T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ DOKTORA PROGRAMI

DOKTORA TEZİ

SPİRİTÜEL LİDERLİK, ÖRGÜTSEL KUTSALLAŞTIRMA VE KURUMSAL İTİBAR İLİŞKİSİ

MUHAMMET FATİH ŞENGÜLLENDİ
17713026

TEZ DANIŞMANI
Doç. Dr. YASİN ŞEHİTOĞLU

İSTANBUL
2022

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ DOKTORA PROGRAMI

DOKTORA TEZİ

SPİRİTÜEL LİDERLİK, ÖRGÜTSEL KUTSALLAŞTIRMA VE KURUMSAL İTİBAR İLİŞKİSİ

MUHAMMET FATİH ŞENGÜLLENDİ
17713026
ORCID NO: 0000-0002-6807-6947

TEZ DANIŞMANI
Doç. Dr. YASİN ŞEHİTOĞLU

İSTANBUL
2022

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ DOKTORA PROGRAMI

DOKTORA TEZİ

SPİRİTÜEL LİDERLİK, ÖRGÜTSEL KUTSALLAŞTIRMA VE KURUMSAL İTİBAR İLİŞKİSİ

MUHAMMET FATİH ŞENGÜLLENDİ
17713026

Tezin Savunulduğu Tarih: 05.04.2022
Tez Oy Birliği ile Başarılı Bulunmuştur

	Unvan Ad Soyad	İmza
Tez Danışmanı	: Doç. Dr. Yasin ŞEHİTOĞLU	
Jüri Üyeleri	: Prof. Dr. Ali Ekber AKGÜN	
	Prof. Dr. Mine AFACAN FINDIKLI	
	Prof. Dr. Mahmut HIZIROĞLU	
	Doç. Dr. Serdar BOZKURT	

İSTANBUL
NİSAN- 2022

ÖZ

SPİRİTÜEL LİDERLİK, ÖRGÜTSEL KUTSALLAŞTIRMA VE KURUMSAL İTİBAR İLİŞKİSİ

Muhammmet Fatih Şengüllendi
Nisan, 2022

Kurumsal itibar, örgütlerin maddi olmayan en önemli kaynaklarından birisi olarak görülmektedir. Kavramın bu önemine istinaden özellikle son 20 yılda araştırmacılar ve örgüt yöneticileri tarafından kurumsal itibara olan ilgi artarak devam etmektedir. İlgili literatür incelendiğinde kurumsal itibarın iç paydaşlar bağlamında yapılan çalışmalarının yeterli olgunluğa ulaşmadıkları görülmüştür. Ayrıca bazı araştırmalarda kavramın iç paydaşlar bağlamında, özellikle de öncüllerine yönelik araştırmalar yapılması gerektiği belirtilmektedir. Liderlik davranışlarının örgütlerdeki değerler ve köklü algısal değişimlerin başrol oyuncuları oldukları varsayımına dayanarak, bu araştırmada spirituel liderlik davranışlarının çalışanların kurumsal itibar algılarına etkisinde örgütsel kutsallaştırmanın aracı etkisini nicel araştırma yöntemi kullanılarak test etmek amaçlanmıştır. Fakat örgütsel kutsallaştırma kavramının nicel araştırmalarda kullanılmak üzere geliştirilmiş bir ölçeği bulunmamaktadır. Bu doğrultuda ilk olarak örgütsel kutsallaştırma ölçeği 216 beyaz yakalı çalışandan toplanan veriler kapsamında yapıya ait geçerlilik ve güvenilirlik analizleri geçirilerek geliştirilmiştir. Geliştirilen örgütsel kutsallaştırma ölçeği ile birlikte sonraki aşamada spiritüel liderlik davranışlarının çalışanların kurumsal itibar algılarına etkisinde örgütsel kutsallaştırmanın aracılık rolünün test edilme aşamasına geçilmiştir. Bu kapsamda araştırma 538 beyaz yakalı çalışandan online ve yüz yüze olarak toplanan anketler yardımıyla SPSS ve AMOS yazılımları kullanılarak test edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre örgütsel kutsallaştırma, spiritüel liderlik ve kurumsal itibar arasındaki ilişkide kısmi aracılık etkisine sahiptir.

Anahtar Kelimeler: Spiritüel Liderlik, Örgütsel Kutsallaştırma, Kurumsal İtibar, Beyaz Yakalı Çalışanlar

ABSTRACT

THE RELATION BETWEEN SPIRITUAL LEADERSHIP, ORGANIZATIONAL SACRALIZATION AND CORPORATE REPUTATION

Muhammet Fatih Şengüllendi
April, 2022

Corporate reputation is seen as one of the most important intangible resources of organizations. Based on this importance of the concept, especially in the last 20 years, the interest in corporate reputation has been increasing by researchers and managers. When the relevant literature is examined, it has been seen that the studies of corporate reputation in the context of internal stakeholders have not reached sufficient maturity. In addition, in some studies, it is stated that the corporate reputation should be researched in the context of internal stakeholders, especially with its antecedents. Based on the assumption that leadership behaviors are the leading actors of values and radical perceptual changes in organizations, it is aimed to measure the mediating effect of organizational sacralization on the effect of spiritual leadership behaviors on employees' perceptions of corporate reputation, according to the quantitative research method. However, the concept of organizational sacralization does not have a scale developed to be used in quantitative research. In this direction, first of all, the organizational sacralization scale was developed based on the data collected from 216 white-collar employees, and the validity and reliability analyzes of the structure were tested. With the organizational sacralization scale developed, the next step was to test the mediating role of organizational sacralization in the effect of spiritual leadership behaviors on employees' corporate reputation. In this context, the research was tested using SPSS and AMOS with the help of online and face-to-face surveys collected from 538 white-collar employees. According to the results of the research, organizational sacralization has a partial mediating effect in the relationship between spiritual leadership and corporate reputation.

Key Words: Spiritual Leadership, Organizational Sacralization, Corporate Reputation, White-Collar Employee

ÖN SÖZ

Doktora tezimi tamamlayıp şu ana gelmemde ilk öğretmenim Saliha Ateştenyılmaz Hanımefendi'den başlamak üzere şahsıma emeği geçen herkese teşekkür borçluyum. Özellikle doktora eğitimim boyunca en zor anlarda yolumu aydınlatan ve tecrübesiyle bana motivasyon sağlayan kıymetli tez danışmanım Doç. Dr. Yasin Şehitoğlu Bey'e şükranlarımı sunuyorum.

En büyük teşekkürü ise, beni bu günlere getiren ve hayatımın her döneminde hiçbir karşılık beklemeden yanımda olan, beni destekleyen sevgili anneme, babama, kardeşlerime ve beni her anlamda tamamlayan sevgili eşim Psikolog Hatice Şengüllendi'ye ediyorum.

İstanbul; Nisan, 2022 Muhammet Fatih Şengüllendi

İÇİNDEKİLER

ÖZ ..... **iii**
ABSTRACT ..... **iv**
ÖN SÖZ ..... **v**
İÇİNDEKİLER ..... **vi**
TABLOLAR LİSTESİ ..... **ix**
ŞEKİLLER LİSTESİ ..... **x**
KISALTMALAR ..... **xi**
1. GİRİŞ **1**

2. LİDERLİK KAVRAMI VE SPİRİTÜEL LİDERLİK **5**
2.1. Liderlik 5
2.2. Liderlik ve Yöneticilik 6
2.3. Liderlik Teorileri 8
2.3.1. Özellikler Yaklaşımı 8
2.3.2. Davranışsal Yaklaşım 8
2.3.3. Durumsallık Yaklaşımı 9
2.4. Modern Liderlik Teorileri 9
2.4.1. Otantik Liderlik 12
2.4.2. Etik Liderlik 14
2.4.3. Hizmetkâr Liderlik 15
2.4.4. Etkileşimci Liderlik 16
2.4.5. Dönüşümcü Liderlik 17
2.5. Spiritüalite 18
2.5.1. Spiritiüalite ve Dindarlık 20
2.5.2. İşyerlerinde Spiritüalite 23
2.6. Spiritüel Liderlik Teorisi 25
2.6.1. Spiritüel Liderlik Modelleri 28
2.6.1.1. Fairholm'un Spiritüel Liderlik Modeli 28
2.6.1.2. Fry'ın Spiritüel Liderlik Modeli 29
2.6.1.3. Chen ve Yang'ın Spiritüel Liderlik Modeli 31

2.6.1.4. Fry'ın Yeni Spiritüel Liderlik Modeli 31
2.6.2. Spiritüel Liderliğin Boyutları 33
2.7. Spiritüel Liderlik ile İlgili Yapılmış En Etkili Çalışmalar ve İlgili Konular .. 35

3. ÖRGÜTSEL KUTSALLAŞTIRMA 43
3.1. Kutsal ve Kutsallaştırma 43
3.2. Örgütsel Kutsallaştırma Kavramı ve Teorik Zemini 44
3.2.1. Normatif Kontrol Teorisi 45
3.2.2. Kurumsal Teori 46
3.3. Örgütsel Kutsallaştırma Süreci 47
3.3.1. Anlamın Aranması 48
3.3.2. Anlamın Sağlanması 49
3.3.3. Anlamın Meşrulaştırılması 50
3.4. Örgütsel Değerler ve Örgütsel Kutsallaştırma 51

4. KURUMSAL İTİBAR 53
4.1. İtibar ve Kurumsal İtibar Kavramları 54
4.2. Kurumsal İtibar ile İlişkili Teoriler 57
4.2.1. Kaynak Temelli Teori 57
4.2.2. Kurumsallaşma Teorisi 58
4.2.3. Sinyal Teorisi 59
4.3. Kurumsal İtibar, Kurumsal Kimlik ve Kurumsal İmaj: İç ve Dış Paydaş Ayrımı 59
4.4. Kurumsal İtibar ve Çalışanlar 60
4.5. Kurumsal İtibar Yönetimi 63
4.5.1. Örgüt Yapısı 64
4.5.2. İnsan Kaynağı 64
4.5.3. Örgüt Kültürü 65
4.5.4. Etik 65
4.6. Kurumsal İtibarın Ölçülmesi 65
4.7. Kurumsal İtibar ile İlgili Yapılmış En Etkili Çalışmalar ve İlgili Konular 66

5. METODOLOJİ VE ARAŞTIRMA 73
5.1. Araştırmanın Tasarımı 73

5.1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi 73
5.1.2. Araştırmanın Kapsamı, Varsayımları ve Kısıtlılıkları 75
5.2. Araştırmanın Yöntemi 76
5.2.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi 76
5.2.2. Araştırmada Kullanılan Ölçekler 78
5.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri 78
5.3.1. Spiritüel Liderlik ile Kurumsal İtibar İlişkisi 78
5.3.2. Spiritüel Liderlik ile Örgütsel Kutsallaştırma İlişkisi 81
5.3.3. Örgütsel Kutsallaştırma ve Kurumsal İtibar İlişkisi 83
5.3.4. Spiritüel Liderlik, Örgütsel Kutsallaştırma ve Kurumsal İtibar İlişkisi 85
5.3.5. Örgütsel Kutsallaştırma Ölçeğinin Geliştirilmesi 87
5.3.5.1. Örgütsel Kutsallaştırma Ölçeğinin Geliştirilme Prosedürü 87
5.3.5.2. Ölçülmek İstenilen Yapının Belirtilmesi 87
5.3.5.3. Madde Havuzunun Oluşturulması 88
5.3.5.4. Ölçme Biçiminin Belirlenmesi 89
5.3.5.5. Örgütsel Kutsallaştırma Ölçeğininin Kapsam Geçerliliği 89
5.3.5.6. Pilot Uygulamanın Gerçekleştirilmesi 91
5.3.5.7. Örgütsel Kutsallaştırma Ölçeğinin Yapı Geçerliliği 95
5.4. Bulgular 101
5.4.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerinin Dağılımı 101
5.4.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere Ait Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri 102
5.4.3. Korelasyon Analizi 107
5.4.4. Regresyon Analizleri 108

6. TARTIŞMA VE SONUÇ 110
EKLER 152

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: Liderlik Teorilerinin Sınıflandırılması 10
Tablo 2: Değer Odaklı Liderlik Tarzlarının Belirleyici Fonksiyonlarının Karşılaştırılması 11
Tablo 3: Spiritüalite Konusunda Yapılan Bilimsel Çalışma Sayıları 18
Tablo 4: Spiritüalitenin Günlük Hayattaki Göstergeleri 19
Tablo 5: Spiritüellik ve Dinsellik Arasındaki İlişki 22
Tablo 6: İşyeri Spiritüalitesinin Ortak Göstergeleri 25
Tablo 7: Spiritüel Liderlik Çalışmalarının Yıllara Göre Dağılımı 36
Tablo 8: Spiritüel Liderlik Konusunda Yapılan En Etkili Çalışmalar 37
Tablo 9: Çalışanlar Kapsamında Yapılmış Bazı Kurumsal İtibar Çalışmaları 62
Tablo 10: Kurumsal İtibar Çalışamalarının Yıllara Göre Dağılımı 67
Tablo 11: Kurumsal İtibar Konusunda Yapılan En Etkili Çalışmalar 67
Tablo 12: Kapsam Geçerliliği Formu 90
Tablo 13: Pilot Uygulamada Kullanılan Ölçek Maddeleri 91
Tablo 14: Örgütsel Kutsallaştırma Ölçeğinin Toplam Açıklanan Varyansı 93
Tablo 15: Açımlayıcı Faktör Analizi (AFA)-1 94
Tablo 16: Açımlayıcı Faktör Analizi (AFA)-2 96
Tablo 17: Uyum İyiliği Değerleri Referans Aralıkları 97
Tablo 18: Örgütsel Kutsallaştırma Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri 98
Tablo 19: Örgütsel Kutsallaştırma Ölçeğinin Yakınsak ve Iraksak Geçerlilikleri.. 100
Tablo 20: Örgütsel Kutsallaştırma Ölçeğinin HTMT Analizi Matrisi 100
Tablo 21: Katılımcıların Demografik Özelliklerinin Dağılımı 102
Tablo 22: Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri 103
Tablo 23: HTMT Analizi Matrisi 105
Tablo 24: Korelasyon Analizi 107
Tablo 25: Regresyon Analizleri 108

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Fairholm'un Spiritüel Liderlik Modeli 29
Şekil 2: Fry'ın Spiritüel Liderlik Modeli 30
Şekil 3: Chen ve Yang'ın Spiritüel Liderlik Modeli 31
Şekil 4: Fry'ın Yeni Spiritüel Liderlik Modeli 32
Şekil 5: Spiritüel Liderlik Kavramının Bilimsel Haritalaması 41
Şekil 6: Örgütsel Kutsallaştırma Süreci 48
Şekil 7: Kurumsal İtibar Kavramının Bilimsel Haritalaması 72
Şekil 8: Araştırmanın Modeli 86
Şekil 9: Örgütsel Kutsallaştırma Ölçeği DFA Çıktısı 101
Şekil 10: Araştırma Modeli DFA Çıktısı 106

KISALTMALAR

AFA : Açıklayıcı Faktör Analizi
AMOS : Analysis of Moment Structures (Moment Yapıları Analizi)
AVE : Average Variance Extracted (Ortalama Açıklanan Varyans)
CR : Composite Reliability (Kompozit Güvenilirlik)
DFA : Doğrulayıcı Faktör Analizi
HTMT : Heterotrait-Monotrait
KSS : Kurumsal Sosyal Sorumluluk
SPSS : Statistical Package for the Social Sciences
SSCI : Social Sciences Citation Index (Sosyal Bilimler Atıf İndeksi)
STK : Sivil Toplum Kuruluşu

1. GİRİŞ

Örgütler, yeniliklerin ve değişimlerin hızı, çevresel karmaşıklık, yeni rekabet gereksinimleri, dinamik küreselleşme süreçleri ve benzeri görülmemiş teknolojik gelişmeler nedeniyle giderek daha karmaşık bir ekosistemin içerisinde yol almaktadırlar. Bu nedenle örgütler, yalnızca mevcut maddi ve finansal kaynaklarını etkin bir şekilde kullanmakla kalmamalı aynı şekilde maddi olmayan kaynaklarını da etkin bir şekilde yöneterek en iyi olmaya çalışmalıdırlar (Igielski, 2017, s.136).

Kaynak temelli teoriye göre örgütlerin rekabet avantajı sağlamaları ve sürdürülebilir olmaları, sahip oldukları değerli, nadir, taklit edilemez kaynaklara bağlıdır (Keskin vd., 2016). Kurumsal itibar, bu kapsamda örgütlerin en önemli maddi olmayan kaynaklarından birisi olarak görülmektedir (Abimbola ve Vallaster, 2007). Bu öneme istinaden kurumsal itibar üzerine yapılmış akademik çalışmaların sayısı özellikle son 20 yıldır giderek artmıştır. Bu artışa paralel olarak, kavram, farklı alanlarda ilgili alanın önemli parametreleriyle ilişkilendirilerek araştırılmıştır. Finans alanındaki araştırmacılar kurumsal itibar kavramını finansal performansla (Fryxell ve Wang,1994); pazarlama alanındaki araştırmacılar kurumsal itibar kavramını imaj ve iletişimle (Gray ve Balmer, 1998), yönetim ve organizasyon alanındaki araştırmacılar ise kurumsal itibar kavramını örgütün kimlik kazanması (Whetten ve Godfrey, 1998), çalışan bağlılığı (Alnıaçık vd., 2011; Ali vd.,2013; Esenyel, 2019), iş tatmini (Alnıaçık vd., 2011; Babić-Hodović ve Arslanagić-Kalajdžić, 2019), örgütsel vatandaşlık davranışı (Mehtap ve Kokalan, 2013), örgütsel özdeşleşme (Öncer ve Yıldız, 2012), işten ayrılma niyeti (Deniz, 2020) ve yenilikçi iş performansı (Frare ve Beuren, 2021) bağlamlarında incelemişlerdir.

Maddi olmayan en önemli kaynaklardan biri sayılan kurumsal itibarın örgüt adına olumlu olduğu durumlarda örgüte rekabet avantajı sağladığı (Roberts ve Dowling, 2002), örgütsel performansı yükselttiği ve tüketici davranışları üzerinde olumlu etkiler bıraktığını belirten çalışmalar bulunmaktadır (Bartikowski vd., 2011; Caruana ve Ewing 2010; Yoon vd., 1993).

Genel olarak, örgütün, iç ve dış paydaşları tarafından ne ölçüde iyi veya kötü olarak algılandığını yansıtan (Dowling, 2004) kurumsal itibarın oluşması, kavramın tanımından da anlaşılacağı üzere iç (çalışanlar) ve dış (müşteri, tedarikçi, rakipler, toplum vb.) aktörlerin örgütü algılama şekillerine bağlıdır. İlgili literatür incelendiğinde kurumsal itibar kavramı çalışmalarının çok büyük oranda dış paydaşlar kapsamında yapıldığı görülmektedir. Buna bağlı olarak kurumsal itibarı iç paydaşlar bağlamında ele alan çalışma sayısı literatürde oldukça sınırlı sayıdadır. Bu doğrultuda bazı araştırmalar kurumsal itibar çalışmalarının hem iç ve dış paydaş ayrımına gidilerek yapılmasını hem de çalışmaların iç paydaşlar kapsamında özellikle de kavramın öncüllerine yönelik olarak ilerlemesi gerektiğini vurgulamıştır (Da Camara, 2013). Bu çağrıların birincil nedeni literatürdeki boşluk, ikincil nedeni ise iç paydaşların olumlu kurumsal itibar algılarının dış paydaşların kurumsal itibar algılarını etkileyeceği (Kennedy, 1977) düşüncesidir. Ali vd., (2013), çalışanların sahip olduğu olumlu kurumsal itibar algısının en az işletmenin var oluşu kadar önemli olduğunu belirtmiştir. Literatürde sınırlı sayıda bulunan, iç paydaşlar kapsamında yapılmış kurumsal itibar çalışmalarının sonuçları incelendiğinde olumlu kurumsal itibara sahip çalışanların inovatif iş performansları (Frare ve Beuren, 2021), örgütsel bağlılıkları (Esenyel, 2019), iş tatminleri (Babić-Hodović ve Arslanagić-Kalajdžić, 2019), örgütsel vatandaşlık davranışları (Mehtap ve Kokalan, 2013), örgütsel üyelikten duydukları gurur (Helm, 2011) örgütlerini itibarlı algılamayan çalışanlara göre yüksektir. Ayrıca olumlu bir kurumsal itibara sahip çalışanların işten ayrılma niyetlerinin ise düşük düzeyde oldukları belirtilmektedir (Deniz, 2020).

Örgütlerde maddi olmayan kaynakların oluşmasında ve yönetilmesinde en büyük rolün liderlere ait olduğu belirtilmektedir (Grojean vd.,2004). Ayrıca yukarıda da bahsedildiği üzere iç paydaşlar kapsamındaki kurumsal itibar çalışmalarının özellikle kavramın öncüllerine yönelik araştırmalar kapsamında incelenmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Bu duruma istinaden liderlik davranışlarının kurumsal itibara etkisini ele almış araştırmalar incelenmiştir. Bu araştırmaların oldukça sınırlı sayıda olduğu görülmüştür. Literatürde, etik liderlik (Onakoya vd., 2018; Zhu, 2014), otantik liderlik (Men, 2014), stratejik liderlik (Naktyiyok, 2019) ve dönüşümcü liderlik (Men ve Stacks, 2013) davranışlarının kurumsal itibarı etkilediğine yönelik görgül araştırmalar bulunmaktadır. Kurumsal itibar üzerinde etkisinin olduğu belirtilen etik, otantik ve dönüşümcü liderlik tarzlarının ortak noktası "değer" odaklı liderlik tarzı

olmaları ve liderlerin değerleri (ne düşündükleri, nelere değer verdikleri vs.) yoluyla çalışanları etkilemesidir (Fairholm, 2011). Fairholm (2011)'e göre bu liderlik tarzları 4. jenerasyon liderlik tarzlarıdır. Örgütün, çalışanların ve diğer yöneticilerin bütünsel refahına odaklı olan spiritüel liderlik ise 5. jenerasyon liderlik tarzıdır. Spiritüel liderliğin, etik, otantik, etkileşimci, dönüşümcü ve hizmetkar liderlik tarzları gibi değer odaklı olduğu, diğer değer odaklı liderlik tarzlarının tümünden beslenerek geliştirildiği ve değer odaklı diğer liderlik tarzlarından daha sağlam bir teorik zemine sahip oluşu yönüyle farklılaştığı belirtilmiştir (Fry, 2003). Literatürde spiritüel liderliğin kurumsal itibara etkisinin incelendiği bir araştırmaya rastlanmamıştır.

