



T.C.

Yeditepe Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Eğitim Denetimi ve Yönetimi Anabilim Dalı

**RUHSAL LİDERLİK ÖLÇEĞİ: TÜRKÇE DİLSEL EŞDEĞERLİK,  
GEÇERLİK VE GÜVENİRLİK ÇALIŞMASI**

Yüksek Lisans Tezi

Şehbal KURTAR

İstanbul, 2009



T.C.

Yeditepe Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Eğitim Denetimi ve Yönetimi Anabilim Dalı

**RUHSAL LİDERLİK ÖLÇEĞİ: TÜRKÇE DİLSEL EŞDEĞERLİK,  
GEÇERLİK VE GÜVENİRLİK ÇALIŞMASI**

Yüksek Lisans Tezi

Şehbal KURTAR

Danışmanlar: Yard. Doç. Dr. Nuri BALOĞLU  
Dr. Engin KARADAĞ

İstanbul, 2009



T.C.  
Yeditepe Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Eğitim Denetimi ve Yönetimi Anabilim Dalı

Şehbal KURTAR tarafından hazırlanan RUHSAL LİDERLİK ÖLÇEĞİ: TÜRKÇE DİLSEL EŞDEĞERLİK, GEÇERLİK VE GÜVENİRLİK ÇALIŞMASI başlıklı bu çalışma, [.../.../2009] tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

**İuri:**

**Tez Danışmanı** :Yard. Doç. Dr. Nuri BALOĞLU

**İkinci Tez Danışmanı** :Dr. Engin KARADAĞ

**Üye** :Prof.Dr. Adil ÇAĞLAR

**Üye** : Doç.Dr. Sedat YÜKSEL

Yüksek lisans tezi onay tarihi: 22/07/2009

## ÖNSÖZ

Ruhsal Liderlik Ölçeği'nin Türkçe'ye uyarlanması aşamasında pek çok kişi ve kurumun katkısı olmuştur. Öncelikle tez danışmanlarım Yard. Doç. Dr. Nuri Baloğlu'na ve - en az onun kadar- çalışmanın her aşamasındaki desteği ve rehberliği ve sabrı için, Dr. Engin Karadağ'a teşekkür ederim. "Liderlik" gibi ülkemizdeki henüz emekleme safhasındaki bir disiplinde onların yardım ve destekleri olmasa bu çalışmanın gerçekleşmesi mümkün olmayacaktı.

Tüm hayatım boyunca bana destek olan, varlık sebebim aileme teşekkür etmek ayrıca boynumun borcudur. Onlara olan şükran duygularımı kelimeler açıklayamaz.

Ölçek uyarlama çalışmalarına tercüme ile katılan saygıdeğer meslektaşlarım, dostlarım; Nihal Baran, Nesrin Gökpinar, Deniz Cansever iyi ki varsınız.

Kadim dostum Doç Dr. Nurcan Uçak Şen ile saygıdeğer asistanı İsmail Kekeç olmasalardı Türkçe uyarlama çalışmaları öksüz kalacaktı. Onlara da teşekkür ediyorum.

Öğretmenliğim boyunca "bizim ülkede bu çok zor, hatta imkansız hocam" diye kendilerini sürekli kendi sınırlarıyla engellemeyi tutum haline getirmiş sevgili öğrencilerim, siz olmasaydınız dünyadaki her şey bana daha renksiz ve dar gelirdi. Var olunuz, daim olunuz.

Yüksek lisans yapmamda bana destek olan eşim ile oğluma gösterdikleri maddi manevi tüm destekleri için; ayrıca sevgi, huzur ve mutluluk kaynaklarım oldukları için de teşekkür ederim.

*Temmuz 2009*

*Şehbal Kurtar*

# **RUHSAL LİDERLİK ÖLÇEĞİ: TÜRKÇE DİSEL EŞDEĞERLİK, GEÇERLİK VE GÜVENİRLİK ÇALIŞMASI**

## **Özet**

Bu tez 2007 yılında Fry tarafından geliştirilmiş, Ruhsal Liderlik Ölçeği'nin Türkçeye uyarlanması üzerinedir. Çalışma on aşamada yürütülmüştür; ölçeğin Türkçeye çevrilmesi, ölçeğin Türkçe formunun dilsel eşitlik, güvenilirlik ve geçerlik çalışmaları yapılmıştır. Çeviri aşamasında, orijinal İngilizce ölçek alan uzmanları tarafından Türkçeye tercüme ettirilmiştir. Bu tercümelemler incelenerek geçici bir Türkçe form oluşturulmuştur. Türkçe form dil konusunda doktora düzeyinde bir uzman tarafından geri çeviri yöntemiyle tekrar İngilizceye çevrilmiştir. Bu formlar üzerinde yapılan çalışmalarla maddeler teker teker ele alınıp değerlendirilmiş ve Türkçe forma ulaşılmıştır. Orijinal ölçekteki maddeler ile Türkçe maddelerin iki kültürde de anlaşılabilir olduğu gözlemlenmiştir. Böylelikle orijinal ölçeğin 40 maddesi de Türk kültüründe karşılık bulacağından; ölçeğin tüm maddeleri Türkçe formda da aynen kullanılmıştır. Formun Türkçesi Türk Dili konusunda uzman kişiler tarafından dil bilimi açısından değerlendirilmiştir. Formların toplanmasıyla elde edilen veriler ve öneriler göz önüne alınarak Türkçe ölçeğe son biçimi verilmiş, bu işlemin ardından özgün ölçekle Türkçe ölçek arasındaki eş değeriğinin kontrolü için ölçeğin önce İngilizce ve Türkçe formları üç hafta arayla bir üniversitenin İngiliz Dili Öğretmenliği Bölümünde okuyan son sınıf öğrencilerden oluşan 37 kişilik bir gruba uygulanmıştır. Yapılan eşleştirilmiş grup t testi sonucunda dilsel eşdeğerlik açısından anlamlı bir sonuç elde edilmemiştir. Çalışmanın güvenilirlik bölümünde formun iç tutarlılığını saptamak için, İstanbul Avrupa ve Asya yakasında bulunan çok farklı eğitim kurumlarında görev yapan 573 eğitimciye ölçek uygulanmıştır. Bu aşamalarda Pearson çarpım moment korelasyon analizleri, bağımlı grup t testi kullanılmıştır. Elde edilen veriler bilgisayarda "SPSS for Windows ver.13.0 programında çözümlenmiş, manidarlığı .05 düzeyinde sınanmış, diğer manidarlık düzeyleri ayrıca belirtilmiş ve bulgular araştırmanın amaçlarına uygun olarak tablolar halinde sunulmuştur. Yapılan bu analizler ölçeğin Türkiye koşullarında kullanılabilir, dilsel eşdeğerliğe sahip, geçerli ve güvenilir bir ölçek olduğunu göstermiştir.

## **Anahtar Sözcükler**

Liderlik, ruhsal liderlik, ruhsal liderlik ölçeği.

# **SPIRITUAL LEADERSHIP SURVEY: TURKISH LANGUAGE, RELIABILITY & VALIDITY ANALYSIS**

## **Abstract**

This thesis is based on the adaptation of the Spiritual Leadership Survey, which was originally developed by Fry in 2007, into Turkish. The study was carried out in a couple of phases: Translation of the questionnaire into Turkish. The studies for the language equivalency, trustworthiness and validity of the Turkish form have already been carried out. During the translation process, the original copy has been translated by questionnaire experts. These translations have been studied and a temporary Turkish form has been prepared. This Turkish form has been translated into English by an expert with a PhD in English Language by using the reverse translation method. Having worked on these forms, each item was reconsidered and evaluated, in the end, the Turkish form was formed. It was observed that the items in the Turkish form and the ones in the original questionnaire were apprehensible in both cultures. Thus, since 40 items of the questionnaire will match the Turkish Culture, all the items of it were used in the Turkish form as they are. The Turkish translation of the form was checked by experts in Turkish Language. The Turkish questionnaire was given its final form by considering the data and suggestions and after this stage, in order to check their equivalency between the Turkish questionnaire and the original one, the Turkish and the English forms were given to 37 students who were studying in senior class at the Department of English Teaching, Faculty of Education of a university with an interval of three weeks between each. Significant results were found in terms of language equivalency as a result of matching group t test. With respect to reliability, in order to establish internal consistency, the scale was given to 573 educators working at different educational institutions in the European and Asian sides of Istanbul. Pearson multiplication moment correlation analysis and independent group t tests were applied at this stage. The data received were analyzed on the computer using “SPSS for Windows ver. 13.0” and the result found was .05 significantly meaningful. Other significantly meaningful results were separately shown and for the purposes of this study, the findings were displayed using tables. The analysis carried out proved that the questionnaire has the language equivalency, is valid and trustworthy and can be used for Turkish conditions.

## **Key Words**

Leadership, spiritual leadership, spiritual leadership survey.

## İÇİNDEKİLER

<b>ÖNSÖZ</b> .....	<b>iv</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>v</b>
<b>ABSTARCT</b> .....	<b>vi</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>vii</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	<b>ix</b>
<b>ÇİZELGELER LİSTESİ</b> .....	<b>x</b>
<b>SİMGELER LİSTESİ</b> .....	<b>xii</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
1.1. Problem Durumu .....	1
1.2. Amaç .....	4
1.3. Alt Amaçlar .....	4
1.4. Önem .....	5
1.5. Sayıtlar .....	7
1.6. Sınırlılıklar .....	7
1.7. Tanımlar .....	7
<b>BÖLÜM II</b> .....	<b>9</b>
<b>KURAMSAL ÇERÇEVE</b> .....	<b>9</b>
2.1. Ruhsal Liderlik .....	9
2.1.1. Ruhsallık Kavramı .....	9
2.1.2. Anlam ve Ruh .....	17
2.1.3. Din Ve Ruhsallık.....	19
2.2. Ruhsal ( Spiritüel ) Liderlik .....	22
2.3. Ruhsal Liderlik Teorisi, Fry.....	37
2.4. Liderliğin Ölçülebilirliği .....	45
2.4.1. Ruhsal Liderliğin Ölçülebilirliği.....	48
<b>BÖLÜM III</b> .....	<b>51</b>
<b>YÖNTEM</b> .....	<b>51</b>
3.1. Evren ve Örneklem .....	51
3.2. Veri Toplama Aracı .....	51
3.3. Verilerin Toplanması .....	53
3.4. Verilerin Analizi ve Yorumlanması .....	54

3.4.1. Ruhsal Liderlik Ölçeği Dilsel Eşdeğerlik Çalışması.....	54
3.4.2. Ruhsal Liderlik Ölçeği Türkçe Formunun Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmaları .....	57
<b>BÖLÜM IV</b> .....	61
<b>BULGULAR VE YORUM</b> .....	61
4.1. Ruhsal Liderlik Ölçeği Dilsel Eşdeğerlik Bulgu ve Yorumları .....	61
4.1.1. Ruhsal Liderlik Ölçeğinin Dil ve Anlam Geçerliği Uygunluk Bulguları .....	63
4.1.2. Ruhsal Liderlik Ölçeğinin Türkçe Ve İngilizce Formları Dilsel Eşdeğerliklerinin Ölçümü Bulguları.....	64
4.1.3. Ruhsal Liderlik Ölçeği Maddelerinin Dilsel Eşdeğerlik Bulguları	68
4.1.4. Ruhsal Liderlik Ölçeği İçerik Geçerliği Bulguları.....	69
4.1.5. Örneklem Grubuna Ait Bulgular .....	70
4.2. Ruhsal Liderlik Ölçeğinin İç Tutarlık Bulguları .....	72
4.2.1. Ölçek Maddelerinin Ayırt Edicilik Güçlerinin Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup t-testi Sonuçları .....	74
4.3. Ruhsal Liderlik Ölçeğinin Yapı Geçerliliğine Ait Bulgular .....	77
<b>BÖLÜM V</b> .....	84
<b>SONUÇLAR, TARTIŞMA VE ÖNERİLER</b> .....	84
5.1. Sonuç .....	84
5.2. Tartışma ve Öneriler .....	87
<b>KAYNAKLAR</b> .....	89
<b>EKLER</b> .....	101
EK- 1 .....	Fry'dan alınan elektronik postalar 101
EK- 2 .....	Spiritual Leadership Survey, Fry -2007 102
EK- 3.....	Ruhsal Liderlik Ölçeği 104



## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1. Ruhsal Liderlik .....	25
Şekil 2.2. Değerler ve Lider Davranışları .....	27
Şekil 2.3. Ruhsal Liderin Beş Yeteneği .....	29
Şekil 2.4. Ruhsal Liderliğin Nitelikleri .....	31
Şekil 2.5. Dışsal ve İçsel Motivasyon .....	33
Şekil 2.6. Ruhsal Liderliğin Temel İlkeleri .....	34
Şekil 2.7. Mutluluk ve Refah Kaynağı Olarak Ruhsal Liderlik .....	40
Şekil 2.8. Organizasyonda Ruhsal Liderlik .....	40
Şekil 2.9. Ruhsal Liderliğin Liderlik Mirası .....	42
Şekil 2.10. Kurumsal Değişkenlerin Tasarımı .....	44
Şekil 3.1. Lawshe İçerik Geçerliği Oranı Formülü .....	58

## TABLÖLAR LİSTESİ

Çizelge 2.1. Spiritualite Tanımları (Narayanasamy,1999) .....	13
Çizelge 2.2. Mickley 'e Göre ( 2000) Spiritüellik Tanımları .....	13
Çizelge 2.3. Bilimsel Alanda Spiritüel Refahın Karşılaştırılması .....	43
Çizelge 2.4. Liderlik Kuramlarının Ölçüm Araçları .....	45
Çizelge 3.1. Ruhsal Liderlik Ölçeğinin Alt Boyutları .....	53
Çizelge 3.2. Ruhsal Liderlik Çeviri Geçerliği Uygunluk Derecesi Formu .....	55
Çizelge 3.3. Ruhsal Liderlik Ölçeği Dil ve Anlam Geçerliliği Uygunluk Derecesi Formu .....	56
Çizelge 3.4. Ruhsal Liderlik Ölçeği İçerik Geçerliği Uygunluk Derecesi Formu ....	57
Çizelge 3.5. Lawshe Minimum Kapsam Geçerliği Oranları .....	59
Çizelge 4.1. Ruhsal Liderlik Ölçeği'nin İngilizce-Türkçe Uygunluk Puanları .....	62
Çizelge 4.2. Ruhsal Liderlik Ölçeği'nin Dil ve Anlam Uygunluk Puanları .....	63
Çizelge 4.3. Ruhsal Liderlik Ölçeğinin Maddelerinin Dilsel Eşdeğerliklerinin Belirlemesi Amacıyla Yapılan Eşleştirilmiş Grup t-testi (Paired Samples t-Test) Analizi Sonuçları .....	65
Çizelge 4.4. Ruhsal Liderlik Ölçeğinin Maddelerinin Dilsel Eşdeğerliklerinin Belirlemesi Amacıyla Yapılan Pearson Çarpım Momentler. Korelasyon Analizi Sonuçları .....	68
Çizelge 4.5. Ruhsal Liderlik Ölçeği İçerik Geçerliği İndeksi .....	69
Çizelge 4.6.Cinsiyet Değişkeni için f , % , %geç ve %yığ Değerleri .....	70
Çizelge 4.7.Kurumdaki Çalışma Süresi Değişkeni için f , % , %geç ve %yığ Değerleri	
Çizelge 4.8. Kurumdaki Görev Değişkeni için f , % , %geç ve %yığ Değerleri .....	71
Çizelge 4.9.Okul Türü Değişkeni için f , % , %geç ve %yığ Değerleri .....	71
Çizelge 4.10.Branş Değişkeni için f , % , %geç ve %yığ Değerleri.....	71
Çizelge 4.11.Ruhsal Liderlik Ölçeğinin Madde-Toplam ve Madde-Kalan Korelasyonları için yapılan Pearson Çarpım Moment Korelasyon Analizi .....	72
Çizelge 4.12. Ölçek Maddelerinin Ayırt Edicilik Güçlerini Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup t-testi .....	75
Çizelge 4.13. Ruhsal Liderlik Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları .....	78
Çizelge 4.14. Ruhsal Liderlik Ölçeği Alt Ölçeklerinin Açıkladıkları Varyans Yüzdeleri ve Özdeğerleri .....	79

Çizelge 4.15. Ruhsal Liderlik Ölçeği Alt Ölçeklerinin Ortalama ve Standart Sapma Puanları ile Alt Ölçekler Arasındaki Korelasyonlarını Belirlemek Amacıyla Yapılan Pearson Çarpım Moment Korelasyon Analizi Sonuçları.....	81
Çizelge 4.16. Ruhsal Liderlik Ölçeğinin Alt Ölçeklerin Cronbach Alpha, Guttman ve Spearman Brown Katsayıları .....	82
Çizelge 4.17. Ruhsal Liderlik Ölçeği Test-Tekrar-Test Katsayısını Belirlemek Amacıyla Yapılan Pearson Çarpım Moment Korelasyon Analizi Sonuçları .....	83

## **I. GİRİŞ**

Bu bölümde araştırmanın temelini oluşturan problem durumu, problem cümlesi, araştırmanın amacı, araştırmanın alt amaçları, araştırmanın önemi, araştırmadaki sayıtlılar, araştırmadaki sınırlılıklar ve araştırmada adı geçen terimlerin tanımlarına yer verilmiştir.

### **1.1. Problem Durumu**

Amaçların etkili ve verimli olarak gerçekleştirilmesi amacıyla bir insan grubunda, işbirliği ve koordinasyon sağlamaya yönelik faaliyetlerden oluşan yönetim uygulamaları toplumsal yaşam kadar eski bir geçmişi vardır. Ancak yönetim ve örgütlerle ilgili sistematik bilgi topluluğu özelliğine sahip yönetim bilimi, yeni bir disiplindir. Bundan dolayı yönetim; yıllarca sezgi ve tecrübeye dayalı olarak el yordamıyla uygulanan çıraklık ve sınama - yanılma metoduyla öğrenilen bir sanat niteliği taşımıştır (Güney, 2000).

Günümüzde ekonomik, politik ve teknolojik alanlarda yaşanan hızlı ve sürekli gelişmeler, çağdaş yönetim yaklaşımlarının gelişmesini gerektirmektedir. Gerek kamu; gerekse özel sektör yöneticilerinin amaçlarına ulaşabilmeleri için sahip oldukları kaynakları, özellikle de insan kaynağını en etkili şekilde yönetmelidirler. Bu bağlamda günümüz yönetim literatüründe, yöneticilerin çalışanlarını en etkin ve verimli bir şekilde yönetebilmeleri için birer lider olmaları veya yöneticilik özelliklerinin yanında liderlik özelliklerine de sahip olmaları gerektiği belirtilmektedir.

Yönetim bilimi, yönetim, yöneticilik ve liderlik kavramları, günümüzde her boyutuyla ele alınmakta ve belirleyiciliği gün geçtikçe artmaktadır. Bireylerin, örgütlerin, işletmelerin, kentlerin, ülkelerin ve uluslararası ilişkilerin başarısında; finansman, teknoloji, insan kaynakları performansı kadar, -belki de onlardan daha fazla- yönetim ve liderlik de belirleyici bir unsur olarak karşımızdadır. Hatta insan kaynaklarının, teknolojinin, finansmanın verimliliği ve performansı; yönetimin, yöneticiliğin ve liderliğin başarısına bağlıdır denebilir.

Liderlik ve lider kavramı eğitim örgütleri eğitim yönetimi için ayrı bir önem taşımaktadır. Çünkü eğitim örgütlerinin liderleri, ülke kalkınması ve gelişmesini sağlayacak nesillerin yetiştirilmesinde önemli görev ve sorumluluk sahibi kişilerdir. Bu nedenle eğitim örgütlerinde bilgi çağının gereksinimlerini sağlayacak liderlerin seçilmesi ve yetiştirilmesi oldukça önemli hale gelmektedir. Çünkü Türkiye, ancak iyi yetişmiş, geniş bir perspektife sahip ve alanında uzman olan kişiler ve bu özelliklere sahip liderler aracılığıyla bilgi çağını yakalayabilir.

Bu nedenle liderliğin incelenmesi, tanımlanması; eğitim yöneticilerine liderlik kavramının özellikle öğretilmesi zorunluluğu ortaya çıkmaktadır. Liderlik kavramı dünya tarihinden bu güne kadar, değişik kuram ve yaklaşımlarla karşımıza çıkmıştır. Yüzyılın başına kadar liderliğin, doğuştan gelen, Tanrı vergisi bir nitelik olduğu düşünülürken; psikoloji, sosyoloji ve eğitim bilimleri gibi disiplinlerin gelişmesiyle birlikte liderliğin öğrenilip, öğretilen bir kavram olduğu yaklaşımı büyük bir taraftar kitlesi kazanmıştır. Bütün bunların yanı sıra çağımızda yeni tanım ve kavramlarıyla karşımıza çıkan liderlik olgusunun ölçülebilir olup olmadığı da ayrı bir tartışma konusudur.

Günümüz liderlerinden beklenenler, geçmiştekilerden çok farklıdır. Son yıllarda, birçok kamu, özel sektör ve kar amacı gütmeyen kuruluşlarda etik olmayan ve toplumsal sorumluluktan uzak davranışların giderek artmakta olduğu ve bu tür uygulama ve davranışların gerek kuruluşları ve gerekse liderleri başarısız kıldığı görülmektedir. Etik seçimlerin yapılmasında, kuruluş ve çalışanlarının toplumsal sorumluluklarında; liderlerin önemli bir rol oynadığı yadsınamaz. Giderek küreselleşen bir ortamda, her toplum gibi, Türk toplumunun da başarılı olabilmesi, bireylerin, kuruluşların ve toplumun çağdaş yasa, etik, ahlâk ve toplumsal sorumluluk standartlarına uyum sağlamalarını gerektirmektedir. Bunları gerçekleştirmede liderlere kuşkusuz çok önemli görevler düşmektedir (Dicle, 2004).

Liderlik kavramı çoğu kez özel sektörde “yönetim” ile karıştırılmıştır. Kamu sektöründe ve uluslar arası kurumlarda ise liderlik, güç ve otorite ile karıştırılmıştır. Birleşmiş Milletlerin düzenlemiş olduğu Liderlik Konferanslarında da liderlik tanımları yapılmıştır. Liderlik geçmişte genel olarak maddi ve manevi, olağanüstü başarılarla ölçülmüştür. Günümüzde, genellikle ekonomik başarıya veya yönetim

performansına bakmaktadır; ama liderliğin geleceğini, büyük ihtimalle benim “Değer Liderliği” adını verdiğim, hangi alanda toplu çalışma yapılırsa yapılısın insan gelişimine değer katan liderlik belirleyecektir (Safty,2004).

Rasyonel düşünceye gönül vermiş kimselerin çoğu, insani değerlerle “nefsizlik” kavramını liderlik olgusu içinde, sorgulamaya devam ederek; tüm bunlar için “ütopya” demeye devam edeceklerdir. Pragmatik mantık açısından bakarak, bütün dünyada hâkim olan, baskın bakış açısının ruhsallık tarafından görmezden geldiğini iddia edeceklerdir. Doğrudur. Uyuşturucu bağımlılığı, özgürlük adı altında sorumsuz davranışlar, ahlak dışı uygulamalar, tüm insanlığa bulaşan şiddet ve terör, insanlık kültürümüzün birer baskın unsuru haline gelmiştir. Hayvani duyguları teşvik eden, bir taraftan mükemmel donanımlarla özene bezene eğitmeye çalıştığımız yeni kuşakları pençesine alan reklamlı, dizili, yarışmalı, Televizyon etkisi; küresel sermaye gibi dev negatif güçlerin etkisi bulunmaktadır. Bunca zamandır birçok uyarılarla, dinlerle yola gelmeyen toplum, ruhsallıkla mı yola gelecektir? Bu karşı çıkışın da güçlü bir yanı olduğu doğrudur. Ancak insanoğlu kendisinde devrim yapabildiği içindir ki (Toynbee, 1987), umut hep vardır. Modern toplumun hastalığı öylesine derinlere kök salmış durumdadır ki; “ancak ve ancak insanların kalpleri ile kalp ve zihinlerinde meydana gelecek ruhsal bir devrim sayesinde iyileştirilebilir (Toynbee,1987).”

Arnold Toynbee ve Daisako Ikeda toplum ve devletin evrimi üzerinde yürüttükleri son derece ayrıntılı, uzun ve sürekli araştırmalar sonucunda, tarihin bir sonraki döneminde “insanlığın hem politik hem de ruhsal yönden birleşme başarısını göstereceğini” öngörmüşlerdir.

Ruhsallık adına umut verici bir diğer önemli konu ise insanın ve insan beyninin yapısıdır. İnsanoğlu günümüzde sahip olduğu beyin kapasitesinin yüzde onundan daha azını kullanmaktadır. İnsan beyninde öyle gizil güçler vardır ve insanın tırmanacağı zirvenin hayali bile kurulamaz. İnsanlık tamamen yok olmak ile değişmek arasında bir seçim yapmak zorunda kalınca bilinç dışı bir tavırla dönüşümü seçmektedir (Chibber, 2007).

Yaşadığımız sosyo-ekonomik gelişmeler; bireyleri yaptıkları her işte “anlam” aramaya yöneltmiştir. Çalışan beklentileri her geçen gün değişmekte, maddi olmayan değerlere ( umut, bağlılık, doyum, kişisel gelişim) verilen değerlerin artmasıyla birlikte maddecilik yavaş yavaş popülaritesini kaybetmektedir. ABD’de dâhil birçok ülkede insanların yalnızca “madde”den oluşan yaşam tarzından mutlu olmadığı gün be gün ortaya çıkmaktadır. Zamanlarının büyük bir bölümünü iş yerinde geçirmek durumunda olan; gerek yöneticiler, gerekse çalışanlar yaptıkları işleri sorgulama aşamasına gelmişlerdir. Çalışanlar artık ne için çalıştıklarını, yaptıkları işlerin kendilerine ve topluma ne kazandırdığını sorgulamaktadırlar (Kesken ve Ayyıldız, 2008).

Eğitim örgütleri de bu “anlam” ve “ruhsal değer” sorgulamadan nasibini almaktadır. Ruhsal liderlik kavramının açıklanması ve kurumlarda Ruhsal liderliğin bulunup bulunmadığının ölçülmesi bu “anlam arama” ihtiyacını bir nebze olsun karşılayacaktır.

## **1.2. Amaç**

Bu araştırmanın amacını Fry (2007) tarafından geliştirilen Ruhsal Liderlik Ölçeği’nin Türkçe formunun yeterli dilsel eşdeğerliliğe, geçerlik güvenirliğe sahip olup olmadığının araştırılmasıdır.

## **1.3. Alt Amaçlar**

Bu çerçevede oluşturulan alt problemler şunlardır:

- Ruhsal Liderlik Ölçeği dilsel eşdeğerliğe sahip midir?
- Ruhsal Liderlik Ölçeği’nin Türkçe formu ruhsal liderlik olgusunu geçerli biçimde ölçmekte midir?
- Ruhsal Liderlik Ölçeği’nin Türkçe formu ruhsal liderlik olgusunu güvenilir biçimde ölçmekte midir?

#### 1.4. Önem

Araştırmanın önemi evrensel ve ulusal olmak üzere iki yönden vurgulanabilir. İlk olarak modern dünyada, kadim beşeri beceri (liderlik) ve ruhsallık (spiritüallite) hakkında kafa karışıklığı hâkimdir. Bu iki olgunun da ne olup ne olmadığı bilimsel tanımlanmaya muhtaçtır.

Liderlik birçok tanımlamayla karşımıza çıkmaktadır. Kabullerin aksine, Lider “ideal insan” değil “idealin insanı”dır. Kendi çıkarlarımızın önceliği, bizi gereğinden fazla meşgul ettiğinden; liderliğin gerçek temeli karanlıkta kalmıştır. İnsanlık tarihinin yaşadığı deneyim, hiç kimsenin, kendi çıkarlarının ötesine geçmeksizin gerçekten de iyi bir lider olamayacağı yönündedir. Buna rağmen, yüzyılımızın ışık hızıyla hazırlanmış, işleri kolaylaştırıcı ve günü kurtarıcı reçetelerle, neşe içinde pazarlanan teori ve kavramlar bu temel gerçeği görmezden gelmektedir. Etkili liderleri, ancak ve ancak insani değerlerin besleyebileceği gerçeğinin altı bir kez daha çizilmelidir. Liderliğe, insanlığın yeniçağa geçişine ilişkin bir perspektiften bakmamız gerekmektedir.

Günümüz toplumu, yaşamındaki boş koşuşturmaların, huzur yerine huzursuzluk verdiği; gerilim, çekişme, çatışma ve ruhsal boşluğa yol açtığını kavramaya başlamıştır. Toplumun, ulusun ve insanlığın mutluluğu işte bu liderlik niteliğine bağlıdır. Liderler, liderliğin gerçek temelinin, yani insanların mutluluğuna katkıda bulunan gerçek liderliğin, aslında ruhsallığın bir yan ürünü olduğu gerçeğini her düzeyde kavradıklarında, yalandan hakikate geçiş daha hızlı ve daha az acı verici olacaktır. Ruhsal liderliği tanımlamak işte bu bakımdan önemlidir. Tanımlamasını kavrayıp, uygulayabileceğimiz Ruhsal Liderlik, aynı zamanda eğitim kurumlarımızdaki verimliliği de arttıracaktır. Bunun yanı sıra kurumlarımızdaki Ruhsal Liderlik varlığın ölçümü çabaları da bu yöndeki başarımızın ölçümü için belirleyici olacaktır.

Etkin liderler yetiştirmek ülküsünde olan eğitim kurumları bu yolla, bu büyük mecrada kendilerine ufak da olsa bir ışık bulabilenlerdir.



Bu araştırmanın ulusal önemi ise, ülkemizdeki liderlik literatürüne Ruhsal liderliği eklemek ve ölçümüne katkı sağlamayı amaçlamak ve gençlerimize bu konunun önemini kavratmaktır. Günümüz toplumunun olumsuzluklarını kim ne kadar sayarsa saysın, okullarımızda, üniversitelerimizde, toplumumuzda yüksek düzeyde idealizm sahibi gençlerimiz bulunmaktadır. Yarınların liderleri, onlardır.

Gençlerimiz “bütün millete taze bir maneviyat vermek” (Gazi Mustafa Kemal, Nutuk, s.637) sorumluluğunu da omuzlarında taşıdıklarını bir an bile unutmamalıdır.

### 1.5. Sayıtlar

- Katılımcıların ölçeklere verdikleri cevaplar onların gerçek görüş ve düşüncelerini yansıtmaktadır.

### 1.6. Sınırlılıklar

Araştırma Fry'n (2007) ruhsal liderlik teorisi ile sınırlıdır.

### 1.7. Tanımlar

- **Ruhsal Liderlik:** Ruhsal liderlik; kişiye var oluş felsefesini aşılamaştır. Ruhsal Liderlik, lidere, görev ve aidiyet duygusunu kazandıran, örgüt üyelerini içsel motive etmesi için gerekli olan değer, tutum ve davranışları bir araya getirerek kişilerin, ruhsal kurtuluşunu da sağlayan liderlik biçimini ifade etmektedir (Fleischman,1990; Fry, 2003; Maddock ve Fulton, 1998). Daha yüksek bir örgütsel bağlılık ve verimlilik için liderlerin hem kendileri hem de izleyenlerinin ruhsal ihtiyaçlarını birbirine bağlayan bir liderlik türü( Fry, 2003).

- **Ruhsal Lider:** Ruhsal liderler, hem kendileri ve hem de izleyenleri için “ait olma” duygusu içeren bir vizyon yaratarak bu ihtiyacın karşılanmasını sağlamaktadırlar (Fry, 2003). Kendisini ve üyeleri motive etmek için bir kurtuluş vizyonu olan ve buna yönelik tutum, davranış ve değerleri gösteren kişiler (Matherly, Fry ve Ouimet, 2005). Örgütsel ortamda üyelerin bir görev, çağrı, amaç ve anlam duygusu yaşayabildiği bir kültür oluşturan (Wheatley, 2002) ve böyle bir iş çevresinde hem kendisini hem de örgüt üyelerini değerli kılan kişiler (Matherly, Fry ve Ouimet, 2005).

## II. KURAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. Ruhsal ( Spiritüel ) Liderlik

#### 2.1.1. Ruhsallık Kavramı

Spiritüalizm terimi Latince “ruh” anlamına gelen “spiritus” sözcüğünün sıfatı “spiritualis” sözcüğünden türetilmiş olup “ruhçuluk” anlamında kullanılmaktadır. Türkçede tinselcilik olarak da adlandırılmaktadır.

