee performance: An empirical investigation. *International Journal of Business Management and Economic Review*, 2(05), 54-61.

Uzay, Ş., & Savaş, O. (2003). Entelektüel sermayenin ölçülmesi: Mobilya sektöründe karşılaştırmalı bir uygulama örneği. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(1), 163-181.

Valas, H., & Slovik, N. (1993). Variables Affecting Students' Intrinsic Motivation For School Mathematics: Two Empirical Studies Based On Deci's And Ryan's Theory Of Motivation. *Learning And Instruction*, 3, 281–298.

Vargas, N., & Lloria, M. B. (2017). Performance and intellectual capital: how enablers drive value creation in organisations. *Knowledge and Process Management*, 24(2), 114-124.

Vecchio, R. (1991), "Organizational Behavior", Forthworth: The Dryden Press

Villena, V. H., Revilla, E., & Choi, T. (2011). The dark side of buyer–supplier relationships: A social capital perspective. *Journal of Operations Management*, 29(6), 561-576.

Vitell, Scott J., King, Robert Allen, Howie, Katharina, Toti, Jeanfrançois, Albert, Lumina, Hidalgo, Encarnación Ramos ve Yacout Omneya (2016). "Spirituality, Moral Identity And -Consumer Ethics:A Multi-Cultural Study". *Journal Of Business Ethics*, 139- 160.

Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). *Leadership And Decision Making*. Pittsburgh: University Of Pittsburgh Press

- Wang, G. G., Li, J., Qiao, X., & Sun, J. Y. (2010). Understanding The Corporate University Phenomenon: A Human Capital Theory Perspective. *International Journal Of Human Resources Development And Management*, 10(2), 182-204.
- Wall, A. (2005). The Measurement And Management Of Intellectual Capital In The Public Sector: Taking The Lead Or Waiting For Direction. *Public Management Review*, 7(2), 289-303.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting A Job: Revisioning Employees As Active Crafters Of Their Work. *Academy Of Management Review*, 26(2), 179-201.
- Wibawa, I. M. A. (2014). The Role of Organizational Culture on Spiritual Leadership, Human Capital, and Employee Loyalty.
- Widodo, S., & Suryosukmono, G. (2021). Spiritual leadership, workplace spirituality and their effects on meaningful work: Self-transcendence as mediator role. *Management Science Letters*, 11(7), 2115-2126.
- Wikipedia. (2019). Leadership. Haziran 2, 2019 Tarihinde Wikipedia The Free Encyclopedia: <https://en.wikipedia.org/wiki/Leadership#Theories> Adresinden Alındı.
- Yereli, A. N., & Gerşil, G. (2005). Entellektüel Sermayeyi Ölçme ve Raporlama Yöntemleri. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(2), 17-30.
- Yukl, G. A. (1989), *Leadership In Organizations*, 2 Nd Edition, Prentice Hall Inc., New Jersey.
- Yukl, G. (2009). *Leadership In Organizations (7th Ed.)*. Upper Saddle River, Nj: Prentice Hall.
- Zel, U. (2011). "Kişilik ve Liderlik". Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Zinnbauer, B. J., Pargament, K. I., Cole, B., Rye, M. S., Butter, E. M., Belavich, T. G., Hipp, K. M., Scott, A. B., & Kadar, J. L. (1997). Religion And Spirituality: Unfuzzifying The Fuzzy. *Journal For The Scientific Study Of Religion*, 36, 549-564

## EKLER

### Ek. 1 Araştırma Anketi

Merhaba,

Bu anket formu, Medipol Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde yürütülmekte olan araştırmanın “Spiritüel Liderlik” isimli uygulama kısmı ile alakalıdır. Bu araştırma çalışması tam olarak akademik bir amaca yönelik olup elde edilen sonuçlarla iş ortamında maneviyata ve ruhun tatminine alan açan spiritüel (ruhsal) liderlik davranışının; çalışanların insan sermayesi algıları üzerindeki etkisini incelenmiş olup biliminin ilerlemesini ve çalışanlara katkı sağlamasını umut ediyoruz.

Bu çalışmaya katılmak tamamen gönüllük esasına dayanmaktadır. Araştırmanın amacına ulaşılabilmesi için verilen cevaplar sadece bu araştırma için kullanılacaktır ve kimseyle paylaşılmayacaktır.

Çalışmaya verdiğiniz değerli katkılar için teşekkür ederiz.