Spiritüel liderlik davranışlarının, örgütün ve örgütteki tüm aktörlerin bütünsel refahına odaklı olarak; toplum tarafından genel olarak kabul gören değerleri, tutumları ve davranışları; takipçilerini anlam sağlama ve örgüte üyelik şuuru geliştirme noktasında kullanıp kurumsal itibar algılarını olumlu yönde değiştireceği düşünülmektedir. Olmedo-Cifuentes vd., (2014)'ne göre kurumsal itibarın iç paydaşlar kapsamında yönetilmesi örgütün kültürüyle ilişkilidir. Örgüt kültürünün ise örgütün sahip olduğu değerlerle yakından ilişkili olarak bilinmektedir (Zeb vd., 2021). Son yıllarda yönetim alanında görülen materyalizmden spiritüeliteye geçiş (Narcıkara, 2017), örgütlerin, çalışanların bireysel anlam arayışlarına ve örgütün dış paydaşlar tarafından makul olarak görülme çabalarını gündeme taşımıştır. Bu doğrultuda örgütler "örgütsel kutsallaştırma" yoluna girip örgütleri adına derinden anlamlı değerler oluşturmaktadır (Harrison vd., 2009). Örgütler, kutsalları sayesinde bir yandan hem örgüt hem de çalışanlar düzeyinde daha kutsal bir bütünün parçası haline gelirken bir yandan da kurumsal çevre tarafından meşruiyet kazanmaktadırlar. Bu durumda hem çalışan hem de örgüt düzeyinde bir aşkınlık (transcendence) algısı ve çabası oluşmaktadır. Dolayısıyla spiritüel liderlik davranışlarının örgütsel kutsallaştırma yoluyla da çalışanların kurumsal itibar algılarını etkileyeceği düşünülmektedir. Fakat örgütsel kutsallaştırma kavramına yönelik görgül araştırmalarda kullanılmak üzere geliştirilmiş bir ölçek henüz bulunmamaktadır.

Yukarıda verilen bilgiler doğrultusunda araştırmanın birinci amacı örgütsel kutsallaştırma kavramına yönelik bilimsel araştırmalarda kullanılmak üzere geçerli ve güvenilir bir ölçek geliştirmektir. Araştırmanın ikinci amacı ise spiritürel liderliğin kurumsal itibara etkisini inceleyip, olası etki durumunda örgütsel kutsallaştırmanın bu ilişkideki aracı rolünü test etmektir. Bu kapsamda araştırmada öncelikle spiritüel

liderlik; ikinci olarak örgütsel kutsallaştırma, üçüncü olarak kurumsal itibar literatürü araştırmanın amacına uygun bir şekilde ilgili noktalara değinilerek incelenmiştir. Sonrasında ise yapılan istatistiksel analizlerden elde edilen bulgular raporlanarak sonuç kısmına geçilmiştir. Sonuç kısmında raporlanan bulgular üzerinden elde edilen sonuçlar tartışılmıştır.

Corley ve Gioia (2011)'ya göre bilimsel bir araştırmanın katkısı kendini iki şekilde göstermektedir. Bunlar, geliştiricilik-ortaya çıkarıcılık düzlemindeki özgünlüğü ve pratik-teorik düzlemdeki faydalılığıdır. Bu araştırmada geliştirilen örgütsel kutsallaştırma ölçeği ve araştırma değişkenleri arasındaki ilişkilerin ortaya çıkarılması araştırmanın özgün katkıları iken; araştırma sonuçlarının uygulayıcılara pratik bilgiler sağlaması araştırmanın pratik katkısıdır.

2. LİDERLİK KAVRAMI VE SPİRİTÜEL LİDERLİK

Liderlik kavramının tam olarak açıklanabilmesi adına yapılmış çok sayıda bilimsel araştırma bulunmaktadır. Fakat Smith vd. (2004)'e göre liderliğin tam olarak ne olduğuna dair kapsamlı bir anlayış ve bilim dünyasında etkili bir liderliğin nasıl olması gerektiğine dair ortak bir sonuç bulunmamaktadır. Yakın geçmişte modern diye tabir edilen, iş odaklı liderlik tarzlarına olan güvenin sarsılmasından dolayı "otantik liderlik", "etik liderlik", "hizmetkâr liderlik", "dönüşümcü liderlik", "etkileşimci liderlik" ve "spiritüel liderlik" gibi yeni liderlik bakış açıları ortaya çıkmıştır (Mittal ve Dorfman, 2012; Fairholm, 2011). Bu bölümde liderlik kavramının tanımına takiben, liderlik yaklaşımlarının değişim ve dönüşümünün tartışılması, modern liderlik teorilerinin, özellikle de spiritüel liderlik teorisinin ortaya çıkış perspektifleri ele alınmıştır. Sonrasında, "değer" odaklı tarafları bulunan "etkileşimci liderlik", "dönüşümcü liderlik", "hizmetkâr liderlik", "etik liderlik" "otantik liderlik" ve "spiritüel liderlik" teorileri tartışılmıştır.

2.1. Liderlik

Birçok bilim insanı liderliğin tam olarak ne olduğuna dair genel ve kabul görmüş bir tanımın olmadığı noktasında buluşmaktadırlar (Bass, 1990; Hackman ve Wageman, 2007; Yukl, 2010). Hackman ve Wageman (2007), liderlik araştırmalarında baskın bir paradigmanın bulunmadığını, Bass (2008) ise liderlik tanımının amaçlara hizmet edecek şekilde olması gerektiğini belirtmiştir.

Liderlik literatüründe tek bir tanımda fikir birliği olmamasına rağmen (Bennis, 2007), çoğu liderlik tanımı liderliği bilinçli olarak astlara yol gösterme ve bir örgütteki işleri ve ilişkileri kolaylaştırma fonksiyonları üzerinden tanımlamıştır (Bass, 2008; Yukl, 2010). Örneğin, Yukl (2010: 26) liderliği, "neyin nasıl yapılması gerektiğini anlatmak için başkalarını etkileme ve ortak hedeflere ulaşmak için bireysel ve kolektif çabaları kolaylaştırma süreci olarak tanımlamıştır." Bu tanım liderliğin sosyal, bilişsel ve politik taraflarını vurgulamaktadır (Hunt, 1991; Zaccaro ve Klimoski, 2001). Bir diğer örnekte ise liderliğin motive edici tarafı vurgulanarak "insanları büyük şeyler

başarmak için birlikte çalışmaya motive etme süreci" (Vroom ve Jago, 2007) şeklinde tanımlanmıştır. Bass, liderlik kavramını en çok tanımlayan araştırmacılardan biri olarak, liderliğin "etki" yönüne vurgu yaparak, süreci, liderin de bir birey olması, liderlik davranışlarını sergilemesi ve liderlik davranışlarının astlarını etkilemesi sürecinin kesişimi olarak tanımlamaktadır (Bass, 2008).

Literatürde birçok farklı liderlik tanımının bulunmasına rağmen, liderliğin araştırmacılar tarafından ortak kabul gören temel fonksiyonları da bulunmaktadır (Zaccaro ve Klimoski, 2001). Birinci fonksiyon, liderliğin bir süreç olarak ele alınması, örgütsel çıktılarının birbirine yakın olması (iş tatmini, örgütsel bağlılık) ve temelde örgütsel amacın geliştirilmesine ve başarılmasına katkıda bulunmasıdır (Bass, 2008). İkinci fonksiyon ise, liderliğin örgütsel işleyişteki rutin olmayan etkisidir. Bu durum liderliğin rutin işleyişte değil, rutin olmayan örgütsel olaylardaki beklenti kapsamında ortaya çıkabileceği yönüdür (Zaccaro ve Klimoski, 2001).

Bu araştırmanın amacı doğrultusunda Yukl (2010) ve Vroom ve Jago'nun (2007) tanımlarını temel alarak, liderlik için şu tanım kullanılmıştır: "Liderlik, ortak hedeflere ulaşmak için çalışanları etkileyip algı, tutum ve davranışlarında pozitif yönlü değişim oluşturarak onları iş birliği içinde çalışmaya motive etme ve işleri kolaylaştırma sürecidir." Bu tanımda liderliğin çalışanları etkileyip davranışlarını örgütsel amaçlar doğrultusunda değiştirerek onları motive edici ve onlar için işleri kolaylaştırıcı, sosyal ve kişilerarası bir süreç olduğu görülmektedir. Liderler, belirli hedeflere ulaşabilmek adına çalışanları motive ederler ve çalışanlar için işleri kolaylaştırmaya çalışırlar (Koçel, 2011). Dolayısıyla liderler, grup içinde veya örgütsel bağlamda başkalarının düşünce ve eylemlerini etkileyen bireyler olarak algılanmaktadır (Zaleznik, 1998). Çalışanlar için işleri kolaylaştırmak ise, liderlerin görevleri yerine getirmek için çalışanlara gerekli kaynakları sağlaması gerektiği anlamına gelmektedir. Liderlerin motive etmesi ve işleri kolaylatırmasının sonucu, hem liderler hem de takipçiler tarafından karşılıklı olarak benimsenen hedeflere ulaşma noktasındaki işbirliği ve toplu azimdir.

2.2. Liderlik ve Yöneticilik

Liderlik ve yöneticilik kavramlarının aynı kavramlar mı, yoksa farklı kavramlar mı oldukları tartışması devam etmektedir (Yukl, 2010). Ciulla (2004), 1980'ler ve 1990'ları kapsayan yıllarda "liderlik" kavramının "yöneticilik" kavramının yerine

geçmeye başladığını belirtmiştir. Bu durum, o dönemde yöneticilerden artık liderlik davranışlarının beklendiğini ve liderliğin sadece kavramsal bir ifade olarak kalmaması neticesinde oluşmuştur. O dönemde yöneticilerden, üretim veya hizmet sağlama sürecini yönetmeleri ve çalışanları genel örgütsel hedefler doğrultusunda motive etmeleri beklenmektedir (Ciulla, 2004).

Yukl (2010), yöneticilik ve liderlik kavramlarının her ne kadar aynı şeyler olmadığını savunsa da benzer yanlarının ortaya konulmasında fikir birliği olmadığını belirtmiştir. Örneğin, Zaleznik (1998), liderlik ve yöneticilik kavramlarının hem niteliksel olarak hem de uygulamada birbirinden farklı olduğunu ileri sürmüştür. Fakat Bass (2008), liderlik ve yöneticilik kavramlarının farklı şeyler olarak düşünülmesi gerektiğini savunsa da bir kişinin aynı zamanda hem bir departmanın lideri hem de yöneticisi olabileceğini belirtmiştir.

Kotter (1990), liderlik ve yöneticilik kavramlarının temel süreçleri ve amaçlanan çıktıları kapsamında farklı şeyler olduğunu açıklamıştır. Ancak bu kavramlar her kadar farklı olsalar da birbirini tamamlar niteliktedirler. Bu açıdan örgütlerin ayakta kalabilmeleri açısından hem iyi liderlere hem de iyi yöneticilere ihtiyaçları olduğu belirtilmiştir (Kotter, 1990; Fairholm, 1997).

Kotter (1990)'a göre bir örgütte, yöneticinin fonksiyonu kalite ve karlılık gibi temel çıktıların elde edilmesi adına düzen ve tutarlılık yaratmaktır. Liderlik ise, daha çok değişim ve dönüşümle ilgili bir durumdur. Değişime daha fazla uyum sağlamak için daha etkili liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu noktada planlama yeteneği, vizyon oluşturma ve stratejik davranabilme gerekmektedir. Kotter (1990), yöneticilerin daha çok kontrol etme ve problem çözme odaklı bir fonksiyona sahip olduklarını, liderlerin ise vizyon kazandırma, motive edebilme ve ilham verme yönlerinin olduğunun altını çizmiştir.

Bu çalışmada bazı araştırmacıların da kabul ettiği şekilde liderlik ve yöneticilik kavramlarının birbirlerine yakın ve birbirlerini tamamlayıcı kavramlar (Bass, 2008; Robbins ve Judge, 2012; Kotter, 1990) oldukları kabul edilmiştir. Bass (2008)'in öne sürdüğü yöneticilik ve liderliğin aynı kişide var olabileceği var sayımına uyulmuştur. Bir kişi, yöneticilik pozisyonunda liderlik; liderlik gerektiren pozisyonda da yöneticilik kavramlarının gerektiği şekilde davranabilir.

2.3. Liderlik Teorileri

Bu başlıkta liderlik kavramının bilimsel ilerleyişine yönelik olarak üç ana yaklaşım kapsamında kategorize edilen, özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım ve durumsal yaklaşım incelenmiştir. Son olarak ise "değer" ve "spiritualite" odaklı liderlik yaklaşımları olan "otantik liderlik", "etik liderlik", "hizmetkar liderlik", "dönüşümcü liderlik", "etkileşimci liderlik" ve "spiritüel liderlik" yaklaşımlarının da içerisinde bulunduğu Fairholm (2011) tarafından öne sürülen kategorizasyon üzerinde durulmuştur.

2.3.1. Özellikler Yaklaşımı

Özellikler yaklaşımı liderlik teorileri kapsamında geliştirilen ilk yaklaşımdır. Bu yaklaşımın ana odağı, liderliği bir yetenek ve doğuştan gelen bir özellik olarak kabul etmesidir (Bryman, 1992). Bazılarının liderlik özelliğini doğuştan kazanarak doğal lider olduğunu ve lider olmayanlardan farklı birtakım özelliklere sahip oldukları varsayımına dayanmaktadır (Yukl, 2010). Bryman (1992)'ye göre özellikler yaklaşımı kapsamında bir kişinin lider olabilmesi adına üç temel liderlik özelliğinin bulunması gerekmektedir. Bu özellikler: (1) Boy, kilo, dış görünüş, yaş gibi fiziksel faktörler; (2) zekâ, hitabet, bilgili olma gibi yetenekler; (3) kendine güven, duygu yönetimi, içe dönüklük-dışa dönüklük gibi kişilik özellikleridir.

Özellikler yaklaşımı etkili liderlerin özelliklerini açıklayabilmesi adına birçok araştırmacı tarafından destek görmesine rağmen birçok araştırmacı tarafından da eleştirilmiştir. Sonraki süreçte yapılan araştırmalar, etkili liderlerin benzer niteliklere sahip olmadıklarını aynı grup içerisinde daha çok "liderlik özelliği"ne sahip olan bireylerin daha etkili lider olmadıkları sonucuna varılmıştır (Tabak, 2005).

2.3.2. Davranışsal Yaklaşım

Özellikler yaklaşımının liderlik kavramı ile ilgili olarak istenilen düzeyde katkı sağlayamaması üzerine bireyin sergilediği davranışların, etkin bir liderin davranışlarıyla ne ölçüde örtüşeceğine odaklı olan davranışsal yaklaşım öne çıkmıştır. Bu yaklaşım etkin liderler ile etkin olmayan liderler arasında davranışsal farklılığın bulunduğunu iddia etmektedir (Keçecioğlu, 2003, s.157).

Davranışsal yaklaşımda, araştırmacılar astların etkililiğini artıran lider davranışlarının çeşitliliğini belirlemeye çalışmışlardır (Bryman, 1992). Bu yaklaşımda ön plana çıkan

araştırma sorusu, liderin ne olduğundan ziyade nasıl davrandığıdır (Tirmizi, 2002; Yukl, 2010). Bu kapsamda ayrıca liderliğin doğuştan geldiği varsayımı ortadan kalkmış ve eğitim yoluyla sonradan da kazanılabileceği ileri sürülmüştür. Liderliği bu yönüyle ele alan araştırmacıların özelliklerdense davranışlara odaklanma sebebi, bireylerin sergiledikleri davranışların, sahip oldukları özelliklere göre daha kolay bir şekilde gözlemlenebilmesi ve tanımlanabilmesidir (Güney, 1999, s.118).

2.3.3. Durumsallık Yaklaşımı

Liderlik kavramının tam olarak açıklanabilmesi adına özellikler yaklaşımı ve davranışsal yaklaşım yeterli gelmeyince, araştırmacılar durumsal koşullar ve işin niteliğini ön plana çıkaran durumsallık yaklaşımını ileri sürmüşlerdir (Zel, 2001, s.139). Bu yaklaşım, liderlik süreçlerini etkileyen bağlamsal faktörlerin önemine işaret etmektedir (Yukl, 2010). Durumsallık yaklaşımı teorisyenleri, liderliğin durumsal talepler meselesi olduğunu iddia etmişlerdir (Bass, 2008). Yani etkili liderlik, koşullara bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Bu yaklaşıma göre evrensel bir liderlik tarzı yoktur. Yani bir liderlik tarzı, bazı durumlarda (astların özellikleri, işin doğası, liderin birimi, dış çevre koşulları, faaliyet gösterilen sektör) veya belirli bir örgütte etkili sonuçlar verirken, başka bir durum veya örgütte etkili olmayabilir (Yukl, 2010).

2.4. Modern Liderlik Teorileri

1980'li yılların başından itibaren araştırmacılar yeni liderlik yaklaşımlarına ihtiyaç duyulduğunu kaygısını güderek, özellikle liderliğin "vizyon" yönünü vurgulayan çalışmalar yapmışlardır. Liderliğin vizyon oluşturma yönü, örgütün rutin faaliyetleri sonucunda bir amaç ve liderin örgütsel misyonu ve örgütsel değerleri nasıl algıladığıyla ilgilidir (Parry ve Bryman, 2006). Bu yönüyle liderlik, duygusal, ahlaki ve öznel değerlere daha fazla vurgu yapar hale gelmiştir (Crossman, 2010). Dolayısıyşa en yeni liderlik yaklaşımları olarak adlandırılabilecek, otantik liderlik, etkileşimci liderlik, etik liderlik, dönüşümcü liderlik, hizmetkar liderlik ve spiritüel liderlik tarzlarının çıkış noktaları "değer odaklılık" olmuştur (Senjaya vd., 2008).

Fairholm (2011), Tablo 1'de görüldüğü üzere liderlik kavramının odak noktalarından hareketle liderlik teorilerini jenerasyonlara ayırarak sınıflandırmıştır. Bu sınıflandırmaya göre liderlik araştırmaları 5 jenerasyona ayrılmaktadır. 1.jenerasyon, liderlik kavramının liderlerin karakter özellikleri şeklinde açıklandığı; 2.jenerasyon

liderlik kavramının liderlerin faaliyetlerine (davranışlarına) göre açıklandığı; 3.jenerasyon liderliğin hangi koşullarda ortaya çıktığı esasına göre açıklandığı, 4.jenerasyon liderlerin ne düşündükleri ve nelere değer verdikleri esasına göre açıklandığı; 5.jenerasyon ise liderliğin, örgüt, çalışan ve liderlerin bütünsel refahı esasına göre açıklandığı jenerasyondur.

Tablo 1: Liderlik Teorilerinin Sınıflandırılması

Jenerasyon	Odak Noktası	Başlıca Çalışmalar
1.Jenerasyon	Liderlerin Karakter Özellikleri	Büyük Adamlar/Özellikler Yaklaşımı (Bird, 1940; House ve Aditya, 1997)
		Karizmatik Liderlik (Shamir vd., 1993; Conger ve Kanungo, 1998)
2.Jenerasyon	Liderlerin Faaliyetleri	Davranışsal Teori (Conger ve Kanungo, 1987)
3.Jenerasyon	Liderliğin Koşulları	Durumsallık Yaklaşımı (Feidler, 1964)
		Yol-Amaç Teorisi (Evans, 1970; House, 1971; 1996; House ve Mitchell,1974)
4.Jenerasyon	Liderlerin Değerleri (ne düşündükleri, nelere değer verdikleri vs.)	Otantik Liderlik (Avolio vd., 2004; Avolio ve Gardner, 2005)
	Liderlerin İnsanları Etkilemesi	Etik Liderlik (Brown vd., 2005; Brown ve Treviño, 2006),
		Hizmetkar Liderlik (Greenleaf, 1977; Parris ve Peachey, 2013)
		Etkileşimci Liderlik (Burns, 1978; Bass, 1998)
		Dönüşümcü Liderlik (Bass, 1998)
5.Jenerasyon	Örgütün, Çalışanların ve Liderlerin Bütünsel Refahı	Spiritüel Liderlik (Fairholm, 1997, 1998, 2011; Fry, 2003; 2005;

		ve Slocum, 2008; Fry ve Cohen, 2009; Fry, Matherly ve Ouimet, 2010; Fry and Nisiewicz, 2013; Fry, Latham, Clinebel ve Krahnke, 2017)

Kaynak: Kyle, J.W. (2020). An exploration of human dignity as a foundation for spiritual leadership. University of Derby. Doctoral Dissertation.

Bu çalışmanın araştırma sorusuna istinaden spiritüel liderlik ayrıntılı bir şekilde ilerleyen bölümlerde ele alınacaktır. Ayrıca, Pary ve Bryman (2006), Crossman (2010) ve Fairholm (2011) araştırmalarında belirtildiği üzere, otantik liderlik, etik liderlik, hizmetkar liderlik, etkileşimci liderlik ve dönüşümcü liderlik tarzlarının değer odaklı liderlik tarzları olması ve spiritüel liderliğin ortaya çıkmasında katkılarının olması yönü nedeniyle bu liderlik tarzları da açıklanmaya çalışılacaktır.

Tablo 2'de değer odaklı liderlik tarzları otantik liderlik, etik liderlik, hizmetkar liderlik, etkileşimci liderlik, dönüşümcü liderlik ve spiritüel liderlik tarzlarının "belirleyici fonksiyonlar"ı üzerinden literatür taraması sonucunda karşılaştırma yapılmıştır. Karşılaştırma sonucunda Fry (2003, 2008)'ın belirttiği üzere spiritüel liderliğin zaman içerisinde ortaya çıkmasında diğer liderlik tarzlarının etkili olduğu sonucu çıkarılabilir. Tablo 2'deki boş kutucuklar ilgili liderlik tarzının ilgili belirleyici fonksiyona kesinlikle sahip omadığı anlamına gelmemektedir.

Tablo 2: Değer Odaklı Liderlik Tarzlarının Belirleyici Fonksiyonlarının Karşılaştırılması

	Dönüşümcü Liderlik	**Etik Liderlik**	**Etkileşimci Liderlik**	**Hizmetkâr Liderlik**	**Otantik Liderlik**	**Spiritüel Liderlik**
Bireysel İlgi	X	X		X	X	X
Rol Modellik	X	X		X	X	X
İçsel Tutarlılık	X	X	X	X	X	X
Etik Karar Verme		X		X	X	X
Diğergamlık		X		X	X	X
Ahlaki Öncülük		X		X		X
Vizyon Oluşturma	X		X			X
Entelektüel Etki	X					X
Öz-Farkındalık		X			X	X
Maneviyat Odaklılık		X	X	X		X

2.4.1. Otantik Liderlik

Dünyanın çeşitli yerlerinde çıkan ekonomik ve siyasi krizler, siyasete ve ekonomiye yön veren makamlarda bulunan yöneticilere olan güven kaybını da beraberinde getirmiştir. Dolayısıyla küresel çapta daha etik ve yetkin liderlere olan ihtiyaç artmıştır (Klenke, 2007). Vatandaşlar, oldukları gibi görünen ve göründükleri gibi olan, sözüne güvenilir liderlere ihtiyaç duymuşlardır (Avolio vd., 2005). Bu doğrultuda araştırmacılar otantik liderlik tarzını ortaya koymuşlardır (Avolio vd.,, 2004; Avolio ve Gardner, 2005).

Erickson (1995)'e göre otantik kişilik, kişinin diğer insanlarla samimi ve içten bir ilişki ve iletişim içerisinde olmaktan ziyade kişinin karakter olarak segilediği içsel tutarlılık ve bütünlüktür. Avolio vd., (2004) ise otantik kişiliği, kişinin öncelikle kendine karşı dürüst olarak, benliğinin farkında olması; ana değerlerine, tercihlerine ve duygularına bağlı kaldıkça ilerleyen bir süreç olarak tanımlamıştır.