Günümüzde dinsel, mistik ve felsefi alanlardaki pek çok akım, ekol ve grup kendilerine “spiritüalist” adını vermekteyse de aralarında ilke, görüş ve kavram bakımından önemli farklar bulunmaktadır. Bunların aralarındaki temel ortak nokta ise, “ruh” denilen manevi bir unsurun varlığını kabul etmeleridir. Fakat bunlardan bir kısmı, ruhun orijinal ve kendine özgü olduğunu kabul etmez, bir kısmı ruhun sürekli gelişim içinde olduğuna karşıdır. Bir kısmı ise ruhun sürekli olarak tekrar bedenlendiğini -reenkarnasyon- kabul eder. Bu yüzden kimi ansiklopedilerde Spiritüalizm denen ruhçuluk iki kısımda ele alınır:

**Felsefi Ruhsallık:** Antik çağdan beri pek çok filozof “ruh” denilen bir cevherin varlığını savunmakla birlikte, bunlardan bazıları ruhların kendilerine özgü orijinal cevherler olduklarını kabul etmemişlerdir. Felsefi spiritüalizme göre: “Ruh”, maddeye biçim veren, maddi mekânda yer işgal etmeyen, parçalara ayrılamayan, soyut, etki gücü olan bir varlıktır. Maddenin zıttıdır.

**DeneySEL Ruhsallık:** Platon ve Pisagor gibi filozofların döneminden 19.yy.’a dek systemsiz bir şekilde dalgalanan, Reenkarnasyonu kabul eden ruhçuluğun, Fransa’da Allan Kardec, ülkemizde Bedri Ruhselman tarafından kurulan ilk sistemli biçimidir. Fransa gibi kimi Avrupa ülkelerinde Spiritizm adıyla da bilinir. Latin Amerika ülkelerinde ise kurucusuna ithafen, Kardesizm adını almıştır.

Konu hakkında yeterince bilgili olmayanlar “spiritüalist” sözcüğünün kullanıldığı her akım, ekol ve grubun Reenkarnasyonu kabul ettiğini sanmaktadırlar. Oysa bu, ruhun varlığını kabul edenlerce kullanılan çok genel bir terimdir. “Ruh” ile uğraşan birçok felsefi akım Reenkarnasyonu reddeder. Kimileri ise ruhçuluğu

maddeciliğin karşıtı olarak ele alır. Reenkarnasyon'un, "ruh"u maddecilikle açıklamaya çalışmasından dolayı, Reenkarnasyon'u reddedenler de bulunmaktadır.

Spiritüallite, sözlük anlamında "manevi-ruhani değerlere bağlılık olarak" tanımlanan, anlaşılması zor, soyut bir kavramdır. Literatürde, Spiritüel boyutun tanımlanmasında ortak bir görüş birliği bulunmamaktadır.

Spiritüallite, Latince hayatin niteliğini geniş bir konseptte ele alan ve "nefes almak", "hayatta olmak" anlamlarına gelen "spiritus" kelimesinden gelmiştir. Daha geniş anlamıyla Spiritüallite : "hayatı hissetmek" tir.

Spiritüalizm terimi, sözcük anlamı olarak maddenin dışında ruhun varlığına inanan bir öğretiyi ifade etmek için kullanılır. Bu sözcük ilk olarak bu anlamıyla 18. yüzyılda kullanılmaya başlanmış, günümüze kadar gelmiştir. Batı dillerinde "ruhçuluk" anlamı veren sözcük "Spiritizm" şeklindedir.

Türk Dil Kurumunun sözlüğünde (TDK 2009) maneviyat; "Görülmeyen, duyularla sezilebilen, soyut, ruhani, tinsel, maddi karşıtı." olarak tanımlanmıştır. Maneviyat mecaz anlamıyla;"Yürek gücü, moral" anlamı da taşımaktadır. Birbirini anlam olarak karşılayan "Spiritüallite" ile "maneviyat" ve "ruhçuluk" yakın anlamla kullanılan sözcükler olarak görülmektedir. Bu sebeple biz çalışmamızda Spiritüel Liderlik yerine, Ruhsal Liderlik terimini kullanmayı Türk dil bilimi açısından uygun bulmaktayız.

Ruhsallık, maddeciliğin karşıtıdır. Ruh veya canın maddeden veya vücuttan ayrı, cevher tarzındaki gerçekler olduğunu kabul eden her mezhep, yol veya doktrin Ruhsal'dır.

Literatürde yaygın olarak kullanılan anlamıyla Ruhsallık, dini bir bağlılığın ötesinde herhangi bir tanrısal inanç olmadan; yaşamın anlamı, amacı ve iç huzur için çaba sarf etmek olarak tanımlanmıştır. Ruhsallığın boyutları;

- Evrenle (kâinatla) uyum içinde olmak için uğraşma,
- Sonsuzluğa ilişkin cevapları bulma konusunda çaba sarf etme,

- Bireyin duygusal stres, fiziksel hastalık veya ölüm durumlarında odaklandığı bir noktadır (Mc Sherry, 2000).

Ruhsallık, zaman içinde farklı şekillerde tanımlanmıştır. Bunlar; kutsal ve dinsel arayış, ilahi ya da üstün güç yaşantısı için gereksinim; fiziksel ya da sonu olan varoluştan geçerek evrenin anlamını bulma isteğidir. Ruhsal boyutun geçmişte dini gruplardan etkilendiği fakat şimdi daha çok bireyin içselliği ile ilgili olduğu belirtilmiştir. Bazı insanlar için Ruhsallık, insanın fiziksel veya dışarıdan etkilenmeyen “iç” kısmıdır. Bir diğer bakış açısı ise: “olmak” ve “yapmak” kavramları ile ilgilidir. “Olmak” daha kalıcı bir durumu açıklarken, “yapmak” daha geçici ve kısa olanı açıklamaktadır. Bu durumda “yapılan” sona erse de, “olan” varlığını sürdürmektedir. Ruhsal destek, umut sağlar. Bireyin hayattan bir anlam çıkarmasını, yaşamında amaç ve yol bulmasını içerir. Hayatlarını değiştiren olaylar sırasında insanlar genellikle rahatlık ve umut bulmak; yaşanan olumsuz olaylar sonrasındaki baskı, gerginlik ve mutsuzluktan kurtulmak için Ruhsallığa yönelirler. Birçok araştırmacı Ruhsallığı, insan olmanın önemli bir parçası sayar. Ruhsallık, diğer bütün insan boyutlarıyla ilgili ve bağlantılı olarak ele almaktadırlar. Ruhsallık, yaşamdaki herhangi bir engel karşısında kişinin kendini tanımlamasını, zorluklarla başa çıkmasını kolaylaştırır. Olumlu sonuçlara ulaşmada, umut kaynağı olabilir. Ruhsallık kavramı, tek bir otoriteye dayalı olarak tanımlanamamaktadır (Narayanamy,1999). Çünkü bu kavram, bireyin yorumuna açıktır ve birey onu kendi algılarıyla tanımlamaktadır.

Victor Frankl, Carl Jung, Joyce Travelbee gibi kuramcılar yaşamın anlamını sorgulamışlar ve yaşamı anlamlandırmanın önemi üzerinde durmuşlardır. Ruhsallık, kendini aşabilme bilinciyle ulaşılan bir varoluş biçimi ya da insanın “Yüce” olarak algıladığı şeyler ile varlığını, yaşamını ve değerlerini özdeşleştirmesidir. Ruhsallığın bireyin yaşamında anlam bulmasına yardım eden insancıl bir olgu olduğuna inanılmakta ve böyle kabul edilmektedir. Ruhsallık, kültürüne, inanç ve değerlerine bağlı olan insanlar için önemli bir gereksinim ve uygulamadır; aynı zamanda iç huzurun ve iç barışın kazanılmasında da etkilidir. Ruhsallık, boyun eğme ve ümitsizliğin tam tersine, sorunlarla baş etmek için pozitif ve aktif bir yoldur. Özellikle, mevcut durumun değiştirilemediği ya da sorunların çözülemediği

durumlarda yararlı ve gereklidir. Ruhsal gereksinimlerini karşılayan insan yaşam deneyimlerinde kendini güçlü hisseder. Bu durumda, Ruhsallığın bileşenleri: “yaşamın amacı, anlamı ve vizyonu”dur ( Koenig, George, Meador, 2004).

Ruhsallıktan -Spiritualite'den- doğan manevi gereksinimler; “Manevi yoksunluğu azaltacak veya bireyin manevi gücünü destekleyecek gereksinimleridir”. “Bireyin üstün güçle (kişi nasıl tanımlıyorsa) dinamik ilişkisini sürdürmesi için gerekli faktör veya faktörlerdir” şeklinde tanımlanmıştır. Ruhsallık, insanları bir araya getiren, kültürleri bağlayan, evren ve doğa için anlam veren bir yoldur. Ruhsallık kavramı; bireyin kişiliğinin bir parçasıdır ve bireyin insancıl, içsel imajlarını, inançlarını ve bunlar arasındaki ilişkileri tanımlar. Bu bağlamda insanın daha üstün ve güçlü bir armoni ile uyum içinde yaşaması amaçlanır. İnsan, biopsikososyal bir varlık olarak bilinse de bütüncül olarak bakıldığında ruhsal bir boyuta da sahiptir. Dünya Sağlık Örgütü (WHO) sağlığı “ sağlık yalnızca hastalık ve sakatlığın olmayışı değil; fiziksel, sosyal ve ruhsal yönden tam bir iyilik halidir” şeklinde tanımlayarak, ruhsal ve sosyal sağlığının yanı sıra ruhsal sağlığının değerlendirilmesi gerektiğini belirtmiştir. Bu şekilde, tüm bu boyutların denge içinde olması durumunda ancak sağlıktan söz edilebilmekte, bir boyutta yaşanan bir sorunun diğer boyutları da etkilediği bilinmektedir (Mc Sherry, 2000). Ruhsallık, psikolojide bireyin “kutsal güç” ten ziyade “kendi”ne yöneldiği, içten gelen istek ve uyarıların ifadesi olarak da tanımlanmaktadır. Bu görüş, bireye yaşamında ona anlam kazandıran düşünce, eylem ve yaklaşımları keşfetmesine yardım eden ruhani müdahaleleri inceler. Ayrıca insanların yaşamlarını nasıl sürdürebileceklerine kendilerinin karar vermesi ve seçimlerini kendilerinin yapabilmesinin sağlanması anlamında kullanılmaktadır.

**Çizelge 2.1. Narayanasamy’e Göre (1999) Ruhsallık Tanımları**

<b>Tanım</b>	<b>Yazar - Yıl</b>
Gizli Yolculuk	Mische (1982)
Bireyin dünya ile ilişkili inançları	Seoken ve Carson (1987)
Koşulsuz sevgi ile bağlanma	Elison (1983), Clark vd. (1991), Roos (1997)
Radikal doğruların ve en son değerlerin açıklanması	Legere (1984), Cowley (1997)
Bireyin yaşam prensibi ya da temeli	Clark vd. (1991)
Sır, büyük güç, Tanrı ya da evren ile bağlantı hissi ve yaşam ilişkisi	Reed (1992)
Yaşama verilen anlam ya da amaç	Legere vd. (1991), Fitchett (1995), Sherwood (2000)
Kendi içinde ve diğerleri için de bağlılık	Reed (1992), Sherwood (2000)

**Tablo 2.2. Mickley’e Göre (1992) Ruhsallık Tanımları**

<b>Temel Yaklaşım</b>	<b>Tanım</b>	<b>Yazar -Yıl</b>
Bağlantı	Birer birey olarak biz başkalarıyla, daha yüksek bir varlıkla, çevreyle ve kendimizle anlamlı ilişkiler geliştirme fırsatına sahibiz.	Burkhardt (1989)
Doğa Üstü	Ruhsallığın insan hayatının zaman ölçüsünün ötesine uzandığını algılama ontolojik yeteneği	Reed (1991)
Anlam	Zamanda ve mekânda yaşama nedeni	Burbank (1992)
Değer	Soyut ve akla yakın fenomenin özünde olan zenginliği ve yararları algılama kabiliyeti.	Uustal (1992)
Dönüşme	Kendimizin ne olduğunu dâhil yaşam üzerinde düşünme yeteneğine sahip olmamızı isteyen yaşam çizgisinin farkında olmak	Burkhardt (1994)

Ruh insan ürünü olmayan soyut bir kavramdır. Anderson’a (2000) göre “spirit”, yani “ruh”, Latince nefes anlamına gelen “spiritus” kelimesinden gelir ve canlıların hayatta kalması için gerekli olan güç olarak tanımlanır. Yani “ruh” insanın

temel doğasıdır. Fairholm'a (1997) göre ise ruh, bir kişiyi ve aynı zamanda tüm insanları hayatta tutan, canlandırıcı ve soyut güçtür. Özümüzle kurduğumuz derin ilişki ve insan doğasındaki gerçekliklerin farkına yarma durumudur. Ruhumuz, bireysel ya da grup içindeki davranışlarımızı yönlendirerek, kim olduğumuz hakkında bize fikir verir. Ruh, din ve felsefe alanında ise, insan varlığının maddi olmayan tarafı olarak tanımlanmakta ve öldükten sonra kişinin varlığını sürdüren kısmı olarak ele alınmaktadır.

X. yüzyılda yazılmış bir eser olan İhvanı-ı Safa'da insan ve onun doğasına ilişkin olarak üç görüş ileri sürülmektedir. Birinci görüşe göre, insan, bildiğimiz et, kan, kemik gibi maddi öğelerden oluşmaktadır. İkincisine göre, insan ruh ve bedenden meydana gelen dual bir varlıktır ve düalistler bu görüşü benimsemişlerdir. Üçüncü görüşe göre ise, beden insan için bir elbise veya kılıftan başka bir şey değildir. Onun gerçek tarafı, sadece ruhudur ve bu görüşü savunanlar da Spiritüalistlerdir (Şahin, 2001).

Eski Türklerde, ruhun soyut bir kavram olarak görülmesinden dolayı, tapınmaya ilişkin putlara da rastlanmamaktadır. Buna karşın Türkler, gizli güçleri olduğuna inandıkları doğa olgularını ruhsallaştırmışlardır. Doğada gizli güçlerin bulunması inancı, Orhun Yazıtlarında yer-su (yarsub) terimiyle yansıtılmıştır. Bu açıdan yer-su kutsal sözcüğüyle nitelendirilmiştir. Bu durum eski Türklerin Ruhsallık ve din kavramlarını birbirlerinden ayırdıklarının göstergesidir. Türklerin Müslümanlığı benimsemesine paralel olarak ruhsallık ve din ilişkisinin yorumlanmasında kısmen farklılaşmalar olmuş ve Sufizm'de ya da Tasavvuf'ta ruhsallık ile ilgili görüş ve inanışlar çeşitlilik göstermiştir. Mutasavvıfların ruhla ilgili görüş ve inanışları arasında ortak noktalar olduğu kadar, farklı noktalar da mevcuttur.

Batılı bilim adamlarının, ağırlıklı olarak Budizm ve Budist lider Dalai Lama'nın öğretilerinden, Hintli bir Aziz olarak kabul edilen Sai Baba'nın görüşlerinden yola çıkarak edindikleri ruhsal bilgi birikimleri mevcuttur. Bu konuda bizim kültürümüzün de dikkate değer bir birikimi vardır. Her biri evrensel değer olarak kabul edilen Mevlana Celaleddin-i Rumi; Yunus Emre, Hacı Bayram-ı Veli, Hacı Bektaş-ı Veli gibi tasavvuf erenlerinin yaşamları ve öğretileri duygusal, sosyal



ve ruhsal (spiritüel ) değerler taşır.Tasavvuf anlayışında derin sembollerle ifade edilmeye çalışılan insandaki ruhsal gerçeklik şöyle açıklanabilir :

İnsanda birisi “can” diğeri “ten” olan iki “hal” vardır. Biri her canlıyı ayakta ve diri tutan kudrettir ki buna “hayvani can” demeliyiz. Diğeri sadece insanda tecelli eden - ortaya çıkan - ilahi cevherdir ve öteki can gibi fani değildir... Yunus Emre’ye atfedilen “ bende bir ben vardır ; benden içeri” mısrasındaki “can” budur ( Rifai,1973).Ruhsal – duygusal bilgiyi ( hal ilmını ) “marifet” (spiritüel knowledge ) ve bilimsel bilgiyi “ilim” ( knowledge ) olarak ayıran tasavvuf öğretisi, ilmi akıl ile ; marifeti ise kalple ilişkilendirir (Cutsinger,2002). Dilimizdeki “gönül gözü ile görmek, bakmak” terimleri bu gerçekliği anlatmak amacındadır. “Gönül gözü” ile “basiret” sözcükleri de eş anlamlıdır. Birçok derin anlam taşıyan “marifet’e ( ruhsal -yüksek bilgiye ) ulaşmada , akla rehberlik eden bir “kalp” söz konusudur. Bu nedenle, Ruhsallık ve Tasavvufta “duygusal benlik” (nefis) kalp ile yücelir, arınır. Duygudan bağımsız bir biliş imkânsız olmasa da, yetersizdir. Bütünü kucaklayamaz. Özetle bizim kültürümüzdeki ruhsallığın tohumları olan tasavvuf öğretisi; nefisini belli bir olgunluk derecesine çıkararak insanın kendi iç derinliğini kavramasının; kendi sınırlarını bilmesi, duygularını denetlemesi; insanlara, olaylara ve dünyaya hoş görülü, gönül gözüyle bakabilmesi ve eşyanın özünü kavraması ile mümkün olacağına inanılır. “Nefis terbiyesi” de denilen bu ruhsal yücelme hali yedi gelişim düzeyine ayrılmıştır ve bunların merkezi ise insan kalbidir.

- Kötülüğü buyuran nefis
- Kötülük yapınca sahibin kınayan nefis
- İyiliği ilham eden nefis
- İyilik yapmakta şüphe etmeyen nefis
- Tanrıdan gelen her şeye razı olan nefis
- Tanrı rızasını kazanmış olan nefis
- Her türlü kötülükten arınmış olan nefis.

Görüldüğü gibi kültürümüzün temel taşlarından olan Tasavvuf öğretisi Ruhsallığı, sadece tanımlayıp açıklamakla kalmamış, düzenleyip bir disiplin ve öğretiler şekline de getirmiştir.

Liderlik edebiyatında kullanılan “Ruhsallık” kavramı ise Felsefi Ruhsallıktır. Bununla birlikte maddeciliğin karşıtı olarak ele alınmıştır. Dr. Bedri Ruhselman’a göre Ruhsallık :“Doğru yolu bulmak, iyi insan olmak, özetle tekâmül etmek için hiçbir ahlak hocasına gerek yoktur. Zaten ayrı ayrı her insanın özel ihtiyaçlarını bilen, her insanın kendi iç yaşamına göre ahlaki kurallar koyan bir ahlak hocasının var olabileceğini düşünmek anlamsızdır. Her insanın kusurları, eksik tarafları, zaafı aynı değildir. Herhangi bir insanın ihtiyacı karşısında yapılan öğütler bir başka insanın ihtiyaçlarına yeterli gelmez ve ona yararlı olmaz. Sonuç olarak, insanın ahlak hocası dışında değil kendi içindedir (vicdan). Bu yüzden her şeyden önce vicdan özgürlüğü gerekir. Kurtuluş yolu, vicdanların birtakım dogmatik ve klasik bağlardan çözümlenmesidir.” (tr.wikipedia.org.).

Ruhsallık akımının günümüzde bu kadar popüler olmasının bir nedeni de çağımız insanının kendisini manevi yönden büyük bir “boşluk” ve “anlamsızlık” içinde bulmasıdır. Bu sebeple dünyanın dört bir yanında kurulan ruhsal irtibatlar sayesinde kendini yenileme ve bakış açılarını esnetme imkânı bulmakta, kendi inancı ne ise ona sahip çıkma fırsatını yakalamaktadır. İnanç sahibi olmakla, inancına sahip çıkmak ve onu yaşamak iki ayrı şeydir ve ciddi uygulama ister. 20. yüzyıl maddecilikle doğmuş ve maddeyi keşfetmiş, maddenin sınırında ruhla karşılaşmıştır. 21. yüzyıl ise “ruhu” araştırarak ve tüm eski bilgileri aşacak ölçüde ruhu keşfedecektir. (Bozdağ, 2005) İnsanın biyolojik gelişimi ; döllemeden başlayarak yaşamın sonuna kadar devam eden ilerleyici bir dönemi kapsamaktadır. İnsanı sosyal ve kültürel bir varlık haline getiren şey yaşadığı çevredir. Kendi bütünlüğü içinde insan, tüm boyutlarla sürekli olarak etkileşen bir varlıktır. Bu etkileşimler her alan için farklı olduğu gibi , her birey için de farklıdır. Her birey içinde yaşadığı ailenin, kültür ve çevrenin, dil ve iletişimin, inanç ve inanç uygulamalarının, gelenek ve öğretilerin etkileşim alanı içindedir. Bu nedenle insan değerlendirilirken; biyolojik, sosyal, psikolojik, kültürel ve ruhsal (spritüel) boyutları ile bir bütün olarak ele alınmalıdır. Kişileri hayatta tutan, canlandırıcı ve soyut güç olarak ifadelendirilen

ruh; kişinin özüyle kurduğu derin ilişki ve insan doğasındaki gerçekliklerin farkına varma durumudur (Fairholm, 1997). Din ve felsefe alanında ruh ise, insan varlığının maddi olmayan tarafı olarak tanımlanmakta ve öldükten sonra kişinin varlığını sürdüren kısmı olarak ele alınmaktadır (Baloğlu ve Karadağ, 2008).

### **2.1.2. Anlam Ve Ruh**

Ruhsallık kavramı, bireyin bir parçasıdır ve bireyin insancıl ve içsel imajlarını, inançlarını ve bunlar arasındaki ilişkileri tanımlar. Ruhsallık, insanları bir araya getiren, kültürleri bağlayan, evren ve doğa için anlam veren bir yoldur. Bu bağlamda insanın daha üstün ve güçlü bir armoni ile uyum içinde yaşaması amaçlanır. Manevi ihtiyaçlarını karşılamış insan, yaşam deneyimlerinde kendini güçlü hisseder. Bu durumda Ruhsallığın bileşenleri ise:

- Yaşamın Anlamı
- Yaşamın Amacı
- Misyon, olarak belirlenir ( Öz, 2003).

Ruhsallık, her bireyin kendi içinde hissettiği “ruh”tur. Bu büyük güç insan hayatına değer kazandırır. Ayrıca kişinin yaşam akışını etkileyen inanç ve değerler düzeni yaratmak için yardımcı olur ( Oldnall,1996).

Ruhsallık, “ilişki” kavramları boyutuyla da açıklanabilir. Tüm ilişkiler zaman, derinlik ve samimiyete sahip olursa, Ruhsal olma potansiyeline de sahip olur. Ruhsal ilişkilerde en önemli nokta bireyin daha derin boyutlardaki kişisel ilişkileridir. Ruhsallık, bireyin sahip olduğundan daha büyük bir güçle hayattan anlam ve sürdürülebilir bir ilişki bulmasının birçok yolu olduğunu gösterir. Ruhsallık, kendini aşabilme bilinciyle ulaşılabilen bir var oluş biçimidir. Ruhsallık, insanın kendi kabulleriyle oluşturup “kutsal” diye adlandırdığı -kendi kutsalı- ile kendi varlığını, yaşamını ve değerlerini özdeşleştirmesidir. Diğer bir ifade ile kendini kendi kutsalı ile bir düşünmesi, algılaması ve bu şekilde yaşamını sürdürmesidir. Bütün bu sebeplerle de Ruhsallık, kişiye özel bir olgudur.

Manevi bir kaynak olan Ruhsallık; kültürüne, inanç ve değerlere sahip olan insanlar için önemli bir gereksinim ve uygulamadır. Aynı zamanda iç huzuru ve barışın sağlanmasında etkilidir. Ruhsallık, insanın var olması yolunda destek aldığı pozitif ve aktif bir yoldur.

Ruhsallık, insan yaşamına bir “anlam” katmak için yardım eden, insancıl bir olgudur. Ruhsallık, özellikle insanın karşılaştığı büyük sorun ve sıkıntılar dolayısıyla ,yaşamının anlamını kaybettiği durumlarda, yaşamın anlamının yeniden kazandırılması için destek olabilecek bir düşünce ve davranış yöntemidir (Wright, 1998). Bireyin ihtiyaç duyduğu Ruhsal gereksinimler:

- Güven,
- Umut,
- Sevgi,
- Doğruluk,
- Anlam,
- Amaç,
- İlişkiler,
- Bağışlayıcılık,
- Tecrübeye ulaşılmasını sağlayabilme,dir.

Ruhsallık, dikey ve yatay iki boyutlardan oluşmaktadır.

**Dikey Boyut** : Bireyin kabul ettiği kutsal gücü ile kendi arasında kurduğu iletişim.

**Yatay Boyut** : Kutsalından bağımsız olarak, yaşamdan aldığı memnuniyet.

Yatay boyut insanın kendini gerçekleştirme,amaç araması, huzur isteği ve dinginlik gibi yaşamla ilgili değerleri içerirken,dikey boyut ebedi hayatın varlığını

ifade etmektedir. Din ise Ruhsallığın yaşamdan anlam bulma isteğinin özel bir göstergesidir (Modjarrad,2004).

### **2.1.3. Din Ve Ruhsallık**

Din, aynı inançları, gelenekleri, ibadetleri, yasaları ve sembolik hareketleri paylaşan bireyleri bir araya getiren sosyal bir kurum olarak kabul edilir. Din – religion- kelimesinin kaynağı Latincedeki “religio” kelimesidir. Bu kelime “bağlantı” veya “tanrısal varlık” ya da “tanrı” ile ilişkilendirilmesi anlamındaki “tie up: bağlantı, rabıta” kelimesi ile açıklanır ( Koenig, George, Titus, Meador, 2004). Din, kültürel bir fenomendir. Dini kaynaklardaki temel kavramlar ve kurallarla ilişkili davranış ve normları geçerli kılmada, soyut güce ilişkin, bireylerin ve grupların endişelerinin giderilmesinde; sembol,efsane ve ayinlerle insanları bağlayan ve organize eden karşılıklı etkileşimdeki sistemlerdir. İnsanın manevi dayanaklarının başına gelen din olgusu, kültürden kültüre değişen gelenek ve ritüelleriyle, insanı rahatlatır, günlük yaşama bir anlam katar. Kendimizi bir yere ait hissetme ihtiyacımız ile belli noktalardaki sosyalleşme ihtiyacımızı karşılar. Ruhsal gereksinimler, aynen ayinler, dualar ve ibadet etmek gibi geleneksel dini kurallarla bir arada değerlendirilebilir ( Labun,1998). Bu gereksinimler etnik ve kültürel özgeçmişten etkilenir ve kültürel davranışlar olarak düzenlenir.

Ruhsallık, zaman zaman dini boyut gibi düşünülse de aslında dinden ayrı bir boyuttur. Ruhsallık, üst düzeydeki inanma gücü olarak: güç oluşturma, kutsal olma ya da enerjinin sonsuz gücü olarak tanımlanır. Tanrının varlığına inanan bir kişi için Tanrı ona güç veren, kutsal olan “Allah” veya “Üst Güç” olarak kabul edilir. Din ise ibadet sisteminin organizasyon biçimidir ve temel inançlar, törenler ve uygulamalarla ilgilidir.

Konuyu daha somut bir örnek ile anlatmak faydalı olacaktır. Yeryüzündeki birçok insan, grup ve topluluk tek tanrılı dinlere inanmaktadır. Müslüman, Hıristiyan, Yahudi v.s Tüm bu dinlerdeki ortak çıkış noktası “Tek, Mutlak ve Büyük” olan “yaradandır”. Bu tek ve büyük kaynağa gönülden inanış Ruhsallıktır. Ruhsal çıkış noktası ,aynı kaynaktan geldiğimize inan bakış açısıdır.Ancak aynı kaynaktan çıkan bu inanç biçimleri önce kendi aralarında farklılaşmış bulunan “din” sistemlerine

sahiptir. Müslümanlığın ibadet tarzıyla, Hıristiyanlığın ibadeti çok farklıdır. Tüm dinler farklı farklı tören, ibadet ve sembollere sahiptir. Kaldı ki her din kendi içinde de ayrımlara sahiptir. Mezhep, tarikat gibi. Dinleri birçok kolları olan büyük nehirlerle benzetirsek ; Ruhsallık din nehirlerinin ulaştığı denizdir, diyebiliriz.

Dini geleneklerle, ritüelle ilgisi olmayan bir kişi ,bunun yanısıra, dini değerlere önem veren bir kişi de olabilir. Dinlerin aslı olan ruhsal kaynak, dinler için vazgeçilmez bir unsurdur. Ruhsallık olmadan din olmaz. Ancak din, Ruhsallık için vazgeçilmez değildir. Din olmasa da Ruhsallık vardır. Din ve Ruhsallık farklıdır. Dinler, geleneksel, görenekssel ve görecerli öğretiler verir. Tüm insanlar şekilsel olarak dinsel uygulamaları yerine getirirler de getirmeseler de Ruhsal bir boyuta sahiptirler. Ruhsallık, kendimizi aşarak dış güçlere bağlanmak için bize imkân tanır, yaşam için anlam verebilir, umut etme, sevmeye, affedebilme yeteneğimizi geliştirmemizi sağlar.

Ruhsallık kavramı herhangi bir dünya dininden çok daha geniş anlamlar içerir ve insanların dini inançlarına karşı olanlara “derin insan” boyutu kazandırır. Ruhsal boyut sadece dini inançları içermez; bunun yanı sıra hayatın anlam ve amacını kavramayı sağlayan hisleri de içerir.

Sonuç olarak “din , Ruhsallığın alt kümesidir” diyebiliriz.

Dalai Lama(1999)’ya göre din; herhangi bir dinin gereklerine uyup, mutluluğa ereceği cenneti kazanmak için dinsel öğretiler, ibadetler ve diğer ritüellere başvurmayla ilgilidir. Ruhsallık ise; kişinin hem kendine hem de etrafındakilere mutluluk getiren sevgi, merhamet, sabır, hoşgörü, affetme, memnuniyet, sorumluluk duygusu ve uyumluluk gibi insan ruhunun özellikleri ile ilgilidir.

Bu açıdan bakıldığında, Ruhsallık din için gereklidir. Fakat din, Ruhsallık için gerekli değildir. Ruhsallık ve din arasındaki ortak nokta fedakârlıktır. Bu da başkalarının düşüncelerine saygı duymayı gerektirir (Fry, 2003).

Reave’e (2005) göre din, belli bir gruba hitap eder. Ruhsallık ise, daha geneldir ve hatta birden fazla dini bile kapsayabilir. Ruhsallık; bizlerin, yani insanların güçsüzlükleri karşısında daha büyük bir güçle, Tanrı ya da onun gücünde başka bir

varlıkla ilişkinin mevcudiyetini yansıtır. Bu güç, insanın dünya hayatında izlemiş olduğu yolu etkiler (Zellers & Perrewe, 2005) Dinlerin kendi yapılarında, tanımları yapılmış dogmaları, prensipleri, doktrinleri vardır. Oysa Ruhsallık, daha geniş bir kapsam için kullanılır. Ruhsallık, doğa, yoga, meditasyon gibi örneklerde olduğu gibi, kişinin kendi ruhsal kurtuluşunun kaynağıdır. Burada temel olan, yaşamı anlamlı kılınır hale getirme, yani hayatın anlamını arama ve başka kavramlarla bağlantı kurma duygusu geliştirerek bu duyguya sahip olmaktır (Zinnbauer, Pargament, St Scott, 1999). Ruhsal sorgulama, hayatın anlamını aramada dinamik bir süreci ifade eder. İnsanların amaçlı bir şekilde kendi potansiyellerinin farkında olabilme ve bu farkındalık ile amaca ulaşmada adı Tanrı olsun ya da olmasın, ulu bir güç ya da varlıkla kişisel ilişki arayışıyla ilişkilidir (Tart, 1975; Wulff, 1996).

Ruhsallıkla ilgili olan konuların, Tanrı arayışı ve bazı dinsel grupların inançlarını paylaşmaları arasında ayrı bir yeri vardır (Dalai Lama; 1999). Dalai Lama'ya (1999) göre; din, herhangi bir inanç-iman geleneğinin iddia ettiği boyutla ilgilidir. Bunda cennet ya da nirvana denen tam bir huzur, yani son nokta vardır. Bununla ilgili olarak doğmalar, dinsel öğretiler, ritüeller ve dualar gibi benzer ibadet şekilleri vardır. Ruhsallık ise; insan ruhunun özellikleriyle ilişkili olan bir kavramdır. Bunlar; aşk, sevgi, sabır, tolerans, affedicilik, sorumluluk duygusu, uyum gibi duygulardır. Bütün bunlar insanın hem kendisine hem de diğer insanlara mutluluk getirmesini sağlar. Ayrıca Dalai Lama (1999), ritüellerin ve duaların, cennetin ve kurtuluşun sorgulayış ya da arayışlarının doğrudan dinle bağlantılı olduğunu; ancak ruhsallığın; bunlardan daha farklı bir anlam taşıdığını ileri sürmektedir.