Aşağıdaki sorular yöneticileriniz ve kurumunuz ile ilgili genel düşünceleriniz ölçmeye yönelik olarak tasarlanmıştır. Bu ankette, soru karşılığındaki seçenekler; (1) Kesinlikle katılmıyorum 2) Kısmen katılıyorum (3) Ne katılıyorum ne katılmıyorum 4)Katılıyorum ve (5) Tamamen Katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir.					
<b>1-VİZYON</b>					
1. Çalıştığım kurumun vizyonunu anlıyorum ve bu vizyona kendimi adadım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Kurumumun vizyonu, beni, içimdeki en iyiyi ortaya çıkarmaya sevk eder.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Kurumumun vizyonu açık ve beni zorlayıcıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Kurumumun vizyonu, benim en yüksek performansımı sergilememe neden olur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>2-UMUT – ÇABA</b>					
5. Kurumuma inanırım ve kurumumun misyonunu başarması için gereken “ne olursa olsun” yapmaya gönüllüyüm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



6. Kurumumun tüm ideallerine inanırım, bu nedenle kurumumun başarısına yardım etmek için azimliyim ve çok fazla çaba harcarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Başarmamıza yardımcı olabilecek her şeyi yaparak kurumuma ve onun misyonuna olan inancımı kanıtliyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Kurumuma inanırım ,başarılı olmamızı isterim bu nedenle işimde zorlayıcı hedefler belirlerim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>3-RUHSAL YAŞAM</b>					
9. Yaşam için umut doluyum.					
10. İş arkadaşlarımla ruhsal sağlıklarına dikkat ederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Kendimi manevi değerleri olan bir kişi olarak görürüm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Manevi bir uygulamayı sürdürürüm. ( örneğin; ibadet etme, dua etme ,doğada zaman geçirme, meditasyon, manevi yazılar okuma, yoga, dini gelenekleri yerine getirme, günlük yazma)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Manevi değerlerim, yaptığım seçimleri etkiler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>4-ÖDÜL – FEDAKARLIK SEVGİSİ</b>					
14. Kurumumdaki liderler konuştuğu gibi hareket ederler, liderlerimizin özü sözü birdir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Kurumumdaki liderler dürüst ve alçak gönüllüdür.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Kurumum güvenilir bir yerdir ve çalışanlarına karşı vefalıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Kurumumdaki liderler, çalışanlarının haklarını koruyacak cesarete sahiptir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Kurumum çalışanlarına karşı saygılı ve anlayışlıdır ; çalışanlarının sıkıntılarında onlar için bir şeyler yapmak ister.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>5-İSTEK/ANLAM</b>					
19. Yaptığım iş insanların yaşamında farklar yaratır.	<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 benim için oldukça önemlidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. İş etkinliklerimi kendimce anlamlı bulurum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>6-AİT OLMA</b>					
23. Kurumumun beni ve işimi taktir ettiğini hissedirim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Kurumumun bana ve işime saygı duyduğunu hissedirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. İşimden dolayı önemsendiğimi hissedirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. Liderlerim tarafından son derece saygı gördüğümü hissedirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



## Ek. 2 Araştırma Anketi İzin Yazıları



**Engin Karadağ** <...@...>

Alıcı: ben ▾

Merhaba Hocam;

Ölçeği kullanabilirsiniz. Kolaylıklar dilerim.

**Engin.**

-----

**Prof. Dr. Engin Karadağ** | *Industrial and Organizational Psychology & Educational Leadership and Policy Studies*  
*Akdeniz University | 07058 Kampus, Antalya, TR*

**Co-Director:** *University Assessments & Research Laboratory [UniAr]*



**Ercan Ergün**

Alıcı: ben ▾

Merhaba Ferda Ülker

İnsan Sermayesi: Öğrenen Organizasyonlar, kurumsal Akademiler, Şirket üniversiteleri  
Aşağıdaki kaynağı atıf göstererek "İnsan Sermayesi" ile ilgili anket ifadelerini kullanabilirsiniz.  
Çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Doç.Dr. Ercan Ergün

İyi Günler

Yazarlar	Ergün, E., Taşçı B. S., Latifoğlu, N.
Yayın tarihi	2019
Yayıncı	Ekin Yayınevi, Bursa

### Ek. 3 Etik Kurulu Karar Formu

İSTANBUL MEDİPOL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER BİLİMSEL ARAŞTIRMALAR ETİK KURULU  
ETİK KURULU KARAR FORMU