Otantik liderlik Fairholm (2011)'in sınıflandırmasına göre 4.nesil liderlik tarzlarından birisidir. Otantik liderliğin en önemli özelliklerinden bir tanesi lider ve takipçileri arasındaki ilişkinin, ilişki kapsamındaki otantiklik oranında gelişip çalışanları daha nitelikli bir hale getirmesidir. Luthans ve Avolio (2003), otantik liderliği, liderler ve takipçiler arasındaki iletişim kapsamında, içerisinde pozitif psikolojik kapasitelerin bulunduğu, gelişmiş bir örgütsel bağlamda ele alınabilen, daha yüksek seviyede öz farkındalığa dayalı ve olumlu örgütsel çıktılarla sonuçlanan bir süreç olarak tanımlamaktadırlar. Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere otantik liderliğin iki temel dayanağı bulunmaktadır. Bunlar, öz-farkındalık (self-awareness) ve öz-denetimdir (self-regulation). Ladkin ve Taylor (2010), otantik liderlik konusunda yaptıkları araştırmada, bu liderlik tarzını tanımlayan üç tema üzerinde durmuşlardır. Bunlardan birincisi, otantikliğin kişinin "gerçek benliğinden" ileri geldiğidir. İkincisi, çoğu araştırmacıların öz-farkındalığı, otantikliğin temel bileşeni olarak görmesidir. Üçncüsü ise, otantik liderliğin litaratürde spiritüel liderlikle benzer yanlarının çokça olmasıdır. Otantik liderlik, bu yönüyle karizmatik liderliğe de benzetilmektedir (Ladkin ve Taylor, 2010, s. 65). Dolayısıyla kişinin kendini bilmesi, kendine sadık kalması, kendini her haliyle kabul etmesi otantikliğin ve otantik liderliğin özü sayılmaktadır (Avolio vd., 2004).

Alvesson ve Sveningsson (2013), otantik liderliğin bilim insanları ve araştırmacılar tarafından çok olumlu ve popüler bir liderlik tarzı olarak algılanmasına rağmen otantik liderlikle ilgili olarak ortaya bazı eleştiriler atmışlardır. Bunlardan birincisi, otantik liderlik konusunda "lider mezkezliliği" (leader-centrism) konusudur. Bu konu takipçilerin örgütle ilgili tüm konularda merkeze lideri koymalarından dolayı modern örgütlerin başarısını etkileyen diğer faktörlerin gözden kaçırılmasıdır. İkincisi, bağımlılık ve boyun eğmedir. Otantik liderler, sıradan insanların üzerinde duran kusursuz ahlaki azizler olarak tasvir edilmektedir. Bu şekilde bir tasvir, hiyerarşik ilişkiler ve güç bağımlılıkları konularında ileri düzey bir pekiştireç gibidir. Üçüncüsü, otantik liderliğin iyi olduğu, çünkü iyi liderliğin otantik olduğu argümanıdır. Oysa ki, iyi ve otantik olmanın ne anlama geldiğine dair tüm bu nitelendirmelerin gerçekten nereden geldiğini bilmemiz imkansızdır. Dördüncü faktör, otantik liderlerin, toplumsal normlar ve değerler gibi durumsal faktörlerden etkilenmesi ve bu yüzden tamamen orijinal olamayacaklarıdır. Beşincisi, otantik liderliğin iç dinamiklerinden en önemlisinin dış faktörlerden ziyade benlikle ilişkili bir tarz olmasıdır. Bu durum örgüt içerisinde kurulacak "sosyal bir gerçeklikten" çok "kendine odaklanılmışlık" doğurma ihtimalidir (Alvesson ve Sveningsson, 2013, s. 48).

Ladkin ve Spiller (2013), otantik liderlik konusundaki çalışmalarda iki temel güçlük olduğunu iddia etmektedir. Birincisi, liderliğin ilişkisel bir fenomen oluşu kapsamındadır. Otantik liderlik diğerleriyle ilişkilerden çok bireyselliğe odaklanmış bir liderlik tarzıdır (Ladkin ve Spiller, 2013, s.1). İkincisi ise, benliğin kavramsallaştırılması ile ilgili olarak, "eğer benlik akışkan olarak teorize edilirse ve etkileşim yoluyla oluşuyorsa, otantik liderliğin bu noktada gerçekliği var mıdır?" (Ladkin ve Spiller, 2013, s.2).

Avolio ve Gardner (2005)'e göre otantik liderlik, karizmatik, dönüşümcü, spiritüel ve hizmetkâr liderlik teorilerinden her ne kadar farklı olsa da bu liderlik tarzlarıyla yakından ilişkilidir. Klenke (2007), otantik liderlik ile spiritüel liderlik gibi çağdaş liderlik tarzları arasındaki bazı benzerliklere açıkça işaret etmektedir. Örneğin, otantik liderlik gibi, hizmetkâr ve spiritüel liderliğin de temelinde öz-farkındalık ve öz-denetim bulunmaktadır (Avolio ve Gardner, 2005). Fry (2003)'ın spiritüel liderlik modeline göre, spiritüel liderlik içerisinde barındırdığı vizyon, değerler, umut/inanç ve alturistik çağrı gibi faktörler daha çok öz-farkındalıkla ilişkilidir (Avolio ve Gardner, 2005; Fry vd., 2005). Daha spesifik olarak, otantik ve spiritüel liderlik

teorileri arasındaki örtüşme alanları, iki liderlik tarzının da "bütünlük, güven, cesaret, umut ve sebat" üzerine odaklanmalarıdır (Avolio ve Gardner, 2005).

2.4.2. Etik Liderlik

Etik liderlik, Fairholm (2011) sınıflandırmasına göre 4.nesil liderlik tarzlarından bir tanesidir. Etik liderlik tarzı, "Kişisel eylemler ve kişilerarası ilişkiler yoluyla normatif olarak uygun davranışların gösterilmesi ve bu tür davranışların iki yönlü iletişim, güçlendirme ve karar verme yoluyla takipçilere tanıtılması" şeklinde tanımlanmıştır (Brown ve diğerleri, 2005, s. 120). Etik liderliğin tanımında bahsedilen "normatif uygun davranışlar" ibaresi, takipçileri tarafından etik olarak algılanan liderlerin, takipçilerine dürüst, güvenilir, adil ve ilgili davranarak etik anlamda rol model olması ve böylece takipçileri tarafından güvenilir meşru bir lider olarak algılanmasıdır (Narcıkara, 2017, s.35).

Brown vd. (2005)'ne göre etik liderlik teorisinin temelleri sosyal öğrenme kuramına dayanmaktadır. Bu teoriye göre takipçiler, liderlerinin birer etik kişilik olarak algılamalarının temelinde liderlerin çekici ve güçlü bir rol model olması gerekmektedir. Bu noktada da güç ve statü liderlerin çekiciliğini artıran bir özelliktir (Bandura,1986). Etik liderlik davranışları, yüksek ahlaki strandartlar koyup, bu standartlara uyup, takipçileri bu doğrultuda etkilemek ve davranışlarına yön vermek şeklinde ilerleyen bir süreç üzerinde temellendirilmiştir. Bu süreçte, etik liderler, ödül ve ceza sistemlerinden faydalanarak takipçilerin davranışlarında pekiştirilme sağlamaktadırlar (Narcıkara, 2017, s.35).

Etik liderlik ve spiritüel liderliğin benzerlik gösterdiği tarafların temelinde "değer"ler bulunmaktadır (Brown vd., 2005). Bu "değer"ler, liderleri ahlaki bir rol model haline getiren örnek davranışlardır (Avolio, 1999). Etik liderlik, bencillikten ziyade lider fedakârlığını vurgulamaktadır (Bass, 1998; Howell ve Avolio, 1992), pratikte uygulandığında takipçilerin onurunu desteklemektedir (Kanungo ve Mendonca, 1996). Bu benzerliklerin yanında iki liderlik modeli arasında farklılıklar da bulunmaktadır. Farklılıkların başında spiritüel liderliğin daha kapsamlı bir teorik zemine sahip olması gelmektedir. Etik liderlik, birçok araştırmacıya göre başlı başına bir teoriden ziyade liderlik tarzlarının bir boyutu olarak değerlendirilmektedir. Literatürdeki etkileşimci liderlik, dönüşümcü liderlik ve karizmatik liderlik bu kapsamda değerlendirilebilir (Brown vd., 2005). İkinci farklılık ise, spiritüel liderliğin,

liderin “değer”leri ve davranışlarından kaynaklanan ve sonuçlarının takipçileri motive ettiği nedensel bir teori olmasıdır (Fry, 2003; Fry ve Slocum, 2008; Fry ve Cohen, 2009).

2.4.3. Hizmetkâr Liderlik

Hizmetkâr liderlik, liderlik literatrüne Bums (1978) ve Greenleafs (1977) çalışmaları ile girmiştir. Greenleaf (1977)’nin hizmetkâr liderlik konusunda odaklandığı noktalar, liderin takipçileri tarafından hizmetkâr olarak görülmesinin yanında inanç ve umudu birleştirerek değer odaklı bir ast-üst ilişkisinin orta çıkmasıdır. Aynı şekilde Russel ve Stone (2002) araştırmasında hizmetkâr liderliğinin temel motivasyonunun hizmet etme arzusu olduğu vurgulanmıştır.

Hizmetkar liderler, takipçilerinin çıkarlarını daima kendilerinkinden öne koyarak onların kişisel gelişimi ve güçlendirilmesini sağlamaktadırlar (Smith vd., 2004). Dolayısıyla motivasyonlarının temelinde başkalarının ihtiyaçlarını giderme arzusu bulunmaktadır (Greenleaf, 1977). Fakat bazı araştırmacılar, hizmetkâr liderliğin motivasyonunun temelinde ihtiyaç giderme arzusundan başka, değerler, inançlar, maneviyat ve alçakgönüllülüğün yattığını belirtmişlerdir (Senjaya ve Sarros, 2002).

Hizmetkâr liderlik ve spiritüel liderlik arasında benzer noktalar bulunmaktadır (Crossman, 2010). Fry vd. (2007, s.76)’ne göre “Spiritüel liderlik teorisinin ilkeleri, hizmetkâr liderliğin güncel tartışmalarında mevcuttur”. Senjava vd. (2008)’ göre spiritüalite himzetkar liderler için önemli bir motivasyon kaynağıdır. Hem spiritüel hem de hizmetkâr liderlik, örgütlerde sevgi, umut, inanç, bütünlük, anlam, amaç ve birbirine bağlılık duygusunu geliştirmek için ortaya ve çıkan özlerinde erdemli yaklaşımlarla karakterize edilmektedir (Fry, 2003; Senjaya vd., 2008). Özellikle, her iki yaklaşım da bireylerin anlamlı ve içsel olarak motive edici işlere giriştikleri ve işleri kolaylaştırmaya yönelik faktörler bulunmaktadır (Senjaya vd., 2008). Senjaya vd. (2008), Fry'ın (2003) modelinde kategorize edilen değerlerin (yani güven, dürüstlük, kabul, tevazu, şefkat ve sebat) hizmetkâr liderliğe yansıdığını iddia etmektedir.

Nandram ve Vos (2010) hizmetkâr liderlik davranışlarının daha nitelikli olabilmesi için maneviyatı da içermesi gerektiğini ileri sürmektedir. Ayrıca hizmetkâr liderliğin maneviyatın doğal ve örtük bir parçası olduğunu varsayılmaktadır. Fry vd. (2007, s. 82) spiritüel liderlik teorisinin hizmetkâr liderliğe uygulanmasını, “yüksek düzeyde örgütsel bağlılık ve üretkenliği teşvik etmek ve böylece eşzamanlı olarak insan refahını

en üst düzeye çıkarmak için çözüm olarak tanımlamaktadır" Sendjaya vd. (2008) ayrıca, hizmetkâr liderliğin, Fry'ın (2003) modelinde açıkça ifade edilmeyen özveri ve hizmetkâr ahlaki değerlerine özel bir vurgu yapması açısından spiritüel liderlikten ayrıldığını ileri sürmektedir.

2.4.4. Etkileşimci Liderlik

Etkileşimci liderlik ile ilgili olarak literatürde bulunan ilk çalışma Burns (1978)'in yaptığı araştırmadır. Bu araştırmada Etkileşimci liderlik tarzı lider-güç ilişkisi kapsamında açıklanmıştır. Lider-güç ilşkisinin temeli de farkı motivasyon seviyelerinde güç potansiyeline sahip kişilerin takipçileri ile ortak bir amaç kapsamında etkileşimine dayanmaktadır. Bu etkileşim ise temelde farklı iki yolla sağlanmaktadır. İlk yol, etkileşimci liderlik olarak tanımlanmıştır. Bu tarz liderlikte, ekonomik, politik veya psikolojik olarak değerli şeylerin başkalarıyla değiş tokuşu amacıyla iletişim ve/veya etkileşimi söz konusudur. Burns (1978), ikinci etkileşim yolunu ise etkileşim biçimini değiştirmek (dönüştürmek) olarak adlandırmıştır. Daha sonra ise Bass (2008), tarafından yeni bir liderlik tazı olan dönüşümcü liderlik literarütüre kazandırılmıştır.

Etkileşimci liderlik, takipçiler ile liderler arasında ödüle dayalı bir dizi işlemsel veya ekonomik kapsamlı değiş-tokuş ilişkisini inceleyen bir süreç olarak tanımlanmıştır (Cardona, 2000; Sarros ve Santora, 2001; Smith vd., 2004). Etkileşimci bir lider, takipçilerini teşvik etmek yoluyla ulaşılması gereken hedefleri, performans seviyelerini belirli ödüllere bağlayarak ortak amaç doğrultusunda harekete geçirmektedir (Smith vd.,2004). Etkileşimci liderler, fayda-maliyet odaklı bir şekilde takipçilerinin maddi ve manevi beklentilerini ortak amaca ulaşabilme koşuluyla karşılama yoluyla davranış sergilemektedirler (Sarros ve Santora, 2001).

Etkileşimci liderlik süreçlerindeki "değer" algıları, takipçilerle liderler arasındaki dürüstlük, güvenilirlik, tutarlılık, duyarlılık gibi erdemler üzerine temellendirilmiştir (Bass, 2008). Lider ve takipçileri arasındaki değiş-tokuş sözleşmesi, karşılıklı olarak talep edilen şeylerin uygulanabilirliği ile alakalıdır. Taraflar arasında sözleşmenin geçerli olması, verilen sözlerin tutulmasına ve ödüllerin adil bir şekilde dağıtılmasına bağlıdır. Dönüşümcü liderlik, takipçilerini bireysel olarak tanıma yoluyla duygulara, değerlere ve inanç sistemlerine başvurarak takipçilerini motive ederken, etkileşimci liderler takipçilerinin ihtiyaç ve isteklerine hitap ederek onları motive ederler (Sarros

ve Santora, 2001). Dolayısıyla etkileşimci liderlik ve spiritüel liderliğin ortak tarafı iki liderlik modelinin de değer odaklı olmasıdır.

2.4.5. Dönüşümcü Liderlik

Davranışsal ve durumsal yaklaşımlar 1980'lere kadar örgütsel işleyiş ve krizlerde liderlik kökenli durumları açıklamada yetersiz kalmıştır (Conger ve Kanungo,1994). Dolayısıyla bu yıllardan sonra dönüşümcü liderlik tarzı, yeni liderlik yaklaşımları bağlamında ortaya atılmıştır (Bass,2008; Bryman,1992).

Dönüşümcü liderlik, liderlerin takipçileri ile bir vizyonu paylaşmaları, onlara bu uğurda ilham vermeleri, vizyona ulaşmak için güçlendirmeleri ve kişisel potansiyellerini ortaya çıkarmak için gerekli kaynakları sağlamaları durumunda ortaya çıkmaktadır (Smith vd., 2004). Bass (2008) ve Cardona (2000)'ya göre, dönüşümcü liderlik, iş temelli bir değişim ilişkisi ile tanımlanan bir liderlik türüdür. Bu ilişkide lider, adil dışsal ödüller sağlayarak ve takipçilerinin içsel motivasyonlarını arttırarak uyuma ulaşmaktadır. Etkileşimci liderlik, performans arttırmak adına dışssal ödüller sağlasa da dönüşümcü liderlik, takipçileri beklentilerini aşan performans çıktılarına ulaşması bağlamındaki motivasyon açısından etkileşimci liderlikten farklıdır (Sarros ve Santora, 2001). Bu motive edilme durumu, aslında dönüşümcü liderliğin özü sayılmaktadır (Conger,1999). Dönüşümcü liderlik, bir anlamda etkileşimci liderliğin bir uzantısıdır denilebilir (Bass,2008). Bir diğer söyleyişle, dönüşümcü liderler, etkileşimci liderlerin bir zıttı değil; zenginleştirilmiş halidir (Cardona,2000).

Bass (1999), dönüşümcü liderliğin dört ana boyutunun olduğunu vurgulamıştır. Bunlar, bireyselleştirilmiş ilgi, entelektüel teşvik, karizma ve ilham verici motivasyondur. Bireyselleştrilmiş ilgi, liderin takipçilerini insan olarak geliştirme konusundaki hassasiyeti ile ilgilidir ve dönüşümün temeli olarak kişilerarası bir ilişkiyi ima eder. Entelektüel teşvik yoluyla dönüşümcü liderler, vizyon oluşturma ve uygulama geçme bağlamında takipçileri ile oluşturur. İdealleştirilmiş etki, takipçiler için yüksek davranış standartlarının belirlenmesi ve lideri rol model olarak görmeyi teşvik eder, dolayısıyla liderin tezahürlerinde güçlü bir dizi değer ve bütünlük içermesini gerektirir (Bass, 2008; Sarros ve Santora, 2001). Son olarak, ilham verici motivasyon, takipçilerin ortak hedeflere bağlı kalmaları ve bu hedefler peşinde koşmaları için anlam sağlamaktadır.

Spiritüel liderliğin tanımı göz önüne alındığında, dönüşümcü liderlik kavramında açıkça 'maneviyat'tan bahsetmese de bu iki liderlik türü arasında bir bağlantı olduğu belirtilmiştir (Crossman, 2010). Bums (1978), dönüşümcü liderlerin takipçileri için kendi ilgi ve ihtiyaçlarını aştığını ve bunun da onları daha yüksek ahlaki standartlar peşinde koşmaya motive ettiğini öne sürmektedir. Crossman (2010), dönüşümcü liderliğin "ilham verme" (inspiration) özelliğiyle spiritüel liderliğe bağlanabileceğini savunmaktadır. Ayrıca, spiritüel liderler ilham verici ve vizyoner olarak kabul edilmektedir (Fry ve Cohen, 2009).

"Anlam" (meaning), spiritüel liderlik ile dönüşümcü liderlik arasındaki bağlantıyı gösteren başka bir tanımlayıcıdır. Bums (1978), spiritüel liderlik gibi dönüşümcü liderliğin de derin "anlam sağlama" seviyelerine ulaştığını öne sürmektedir. Dönüştürücü bir lider, değerlerin yaratılması, anlam ve amaç duygusu sağlama ile ilgilenmektedir. Böylece dönüşümcü liderlerin takipçileri ortak hedeflere bağlı kalmaktadırlar (Sarros ve Santora, 2001).

2.5. Spiritüalite

"Spirituality" kavramının anlamı, hayatın fiziksel kısımlarından ziyade, dini nitelikteki derin duygu ve inançları içeren kalite olarak geçmektedir. Bu kavramın Türkçe karşılıkları ise, ruhsallık, ruhanilik, tinsellik, maneviliktir. "Spirituality" konusunda Türkçe olarak yapılmış çalışmalarda kavramın Türkçe karşılığı olarak "spiritüalite" kelimesi kullanılmıştır (Asa ve Dalkılıç (2015); Sevinç vd., (2015); Yüksel (2012); Narcıkara (2017). Bu çalışmada da daha önce yapılmış çalışmalara istinaden kavram bu şekilde kullanılmıştır.

Web of Science veri tabanına göre "spiritüalite" kavramı konusunda son 20 yılda yapılan bilimsel çalışma sayısı 22.161'dir. Yıllara ve beşer yıllık dönemlere göre incelendiğinde ise bilimsel olarak konuya olan ilgi artmaktadır.

Tablo 3: Spiritüalite Konusunda Yapılan Bilimsel Çalışma Sayıları

Yıl	**Adet**	**Adet**	**Yıl**	**Adet**	**Adet**
2020	2263		2010	941	
2019	2208		2009	927	
2018	2000	10238	2008	764	3789
2017	1958		2007	616	
2016	1809		2006	541	

2015	1778	5969	2005	538	2172
2014	1117		2004	440	
2013	1067		2003	420	
2012	987		2002	375	
2011	1020		2001	399	

İşyeri spiritüalitesi kavramı hakkında odaklanılan ana konuların başında kavramın doğası ve tanımı gelmektedir. Bu kavramın özellikle yönetim bilimiyle ilişkilendirilme kısmındaki tanımının zor olduğunu belirten çalışmalar bulunmaktadır (Braud, 2009). Bu sorunun nedenini açıklayan birkaç faktör bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, spiritüalitenin farklı insanlar için birçok şey ifade etmesi; çok kişisel ve bireysel olmasıdır. İkincisi, kavramın açıkça tanımlanmasının dogmatik katılığa yol açabileceğine ve işyeri spiritüalitesinin herhangi bir dinin doktrini tarafından kısıtlanmayan genel bir kavram olması gerektiğine dair bir istektir. Üçüncüsü ise, bazı araştırmacıların, kavramı tanımlama karmaşıklığının bu yapının çok boyutlu doğasından ileri geldiğini iddia etmeleridir (Markow ve Klenke, 2005).

Nandram ve Borden (2010) spiritüaliteyi, 1) içsel deneyimlerin (içsel spiritüalite), 2) kişilerarası deneyimlerin ve kişi-durum deneyimlerinin (dışsal spiritüalite) çeşitli boyutlarını ve bu tür deneyimler arasındaki bağlantıyı içeren şemsiye kavram olarak açıklamışlardır. Somut olarak, içsel spiritüalite insanlarda içsel bir güçle ilgili tutumlarda, değerlerde, duygularda ve davranışlarda tezahür etmektedir. Diğer yandan, içsel spiritüalite, alışılmış varlık halimizi aşmayı, bilinci genişletmeyi ve nihayetinde ilahi olan ile bağlantı kurmayı içeren içsel, dönüştürücü bir süreci yansıtmaktadır. Dışsal spiritüalite ise zihni, manevi kavramlara, başkalarıyla ve dünyayla olan ilişkiye uyarlamayı ifade etmektedir (Nandram, 2010). Tablo 3'de içsel spiritüalite ve dışsal spiritüalite'nin günlük hayatta karşılık geldiği durumlar özetlenmiştir.