Dalai Lama (1999) devamla; “işte bu yüzden, din olmasa da onsuz yapabilir, hayatı farklı bir şekilde değerlendirebiliriz. Ama bu temel ruhsal öğeler olmadan hayatımızı devam ettirmemiz olanaksızdır” demektedir. Buna karşın Smith (1992) ise, tüm dinlerin alçakgönüllülük, yardımseverlik, dürüstlük ve vizyon gibi erdemleri benimsediğini işaret ederek ruhsallık değerlerine özgünlük katacağını ifade etmektedir. Buradan hareketle Ruhsallık değerlerine sahip bireylerin bulunduğu organizasyonlar, bir bütün olarak takım çalışmasına yatkın, bireysel anlamda dinleyen, öğrenen, deneyen, yaratıcı, gelişen ve geliştiren bir yapıya sahip olur.

Liderler ise; organizasyonun vizyonuna, hedef ve amaçlarına, kültürüne ve değer sistemine bağlılığı vurgularlar (Fry St Cohen, 2008).

## **2.2. Ruhsal (Spiritüel) Liderlik**

Son yıllarda iş ortamında kendini gösteren aşırı stres, internet kullanımının yaygınlaşmasıyla ortaya çıkan mekanikleşme, kapitalizmin getirdiği hızlı tüketim, bilgiye çabuk ulaşmanın getirdiği anlık haz ve bireyin hissettiği yalnızlık ve toplumdaki soyutlanma Ruhsal Liderliğin çıkışına bir zemin hazırlamıştır. İş yaşamında Ruhsallık kavramını tanımlayabilmek için çeşitli yaklaşımlar sergilenmektedir. Bir tanıma göre Ruhsallık, bireyin kendisini sorgulaması sonucunda bir anlama ulaşması iken başka bir tanıma göre; insanlarla bir bütün olma ihtiyacı, yaşama gücü ve içsel bir deneyimdir. Ruhsallığın tanımlanmasındaki farklılıklar bizleri korkutmamalı, tam tersine, tanımlardaki bu çeşitlilikten yararlanarak bunların örgüt bünyesinde nasıl bütünleştirileceği üzerine odaklanılmalıdır (Krishnakumar ve Neck, 2002). Bu bağlamda Ruhsallık; başkalarının gelişimine, başarılarına olanak sağlamak amacıyla içten gelen yardım isteği, sevgiye, umuda ve iyimserliğe olan bağlılık, anlama ulaşma yolunda isteklilik ve insanlarla bir bütün olma, ortak bir amaçta anlamda buluşma ihtiyacı olarak nitelendirilebilir (Kesken ve Ayyıldız; 2006). İşletmelerde önemli bir araştırma konusu haline gelen Ruhsallık kavramı, hem akademisyenlerin hem de iş yaşamındaki bireylerin her geçen gün dikkatlerini daha fazla çekmektedir. Journal of Managerial Psychology ve Journal of Organizational Change Management bu konuyu irdeleyen makalelere sıklıkla yer vermekte ve ayrıca özel sayılar yayımlamaktadır. Ruhsallık , 2003 yılında ise; Wall Street Journal'ın kapak konusu olarak, popülaritesindeki artışı daha da pekiştirmiştir (Thompson, 2000). Son olarak 2004 yılında ‘Tvlanagement, Spirituality, & Religion Newsletter’ adlı yeni bir derginin çıkarılması, konuya verilen önemin ne derece yüksek olduğunu vurgular niteliktedir. Ruhsallık kavramının tanımlanmasında birçok güçlük karşılanmaktadır. Harrison Owen (2003); “Ruhsallık hakkında birçok şey yazmış olmama rağmen, onun tanımını asla yapamadım.” diyerek tanımlamadaki güçlüğü vurgulamaktadır. Bu bağlamda, Ruhsallığın ne olmadığı ile tanımlamaya devam



etmekte fayda vardır. Ruhsallık kesinlikle din ile eş anlamlı değildir. Dinde uyulması gereken belli başlı kurallar ve mezhepler vardır. Ancak Ruhsallıkta ayrımlara, bütünlüğü bozacak unsurlara yer yoktur. Tüm insanlar farklı değerler, amaçlar yerine ortak bir değerler sisteminde birleşmektedir.

Literatürde bulunan farklı tanımlamalardaki ortak noktalardan yola çıkarak ruhsallığı oluşturan ana unsurları şöyle özetlemek mümkündür (Mc Cormick, 1994; Stamp, 1991; Wong, 2003; Korac-Kakabadse, 2002; DehlerveWelsh, 1994; Harris, 2000):

- İçten gelen yaşama gücü,
- İçsel motivasyon, bireyleri harekete yönelten, enerjilendiren içsel deneyim,
- Ortak amaçlara bağlılık ve bir bütün olma ihtiyacı,
- Başkalarının gelişimine, başarılarına katkıda bulunma isteği,
- Sevgiye, umuda, iyimserliğe olan bağlılık,
- Takım ruhunun geliştirilmesi,
- Yaşamda bir anlama ve amaca ulaşma arzusu.

Ruhsal lider ise çalışanlardaki bu yaşama gücünü açığa çıkarmayı hedefleyen, onların anlam arayışlarına yanıt arayan, dönüşümcü (transformational) ve hizmetkâr (servant) liderlik tarzlarını benimseyen ve çalışanlarının gelişimi için çabalayan kişiler olarak tanımlanabilir. Ruhsal liderler, önce insana daha sonra stratejiye odaklanmaktadır. Bu liderler; her sorunun kaynağını öncelikle kendilerinde arar, daha sonra dış faktörlere yönelirler. Bothwell (1983); “The Art of Leadership” adlı eserinde benzer bir liderlik stilini şöyle açıklamaktadır: “Bir bireyi değiştirebilmek için, öncelikle kendini nasıl değiştirebileceğini bilmelisin.”

Yapılan yazın taraması sonucunda Ruhsal liderlerin özelliklerine ilişkin şu ortak noktalara ulaşılmıştır (De Pree,1992; Covey, 1990; Fairholm, 1996, Kesken vd., 2005):

- Ortak “anlam” ve “değer” yaratma
- Sevgi duyma
- Vizyon oluşturma
- Yetki verme
- Eğitim ve gelişim olanakları sağlama
- Önekilere verilen önemle risk alma
- Çalışanlarına ve kuruma hizmet etmek için duyulan derin istek
- Dönüşüme duyulan istek
- Hizmetkâr liderlik

Çalışanların ihtiyaçlarını tatmin etmek, onlar için anlam yaratmak ve en iyisini istemek “sevgi” olarak tanımlanabilmektedir. Marcic (1997)’e göre; ‘Ruhsal gücün kaynağı; politik güç yerine sevginin kullanılmasıdır.’”

Ruhsal liderler bu güç ışığında Hizmetkâr liderlik anlayışını benimseyerek çalışanlarının beklentilerine yanıt vermeye çalışırlar. Ruhsal liderin itici unsuru olan Hizmetkâr liderlik sosyal pazarlama anlayışının öneminin artmasına paralel olarak çalışanlara en iyi hizmetin sunulması ihtiyacını eyleme dönüştüren liderlik tarzıdır (Greenleaf, 1998; Blanchard, 1999; Adair,2002).

Moxley’e göre (2000) Ruhsal liderliğin temelinde dört ana nokta bulunmaktadır.

- İnsan varlığı ( beden)
- Akıl ( mantıksal, rasyonel düşünce)

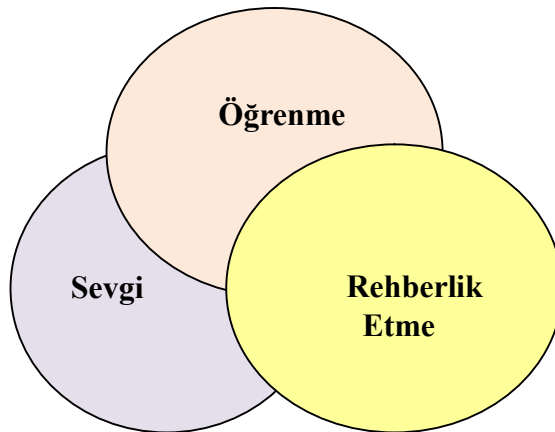
- Kalp ( duygular )
- Ruh ( maneviyat, Spiritualite)

Bu dört kavram aynı zamanda insan varlığının da özünü oluşturmaktadır. Bireylerden yüksek düzeyde verim alınması için bu dört öğenin bir araya getirilmesi gerekir. Eğer bu dört öge bir araya gelmez ise, bireyler yaptıkları işten haz alamaz, kendilerini ifade edemez ve işlerinde yeterli olamazlar. Ruhsal liderliğin diğer liderlik türleriyle kesiştiği en önemli nokta, kişi ve grup arasında oluşan denge, bütünlük hissi ve iletişimin en iyi düzeyde olmasıdır. Birey, ancak ve ancak bir grup içinde kendini gerçekleştirebilir; kendini güvende hissedebilir; bireysel farklılıklarını ortaya koyabilir. Grubu oluşturan tüm bireyler kutsaldır ve bireylerin yaptıkları iş ne olursa olsun bir fark yaratır.

Günümüzde iş hayatı, kişi ve grupların tüm ihtiyaçlarını gerçekleştirecekleri bir yuva olarak algılanmaya başlayarak, işinden dolayı takdir kazanma ve işinden haz duyma azımsanmayacak önemdeki bir duruma gelmiştir. Kişilerin ortamdaki beklemediği sadece maddi ödüller değildir. Unutulmamalıdır ki, maddi kazançlar ruhu sadece bir süre besler, bu durum daha sonra ruhu acıktırarak , insanı aç gözlü bir canavara dönüştürebilir.

Ruhsal liderlerin görevi farklılıklara açık bir örgüt ya da toplum yaratmak, bireye çağrıda bulunmak (calling), onlara aitlik hissini (membership) tattırmak ve takdir edilmesi yollarıyla çalışanın verimliliğini sağlamaktır (Fry, 2003).

**Şekil 2.1. Ruhsal Liderlik,Fry**



İnsanın ruhu, insanın yaşamsal temelidir. Geleneksel inanışla, gözle görülmeyen, ama hem insanın kendi içine bulunup ona güç veren; hem de tüm insanlara yaşam veren güç olarak tanımlanabilecek bir şeydir (Anderson, 2000).

Mitroff St Denton'a (1999) göre, işyerinde ortaya çıkan ve çok hızlı ilerleyen bir Ruhsallık arayışı bulunmaktadır.

Fry' a (2003) göre; son araştırmalar, Amerikalı yöneticilerin ve liderlerin para ve boş zamandan çok, işyerlerinde daha derin anlam ifade eden ve aynı zamanda tatmin edici bir değer peşinde olduklarını ortaya koymaktadır. Zaman geçtikçe daha çok lider, ruhsallık ve işleri arasında bir bütünleşme kurmaktadır. Pek çok lider bu bütünleşme sayesinde hem bireysel olarak diğer bireyler ile olan ilişkilerinde, hem de amaç olarak hedefledikleri etkililiklerinde çok olumlu değişmelerin ve gelişmelerin olduğunu ifade etmektedirler. Bu amaç için gerçekleştirilmeye çalışılan iş yeri ruhsallık programları, sadece kişisel faydalar getirmekle kalmayıp (neşe, huzur, mutluluk, iş tatmini), aynı zamanda artan bir üretim ve bu üretimin yanında işten ayrılma sonrası başka bir elemanın işe alınması ve devamsızlık gibi problemlerin ortadan kalkmasını sağlamaktadır (Giacalone St Jurkiewicz, 2003).

Fry (2005), çalışanlar açısından bakıldığında, ruhsallığın yaşandığı iş yerlerinde çalışanların daha verimli çalıştıklarını, bunun da daha az baskı ve korkudan kaynaklandığını, ayrıca daha etik bir havanın bulunduğu yerlerde insanın çalışmaya daha çok isteklendiği ve bu isteğin de içten geldiğini, yani doğal olduğunu savunmaktadır.

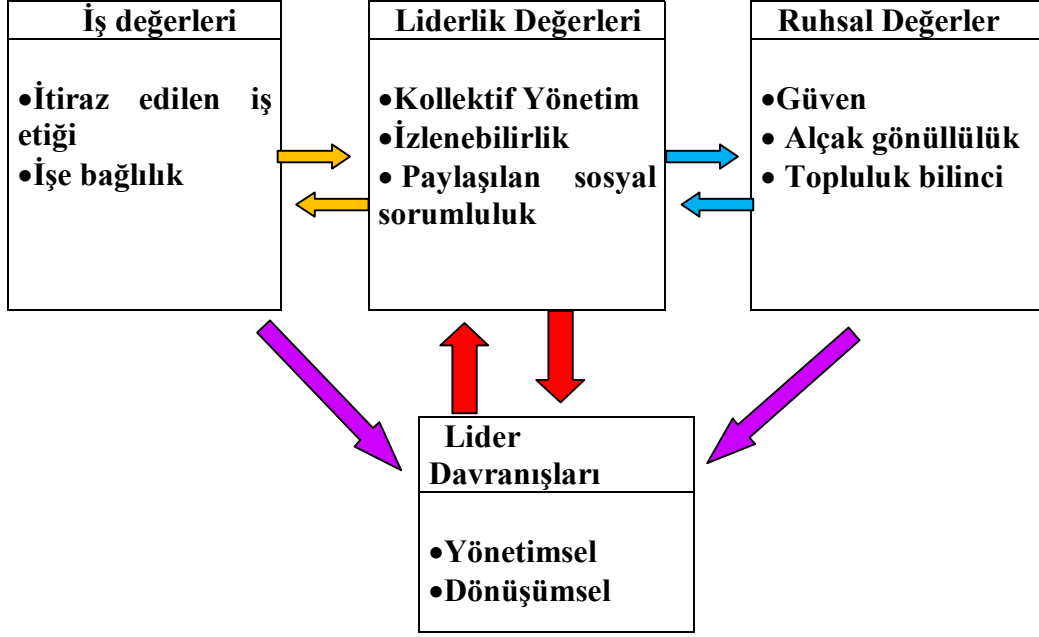
Pfeffer (2003), işyeri ruhsallığı ve yönetim uygulamaları ile ilgili yaptığı çalışmada, insanların hayat arayışlarının dört temel boyutu olduğunu söylemiştir. Bunlar :

- İnsanın öğrenmeyi geliştirmesini, yeterlilik ve ustalık duygusunu ona veren anlamlı iş,
- Amaç duygusunu içeren anlamlı iş,
- Birlikte çalıştıkları insanlarla, olumlu sosyal ilişki ve bağlantı duygusu,

- İç içe geçmiş bir yaşam sürme yetisi.

Bu dört temel anlayış boyutunu içselleştiren insan, hem bir insan olarak, hem de esas doğası gereği, işteki rolü ve hayattaki diğer rolleriyle uyum içinde bulunabilir.

**Şekil 2.2. Değerler ve Lider Davranışları**



Kurth'a (2003) göre ise; işyeri ruhsallığı için hem liderler hem de izleyenleri açısından takip edip; uygulayacakları dört temel ruhsal uygulama bulunmaktadır.

- Kişinin kendini bilmesi,
- Başkalarının ihtiyaçlarına saygı duyması,
- Olabildiği kadar başkalarının güvenilir olduğuna inanması,
- Ruhsal anlamda rahatlatıcı uygulamalar yapması (doğada zaman geçirmesi, dua etmesi, derin düşünme, aydınlanma sağlayan edebi metinleri okuma, yoga vb. gibi.).

Bireylerin işleri, hayatlarının önemli bir parçasıdır. Küçük yaşlardan itibaren meslek seçme ve seçilen mesleğin eğitimini görme çabasına giren bireyler, meslek

sahibi olduklarında her zaman aradıklarını bulamayabilirler. Bireyin işyerinde kendini nasıl hissettiği oldukça önemlidir.

Neck St Milliman'a (1994) göre, işimiz kendimizi algılayış şeklimizin temel bir parçasıdır ve hem özel hayatımızı hem de iş hayatımızı derinden etkiler. Çalışanlar zamanlarının büyük bir kısmını işte harcadıkları için anlamlı tecrübeler yaşayacakları fırsatlara ihtiyaç duyarlar. Bu ihtiyaçla işyeri ruhsallığının amacı, çalışanın ileri seviyede kişisel gelişiminin ya da potansiyelinin en üst seviyelere ulaşmasını sağlamaktır. Bu şekilde çalışanların yaratıcılığı, motivasyonu ve çalıştığı kuruma adanmışlığı artacaktır. Günümüzde çalışanlar işyerlerinde kendilerini güvende hissedememektedir (Cohen, 1996). Fry (2003), uzun çalışma saatlerinin yanında, dengesiz iş ortamı ve iş ortamında küçük düşürülmenin kurumlara olan güveni azalttığını belirtmektedir. Bu güvensizlik durumunda iş yapanlar kendilerini harcanabilecek bir kaynak olarak görmektedir. İşyerlerinin bu olumsuz görüntüsü, çalışanları hayata dair daha derin bir anlam ve bağlılık arayışına zorlamıştır. Ruhsal iş kimliğinin bunun sonucunda ortaya çıktığı da söylenebilir.

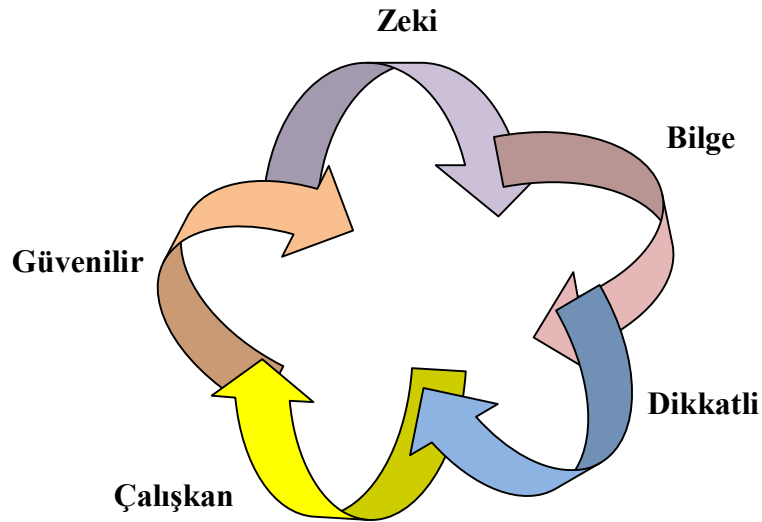
Tüm bu açıklamalardan da anlaşılacağı üzere işyeri ruhsallığı ile ilgili şimdiye kadar farklı tanımlar yapılmıştır. Ashmos & Duchon'a (2000) göre; işyeri ruhsallığı üç öge ile açıklanabilir. Bunlar;

- İçsel yaşam: Çalışanların dışsal bir yaşamı olduğu gibi içsel bir yaşamı da vardır.
- Anlamlı iş: Çalışanlar işlerinin kendileri için bir anlam ifade etmesini ve işleri ile ruhları arasında bir bağlantının kurulmasını ister.
- Ait olma: Çalışanlar, işyerindeki diğer çalışanlarla beraber olma ve bir topluluğun parçası olma ihtiyacını hissederler.

İşyerinde ruhsallığın bulunması, işyerini hem zihni hem de ruhu olan insanlarla dolu bir yer olarak görmek demektir. Bu da ruh gelişiminin zihin gelişimi kadar önemli olduğuna inanmayı gerektirir.

Levy'e (2000) göre; çalışanların fiziksel, zihinsel ve duygusal ihtiyaçları olduğu gibi ruhsal ihtiyaçları da vardır. İşe gittiği zaman kimse bu ihtiyaçlarını kapı önünde bırakıp ofisine girmez. Ruhsallık ve liderliğin temelinde, hepimizin içinde en zor işlerde ve kararlarda bize yol gösteren bir ses olduğunu anlamak yatar. İçindeki ses, liderin bütünlüğünün temel taşıdır. İç sesimizi dinlediğimizde daha iyi ve etkili bir lider oluruz. İçimizle olan bağ sayesinde alçak gönüllülüğü elden bırakmayarak kendimizi bir kenara koyup, çalışanlara, kuruma ve müşterilere daha iyi hizmet veririz. Benefiel'e (2005) göre ise; işyerlerine ruhsallığı getirmek için hem kişisel hem de kurumsal dönüşüme ihtiyaç vardır. Kişiler kendi ruhsallığını keşfettikten sonra, daha sonra da kurumun ruhsallığı geliştirilir. Ruhsal liderler; izleyenlerinin güvenini kazanır, onların içsel motivasyonlarını sağlar, bağlılıklarını artırır. Bunun sonucunda ise hem kurumsal performans artar; hem de kişisel ihtiyaçlar karşılanmış olur (Fry, 2003). Reave'ye (2005) göre de ruhsal değerlerle başarılı liderlik arasında bir ilişki vardır. Bu değerlerin başında bütünlük, kendiyile ve diğerleriyle dürüst iletişim ve alçakgönüllülük gelmektedir.

**Şekil 2.3. Ruhsal Liderin Beş Yeteneği**

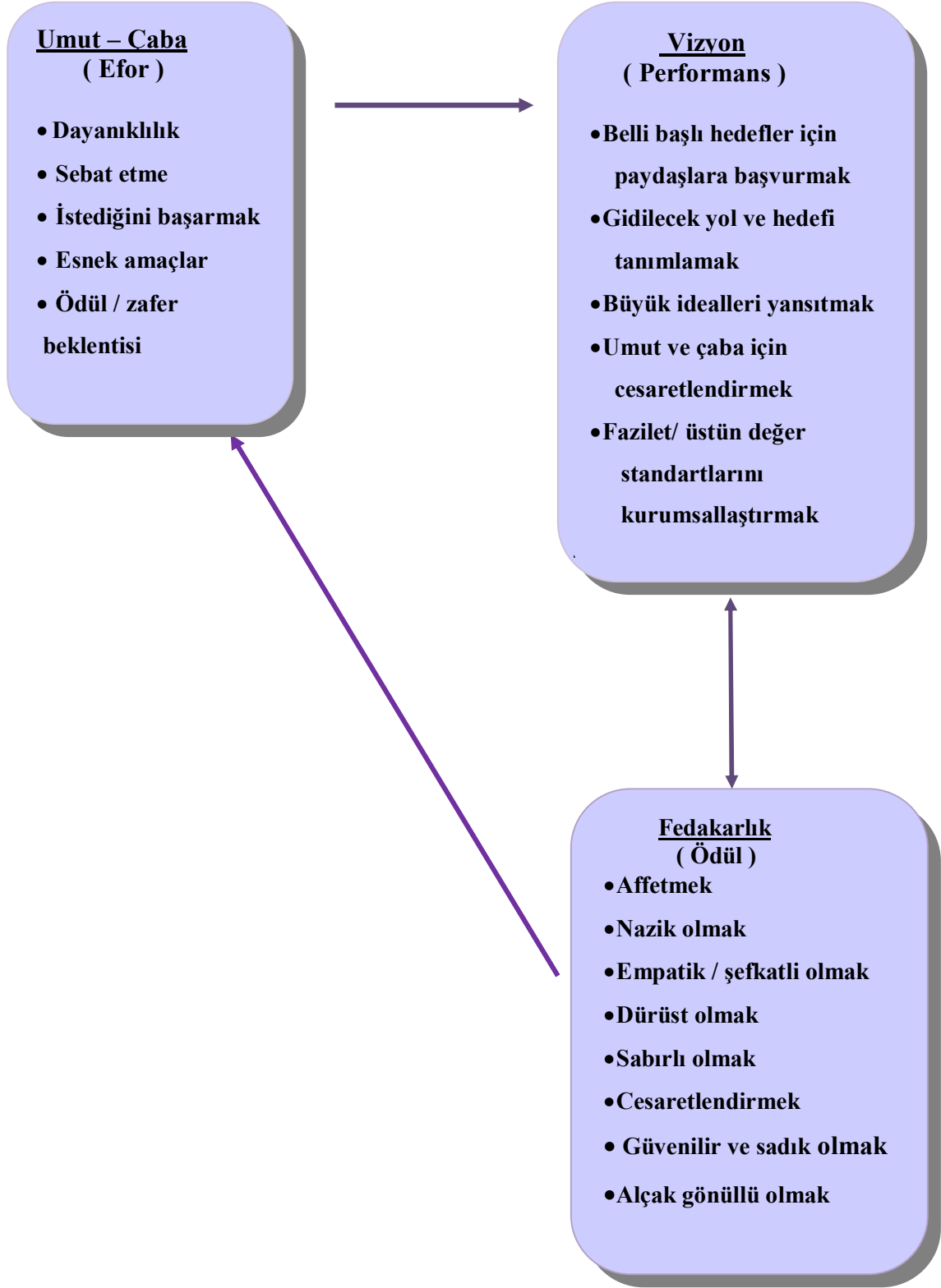


Başarılı bir lider olmak için:

- Başkalarının değerlerine saygılı olmak.
- Herkese adil davranmak.
- İlgı göstermek,
- Konuşanı dikkatle dinlemek,
- İşlere katkıda bulunanları takdir etmek
- Kendi ruhsal gelişimi için çalışmalar yapmak gerekir.



Şekil 2.4. Ruhsal Liderliğin Nitelikleri – Fry



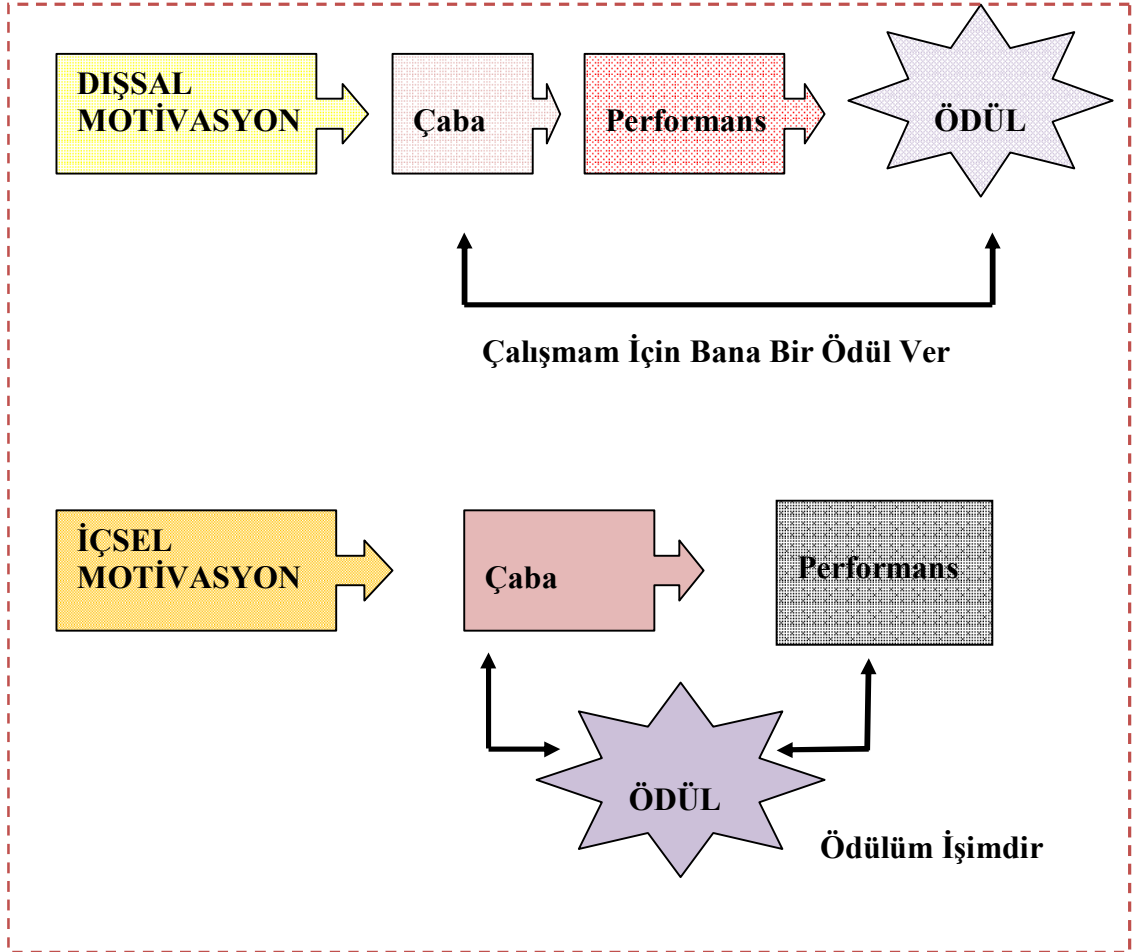
İşyeri ruhsallığına ilişkin farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. Bunlardan biri, ruhsallık ile dini birbirinden ayıran, ruhsallığın dini de içine alacak şekilde daha geniş bir kavram olduğu görüşünü ileri süren yaklaşımdır. Ashmos & Duchon (2000), Dehler Welsh (1994), Goertzen Barbuto (2001) ve Fry (2003) ruhsallık ile dini birbirinden ayrı tutan araştırmacılar arasındadır. Duchon & Plowman'a (2005) göre; Ruhsal Lider, işyerinde belli bir dini ibadetin veya ruhsal uygulamanın vurgulanmasıyla oluşabilecek olumsuz durumlar yaratmaktan kesinlikle kaçınmalıdır. Lider, sadece kendi ruhsal yaşam ifadesini ön plana çıkarıp, diğerlerinin kabul etmez veya önemsemez ise iş yerinde olumsuz bir hava oluşur. Lider, bireysel ve ortak inanışları hoş görü ile karşılanmalı ve uygulamada özgürlük sağlamalıdır. Liderin tam bir özgürlük ortamı yaratması ve üyeleri kendi ruhsal yolculuğunda, güvende hissettirmesi gerekir. Her bir çalışan kendi yolunu seçmiş olabilir. Çalışanlar ; Allah,Yaraticı, Büyük Güç, Tanrı, Oğul, Kutsal Ruh, Buda vb. yollarla kendi ruhsal ihtiyaçlarını karşılıyor olabilir. Önemli olan, her çalışanın işyerinde kendi seçimine uygun şekilde ruhsal ihtiyaçlarını karşılayabilmesidir. İşyeri ruhsallığına ilişkin diğer yaklaşım ise bunun tam tersi olarak ruhsallık ile dini birbirinden ayrı tutmayan, ruhsallığın mutlaka belli bir dini inanışla bağlantılı olması gerektiğini düşünen yaklaşımdır (Dent, Higgins St Wharff, 2005). Ali St Gibbs (1998), Cash St Gray (2000), Elmes St Smith (2001), Gibbons (2000), Hicks (2002) ve Pratt (2000) ruhsallık ile dini birbirinden ayırmayan araştırmacılara örnek olarak gösterilebilir.

Ruhsal Liderlik Teorisi; kişiye var oluş felsefesini aşılama, ona görev ve aidiyet duygusunu kazandıran, örgüt üyelerini içsel motive etmesi için gerekli olan değer, tutum ve davranışları bir araya getirerek kişinin ruhsal kurtuluşunu sağlayan liderlik biçimi ifade etmektedir (Fleischman,1990; Fry, 2003; Maddock ve Fulton, 1998).

Bu tanımlamalara paralel olarak ruhsallığın çalışma yaşamına uyarlanmasıyla "işyeri ruhsallığı" kavramı ortaya çıkmıştır. İşyeri ruhsallığı kavramı, Ruhsal Liderliğin örgüt kültürünü nasıl etkilediği konusu üzerine yoğunlaşmaktadır. İşyeri ruhsallığının temel hedefi, çalışanların inanç, fedakârlık ve ait olma gibi ihtiyaçlarını iş çevresinde karışlanma yoluyla içsel bir motivasyon oluşturmak ve bu yolla

örgütsel amaç ya da iş başarımı düzeyini arttırmaktır. İşyeri ruhsallığı, liderlikten beslenmekte ve örgüt kültürüyle de zirveye ulaşmaktadır.