<b>BAŞVURU BİLGİLERİ</b>	ARAŞTIRMANIN AÇIK ADI	<i>Spiritüel Liderliğin İnsan Sermayesi Üzerindeki Etkisi; İstanbul İli Hizmet Sektöründe Faaliyet Gösteren Firmalarda Çalışan Beyaz Yakalılar Üzerinde</i>			
	KOORDİNATÖR/SORUMLU ARAŞTIRMACI UNVANI/ADI/SOYADI	Ferda ÜLKER			
	KOORDİNATÖR/SORUMLU ARAŞTIRMACININ UZMANLIK ALANI	Yüksek Lisans Öğrencisi			
	KOORDİNATÖR/SORUMLU ARAŞTIRMACININ BULUNDUĞU MERKEZ	İstanbul			
	DESTEKLEYİCİ	-			
	ARAŞTIRMAYA KATILAN MERKEZLER	TEK MERKEZ <input type="checkbox"/>	ÇOK MERKEZLİ <input checked="" type="checkbox"/>	ULUSAL <input checked="" type="checkbox"/>	ULUSLARARASI <input type="checkbox"/>

**İSTANBUL MEDİPOL ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER BİLİMSEL ARAŞTIRMALAR ETİK KURULU**  
**ETİK KURULU KARAR FORMU**

Değerlendirilen Belgeler	Belge Adı	Tarihi	Versiyon Numarası	Dili
	ARAŞTIRMA PROTOKOLÜ/PLANI			Türkçe <input checked="" type="checkbox"/> İngilizce <input type="checkbox"/> Diğer <input type="checkbox"/>
BİLGİLENDİRİLMİŞ GÖNÜLLÜ OLUR FORMU			Türkçe <input checked="" type="checkbox"/> İngilizce <input type="checkbox"/> Diğer <input type="checkbox"/>	
Karar Bilgileri	<b>Karar No: 74</b>	<b>Tarih:09/06/2022</b>		
	Yukarıda bilgileri verilen Sosyal Bilimler Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulu başvuru dosyası ile ilgili belgeler araştırmanın gerekçe, amaç, yaklaşım ve yöntemleri dikkate alınarak incelenmiş ve araştırmanın etik ve bilimsel yönden uygun olduğuna "oy birliği" ile karar verilmiştir.			

İSTANBUL MEDİPOL ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER BİLİMSEL ARAŞTIRMALAR ETİK KURULU	
BAŞKANIN UNVANI / ADI / SOYADI	Prof. Dr. Ali BÜYÜKASLAN

Unvanı/Adı/Soyadı	Uzmanlık Alanı	Kurumu	Cinsiyet		Araştırma ile İlişki		Katılım *		İmza
Prof. Dr. Ali BÜYÜKASLAN	İletişim Çalışmaları	İstanbul Medipol Üniversitesi	E <input checked="" type="checkbox"/>	K <input type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/>	H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input checked="" type="checkbox"/>	H <input type="checkbox"/>	Uygundur
Dr.Öğr.Üyesi Sinan SEÇKİN	Hukuk	İstanbul Medipol Üniversitesi	E <input checked="" type="checkbox"/>	K <input type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/>	H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input checked="" type="checkbox"/>	H <input type="checkbox"/>	Uygundur
Doç. Dr. Serhat YÜKSEL	Finans	İstanbul Medipol Üniversitesi	E <input checked="" type="checkbox"/>	K <input type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/>	H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input checked="" type="checkbox"/>	H <input type="checkbox"/>	Uygundur
Doç. Dr. İhsan EKEN	Medya ve Reklam Araştırmaları	İstanbul Medipol Üniversitesi	E <input checked="" type="checkbox"/>	K <input type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/>	H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input checked="" type="checkbox"/>	H <input type="checkbox"/>	Uygundur
Doç.Dr. Burak DOĞRU YOL	Psikoloji	İstanbul Medipol Üniversitesi	E <input checked="" type="checkbox"/>	K <input type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/>	H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input checked="" type="checkbox"/>	H <input type="checkbox"/>	Uygundur

\* :Toplantıda Bulunma

COVID-19 (Pandemi) nedeniyle etik kurul kararında, kurul üyelerimizden uygunluk alınmıştır. Araştırmacı tarafından talep edilirse, COVID-19 (Pandemi) sonrası ıslak imzalı karar formu hazırlanabilir.

Sosyal Bilimler  
Bilimsel Araştırmalar Etik Kurul Sekreteri  
Birgül BARDA