Tablo 4: Spiritüalitenin Günlük Hayattaki Göstergeleri

İçsel Spiritüalite	**Dışsal Spiritüalite**
Hayata karşı geniş bakış açısı	Pozitif davranışlar sergilemek
Otantiklik ile yaşama niyeti	Erdemli davranışlar gösterme
Güçlü bir cemiyet bilincine sahip olma	Kendini gerçekleştirmeye çalışma
Hayatın bir anlamı olduğuna dair inanç	Otantik davranışlar gösterme
Anlam ve amaç arama	İnsanlara yardımcı olmaya çalışma
Doğruluktan yana olma	Özgeci davranışlar gösterme

Kaynak: Giacalone ve Jurkievicz (2003, sf 14), Akt. (Narcıkara,2017).

Schmidt-Wilk vd., (2000) yönetim literatüründe spiritüalite tanımlarının üç bağlamını şöyle açıklamışlardır; 1) kişisel iç deneyim açısından tanımlayanlar; 2) ilkelere, erdemlere, ahlaka, değerlere, duygulara, bilgeliğe odaklananlar; 3) kişisel içsel deneyim ile davranışlar, ilkeler ve uygulamalardaki tezahürleri arasındaki ilişki açısından tanımlayanlardır. İlk tanım, spiritüaliteyi, anlam ve bağlantı için kişisel bir arayış olarak görmektedir. Birçok bilim adamı, bu anlam arayışını daha büyük bir amaca ve kendimizin ötesindeki bir kaynağa bağlamaktadır. İkinci tanım, spiritüaliteyi, kişisel iç deneyim ile davranış arasındaki ilişki olarak ifade etmektedir. Üçüncü tanım ise, içsel alan ve spiritüalitenin uygulamalı doğası ile ilgili soruları ele alarak spiritüaliteyi ilkeli davranış olarak görmektedir (Schmidt-Wilk vd., 2000)

Bu araştırmanın amacı doğrultusunda, spiritüalitenin çok boyutlu bir yapı olduğu ve bu nedenle değerler, tutumlar ve etik davranışlara yansıyan davranışlarla ilişkisi olan kişisel bir anlam ve bağlılık arayışı olarak görüldüğü varsayılmaktadır. Başka bir deyişle kavramın, içsel spiritüalite (kişisel deneyimler) ve dışsal spiritüalite (kişilerarası deneyimler ve kişi durum deneyimleri) olarak iki yönünün bulunduğu kabul edilmiştir (Nandram ve Borden, 2010). Son olarak, spiritüalitenin nihai fonksiyonu, kişisel açıdan yaşamın anlamını aramak ve kişinin yaşamını "İlahi Güç" ile bütünleştirmektir. Genel olarak hayatın anlamı ise "kişinin hayatını önemli, tutarlı ve değerli kılan şey" olarak tanımlanabilir (Markow ve Klenke, 2005, s. 11).

2.5.1. Spiritiüalite ve Dindarlık

Spiritüalite ve dinarlık kavramları arasındaki ilişkinin ontolojik incelemeleri üzerine yapılmış çalışmalar bulunmaktadır (Giacalone ve Jurkiewicz, 2010; Hill vd., 2000; Zinnbauer ve Pargament, 2005). Bu konuda araştırmacılar arasında anlaşmazlıklar bulunmaktadır. Bu iki kavram, doğaları gereği çok boyutlu ve karmaşık fenomenlerdir. Ve ikisinin de tek bir tanıma bağlı kalarak sınırlı bir bakış açısıyla tanımlanmaları yanlış bir yöntem olacaktır (Hill vd., 2000; Zinnbauer ve Pargament, 2005).

Spiritüalite tarihsel açıdan din bağlamında ele alınmıştır. Fakat din ve nispeten yeni bir fenomen olan spiritüalite arasındaki kesin ayrımlar vardır (King vd., 2009). Zinnbauer vd., (1999)'e göre, spiritüalite 20. yüzyılda sekülerizmin yükselişine kadar dindarlıktan ayırt edilmemiştir. Bununla birlikte, araştırmacılar dahil pek çok kişi, dindarlık ve spiritüalite arasında çok az fark görmüşlerdir. Bununla birlikte her iki yapının karmaşıklığı göz önüne alındığında, önemli ölçüde benzeşmekte olduklarını

söylemek mümkündür (Hill vd., 2000; Reave, 2005). Ayrıca, Worthington ve Sandage (2002), birçok kültür ve inançtan bireyler için din ve maneviyatın aynı anlama gelecek şekilde algılandığı iddia edilmektedir.

Spiritüalitenin tanımında vurgulandığı üzere, dindarlık farklı insanlar için farklı şeyler ifade etmektedir. Bazılarına göre dindarlık ibadet yerlerine gitmek, bazılarına göre fedakârlık yapmak, bazılarına göre ise dini ritüelleri yerine getirmek anlamına gelmektedir. King (2008) tarafından yapılan bir çalışmada, dinin tutarlı fakat daha doğrudan bir tanımı verilmiştir: din, cemaate cemaat bağları ile bağlı olan ve İlahi Olan ile bir ilişki arayışının davranışsal, sosyal, doktrinel ve mezhepsel özellikleridir. Bu doğrultuda bir bireyin bir dini uygulama derecesi veya emirlerine olan bağlılık ise dindarlığı ifade etmektedir (King, 2008).

Ayrıca, Zinnbauer ve Pargament (2005) dindarlık ve spiritüalite tanımlarında dört ortak özellik olduğunu açıklamıştır. Birincisi, hem dindarlık hem de spiritüalite bireyler ve gruplar içindir. İkincisi, belirli bir anlam arayışının kutsal mı yoksa seküler mi olduğunu belirlerken önemli olan bakış açısıdır (dinler arasındaki farklılıklar). Üçüncüsü, ne dindarlık ne de spiritüalite doğası gereği iyi veya kötü, etkili veya etkisiz değildir. Dördüncüsü ise, dindarlık ve spiritüalite belirli kültürel gruplar arasındaki kutsal inançlar veya ibadetin şekilleri gibi yerel normlar içermeleridir (Zinnbauer ve Pargament, 2005). Benzer şekilde Tracey (2012), din ve spiritüalite arasındaki farklılıkların ve/veya benzeşmelerin kültür gibi faktörlerden dolayı ulustan ulusa değişebileceğini belirtmiştir.

Tracey (2012), spiritüalite ve dindarlık arasındaki ayrımın çeşitli nedenlerle yapay ve gereksiz olduğunu iddia etmektedir. Birincisi, dünyanın bütün büyük dinleri manevi bir boyut içerir. Bu dinler, çoğu insan için maneviyatın merkezi olarak görülmektedir. Bu maneviyat ise daha yaratana bağlı olmak ve nihai bir var oluş amacına hizmet etmektedir. İkincisi, "kurumsal/grup" dini ve "birey/kişisel" maneviyat ayrımı açısından, oruç gibi birçok dini uygulama özel ve kişisel iken yoga ve meditasyon gibi birçok manevi aktivite gruplar halinde yapılmaktadır. Üçüncüsü, dini olumsuz, maneviyatı olumlu olarak değerlendirmek çok geniş genellemelerin bir ürünüdür. Son olarak, Cash ve Gray'in (2000) iddia ettiği gibi, kavramların doğaları gereği neyin dini ve neyin manevi olduğunu yasal olarak ayırt etmek çok zor olabilir.

Lips-Wiersma (2003), dinin genellikle bir dizi önceden belirlenmiş uygulama ve ritüeller olarak tanımlandığını, spiritüalitenin ise genellikle belirli değerler, eylemler veya duygular açısından tanımlandığını belirtmiştir. Dolayısıyla spiritüalite, birden fazla dini yaklaşımı kapsayabilen daha genel bir kavram olarak görülmektedir (Hill ve Pargament, 2008; Reave, 2005).

Tablo 4'de spiritüalite ve dinsellik arasındaki farklılık ve benzerliklerin başlıca çalışmalara göre kategorizasyonu verilmiştir.

Tablo 5: Spiritüellik ve Dinsellik Arasındaki İlişki

Perspektif	**Çalışmalar**	**Özellikler**
1-Spiritüalite ve dinsellik birbiriyle çok yakın kavramlardır.	Hill vd., (2000); Krieger ve Seng (2005); Mohamed vd., (2004)	-Dünyanın tüm büyük dinleri manevi bir boyut içerir.
		-Bazılarının ritüel olarak kabul ettiği dini vecibeler, dua ve meditasyon gibi manevi faaliyetleri içerir.
		-Dini uygulamalar kişisel olabilir veya gruplar halinde gerçekleştirilebilir.
		-Dini olumsuz, maneviyatı olumlu olarak değerlendirmek çok geniş bir genellemedir.
2-Spiritüalite ve dinsellik kesinlikle farklı kavramlardır. Spiritüalite hiçbir şekilde dinsellikle aynı şemsiye altında değerlendirilemez.	Ashmos ve Duchon (2000); Geh ve Tan (2009)	-Spiritüellik hakkında olumlu görüşler ve din/dindarlık hakkında olumsuz görüşler vardır.
		-Kişi spiritüelliğe meyilli olabilir ama dindar olmayabilir.
		-Dinin resmen tanınması din, özellikle işyerlerinde çift başlılıklar doğurabilir.
		-Spiritüellik son derece bireysel ve yoğun bir şekilde kişiseldir; din kurumsaldır ve bir grup olgusudur.
		-Spiritüellik resmi veya organize değildir; din resmi ve son derece organizedir.
		-Din bazıları tarafından hoşgörüsüz, kapalı fikirli ve dışlayıcı olarak algılanır; spiritüellik, hoşgörülü, açık fikirli ve geniş ölçüde kapsayıcı olarak algılanır.

3-Spiritüalite ve dinsellik ilişkili fakat farklı kavramlardır.	3.1 Berry (2005); Zinnbauer ve Pargament (2005)	-Spiritüellik, kutsal için kişisel veya grup arayışıdır; Dindarlık, "geleneksel kutsal bağlam" içinde ortaya çıkan kutsalın kişisel veya grup arayışıdır.
3.1Spiritüalite dindarlığı kapsar.		-Spiritüellik kutsalı aramaktır; dindarlık, kutsal olanla ilgili biçimlerde bir anlam arayışıdır.
3.2Dindarlık spiritüaliteyi kapsar.		

Bu araştırmada spiritüelite ve dinsellik kavramlarının birbirleriyle ilişkili fakat farklı kavramlar olduğu kabul edilmiştir. Spiritüalite dinsellği kapsamakta ve tüm dinleri içerisine almaktadır. Kurban kesmek islamiyette kutsaldır. Yerine getirildiğinde kişiyi manevi olarak dinsel bir vecibeyi yerine getirdiği için içsel huzura kavuşturmaktadır. Fakat hinduizmde kurban kesmek bu anlama gelmemektedir. Spiritüellik kişinin "yaratan ile olan bağlantı"sını araya dini koymadan sağlamaya yöneliktir.

2.5.2. İşyerlerinde Spiritüalite

Modern örgütlerin çevresel adaptasyonları ve bazı gelişmeler modern örgütleri spiritüaliteyi dikkate almaya teşvik etmiştir. Birçok araştırmacı işyeri spiritüalitesinin içerisinde bulunduğumuz yüzyılda iş dünyasındaki önemli bir eğilim olduğu konusunda fikir birliği içerisindedirler (Giacalone ve Jurkiewicz, 2010). Örgütleri daha iyi yönetmek adına özellikle spiritüaliteyi işyerlerine entegre etmek için bütünsel bir bakış açısında ihtiyaç duyulduğu, ayrıca liderlik davranışlarındaki spiritüalite ve iş yeri spiritüalitesinin birbirleriyle ilişkili olduğu belirtilmiştir (Ashar ve Lane-Maher, 2004). Dent vd., (2005) liderlik davranışları ve işyeri spiritüalitesi ilişkisi kapsamında bilimsel araştırmalar yapmış ve iki değişken arasında anlamlı ilişkiler saptamıştır. Cacioppe (2000), yirmi birinci yüzyılın başarılı liderlerinin ve örgütlerinin, işyerinde maneviyatını (spiritüalite) anlayan, teşvik eden ve yaratmaya çalışan kişiler olacağını belirtmiştir.

Benefiel, işyeri spiritüalitesi üzerine yapmış olduğu bilimsel araştırmalara dayanarak, işyeri spiritüalitesinin etik davranışları teşvik etmek; iş tatminini ve örgütsel bağlılığı arttırmak; üretkenliği ve rekabet avantajını yaratmak için örgütlerde gerekli olduğuna işaret etmektedir (Benefiel, 2005). Milliman vd., (2003) ise, işyeri spiritüalitesinin

potansiyel olumlu sonuçlarını, örgütsel bağlılık, bireyin işten ayrılma niyeti, iş tatmini, işe katılım ve organizasyona dayalı öz saygı gibi etkenler üzerinde gösterdiğini belirtmiştir.

Örgütte, spiritüalitenin varlığı örgütün hem aklı hem de maneviyatı olan insanlar tarafından doldurulduğunu, örgütte ruhun gelişiminin zihnin gelişimi kadar önemli kılındığı anlamına gelmektedir (Garcia-Zamor, 2003). Bu nedenle liderler, çalışanlarını ruhlarının beslenmesi gereken manevi varlıklar olarak kabul etmektedirler.

Sanders vd., (2004), işyeri spiritüalitesini, örgüt ve çalışanlar arasında bir anlam ve birbirine bağlılığı teşvik etme derecesi olarak tanımlamaktadır. Ashmos ve Duchon (2000, s. 137) ise işyeri spiritüalitesini, "çalışanların, anlamlı işlerden beslenen bir iç yaşamları olduğunun kabulü" olarak tanımlamaktadır. İşyeri spiritüalitesi, kişinin hayattaki nihai amacını bulma, iş arkadaşları ve işle bağlantılı diğer insanlarla güçlü bir bağlantı geliştirme ve kişinin temel inançları ile örgütsel değerleri arasında tutarlılık oluşturma çabasını içermektedi (Ashmos ve Duchon, 2000).

Bu tanımlar işyeri spiritüalitesinin üç bileşenini göstermektedir. Bunlar, içsel yaşam (inner life), anlamlı iş (meaningful work), ve topluluk'dur (community). Buna paralel olarak, araştırmacılar işyeri maneviyatının çeşitli tanımları olduğunu belirtmiş olsalar da Pawar (2009), çalışanların anlamlı iş, topluluk ve aşkınlık (transcendence) deneyimlerinin çeşitli tanımlarda ortak olduğunu gözlemlemiştir. Giacalone ve Jurkiewicz (2010, s. 13) ise işyeri spiritüalitesini "işyerinin birey, grup veya örgüt düzeylerinde aşkınlık yoluyla bireysel tatmin duygularını destekleyen yönler" olarak tanımlamış ve "aşkınlık" (transcendence) boyutunu vurgulamıştır.

Pandey ve Gupta (2008) ve Sheep (2006), işyeri maneviyatı araştırmacıları arasında fikir birliği olmamasına rağmen, işyeri maneviyatı literatüründe kavramsal bir yakınlaşma sağlanmaya başladığını açıklamışlardır. Pandey ve Gupta (2008), spiritüalitenin dinamik bir faktörler dengesi olduğunu iddia ederken, Sheep (2006) spiritüalitenin hem dinamik hem de statik faktörler dengesi olduğunu iddia etmektedir.

Tablo 6: İşyeri Spiritüalitesinin Ortak Göstergeleri

Gösterge	**Pandey ve Gupta (2008)**	**Sheep (2006)**
Anlam (Meaning)	İşyerinde bir amaç ve anlam bulmak	Kişinin işyerinden ziyade işin kendisine yüklediği anlam
Community (Topluluk)	Topluluk duygusu ve işyeri bağlılığı geliştirmek	Kişinin dünyaya ve benliğine bütünsel bir bakış açısı getirme arzusu
Transcendence (Aşkınlık)	Spiritüalitenin varlığına istinaden bilinçli bir şekilde kutsalın bütünü olma çabası	Spiritüalitenin varlığına istinaden bilinçli bir şekilde kutsalın bütünü olma çabası
Personal Development (Kişisel Gelişim)	-	Kişinin manevi (spiritüel) olarak kendini geliştirme çabası

Benefiel (2005), işyeri spiritüalitesinin farklı örgüt türlerinde önemli roller oynadığı için, yönetim biliminin örgütleri analiz ederken örgütleri artık birer manevi varlıklar olarak ele almaktan kaçınılamayacağını savunmaktadır. Öte yandan, işyeri spiritüalitesinin yönetim bilimi alanında meşru bir disiplin olarak görülebilmesi için kavramın örgütsel açıdan önemli çıktılarının olması gerekmektedir (Giacalone ve Jurkiewicz, 2003; Giacalone vd., 2005). Kinjerski ve Skrypnek (2006), işyeri spiritüalitesi ile olumlu bireysel ve örgütsel sonuçlar arasında bir ilişki olduğunu gösteren ampirik araştırmaların yapılmaya başlandığını belirtmiştir.

2.6. Spiritüel Liderlik Teorisi

Liderlik uygulamalarını manevi değerler doğrultusunda yapılandıran liderlerin takipçilerinin yüksek performans gösterme noktasında başarılı oldukları kanıtlanmıştır. Liderlerin manevi değerler doğrultusundaki yönetim şekilleri hem etkili liderliğin anahtarı hem de yüksek performans çıktısına paralel olarak örgütsel açıdan olumlu bir durumdur (Fry, 2003, 2008). Ayrıca, liderlik kavramının gerçek anlamda idrak edilebilmesi için liderin içsel yapısına (Spiritüel Doğa) odaklanmak gerektiği savunulmaktadır (Sanders vd.,2003).

İşyeri spiritüalitesi üzerine yapılan akademik çalışmalar bir süre sonra spiritüel liderliğe odaklanmayı gerektirmiştir (Avolio vd., 2009). Avolio vd. (2009) ve Wharff (2004), spiritüel liderlik çalışmaların geliştirilmesi gerektiğini savunmaktadırlar.

Spiritüel liderlik teorisi, bir liderin, bir örgütün misyonunu nasıl tanımladığının ve sahip olduğu değerlerin bir yansıması olan vizyonun ifade edilmesi yoluyla örgütsel gerçekliği tanımlayan kişi olarak tasvir edilmesiyle desteklenen "yeni" liderlik yaklaşımı içinde ortaya çıkmıştır. Bu teori bir yandan duygusal, ahlaki ve öznel değerlere vurgu yaparken (Crossman,2010) diğer yandan da çalışanların işleriyle hayatın anlamlarını bulma arayışına atıf yapmaktadır (Fairholm,2011).

İşyeri spiritüalitesine yönelik artan ilgi doğrultusunda, Fairholm (2011), artık daha fazla örgütün manevi değerlerle liderlik eden liderler geliştirdiğini gözlemlemiştir. Cacioppe (2000), yirmi birinci yüzyılın en başarılı liderlerinin manevi değerler bağlamında yöneten liderler olacağını savunmaktadır.

Liderliğin manevi boyutu, etkili liderliğin kökü olarak görülmektedir (Reave, 2005). Liderler, iş yerinde maneviyatı bütünleştirmede ve örgütsel düzeyde bir manevi ortam duygusu aşılamada merkezi bir rol oynamaktadır (Cacioppe, 2000). Fairholm (2011), tezahür ettirilen bu maneviyatın liderliğin özü, dünyayı anlamanın bir yolu ve kişisel ve grup entegrasyonunun bir aracı olduğunu iddia etmektedir.

Fry ve Cohen (2009), örgüt üyelerinin dış uyum ve iç bütünleşme sorunlarıyla uğraşmak zorunda kaldıklarında, bu durumu çözmek için tipik olarak inanç ve değerlerin kaynağı olarak kabul edilen liderlerine başvuracaklarını savunmaktadır.

Liderlik becerilerini manevi değerlere dayalı olarak sergileyen ve iş yerinde maneviyatı teşvik eden liderler, spiritüel liderlerdir. Spiritüel liderler aynı zamanda bir örgütü manevi değerler etrafında birleştirebilen kişilerdir (Hicks, 2002).

Spiritüel liderler, ortak değerler inşa ederler, ortak bir vizyon belirler, paylaşılan anlam yaratırlar, büyüme ve dönüşümü mümkün kılarlar, takipçilerin kendilerini güçlü ve etkili hissetmelerine yardımcı olurlar, bir yandan hizmet taahhüt eder, diğer yandan ise kendilerini ve başkalarını dönüştürürler (Korac-Kakabadse vd., 2002). Giacalone vd., (2005), spiritüel liderlerin başkalarını korku, güç ve kontrol yerine vizyon, değerler ve sevgi dolu ilişkiler yoluyla etkilediği belirtilmiştir.

Benefiel (2005)'e göre spiritüel liderlik, spiritüel yapılanmanın bel kemiğini oluşturmaktadır. Pruzan (2008) spiritüel liderlik araştırmasında spiritüelite ve liderlik arasında sinerjik bir ilişki olduğunu açıkça kanıtlanmıştır. Hopkins vd., (2004), işyerinde liderlik ve maneviyat arasında ve liderlik ile örgütsel bağlılık arasında önemli nedensel ilişkiler bulmuştur. Spiritüel liderliğin, çalışan memnuniyeti ve

motivasyonu, üretkenlik, sürdürülebilirlik ile olumlu bir şekilde ilişkili olduğu belirtilmiştir (Reave, 2005). Spiritüel liderlik aynı zamanda çalışanların yaşamlarındaki anlam arayışını tatmin etmenin bir yoludur (Klenke, 2003). Reave (2005), bütünlük, dürüstlük ve alçakgönüllülük gibi manevi değerlerin; başkalarına saygı duyma ve adaletli davranma, duyarlı bir şekilde dinleme, başkalarını takdir etme ve kişisel düşünmeye zaman ayırma gibi manevi uygulamaların hepsinin birbiriyle bağlantılı olduğunu açıklamıştır. Bu değerler ve davranışlar, liderlerin hem akranları hem de astları tarafından daha etkili olarak değerlendirilmesine ve performansın artmasına neden olmaktadır.

Reave (2005)'e göre, spiritüel liderlik teorisi, hem özellik yaklaşımını hem de davranışsal yaklaşımı içerdiğini savunmaktadır. Ayrıca, spiritüel liderlik teorisinin liderin etik ve dürüstlüğü ile başladığı ifade edilmektedir. Spiritüel liderlik, bir liderin dürüstlük ve alçakgönüllülük gibi manevi değerlere sahip olup aynı zamanda bu değerleri davranışlarıyla gösterdiğinde ortaya çıkan gözlemlenebilir bir olgudur (Reave, 2005).

Kriger ve Seng (2005) spiritüel liderlik teorisi incelemelerinde daha çok durumsal yaklaşıma odaklanmışlardır. Dünyanın belli başlı beş dinine ilişkin araştırmalarına dayanarak, spiritüel liderliği "kendini ve diğerlerini ortak bir topluluk duygusundan ortak bir amaca ulaşmak için yönlendirmek" olarak tanımlamışlardır. Bu tanım aynı zamanda bir topluluk duygusu, anlam arayışı ve bağlantılılık gibi işyeri spiritüalitesi tanımlarındaki bazı ortak temaları da ortaya koymaktadır.