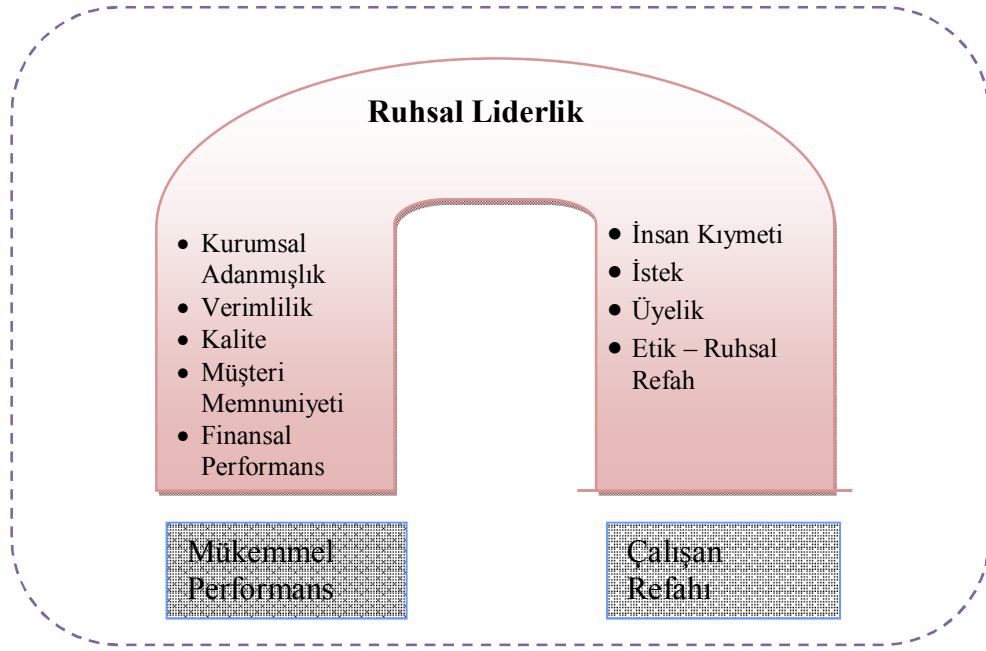
Şekil 2.5. Dışsal ve İçsel Motivasyon – Fry



Klasik örgüt, yönetim ve liderlik teorilerinden farklı olarak Ruhsal Liderlik, iş yerinde insanların ruhsal boyutunu ele almayı içermektedir (Fairholm, 1997). Bu liderlik teorisinde liderliği dini inanç bağlamından ayırmak ve bu konuda bulunan karışıklıkları ortadan kaldırmak oldukça zordur. Pek çok araştırmacı ve yazar ruhsal liderliği bir “inanç liderliği” olarak görmekte ve çalışmalarını bu boyut üzerinde yoğunlaştırmaktadır (Barna, 2005; Caldwell, Kallestad ve Sorensen, 2004). Ancak, bazı araştırmacılar Ruhsal Liderliği dini liderliği de kapsayan şekliyle daha farklı ele almakta ve açıklamaya çalışmaktadır (Ashmos ve Duchon, 2000; Cavanagh, 1999;

Giocalone, Jurkiewicz ve Fry,2005; Klenke, 2003; Sendjaya ve Sarros, 2002; Fleming, 2004; Thompson, 2004; Shaw, 2006; Cooper, 2005; Robertson, 2005; Fry, 2003; Matherly ve Fry 2005). Fleming (2004) ruhsal liderliği tamamen dünya temelli bir çaba olarak görmekte, Thompson (2004) ise ruhsal liderliği örgütsel anlam üzerinde yoğunlaşan bir liderlik türü olarak ifade etmektedir. Fry (2003) bireylerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için bazı temel ihtiyaçlarını karşılamaları gerektiğine değinmekte ve ruhsallığı da karşılanması gereken bir temel ihtiyaç türü olarak görmekte. Fry'a göre (2003) örgütsel bağlılık bu ihtiyacı karşılama yollarından biridir. Ruhsal liderler hem kendileri ve hem de izleyenleri için aidiyet duygusu içeren bir vizyon yaratarak, bu ihtiyacın karşılanmasını sağlamaktadırlar.

**Şekil 2.6. Ruhsal Liderliğin Temel İlkeleri – Fry**



Sanders, Hopkins ve Geroy (2004) Ruhsal liderliği, çalışanlara bir amaç için çalışma duygusu veren, onlar arasında bağlılık ve anlam duygusu geliştiren ve örgütsel ruhsallık yoluyla iş verimliliğini arttırmaya çalışan bir liderlik türü olarak ifade etmektedir. Ayrıca Ruhsal Liderlik, çalışanların örgütsel ruhsallığı hissetmeleri, adanma yoluyla işyerinde bir birlik duygusu oluşturmaları ve bu yolla çalışmalarına

anlam katmalarını içeren çabaların tümüdür. Guillory'ye (2002) göre Ruhsal Liderlik, çalışanların yetenek ve fonksiyonlarını tam olarak sergileyebildikleri, güven temelli ve insani değerlerin hâkim olduğu bir iş çevresini oluşturmayı ifade etmektedir. Bu durumun biraz daha genişletilmesi ve buna paralel olarak Ruhsal Liderlik modelinin değişkenleri arasındaki ilişkiyi özetlemek gerekirse; inanç yoluyla 'neye mal oluyorsa olsun yapmak', huzurun bir parçası olarak kişide aidiyet duygusunu uyandırmak ve hayatın bir anlamı olduğu hissine yol açan inanç duygusunu meydana getirmektedir. İnanç, vizyonu başarmak için, kişinin çalışmasındaki verimliliği artırır; çalışanların geleceğine inançla bakmalarına imkân verir; içsel motivasyon yoluyla örgüte olan bağlılıklarını olumlu yönde etkiler ve bu durum yapılan bir kısım araştırmada da gözlenmiştir. Araştırmalara göre Ruhsal Liderlik davranışları sergileyen liderler, bir taraftan çalışanlarının motive olmalarını sağlarken, aynı zamanda kendi kendilerini de motive ederler. Söz konusu özelliklerin sağlanmış olduğu geliştirici ve dönüştürücü özelliğe sahip çalışanların oluşması ile örgütler daha iyi performans göstermektedirler.

Hunt, Sekaran ve Schriesheim (1982) liderlik fenomenini yeniden keşfetmenin günümüz dünyası için bir ihtiyaç olduğunu ifade etmektedir. Gerçekte liderlik, tüm olasılıklara hem fiziksel hem de mantıksal bir açıklık ve farkındalık yaratmayı içeren bir bilinci karşılamaktadır. Liderlik, öyle ya da böyle ama mutlaka bir ruhsal boyut üzerine temellendirilmekte (Klenke, 2003; Wheatley, 2002) ve ruhsal liderler yüksek düzeyde motivasyona sahip çalışanların bulunduğu verimli bir iş çevresi oluşturmaya çalışmaktadırlar.

Fry, Matherly, Whittington ve Winston'un (2007) ifade ettiği gibi Ruhsal Liderliğin nihai amacı, örgütsel bağlılık ve verimlilik düzeyinin her ikisini de en yüksek düzeye çıkarmaktır. Bu bakış açısıyla Ruhsal Liderlik, izleyenlerin ruhsal kurtuluş için gereksinim duydukları ihtiyaçları, onlara sunmak yoluyla sağlanır. Fry'a (2003) göre bunu sağlamak:

- İzleyenlerin örgütsel yaşamlarını anlamlı ve farklı kılacak bir çağrıyı içeren örgütsel vizyon yaratmak,

- Liderin kendisi ve izleyenlerinin fedakârlıkları üzerine temellendirilen değer, anlayış ve aitlik duygusu kazandıran sosyal/örgütsel bir kültür oluşturmaktır.

İş, bireyin hedeflerini gerçekleştirmede önemli bir rol oynar. Bireyler iş yoluyla yaşamın anlamını bulur (DeKlerk, 2005) ve kendilerini daha iyi tanıyabilirler. Böyle bir bakış açısıyla iş, bireyin kendini keşfetmesinin bir aracıdır (Hoffman, 2003). Ruhsallık ise, işi etkilemekte (Perrone, Webb, Wright, Jackson ve Ksiazak, 2006) ve kişisel bir yönelim olan inancı, işyerini şekillendirecek biçimde işe taşımayı içermektedir (Ashmos ve Duchon, 2000; Eisner ve Montuori, 2003; Klenke, 2003; Komala ve Ganesh, 2007; Milliman, Czaplewski ve Ferguson, 2003).

İnsanların kendilerini ruhsal varlıklar olarak görmeleri ve işyerinde adanma, bağlanma ve anlam arama çabalarının her geçen gün artması (Fry, 2003; Gull ve Doh, 2004; Sheep, 2004), iş yerlerini çalışanların böylesi duyguları yaşamak istedikleri bir yer durumuna dönüştürmektedir (Bennis, 2002). Başka bir ifadeyle, postmodern dönemin çalışanları, işyerlerinde ilgi ve kapasitelerinin derinliklerine inmek istemekte (Klein ve Izzo, 1999), başkalarına hizmet anlamında olan işi daha anlamlı hâle getirmeye, ilkel bir örgütsel yapının parçası olmaya (Ashar ve Lane-Maher, 2004) ve parasal ödüller ve prestij dışında işlerinde daha derin anlamlar bulmaya gereksinim duymaktadırlar (McGee-Cooper ve Trammell, 2002). Böyle bir bakış açısıyla iş, parçalanmış iş gücü ve toplumu bütünsel olarak yenilemeye yardım eden ruhsal bir arayıştır (Klenke, 2003).

Günümüz kurumları, insan ruhunu beslemenin önemini fark etmeli ve işyeri çevresini geliştirecek değerler ve ruhsal merkezli bir ideolojiyi sosyal bir sorumluluk olarak kabul etmelidirler. Mitroff ve Denton'a (1999) göre örgütler en değerli kaynakları olan çalışanlarının ruhsallık boyutunu anlamadıkça, onların yararlarını da anlayamayacaklardır. Diğer tüm fonksiyonlarıyla birlikte birer ruhsal merkez de olan örgütler, ruhsallık yoluyla örgütsel kültürlerini güçlendirebilir (Fairholm, 1997; Pfeffer, 2003) ve bunu verimliliklerine yansıtabilirler.

Bunun için işyeri dinamikleri teorisi, işin gelişim süreci için dört temel gelişim aşamasını tanımlamaktadır. Bunlar:

- Taylor'un bilimsel yönetim felsefesini ifade eden mekanik dönem,
- Hümanizmi ifade eden insan ilişkileri dönemi,
- Bunu izleyen bir sosyal katılım dönemi
- Günümüzdeki işyeri ruhsallığı dönemidir (Wren, 1994).

İşyeri ruhsallığı döneminde, iş çevresi ve ruhsallık arasında bulunan bağlar ele alınmakta (Casey, 2004; Wheatley, 2002) ve ruhsal liderlik ve örgüt kültürü arasındaki bağlantılar da görselleştirilmektedir.

Fry (2003) Ruhsal Liderliği daha yüksek bir örgütsel bağlılık ve verimlilik için liderlerin hem kendileri hem de izleyenlerinin ruhsal ihtiyaçlarını birbirine bağlayan bir liderlik türü olarak tanımlamaktadır. Ruhsal liderlerin portrelerini çizmeye çalışan Matherly ve Fry (2005) ruhsal liderleri kendisini ve üyeleri motive etmek için bir kurtuluş vizyonu olan ve buna yönelik tutum, davranış ve değerleri gösteren kişiler olarak ifade etmektedir. Ruhsal liderler örgütsel ortamda üyelerin bir görev, çağrı, amaç ve anlam duygusu yaşayabildiği bir kültür oluşturan (Wheatley, 2002) ve böyle bir iş çevresinde hem kendisini hem de örgüt üyelerini değerli kılan kişiler olarak görmektedirler (Matherly & Fry, 2005).

### **2.3. Ruhsal Liderlik Teorisi, Fry**

Fry Ruhsal Liderlik Teorisi, içsel motivasyonlu, öğrenen organizasyon yaratmak için oluşturulmuştur. Ruhsal Liderlik Teorisi vizyon, adanmışlık, umut/inanç, işyeri ruhsallığı teorileri ve ruhsal kurtuluşu içeren bir içsel motivasyon modeli kullanılarak geliştirilmiştir. Fry'nin teorisinde ruhsal liderliğin amacı hem liderin hem de takipçilerinin istek ve ait olma yoluyla ruhsal kurtuluşa erişmeleri konusunda ihtiyaçlarını karşılamaktır. Böylece kurumsal bağlılık ve verimlilik artmış olur. Fry (2003)'a göre kurumsal bağımlılık ve verimlilik için şu özellikler gerekmektedir :

- Liderin ve takipçilerinin gönüllü olarak paylaştığı bir vizyon yaratmak, böylece hayatın bir anlamı ve amacı olduğunu hissetmek ve hissettirmek.
- Liderin ve takipçilerinin; ait olma, anlaşılma, kabul görme, kendi ve diğerleri tarafından beğenilme duygularının yaşandığı, fedakârlığa dayalı sosyal/kurumsal bir kültür yaratması.

Teoriye göre Ruhsal liderler ve takipçileri, kendine ve geçmiş yaşantısına saygı duyarak başkalarıyla iyi ilişkilere sahip olmalıdır. Bunun karşılığında da hayatın bir amacı ve anlamı olduğunu hissedecek, etrafını saran dünyayla baş edebileceğini düşünecek, ruhsal inançlarını takip etme yeteneğine sahip olacak, kendini tanıyarak sürekli bir gelişme içerisinde olacaktır (Fry, 2003). Ruhsal liderlerin bulunduğu kurumlarda hem birey hem de kurum bundan olumlu bir şekilde etkilenecektir. Böylece kişinin refahı, sosyal sorumluluğu ve kurumsal performans da en yüksek seviyeye çıkacaktır.

Ruhsal liderlik teorisi üç temel özellik üzerinde şekillendirilmiştir. Fry'a (2003) göre bu üç özelliğin eksikliği insanların hayatlarını anlamsız görmelerine sebep olur. Bu üç temel özellik şunlardır;

### **1- Vizyon:**

Kotter'e (1996) göre vizyon; insanların kendi ideallerindeki geleceğin, doğrudan veya dolaylı olarak yorumlanması, resmedilmesidir. Vizyon, organizasyonun yakın veya uzak gelecekte nerede olacağını gösteren resmidir. Fry'a (2003) göre vizyonun da üç temel özelliği vardır. Bunlar;

- a) Evreni ve kendini okuma
- b) Evrendeki amacını bulma
- c) Kim olduğumuzun ve ne yaptığımızın anlamı

Vizyonun en önemli işlevleri; değişimin genel yönünü ortaya koyması, detayları basite indirilmesi, çok sayıda ve farklı insanın eylemlerini etkin ve çabuk şekilde koordine etmeye yardımcı olması şeklinde açıklanabilir (Fry,2003).



## **2 - Adanmışlık**

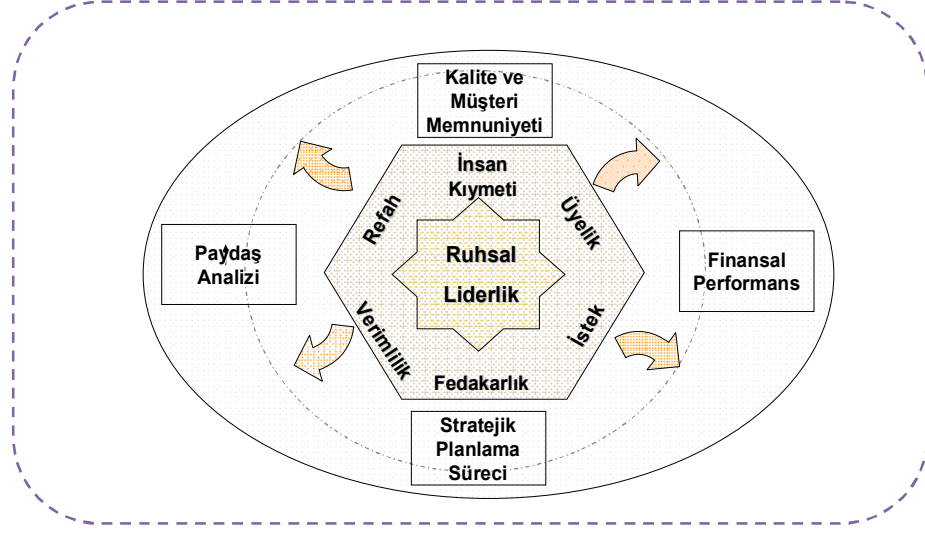
Schein (1990) adanmışlığı, kişinin kendi içinde bir bütünlük arz etmesi, hem kendisi hem de çevresi ile uyumlu olması; ilgi, alaka, özen, takdir etme ve edilme hissi; karşılıksız\koşulsuz ve paylaşılan sevgi olarak tanımlamaktadır. Yapılan araştırmalarda karşılıksız ve koşulsuz sevginin, paylaşılan değerlerin, başkalarına karşı gösterilen ilgi ve özenin duygusal ve psikolojik faydaları yanında, dört negatif duygu grubunun oluşturduğu yıkıcı etkinin üstesinden gelme gücü kazandırdığı ortaya çıkmıştır (Allen, 1972; Keys, 1990; Seligman, Steen, Park Peterson 2005).

### **1- Umut ve İnanç**

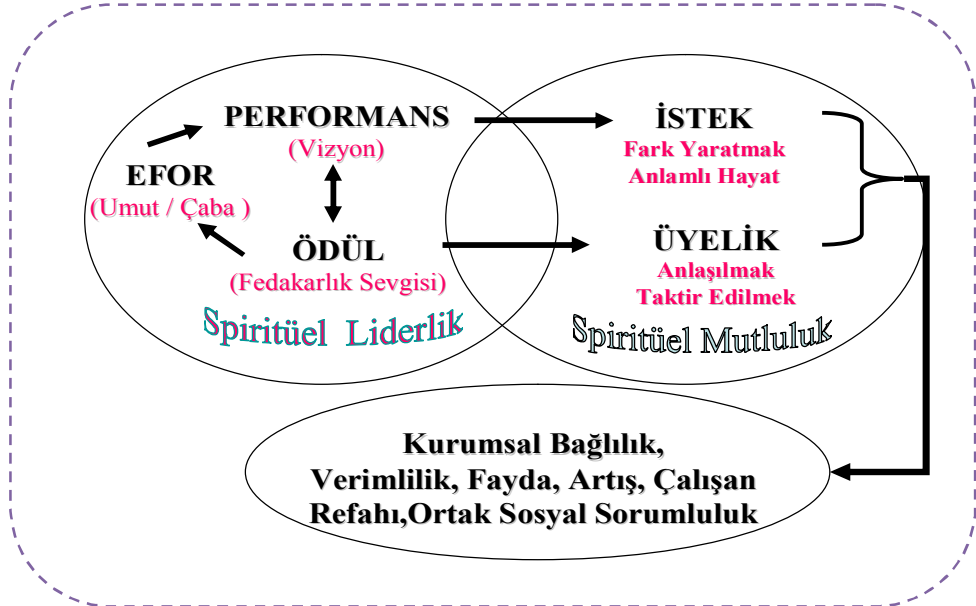
Vizyon olarak tanımlanan ve bir geleceği ifade eden çaba, madde dünyası dışında, görünmeyen ve kanıtlanmayan ödül ve cezalara ait bir beklenti, umut ve inanç olarak da tanımlanabilmektedir (Fry, 2003). Fry'a (2003) göre, yeteneği fazla olmasa da karakteri sağlam olan bir insanı işe almak ve eğitmeye çalışmak, çok yetenekli ama karakteri zayıf bir insanı işe alıp onun karaktersizliğinin kuruma zarar vermemesini ummaktan daha iyidir.

Vizyon, adanmışlık ve umut/inanç temellerine dayalı Fry ruhsal liderlik teorisi, sorumluluk alma ve amaç belirleme yoluyla çalışanların içsel motive olmasının sağlanmasını amaçlamaktadır. Liderin takipçilerine yetki vermesi içsel motivasyonu artırır. Lider, kurum çalışanına yetki verdiğinde çalışan, kendini işine daha fazla verir ve çalışanın liderine olan güveni artar. Ayrıca üst düzeydeki ihtiyaçları karşıladığı için, yetki verme kuvvetli bir motivasyon unsurudur. Bunun yanı sıra yetki verme kurumdaki toplam gücü de artırır. Liderin elindeki gücü paylaşması daha geniş bir güç alanının ortaya çıkmasını sağlar. Lider bazı yetkileri takipçilerine devrettiğinde, kendisine vizyon belirleme fırsatı bulur ve belirlenen vizyona ulaşmak için kendine zaman ve enerji kazandırmış olur (Daft, 2002).

Şekil 2.7. Mutluluk ve Refah Kaynağı Olarak Ruhsal Liderlik – Fry



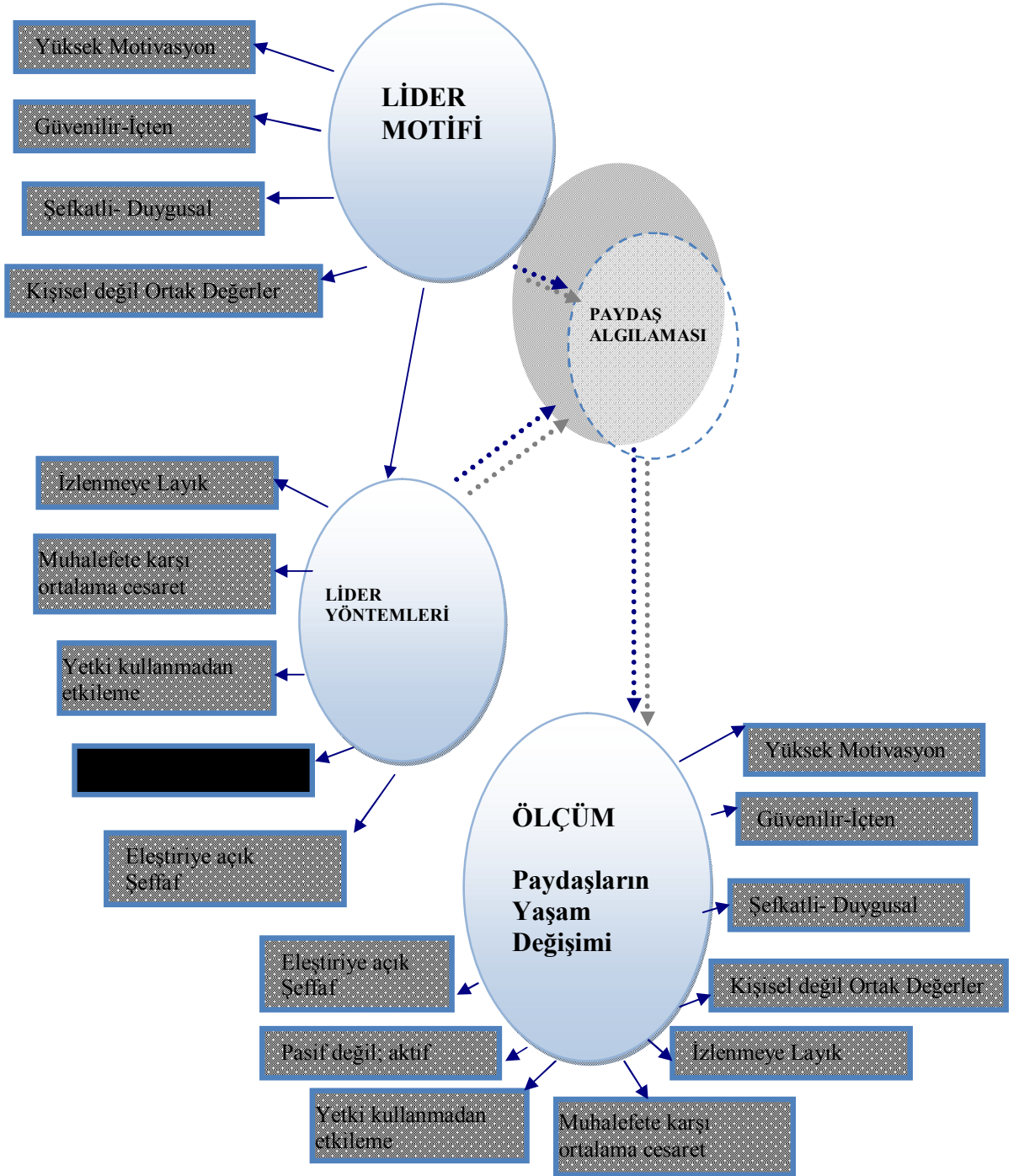
Şekil 2.8. Organizasyonda Ruhsal Liderlik , Fry



Fry'n Spiritüel Liderlik kuramı özetle şu 9 temel başlık altında toplanmaktadır.

- 1- Vizyon
- 2- Umut-Çaba
- 3- Ödül- Fedakârlık sevgisi
- 4- İstek / Anlam
- 5- Ait olma
- 6- Ruhsal Yaşam
- 7- Örgütsel Bağlılık
- 8- Verimlilik
- 9- Yaşam memnuniyeti

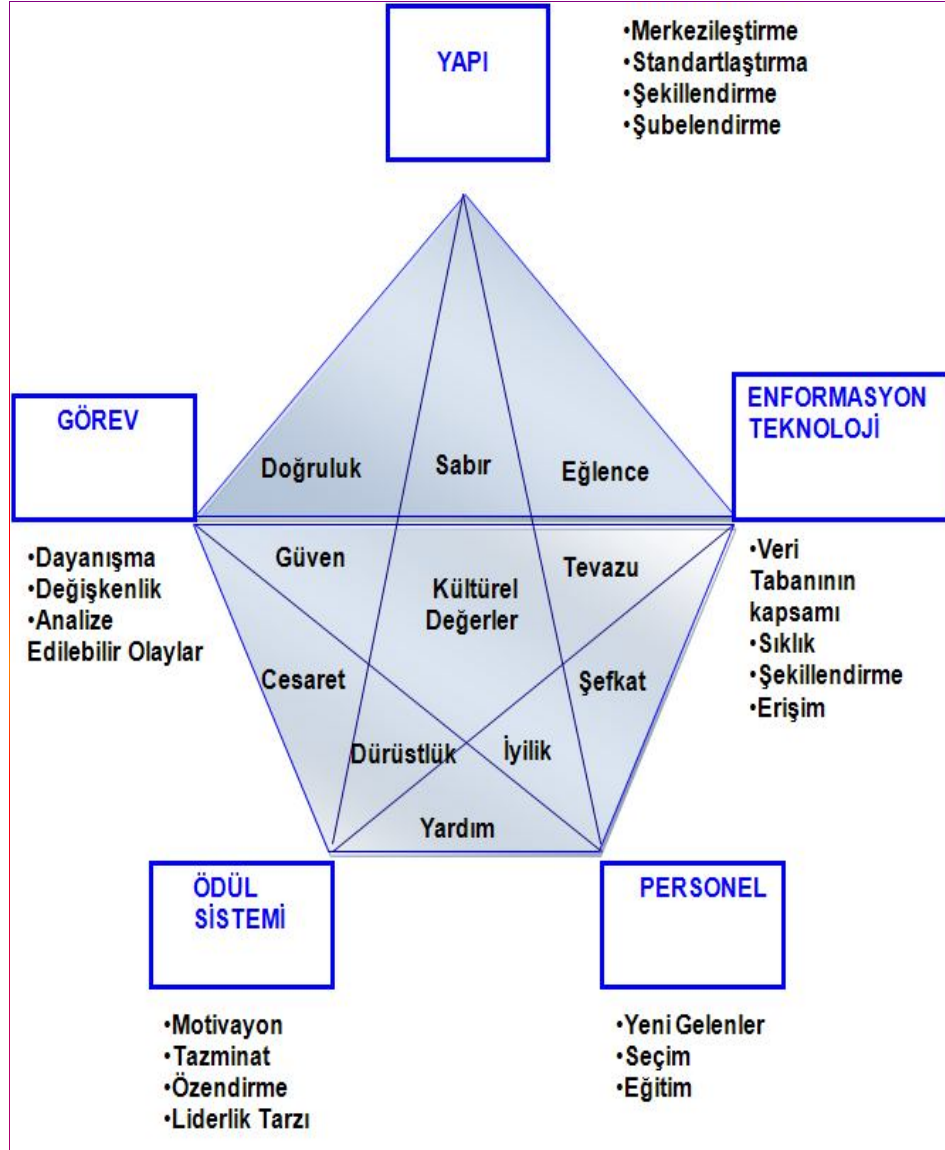
Şekil 2.9. Ruhsal Liderliğin Liderlik Mirası - Fry



**Çizelge 2.3. Bilimsel Alanda Ruhsal Refahın Karşılaştırılması – Fry**

<b>Ruhsal Liderlik</b> (Fry,2003,2005 )	<b>İşyeri Ruhsallığı</b> (Giacalone & Jurkiewicz, 2003)	<b>Din</b> ( Smith,1991, Kriger,Hanson, 1999)	<b>Hizmetkar Liderlik</b> (Dennis;Winston; Winston, 2004)	<b>Pozitif Psikoloji</b> ( Snyder& Lopez,2001)
Vizyon	Dürüstlük	Hizmet Vizyonu	Vizyon	İyimserlik
Umut / Çaba	Affedicilik	Kişisel Kurtuluş	Şefkat	Umut
Fedakarlık Sevgisi	Umut	Dürüstlük	Ahlaki Sevgi	Alaşgönüllülük
Güven/Sadakat	Şükran / Minnettarlık	Gerçeklik	Umut	Şefkat/ Merhamet
Affedicilik	Mizah	Doğru Sözlülük	Dürüstlük	Affedicilik
Teslimiyet	Şefkat/ Merhamet	Yardımsverlik	Güven	Minnettarlık
Şükran / Minnettarlık	Doğruluk	Alaşgönüllülük	Mizah	Sevgi
Bütünlük		Affedicilik	Dinleme	Fedakarlık
Namus		Şefkat/ Merhamet	İzlenebilirlik	Empati
Cesaret		Şükran / Minnettarlık		Sebat / Dayanıklılık
Sevecenlik				Anlam
Empati				Mizah
Şefkat/ Merhamet				
Sabır				
Uysallık				
Dayanıklılık				
Seçkinlik				
Eğlence				

Şekil 2.10. Kurumsal Değişkenlerin Tasarımı- Fr



## 2.4. Liderliğin Ölçülebilirliği

Liderliğin, soyut ve tanımlanamaz olduğunu savunanların yanı sıra, liderlik davranışlarının günümüz ölçüm araçlarıyla değerlendirme çalışmaları da var olmuştur. Farklı liderlik kuramları kendi disiplin ve teorilerine uygun ölçüm araçları kullanmışlardır. Liderlik kuramları ve bu kuramların kullandığı ölçekler ile ölçeklerin genel özellikleri Çizelge 2.4’te gösterilmiştir.

**Çizelge 2.4. Liderlik Kuramlarının Ölçüm Araçları**

Liderlik Kuramı	Kullanılan Ölçeğin Adı	Ölçek Özellikleri
Özellikler Kuramı	<b>LTO</b> Leadership Trait Questionnaire Liderlik Özellikleri Anketi (Northouse,2006)	10 maddelik 5’li Likert tarzı bir ölçektir.
Hizmetkar Liderlik	<b>SLQ</b> Servant Leadership Questionnaire Hizmetkâr Liderlik Anketi (Barbuto & Wheeler, 2006)	Hizmetkar Liderliği beş boyutta ele alan, 23 maddeli, 5’li likert tarzı bir ölçüm aracıdır.
Mc Gregor X – Y Kuramı	<b>‘X - Y Theory’s Questionnaire</b> Mc Gregor X-Y Testi (Chapman, 2001)	15 lik iki boyuttan oluşan toplam 30 maddeli 5’li Likert tarzı bir ölçektir.
Davranışçı Kuram Mc Clelland	<b>TAT</b> Tematic Apperception Test Tematik İdrak Testi (McClelland,1980) (Stein,1981)	Bu testte ne olduğu kesin belli olmayan figürler gösterilerek, bireyin onu benzettiği nesnelere, anlattığı öykülerden yola çıkılarak bir sonuca varılır. Kişi bu belirsiz figürler hakkında konuşurken, kendi liderlik anlayışını da ortaya koymaktadır.