Kriger ve Seng (2005), spiritüel liderlik de dahil olmak üzere işyeri spiritüelitesinin birçok özelliğinin dünyanın belli başlı dinlerinde bulunabileceğini iddia etmektedir. Spiritüel liderlik teorisinin ortaya çıkışı, insanı daha bütüncül bir şekilde görme ve örgütsel sorunlara daha bütüncül çözümler bulma eğilimini yansıtmaktadır. Fry (2003), spiritüel liderlik teorisinin kısmen, işyerinde insan varlığının özünü tanımlayan dört temel alanı bütünleştirmeye yardımcı olan daha bütünsel bir liderlik çağrısına bir yanıt olarak görülebileceğini savunmaktadır. Bunlar, beden (fiziksel), akıl (mantıksal/rasyonel düşünce), kalp (duygular; hisler) ve ruh'tur. Burke (2006) ise spiritüel liderlik teorisinin insan olmanın ne anlama geldiği hem örgütleri hem de toplumu geliştirmek için hangi değerlere ve güç dağılımlarına ihtiyaç duyulduğu hakkında temelde farklı sorular sorduğunu belirtmektedir. Ayrıca, Crossman (2010), spiritüel liderliğin ortaya çıkan kavramsallaştırmasının, yeni örgütsel ve aslında dünya

sorunlarına bütünsel, yaratıcı çözümler getirmede gerekli olan bazı bağlantıların oluşturulmasında bir rolü olabileceğini öne sürmektedir.

Dent vd, (2005), spiritüel liderlik teorisini geliştirmeye yönelik en kapsamlı teorik modellerin Fairholm'un spiritüel liderlik modeli (1998) ve Fry'ın spiritüel liderlik teorisi (2003) olduğunu belirtmiştir. Fairholm (2011) daha sonra 1998 modelini yeni bir spiritüel liderlik modeline revize etmiştir. Fairholm'un (2011) spiritüel liderlik modelinin beş unsuru vardır: spiritüalitenin tanımı, spiritüel liderlik değerleri, görevleri, süreçleri ve amacıdır. Fairholm (2011), spiritüeliteyi lider için kişisel anlamın kaynağı, insanlığımızın tanımı, bireyler olarak kim olduğumuzun özü, insan eylemini mümkün kılan güç, belirsiz bir dünyada kesinliğin kaynağı olarak tanımlamaktadır. Spiritüel liderler, kişisel bütünlük, hizmet etme, ilham verme, yetki paylaşma, kişisel gelişimi destekleme gibi değerlere sahiptirler (Fairholm,2011). Fairholm (2011), ayrıca spiritüel liderler için yedi görev biçmiştir. Bunlar, (1) öğretmek, (2) hizmet etmek, (3) güvenmek, (4) yetkilendirmek, (5) ilham vermek, (6) vizyon sahibi yapmak ve (7) iş hakkında tamamen bilgi sahibi olunmasını sağlamaktır.

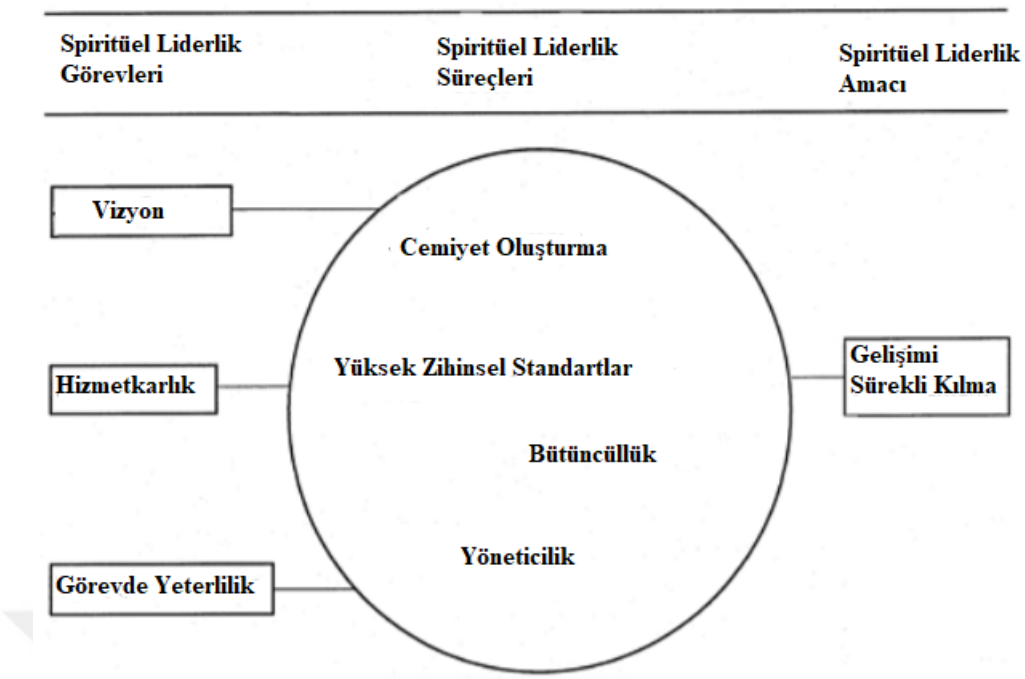
2.6.1. Spiritüel Liderlik Modelleri

Liderlik literatüründe spiritüel Liderlik ile ilgili modellerden en yaygın olarak kullanılanlar Fairholm, Fry, Chen ve Yang'a ait modellerdir.

2.6.1.1. Fairholm'un Spiritüel Liderlik Modeli

Spiritüel liderlik modelini geliştiren ilk araştırmacı Fairholm'dur (Fry, 2003). Fairholm (1997), liderlerin özel ve iş yaşamlarının birlikte ele alınarak bütüncül bir yaklaşımla konunun incelenmesi gerektiğini belirtmiştir. Bu modelde Greenleaf (1979)'ın hizmetkâr liderlik modelindeki hizmet etme aşkından esinlenilmiştir (Fairholm,1997; Fry, 2003). Özünde ise maneviyat, etik ve değer odaklı bir liderlik modelidir (Dent vd.,2005).

Fairholm (1998), liderlerin öncelikle kendi içsel bütünlüklerini sağlamaları gerektiğini, bunun için ise akıl, zihin ve kalp üçlüsünün birbiriyle entegre bir şekilde çalışmasının öneminin altını çizmiştir. Bu aşamadan sonra liderler, huzur, mutluluk, anlam ve amaçları için çalışabilirler (Narcıkara ve Zehir, 2016). Sonuç olarak spiritüel liderlerin ana hedefi sürekli gelişimi ve ilerlemeyi sağlayan bir örgüt kültürü oluşturmaktır (Fairholm,1997).



Şekil 1: Fairholm'un Spiritüel Liderlik Modeli

Kaynak: Fairholm, G. W. (1998). Perspectives on leadership: From the science o f management to its spiritual heart. Westport, CT: Greenwood Publishing Group,Inc.

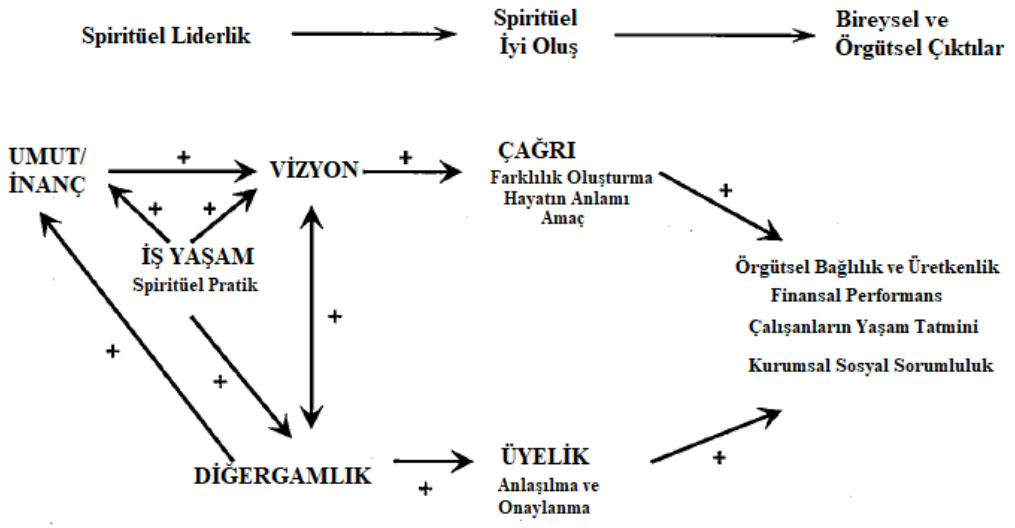
Şekil 1' deki Fairholm'un spiritüel liderlik modeline göre başlangıç ve bitiş kapsamında üç aşama bulunmaktadır. Bunlar 1) Spiritüel liderlik görevleri; vizyon oluşturma, hizmetkarlık ve görev yeterliliği; 2) Spiritüel liderlik süreçleri; cemiyet kurma, yüksek zihinsel standartı oluşturma, bütüncüllük ve yöneticilik; 3) Temel liderlik amacı; gelişimi sürekli kılmadır.

2.6.1.2. Fry'ın Spiritüel Liderlik Modeli

Liderlik literatüründeki en kapsamlı spiritüel liderlik modeli Fry'a aittir (Dent vd.,2005). Fry (2003, 2008, 2013) çalışmalarında spiritüel liderlikle ilgili olarak görgül araştırmalarda bulunmuştur. Fry'ın geliştirdiği spiritüel liderlik modeli bugüne kadar çeşitli çalışmalarda kapsamlı bir şekilde test edilmiş ve onaylanmış en iyi spiritüel liderlik modeli olarak kabul edilmektedir (Chen ve Li, 2013).

Fry (2003, s.694-95), spiritüel liderliği "bir kişinin kendisini ve başkalarını içsel olarak motive etmesi için gerekli olan değerleri, tutumları ve davranışları, çağrı/anlam ve üyelik yoluyla kullanması" olarak tanımlamaktadır. Spiritüel liderliğin ayırt edici nitelikleri özellikle, vizyon (vision), diğergamlık (altruistic love) ve umut/inançtır (hope/faith) (Fry, 2003).

Spiritüel liderliğin amacı, çağrı/anlam (calling/meaning) ve üyelik (membership) yoluyla manevi refaha ulaşmak için hem liderin hem de çalışanların temel ihtiyaçlarını karşılayarak, birey, ekip ve örgüt seviyelerinde vizyon ve değer uyumu yaratıp nihayetinde örgütsel olarak daha yüksek seviyelere ulaşmaktır (Fry, 2005; Fry ve Cohen, 2009). Şekil 2'de gösterildiği gibi, spiritüel liderlik teorisinde lider, takipçileri için öncelikle amaç ve hedef belirler, daha sonra onları yetkilendirerek geleceğe dair umutlu ve inançlı olmalarını sağlar, böylece takipçilerinin başarılı olmasına katkıda bulunur. Fry'ın (2003) teorisine göre spiritüel liderler çağrı/anlam ve üyelik yoluyla içsel motivasyonun artmasını sağlayarak önemli değişim ve dönüşümler için gerekli alt yapıyı hazırlar (Fry ve Cohen,2009; Akt: Narcıkara,2018).



Şekil 2: Fry'ın Spiritüel Liderlik Modeli

Dehler ve Welsh (1994), spiritüel örgüt kültürü ve spiritüel liderliğin örgütsel vizyondan etkilendiğini belirtmiştir. Buna ilevaten Burack (1999)'a göre, spiritüel örgüt kültürünün hiç kuşkusuz liderin tutum ve davranışları ile pozitif yönde ilişkisi bulunmaktadır. Vizyon ve kültür gibi kavramlar hiç kuşkusuz bir örgüt için stratejik düzeyde önemlidir. Bu kapsamda örgütler için spiritüel liderlerin rolü de operasyonel değil spiritüelite üzerinde kurulu bir rehberliktir (Ferguson ve Milliman, 2008).

Doherty (2011), Fry'ın spiritüel liderlik modelini geliştirirken ve kavramlaştırırken esinlendiği teorileri şu şekilde açıklamaktadır;

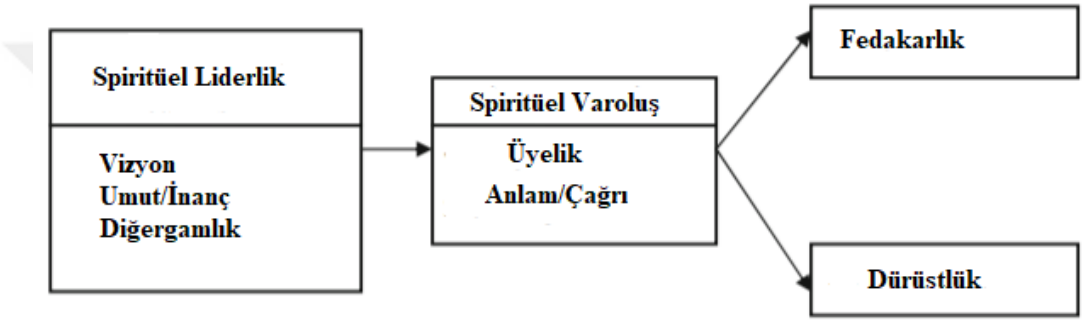
a) Yol-Amaç Teorisi: Takipçilerin nitelikleri ve görevler arasındaki uyumluluk,
b) Karizmatik Liderlik: Lider takipçileri için bir rol modeldir. Takipçiler liderlerini örnek alırlar.

c) Hizmetkâr Liderlik: Liderin takipçilerine hizmet etme isteği ön plandadır.

Yukarıda Doherty (2011)'in belirtmiş olduğu teorilerin spiritüel liderlik modelindeki yansıması lider ve takipçiler arasındaki etkileşime dayanmaktadır.

2.6.1.3. Chen ve Yang'ın Spiritüel Liderlik Modeli

Chen ve Yang (2012)'ın geliştirdiği spiritüel liderlik modelinde, spiritüel liderler vizyon oluşturma, umut/inanç aşılama ve diğergamlık davranışlarıyla takipçilerinin süreç içerisindeki üyelik ve anlam/çağrı seviyelerini yükseltirler. Bu süreç sonunda ise takipçilerde dürüstlük ve fedakârlık duygusu gelişmektedir.

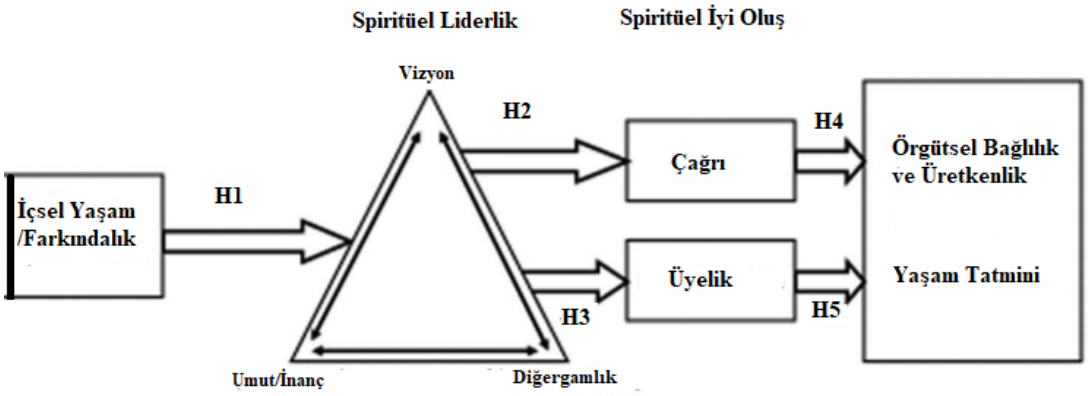


Şekil 3: Chen ve Yang'ın Spiritüel Liderlik Modeli

Chen ve Yang'a (2012) göre spiritüeliteye önem veren örgütlerde; vizyon ve hedefler çalışanların anlam dünyasını beslemektedir. Bu tarz örgütler çalışan gelişimine, güven ve dürüstlüğe önem verir, çalışanı güçlendirir ve çalışanların fikirlerini ifade edebimeleri için fırsatlar yaratırlar.

2.6.1.4. Fry'ın Yeni Spiritüel Liderlik Modeli

Fry, sonraki çalışmalarında, spiritüel liderlikle ilgili yaptığı diğer çalışmaların da sonuçlarına istinaden liderin kendi iç dünyası ve hayatından tatmin olma boyutlarını da içeren yeni bir spiritüel liderlik modeli ortaya koymuştur (Fry vd.,2017). Bu iki özelliği modelde "içsel yaşam" boyutu olarak entegre ederek, kişinin kendini nasıl tanımladığı, uğraşlarının neler olduğu ve hayata nasıl bir katma değer sağlandığını kastetmiştir. İçsel yaşam, ayrıca, kişinin umudunu ve inancını besleyen ve başkalarını sevmesini ve onlara hizmet etme isteği duymasını sağlayan yakıttır (Narcıkara ve Zehir,2016).



Şekil 4: Fry'ın Yeni Spiritüel Liderlik Modeli

Şekil 4'de görüldüğü üzere spiritüel liderliğin kaynağı, umut/inanç, vizyon ve diğergamlıkla oluşan ve spiritüel liderliği olumlu yönde etkileyen içsel yaşam/farkındalıktır. (Fry 2008). Fry (2003, 2008) ve Fry ve Nisiewicz'e (2013)'e göre, örgütün vizyonundaki umut/inanç, takipçilerin geleceğe güvenle bakmalarını sağlar ve çabayı besleyen arzu ve olumlu beklentiyi sağlar. Spiritüel liderlik, diğergamlığın niteliklerine ve değerlerine dayalı bir örgüt kültürü oluşturmayı da gerektirir. Liderler, bu değerleri tutum ve davranışlarıyla göstermelidir. Bu durum liderlere anlaşılma ve takdir edilme duygusu kazandıran bir üyelik duygusu yaratır. Bu nedenle, içsel yaşam, çağrı ve üyelik yoluyla ruhsal bir esenlik duygusu üreten umut/inanç, vizyon ve diğergamlığı sağlar ve bu da nihayetinde örgütsel bağlılık, üretkenlik ve yaşam doyumu gibi önemli bireysel ve örgütsel sonuçları olumlu yönde etkiler (Fry vd., 2017):

(1) Örgütsel bağlılık: Çağrı ve üyelik duygusuna sahip çalışanlar, manevi ihtiyaçlarını karşılayan örgütlere bağlı kalmak isteyeceklerdir.

(2) Üretkenlik: Çağrı ve üyelik duygusuna sahip çalışanlar, örgütün başarılı olmasına yardımcı olmak için sürekli gelişimi ve üretkenliği teşvik etmek için motive edilecektir.

(3) Yaşam tatmini: Çağrı ve üyelik duygusuna sahip çalışanlar, bir amaç ve aidiyet duygusuna sahip olarak daha tatmin olmuş hissedecekler ve bu nedenle hayatlarını daha zengin ve daha kaliteli olarak algılayacaklardır.

Spiritüel liderliğin, örgütsel bağlılık, üretkenlik ve yaşam tatmini gibi çıktıları model adına örgütler ve çalışanlar için evrensel açıdan önem taşıyan çıktılar olduğu için seçilmiş kavramlardır (Fry vd., 2017). Örgütsel bağlılık, iş tatmini, çalışanın elde

tutulması ve örgütsel özdeşleşme ile ilişkili olduğundan hem birey hem de örgüt için olumlu etkilere sahiptir (Randall, 1990). Üretkenlik, hem ekip hem de örgütsel etkililiğin merkezinde yer alır (Nyhan, 2000). Son olarak, yaşam tatmininin çalışanların öznel iyiliği için faydalarının yanı sıra çalışanlara ilgili kurumsal hedeflere ulaşma motivasyonu sağlamada faydası vardır (Fry vd., 2017).

2.6.2. Spiritüel Liderliğin Boyutları

Spiritüel liderlikle ilgili olrak literatürdeki en kapsamlı çalışmalar Fry tarafından yapılmıştır (Dent vd.,2005). Bununla birlikte Fairholm'un spiritüel liderlik çalışmaları ise zamansal açıdan Fry'ın çalışmalarından önce yapılmıştır. Fairhom'a göre spiritüel liderlik; liderlerin, takipçilerin ve örgütlerin; potansiyellerini, ilgilerini, ihtiyaçlarını ve kapasitelerini tüm boyutları ile ele alan bütüncül bir bakış açısıdır. Spiritüel liderler yardımlaşma ve takım çalışması odaklıdırlar, spiritüel anlamda vizyon ve misyon oluştururlar ve bu yolla örgütteki bağlılığı ve verimliliği arttırırlar (Fairholm,1997). Takipçileri ile güven ilişkisi kurmaları, onlara mentörlük yapmaları ve ilham vermeleri sayesinde kabul görürler. Fairholm (1998)'e göre spiritüel liderliğin boyutları görev odaklılık, hizmetkârlık ve vizyon oluşturmadır. Fairholm için liderlik eden bir anlamda öğretmenlik yapmaktadır. Lider hem teknik manada işi bilmeli hem de takipçilerini bir vizyon doğrultusunda onlara ilham vererek yönlendirmelidir. Tüm bu süreç içerisinde lider aynı zamanda gerekirse takipçilerinin çıkarlarını kendi çıkarlarından önde tutarak hizmetkâr olabilmelidir (Fairholm,1997). Lider, örgütle çalışanlar arasındaki bağı güçlendirmek adına bir vizyon oluşturmalı ve takipçilerini bu sürece dahil etmelidir. Vizyon noktasında ise örgütsel tüm süreçlerde her bir aktörün görevini yerine getirmesi açısından gerekli koşulları oluşturmalıdır (Fairholm,1997).

Fry'ın geliştirdiği birinci spiritüel liderlik modelinde spiritüel liderliğin üç boyutta ele alındığı görülmektedir (Fry,2003). Bu boyutlar vizyon (vision), umut/inanç (hope/faith) ve diğergamlık (altruistic love)'dır. Bu üç boyuttan ilki olan vizyon, bir örgütteki çalışanların ne uğruna mücadele ettiklerini açıklayan ve üst bir amaca bağlayan boyuttur. Kotter (1990)'a göre vizyon geleceğin resmini çizer ve insanları bu uğurda motive eder. Vizyon, örgütün bir hedefe odaklanmasını ve bu hedefe yönelmesini sağlayan bir araç olarak tanımlanabilir (Ülgen ve Mirze, 2014, s.177-178). Vizyon, aynı zamanda örgütlerde karar alma mekanizmalarına, koordine olmaya, çalışanlar tarafından işe anlam katılmasına ve örgüsel bağlılığın artmasına pozitif katkı

sağlamaktadır (Fry,2003). Vizyon, örgüt üyelerini üst bir amaca odaklayıp bu uğurda hem kendilerini hem de örgütü geliştirmeye yönelik çaba harcamayı içten bir şekilde yapmayı sağlamaktadır (Sweeney ve Fry, 2012).

Spiritüel liderliğin ikinci boyutu olan umut/inanç (hope/faith), umutlu olmanın inançla mümkün olduğu ve inancın aynı zamanda umut edilen şeyin gerçekleşme ihtimalini güçlendirdiği belirtilmektedir. Örgütün vizyonunda olması beklenen (umut edilen) şeylerin umutla gerçekleştiği, böylece takipçilerin örgütün vizyonu uğruna mücadele edecekleri, Fry (2003) tarafından belirtilmiştir. Dolayısıyla umut ve inanca aynı anda sahip olan çalışanlar sonuç olarak bir hedefe de sahip olmakta ve bu hedef uğruna mücadele edebilecek dirayet göstermektedirler (Sweeney ve Fry, 2012). Fry (2003)'a göre bir bireyin bir şeye gerçekten inanıp inanmadığı mevcut inancı doğrultusundaki tutumuna bakılarak anlaşılmaktadır. Örneğin bir yarışı kazanmak için iki durumun üstesinden gelmek gerekmektedir. Bunlardan birincisi yarışın kazanılacağına dair bir hedef oluşturma, ikincisi ise hedef oluşturduktan sonra icraate geçip yarışı kazanmak için mücadele etmektedir. İnanç uğruna mücadele etmek tıpkı yarışta olduğu gibi azim, sebat ve motivasyon gerektirmektedir.

Fry'ın geliştirdiği spiritüel liderlik modelinin üçüncü boyutu olan diğergamlık (altruistic love) ise ilgi, alaka, fedakârlık, bütünlük ve ahenk gibi iyi haller kapsamında başkalarını ve kendini takdir etmedir. Bir örgütte diğergamlığı sağlayan değerler, dürüstlük, sevgi, merhamet, ilgi, cesaret gibi özellikler örgütteki spiritüel liderlik davranışı sergileyen yöneticilerin birer karakteristik özellikleri haline gelmektedir. Bu liderler takipçileri ile daha kuvvetli bir iletişim sağlar ve beraberinde onlara daha merhametli bir şekilde davranırlar. Bu şekilde ilerleyen bir iş ortamı da örgüt üyelerinin hedeflediği potansiyele ulaşmak için risk almalarını kolaylaştırmaktadır (Sweeney ve Fry, 2012).

Diğergamlık her ne kadar lider tarafından takipçilerine yansıtılan bir özellik olsa da aynı zamanda takipçiler tarafından da örgüte geri yansıtılan bir durumdur. Bu durum örgüt üyelerinin daha az endişe, kıskançlık, bencillik, suçluluk, başarısızlık gibi olumsuz durumları yaşamamalarını sağlamaktadır. Fry (2003)'ya göre örgüt üyelerinin şahsi çıkarlarını bir kenara bırakarak, diğerlerinin ihtiyaçlarına ağırlık vermesi; korku, kızgınlık, kıskançlık gibi olumsuz tutumları bir kenara bırakması, iyi hale, mutluluğa, huzura ve dinginliğe olumlu yönde etkide bulunmaktadır. Bu durum,

aynı zamanda örgüt üyeleri arasında bağlılık ve sadakatin oluşmasına katkı sağlamaktadır.

Spiritüel liderlik davranışlarının takipçiler üzerindeki etkisini sağlayan ve örgüt bünyesindeki spiritüaliteyi devam ettiren iki önemli boyut bulunmaktadır. Bu boyutlar, çağrı/anlam ve üyelik boyutlarıdır (Fry, 2003; 2005; 2007). Anlam boyutu örgüt üyelerinin başarıya aç olma ve yaşamlarının değerliliği ve anlamlılığı üzerine kurgulanmıştır. Fry (2003), spiritüel liderlerin oluşturduğu vizyonun takipçilerin bireysel anlam arayışına cevap verebileceğini belirtmiştir. Anlam boyutuna göre, spiritüel liderlik davranışlarıyla yönetilen çalışanlar işlerini daha önemli görmekte ve yaptıkları işlerin kendi yaşamlarına anlam kattığına inanmaktadırlar (Fry, 2003).

Spiritüel liderlik davranışlarının takipçiler üzerindeki etkisini sağlayan ve örgüt bünyesindeki spiritüaliteyi devam ettiren bir diğer boyut olan üyelikte ise lider, örgüt içinde karşılıklı sevgi ve saygı ortamı oluşturmaktadır (Fry, 2007). Çalışanlar bu sayede kendilerinin önemsendiği hisseder ve takdir edilme sıklıklarının artacağına dair bir inanç geliştirirler. Bu his zaten çalışanlar için içsel motivayon kaynağıdır (Chen vd., 2012). Bu sayede örgüt üyeleri ben merkezli olmaktan sıyrılıp biz merkezli olmaktadırlar. Böylece ortak bir amaç uğruna mücadele eden tüm örgüt üyelerinin hayatları daha anlamlı bir hale gelir, bulundukları örgüte daha güçlü bağlarla bağlanırlar, bu bağlılık ise üyeler için ilerleyen zamanlarda daha haz alıcı bir hale dönüşür (Sweeney ve Fry, 2012).

Spiritüel liderliğin boyutları olan vizyon, diğergamlık ve umut/inanç gibi faktörler örgüt üyelerinin anlam ve üyeliklerini güçlendirerek örgütsel bağlılık ve üretkenlik gibi pozitif örgütsel çıktıların meydana gelmesine katkıda bulunmaktadır. Örgütsel bağlılık, örgüt üyelerinin bundan sonraki süreçlerde de örgütte kalamalarını sağlarken, üretkenlik boyutunda ise sürekli çaba ve ilerleme odaklı olunacağının altı çizilmiştir (Fry, 2005).

2.7. Spiritüel Liderlik ile İlgili Yapılmış En Etkili Çalışmalar ve İlgili Konular

Spiritüel liderlik ile ilgili yapılan çalışmalar genel olarak incelendiğinde kavramın eğitim kurumları, dini kurumlar, mahalli idareler, kâr amacı gütmeyen örgütler gibi çok farklı örneklemler üzerinde çalışıldığı görülmektedir (Fry,2003; 2005; 2008; 2009). Bu çalışmalar ışığında spiritüel liderliğin iş tatmininin artmasına, örgütsel

bağlılığın gelişmesine, üretkenliğin artmasına, performansın yükselmesine katkı sağladığı görülmüştür (Fry ve Matherly, 2006; Fry ve Slocum, 2008; Fry vd., 2005; Fry vd., 2010; Fry vd., 2011).

Bu bölümde Web of Science (Wos) veri tabanında spiritüel liderlik konusunda 2020 yılına kadar yapılan araştırmalar incelenmiştir. İlgili çalışmaların yıllara göre dağılımları verilmiş, ardından spiritüel liderlik konusundaki en etkili (En çok atıf alan) çalışmalar incelenmiştir. Son olarak ise konu kapsamında temel bir ortak kelime analizi yapılmıştır. Ortak kelime analizi, belirli bir alanda veya dergide üretilen ilgili yayınları temsil eden anahtar kelimelerin bağlantı güçlerini ölçerek alana yönelik kalıpları ve eğilimleri ortaya çıkarmaktadır. Ortak kelime analizinin temel özelliği, belirli bir disiplinin entelektüel yapısını ve kavramsal yapısının haritalarda görselleştirilmesi ve zamansal dönüşümünün açıklanmasıdır (Zupic ve Cater, 2015).

Tablo 7: Spiritüel Liderlik Çalışmalarının Yıllara Göre Dağılımı

Yıl	**Adet**	**Yıl**	**Adet**	**Yıl**	**Adet**	**Yıl**	**Adet**
2020	29	2011	4	2000	1	1987	1
2019	20	2010	2	1999	2	1985	2
2018	11	2009	5	1998	2	1984	1
2017	25	2008	5	1997	1	1983	1
2016	9	2007	8	1996	2	1982	2
2015	11	2006	2	1994	1	1980	1
2014	8	2005	4	1993	3	1978	1
2013	3	2003	2	1990	2	Toplam	179
2012	5	2001	2	1989	1		

WoS veri tabanındaki spiritüel liderlik araştırmaları taraması “başlık” düzeyinde ve “tüm yıllar” kapsamında yapılmış sonuç olarak 179 çalışmaya ulaşılmıştır. Tarama sonuçlarına göre ilk araştırma 1978 yılında Chapman tarafından yapılan “The Shaman As Hero And Spiritual Leader: Richard Adams'mythmakıng In" Watership Down" and" Shardik” adlı çalışmadır. Spiritüel liderlik ile ilgili olarak yapılan sonraki çalışmaların yıllara göre dağılımları Tablo 6’daki gibidir. Tablo 6’ya göre en fazla yayın 29 adet ile 2020 yılında yapılmıştır. Yayın sayısı son 3 yılda düzenli bir artış göstermiştir.

Tablo 8: Spiritüel Liderlik Konusunda Yapılan En Etkili Çalışmalar

Sıra	Çalışma	Atıf
1	Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. The leadership quarterly, 14(6), 693-727.	651
2	Fry, L. W., Vitucci, S., & Cedillo, M. (2005). Spiritual leadership and army transformation: Theory, measurement, and establishing a baseline. The leadership quarterly, 16(5), 835-862.	199
3	Fry, L. W., & Nisiewicz, M. S. (2013). Maximizing the triple bottom line through spiritual leadership. Stanford University Press.	105
4	Fry, L. W., & Cohen, M. P. (2009). Spiritual leadership as a paradigm for organizational transformation and recovery from extended work hours cultures. Journal of business ethics, 84(2), 265-278.	100
5	Benefiel, M. (2005). The second half of the journey: Spiritual leadership for organizational transformation. The leadership quarterly, 16(5), 723-747.	76
6	Afsar, B., Badir, Y., & Kiani, U. S. (2016). Linking spiritual leadership and employee pro-environmental behavior: The influence of workplace spirituality, intrinsic motivation, and environmental passion. Journal of Environmental Psychology, 45, 79-88.	68
7	Chen, C. Y., & Yang, C. F. (2012). The impact of spiritual leadership on organizational citizenship behavior: A multi-sample analysis. Journal of business ethics, 105(1), 107-114.	64
8	Fry, L. W., Latham, J. R., Clinebell, S. K., & Krahnke, K. (2017). Spiritual leadership as a model for performance excellence: a study of Baldrige award recipients. Journal of Management, Spirituality & Religion, 14(1), 22-47.	43
9	Fry, L. W. (2008). Spiritual leadership: State-of-the-art and future directions for theory, research, and practice. In Spirituality in business (pp. 106-124). Palgrave Macmillan, New York.	42
10	Parameshwar, S. (2005). Spiritual leadership through ego-transcendence: Exceptional responses to challenging circumstances. The Leadership Quarterly, 16(5), 689-722.	37

Tablo 8'de spiritüel liderlik konusunda yapılmış en etkili ilk 10 çalışma verilmiştir. Bu tabloya göre Fry, en etkili 10 çalışmanın 6 tanesinde yazar olarak bulunmaktadır. Bu bilgi Fry'ın spiritüel liderlik alanının en önemli araştırmacısı olduğu bilgisini (Dent vd.,2005) doğrular niteliktedir.

Tablo 8 incelendiğinde en önemli çalışmanın Fry (2003)' a ait olan "Toward a theory of spiritual leadership" başlıklı çalışma olduğu görülmektedir. Bu çalışmada Fry, spiritüel liderlik teorisinin temellerini atmıştır. Çalışmada spiritüel liderlik "Stratejik, güçlendirilmiş, ekip ve bireysel düzeylerde vizyon ve değer uyumu yaratmak ve nihayetinde daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılık ve üretkenliği teşvik etmek" şeklinde tanımlanmıştır. Çalışmada ayrıca spiritüel liderlik teorisinin sadece diğer mevcut motivasyon temelli liderlik teorilerini içermediği, aynı zamanda kavramsal olarak daha farklı ve daha az karmaşık olduğunu savunulmuştur.

En etkili ikinci çalışma Fry, Vitucci ve Cedillo (2005)' e ait olan "Spiritual leadership and army transformation: Theory, measurement, and establishing a baseline." başlıklı çalışmadır. Bu çalışmada spiritüel liderlik askeri alanda çalışılmıştır. Çalışmanın amacı spiritüel liderliğin askeri alanda (Apache Longbow Helikopter Saldırı Filosu Çalışanları) spiritüel hayatta kalma, örgütsel üretkenlik ve örgütsel bağlılıkla ilişkisini tespit etmektir. Araştırma sonuçlarına göre spiritüel liderlik davranışlarına maruz kalan Apache Longbow Helikopter Saldırı Filosu çalışanlarının üretkenlikleri, örgütsel bağlılıkları ve hayatta kalma istekleri artmıştır.

Tablo 8'da en çok atıf alan 3.çalışma ise Fry ve Nisiewicz (2005)'e ait olan "Maximizing the triple bottom line through spiritual leadership" başlıklı çalışmadır. Bu çalışmada spiritüel liderliğin çalışan iyi oluşunu, sürdürülebilirliği ve finansal performansı "Spiritual Leadership Balanced Scorecard" modeli ile etkileyeceği sonucuna varılmıştır.

Bir diğer çalışma Fry ve Cohen (2009)'in yaptığı "Spiritual leadership as a paradigm for organizational transformation and recovery from extended work hours cultures" adlı çalışmadır. Fry ve Cohen bu çalışmada spiritüel liderliğin örgütsel dönüşüm sürecinde gerekli olup olmadığını açıklamaya çalışmıştır. Araştırmada spiritüel liderliğin karlılık, gelir artışı, finansal performans göstergelerinde ödün vermeden çalışan refahı ve kurumsal sosyal sorumluluğu geliştirerek, örgütsel dönüşüm için pozitif katkılar sağladığı açıklanmıştır.

Tablo 8'deki 5.çalışma Benefiel (2005)'in yaptığı "The second half of the journey: Spiritual leadership for organizational transformation" başlıklı çalışmadır. Çalışmada örgütsel dönüşümü gerçekleştirmek adına spiritüel liderlik çerçeveli kavramsal önerilerde bulunulmuştur. Bunlar; mevcut spiritüel liderlik teorilerine ampirik

çalışmalardaki artan epistemolojik eleştiri ve spiritüel liderliğin "spiritüelite" konusuna daha sağlam ve sofistike bir bakış açısıyla yaklaşılmayışıdır. Çalışmada bu konulara Burrell ve Morgan'ın örgütsel paradigmalarından, Bernard Lonergan'ın felsefesinden yararlanarak örgütsel dönüşüm adına spiritüel liderlik önerilmektedir.

Tablo 8'deki 6.çalışma Afsar vd., (2016)'ne ait olan "Linking spiritual leadership and employee pro-environmental behavior: The influence of workplace spirituality, intrinsic motivation, and environmental passion" başlıklı çalışmadır. Çalışmada liderlik, spiritüalite ve çevre yanlısı davranış teorileri sentezlenerek spiritüel liderliğin çalışanların çevre yanlısı davranışlarıyla ilişkisini açıklayan bir teori inşa edilmiştir. Aynı zamanda değişkenler arasındaki ilişkiler ampirik olarak test edilmiştir. Veriler, Tayland'daki çeşitli sektörlerdeki profesyonel çalışanlardan toplanmıştır. Beklendiği gibi, spiritüel liderlik işyeri maneviyatını olumlu yönde etkilemiş ve bunun da hem içsel motivasyonu hem de çevresel tutkuyu etkilediği bulunmuştur. Ayrıca, algılanan örgütsel desteğin, spiritüel liderlik ve işyeri maneviyatı arasındaki ilişkide aracı etkiye sahip olduğu açıklanmıştır.

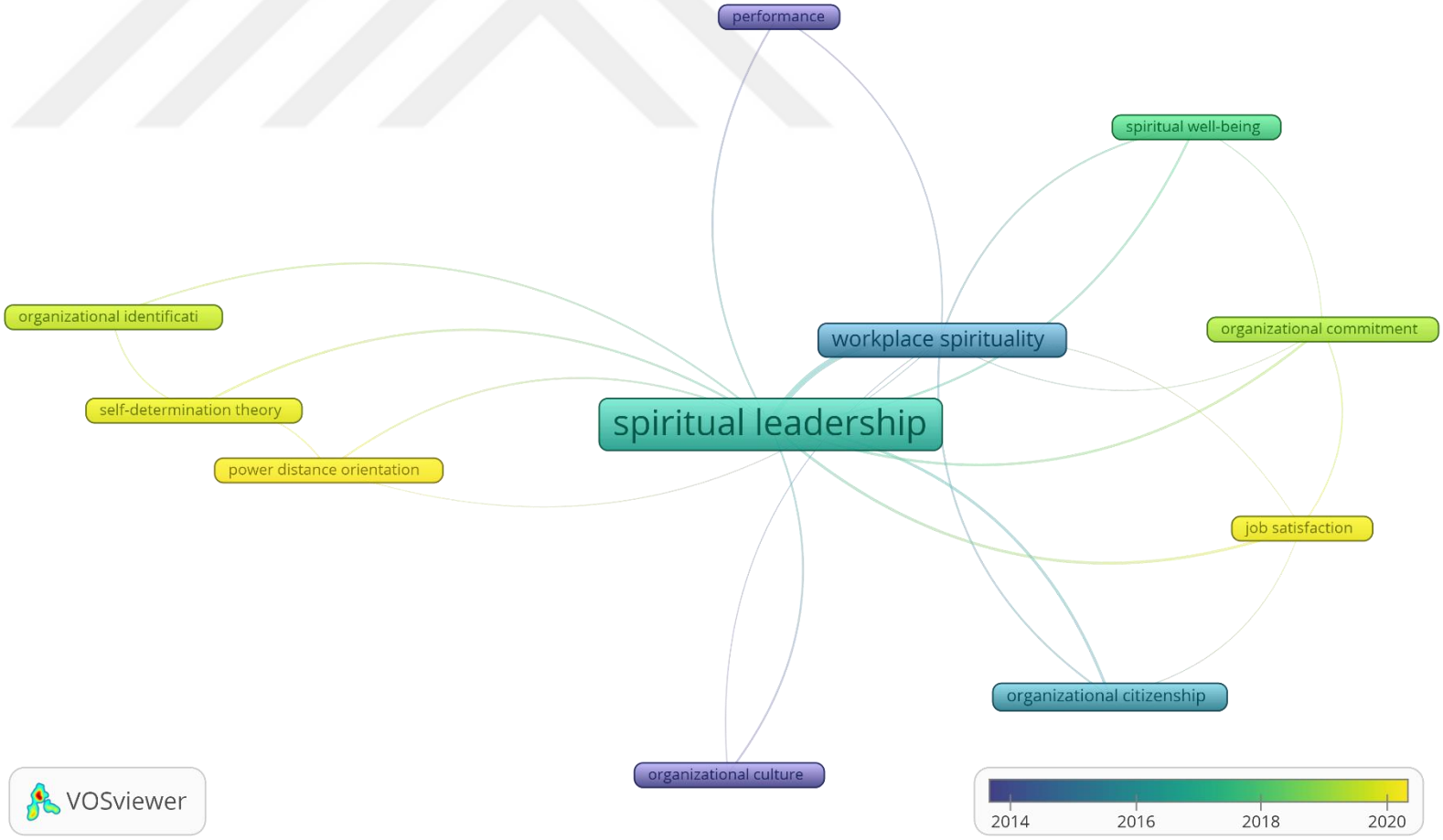
Sıralamadaki yedinci çalışma Chen ve Yang (2012)'ye ait olan "The impact of spiritual leadership on organizational citizenship behavior: A multi-sample analysis" başlıklı çalışmadır. Bu çalışmada spiritüel liderliğin araştırma alanlarının genişletilmesi adına finans ve perakende sektöründe örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisi incelenmiştir. Sonuçlar, spiritüel liderlerin değerlerinin, tutumlarının ve davranışlarının çalışanların anlam/çağrı ve üyeliği üzerinde olumlu etkileri olduğunu ve çalışanların, iş arkadaşlarına yardım etme özgeciliği ve örgüte karşı mükemmel örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemelerini daha da kolaylaştırdığını göstermektedir.

Tablo 8'de sekizinci sırada bulunan çalışma Fry vd., (2017)'ne ait olan "Spiritual leadership as a model for performance excellence: a study of Baldrige award recipients" başlıklı çalışmadır. Bu çalışmada iş yeri spiritüalitesi ve spiritüel liderliğin iş dünyasında giderek artan ilgi gördüğü dolayısıyla bu alanların hızla büyüyen bir araştırma alanı potansiyeline sahip olduğu aktarılmıştır. Çalışmada içsel yaşam (inner life), spiritüel liderlik ve spiritüel iyi oluş (spiritual well-being) arasındaki ilişki incelenmiştir. Çıkan sonuçalara göre, spiritüel liderlik ile örgütsel bağlılık, üretkenlik ve yaşam memnuniyeti dahil olmak üzere performans mükemmelliği için gerekli kabul edilen çeşitli sonuçlar arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

Spiritüel liderlik konusunda yapılan en etkili dokuzuncu çalışma Fry (2008)'a ait olan "Spiritual leadership: State-of-the-art and future directions for theory, research, and practice." çalışmasıdır. Fry, bu çalışmada bireysel spiritüalitenin şimdilerde örgütsel manada iş dünyasında da etkili olduğunun altını çizmiştir. Aynı zamanda iş yerlerinde artan spiritüalite odaklılığın adına "Amerikan işyerlerinde manevi bir uyanış" denmiştir. Çalışmada bu durum "Bugünün En Mega Trendi" diye tanımlanmıştır.

En etkili onuncu çalışma Parameshwar (2005)'a ait olan "Spiritual leadership through ego-transcendence: Exceptional responses to challenging circumstances" çalışmadır. Çalışmada, uluslararası üne sahip on insan hakları liderinin zorlu koşullarla şiddet içermeyen, manevi katılımlarıyla sosyal yeniliklere nasıl öncülük ettikleri araştırılmıştır. Çalışma, bu liderler tarafından istisnai olarak zorlu koşullara yanıt vermede zorlukların fırsatlara dönüştürülmesinin altında yatan ego-aşkın süreçlerin spiritüel üretkenliğini açıklanmaktadır. Yöntem olarak, fenomenoloji, fenomenografi ve diğer nitel yaklaşım prosedürleri uygulanmıştır. Çalışma, on liderin otobiyografilerinden 504 olayın derinlemesine bir analizine dayanmaktadır. Çalışmanın sonucunda ego-aşkınlığa (ego-transcendence) dayalı spiritüel liderliğin bütünleştirici bir kavramsal çerçevesi sunulmuştur.

Şekil 5'de spiritüel liderlik kavramı üzerine VOSviewer yazılımı kullanılarak bir bilimsel haritalama yapılmıştır. Bilimsel haritalama VOSviewer yardımıyla oluşturulmuştur. VOSviewer, büyük bilimsel bilgi haritalarını oluşturmak ve görselleştirmek için özel olarak tasarlanmış bir bilgisayar uygulamasıdır (García-Lillo vd., 2017). Bilimsel haritalama, bilimsel bir çalışmada kullanılan anahtar kelimelerin birbirleriyle ilişkili olduğu varsayımına dayanmaktadır (Chen vd., 2016). Bu nedenle ortak kelime analizinde analiz birimi anahtar kelimelerdir (Aria ve Cuccurullo, 2017; Koseoğlu vd., 2016). Görselleştirmede bulunan iki husus önemlidir. Bu hususlar, anahtar kelimeler arasında bulunan çizgilerin (line) çokluğu ve anahtar kelimeyi temsil eden düğümün büyüklüğüdür. Çizgiler, anahtar kelimelerin ilişki sayısını gösterirken, düğümlerin boyutu ise anahtar kelimenin ağdaki merkeziliğini göstermektedir. Düğümün boyutu ne kadar büyükse, çevresindeki diğer düğümlerle o kadar fazla bağlantıya sahip olur (Uyar vd., 2020).