Ohio Liderlik Araştırmaları	<b>LBDQ</b> -Leadership Behavior Description Questionnaire - Liderlik Davranışı Tanımlama Anketi (Carroll ,Shartle,1962)	100 maddelik,5’li likert tarzı bir ölçektir.
Durumsallık Kuramı Fiedler	<b>LPC</b> - Least Preferred Co-worker En Az İstenilen Çalışma Arkadaşı (Fiedler ,1967)	22 maddelik, 8 seçenekli bir ölçektir.
Astların Olgunluğu Modeli Hershey-Blanchard	<b>LEAD</b> -Leader Effectiveness Adaptibility Description –Lider etkinliği ve Adaptasyonu (Hersey & Blanchard, 1988)	Ölçek; var olduğu , varsayılan 12 durum ve bu 12 duruma göre seçilecek 4 farklı yaklaşımı ifade eden cümleler içermektedir. Ölçek maddeleri kendinizi “Lider” kabul edip, varsayılan durumlara uygun seçenekleri işaretlemek üzerine kurgulanmıştır.
Yol – amaç Kuramı	<b>Path – Goal Leadership Questionnaire</b> Yol - Amaç Liderlik Anketi ( Northouse,2004)	20 maddelik,7’li Likert tarzı bir ölçektir.
Transaksiyonel Liderlik	<b>MLQ</b> -Çok Faktörlü Liderlik Anketi Multifactor Leadership Questionnaire (Bass,1985)	45 maddeden oluşan bu anket 4’lü likert tarzı bir ölçektir.
Transformasyonel Liderlik	<b>MLQ</b> Çok Faktörlü Liderlik Anketi Multifactor Leadership Questionnaire (Bass,1985)	Transaksiyonel ve Transformasyonel Liderlik birbirinin zıttı olduğu için, her iki kuramda da <b>MLQ</b> kullanılmaktadır.



### 2.4.1. Ruhsal Liderliğin Ölçülebilirliği

Ruhsal liderliğin, kurumsal yaşamda ne şekilde ve ne derecede etkili olduğu hakkında daha güvenilir konuşabilmek için bu niteliğin ölçülebilir olması gerekmektedir. Yani bu durum, geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmış ölçme araçlarının varlığını zorunlu kılmaktadır. Ruhsallığın ölçülemeyeceğini savunanların sayısı küçümsenemez düzeydedir; ancak Fry (2003), Duchon & Plowman (2005) gibi Ruhsal Liderliği ölçebilecek ölçek geliştirme çalışmaları yapan araştırmacıların da önemli mesafeler aldığı bilinmektedir. Ashmos St Duchon (2000), MacDonald, Kuentzel St Friedman (1999), Malone St Fry (2003) ve Mitchell, Hastings St Tanyel (2001) ruhsallığın ölçülebilir olduğunu savunmuş ve yaptıkları araştırmalarla bunu desteklemeye çalışmışlardır. Öte yandan Cacioppe (2000), Dent, Higgins St Wharff (2005), Fornaciari St Dean (2001), Waddock (1999) ve Wilber (1997, 2000) gibi bazı araştırmacılar ise ruhsallık gibi konuların fiziksel olmadığını, dokunulmadığını, tadılamadığını, görülemediğini ve bu yüzden de ölçülmesinin mümkün olmadığını savunmaktadırlar ( Baloğlu, Karadağ 2007).

Ruhsal Liderliğin ölçümü ile ilgili bir kısım araştırma şöyledir:

Malone & Fry (2003) Teksas'ta üç ilköğretim bir de ortaöğretimde çalışan toplam 229 kişi üzerinde bir yıl süren bir araştırma yapmıştır. Bir anket uygulaması yapılarak başlatılan araştırmaya, kontrol gruplu ön-test - son-test modelinde bir alan çalışmasıyla devam edilmiştir. Amacı ; Ruhsal Liderlik ile okuldaki verimlilik ve örgütsel bağlılık arasında bir ilişki olup olmadığını araştırmak olan anket çalışması sonunda dört okuldan üçünün ruhsal liderlik boyutlarında [vizyon, adanmışlık, umut/inanç] yüksek değerlere sahip olduğu saptanmıştır. Araştırma bu okullar arasından seçilen iki okulda devam etmiştir. Birinci okul deney grubu, ikinci okul ise kontrol grubu olarak atanmıştır. Anket uygulamasının ardından birinci okul için Ruhsal Liderlik konusunda bir kurumsal dizayn stratejisi belirlenmiş ve uygulanmıştır. Bir yıl sonra hem birinci hem de ikinci okulda son-test yoluyla bir durum tespiti yapılmıştır. Elde edilen bulgulara göre, ikinci okulda bir yıl öncesine kıyasla durum kötüye gitmiştir. Bu okulda, vizyon ve adanmışlık başta olmak üzere tüm ruhsal liderlik değişkenlerinin değerleri düşük olarak gözlenmiştir. Buna rağmen birinci (deney grubu) okulunda; Ruhsal Liderlik değişkenlerinde anlamlı bir azalma

gözlenmemiş ve adanmışlık ile umut/inanç düzeyi anlamlı derecede artmıştır. Ayrıca Ruhsal Liderlik araştırmasının ardından Teksas'ta her yıl yapılan akademik başarı değerlendirmelerinde, birinci okulun yüksek seviyede başarı gösterdiği görülmüştür. Özellikle de sosyoekonomik düzeyi düşük ailelerin çocuklarının başarı seviyelerinde anlamlı bir yükselme olduğu ortaya konmuş ve okul yöneticilerinin Ruhsal Liderlik çalışmalarında çok önemli rollerinin bulunduğu belirlenmiştir.

Duchon & Plowman (2005) benzer olanaklara sahip altı hastanede görev yapan çalışanlar üzerinde “işyeri ruhsallığının performans üzerindeki etkisi ile işyeri ruhsallığı ve liderlik arasındaki ilişkiler” konulu çalışmada sağlık çalışanlarının kendi içsel yaşamları, yaptıkları işin anlamlılığı ve kuruma bağlılık düzeylerini ölçmeye çalışmışlardır. Araştırma kapsamında *İşin Anlamı ve Amacı* adıyla uygulanan açık uçlu bir soru ile çalışanlardan işyeri performansını tanımlamaları istenmiştir. Bulguların analiziyle iyi performansın hasta memnuniyeti ile eşdeğer olduğu saptanmıştır. Hastaların memnuniyetine ilişkin bilgilerin toplandığı ankette iki farklı hasta memnuniyeti ölçümü yapılmıştır. Bunlardan ilki, çalışanların hasta bakım kalitesini genel olarak değerlendirmeleri, diğeri ise bakımı sağlayan çalışanların genel hassasiyetini değerlendirmeleri istenmiştir. Araştırma sonunda elde edilen bulgulara göre yüksek performansa sahip sağlık birimlerinin ruhsallık değerlerinin de yüksek olduğu gözlenmiştir. Aynı şekilde, performansı daha iyi olan sağlık birimi liderlerinin ruhsallık düzeylerinin, performansı düşük olan sağlık birimi liderlerinin ruhsallık düzeyinden daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Araştırmayla ulaşılan sonuçlara göre, liderin ruhsal enerjisi ile işyerindeki ruhsal iklim arasında olumlu bir ilişkinin bulunduğu görülmektedir. Araştırmada, çalışanları için işi anlamlı kılan liderler, ruh dostu liderler olarak adlandırılmaktadır.

Fry, Vitucci & Cedillo (2005) tarafından Teksas'taki 200 kişilik bir hava filosunda yapılan bir çalışmada ruhsal liderlik özellikleri, ruhsal kurtuluş, kurumsal verimlilik ve bağlılık arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Ruhsal liderliğin üç boyutu [vizyon, adanmışlık, umut/inanç], ruhsal kurtuluşun iki boyutu [anlam, ait olma], kurumsal fedakarlık ve verimlilik arasındaki ilişkiler Ruhsal Liderlik için geliştirilmiş olan açık uçlu sorulardan oluşan bir ölçek yardımıyla ölçülmüştür. Araştırma kapsamında yapılan ilk uygulama 181 kişiyi kapsamıştır. Bundan beş ay

sonra yapılan ikinci uygulamaya 189 kişi katılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre; örgüt vizyonunun ve amaçlarının bazı askerler tarafından net bir şekilde anlaşılmadığı; askerlerin takım ruhunu hissetmedikleri; buna karşın aile problemlerine daha fazla önem verdikleri ve bir aile atmosferine daha çok ihtiyaç duydukları; aile günlerinin, çarşı izinlerinin, kahvaltının ve öğle yemeklerinin bu ihtiyacı kısmen karşıladığı ve askerlerin morallerini yükselttiği saptanmıştır. Liderlerin, askerlerin çaba ya da gayretleri yerine yaptıkları hatalar üzerinde durdukları; komutanların askerleri harekete geçirmek için tehdit yerine saygı ve övgü kullandığında verimliliğin arttığı ortaya çıkmıştır. Araştırmada ele alınan askeri hava filosundaki liderlerin Ruhsal Liderlik özelliklerini gösteremedikleri ve buna bağlı olarak da işyeri ruhsallığının yarattığı verimli çalışma ortamını oluşturamadıkları ifade edilmektedir.

Fry & Matherly (2006) tarafından, elektrikli güç kaynağı ürünleri dağıtımını yapan bir şirkette 347 çalışan üzerinde, önceki çalışmalarda kullanılan açık uçlu sorularla başka bir araştırma yapılmıştır. Araştırmanın amacı; Ruhsal Liderlik teorisinin kurumsal performans üzerindeki etkisini test etmektir. Araştırma sonucunda; liderlerin işyerinde ruhsal ihtiyaçlara önem vermesinin kişisel ve kurumsal faydaları olduğu; Ruhsal Liderlik öğelerinden vizyon ve ait olma arasında olumlu bir ilişkinin bulunduğu; ait olma duygusunun kurumsal adanmışlık ve çalışan verimliliğinin algılanmasında önemli bir etken olduğu görülmüştür.

Fry, Nisiewicz, Vitucci & Cedillo (2007) tarafından yapılan bir araştırmada, Teksas şehir merkezi yönetimi çalışanlarının, Ruhsal Liderlik özelliklerinin ne seviyede olduğu belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmaya polis merkezi, itfaiye, su işleri, belediye gibi değişik birimlerde çalışan 166 kişi katılmıştır. Araştırma kapsamında uygulanan bir anket yardımıyla Ruhsal Liderliğin öğeleri olan vizyon, adanmışlık, umut/inanç, anlam ve ait olma ile bunların kurumsal verimliliği ve fedakarlığı ne derece olumlu etkilediği ölçülmeye çalışılmıştır. Araştırma sonucunda genel olarak; yüksek seviyede anlamlılık, orta seviyede umut/inanç ve düşük seviyede kurumsal fedakarlık, kurumsal verimlilik, vizyon, adanmışlık ve ait olma değerleri gözlenmiştir. Çalışma kapsamında elde edilen bulgulara göre; yönetim görevinde çalışan deneklerde ait olma ve fedakârlık seviyelerinin; farkına varılma ve

kendilerini ifade etme yetersizliği sebebiyle düşük olduğu, emniyet teşkilatı çalışanlarının daha iyi bir vizyona ihtiyaç duydukları; su işlerinde çalışanlarının iletişim, fırsat eşitliği ve tutumların paylaşılmış bir vizyonla geliştirilmesi gerektiği ortaya çıkmıştır. Ayrıca araştırma sonuçları, ruhsal liderlik özellikleri, ruhsal kurtuluş, kurumsal bağlılık ve verimlilik arasında olumlu bir ilişkinin bulunduğunu ortaya koymaktadır.

Fry, Nisiewicz & Vitucci (2007) ruhsal liderlik konusunda Teksas Polis Merkezi'nde çalışan 70 kişi üzerinde bir araştırma yurutmüşlerdir. Araştırmanın amacı, kurumsal dönüşümün Ruhsal Liderlik yoluyla nasıl yapılacağını ortaya koymaktır. Araştırmanın sonuçlarına göre; kurumsal olarak da umut/inanç, vizyon, adanmışlık, ait olma, kurumsal fedakarlık ve verimlilik düşük seviye bulunmasına rağmen, polislerin başkalarına yardım etme ve iş performanslarıyla gurur duyma oranları oldukça yüksek bulunmuştur. Kurumsal fedakarlık ve verimlilik değerlerinin düşük çıkmasının nedeni ise polislerin, halkın kendilerini desteklediğini fakat yönetimden yeterli destek alamadıklarını düşünmelerinden kaynaklanmaktadır. Düşük seviyedeki umut/inanç değerlerinin sebebi ise, yönetimin polislerden bekleedikleri özelliklerin zaten yöneticilerin kendilerinde olmaması ve karar verme sürecinde, söz hakkına sahip olamamalarıdır. Kurumun vizyonu ise polislerin çoğunluğu tarafından bilinmemektedir. Bu araştırma ile polis teşkilatının problemleri gz önünde bulundurulduğunda mevcut durumu iyileştirmek ve kurumsal dönüşümü sağlamak için ruhsal liderlik öğelerinin ne kadar gerekli olduğu rapor edilmiştir ( Baloğlu, Karadağ,2008)

### III. YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmanın evren ve örnekleme, araştırmada kullanılan ölçme aracı, verilerin toplanması ve analizlerine yer verilecektir.

#### 3.1. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, 2008-2009 Eğitim-Öğretim yılında, İstanbul ili Anadolu ve Avrupa yakası oluşturmaktadır. Araştırmada dört (4) ayrı çalışma grubu ile bir (1) örneklem grubu olmak üzere beş (5) grup kullanılmıştır. Bu örneklem ve çalışma gruplarına ait ayrıntılar şöyledir:

##### **Ruhsal Liderlik Ölçeği'nin dil geçerliği çalışmasındaki çalışma grubu:**

- (i) Çeşitli yükseköğretim kurumlarında görev yapan kadrolu eleman olma;
- (ii) Üniversite veya yüksek okullarda İngilizce okutmanı olma,
- (iii) İlk ve ortaöğretim kurumlarına İngilizce öğretmeni olma,
- (iv) Profesyonel çevirmen olma şartlarından en az birini taşıyan 10 (on) İngilizce uzmanı tarafından oluşturulmuştur.

##### **Türkçe formun dil ve anlam geçerliği çalışmasındaki çalışma grubu:**

- (i) Türk Dili ve Edebiyatı Öğretmenliği bölümünde son sınıf öğrencisi olma,
  - (ii) İlköğretim kurumlarında Türkçe öğretmeni olarak çalışıyor olma,
  - (iii) Ortaöğretim kurumlarında Türk Dili ve Edebiyatı öğretmeni olarak çalışıyor olma,
  - (iv) Üniversitelerde Türk Dili okutmanı olarak çalışıyor olma,
  - (v) Üniversitelerde kadrolu Türk Dili ve edebiyatı öğretim görevlisi olma,
- şartlarından birini karşılayan toplam 10 gönüllü Türk Dili uzmanından oluşturulmuştur.

### **Ölçeğin içerik geçerliği çalışmasındaki çalışma grubu:**

- (i) Üniversitelerin eğitim bilimleri bölümlerine bağlı anabilim dallarında öğretim üyesi olarak çalışıyor olma,
- (ii) Eğitim bilimleri alanında doktora mezunu olma

şartlarından birini karşılayan 4'ü Eğitim Yönetimi ve Denetimi anabilim dalı öğretim üyesi ve 1'i Eğitim Bilimleri doktora mezunu olmak üzere toplam 5 gönüllü eğitim bilimleri uzmanından oluşturulmuştur.

### **Ölçeğin dilsel eşdeğerlik çalışmasındaki çalışma grubu:**

Kasıtlı örnekleme yöntemi kullanılmış ve bu çalışma grubu bir eğitim fakültesinde İngiliz dili öğretmenliği son sınıfta öğrenim gören 37 öğretmen adayından oluşturulmuştur.

### **Ölçeğin geçerlik ve güvenirlik çalışmasındaki örneklem grubu:**

Ruhsal Liderlik Ölçeği'nin geçerlik çalışması sonucunda, ölçeğin Türk eğitim yöneticileri ve öğretmenler üzerinde uygulanması planlandığından, bu çalışmanın kuramsal evreni Türk eğitim yöneticisi ve öğretmenleridir. Çalışmanın çalışılabilir evreni bir eğitim kurumunda görev yapan öğretmen ve eğitim yöneticilerinden oluşmaktadır. Bu evren içerisinden kasıtlı örnekleme yoluyla seçilen ve 2008–2009 öğretim yılında İstanbul'un çeşitli ilçelerinde görev yapan 486 öğretmen ile 87 okul yöneticisi olmak üzere, toplam 573 kişi ölçek çalışmasının geçerlik ve güvenirlik analizleri için çalışmaya gönüllü olarak katılmışlardır.

## **3.2. Veri Toplama Aracı**

### **Ruhsal Liderlik Ölçeği:**

Ruhsal Liderliğin ölçülebileceğini savunan Fry, bu ölçüm çalışmalarına 2001 yılında başlamıştır. Kendisi tarafından geliştirilen anket Ruhsal Liderlik Ölçeği-2007 (Spiritual Leadersip Survey) dokuz değişkenlidir ve kırk maddeden oluşmaktadır. Likert tarzındaki bu ölçekte, her maddenin ifade ettiği nitelik düzeyi “kesinlikle katılıyorum”dan ; “kesinlikle katılmıyorum” a kadar sıralanan beşli bir skala ile ölçülmektedir.

**Çizelge 3.1. Ruhsal Liderlik Ölçeğinin Alt Boyutları**

<b>Alt Boyutlar</b>	<b>Madde Sayısı</b>	<b>Madde Numaraları</b>
1 Vizyon	4	18-26-28-30
2 Umut/Çaba	4	8-15-16-36
3 Özveri/ Fedakârlık Sevgisi	5	1-10-12-22-31
4 Anlam	4	2-14-17-23
5 Üyelik- Aitlik	4	3-9-21-32
6 Ruhsal Yaşam	5	5-13-25-34-38
7 Kurumsal Bağlılık	5	4-7-11-37-39-
8 Verimlilik	4	19-20-29-33
9 Yaşamsal Memnuniyet	5	6-24-27-35-40

### **3.3. Verilerin Toplanması**

Anket uygulaması için 16.04.2009 tarihli 6300/157 sayılı dilekçe ile Yeditepe Üniversitesi İngiliz Dili ve Edebiyatı Bölüm Başkanlığı ile Yeditepe Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bölüm Başkanlığına başvurularak gerekli izinler alınmıştır. Anketlerin tamamı araştırmacı tarafından dağıtılıp toplanmıştır. Yetkililer ile araştırmada ve araştırmanın veri toplama aracı hakkında kısa süreli toplantılar yapılarak ölçek hakkında gerekli tüm açıklamalar yapılmıştır. Araştırmanın amacı anlatıldıktan sonra, gönüllülük esasına dayalı katılım sağlanmış, anketlere katılanlardan, ankete ad-soyadı gibi özel bilgiler yazmadan cevaplandırmaları istenmiştir. Uygulama yaklaşık 40 dakika sürmüştür.

### 3.4. Verilerin Analizi ve Yorumlanması

#### 3.4.1. Ruhsal Liderlik Ölçeği Dilsel Eşdeğerlik Çalışması

Çeşitli ölçek geliştirme yöntemlerinin ortaklaştığı aşamalar, ölçeğin orijinal dilden hedef dile çevrilmesi (ileri çeviri), tekrar orijinal dile çevrilerek karşılaştırma yapılması ve hedef toplumda odak grup görüşmeleri yapmaktır. Dilsel eşdeğerlik çalışması her test maddesinin Türkçeye çevrilme işleminde bir hata olup olmadığını hem de her test maddesinin ifade ettiği anlamı ne derece yansıttığını değerlendirmek amacıyla yapılmaktadır. Dilsel eşdeğerlik çalışmasında sırasıyla aşağıdaki işlemler uygulanmıştır:

*Gerekli İzin:* Ölçeğin Türkçe uyarlamasının yapılabilmesi için gerekli izin Sayın Louis W. (Jody) Fry'dan elektronik posta yolu ile sağlanmıştır (Ek-1). Fry'ın oluşturduğu ölçeğin orijinalini de bu şekilde ulaşılmıştır.

*Çeviri süreci:* Ölçeğin maddeleri, ölçeğe önceden hiçbir aşinalığı olmayan ikisi İngilizce dil uzmanı birisi profesyonel çevirmen olan üç kişi tarafından, birbirlerinden bağımsız olarak ölçek maddelerinin Türkçe çevirisi yapılmıştır. Bunu, bu üç dil uzmanının bir araya gelerek, çevirisini yapmış oldukları her bir maddeyi karşılamaları ve her bir madde için yalnızca bir ifade kullanılarak Türkçe çeviri formu oluşturma aşaması izlemiştir. Bu tercümelemler incelenerek geçici bir Türkçe form oluşturulmuştur.

*Dilsel Eşdeğerlik Çalışması:* İngilizce orijinal maddeler sol tarafa, Türkçe çeviri maddeleri ise sağ tarafa ve orta kısma ise *Çeviri Geçerliği Uygunluk Derecesi* belirtmek üzere 10 dereceli bir ölçek yerleştirilerek *Çeviri Geçerliği Uygunluk Derecesi Formu* hazırlanmıştır.

#### Çizelge 3.2. Ruhsal Liderlik Çeviri Geçerliği Uygunluk Derecesi Formu



İngilizce Madde	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Türkçe Madde
I understand and am committed to my organization's vision	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Çalıştığım kurumun vizyonunu anlıyorum ve bu vizyona kendimi adadım
My organization has a vision statement that brings out the best in me.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Kurumum, içindeki en iyiyi ortaya çıkarmaya sevkedilen bir vizyona bildirisine sahiptir.
My organization's vision inspires my best performance.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Kurumumun vizyonu, benim en yüksek performansımı sergilemeye nedendir.
My organization's vision is clear and compelling to me	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Kurumumun vizyonu açık ve beni zorlayıcıdır.
I have faith in my organization and I am willing to "do whatever it takes" to ensure that it accomplishes its mission.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Kurumuma inanırım ve kurumumun misyonunu başarması için gereken "ne olursa olsun" yapmaya gönüllüyüm.

Örnekleme grubundaki İngilizce uzmanlarından öncelikle ölçeğin orijinal İngilizce maddelerini, bunun ardından da Türkçe çeviri maddesi okumaları ve Türkçe çevirinin, İngilizce orijinal maddeyi anlam ve içerik yönünden ne kadar karşıladığını değerlendirmeleri istenmiştir. Bu aşamada uzmanlardan; eğer Türkçe çeviri, İngilizce orijinalini tamamen karşılıyorsa 10 (on), hiç karşılamıyorsa 0 (sıfır) aralığında değerlendirme yapmaları istenmiştir. Ayrıca formun üzerindeki, her bir boşluğa maddeye ilişkin görüş ve önerilerini de belirtmeleri için ayrı bir bölüm bırakılmıştır. İşlem sonrasında Ölçeğin çeviri geçerliliği, kapsam geçerliğinin saptanması için *Lawshe İçerik Geçerlik oranları* hesaplanmıştır.

*Dil ve Anlam Geçerliği Çalışması:* Bu aşamada aynı işlem Türkçe formun dil ve anlam çalışması için yapılmıştır. Bu aşamada da Türkçe çeviri maddelerinin yer aldığı *Dil ve Anlam Geçerliği Uygunluk Derecesi Formu* oluşturulmuştur. Türkçeye çevirilen ölçek maddelerinin dil ve anlam geçerliliğini araştırmak üzere tasarlanan bu form, tablo 3.3.'te gösterilmiştir.

### Çizelge 3.3. Ruhsal Liderlik Dil ve Anlam Geçerliliği Uygunluk Derecesi Formu

Maddeler	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Çalıştığım kurumun vizyonunu anlıyorum ve bu vizyona kendimi adadım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kurumum, içimdeki en iyiyi ortaya çıkarmaya sevkedene bir vizyona bildirisine sahiptir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kurumunun vizyonu, benim en yüksek performansımı sergilememe nedendir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kurumunun vizyonu açık ve beni zorlayıcıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kurumuma inanırım ve kurumunun misyonunu başarması için gereken "ne olursa olsun" yapmaya gönüllüyüm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Başarmamıza yardımcı olabilecek her şeyi yaparak kurumuma ve onun misyonuna olan inancımı kanıtlıyorum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Örneklem grubundaki katılımcılar, kasıtlı olarak seçilmiştir. Örneklem grubunda çeşitli üniversitelerde, kadrolu olarak çalışan 4 Türk Dili ve edebiyatı öğretim görevlisi ile çeşitli liselerde Türk Dili ve Edebiyatı öğretmeni olarak görev yapan, 6 Türk Dili ve uzmanları bulunmaktadır. Yukarıda tanımlanan uzmanlardan, Türkçe formdaki her bir maddeyi, dil ve anlam bakımından değerlendirmeleri istenmiştir. Bu aşamada uzmanların her bir madde için, Türkçe dil ve anlam bakımından tamamen anlaşılıyorsa 10 (on), hiç anlaşılıyorsa 0 (sıfır) aralığını kullanarak bir değerlendirme yapmaları istenmiştir. Ayrıca uzmanların maddeler ile ilgili görüş ve önerilerini formun üzerine belirtmeleri için ayrı bir bölüm bırakılmıştır. İşlem sonrasında Ölçeğin dil ve anlam geçerliliği, kapsam geçerliğinin saptanması için *Lawshe İçerik Geçerlik oranları* hesaplanmıştır.

*Geri Çeviri Çalışması:* Bu işlem sonucunda son halini alan Ruhsal Liderlik ölçeğinin Türkçe maddeleri, başka bir dil uzmanı tarafından, Türkçeden ölçeğin orijinal dili olan İngilizceye geri çevirisi yapılmıştır. Bu aşamada orijinal İngilizce ve geri-çeviri maddeleri yan yana getirilerek incelenmiştir. Orijinal İngilizce maddeler ile geri-çeviri maddelerinin örtüştüğü gözlenmiştir.

*Dilsel Eşdeğerlik Ölçüt Çalışması:* Dil geçerliğinin son aşamasına, kasıtlı örnekleme yöntemi ile belirlenen ve bir eğitim fakültesi İngilizce öğretmenliği son

sınıfında öğrenim görmekte olan 37 öğretmen adayından oluşturulan örneklem grubuyla devam edilmiştir. Bu aşamada adaylara öncelikle ölçeğin orijinal İngilizce formu, üç hafta sonra ise ölçeğin Türkçe formu uygulanmıştır. Bu iki uygulamayla elde edilen puanlar, dilsel eşdeğerlik ölçütü olarak *eşleştirilmiş grup t-testi* ve *Pearson çarpım momentler korelasyon analizi* ile karşılaştırılmıştır. Bu işlemin yapılması ile Ruhsal Liderlik Ölçeği'nin dil geçerliği çalışması tamamlanmıştır.

### 3.4.2. Ruhsal Liderlik Ölçeği Türkçe Formunun Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmaları

Ölçeğin dil geçerliğinin sağlanmasını takiben Türkçe formun geçerlik ve güvenirlik çalışmaları yapılmıştır. Geçerlik çalışması kapsamında, içerik geçerliği 5 gönüllü Liderlik uzmanı aracılığıyla yürütülmüştür. Türkçe formun yer aldığı *İçerik Geçerliği Uygunluk Derecesi* belirtmek üzere yine 10 dereceli bir ölçek kullanılmıştır

#### Çizelge 3.4 Ruhsal Liderlik Ölçeği İçerik Geçerliği Uygunluk Derecesi Formu

Maddeler	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Çalıştığım kurumun vizyonunu anlıyorum ve bu vizyona kendimi adadım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kurumun, içindeki en iyiyi ortaya çıkarmaya sevkedilen bir vizyon bildirisine sahiptir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kurumun vizyonu, benim en yüksek performansımı sergilemeye nedendir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kurumun vizyonu açık ve beni zorlayıcıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kurumuna inanırım ve kurumunun misyonunu başarması için gereken "ne olursa olsun" yapmaya gönüllüyüm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

İçerik geçerliğiyle ilgili olarak uzmanlardan; Türkçe formdaki her bir maddeyi, okumaları ve her bir maddenin Ruhsal Liderlik kavramını *ölçebilme derecesini* değerlendirmeleri istenmiştir. Uzmanlardan, eğer madde, Ruhsal Liderlik kavramını mükemmel ölçüyorsa 10 (on), hiç ölçmüyorsa 0 (sıfır) aralığından değerlendirmeleri

istenmiştir. Ölçeğin kapsam geçerliğinin saptanması için *Lawshe İçerik Geçerlik* oranları hesaplanmıştır. Kapsam geçerliliği dâhilinde araştırılan : “ *Madde, ölçülecek özelliği temsil edebiliyor mu?*” sorusuna cevap aramak üzere Tablo 3.4 teki form, 4’ü Eğitim Yönetimi ve Denetimi anabilim dalı öğretim üyesi ve 1’i Eğitim Bilimleri doktora mezunu olmak üzere toplam 5 gönüllü eğitim bilimleri uzmanına sunulmuştur. Uzmanlardan, eğer madde, Ruhsal Liderlik olgusunu mükemmel ölçüyorsa 10 , ( madde gerekli ) hiç ölçmüyorsa 0 , ( madde gereksiz ) aralığından birini seçerek değerlendirmeleri istenmiştir. Ölçeğin kapsam geçerliğinin saptanması için *Lawshe İçerik Geçerlik Oranları* hesaplanmıştır.

### **Lawshe içerik [kapsam] Geçerliği Oranı Formülü**

Lawshe Kapsam geçerlik oranı formülü; her *bir madde için ( gerekli ) yanıtını vermiş olan uzmanların sayılarının toplamının; toplam uzman sayısına oranının 1 eksiği* olarak ifade edilir. Lawshe katsayısının yüksekliği ve düşüklüğü, uzmanların her bir maddeye verdikleri uygunluğun katsayılarına göre hesaplanmaktadır. Araştırmada kullanılan Lawshe içerik [kapsam] geçerliği oranı formülü Şekil 3.5.’te görüldüğü gibidir (Vickery, 1998).

### **Şekil 3.1. Lawshe İçerik Geçerliği Oranı Formülü**

$$KGO = \frac{N_G}{\frac{N}{2}} - 1$$

## Kapsam Geçerlik Ölçütü

Kapsam geçerlik ölçütü, maddenin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını test etmek amacıyla geliştirilmiş bir ölçüttür. Bu ölçüt, standart normal dağılım ilkelerinden yararlanarak elde edilir. Hesaplama kolaylığı açısından  $p=0.05$  anlamlılık düzeyinde KGO'ların minimum değerleri tabloya dönüştürülmüştür ( Veneziano ve Hopper, 1997).

**Çizelge 3.5. Lawshe Minimum Kapsam Geçerliği Oranları**

Uzman sayısı	Minimum Değer
5	0.75
6	0.62
7	0.31
8	0.29
9	0.75
10	0.62
35	0.31
40	0.29

Çalışmanın izleyen diğer sürecinde ölçek maddelerinin; madde ayırt ediciliği, yapı geçerliği ve güvenilirlik analizleri kasıtlı örnekleme yöntemi ile belirlenen 486 Öğretmen ve 87 eğitim yöneticisi toplam 573 eğitimci üzerinde yürütülmüştür. Eğitimcilerin, kapsam geçerliği tamamlanmış olan Türkçe formu : Kesinlikle katılmıyorum 1 (bir), Katılıyorum 2 (iki), Fikrim yok 3 (üç), Katılıyorum 4 (dört) ve Kesinlikle katılmıyorum 5 (beş) olmak üzere 5'li likert aralığında değerlendirmeleri istenmiştir. Ölçeğin maddelerinin madde ayırt ediciliği için madde-toplam ve madde-kalan değerlerini belirlemek amacıyla Pearson çarpım momentler korelasyon analizi, 155'lik alt-üst grup madde puanlarının karşılaştırılmasında ise bağımsız grup t-testi kullanılmıştır. Türkçe formun yapı geçerliği hakkında fikir edinmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi yerine açılıyıcı faktör analizi tercih edilmiştir. Ölçeğin iç güvenilirlik düzeyi ve maddelerin ayrışıklığını belirlemek için; ölçeğin iç tutarlılığı Cronbach Alpha

katsayısı, yarımlar güvenilirlik katsayıları olarak Guttman katsayısı ve Spearman Brown katsayısı kullanılmıştır. Ayrıca ölçeğin alt ölçeklerinin ortalama ve standart sapma değerleri ile alt ölçekleri arasındaki korelasyonların tespitinde ise Pearson çarpım momentler korelasyon analizi kullanılmıştır. Son olarak ölçeğin kararlılık katsayısının saptanması amacıyla test-tekrar-test yöntemi kullanılmıştır. 65 eğitimciden oluşan gruba ölçek iki hafta aralık ile iki kez uygulanmıştır. İki uygulama sonucu elde edilen puanlar arasındaki ilişkinin saptanması amacıyla Pearson çarpım momentler korelasyon analizi kullanılmıştır. Ayrıca, ölçeğin geçerlik ve güvenilirlik analizleri için SPSS 13.0 programı kullanılmıştır.