Şekil 5: Spiritüel Liderlik Kavramının Bilimsel Haritalaması

Şekil 5'de görülen anahtar kelimeler en az 3 kere kullanım şartıyla oluşturulmuştur. Harita üzerindeki anahtar kelimelerin renkleri dikkat çekmektedir. Bu renkler haritada birbirleriyle ilişkili olan kavramların çalışılma güncelleğini temsil etmektedir. Renkler "mor"dan"sarı"ya doğru geçtikçe güncellik artmaktadır. Haritaya göre performans, örgüt kültürü, iş yeri spiritüelliği, örgütsel vatandaşlık davranışı, spiritüel iyi oluş, örgütsel bağlılık, iş tatmini, güç mesafesi odaklılık, self detarminasyon teorisi ve örgütsel kimlik anahtar kelimeleri spiritüel liderlikle en az 3 kez birlikte çalışılmış araştırma konularıdır. Ayrıca bu sonuçlara istinaden spiritüel liderlik ile birlikte çalışılan güç mesafesi odaklılık, self determinasyon teorisi ve örgütsel kimlik araştırma konuları spiritüel liderlik araştırma konusu bağlamındaki baskın araştırma konuları olan performans, örgüt kültürü, iş yeri spiritüelliği ve örgütsel vatandaşlık davranışı araştırma konularına göre daha güncel araştırma konularıdır. Kısaca, spiritüel liderlik ile birlikte çalışılan en popüler ve güncel araştırma konuları güç mesafesi odaklılık, self determinasyon teorisi ve örgütsel kimliktir.

Bu bölümde (2.Bölüm) öncelikle genel olarak liderlik kavramı ve liderlik teorilerinden bahsedilmiştir. Sonrasında araştırmanın bağımsız değişkeni olan spiritüel liderlik kavramına geçmeden önce spiritüalite ve iş yeri spiritüalitesi kavramları açıklanmıştır. Spiritüel liderlik kavramı ise, çeşitli modeller bağlamında incelenmiştir. Son olarak, spiritüel liderlik ile ilgili en etkili bilimsel araştırmalar ve güncel araştırma araştırma konularına değinilerek bölüm sonlandırılmıştır.

3. ÖRGÜTSEL KUTSALLAŞTIRMA

3.1. Kutsal ve Kutsallaştırma

İnsanlığın başlangıcındaki ortak motivasyon hayatta kalabilmektir. İnsanlar hayatta kalabilmek için yiyecek, barınma, doğaya karşı mücadele konularında sınavlar vermişlerdir. Diğer canlılardan tek farkı akıl olan insan, bu sayede dünyaya egemen olmuştur. İnsanlar akıl sayesinde ilk olarak yerleşik hayat, tarım, yazının bulunması gibi olgularla, sonrasında ise modern üretim ve tüketim imkânlarının nimetleriyle değişmiş ve bu değişim ise beraberinde insanların farklı düşünce kapılarını aralamalarını sağlamıştır. İnsanlığın bu değişime uymasını sağlayan faktör ise insanları hayatta kalma mücadelesinden sıyırıp toplumsallaşma aşamasına kavuşturan düzen kurma gerekliliğidir (Özben, 2015).

Bu süreçte insanlığın düşünce mirası sürekli gelişerek farklı kavramlara odaklanmıştır. Bu kavramlardan birisi de "kutsal" kavramıdır. "Kutsal" kavramı insanlığın en erken dönemlerine kadar gitmektedir. İnsanlığın tek gayesinin hayatta kalma motivasyonu olduğu dönemlerden modern insanın toplumsallaşıp düzen kurabilme sürecine kadar bu kavram hep var olmuştur. Özben (2015)'in tanımıyla "Kutsallık, inanma edinimini insan için anlamlı kılan temel kaynaktır." Tersinden ifade etmek gerekirse, insanın inandığı şeye anlam katan, o şeyde bulduğu bir kutsallık veya aşkınlıktır. Bir şeyin kutsal olabilmesi insanın inanma edinimi ile başlamaktadır. Bu noktadan sonra bir ev, bir mağara, bir dağ, bir ağaç ve benzeri birçok nesne insan tarafından kutsal olarak algılanabilir (Eliade ve Arslan,2003;355).

Durkheim (2005;56)'nın da belirttiği üzere kutsal şeyler sadece tanrısal olgulardan ibaret değildir; bir ağaç, bir su kaynağı, bir kaya da kutsal sayılabilir. Diğer yandan da kutsallıkların, dinlerin en etkili silahları olduğu bilinmektedir. Mardin (1990;43)'in de belirttiği gibi "Elle tutulur kutsal şeyleri anlamanın yolu, elle tutulamayan, görünmez doğaüstü düzenin elle tutulur gözle görülür sembolleri olduğunu bilmektir. Kutsal şeylere dokunabilmek doğaüstü düzenin daha canlı olarak tahayyül edilmesine yol açar, böylece inancımız pekişir."

Örgütsel kutsallaştırma kavramına geçmeden önce "kutsallaştırma"nın dünyevi olanın kutsallaştırılması ile ilgili olarak insanlığın bilinen en eski dinlerinden birisi olan "totemizm"e bakmak gerekir. Totem en temelde bir klana mensubiyeti ifade etmektedir. Totemizm günümüzdeki tüm sosyal örgütlerin temelini oluşturmaktadır (Malinowski ve Özkal, 2000;8). Totemizmde totem ile insan arsında karşılıklı bir fayda ilişkisi mevcuttur. Klanda totem ilan edilen vahşi bir hayvan ise o hayvanın klan üyelerini koruyacağına inanılır. Bu hayvanın çoğunlukla klan üyelerinin atası olduğuna inanılır. Dolayısıyla klan üyeleri de bu hayvanı avlamayı tercih etmemekte ve ona saygı göstermektedirler. Sonuç olarak totem aslında insanı korumaktadır (Durkheim,2005;151). Durkheim, "…prensip itibariyle, bazı şeyler kutsal olmak için önceden belirlenmedikleri gibi, aynı zamanda kutsal olması mümkün olmayan hiçbir şey de yoktur." derken toplulukların kutsallaştırma adına ne kadar meyilli olduklarını gözler önüne sermiştir. Dünyevi varlıkları, nesneleri veya olayları kutsal yapan klanın bunlara yüklediği anlamlardır (Durkheim,2005;151). Dolayısıyla toplumlarda kutsalın belirlenmesinde topluluğun genel çıkarlarının büyük önemi bulunmaktadır. Başka bir deyişle dünyevi olanı kutsallaştırmada topluluğun genel faydası ön plandadır (Morris,1999;200).

3.2. Örgütsel Kutsallaştırma Kavramı ve Teorik Zemini

Örgütlerin incelendiği örgüt teorisi ile "kutsal" kavramı arasında etimolojik bir ilişki bulunmaktadır. Yönetim teorilerinin altında yatan birçok varsayım, "çalışma"nın bireyler için kefaret olduğu fikrini içeren Protestan ahlakının kurumsallaştırılmasından ortaya çıkmıştır (Dyck ve Schroeder, 2005). Bu örneğe benzer şekilde şekilde "hiyerarşi kelimesinin oriijinal etimolojisi her şeyin kökeninin (arche) kutsal (hier) alanda bulunmasıdır (Goodenough, 2001: 23)". (Akt. Harrison vd., 2009). Verilen bu örnekler aslında örgütsel yaşam içerisindeki spiritüel ve seküler faktörlerin ilişkilerine dair birer kanıt niteliği taşımaktadır. Ayrıca, Max Weber "çalışanlar, örf icabı, duygusal bağlarla, tamamen maddi bir çıkar bütünü ile veya ideal (wertrational) güdülerle yöneticisine (veya kurumuna) itaatle zorunlu tutulabilir" ifadesiyle bu ilişkiye dikkat çekmiştir (Harrison, 1960: 233).

İş örgütleri karmaşık bir yapıya sahiptirler ve çalışanlarından diğer sosyal toplulukların hepsinden daha fazla vakit ayrılmayı beklemektedirler (Ashforth ve Vaidyanath, 2002). Böyle bir örgüte dâhil olmak, kimlik (örgütsel bağlamda kendini

tanımlama), anlam (anlam oluşturma ve amaç), kontrol (ustalık ve etki) ve ait olma (bağlanma) gibi bireylerin psikolojik güdülerini harekete geçirmektedir (Ashforth, 2001). Conger (1994)'in de belirttiği gibi iş yerleri artık çoğu insanın en fazla vakit geçirdiği sosyal yapı haline gelmiştir ve iş yerleri de bu durum sebebiyle çalışanlarını manevi anlamda tatmin ederek varoluşsal ihtiyaçlarını karşıladıkları için mutludurlar.

Örgütsel Kutsallaştırma tanımları:

- Örgüt bünyesindeki herhangi bir varlığın kutsal kabul edilerek örgüt için derinden anlamlı bir hale getirilmesidir.
- Bireyin anlam arayışı doğrultusunda onu bir örgüte katılmaya yönelten değerlerin, örgüt içerisinde herhangi bir varlığa atfedilerek örgütte kutsal hale getirilmesi ve dış paydaşlar tarafından onaylanarak örgütün meşruiyet kazanma sürecidir.
- Örgütün, örgüt içerisindeki herhangi soyut veya somut bir varlığa kutsallık atfederek varlık üzerinden derinden anlamlı değer oluşturmasıdır.

Örgüt üyeleri, örgütün kutsalının artık kendilerini diğer örgütlerden ayıran yegâne faktör olduğuna inanmaktadırlar (Harrison vd., 2009).

Normatif kontrol teorisi ve kurumsal teori, örgütsel kutsallaştırmanın üç aşamasını (Anlam Arayışı, Anlamı Sağlama, Anlamın Meşrulaştırılması) birleştiren bir tutkal görevi yapmaktadır (Harrison vd., 2009).

3.2.1. Normatif Kontrol Teorisi

Normatif kontrol teorisi Amerikalı bir psikiyatrist olan William Glasser'in çalışmaları doğrultusunda şekillenmiştir. Teori genel olarak bireylerin davranışları üzerindeki kontrolü sağlayabilmelerini ele almaktadır (Glasser, 1992).

Normatif kontrol teorisi, temel ihtiyaçlarını karşılamak adına harekete geçen bireyin bu uğurda gösterdiği tüm duygu ve davranışların, çevresinde karşılaştığı zorluklar ile en iyi şekilde başa çıkma çabaları olduğu ve ancak bireysel ihtiyaçlara bu çabalar doğrultusunda ulaşılabileceğini savunmaktadır (Clifton, 2011). Bireylerin yaşam kalitesi, yaptıkları seçimler kapsamında şekillenmektedir. Normatif kontrol teorisi bireylere bu farkındalığı benimsetmek yoluyla daha iyi seçimler yapmalarını ve kendi yaşamları üzerinde daha yüksek seviyede kontrol sağlamasını amaçlamaktadır (Seligman, 2001).

Glasser (1998) normatif kontrol teorisini örgütsel ortamda ezberci, kanıksanmış iş ortamları yerine, oto-kontrole dayalı, iş birliğinin önemine haiz, seçimlerinde bağımsız ve sahip olunan yeteneklerin kullanılmasında yaratıcılığı ön plana çıkaran bir iş ortamına vurgu yapmaktadır.

Önceki normatif kontrol araştırmaları neredeyse sadece bireyler üzerindeki etkilere (Barker, 1993) ve örgütlerin normatif kontrol sistemlerinde katılımını teşvik etmek için kullandığı süreçlere (Pratt, 2000) odaklanmışlardır. Normatif kontrol teorisi, örgütsel kutsallaştırma bağlamında, çalışanlara ve diğer paydaşlara neyin uygun olduğunun sinyalini verirken; örgütlerin, normatif kontrol sistemlerine entegre edebilecekleri idealler, değerler, inançlar vs. setinin sınırlarını belirlemektedir (Harrison vd.,2009).

3.2.2. Kurumsal Teori

Kurumsal teori örgütlerin yapı ve davranışlarını anlayabilme ve analiz edebilme adına kullanılan bir teoridir (Selznick, 1948). Teorinin temeli sistem yaklaşımına dayanmaktadır. Teori esas geçerliliğini Powell ve DiMaggio'nun (1991) yeni kurumsal kuram yaklaşımı ile yakalamıştır. Bu yaklaşıma göre aynı çevrede bulunan örgütlerin, benzer çevresel uyaranların etkisiyle, strateji, yapı, süreçler ve davranış tarzları gibi özellikleri ile birlikte benzer hale geldikleri savunulmaktadır (Powell ve DiMaggio,1991).

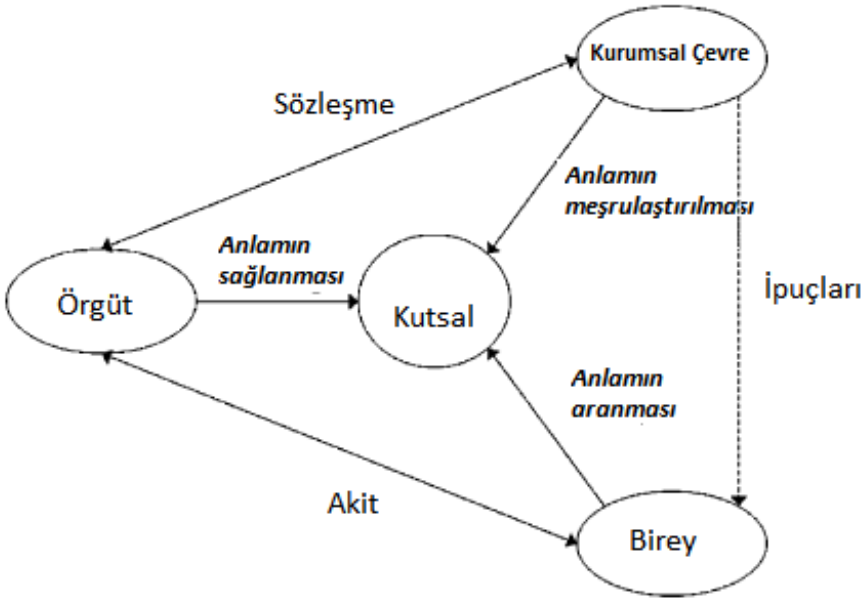
Değişimin hiç durmadan devam ettiği çağımızda, örgütlerin hayatta kalmaları ve rekabet avantajı elde edebilmeleri için sürekli olarak çevreye adapte olmaları gerekmektedir (Tolbert ve Zucker,1996). Kurumsallaşma teorisi, örgütlerin yapı ve davranışlarını belirleyen unsurların sadece rekabet koşulları kapsamında değil aynı zamanda kültür, değerler, inançlar gibi çevresel unsurlar çerçevesinde de oluştuğunu ileri sürmektedir (Selznick, 1996). Bu açıdan örgütsel kutsallaştırmanın oluşması adına örgüt, kutsallaşacak olan ideal, değer, inanç vb. unsurların örgütsel yapı içerisinde nasıl empoze edileceği noktasında sorumluluk almaktadır. Suddaby ve Greenwood (2005) ve Zilber (2006)'in çalışmaları, örgütlerde değişim ve dönüşüm çalışmaları kapsamında mevcut heterojen yapının ortadan kalkması adına kolayca kabul edilen anlam sistemlerini inşa etmenin öneminden bahsetmişlerdir.

Kurumsal teorinin, örgütün çevresine toplumsal değerler kapsamında uyum sağlaması noktası örgütsel kutsallaştırma ile ilişkili olan tarafıdır. Örgütün toplumsal değerlere uyabilme kapasitesi kadar meşrulaşabileceğini ön gören başlıca unsurlar şu şekildedir;

- Örgütsel faaliyetler toplumdaki yaygın normlar, kurallar ve inançlar ile tutarlı olmalıdır (Sonpar vd.,2009).
- Kurumsal çevre "örgütün daha büyük bir toplumla ilişkilendirilmesine" yaramaktadır (Scott, 1987: 71).
- Çalışanlar ve diğer paydaşlar kendilerininkine benzer değerleri benimseyen örgütleri arayarak (Scott, 2000) veya örgüt tarafından sosyalleşme yoluyla bu değerleri içselleştirerek uyuma ulaşırlar.
- Kurumsal ortamdaki paydaşlar örgütün kurumsal beklentilere uyma derecesini değerlendirirler (Baum & Haveman, 1997). Uygunluk meşruiyetle sonuçlanır (Eisenhardt, 1988) ve bu nedenle kıt kaynaklara erişim sağlanır (Meyer & Rowan, 1977).
- Örgütsel uygulamalar paydaşlar tarafından kabul edilemez olarak algılanırsa, bu durum o uygulamaların reddedilmesine yol açabilmektedir (Palazzo ve Scherer, 2006).

3.3. Örgütsel Kutsallaştırma Süreci

Kültür genel olarak birbirine zıt değerlerin harmanlanmış hali olarak tasvir edilmektedir (Cameron & Quinn, 1999). Örgütsel kimlikler de çatışan alt kimliklerin melez hali gibidir (Albert & Whetten, 1985). Bu iki durumda olduğu gibi aynı şey örgütsel kutsallaştırma için de geçerlidir. Kutsal ve seküler durumlar bir örgütün davranışlarına bağlı olarak konumlanabileceği gibi çeşitli karışımlar da bir bütünü temsil edebilir. Kar amacı bulunmayan örgütlerde örgütsel kutsallaştırma eğilimi en üst seviyede iken, kar amacı güden örgütlerde genelde seküler ve kutsalın bir karışımı görülmektedir. Aşağıdaki şekilde, örgütlerde kutsalın sadece örgütle ilişkili bireyler arasında değil, aynı zamanda bireyler, örgüt ve örgütün içinde bulunduğu kurumsal çevre arasındaki etkileşim içinde sosyal olarak inşa edildiğini savunulmaktadır (Harrison vd., 2009).



Şekil 6: Örgütsel Kutsallaştırma Süreci

Bireyler anlam ararken, örgütler anlam sistemlerini benimser ve kurumlar bu anlam sistemlerini meşrulaştırırken kutsallaştırma meydana gelmektedir.

3.3.1. Anlamın Aranması

Bireyler yaşamlarında derin bir şekilde anlamlı veya kutsal olarak algılayabilecekleri hususları bulma konusunda doğuştan bir arayış içindedirler (Boyer, 1994; Pargament ve Mahoney, 2002). Becker (1957)'nin de belirttiği üzere bireysel anlamdaki manevi çabalar artık sadece bir dinin alanı değildir ve bireyler artık benimsediği erdemleri mensup olduğu dinlerinden kopuk şekilde de yaşamaya başlamışlardır. Bireysel anlamda artık bir futbol takımı, bir film karakteri, bir süpermen anahtarlığı gibi seküler yapılar erdem anlayışı kapsamında kutsal hale gelebilmektedir (Belk vd., 1989). Bireylerin kutsal duygusu yaşamlarında güçlü bir yönlendirici kuvvet haline gelmektedir ve bireyler bu şekilde kutsala ait kavramsallaştırmalarını korumak için büyük oranda çaba harcamaktadırlar. Dolayısıyla ancak bu doğrultuda aidiyet duydukları örgütlere mensup olmak istemektedirler (Harrison vd., 2009).

Örgütsel kutsallaştırma modelinin bir aşaması olan bireyin anlam arayışında, örgütün içerisinde bulunduğu kurumsal çevre bireylere sinyal (ipucu) sağlamaktadır. Bireyi örgütle buluşturan sürecin başında bu aşama bulunmaktadır. Bu süreç literatürdeki birey örgüt uyumu (person-organization fit) kavramı kapsamında açıklanabilmektedir.

Birey örgüt uyumu, birey ve örgütün değerleri arasındaki karşılıklı uyumluluk olarak tanımlanmaktadır (Yıldız, 2013:156). İlgili literatür incelendiğinde, birey örgüt uyumu kavramının çeşitli bağlamlarda açıklandığı görülmektedir. Bu tanımlamalardan çoğu birey örgüt uyumunu "değer"ler üzerinde temellendirmiştir (Chatman,1989; Cable ve Edwards, 2004). Yapılan araştırmalar birey örgüt uyumunun gerçekleştiği örgütlerde çalışanların iş tatminlerinin ve örgütsel bağlılıklarının yüksek seviyede olduğunu göstermektedir (Guan vd.,2011).

Örgütsel kutsallaştırma kavramı açısından değerlendirildiğinde bireyi örgüte dahil eden değerler bulunmaktadır. Bu değerler, bireyin içerisinde bulunduğu çevre, toplum ve kültürden izler (Rokeach, 1973: 3) taşımak suretiyle birey örgüt uyumunu sağlamaktadır. İlgili literatür birey örgüt uyumu türlerini iki başlık altında incelemektedir. Bunlar; Bütünleştirici Uyum (supplementary fit) ve Tamamlayıcı (complementary fit) Uyumdur.

Bütünleştirici uyum hem örgüt hem de birey bağlamında tanımlanmıştır. Yani, çalışan kendi değerleri doğrultusunda bir örgüte dahil olmak isterken; örgüt de kendi kültürüne ve değerlerine haiz bireyleri içeriye kabul etme eğilimindedir. Tamamlayıcı uyum ise, bireyin ve örgütün birbirilerinden isteklerini karşılıklı olarak yerine getirildiği an oluşmaktadır (Sekiguchi, 2004:179). Örgütsel kutsallaştırma kavramı birey örgüt uyumu noktasında bütünleştirici uyum sınıflandırmasına dahil olmaktadır.

3.3.2. Anlamın Sağlanması

Kutsal kavramı bireylerle olduğu kadar örgütlerle de ilişkilidir. Örneğin, yönetim teorisinin ve ekonominin altında yatan pek çok varsayım, Protestan ahlakının kurumsallaştırılmasından ortaya çıkmıştır (Dyck ve Schroeder, 2005). Benzer şekilde hiyerarşi kelimesinin orijinal etimolojisi her şeyin kökeninin (arche), kutsal (hier) alanda bulunmasıdır (Goodenough, 2001: 23). Max Weber "idari personel, örf icabı, duygusal bağlarla, tamamen maddi bir çıkar bütünü ile veya idealleri doğrultusunda üstlerine itaatle zorunlu tutulabilir ifadesiyle bu duruma dikkat çekmiştir (Harrison, 1960: 233). Örgütler kutsalın yardımına başvurduğunda, bu genellikle, örgütün hizmet ettiği rasyonel amacın ötesinde, örgütü açık bir şekilde erdemlere ve ideallere bağlayan örgütsel ideolojiler ve misyon beyanları içinde kendini göstermektedir (Harrison vd.,2009). Bu konuda Khandawalla (1998: 157), kendilerini farklı bir yere koymayı

ve bir rekabet avantajı elde etmeye çalışan örgütlerin genellikle "hikmet, cesaret veya kutsal bir davaya adanmışlık gibi bazı kutsal nitelikleri" desteklediklerini belirtmiştir.