## IV BULGULAR VE YORUM

### 4.1. Ruhsal Liderlik Ölçeği Dilsel Eşdeğerlik Bulgu ve Yorumları

Mertens (1998), ölçme araçlarını cevaplayan kişilerin dili ile ölçeğin dili farklı olduğunda, ölçeklere geri çeviri tekniği ve dil adaptasyonunun yapılması gerektiğini ifade etmektedir. Bu ifadeden yola çıkarak İngilizce dil uzmanlarının yaptığı çalışmalar sonrası, ölçeğin her bir maddesinin Türkçe çevirisinin İngilizce orijinali ile olan uygunluk puanlarının, 9 ile 10 arasında değiştiği saptanmıştır.

En düşük çeviri uygunluk puanı :  $[X=9.3, S=0.48]$  ;  $[X=9.3, S=0.82]$  ;  $[X=9.3, S=0.67]$  olan 3 ölçek maddesi bulunmaktadır. Bu ölçek maddeleri sırası ile şöyledir:

2. Madde: *Kurumumun vizyonu, beni, içimdeki en iyiyi ortaya çıkarmaya sevk eder.*

3. Madde: *Kurumumun vizyonu, benim en yüksek performansımı sergilememe neden olur.*

9. Madde: *Kurumumdaki liderler konuştuğu gibihareketederler, liderlerimizin özü sözü birdir.*

En yüksek çeviri uygunluk puanını :  $[X=10, S=0.]$  olan 12 ölçek maddesi bulunmaktadır. Bu ölçek maddeleri sırası ile şöyledir:

4. Madde: *Kurumumun vizyonu açık ve beni zorlayıcıdır.*

15. Madde: *Yaptığım iş benim için anlamlıdır.*

16. Madde: *Yaptığım iş benim için oldukça önemlidir.*

19. Madde: *Kurumumun bana ve işime saygı duyduğunu hissedirim.*

20. Madde: *İşimden dolayı önemsendiğimi hissedirim.*

23. Madde: *Kendimi manevi değerleri olan bir kişi olarak görürüm.*

24. Madde: *İş arkadaşlarımla ruhsal sağlıklarına dikkat ederim.*

26. Madde: *Manevi değerlerim, yapmayı seçtiğim şeyleri etkiler.*

27. Madde: *Bu kurumda kendimi aileden biri gibi hissederim.*

34. Madde: *İş arkadaşlarımla oldukça üretkendir.*

37. Madde: *Yaşantımdan hoşnutum.*

38. Madde: *Pek çok açıdan ideal bir yaşamım var.*

**Çizelge 4.1. Ruhsal Liderlik Ölçeği'nin İngilizce-Türkçe Uygunluk Puanları**

Madde No	X	S	Madde No	X	S
Madde 1	9.9	0.32	Madde 21	9.7	0.48
Madde 2	9.3	0.48	Madde 22	9.9	0.32
Madde 3	9.3	0.82	Madde 23	10	0.00
Madde 4	10	0.00	Madde 24	10	0.00
Madde 5	9.6	0.52	Madde 25	9.9	0.32
Madde 6	9.7	0.48	Madde 26	10	0.00
Madde 7	9.7	0.48	Madde 27	10	0.00
Madde 8	9.8	0.42	Madde 28	9.9	0.32
Madde 9	9.3	0.67	Madde 29	9.9	0.32
Madde 10	9.5	0.71	Madde 30	9.9	0.32
Madde 11	9.9	0.32	Madde 31	9.5	0.53
Madde 12	9.9	0.32	Madde 32	9.6	0.52
Madde 13	9.6	0.84	Madde 33	9.8	0.42
Madde 14	9.9	0.32	Madde 34	10	0.00
Madde 15	10	0.00	Madde 35	9.9	0.32
Madde 16	10	0.00	Madde 36	9.8	0.42
Madde 17	9.9	0.32	Madde 37	10	0.00
Madde 18	9.9	0.32	Madde 38	10	0.00
Madde 19	10	0.00	Madde 39	9.7	0.48
Madde 20	10	0.00	Madde 40	9.8	0.42

Tablo 4.1 de görüldüğü üzere 40 ölçek maddesinin 40'ında da 9.00 üzerinde uygunluk puanı aldığı gözlemlenmiştir. Uzmanların her bir madde için, ölçeğin



Türkçe çevirisinin İngilizce orijinali ile uygunluk puanları hakkında bildirmiş olduğu görüşleri ifade eden puanlar doğrultusunda Ruhsal Liderlik Ölçeğinin İngilizce - Türkçe çevirisinin geçerli olduğu saptanmıştır.

#### 4.1.1. Ruhsal Liderlik Ölçeğinin Dil ve Anlam Geçerliği Uygunluk Bulguları

Türk dili uzmanlarından, Türkçe formadaki her bir maddesinin dil ve anlam geçerliği uygunluk puanları, 9.31 ile 10.00 arasında değişmektedir. Değerlendirme sonucunda ortaya çıkan bulgular tablo 4.2. de verilmiştir.

**Çizelge 4.2. Ruhsal Liderlik Ölçeği'nin Dil ve Anlam Uygunluk Puanları**

Madde No	X	S	Madde No	X	S
Madde 1	9.7	0.67	Madde 21	9.8	0.42
Madde 2	9.5	0.84	Madde 22	9.8	0.42
Madde 3	9.5	0.84	Madde 23	9.8	0.42
Madde 4	9.7	0.48	Madde 24	9.8	0.42
Madde 5	9.8	0.63	Madde 25	9.8	0.42
Madde 6	9.7	0.48	Madde 26	9.8	0.42
Madde 7	9.7	0.67	Madde 27	9.8	0.42
Madde 8	9.9	0.31	Madde 28	9.8	0.42
Madde 9	9.7	0.67	Madde 29	9.7	0.48
Madde 10	9.9	0.31	Madde 30	9.8	0.42
Madde 11	9.8	0.42	Madde 31	9.8	0.42
Madde 12	9.8	0.42	Madde 32	9.7	0.48
Madde 13	9.7	0.48	Madde 33	9.8	0.42
Madde 14	9.8	0.42	Madde 34	9.9	0.31
Madde 15	9.8	0.42	Madde 35	9.8	0.42
Madde 16	9.8	0.42	Madde 36	9.8	0.42
Madde 17	9.8	0.42	Madde 37	9.8	0.42
Madde 18	9.7	0.48	Madde 38	9.8	0.42
Madde 19	9.8	0.42	Madde 39	9.8	0.42
Madde 20	9.8	0.42	Madde 40	9.9	0.31

Tablo 4.2 de görüldüğü üzere; ölçek maddelerinin tamamı dil ve anlam olarak geçerli bulunmuştur. Tablo 6.2 bulgularına göre ; ölçeğin en düşük değeri olan

[X=9.5,S=0.84] değerini taşıyan 2 madde olduğu gözlemlenmiştir. Bu maddeler sırası ile şöyledir:

Madde 2 : *Kurumum, açıkladığı vizyonuyla,beni,içimdeki en iyiyi ortaya çıkarmaya sevkeder.*

Madde 3 : *Kurumumun vizyonu, benim en yüksek performansımı sergilememe neden olur.*

En yüksek dil ve anlam uygunluk puanı olan [X=9.9,S=0.31] değerini taşıyan 4 madde, sırası ile şöyledir:

Madde 8 : *Kurumuma inanırım ,başarılı olmasını isterim; bu nedenle işimde zorlayıcı hedefler belirlerim.*

Madde 10 : *Kurumumdaki liderler dürüst ve alçak gönüllüdür.*

Madde 34 : *İş arkadaşlarım oldukça üretkendir.*

Madde 40 : *Şimdiye kadar yaşantımda istediğim önemli şeylere sahip oldum*

#### **4.1.2. Ruhsal Liderlik Ölçeğinin Türkçe Ve İngilizce Formalarının Dilsel Eşdeğerliklerinin Ölçümü Bulguları**

Türkçe ve İngilizce formalarının dilsel eşdeğerliklerinin ölçümü için kasıtlı örnekleme yöntemi ile belirlenen bir eğitim fakültesinin İngilizce öğretmenliği son sınıfında öğrenim görmekte olan 37 öğretmen adayına; önce ölçeğin orijinal İngilizce formu, üç hafta sonra ise ölçeğin Türkçe formu uygulanmıştır. Daha sonra iki uygulamadan elde edilen puanlar arasında dilsel eşdeğerlik ölçütü olarak *eşleştirilmiş grup t-testi* ve *Pearson çarpım momentler korelasyon analizi* kullanılmıştır. Eşleştirilmiş grup t-testi sonucunda, ölçekte bulunan tüm maddelerin İngilizce-Türkçe formalarına verilen cevapların ortalamaları arasında manidar bir fark saptanmıştır.

Ayrıca Pearson çarpım momentler korelasyon analizi sonucunda ise, tüm maddelerin İngilizce-Türkçe formalarına verilen cevapların ortalamaları arasında

pozitif manidar bir ilişki saptanmıştır. Bu durum, aralarında manidar fark bulunmayan maddelerin, İngilizce orijinal ve Türkçe tercümelerinin aynı anlam ifade ettiği şekilde değerlendirilmiştir.

Ölçeğin maddelerinin dilsel eşdeğerliklerine ait eşleştirilmiş grup t-testi sonuçları Tablo 4.3.'te ; Pearson çarpım momentler korelasyon sonuçları da Tablo 4.4. 'te verilmiştir.

**Çizelge 4.3.Ruhsal Liderlik Ölçeğinin Maddelerinin Dilsel Eşdeğerliklerinin Belirlemesi Amacıyla Yapılan Eşleştirilmiş Grup t-testi (Paired Samples t-Test) Analizi Sonuçları**

Eşleştirilen Maddeler		n	x	ss	Sh	t	Testi
						Sd	t
Madde 1	İNG.	37	3.35	.949	.156	36	-.386
	TR.	37	3.43	1.237	.203		
Madde 2	İNG.	37	2.92	.954	.157	36	4.126
	TR.	37	2.16	1.041	.171		
Madde 3	İNG.	37	1.65	.753	.124	36	-2.494
	TR.	37	2.00	.782	.129		
Madde 4	İNG.	37	2.27	1.122	.184	36	3.334
	TR.	37	1.62	.828	.136		
Madde 5	İNG.	37	4.38	.861	.142	36	7.002
	TR.	37	3.08	1.090	.179		
Madde 6	İNG.	37	3.86	1.032	.170	36	3.002
	TR.	37	3.32	1.107	.182		
Madde 7	İNG.	37	4.35	.889	.146	36	7.921
	TR.	37	3.05	.880	.145		
Madde 8	İNG.	37	2.51	1.193	.196	36	3.518
	TR.	37	1.78	.854	.140		
Madde 9	İNG.	37	2.16	1.214	.200	36	-5.867
	TR.	37	3.73	1.557	.256		
Madde 10	İNG.	37	4.11	1.125	.185	36	-.560
	TR.	37	4.22	.854	.140		
Madde 11	İNG.	37	2.41	1.013	.166	36	-4.459
	TR.	37	3.24	1.090	.179		
Madde 12	İNG.	37	2.46	1.192	.196	36	-6.799
	TR.	37	3.86	.918	.151		
Madde 13	İNG.	37	2.86	1.251	.206	36	.239
	TR.	37	2.81	1.288	.212		

**Çizelge 4.3.'ün Devamı**

Eşleştirilen Maddeler		n	x	ss	Sh	t	Testi
						Sd	t
Madde 14	İNG.	37	.132	.804	.132	36	3.002
	TR.	37	.184	1.122	.184		
Madde 15	İNG.	37	.189	1.149	.189	36	-2.656
	TR.	37	.156	.949	.156		
Madde 16	İNG.	37	.153	.932	.153	36	-.818
	TR.	37	.136	.828	.136		
Madde 17	İNG.	37	.218	1.326	.218	36	5.154
	TR.	37	.157	.953	.157		
Madde 18	İNG.	37	.219	1.330	.219	36	.174
	TR.	37	.306	1.858	.306		
Madde 19	İNG.	37	.203	1.237	.203	36	-4.433
	TR.	37	.133	.811	.133		
Madde 20	İNG.	37	.144	.877	.144	36	.177
	TR.	37	.140	.854	.140		
Madde 21	İNG.	37	.179	1.090	.179	36	.144
	TR.	37	.151	.917	.151		
Madde 22	İNG.	37	.197	1.197	.197	36	-3.186
	TR.	37	.153	.932	.153		
Madde 23	İNG.	37	.167	1.018	.167	36	-5.439
	TR.	37	.199	1.211	.199		
Madde 24	İNG.	37	.223	1.354	.223	36	-.314
	TR.	37	.240	1.460	.240		
Madde 25	İNG.	37	.167	1.015	.167	36	7.361
	TR.	37	.185	1.126	.185		
Madde 26	İNG.	37	.160	.976	.160	36	3.033
	TR.	37	.117	.712	.117		
Madde 27	İNG.	37	.192	1.170	.192	36	.904
	TR.	37	.218	1.326	.218		
Madde 28	İNG.	37	.178	1.086	.178	36	.836
	TR.	37	.192	1.166	.192		
Madde 29	İNG.	37	.157	.956	.157	36	-5.770
	TR.	37	.155	.944	.155		
Madde 30	İNG.	37	.171	1.041	.171	36	-.312
	TR.	37	.181	1.100	.181		
Madde 31	İNG.	37	.179	1.090	.179	36	-.797
	TR.	37	.160	.976	.160		
Madde 32	İNG.	37	.188	1.146	.188	36	1.553
	TR.	37	.171	1.040	.171		
Madde 33	İNG.	37	.170	1.031	.170	36	3.581
	TR.	37	.184	1.121	.184		

**Çizelge 4.3.'ün Devamı**

Eşleştirilen Maddeler		n	x	ss	Sh	t	Testi
						Sd	t
Madde 34	İNG.	37	.168	1.024	.168	36	3.499
	TR.	37	.184	1.117	.184		
Madde 35	İNG.	37	.231	1.402	.231	36	-5.343
	TR.	37	.137	.832	.137		
Madde 36	İNG.	37	.211	1.280	.211	36	-.702
	TR.	37	.216	1.312	.216		
Madde 37	İNG.	37	.147	.894	.147	36	9.813
	TR.	37	.187	1.136	.187		
Madde 38	İNG.	37	.185	1.125	.185	36	-6.127
	TR.	37	.104	.630	.104		
Madde 39	İNG.	37	.185	1.126	.185	36	-4.251
	TR.	37	.207	1.256	.207		
Madde 40	İNG.	37	.191	1.164	.191	36	.912
	TR.	37	.163	.989	.163		

Tablo 4.3.'te görüleceği üzere, ölçek maddelerinin dilsel eşdeğerliklerini belirlemek amacıyla yapılan eşleştirilmiş grup t testi sonucunda, ölçekte bulunan tüm maddelerin İngilizce ve Türkçe formlarına verilen cevapların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p>.05$ ). Bu durumda tercüme edilen tüm ifade maddelerinin dilsel eşdeğerliğe sahip oldukları anlaşılmaktadır.

#### 4.1.3. Ruhsal Liderlik Ölçeği Maddelerinin Dilsel Eşdeğerlik Bulguları

**Çizelge 4.4 Ruhsal Liderlik Ölçeğinin Maddelerinin Dilsel Eşdeğerliklerinin Belirlemesi Amacıyla Yapılan Pearson Çarpım Momentler Korelasyon Analizi Sonuçları**

Eşleştirilen Maddeler		n	r	$\bar{x}$	Eşleştirilen Maddeler		n	r	$\bar{x}$
Madde 1	İNG. TÜR.	37	.34	.039	Madde 21	İNG. TÜR.	37	.36	.027
Madde 2	İNG. TÜR.	37	.38	.021	Madde 22	İNG. TÜR.	37	.40	.014
Madde 3	İNG. TÜR.	37	.38	.021	Madde 23	İNG. TÜR.	37	.30	.073
Madde 4	İNG. TÜR.	37	.31	.065	Madde 24	İNG. TÜR.	37	.38	.021
Madde 5	İNG. TÜR.	37	.35	.033	Madde 25	İNG. TÜR.	37	.44	.007
Madde 6	İNG. TÜR.	37	.38	.003	Madde 26	İNG. TÜR.	37	.51	.001
Madde 7	İNG. TÜR.	37	.36	.026	Madde 27	İNG. TÜR.	37	.32	.050
Madde 8	İNG. TÜR.	37	.27	.099	Madde 28	İNG. TÜR.	37	.51	.001
Madde 9	İNG. TÜR.	37	.33	.044	Madde 29	İNG. TÜR.	37	.48	.002
Madde 10	İNG. TÜR.	37	.32	.052	Madde 30	İNG. TÜR.	37	.52	.001
Madde 11	İNG. TÜR.	37	.41	.011	Madde 31	İNG. TÜR.	37	.50	.001
Madde 12	İNG. TÜR.	37	.31	.060	Madde 32	İNG. TÜR.	37	.33	.048
Madde 13	İNG. TÜR.	37	.41	.011	Madde 33	İNG. TÜR.	37	.34	.040
Madde 14	İNG. TÜR.	37	.39	.017	Madde 34	İNG. TÜR.	37	.35	.033
Madde 15	İNG. TÜR.	37	.32	.057	Madde 35	İNG. TÜR.	37	.39	.017
Madde 16	İNG. TÜR.	37	.35	.032	Madde 36	İNG. TÜR.	37	.41	.011
Madde 17	İNG. TÜR.	37	.38	.021	Madde 37	İNG. TÜR.	37	.40	.013
Madde 18	İNG. TÜR.	37	.34	.041	Madde 38	İNG. TÜR.	37	.33	.049
Madde 19	İNG. TÜR.	37	.39	.017	Madde 39	İNG. TÜR.	37	.48	.002
Madde 20	İNG. TÜR.	37	.43	.009	Madde 40	İNG. TÜR.	37	.51	.001

Tablo 4.4.'te görüleceği üzere, ölçek maddelerinin dilsel eşdeğerliklerini belirlemek amacıyla yapılan Pearson Çarpım Momentler Korelasyon Analizi sonucunda, ölçekte bulunan tüm maddelerin İngilizce ve Türkçe formlarına verilen

cevapların ortalamaları arasında pozitif manidar bir ilişki saptanmıştır. Bu durum, aralarında manidar fark bulunmayan maddelerin, İngilizce orijinal ve Türkçe tercümelerinin aynı anlam ifade ettiği şekilde değerlendirilmiştir (  $p > .05$ ).

Yukarıdaki tablolarda de görülen bulgular sonucunda son halini alan Türkçe form, başka bir dil uzmanı tarafından, Türkçe'den ölçeğin orijinal dili olan İngilizce'ye geri çevrilmiştir. Bu aşamada orijinal İngilizce ve geri-çeviri maddeleri yan yana getirilerek incelenmiştir. Orijinal İngilizce maddeler ile geri-çeviri maddelerinin örtüştüğü gözlenmiştir. Bunun üzerine Ruhsal Liderlik Ölçeği Türkçe formu elde edilmiştir.

#### 4.1.4. Ruhsal Liderlik Ölçeği İçerik Geçerliği Bulguları

**Çizelge 4.5 Ruhsal Liderlik Ölçeği İçerik Geçerliği İndeksi**

Madde No	X	S	KGO	Madde No	X	S	KGO
Madde 1	9.2	1.09	1.	Madde 21	9.2	0.83	1.
Madde 2	9.	1.	1.	Madde 22	9.2	0.83	1.
Madde 3	9.2	1.09	1.	Madde 23	9.4	0.89	1.
Madde 4	9.2	0.83	1.	Madde 24	9.4	0.89	1.
Madde 5	9.2	0.83	1.	Madde 25	9.4	0.89	1.
Madde 6	9.2	0.83	1.	Madde 26	9.4	0.89	1.
Madde 7	9.2	0.83	1.	Madde 27	9.4	0.89	1.
Madde 8	9.2	0.83	1.	Madde 28	9.6	0.54	1.
Madde 9	9.2	0.83	1.	Madde 29	9.6	0.54	1.
Madde 10	9.2	0.83	1.	Madde 30	9.6	0.54	1.
Madde 11	9.2	0.83	1.	Madde 31	9.6	0.54	1.
Madde 12	9.2	0.83	1.	Madde 32	9.6	0.54	1.
Madde 13	9.2	0.83	1.	Madde 33	9.6	0.54	1.
Madde 14	9.2	0.83	1.	Madde 34	9.6	0.54	1.
Madde 15	9.2	0.83	1.	Madde 35	9.6	0.54	1.
Madde 16	9.2	0.83	1.	Madde 36	9.6	0.54	1.
Madde 17	9.2	0.83	1.	Madde 37	9.6	0.54	1.
Madde 18	9.2	0.83	1.	Madde 38	9.6	0.54	1.
Madde 19	9.2	0.83	1.	Madde 39	9,6	0.54	1.
Madde 20	9.2	0.83	1.	Madde 40	9,6	0.54	1.

Tablo 4.5 te görüldüğü üzere  $X = 9.35$  ; Ortanca = 9.2;  $S = .076$  olarak saptanmıştır. Ölçeğin tüm maddeleri yeterli KGO'ya sahip olduklarından; maddeler, ölçülecek özelliği temsil edebilir sonucuna varılmıştır.

#### 4.1.5. Örneklem Grubuna Ait Bulgular

Ruhsal Liderlik Ölçeği'nde yer alan sorular dahilinde, örneklem grubunu oluşturan 573 kişiden elde edilen cinsiyet, kurum türü, kurumdaki çalışma süresi, kurumdaki görevi ve branşlarını gösteren dağılımlar ; frekans ve yüzdeler olarak tablo halinde verilmiştir.

**Çizelge 4.6 Cinsiyet Değişkeni için  $f$ , %, %geç ve %yığ Değerleri**

Gruplar	$f$	%	%geç	%yığ
erkek	495	86,4	86,4	86,4
bayan	78	13,6	13,6	100,0
Toplam	573	100,0	100,0	

Tablo 4.6.'da görüldüğü üzere, örneklem 495'i (%86,4) bay; 78'i (%13,6) bayan olmak üzere toplam 573 eğitimciden oluşmaktadır.

**Çizelge 4.7 Kurumdaki Çalışma Süresi Değişkeni için  $f$ , %, %geç ve %yığ Değerleri**

Gruplar	$f$	%	%geç	%yığ
1 den az	87	15,2	15,2	15,2
1-3	364	63,5	63,5	78,7
3-5	122	21,3	21,3	100,0
Toplam	573	100,0	100,0	

Tablo 4.7.'de görüldüğü üzere, örneklem grubunu oluşturan eğitimcilerin 87'si (%15,2) bir yıldan az ;364'ü (%63,5) 1-3 yıl arası ; 122'si (%21,3) 3-5 yıl arasında şu anda buldukları kurumda çalıştıklarını belirtmişlerdir.



**Çizelge 4.8 Kurumdaki Görev Değişkeni için  $f$ , %, %geç ve %yığ Değerleri**

<b>Gruplar</b>	<b><math>f</math></b>	<b>%</b>	<b>%geç</b>	<b>%yığ</b>
personel	486	84,8	84,8	84,8
yönetici	87	15,2	15,2	100,0
Toplam	573	100,0	100,0	

Tablo 4.8.'de görüldüğü üzere, örneklem grubunu oluşturan eğitimcilerin 486'sı (%84,8) personel ;87'si (%15,2) yönetici olarak şu anda buldukları kurumda çalıştıklarını belirtmişlerdir.

**Çizelge 4.9 Okul Türü Değişkeni için  $f$ , %, %geç ve %yığ Değerleri**

<b>Gruplar</b>	<b><math>f</math></b>	<b>%</b>	<b>%geç</b>	<b>%yığ</b>
İlk- öğretim	44	7,7	7,7	7,7
lise	529	92,3	92,3	100,0
Toplam	573	100,0	100,0	

Tablo 4.9.'da görüldüğü üzere, örneklem grubunu oluşturan eğitimcilerin 44'ü(%7,7) ilköğretimde ;529'u (%92,3) lisede eğitimci olarak çalıştıklarını belirtmişlerdir.

**Çizelge 4.10 Branş Değişkeni için  $f$ , %, %geç ve %yığ Değerleri**

<b>Gruplar</b>	<b><math>f</math></b>	<b>%</b>	<b>%geç</b>	<b>%yığ</b>
Türkçe	139	24,3	24,3	24,3
Matematik	114	19,9	19,9	44,2
Fen Bilimleri	13	2,3	2,3	46,4
Sosyal Bilimler	165	28,8	28,8	75,2
Güzel sanatlar	134	23,4	23,4	98,6
Beden Eğitimi	8	1,4	1,4	100,0
Toplam	573	100,0	100,0	

Tablo 4.10.'da görüldüğü üzere, örneklem grubunu oluşturan eğitimcilerin 139'ü(%24,3) Türkçe ;114'ü (%19,9) Matematik ; 13'ü(%2,3) Fen Bilimleri ;165'i (%28,8) Sosyal Bilimler ; 134'ü (%23,4) Güzel Sanatlar ; 8'i (%1,4) Beden Eğitimi branşlarında çalıştıklarını belirtmişlerdir.

#### 4.2. Ruhsal Liderlik Ölçeğinin İç Tutarlık Bulguları

İçerik geçerliği tamamlanan Türkçe form ölçekte yer alan madde ölçütlerinin ne kadar yeterli olduğunun belirlenmesi amacıyla 573 öğretmen adayından toplanan veriler üzerinde madde-toplam ve madde-kalan korelasyonları hesaplanmıştır.

**Çizelge 4.11. Ruhsal Liderlik Ölçeğinin Madde-Toplam ve MaddeKalan Korelasyonları için Pearson Çarpım Moment Korelasyon Analizi**

Madde No	Madde Toplam			Madde Kalan		
	n	r	p	n	r	p
Madde 1	573	.466	.006	573	.029	.015
Madde 2	573	.321	.000	573	.238	.000
Madde 3	573	.293	.000	573	.206	.000
Madde 4	573	.277	.000	573	.216	.000
Madde 5	573	.404	.000	573	.331	.000
Madde 6	573	.400	.000	573	.318	.000
Madde 7	573	.288	.000	573	.227	.000
Madde 8	573	.344	.000	573	.269	.000
Madde 9	573	.318	.000	573	.238	.000
Madde 10	573	.093	.026	573	.049	.024
Madde 11	573	.271	.000	573	.208	.000
Madde 12	573	.087	.037	573	.043	.310
Madde 13	573	.386	.000	573	.311	.000
Madde 14	573	.308	.000	573	.225	.000
Madde 15	573	.340	.000	573	.263	.000
Madde 16	573	.340	.000	573	.262	.000
Madde 17	573	.323	.000	573	.240	.000
Madde 18	573	.398	.000	573	.320	.000
Madde 19	573	.215	.000	573	.146	.000
Madde 20	573	.205	.000	573	.131	.002

**Çizelge 4.11'in Devamı**

Madde No	Madde Toplam			Madde Kalan		
	n	r	p	n	r	p
Madde 21	573	.327	.000	573	.245	.000
Madde 22	573	.085	.041	573	.041	.332
Madde 23	573	.315	.000	573	.230	.000
Madde 24	573	.388	.000	573	.307	.000
Madde 25	573	.385	.000	573	.313	.000
Madde 26	573	.449	.000	573	.374	.000
Madde 27	573	.409	.000	573	.331	.000
Madde 28	573	.433	.000	573	.356	.000
Madde 29	573	.159	.000	573	.083	.047
Madde 30	573	.394	.000	573	.314	.000
Madde 31	573	.112	.007	573	.066	.113
Madde 32	573	.319	.000	573	.245	.000
Madde 33	573	.208	.000	573	.134	.000
Madde 34	573	.379	.000	573	.305	.000
Madde 35	573	.412	.000	573	.333	.000
Madde 36	573	.302	.000	573	.222	.000
Madde 37	573	.302	.000	573	.241	.000
Madde 38	573	.395	.000	573	.322	.000
Madde 39	573	.240	.000	573	.174	.000
Madde 40	573	.435	.000	573	.358	.000

Tablo 4.11.de görüldüğü üzere Madde-toplam korelasyonlarında elde edilen korelasyon katsayıları pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

#### **4.2.1.Ölçek Maddelerinin Ayırt Edicilik Güçlerinin Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup t-testi Sonuçları**

Ölçek maddelerinin, maddelerin ayırt edicilik güçlerinin belirlenmesi amacıyla öncelikle orijinal ölçekte madde toplam puanının alındığı tespit edilmiştir (Tschannen-Moran & Woolfolk-Hoy, 2001). Bu durum ölçeğin alt boyut puanlarının olduğunu gibi aynı zamanda ise, ölçek maddelerinden elde edilen toplam puandan dolayı tek boyutlu olarak da değerlendirilebileceğini göstermektedir. Ayrıca alan-yazında da madde ayırt ediciliğinin faktör analizi öncesi ve sonrasında yapılması gerektiği şeklin herhangi bir saptamada bulunmamaktadır. Likert tipi bir ölçekte her deneğin ölçek puanı, maddelere gösterdiği tepki puanlarının toplamından oluşur. Bunun için her bir ölçme aracında her bir maddeye verilen cevap puanlanmıştır. Seçeneklere verilen puan değerleri yüksek ölçek puanları olumlu tutumu gösterecek şekilde yapılmış, madde puanları toplanarak her denek için bir “ölçek puanı” elde edilmiştir. Ölçek puanları yüksekten düşüğe doğru sıralanmış; tüm deneklerin %27’sini oluşturan en yüksek puanlı 155 kişi üst grubu, en düşük puanlı 155 kişi ise alt grubu oluşturmuştur. “Alt-üst grup ortalamaları farkına dayalı madde analizi” için; her bir madde için üst grup ve alt grup tutum puanları ortalamaları arasındaki farkın t değeri hesaplanmıştır.

**Çizelge 4.12. Ölçek Maddelerinin Ayırt Edicilik Güçlerini Belirlemek  
Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup t-testi**

Eşleştirilen Maddeler		n	$\bar{x}$	ss	Sh	t Testi		
						Sd	t	p
Madde 1	ÜST%27	155	1,71	,919	,074	154	3,307	0.01
	ALT%27	155	1,43	,497	,040			
Madde 2	ÜST%27	155	3,89	1,327	,107	154	7,249	0.00
	ALT%27	155	2,67	1,620	,130			
Madde 3	ÜST%27	155	3,32	1,587	,127	154	6,307	0.00
	ALT%27	155	2,22	1,491	,120			
Madde 4	ÜST%27	155	2,36	1,432	,115	154	5,033	0.00
	ALT%27	155	1,70	,774	,062			
Madde 5	ÜST%27	155	3,10	1,519	,122	154	9,403	0.00
	ALT%27	155	1,71	1,032	,083			
Madde 6	ÜST%27	155	3,77	1,432	,115	154	11,875	0.00
	ALT%27	155	1,98	1,209	,097			
Madde 7	ÜST%27	155	2,43	1,477	,119	154	5,756	0.00
	ALT%27	155	1,66	,758	,061			
Madde 8	ÜST%27	155	3,08	1,524	,122	154	6,791	0.00
	ALT%27	155	2,05	1,121	,090			
Madde 9	ÜST%27	155	3,41	1,489	,120	154	7,158	0.00
	ALT%27	155	2,26	1,348	,108			
Madde 10	ÜST%27	155	1,68	,859	,069	154	3,036	0.03
	ALT%27	155	1,44	,523	,042			
Madde 11	ÜST%27	155	2,47	1,416	,114	154	6,347	0.00
	ALT%27	155	1,64	,813	,065			
Madde 12	ÜST%27	155	1,70	,862	,069	154	2,901	0.04
	ALT%27	155	1,47	,501	,040			
Madde 13	ÜST%27	155	3,08	1,587	,127	154	9,149	0.00
	ALT%27	155	1,70	1,022	,082			
Madde 14	ÜST%27	155	3,08	1,587	,127	154	2,285	0.23
	ALT%27	155	2,68	1,494	,120			
Madde 15	ÜST%27	155	3,08	1,556	,125	154	7,011	0.00
	ALT%27	155	1,97	1,190	,096			
Madde 16	ÜST%27	155	3,05	1,545	,124	154	6,869	0.00
	ALT%27	155	1,96	1,232	,099			
Madde 17	ÜST%27	155	3,87	1,204	,097	154	7,640	0.00
	ALT%27	155	2,63	1,620	,130			
Madde 18	ÜST%27	155	3,66	1,443	,116	154	9,919	0.00
	ALT%27	155	2,12	1,289	,104			
Madde 19	ÜST%27	155	2,41	1,445	,116	154	3,874	0.00
	ALT%27	155	1,86	1,009	,081			
Madde 20	ÜST%27	155	2,48	1,388	,111	154	4,026	0.00
	ALT%27	155	1,91	1,107	,089			

**Çizelge 4.12'nin Devamı**

Eşleştirilen Maddeler		n	$\bar{x}$	ss	Sh	t Testi		
						Sd	t	p
Madde 21	ÜST%27	155	3,39	1,514	,122	154	7,221	0.00
	ALT%27	155	2,19	1,410	,113			
Madde 22	ÜST%27	155	1,69	,901	,072	154	2,805	0.05
	ALT%27	155	1,46	,500	,040			
Madde 23	ÜST%27	155	3,93	1,339	,108	154	7,301	0.00
	ALT%27	155	2,73	1,547	,124			
Madde 24	ÜST%27	155	3,76	1,373	,110	154	11,896	0.00
	ALT%27	155	2,03	1,190	,096			
Madde 25	ÜST%27	155	3,04	1,524	,122	154	8,208	0.00
	ALT%27	155	1,81	1,082	,087			
Madde 26	ÜST%27	155	3,78	1,434	,115	154	11,441	0.00
	ALT%27	155	2,05	1,229	,099			
Madde 27	ÜST%27	155	3,70	1,355	,109	154	12,232	0.00
	ALT%27	155	1,96	1,133	,091			
Madde 28	ÜST%27	155	3,78	1,350	,108	154	11,330	0.00
	ALT%27	155	2,09	1,276	,102			
Madde 29	ÜST%27	155	2,46	1,461	,117	154	4,185	0.00
	ALT%27	155	1,85	1,123	,090			
Madde 30	ÜST%27	155	3,73	1,340	,108	154	10,717	0.00
	ALT%27	155	2,14	1,266	,102			
Madde 31	ÜST%27	155	1,74	,919	,074	154	3,064	0.02
	ALT%27	155	1,46	,606	,049			
Madde 32	ÜST%27	155	3,44	1,508	,121	154	7,516	0.00
	ALT%27	155	2,21	1,376	,110			
Madde 33	ÜST%27	155	2,48	1,411	,113	154	4,250	0.00
	ALT%27	155	1,87	1,079	,087			
Madde 34	ÜST%27	155	3,04	1,550	,124	154	9,186	0.00
	ALT%27	155	1,68	,985	,079			
Madde 35	ÜST%27	155	3,67	1,349	,108	154	11,752	0.00
	ALT%27	155	1,94	1,239	,100			
Madde 36	ÜST%27	155	3,03	1,613	,130	154	5,937	0.00
	ALT%27	155	2,06	1,231	,099			
Madde 37	ÜST%27	155	2,47	1,452	,117	154	6,457	0.00
	ALT%27	155	1,62	,767	,062			
Madde 38	ÜST%27	155	3,03	1,514	,122	154	9,422	0.00
	ALT%27	155	1,66	1,003	,081			
Madde 39	ÜST%27	155	2,37	1,516	,122	154	5,321	0.00
	ALT%27	155	1,63	,814	,065			
Madde 40	ÜST%27	155	3,81	1,464	,118	154	12,185	0.00
	ALT%27	155	1,99	1,145	,092			

Çizelge 4.12. de görüldüğü üzere Ruhsal Liderlik Ölçeğinin maddelerinin ayırt edicilik güçlerinin belirlenmesi amacıyla yapılan ,bağımsız grup t-testi sonucunda maddelerden elde edilen puanların üst ve alt grup ortalamaları arasında tüm test maddeleri için  $p > .05$  düzeyinde manidar bir fark olduğu saptanmıştır. Bu sonuçtan hareketle; ölçekten elde edilen yüksek puan ile düşük puan arasında; ölçeğin amaçladığı özelliği ölçme konusunda , belirleyici /ayırt edici olduğu yargısına varılmaktadır.

### **4.3. Ruhsal Liderlik Ölçeğinin Yapı Geçerliliğine Ait Bulgular**

Faktör analizi, veriler arasındaki ilişkilere dayanarak, verilerin daha manidar ve özet bir biçimde sunulmasını sağlayan çok değişkenli bir istatistiksel analiz türüdür. Amaç esas olarak değişkenler arasındaki karşılıklı bağımlılığın kökenini araştırmaktadır (bkz. Bryman & Cramer, 1997; Kangwa & Olubodun, 2003; Dennis & Winston, 2004; Wang & Ahmed, 2004). Ölçeğin yapı geçerliliği çalışması için ilk olarak toplanan verilerin Kaiser Meyer Olkin=.873 ve Bartlet ( $p < .01$ ) test analizleri sonuçları ile açımlayıcı faktör analizinin yapılabileceği anlaşılmıştır. Faktör analizi bir ölçeğin maddelerin birbirini dışta tutan daha az sayıda faktöre ayrılıp ayrılmadığını ortaya çıkarmak için yapılmaktadır. Böylece maddelerin taşıdığı faktör yükleri doğrultusunda birbirleriyle ilişki gösteren maddeler faktörleri oluşturur. Faktör analizi bir ölçeğin tek boyutlu olup olmadığını test etmek amacıyla da kullanılır (bk. Balcı, 2000; Bryman & Cramer, 1997; Turgut & Baykul, 1992). Faktör analizi sonuçlarını değerlendirmede temel ölçüt, ölçekte yer alan ve değişkenlerle faktörler arasındaki korelasyonlar olarak yorumlanabilen faktör yükleridir. Faktör yüklerinin yüksek olması, değişkenin söz konusu faktör altında yer alabileceğinin bir göstergesi olarak görülür (Büyüköztürk, 2002).

Ruhsal Liderlik ölçeğinin açımlayıcı faktör analizinde tüm ölçek maddeleri inceleme kapsamına alınmıştır. Yapılan açımlayıcı faktör analizi sonucunda ölçekteki 40 maddenin öz değeri 1'den büyük 9 alt ölçekte toplanmıştır. Elde edilen faktör yükleri .435-.816 arasında değişmektedir. Ölçek maddelerinin faktör yükleri Tablo 4.13.'te verilmiştir.

**Çizelge 4.13. Ruhsal Liderlik Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları**

Alt Ölçekler	Vizyon	Umut		Anlam	Üyelik	İç Yaşam	Organizasyonel		Yaşamsal
		Çaba	Özveri				Bağlılık	Verimlilik	
Madde 5	.651	-	-	-	-	-	-	-	-
Madde 13	.642	-	-	-	-	-	-	-	-
Madde 38	.637	-	-	-	-	-	-	-	-
Madde 34	.623	-	-	-	-	-	-	-	-
Madde 25	.619	-	-	-	-	-	-	-	-
Madde 24	.425	.731	-	-	-	-	-	-	-
Madde 6	.435	.730	-	-	-	-	-	-	-
Madde 40	.483	.720	-	-	-	-	-	-	-
Madde 35	.475	.716	-	-	-	-	-	-	-
Madde 27	.473	.702	-	-	-	-	-	-	-
Madde 37	-	-	-	.816	-	-	-	-	-
Madde 7	-	-	-	.803	-	-	-	-	-
Madde 4	-	-	-	.802	-	-	-	-	-
Madde 11	-	-	-	.802	-	-	-	-	-
Madde 39	-	-	-	.800	-	-	-	-	-
Madde 36	-	-	.436	-	.575	-	-	-	-
Madde 16	-	-	.457	-	.568	-	-	-	-
Madde 15	-	-	.463	-	.563	-	-	-	-
Madde 8	-	-	.424	-	.547	-	-	-	-
Madde 9	-	-	.487	-	-	.481	-	-	-
Madde 21	-	-	.472	-	-	.489	-	-	-
Madde 3	-	-	.515	-	-	.484	-	-	-
Madde 32	-	-	.503	-	-	.459	-	-	-
Madde 23	-	-	-	-	-	.616	-	-	-
Madde 17	-	-	-	-	-	.613	-	-	-
Madde 2	-	-	-	-	-	.611	-	-	-
Madde 14	-	-	-	-	-	.587	-	-	-
Madde 18	.511	-	.481	-	-	-	.591	-	-
Madde 30	.510	-	.471	-	-	-	.576	-	-
Madde 26	.541	-	.489	-	-	-	.566	-	-
Madde 28	.544	-	.479	-	-	-	.555	-	-
Madde 19	-	-	-	-	-	-	-	.645	-
Madde 29	-	-	-	-	-	-	-	.636	-
Madde 20	-	-	-	-	-	-	-	.621	-
Madde 33	-	-	-	-	-	-	-	.561	-
Madde 10	-	-	-	-	-	-	-	.437	.584
Madde 22	-	-	-	-	-	-	-	-	.529
Madde 31	-	-	-	-	-	-	-	-	.513
Madde 12	-	-	-	-	-	-	-	.463	.479
Madde 1	-	-	-	-	-	-	-	.402	.468

n = 573, p < .01



Faktör analizinde kullanılan Temel Bileşenler Analizi ve buna paralel olarak yapılan Varimax Dik Eksen Döndürme Tekniği sonucunda ölçekte bulunan maddelerin 9 alt ölçekte toplandığı görülmüştür. 9 alt ölçekte toplanan ölçeğin toplam varyans miktarı % 82'dir. Literatürde faktör analizi çalışmalarında yüklerinin toplam varyansı açıklama oranının alt sınırını %40 olarak kabul edilmektedir (Kline, 1994).

**Çizelge 4.14. Ruhsal Liderlik Ölçeği Alt Ölçeklerinin Açıkladıkları Varyans Yüzdeleri ve Özdeğerleri**

Alt Ölçekler	Özdeğer	Açıklanan Varyans
1-Vizyon	4.730	11.824
2- Umut /Çaba	4.490	11.225
3-Özveri	4.224	10.561
4-Anlam	4.098	10.245
5-Üyelik	3.709	9.273
6-İç Yaşam	3.497	8.743
7-Organizasyonel Bağlılık	2.944	7.361
8-Verimlilik	2.772	6.931
9-Yaşamsal Doyum	2.457	6.143
Toplam	32.921	82.306
n = 573,p<.01		

Tablo 4.14. te görüldüğü üzere alt ölçeklerin öz değerleri ve açıkladıkları varyans miktarları sırasıyla ( I) 4.730ve %11.824, (II) 4.490 ve %11.225, (III) 4.224 ve %10.561, (IV) 4.098 ve %10.245 ve (V) 3.709 ve %9.273 , ( VI) 3.497 ve %8.743, (VII) 2.944 ve %7.361 , (VIII) 2.772 ve %6.931, (IX) 2.457 ve %6.143 'tür. Literatürde kabul gören değerler doğrultusunda ( %40) (Kline, 1994),ölçeğin faktör yüklerinin geçerli yüzdeye sahip olduğu gözlemlenmektedir.

Ölçeğe uygulanan faktör analizi sonucunda elde edilen birinci alt ölçek olup , 4 maddeden oluşan “vizyon”, eğitimcilerin kurumlarının sergiledikleri vizyonu algılamalarını içermektedir. Bu alt ölçeğe ait maddelere örnek olarak : “Kurumumun vizyonu açık ve beni zorlayıcıdır.” gösterilebilir. İkinci alt ölçek olan ve 4 maddeden oluşan “umut- çaba” alt ölçeği; eğitimcilerin kurumlarının geleceğine duydukları umut ve bunu gerçekleştirmek adına sergiledikleri çabayı ele almaktadır. Bu ölçeğe ait maddelere örnek olarak : “Kurumuma inanırım ve kurumumun misyonunu başarması için gereken “ne olursa olsun” yapmaya gönüllüyüm.” gösterilebilir. Üçüncü alt ölçek olan ve 5 maddeden oluşan “ özveri”, kurumun ve kurum liderlerinin çalışanlara karşı takındıkları tutum ve özveriyi içerir. Bu ölçeğe ait maddelere örnek olarak “Kurumum çalışanlarına karşı saygılı ve anlayışlıdır ; çalışanlarının sıkıntılarında onlar için bir şeyler yapmak ister.” gösterilebilir. Dördüncü alt ölçek olan ve 4 maddeden oluşan “anlam” , çalışanların işlerinin önemini ve anlamını algılama düzeylerini içerir. Bu ölçeğe ait maddelere örnek olarak “Yaptığım iş benim için anlamlıdır.” gösterilebilir. Beşinci alt boyut olan ve 4 maddeden oluşan “üyelik” , çalışanların kurum bünyesine kendilerini ait görme düzeylerini içerir. Bu ölçeğe ait maddelere örnek olarak : “Bu kurumda kendimi aileden biri gibi hissederim.” gösterilebilir. Altıncı alt boyut olan ve 5 maddeden oluşan “iç yaşam” , kurum çalışanlarını spiritüel alt yapılarını, iç yaşamdaki düzeylerini içerir. Bu ölçeğe ait maddelere örnek olarak : “Kendimi manevi değerleri olan bir kişi olarak görürüm.” gösterilebilir. Yedinci alt boyut olan ve 5 maddeden oluşan “organizasyonel bağlılık” , kurum çalışanlarının çalıştıkları kuruma duydukları bağlılık ve sadakat düzeylerini içerir. Bu ölçeğe ait maddelere örnek olarak : “Meslek hayatımın geri kalanını bu kurumda geçirirsem mutlu olurum.” gösterilebilir. Sekizinci alt boyut olan ve 4 maddeden oluşan “verimlilik” , kurum çalışanlarının algıladıkları verimlilik düzeylerini içerir. Bu ölçeğe ait maddelere örnek olarak : “İş arkadaşlarım kaynaklardan ( para, insan, ekip v.b.) maksimum çıktı elde etmede oldukça başarılıdır.” gösterilebilir. Dokuzuncu alt boyut olan ve 5 maddeden oluşan “yaşamsal doyum” , kurum çalışanlarının yaşamsal doyum hakkındaki kendi algı düzeylerini içerir. Bu ölçeğe ait maddelere örnek olarak : “Yaşantımdan hoşnutum.” gösterilebilir.

Ölçek alt ölçeklerinin arasındaki ilişkinin saptanması için Pearson momentler çarpım korelasyon analizi yapılmıştır. Ölçeğin alt ölçek puanları arasındaki korelasyonlar .526 ile .723 arasında değişmektedir. Ölçekten alınan Yönlendirme alt ölçeği için toplam puan 3.92 (S=.53), Davranış Yönetimi alt ölçeği için 4.06 (S=.54), Motivasyon alt ölçeği için 3.99 (S=.45), Öğretim Becerisi alt ölçeği için 3.81 (S=.47) ve Ölçme ve Değerlendirme alt ölçeği için ise 3.85'dir (S=.56). Literatürde kabul gören Pearson Korelasyon Katsayısı yorumları şu şekildedir:

- A) 0.00-0.25 İlişki çok zayıf
- B) 0.26-0.40 Zayıf
- C) 0.50-.069 Orta
- D) 0.70-0.89 Yüksek
- E) 0.90-1.00 Çok Yüksek

**Çizelge 4.15. Ruhsal Liderlik Ölçeği Alt Ölçeklerinin Ortalama ve Standart Sapma Puanları ile Alt Ölçekler Arasındaki Korelasyonlarını Belirlemek Amacıyla Yapılan Pearson Çarpım Moment Korelasyon Analizi Sonuçları**

Alt Ölçekler	X	S	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1-Vizyon	2.85	.35	-	.778	.601	.689	.544	.678	.780	.790	.682
2- Umut /Çaba	2.50	.39		-	.574	.497	.531	.558	.654	.740	.701
3-Özveri	1.65	.49			-	.511	.503	.587	.491	.650	.711
4-Anlam	3.27	.47				-	.513	.463	.576	.458	.610
5-Üyelik	2.68	.42					-	.491	.424	.542	.500
6-İç Yaşam	2.38	.47						-	.428	.405	.488
7-Organizasyonel Bağlılık	1.96	.47							-	.416	.468
8-Verimlilik	2.16	.54								-	.472
9-Yaşamsal Doyum	3.03	.48									-

n = 573, p<.01

Tablo 4.15.' te görüldüğü üzere ölçeğin alt ölçekleri arasındanki Pearson Korelasyon katsayıları istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

Ölçeğin güvenilirliği, iç tutarlılık, yarımlar yöntemi ve test-tekrar-test yöntemi ile incelenmiştir. Ölçeğin güvenilirlik çalışmaları dahilinde Alpha, Guttman, Spearman Brown katsayıları incelenmiştir.

**Çizelge 4.16. Ruhsal 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
3-Özveri	.82	.78	.81
4-Anlam	.80	.80	.85
5-Üyelik	.96	.94	.96
6-İç Yaşam	.97	.93	.96
7-Organizasyonel Bağlılık	.95	.93	.94
8-Verimlilik	.95	.94	.95
9-Yaşamsal Doyum	.97	.93	.97

Tablo 4.16.'da görüleceği üzere ölçeğin alt ölçeklerinin Cronbach Alpha, Guttman ve Spearman Brown Katsayıları istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur.

Ölçeğin bir diğer güvenilirlik incelemesi kararlılık anlamına gelen test tekrar-test yöntemidir. Bu yöntemde iki test arasındaki zaman aralığı hakkında kesin bir kural olmamaktadır. Bu çerçevede ölçek 65 öğretmene üç hafta ara ile iki kez uygulanmış ve bu uygulama sonucu elde edilen korelasyon katsayıları gözlemlenmiştir.

**Çizelge 4.17. Ruhsal Liderlik Ölçeği Test-Tekrar-Test Katsayısını Belirlemek Amacıyla Yapılan Pearson Çarpım Moment Korelasyon Analizi Sonuçları**

<b>Alt Ölçekler</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>
1-Vizyon	.908								
2- Umut /Çaba		.862							
3-Özveri			.743						
4-Anlam				.838					
5-Üyelik					.898				
6-İç Yaşam						.867			
7-Organizasyonel Bağlılık							.885		
8-Verimlilik								.895	
9-Yaşamsal Doyum									.894
n = 65 ,p<.01									

Tablo 4.17.'de de görüldüğü üzere Ruhsal Liderlik Ölçeğinin güvenilirlik incelemesi adına yapılan test - tekrar test yönteminin ardından elde edilen korelasyon katsayıları .743 ile .908 arasında değişmektedir. Elde edilen bu sonuçlar istatistiksel açıdan manidardır.

## V. SONUÇLAR, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

### 5.1. SONUÇ

Bu çalışma; 573 öğretmenden oluşan örneklem grubu üzerinde; Fry (2007) tarafından geliştirilen Ruhsal Liderlik Ölçeği'nin Türk kültürüne uyarlanmasını içermektedir. Çalışma on aşamada yürütülmüştür. Bunlar:

- İngilizce-Türkçe çeviri geçerliği
- Türkçe formun dil ve anlam geçerliği
- İngilizce-Türkçe formları arasındaki dil eşdeğerliği,
- İçerik geçerliği,
- Madde-toplam ve madde-kalan korelasyonları,
- Madde ayırt edicilik özelliği,
- Yapı geçerliği
- İç tutarlılık, Guttman yarımlar ve Spearman Brown güvenirliği yöntemleri,
- Alt ölçekleri arasındaki korelasyonların
- Test-tekrar-test güvenirliğinin incelenmesi ; işlemleridir.

Ölçeğin çeviri geçerliği bulguları, orijinal İngilizce maddeleri ile uyumludur. Ölçek maddelerinin uyum ortalaması 10 tam puan üzerinden 9.72 olarak bulunmuştur. Maddelerin çeviri uyum derece ortalamaları 9.35'in altında saptanmamıştır. Ayrıca ölçek maddelerinin %85'ine yakınının 10 üzerinden 9.00 uyumlu bulunmuştur. Elde edilen bu sonuçlarına göre ölçeğin Türkçe çevirisinin İngilizce orijinali ile örtüştüğü söylenebilir. Ölçeğin Türkçe formunda yer alan her bir maddesinin dil ve anlam geçerliği uygunluk dereceleri, çeviri geçerliğine oranla daha yüksek bulunmuştur. Ölçeğin Türkçe maddelerinin dil ve anlam geçerliği

uygunluk ortalaması 10 tam puan üzerinden 9.82'dir. Maddelerinin Türkçe dil ve anlam geçerliği uygunluk ortalamaları 9.00'un altında saptanmamıştır. Ayrıca Türkçe formda yer alan maddelerinin %95 'ine yakını 10 üzerinden 9.80 dil ve anlam uygunluğu sonucuna ulaşmıştır. Sonuç itibari ile ölçeğin Türkçe formunun anlaşılabilir bir düzeyde Türkçe dil ve anlam yapısında olduğu söylenebilir.

Ölçek maddelerinin dilsel eşdeğerliklerinin belirlenmesi amacıyla yapılan eşleştirilmiş grup t-testi sonucunda ölçekte bulunan tüm maddelerin İngilizce-Türkçe formlarına verilen cevapların ortalamaları arasında manidar bir fark saptanmamıştır. Ohio Öğretmen Yetkinliği Ölçeği'nin çeviri ve dil geçerliği çalışması sonucunda elde edilen bulgular; ölçeğin Türk kültürü üzerinde kullanılabilineceğini göstermektedir. Liderlik uzmanları ölçek maddelerini 10 tam puan üzerinden 9.21 olarak değerlendirmişlerdir. Bu puanlar üzerinden elde edilen Lawshe içerik geçerlik oranları tüm maddeler için geçerliği sağlamıştır. Buna göre içerik geçerliği sonucu olarak söz konusu tüm maddeler ABD'de kurumlardaki Ruhsal Liderlik olgusunu ölçebilirken, Türkçe'ye uyarlanan ölçeğin aynı zamanda Türk kurumlarında da Ruhsal Liderlik olgusunu ölçtüğü söylenebilir.

Ölçeğin madde-toplam korelasyonlarında elde edilen korelasyon katsayıları .085 ile .466 arasında, madde-kalan korelasyonlarında ise elde edilen korelasyonlar .043 ile .358 arasında ve tüm maddelerde istatistiksel olarak manidardır. Ölçek maddelerinin maddelerin ayırt edicilik güçlerinin belirlenmesi amacıyla ölçekten elde edilen ham puanlar büyükten küçüğe doğru sıralandığı zaman alt %27 ve üst %27'yi oluşturan üst ve alt grup ortalamaları arasında tüm test maddeleri için  $p < .001$  düzeyinde manidar bir fark vardır. Böylelikle ölçekten elde edilen yüksek puan ile düşük puan arasında ölçeğin amaçladığı özelliği ölçme konusunda ayırt edici olduğunu göstermektedir. Elde edilen bu sonuçlarına göre, ölçeğin yeterli düzeyde madde-toplam, madde-kalan ve madde ayırt edicilik özelliklerin sahip olduğu söylenebilir (Bkz. Oosterhof, 2001).

Yapılan açımlayıcı faktör analizi sonucunda maddelerinin öz değeri 1'den büyük 9 alt ölçekte toplanmaktadır , faktör yük değerleri ise .402 ile .816 arasındadır. Bir değişkenin .30'un altındaki faktör yükünde olması düşük düzey olarak değerlendirilmekte ve bu alt ölçeklerin ölçekten çıkartılması gerekmektedir (Kline,

1994). Çalışmanın faktör yükleri incelendiği zaman bunun .30'un altında olmaması faktör analizi geçerliliğinin yüksek olduğunu göstermektedir. Bu çözüm Varimax dik eksen döndürme tekniği kullanılarak tekrar incelendiğinde her bir maddenin sadece tek alt ölçekte yüksek değer verdiği görülmüştür. Dokuz (9 ) alt ölçekte toplanan ölçeğin toplam varyans miktarı % 82'dir. Açıklanan varyans oranının % 30'un üzerinde olması davranış bilimlerinde yapılan ölçek geliştirme çalışmaları için oldukça yeterli görülmektedir. Ölçeğin alt ölçek puanları arasındaki korelasyonlar .590 ile .898 arasında değişmektedir. Ölçekten alınan “ Vizyon” alt ölçeği için toplam puan 2.85 (S=.50), “Umut /Çaba “ alt ölçeği için 2.79 (S=.54), “Özveri” alt ölçeği için 1.91 (S=.53), “Anlam” alt ölçeği için 3.29 (S=.51) , “Üyelik” alt ölçeği için ise 2.68'dir (S=.52), “İç Yaşam” alt ölçeği için 2.50 (S=.49), “Organizasyonel Bağlılık” alt ölçeği için 2.39 (S=.47), “Verimlilik” alt ölçeği için 2.13 (S=.36), “Yaşamsal Doyum” alt ölçeği için 2.13'tür (S=.36).

Alt ölçekler arasındaki korelasyon analizinde iki alt ölçek arasındaki ilişki negatif olarak görülüyorsa, alt ölçekler arasında ters yönde, pozitif olarak görülüyor ise artı yönde bir ilişki vardır. Buradan hareketle, ölçeğe ait alt ölçekler arasında elde edilen bulgulara göre pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Ölçeğin iç tutatlılık katsayısı Cronbach Alpha alt ölçeklerde .80 ile .97 arasında iken ölçeğin geneli için ise .95 olarak bulunmuştur. Guttman yarımalar katsayısı ile alt ölçeklerde .78 ile .96 arasında iken ölçeğin genelinde .94 olarak bulunmuştur. Spearman Brown katsayısı ile alt ölçeklerde .81 ile .97 arasında iken ölçeğin genelinde .93 olarak bulunmuştur. Güvenilirlik katsayının 0.70 ve üzerinde olması genel olarak ölçeğin bir göstergesi olarak kabul edilmektedir (Özgüven, 1994).

Ölçeğin kararlılık anlamına gelen test-tekrar-test korelasyon katsayıları .743 ile .908 arasında değişmektedir. Bu durum öğretmenlerin Ruhsal Liderlik olgusuna bakış açılarının; test-tekrar-test yöntemi ile incelenmesi sonucunda kısa zaman aralığında değişme olmadığını göstermektedir (Fraenkel & Wallen, 2005).

Sonuç olarak; Ruhsal Liderlik Ölçeği'nin Türkçe formu da orijinali gibi, yeterli güvenilirlik katsayılarına sahip, kabul edilebilir düzeyde geçerlik göstergeleri bulunan bir ölçek olarak değerlendirilebilir.



## 5.2. TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Ölçeğin, özellikle Türk öğretmen ve eğitim yöneticileri üzerinde yapılacak araştırmalarda kullanılabilir yararlı bir araç olabileceği düşünülmekte ve ölçeğin kullanılacağı araştırmaların yapılması bu ölçeğin ölçme gücüne önemli katkılar sağlayacaktır. Ölçeğin değişik örneklemeler [örn. Çeşitli sektörlerdeki Kamu ve Özel sektör çalışanları ] üzerinde denenmesinin daha güçlü göstergelere ulaşılmasında yarar sağlayacaktır. Ayrıca ölçeğin faktör yapısının yeni yapılacak araştırmalarda doğrulanıp doğrulanmadığının belirlenmesi amacıyla doğrulayıcı faktör analizinin yapılması önemlidir.

Diğer taraftan; ölçeğin madde toplam korelasyonları ile madde kalan korelasyonlarındaki zayıf korelasyon katsayısı taşıyan maddeler bulunmasının nedeni, adı geçen maddelerin cümlelerinde iki ayrı yargıyı taşımaları olarak düşünülmektedir. Dolayısıyla ölçeği değerlendirenler bu yargıları değerlendirme sırasında ikilemde kalabilmektedirler. İki yargılı tümceler, değerlendirme yapmayı zorlaştırmaktadır. Bu nedenle söz konusu maddelerin tek yargılı cümlelere dönüştürülmesi ölçeğin başarısını da etkileyeceği düşünülmektedir. Madde toplam-madde kalan korelasyonları düşük maddeler sırası ile şunlardır:

- Kurumumdaki liderler konuştuğu gibi hareket ederler, liderlerimizin özü sözü birdir.
- Kurumumdaki liderler dürüst ve alçak gönüllüdür .
- Kurumum güvenilir bir yerdir ve çalışanlarına karşı vefalıdır.
- Kurumum çalışanlarına karşı saygılı ve anlayışlıdır ; çalışanlarının sıkıntılarında onlar için bir şeyler yapmak ister.

Yukarıdaki gibi çift yargılı tümcelerin ayrılarak, tek tümce şekline getirilmesi ölçeğin anlaşılabilirliğini ve kavramları değerlendirme keskinliğini daha fazla sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu çalışmada orijinal ölçeğin demografik bilgilerine ( yaş, bölüm, kurumdaki kıdem v.b) ve cmler içinde geçen “rgt, kurum, organizasyon” kelimelerine bağlı kalınmıştır. Ancak bundan sonra yapılacak olası çalışmalarda istenen her türlü demografik bilgi ölçeğe eklenebilir. Bunun yanı sıra araştırmanın yapılacağı kurumların açık adını içeren (şirketimde, müdürlüğümüzde, firmamızda, blğmzde v.b.) ifadeler de rahatlıkla kullanılabilir.

## KAYNAKLAR

- Adair, John. (1973). *Action Centered Leadership*, London: McGraw-Hill,
- Adair, John. (1984) *Skills of Leadership*, Aldershot, England: Gower.
- Ali, A., & Gibbs, M. (1998). *Foundation of business ethics in contemporary religious thought: The ten commandment perspective*. International Journal of Social Economics, 25(10), 1152-1564.
- Allen, C. L. (1972). *The miracle of love*. Old Tappan, NJ: Fleming H. Revell.
- Ancona, D., Kochan, T., Scully, M., Van Maanen, J., & Westney, E. D. (1999). *Managing for the future: Organizational behavior & processes*, Cincinnati, OH.: South-Western College Pub.
- Anderson, P. (2000). *This place hurts my spirit!*. Journal for Quality and Participation, 23(4), 16-17.
- Arıkan, S. (2001), *Liderlik, Yönetim ve Organizasyon*, (Ed. Salih Güney), Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Ashmos, D. P., & Duchon, D. (2000). *Spirituality at work: A conceptualization and measure*. Journal of Management Inquiry, 9(2), 134-145.
- Atatürk, G.M.K ( 2006). *Nutuk*. ( s.637)İstanbul: Alfa
- Aydın, M. (1991). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu Yayınevi.
- Bass, B. M. ve Avolio, B. J. (2004) *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bolender,D.(2005) Fifteen Years of Evolution as a Society of Teaching Scholars.*Academic Psychiatry*, 31:465-471- 10.1176/appi.ap.31.6.465 (ap.psychiatryonline.org/cgi/content/full) Web adresinden 24 Ocak 2009 tarihinde edinilmiştir.
- Balcı, A. (2000). *Sosyal bilimlerde araştırma: Yöntem, teknik ve ilkeler*. Ankara: TDFO Yayıncılık Ltd.
- Baloğlu,N & Karadağ,E. (2008). *Öğretmen Yetkinliğinin Tarihsel Gelişimi ve Ohio Öğretmen Yetkinlik Ölçeği: Türk Kültürüne Uyarlama, Dil Geçerliği ve Faktör Yapısının İncelenmesi*. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Güz 2008. Sayı 56.

- Blake, R.R., ve Mouton, J.S. (1968) *Corporate Excellence Through Grid Organization Development*. Houston: Gulf.
- Barth, R.S. (1990). *Improving schools from within: Teachers, parents, and principals can make the difference*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*. Mahway, NJ: Erlbaum.
- Bass, B. M. (2000). *The future of leadership in learning organizations*. Journal of Leadership Studies, 3, 18-41.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Introduction. In B. M. Bass, & B. J. Avolio (Edit.), *Improving organizational effectiveness through transformational leadership* (pp.1-10). Thousand Oaks, CA: Sage Pub.
- Bass, B. (1985) *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Blake, R. R. ve Mouton, J.S. (1969), *The Managerial Grid: Key Orientations for Achieving Production Through People* (13rd Ed), Gulf Publishing Company, Houston.
- Bedeldan, A., (1989) *Organizational Behavior*, Orlando: The Dryden Press.
- Benefiel, M. (2005). *The second half of the journey: Spiritual leadership for organizational transformation*. *The Leadership Quarterly*, 16, 723-747.
- Bennis, W. G. (1989). *On becoming a leader*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row, Publishers.
- Blanchard, P. ve Hersey, K.H. (1972), *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, Prentice-Hall: Englewood Cliffs, New York.
- Bıyık, M. ve Boztaş, K. (2002) Etik (Moral Liderlik) *Türk Polis Dergisi* ( Sayı ,36) [www.egm.gov.tr/egitim/dergi/.../36/web/kamu\\_yonetimi/muzaffer\\_biyik-koksal\\_boztas.htm](http://www.egm.gov.tr/egitim/dergi/.../36/web/kamu_yonetimi/muzaffer_biyik-koksal_boztas.htm) . web adresinden 12 Ağustos 2008 tarihinde edinilmiştir.
- Brescick, E. (1999) *Yönetim Düşüncesinin Evriminde Liderliğin Gelisimi Ve Dönüşümcü Liderlik Ve Bir Uygulama Örneği*. Yayınlanmış Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara, 1999

- Bolman, LG, & Deal, TE (1995). *Leading with soul: An uncommon journey of spirit* . San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- Bolman, LG, & Deal, TE (2003). *Reframing organizations: Artistry, choice, and leadership*, (3 rd ed.) . San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Bolden, R.,& Gosling, J.,& Marturano, &Dennison, P.(2003) *A Review of Leadership Theory and Competency Frameworks*. Edited Version of a Report for Chase Consulting and the Management Standards Centre. Centre for Leadership Studies .University of Exeter.UK.
- Bozdağ,M. (2005) *Ruhsal Zeka* . İstanbul:Nesil Yayınları.
- Buffie, EG (1989). *The principal and leadership* . Bloomington, IN: Phi Delta Kappa Educational Foundation.
- Burns, J. M. (1978) *Leadership*. New York: Harper & Row. Cabinet Office - Senior Civil Service Competence Framework. Online at: <http://www.cabinet-office.gov.uk/civilservice/scs/competences.htm> Web adresinden temin edilmiştir.
- Cacioppe, R. (2000). *Creating spirit at work: Re-visioning organization development and leadership*-Part I. Leadership and Organization Development Journal, 21(1), 48-54.
- Cash, K., & Gray, G. (2000). *A framework for accommodating religion and spirituality in the workplace*. Academy of Management Executive, 14(3), 124-134.
- Carlyle,T. (1973) *Kahramanlar*. (R.N. Güntekin,Çev) İstanbul:İnkılap Ve Aka
- Carter-Scott, C. (1994) The Differences Between Management And Leadership. *Manage*, 00251623, Vol. 46, Issue 2 ([www.ugurzel.com/.../22-the-differences-between-management-and-leadership.html](http://www.ugurzel.com/.../22-the-differences-between-management-and-leadership.html)) Web adresinden 18 Ağustos 2008 tarihinde edinilmiştir.
- Chemers, M. M. (1997). *An integrative theory of leadership*. Mahwah, NJ.: Erlbaum.
- Cihibber,M.L. ( 2007). *Sai Baba'dan Mahavakya Liderlik*.İstanbul: Dharma.
- Cohen, G. (1996). *Toward a spirituality based on justice and ecology*. Social Policy, 26(3), 6-18.

- Covey, S. (1992) *Principle-Centered Leadership*. Simon and Schuster. Department for Education and Skills (2003) Management and Leadership Attributes Framework. DfES Leadership and Personnel Division, April 2009.
- Cutsinger, J.S. (2002) *Paths To The Heart: Sufism And The Christian East*. Bloomington, IN: World Wisdom/Louisville, KY: Fons Vitae
- Daft, R. L. (2001). *The leadership experience*. Fort Worth, TX: Harcourt College Publishers.
- Dalai Lama (1999). *Ethics for the new millenium*. New York: Putnam.
- Deal, TE, & Peterson, KD (1994). *The leadership paradox: Balancing logic and artistry in schools*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Dehler G., & Welsh, M. (1994). *Spirituality and organizational transformation: Implications for the new management paradigm*. Journal of Managerial Psychology, 19(6), 17-26.
- Dent, E. B., Higgins, M. E., & Wharff, D. M. (2005). *Spirituality and leadership: An empirical review of definitions, distinctions and embedded assumptions*. The Leadership Quarterly, 16, 625-653.
- Duchon, D., & Plowman, D. A. (2005). *Nurturing the spirit at work: impact on work unit performans*. The Leadership Quarterly, 16, 807-833.
- Dowd, J. (1936). *Control in human societies*. New York: Appleton-Century.
- Elmes, M., & Smith, C. (2001). *Moved by the spirit: Contextualizing workplace empowerment in American spiritual ideals*. The Journal of Applied Behavioral Science, 37(1), 33-50.
- Eraslan, L. (2004). Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi. *Milli Eğitim Dergisi* 162, 32.
- Eren, E. (2004). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Ergün, T., ve Polatoğlu, A. (1992). *Kamu Yönetimine Giriş*. T.O.D.A.İ. Yayınları. Sevinç Matbaası. Ankara.
- Ewen M.M. (2004). Analysis Of Spirituality Content. *Journal Of Nursing Education*, 43(1), 20-28
- Fairholm, G. W. (1997). *Capturing the hearth of leadership: Spirituality and community in the new American workplace*. Wesport, CT: Praeger.

- Ferch, S. (2005). *Servant-leadership, a way of life*. In L. C. Spears (Edit.) The international journal of servant-leadership (pp.3-8). Spokane, WA: Gonzaga University & Robert K. Greenleaf Center.
- Fiedler, F.E.(1967) *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Fiedler, F. E. (1973). The contingency model and the dynamics of the leadership process. *Advances in Experimental Social Psychology*. 11, 60-112.
- Fleischman, P. R. (1990). *The healing spirit: Explorations in religion and psychotherapy*. Cleveland, SC: Bonne Change Press.
- Fornaciari, C., & Dean, K. (2001). Making the quantum leap: Lessons from physics on studying spirituality and religion in organizations. *Journal of Organizational Change Management*, 14(4), 335-351.
- Fry, L. W. & Matherly, L. L. (2006). Spiritual leadership and organizational performance: an exploratory study. Paper presented at the Academy of Management, Atlanta, Georgia. <http://www.tarleton.edu/~fry/sltorgperf.pdf> adresinden 24 Mart 2009 tarihinde edinilmiştir.
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*. 14, 693-727.
- Fry, L. W. (2005). Toward a paradigm of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 16, 619-722.
- Fry, L. W., & Cohen, M. P. (2008). Spiritual leadership as a paradigm for organizational transformation and recovery from extended work hours cultures. *Journal of Business Ethics*. 27. <http://www.tarleton.edu/~fry/SLTCityGovFinal.pdf> adresinden 11 Şubat 2009 tarihinde edinilmiştir
- Fry, L. W., Nisiewicz, M., & Vitucci, S. (2007). *Transforming police organizations through spiritual leadership: Measurement and establishing a baseline*. Paper presented at the National Meeting of the Academy of Management, Philadelphia, Pennsylvania. <http://www.tarleton.edu/~fry/SLTKPD%20Final.pdf> adresinden 03 Mart 2009 tarihinde edinilmiştir.
- Fry, L. W., Nisiewicz, M., Vitucci, S., & Cedillo, M. (2007). Transforming city government through spiritual leadership: measurement and establishing a baseline. *Paper presented at the National Meeting of the Academy of*

*Management*, Philadelphia, Pennsylvania.

[http://www.tarleton.edu/~fry/SLTCity Gov Final.pdf](http://www.tarleton.edu/~fry/SLTCity_Gov_Final.pdf) adresinden 17 Mayıs 2009 tarihinde edinilmiştir.

- Fry, L. W., Vitucci, S., & Cedillo, M. (2005). Spiritual leadership and army transformation: Theory, measurement and establishing a baseline. *The Leadership Quarterly*, 16, 835-862.
- Fullan, M. (2001). *Leading in a culture of change: being effective in complex times*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Gardner, JW (1988). *Leadership papers*, (vol. 1-11) . Washington, DC: Independent Sector.
- Garret,S.(2007) *A Comparison of Leadership Literature:The Twenty-First Century's Trend Toward Integration*. TCPEA Graduate. Council Of Professors Of Educational Administration.Texas. USA:
- Gladwell, M. (2005). *Blink: The power of thinking without thinking* . New York: Little Brown and Company.
- Goldberg, MF (2000). *Profiles of leadership in education* . Bloomington, IN: Phi Delta Kappa Educational Foundation.
- Gronn, P. (2006) *Aesthetic Dimensions of Educational Administration and Leadership* .London: Routledge.
- Gronn, P. (2006) The significance of distributed leadership, *Educational Leadership Research*, 7. <http://slc.educ.ubc.ca/eJournal/Issue7/index7.html>
- Greenleaf, RK (2003). *The servant-leader within: A transformative path* . Mahwah, NJ: Paulist Press.
- Hambleton, R. K., & Patsula, L. (1998). Adapting tests for use in multiple languages and cultures. *Social Indicators Research*. 45.
- Hickman,C. (1990) *Mind of a Manager Soul of a Leader*, New York:Jon Wilcy And Sons.
- Paul Hersey,P., ve Blanchard,K.H. (1988) *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*.New Jersey: Prentice-Hall
- Garrett,S.2007Leadership Theory: Rewiev of Literature [ Covey,S.R. (2004). *The 8'th Habit: From effectiveness to greatness*. New York: Free Pres ]



- Giacalone, R. A., & Jurkiewicz, C. L. (2003). Toward a science of workplace spirituality. In R. A. Giacalone, & C. L. Jurkiewicz (Edit.) Handbook of workplace spirituality and organizational performance (pp. 3-28). New York: M. E. Sharp.
- Gibbons, P. (2000). Spirituality at work: Definitions, measures, assumptions, and validity claims. In J. Biberman, & M. Whitty (Edit.) Work and spirit: A reader of new spiritual paradigms for organizations (pp. 111-131). Suanton, PA: University of Suanton Press.
- Goffy,R., ve Jones,G.(2002) *Kurum Kültürü*.İstanbul:MediaCat
- Greenleaf, R. (1970) *Servant as Leader*.L.A: Center for Applied Studies.
- Grint, K. (2000) *Literature Review on Leadership*. Cabinet Office: Performance and Innovation Unit.
- Gronn, P. (1995) Greatness Re-visited: The current obsession with transformational leadership. *Leading and Managing* 1(1), 14-27.
- Goertzen, B.J., & Barbuto, J.E. (2001). Individual spirituality: A review of the literature. Submitted to Human Relations. Paper presented at annual Institute for Behavioral and Applied Management. Charleston, SC.
- Gronn, P. (2006). The significance of distributed leadership. *Educational Leadership Research*, 7, 160-172.
- Güney,S. (2000). *Yönetim ve Organizasyon El Kitabı*,Ankara,Nobel Yayınları.
- Handy, C. (1992) ‘The Language of Leadership’ in *Frontiers of Leadership* (eds Syrett and Hogg) Oxford: Blackwell.
- Hicks, D. (2002). Spiritual and religious diversity in the workplace: Implications for leadership. *The Leadership Quarterly*. 13(4), 379-396.
- Homans, G. C. (1950). *The human group*. New York: Harcourt, Brace and World.
- Jago, Arthur.G (1982) *Leadership: Perspectives in Theory and Research. Management Science* . pp. 315-336  
DOI:10.1287/mnsc.28.3.315(mansci.journal.informs.org) Web adresinden 17 Haziran 2008 de edinilmiştir.
- Kaya, Y. K. (1993). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Set Ofset.
- Katz, R. L. (1955). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*,33(1), 33-42

- Kesken, J. Ve Ayyıldız, N. A. (2008). Liderlik Yaklaşımlarında Yeni Perspektifler. *Ege Akademik Bakış*, 8(2), 729-754.
- Keys, K. (1990). *The power of unconditional love*. Coos Bay, OR: Love Line Books.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kouzes, J. M., & Pozner, B. Z. (1987). *The leadership challenge*. San Francisco: CA Jossey-Bass Publishers.
- Koenig G.H., George K.L., Titus P., Meador G.K. (2004). *Religion, Spirituality, And Acute Care Hospitalization And Long-Term Care Use By Older Patients*, Archives Of Internal Medicine, 164(14), 1579-1584 Web adresinden 18 Aralık 2007 tarihinde edinilmiştir.
- Kurth, K. (2003). Spiritually renewing ourselves at work. In R. A. Giacalone, & C. L. Jurkiewicz (Edit.) *Handbook of workplace spirituality and organizational performance* (pp. 447-460). New York: M. E. Sharp.
- Labun, I.A. (1998). *Midwifery, mind and spirit*. London: Midwives.
- Levy, R. B. (2000). My experience as participant in the course of spirituality for executive leadership. *Journal of Management Inquiry*, 9(2), 129-131.
- Likert, R. (1976) *New ways of managing conflict*. New York : McGraw-Hill
- MacDonald, D. A., Kuentzel, J. G., & Friedman, H. L. (1999). A survey of measures of spiritual and transpersonal constructs: Part two-Additional instruments. *The Journal of Transpersonal Psychology*, 31(2), 155-177.
- Maddock, R. D., & Fulton, R. L. (1998). *Motivation, emotions, and leadership: The silent side of management*. Westport: Quorum Books.
- Malone, P., & Fry, L. W. (2003). Transforming schools through spiritual leadership: a field experiment. Meeting of the National Academy of Management, Seattle Washington. <http://www.tarleton.edu/~fry/SLTAOMPeggy0106.pdf> adresinden 17 Mayıs 2008 tarihinde edinilmiştir.
- Marx G. (2006). *Future-focused leadership: Preparing schools, students, and communities for tomorrow's realities*. Alexandria, VA: Libra Publishers
- Matherly, L. L., Fry, L. W., & Ouimet, R. (2005). *A strategic scorecard model of performance excellence through spiritual leadership*. Paper presented at the August meeting of the Academy of Management, Honolulu, Hawaii.
- Mayo, E. (1945). *The social problems of an industrial civilization*. Boston: Harvard

- McClelland, D.C. (1975) *Power*. University Graduate School of Business Administration Press. USA
- McGill, M. E., & Slocum, J. W. (1992). Management practices in learning organizations. *Organizational Dynamics*, 21, 5-18.
- Mc Sherry W., Cash K., Ross L., *Meaning Of Spirituality: Implications For Nursing Practise*,
- Mevlana Celaleddin-i Rumi (2008). *Divan-ı Kebir*. İstanbul: Türkiye İş Bankası Yayınları.
- Mickley, J.R. (1992) Spiritual well-being. *Image: Journal of Nursing Scholarship*, 24(4), 267-272
- Mitchell, M., Hastings, B., & Tanyel, F. (2001). Generational comparison: Xers in the United States and Korea. *International Journal of Commerce and Management*, 11(3/4), 35-53.
- Mitroff, I., & Denton, E. (1999). A study of spirituality in the workplace. *Sloan Management Review*, 40(4), 83-92.
- Modjarrad, K. (2004). *Medicine And Spirituality*, New York: Student JAMA,
- Moxley, R. S. (2000). *Leadership and spirit*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Myers M. S. (1964). Who are your motivated workers?. *Harvard Business Review*, 22, 73-88.
- Narayanasamy, 1999, *A Model For Actioning Spirituality'* den aktaran Sülü, E. 2000,
- Neck, C. P., & Milliman, J. F. (1994). Thought self-leadership finding spiritual leadership in organizational life. *Journal of Managerial Psychology*, 9(6), 9-16.
- Neuman, W. L. (2006). *Social research methods: Qualitative and Quantitative approaches*. Toronto: Allyn & Bacon.
- Northouse, P. (2004). *Leadership Theory and Practice*, Sage, Thousand Oaks: CA.
- Oldnall, A. (1996). A Critical Analysis Of Nursing: Meeting The Spiritual Needs Of Patients, *Journal Of Advanced Nursing*, 23, 138-144
- Oosterhof, A. (1994). *Classroom applications of educational measurement*. N.J: Macmillan Publishing Company.

- Osborne, J. W., & Costello, A. B. (2004). Sample size and subject to item ratio in principal components analysis. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, (11). <http://PAREonline.net/getvn.asp?v=9&n=11> Web adresinden 04 Mart 2009 tarihinde edinilmiştir.
- Owen,H.,&Hodgson, V. & Gazzard,N. ( 2007) *Liderlik El Kitabı*.( M,Çelik,Çev.)İstanbul:Optimist ( Eserin aslının basım tarihi,2004)
- Öz, F. (2003) *Sağlık Alanında Temel Kavramlar*,Ankara: Hacettepe üniversitesi yayınları
- Özgüven, E. (1994). Psikolojik testler. Ankara: Yeni Doğu Matbaası.
- Pfeffer, J. (2003). Business and the spirit. In R. A. Giacalone, & C. L. Jurkiewicz (Edit.) *Handbook of workplace spirituality and organizational performance*. New York: M. E. Sharp.
- Pratt, M. (2000). Building an ideological fortress: The role of spirituality, encapsulation and sensemaking. *Studies in Cultures, Organizations and Societies*, 6(1), 35-53.
- Reave, L. (2005). Spiritual values and practises related to leadership effectiveness. *The Leadership Quarterly*.
- Reddin, W. J. (1970). *Effective management by objectives the 3D method of MBO*. USA: McGraw-Hill.
- Rifai,K. (1973) *20. Asrın Işığında Müslümanlık*.İstanbul:Kubbealtı Neşriyatı
- Robbins,P.S., ve Coulter, M. (2008) *Management*. New York:Prentice Hall Higher Education
- Rubenstein, H. (2003). Ethical leadership. <http://www.conservativemonitor.com/opinion03/28.shtml> adresinden 25 Mart 2009 tarihinde edinilmiştir.
- Safty,A.(2004). Liderliğin Geleceği ( Sunum Özeti ), *Uluslar Arası Liderlik Sempozyumu*,(s.27)[www.kho.edu.tr/enstitu/liderlik2004/Sempozyum%20Kitapci2.pdf](http://www.kho.edu.tr/enstitu/liderlik2004/Sempozyum%20Kitapci2.pdf) . web adresinden 25 Kasım 2008 tarihinde edinilmiştir
- Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2), 109-119.
- Seligman, M. E. P., Steen, T., Park, N., & Peterson, C. (2005). Positive psychology progress: Empirical validation of interventions. *American Psychologist*, 60(5), 410-421.
- Senge, P. (1990). *The fifth discipline*. New York: Doubleday.

- Senge PM (2006). *The fifth discipline: The art & practice of the learning organization* . New York: Doubleday.
- Sergiovanni, TJ (1992). *Moral leadership: Getting to the heart of school improvement* . San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- Sergiovanni, TJ (1999). *Rethinking leadership: A collection of articles by Thomas J. Sergiovanni* . Arlington Heights, IL: SkyLight Training and Publishing Inc.
- Sergiovanni, J. T., & Starratt, J.R. (1988). *Supervision: Human perspectives*. New York: McGraw-Hill.
- Smith, H. (1992). *The world's religions*. New York: Peter Smith.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of the literature*. New York: Free Press.
- Stogdill, R. M. (1981). *Traits of leadership: A follow-up to 1970*. In B. Bass (Edit.) *Handbook of leadership* (pp.59-78). New York: Free Press.
- Şahin, F. (2001) İhvan-ı Safa (X.yy)'ya göre insanın biyolojik ve psikolojik yapısı. *Selçuk Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 10, 101-124.
- Şişman,M.(2004) *Öğretim Liderliği*. Ankara:PegemA
- Tannenbaum, Robert ve Schmidt, W.H. (1958), *How to Choose a Leadership Pattern* .Harvard Business Review, Vol.36, No.2: 95-101.
- Tart, C. T. (1975). Introduction. In C. T. Tart (Edit.) *Transpersonal psychologies* (pp.3-7). New York: Harper & Row.
- Tichy, N. and Devanna, M. (1986) *Transformational Leadership*. New York: Wiley.
- United States Office of Personnel Management - Senior Executive Service Leadership Competencies. Source: <http://www.opm.gov/ses/competent.html>
- Toynbee,A.(1987). *Choose Life, Dialogue with Daisaku Ikeda*Delhi, Oxford University Press.
- Uludağ, S. (1996). *Tasavvuf terimleri sözlüğü*. İstanbul: Marifet Yayınları.
- Vroom V. H., Yetton, P. W., Jago,A.C (1973). *Leadership and decision making*. Pittsburg: Universtiy of Pittsburgh Press.
- Waddock, S. (1999). Linking community and spirit: A commentary and some propositions. *Journal of Organizational Change Management*, 12(4), 332-345.
- Wheatley, MJ (1999). *Leadership and the new science: Discovering order in a chaotic world* . San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.

- Wilber, K. (1997). *Eye of the spirit: An integral vision for a world gone slightly mad*. Boston: Shambhala.
- Wilber, K. (2000). *A theory of everything: An integral vision for business, politics, science, and spirituality*. Boston: Shambhala,
- Wulff, D. M. (1996). *Psychology of religion: Classic and contemporary*. New York: Wiley.
- Yukl, G. A. (2002). *Leadership in organization*. Saddle River, NJ.: Prentice Hall.
- Yunus Emre (2008). *Yunus Emre'den seçmeler*. İstanbul: Antik Yayınları.
- Zaleznik, A. (1999). *Liderler Gerçekte Ne Yapar? Leadership (Liderlik)*. (Tüzel, M., Çev.). Harvard Business Review Pub. İstanbul: Mess.
- Zel, U. (1996). *Liderlik Teorileri ve Araştırmaları*. Ankara: K.H.O. Matbaası
- Zellers, K. L., & Perrew, P. L. (2005). The role of sprituality in occupational stres and well-being. In R. A. Giacalone, & C. L. Jurkiewicz (Edit.) *Handbook of workplace spirituality and organizational performance*.New York: M. E. Sharp.
- Zinnbauer, B. J., Pargament, K. I., & Scott, A. B. (1999). The emerging meanings of religiousness and spirituality: Problems and prospects. *Journal of Personality*, 67, 889-919.
- www.jerry-cao.com/.../2008) (Copyright J.H. Eggers & Associates -2009  
jheggers.com/images/Transformational
- http://www.iispiritualleadership.com/  
www.spiritual-leadership.org
- [www.simslearningconnections.com](http://www.simslearningconnections.com)
- [www.businessballs.com](http://www.businessballs.com)
- Federal Express - Leadership Qualities.Source:http://www.geocities.com/gvwrite/htm  
yönetimbilimleri dergisi,bibf.com.edu.tr/ybd.
- [www.pmctraining.com/](http://www.pmctraining.com/)
- http://www.changingminds.org/disciplines/leadership/articles/manager\_leader.htm

## EKLER

### Ek- 1 Fry'dan alınan elektronik postalar

RE: PERMISSION

Kimden:

**Fry, Dr. Jody** (FRY@tarleton.edu)

Gönderme tarihi: 23 Nisan 2009 Perşembe 20:54:30

Kime: ŞEBBAL KURTAR (sehbalkurtar@hotmail.com)

📎 2 ek

[image001.jpg](#) (0,2 KB), [SLTSurvey...doc](#) (39,8 KB)



Shebal,

Attached is the key to our spiritual leadership measure. Please translate it then have someone back translate it and then send it to me to help make sure the translation is accurate.

Good luck on your project,

Louis W. (Jody) Fry  
Professor Department of Management  
Tarleton State University - Central Texas  
1901 Clear Creek Road  
Killeen TX 76549  
254-519-5476  
fry@tarleton.edu

RE: PERMISSION

Kimden:

**Fry, Dr. Jody** (FRY@tarleton.edu)

Gönderme tarihi: 08 Nisan 2008 Salı 00:12:37

Kime: ŞEBBAL KURTAR (sehbalkurtar@hotmail.com)

Bilgi: - - (eagles8998@yahoo.com)

📎 1 ek

[image001.jpg](#) (0,2 KB)



ŞEBBAL,

Most our work on spiritual leadership can be viewed and downloaded from our institute website: <http://www.iispiritualleadership.com/>

Before I send you the key to our spiritual leadership survey, I'd like to know more about how you intend to use it please.

Certainly you may translate our work for others in Turkey if you wish.

Warm regards,

Louis W. (Jody) Fry  
Professor of Management  
Tarleton State University - Central Texas  
1901 South Clear Creek Rd.  
Killeen, TX 76548  
254-519-5476  
[fry@tarleton.edu](mailto:fry@tarleton.edu)

**Spiritual Leadership Survey, Fry -2007**

**Revised Spiritual Leadership Questionnaire  
Segregated Variable Questions  
7/2007**

**Vision – describes the organization’s journey and why we are taking it; defines who we are and what we do.**

1. (Q18) I understand and am committed to my organization’s vision.
2. (Q26) My organization has a vision statement that brings out the best in me.
3. (Q30) My organization’s vision inspires my best performance.
4. (Q28) My organization’s vision is clear and compelling to me.

**Hope/Faith – the assurance of things hoped for, the conviction that the organization’s vision/ purpose/ mission will be fulfilled.**

1. (Q8) I have faith in my organization and I am willing to “do whatever it takes” to ensure that it accomplishes its mission.
2. (Q16) I demonstrate my faith in my organization and its mission by doing everything I can to help us succeed.
3. (Q15) I persevere and exert extra effort to help my organization succeed because I have faith in what it stands for.
4. (Q36) I set challenging goals for my work because I have faith in my organization and want us to succeed.

**Altruistic Love – a sense of wholeness, harmony, and well-being produced through care, concern, and appreciation for both self and others.**

1. (Q1) The leaders in my organization ”walk the walk” as well as “talk the talk”.
2. (Q10) The leaders in my organization are honest and without false pride.
3. (Q12) My organization is trustworthy and loyal to its employees.
4. (Q22) The leaders in my organization have the courage to stand up for their people.
5. (Q31) My organization is kind and considerate toward its workers, and when they are suffering, want to do something about it.

**Meaning/Calling – a sense that one’s life has meaning and makes a difference.**

1. (Q2) The work I do makes a difference in people’s lives.
2. (Q14) The work I do is meaningful to me.
3. (Q17) The work I do is very important to me.
4. (Q23) My job activities are personally meaningful to me.



**Membership – a sense that one is understood and appreciated.**

1. (Q3) I feel my organization appreciates me, and my work.
2. (Q9) I feel my organization demonstrates respect for me, and my work.
3. (Q21) I feel I am valued as a person in my job.
4. (Q32) I feel highly regarded by my leaders.

**Inner Life – the extent to which one has and seeks an inner spiritual awareness.**

1. (Q5) I feel hopeful about life.
2. (Q25) I consider myself a spiritual person.
3. (Q13) I care about the spiritual health of my co-workers.
4. (Q34) I maintain a spiritual practice (e.g., spending time in nature, prayer, meditation, reading inspirational literature, yoga, observing religious traditions, writing in a journal).
5. (Q38) My spiritual values influence the choices I make.

**Organizational Commitment – the degree of loyalty or attachment to the organization.**

1. (Q4) I feel like “part of the family” in this organization.
2. (Q7) I really feel as if my organization’s problems are my own.
3. (Q11) I would be very happy to spend the rest of my career with this organization.
4. (Q37) I talk up this organization to my friends as a great place to work for.
5. (Q39) I feel a strong sense of belonging to my organization.

**Productivity – efficiency in producing results, benefits, or profits.**

1. (Q19) In my department, everyone gives his/her best efforts.
2. (Q20) In my department, work quality is a high priority for all workers.
3. (Q29) My work group is very productive.
4. (Q33) My work group is very efficient in getting maximum, output from the resources (money, people, equipment, etc.) we have available.

**Satisfaction with Life – one’s sense of subjective well-being or satisfaction with life as a whole.**

1. (Q6) The conditions of my life are excellent.
2. (Q24) I am satisfied with my life.
3. (Q27) In most ways my life is ideal.
4. (Q35) If I could live my life over, I would change almost nothing.
5. (Q40) So far I have gotten the important things I want in life

### Ek- 3

#### RUHSAL LİDERLİK ANKETİ

Bu anket kurumunuzdaki mevcut Ruhsal Liderlik kavramını incelemek amacıyla oluşturulmuştur. 40 sorudan oluşan bu ankette, soru karşılığında seçenekler ; KESİNLİKLE KATILMIYORUM, KATILMIYORUM, FİKRİM YOK, KATILYORUM, KESİNLİKLE KATILYORUM 'şeklindedir.Soruların karşısındaki bu şıklardan size uygun olanını seçip işaretleyiniz. Anketin başında yer alan sorular ise Demografik bilgiler niteliğinde ve genel kapsamdadır.Uygulama sırasında kağıtlara kimliğinizi belirten hiçbir işaretleme yapmayınız. Bu ankete verdiğiniz cevaplarınız kesinlikle gizli tutulacaktır. Cevaplamak istemeyenler anketi geri verebilirler. İçten ve samimi cevaplarınıza şimdiden teşekkür ederim.

Şehbal Kurtar

	Soruların karşısındaki beş şıktan size uygun olanını seçip işaretleyiniz. Uygulama sırasında kağıtlara kimliğinizi belirten hiçbir işaretleme yapmayınız. Bu ankete verdiğiniz cevaplarınız kesinlikle gizli tutulacaktır.Cevaplamak istemeyenler anketi geri verebilirler. İçten ve samimi cevaplarınıza şimdiden teşekkür ederim. Şehbal Kurtar	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	FİKRİM YOK	KATILYORUM	KESİNLİKLE KATILYORUM
1	Kurumumdaki liderler konuştuğu gibi hareket ederler,liderlerimizin özü sözü birdir.	1	2	3	4	5
2	Yaptığım iş insanların yaşamında farklar yaratır.	1	2	3	4	5
3	Kurumumun beni ve işimi taktir ettiğini hissedirim	1	2	3	4	5
4	Bu kurumda kendimi aileden biri gibi hissedirim.	1	2	3	4	5
5	Yaşam için umut doluyum.	1	2	3	4	5
6	Hayat şartlarım mükemmeldir.	1	2	3	4	5
7	Kurumun sorunlarını, gerçekten kendi sorunummuş gibi hissedirim.	1	2	3	4	5
8	Kurumuma inanırım ve kurumumun misyonunu başarması için gereken “ne olursa olsun” yapmaya gönüllüyüm.	1	2	3	4	5
9	Kurumumun bana ve işime saygı duyduğunu hissedirim	1	2	3	4	5
10	Kurumumdaki liderler dürüst ve alçak gönüllüdür .	1	2	3	4	5
11	Meslek hayatımın geri kalanını bu kurumda geçirirsem mutlu olurum.	1	2	3	4	5
12	Kurumum güvenilir bir yerdir ve çalışanlarına karşı vefalıdır	1	2	3	4	5
13	İş arkadaşlarımla ruhsal sağlıklarına dikkat ederim	1	2	3	4	5
14	Yaptığım iş benim için anlamlıdır.	1	2	3	4	5
15	Kurumumun tüm ideallerine inanırım, bu nedenle kurumumun başarısına yardım etmek için azimliyim ve çok fazla çaba harcarım	1	2	3	4	5
16	Başarmamıza yardımcı olabilecek her şeyi yaparak kurumuma ve onun misyonuna olan inancımı kanıtliyorum	1	2	3	4	5
17	Yaptığım iş benim için oldukça önemlidir.	1	2	3	4	5

18	Çalıştığım kurumun vizyonunu anlıyorum ve bu vizyona kendimi adadım.	1	2	3	4	5
19	Çalıştığım bölümdeki herkes yapabileceği en iyi çabayı gösterir.	1	2	3	4	5
20	Çalıştığım birimde iş kalitesi tüm çalışanlar için en önemli önceliktir.	1	2	3	4	5
21	İşimden dolayı önemsendiğimi hissedirim.	1	2	3	4	5
22	Kurumumdaki liderler, çalışanlarının haklarını koruyacak cesarete sahiptir.	1	2	3	4	5
23	İş etkinliklerimi kendimce anlamlı bulurum.	1	2	3	4	5
24	Yaşantımdan hoşnutum.	1	2	3	4	5
25	Kendimi manevi değerleri olan bir kişi olarak görürüm.	1	2	3	4	5
26	Kurumumun vizyonu, beni, içimdeki en iyiyi ortaya çıkarmaya sevk eder.	1	2	3	4	5
27	Pek çok açıdan ideal bir yaşamım var.	1	2	3	4	5
28	Kurumumun vizyonu açık ve beni zorlayıcıdır.	1	2	3	4	5
29	İş arkadaşlarım oldukça üretkendir.	1	2	3	4	5
30	Kurumumun vizyonu, benim en yüksek performansımı sergilememe neden olur.	1	2	3	4	5
31	Kurumum çalışanlarına karşı saygılı ve anlayışlıdır ; çalışanlarının sıkıntılarında onlar için bir şeyler yapmak ister.	1	2	3	4	5
32	Liderlerim tarafından son derece saygı gördüğümü hissedirim	1	2	3	4	5
33	İş arkadaşlarım kaynaklardan ( para,insan, ekip v.b.) maksimum çıktı elde etmede oldukça başarılıdır.	1	2	3	4	5
34	Manevi bir uygulamayı sürdürürüm.( örneğin; ibadet etme, dua etme ,doğada zaman geçirme, meditasyon, manevi yazılar okuma ,yoga, dini gelenekleri yerine getirme,günlük yazma)	1	2	3	4	5
35	Hayata yeniden başlama şansım olsa, hayatımdaki hemen hemen hiçbir şeyi değiştirmedim	1	2	3	4	5
36	Kurumuma inanırım ,başarılı olmamızı isterim bu nedenle işimde zorlayıcı hedefler belirlerim.	1	2	3	4	5
37	Kurumumun çalışmak için harika bir yer olduğunu övgüyle anlatıyorum.	1	2	3	4	5
38	Manevi değerlerim, yaptığım seçimleri etkiler	1	2	3	4	5
39	Kendimi bu kuruma tamamen ait hissedirim.	1	2	3	4	5
40	Şimdiye kadar yaşantımda istediğim önemli şeylere sahip oldum	1	2	3	4	5