Örgütsel kutsallaştırma sürecindeki, anlamın sağlanması aşamasında, örgütler kutsal olarak kabul ettikleri varlıkların, tarşılamazlığını, eleştirilemezliğini ve dokunulamazlığını örgüte empoze etme eğilimine girmektedirler. Aslında bu noktada örgütün kutsalı, örgüt için derinden anlamı değer haline gelmektedir (Harrison vd., 2009).

3.3.3. Anlamın Meşrulaştırılması

Örgütsel kutsallaştırmanın üçüncü ve son adımı olan anlamın meşrulaştırılması, örgütün kurumsal çevresi tarafından sağlanmaktadır. Scott (1987)'a göre bir örgütün kurumsal çevresi örgütün daha büyük bir yapıyla bütünleşmesini sağlamaktadır. Örgütün kurumsal çevreden meşruiyet kazanması ise örgütün sürdürülebilirliğine katkı sağlamaktadır (Dowling ve Pfefer,1975:125). Ayrıca örgütlerin meşruiyet kazanması süreci proaktif bir süreç olarak ele alınmaktadır ve üç strateji kapsamında değerlendirilmektedir. Bu stratejilerden birincisi örgütün takipçilerinin dayattığı uyum; ikincisi örgütün eylemlerini destekleyecek takipçilerin bulunduğu çevreyi seçme; üçüncüsü ise kültürel araçlar yoluyla kurumsal kurallar koymadır (Suchman, 1995: 587). Üçüncü strateji olan kültürel araçlar yoluyla meşruiyet kazanma stratejisi örgütsel kutsallaştırmanın bir basamağı olan anlamın meşrulaştrılması ile ilişkilidir. Bu ilişki Suchman (1995: 577)'nın meşruiyeti, pragmatik, ahlaki ve bilişsel olarak sınıflandırmasının ahlaki kısmı bağlamındadır.

Deephouse ve Carter (2005), ahlaki (normatif) meşruiyeti örgütlerin ahlaki ve bilişsel normlar açısından beklentileri karşılayarak sosyal olarak kabul görmesi şeklinde tanımlamıştır. Bu tanımdan anlaşılacağı üzere örgütün meşru kılınması çevrenin olumlu tepkisine bağlanmıştır. Yani toplumda sosyal olarak inşa edilmiş norm, inanç ve değerler değerlendirmenin yönünü belirlemektedir (Tost, 2011). Mevzu bahis meşruiyeti kazanmak için sadece kurumsal çevrenin onayı yetmemekte ilaveten toplumsal ilke ve ideallere de uyma zorunluluğu bulunmaktadır (Suchman 1995).

Ahlaki meşruiyet, toplumun derinlerden gelen kültürel kurallarının toplum faydasını gözetecek şekilde örgütsel uygulamalarla kazanılmaktadır (Bitektine, 2008). Bazı örgütler uygulamaların meşruiyet kazanması adına etik ilkeler belirleyip bunu ilan etmektedirler (Asforth ve Gibbs,1990).

Örgütsel kutsallaştırma süreci bağlamında anlamın meşrulaştırılması aşaması, tıpkı bir bireyin olduğu gibi örgütün ve onun kurumsal çevresinin de spiritüel amaçla bir anlam sistemini benimseyebileceğini ifade etmektedir. Örneğin, Hipokrat Yemini açık bir şekilde doktorları topluma bağlamakta ve bir doktor olmaktan "misyon" olarak bahsetmektedir. Ancak kurumsal çevrenin, kutsallaştırmaya katkı yapmak için açık bir şekilde spiritüel bir ideali benimsemesi gerekmemektedir. Genel olarak kurumsal çevre, belirli bir endüstri veya meslek için değerler kümesinin sınırlarını belirleyerek anlamı meşrulaştırmaktadır (Amis vd., 2002). Ayrıca anlamın meşrulaştırılmasına katkıda bulunan kurumsal çevredeki önemli kişiler/kurumlar örgütsel eylem ve olayları kişisel kimliklerine bağlı olarak algılarlar. Olumlu olayların "yansıyan ihtişamının tadını çıkarabilirler" (Cialdini vd., 1976: 366) ve olumsuz olaylardan sonra kişisel kimliklerinin tehdit edildiğini hissedebilirler (Harrison vd.,2009).

3.4. Örgütsel Değerler ve Örgütsel Kutsallaştırma

Örgütlerdeki "değerler" üzerine yapılan araştırmalar, değerlerin soyut ilkeler olarak görülen bilişsel anlayışından zaman içerisinde (Schwartz, 1992) uygulama biçimi olarak somutlaştığını (Gehman, 2021) göstermektedir. İster liderler tarafından temel değerlere yönelik iddialar olsun, ister günlük işlerde profesyonel değerlerin hayata geçirilmesi (Wright vd., 2017) olsun, değerler üzerine yapılan tüm çalışmalar, insanların gerçekliğe ilişkin etik anlayışlarını inşa etme işlevi görmektedir (Ashcraft vd., 2009). Bu kapsamda, "örgütsel değerler" ve fikirler modern örgütsel davranışın "yakıtı" olarak kabul edilmektedir (Demerath vd.,1998).

Yapılan araştırmalar çalışma gruplarını oluşturan bireylerin farklı değer yargılarına sahip olmalarının daha düşük çalışma uyumuna neden olduğunu göstermektedir (Donaldson ve Walsh, 2015). Bununla birlikte çalışanlar kendilerini değerleri bağlamında örgütleriyle özdeşleştirdiklerinde aynı zamanda kendi kaderlerini örgütlerinin kaderine bağlamaktadırlar, yani örgütleriyle özdeşleşmektedirler (Petriglieri, 2015). Özdeşleşme, örgüt üyelerinin kendi kimliklerinin, örgütlerinin kimliğiyle örtüştüğünü algıladıklarında meydana gelmektedir, bu durum da çalışanların kendilerini örgüt açısından tanımlamalarına ve örgütsel üyeliğe yüksek bir değer vermelerine yol açmaktadır (Ashforth ve Mael, 1989).

Kutsallaştırma kavramı başlangıçta dini bir terim olmasına rağmen günümüzde seküler nesnelere yüklenerek "etkileşimler yoluyla sosyal olarak inşa edilebilen" bir kavram

olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel kutsallaştırma bu yönüyle örgütler için özellikle çalışanların duygusal bağlılığını geliştirmeye yarayan bir değerdir (Reinecke ve Ansari, 2021).

Modernleşme ve sekülerleşmeye bağlı olarak kutsalın terk edilmesine olan inancın aksine, günümüzde örgütler kutsalların yardımına başvurmaktadır (Davie, 2010). Öyle ki, "aile" kavramının on emirde, anneye ve babaya hürmet etmenin kişiye mükafat olarak geri döneceği vurgusuna istinaden Ford'un "biz küresel bir aileyiz" beyanında ailenin kutsaliyetine gönderme yapılmıştır (Kotelnikov, 2010, Akt. Vizeu ve Matitz, 2013) Kutsallar kültürel aktarım yoluyla değer oluşturmak açısından yönetimsel birer kaynak olarak görülmektedir (Dalpiaz ve Di Stefano, 2018). Örgütlerde bulunan ideolojik değerler onlara değer verenler tarafından kutsallaştırma yoluyla dokunulmaz olarak görülmektedir (Donaldson ve Walsh, 2015). Örgütlerde, örgütsel kutsallaştırma ile ilişkili her uygulamaların temelinde ise ahlaki bir gerekçe bulunmaktadır (Reinecke ve Ansari, 2021).

Örgütler kutsal kabul ettikleri değerler sayesinde kilit paydaşları (Çalışan, müşteri, tedarikçi, kurumsal çevre) ile "gizli" birer sözleşme imzalamaktadırlar (De Luque vd.,2008). Bu sözleşme sayesinde kilit paydaşların örgüte yönelik bir beklentisi oluşmaktadır. Bu beklentiler etrafında fikir birliği oluştuğundan, bu fikir birliği beraberinde örgütün itibarını doğrudan etkilemektedir (Bosse vd., 2009).

Bu bölümde (3.Bölüm), örgütsel kutsallaştırma kavramının kökeni olan kutsal kavramı hakkında bilgilendirme yapılmış ve günümüz örgütlerinde kutsalın sekülerle birlikte ne şekilde bir arada bulunduğu üzerinde bilimsel literatür yazılmıştır. Sonraki aşamada örgütsel kutsallaştırma kavramına geçilerek, örgütsel kutsallaştırma süreci açıklanmıştır. Son olarak ise örgütlerde derinden anlamlı değer haline gelen örgütün kutsalı ile örgütsel değerler arasındaki ilişki tartışılarak bölüm sonlandırılmıştır.

4. KURUMSAL İTİBAR

Bir örgütün sahip olabileceği en önemli maddi olmayan kaynaklar, rekabetçi ve uluslararası pazarlarda önemli bir farklılaşma kriteri olan kurumsal itibar ve entelektüel sermayedir (Abimbola ve Vallaster 2007; Dortok, 2006; Hall, 1993). İtibar ve itibar yönetimi çalışmaları son 20 yılda artarak birçok araştırmacı ve akademisyenin odak noktası haline gelmiştir (Chun, 2005; Ponzi vd., 2011; Şengüllendi ve Şehitoğlu, 2021). Kavramın disiplinlerarası doğası gereği araştırmacılar itibar çalışmalarını strateji, örgütsel davranış, pazarlama, sosyal psikoloji, yönetim, finans ve muhasebe alanlarında incelemişlerdir (Chun, 2005). Strateji araştırmacıları kurumsal itibar ile finansal performans arasındaki ilişkiyi modellemiş (Fryxell ve Wang, 1994), pazarlama alanındaki birçok araştırmacı kurumsal itibarın kurumsal imaj ve iletişim ile ilişkilerini incelemiş (Gray ve Balmer,1998; Hatch ve Schultez, 1997), yönetim ve organizasyon alanındaki araştırmacılar ise kurumsal itibar kavramını örgütün kimlik kazanması (Whetten ve Godfrey, 1998), çalışan bağlılığı (Alnıaçık vd., 2011; Ali vd.,2013; Esenyel, 2019), iş tatmini (Alnıaçık vd., 2011; Babić-Hodović ve Arslanagić-Kalajdžić, 2019), örgütsel vatandaşlık davranışı (Mehtap ve Kokalan, 2013), örgütsel özdeşleşme (Öncer ve Yıldız, 2012), işten ayrılma niyeti (Deniz, 2020) ve yenilikçi iş performansı (Frare ve Beuren, 2021) bağlamlarında incelemişlerdir.

Kurumsal itibar kavramı bilimsel çalışmaların bütününde paydaş temelli yaklaşım, kaynak temelli yaklaşım, sinyal teorisi ve sosyal kimlik teorisi bağlamında incelenmiştir (Alnıaçık, 2011). Walker (2010) ise kavramın kurumsallaşma teorisi, sinyal teorisi ve kaynak temelli yaklaşım bağlamında açıklanabileceğini belirtmiştir. Kurumsal itibar kavramı bahsedilen teoriler kapsamında iç ve dış paydaşların algıları ve davranışları üzerinden ölçülmeye odaklanılmıştır.

Kurumsal itibarın çeşitli araştırma alanlarında çokça araştırılan bir konu olması, kurumsal itibarın sürdürülebilir rekabet avantajı (Fombrun ve Shanley 1990; Hall 1993; Roberts ve Dowling 2002), firma performansı ve tüketici davranışları üzerinde olumlu etki gibi temel ve önemli çıktılarla ilişkilerinin saptanmasını sağlamıştır (Bartikowski vd., 2011; Caruana ve Ewing 2010; Yoon vd., 1993). Kurumsal itibar

kendisiyle ilişkili fakat aynı olmayan kurumsal imaj ve kurumsal kimlik kavramlarının aksine belirli bir paydaş grubuna odaklanmayıp hem iç hem de dış paydaşlara odaklanmaktadır.

Örgütler için oldukça önemli bir konumda bulunan kurumsal itibar konusu, örgütler açısından kazanılması oldukça zor olduğu kadar kaybedilmesi de oldukça kolaydır. Dolayısıyla kurumsal itibarın doğru yönetilebilmesi için paydaş beklentilerinin kurumsal itibarda oynadıkları rolün belirlenmesi ve analiz edilmesi gerekmektedir. (Dortok, 2006). Kurumsal itibarı etkileyen ve bundan etkilenen paydaşlar arasında çalışanlar önemli bir faktördür ve bu önem her geçen gün daha da somut bir hale gelmektedir. Öyle ki, Angelo (2000) çalışanlar gözünden kurumsal itibar için şöyle demiştir: "Kurumsal itibar, çalışanların gözünde her zaman önemlidir. Çalışanlar, kurumsal markayı potansiyel müşterilerle, mevcut müşterilerle ve diğer paydaşlarla paylaşırken mükemmel bir kaynak görevi görürle ve rekabet avantajı sağlarlar." Aynı durumu Ponzi vd., (2011) ise şu şekilde açıklamıştır: "'İyi itibara sahip örgütler, yeni ve yenilikçi ürünler üreten ve müşterilere iyi hizmet veren iyi çalışanları kendine çekerler. Kazançlar büyür, çalışanlar ve müşteriler mutlu kalır ve güçlü itibar devam eder. Öte yandan itibar sıralamasında en alt sıralarda yer alan ve itibar puanı düşük olan şirketlerin ise kendilerine göre gerekçeleri bulunmaktadır. Kötü bir kurumsal itibar, kötü performans finansal sorunlara neden olur. Bu durumda hem kurum hem de çalışanlar ve müşteriler kaybeder. Dolayısıyla kötü performansı daha da kötüleşir."

Çalışanların itibar yönetiminde önemli bir rol oynadığı yaygın olarak kabul edilse de (Helm, 2011), örgütlerin, mevcut çalışanların gözünden itibarlarını iyileştirmek için neler yapabilecekleri ve yapmaları gerektiği tam olarak net değildir (Olmedo-Cifuentes, vd., 2014). Dolayısıyla bu araştırma, çalışanlar gözünden kurumsal itibarın önemi, bu durumun literatürde yeterince araştırılmamış olması ve çalışanlar gözünden kurumsal itibarın iyileştirilmesine yönelik bir araştırma modeli sunması sebebiyle tasarlanmıştır. Ayrıca ilerleyen bölümlerde kurumsal itibarın iç paydaşlarla ilgili kısımları daha detaylı incelenecek olup dış paydaşlarla ilgili olan kısımlarından genel olarak bahsedilecektir.

4.1. İtibar ve Kurumsal İtibar Kavramları

İtibar bir kişinin başka bir kişiyi veya kurumu güvenilirlik bağlamında değerlendirmesidir (Dowling, 2016:208; Gibson vd., 2006: 15). Ticaretin ilk yıllarında

kişiler arasındaki alışverişi kolaylaştıran faktör iki tarafın sahip olduğu itibar idi. 19. Yüzyılın ikinci yarısında işletme sayılarındaki artış, bu durumun beraberinde getirdiği işletme dağılımlarının coğrafi düzensizliği zamanla iş insanlarının yüz yüze temasını en aza indirmiştir. İşletmeler bu noktada kişisel itibarın rolünü ele geçirmişlerdir (Dowling, 2016). Bu süreçte bazı işletmeler doğru olmayan davranışlarda bulunarak diğerlerinin kara listelerine dahil olmuşlardır. Bu nedenle devletler işletmelerin davranışlarını kontrol edebilmek adına çeşitli kurallar ve düzenlemeler oluşturmuşlardır. Sonrasında, iyi ve kötü kurumsal davranışların neler olduğuna dair standartlar belirlenmiştir. Bu sayede kurumsal itibar kavramı şekillenmeye başlamıştır (Dowling, 2016). Dolayısıyla iyi bir kurumsal itibar ilgili kurumun davranışında bir güven kaynağı sağlamaktadır. Buna karşılık, kötü bir itibar, tarafların o kurumdan kaçınması veya gerçek karakteri hakkında daha iyi bilgi araması veya onunla ticarette önlem alınması gerektiğine işaret etmektedir (Barnett ve Pollock, 2012).

Kurumsal itibar, insanların örgütü ne ölçüde "iyi" veya "kötü" olarak gördüğünü yansıtan genel bir değerlendirme olarak tanımlanmıştır (Dowling, 2004); veya Fombrun'un (1996) tanımladığı ve bu araştırmaya da temel oluşturan, paydaşların örgüt hakkındaki duygusal tepkisidir. Fombrun (1996)'ya göre bir örgütün itibarı örgüt hakkındaki kredibilite (credibility), güvenilirlik (reliability ve trustworthiness), ve sorumluluk (responsibility) algılarına dayanmaktadır. Benzer şekilde, Dowling (2001) ise, bir örgütün itibarının, örgütün gelecekteki eylemlerine duyulan hayranlık, güven ve saygının bir birleşimi olduğunu öne sürmektedir. Bir başka tanımda ise kurumsal itibar, örgütün makul çıktıları sağlayabilme becerisine ilişkin paydaş algıları olarak tanımlanmıştır (Rindova ve Fombrun, 1999). Kurumsal itibarın literatürdeki en yaygın tanım ise Fombrun'un (1996) yapmış olduğu "Bir örgütün önde gelen rakipleriyle karşılaştırıldığında, örgütü rakiplerine göre daha çekici kılan geçmiş eylemlerinin ve gelecekteki beklentilerinin algısal bir temsilidir (Fombrun (1996, s.72)." tanımı olduğu görülmektedir.

Ali vd., (2013)'e göre kurumsal itibar kendi çalışanlarını olduğu kadar kurumun tutarlılığını ve etkinliğini de etkileyebilmektedir. Dolayısıyla kurumsal itibar bağlamında örgütün varlığı ve çalışanlar arasında bir bağ bulunmaktadır denilebilir. Bu açıdan çalışanların gözünden çalıştıkları kurumun itibarlı olması örgütün hem operasyonelliği hem de sürdürülebilirliği ile ilişkilidir. Fombrun ve Van Riel (1997: 8)' e göre kurumsal itibar çalışanların tecrübelerini anlamlandırmaları ile

oluşmaktadır. Kennedy (1977)'nin araştırma sonucuna göre ise örgüt çalışanlarının, dış paydaşların kurumsal itibar algıları üzerine etkisi bulunmaktadır. Kadıbeşegil (2006)'e göre çalışanların örgütsel kültür ve değerlere sahip çıktıkları ölçüde örgütün dış paydaşlar tarafından daha itibarlı bir şekilde algılanacağı belirtilmiştir. Ayrıca, Özgöz (2011: 25), olumlu bir kurumsal itibar algısına sahip olan örgütler nitelikli çalışanları kendilerine çektiklerini, örgütü itibarlı olarak algılayan çalışanların ise zorlu görevler karşısında daha yüksek motivasyonla çalıştıklarını belirtmiştir.

Smaiziene (2008:720), güçlü bir kurumsal itibarın örgüte sağlayacağı olumlu katkıları çalışanlar, müşteriler, çevresel ilişkiler (ortaklıklar ve tedarikçiler, vb.) ve yatırımcılar olarak dört ana düzlemde ele almıştır. Bu doğrultuda güçlü bir kurumsal itibar müşteriler bağlamında, yeni müşteriler kazanılmasına (Dalton ve Croft, 2003), ürün kalitesi üzerinde yoğunlaşılmasına (Helm, 2007), ürün veya hizmetlere müşteriler tarafından psikolojik değer katılmasına (Dowling, 2001), müşteri sadakatinin artmasına (Fombrun, 1996), benzer ürün ve hizmetlerin itibar nedeniyle itibarlı örgütten sağlanmasına (Dowling, 2001) yaramaktadır. Güçlü bir kurumsal itibar çalışanlar bağlamında, örgüte en nitelikli çalışanları kazandırmakta (Fombrun, 1996; Helm, 2007), çalışanlar arasında örgütle ilgili belirsizlikleri ortadan kaldırmakta (Cable ve Graham, 2000; Helm, 2007), örgütsel bağlılığı büyük bir oranda arttırmakta (Fombrun, 1996), iş yeri memnuniyetini yükseltmekte (Dowling, 2001) ve nitelikli çalışanların örgütte kalmalarını sağlamaktadır (Dalton ve Croft, 2003). İyi bir kurumsal itibar, çevresel ilişkiler (ortaklıklar ve tedarikçiler, vb.) bağlamında ise örgütün pazarlık gücünü arttırmakta (Dowling, 2001), daha iyi şartlarda yeni ortaklıklar kurmada ve dış paydaşlarla güçlü ilişkiler geliştirmede faydalı olmaktadır (Dalton ve Croft, 2003). İyi bir kurumsal itibar yatırımcılar bağlamında ise örgüte, yeni yatırımcılar çekmede, mevcut yatırımcılarla ilişkileri kuvvetlendirmede, daha düşük finansal riskli olarak algılanmada ve daha fazla finansal performans göstermede örgüte fayda sağlamaktadır (Helm, 2007).

Kurumsal itibara akademik açıdan yaklaşıldığında ise kurumsal itibar ve kurumsal itibar yönetimi kavramlarının özellikle son yirmi yıl içerisinde araştırmacılar tarafından giderek daha fazla ilgi ördüğü görülmektedir (Ponzi vd., 2011; Şengüllendi ve Şehitoğlu, 2021). Bununla birlikte araştırmacılar kurumsal itibarın gittikçe farklı alanlarda çalışılmasılmasından dolayı daha yeni yeni kurumsallaşan bir kavram olduğunu ve bu konuya ilişkin farklı bakış açıları geliştirdikleri görülmektedir. Ancak

araştırmacılar için kurumsal itibar kavramı her şeyden önce bir olgu; tanımlanması, parçalara ayrılması ve yeniden bir araya getirilmesi gereken analiz edilecek bir yapıdır (Helm,2011:4).

4.2. Kurumsal İtibar ile İlişkili Teoriler

Kavramsal olarak, kurumsal itibarı değerlendirmek için üç ana teori kullanılmaktadır. Kurumsal teori, örgütlerin kurumsal itibar kazandığı veya kaybettiği bağlamı vurgularken, sinyal teorisi, kurumsal itibar oluşturmak ve sürdürmek için imajları ve kimliklerin kullanmaktadır. Son olarak, Kaynak temelli teori kurumsal itibarı rekabet avantajı oluşturmada değerli bir varlık olarak görmektedir (Verhezen, 2015:21).

4.2.1. Kaynak Temelli Teori

Örgütler rekabet avantajı sağlayabilmek adına kendilerine özgü bir kaynak kümesi oluşturmaktadırlar. Bu benzersiz kaynaklar örgüte rakipleri karşısında sürdürülebilir bir pozisyon kazandırmaktadır. Kaynak temelli teorinin amacı, örgütlerin rekabet ortamlarında kendilerine ait ve sürdürülebilir pozisyonlarını nasıl sürdürdüklerini açıklamaktır (Keskin vd.,2016).

Flanagan ve O'Shaughnessy, (2005: 445), kurumsal itibarın örgütler için en önemli kaynak olduğunu belirtmişlerdir. Fombrun (1996), kurumsal itibarın kaynak temelli teori ile açıklanabileceğini belirtmiştir. Kaynak temelli teoriye göre örgütler bir yandan çeşitli kaynaklar temin ederken bunun sonucunda da benzersiz yetenekler geliştirmektedirler. Taklit veya ikame edilmesi zor olan nadir ve değerli olan kaynakları elde eden örgütler bu sayede rekabet avantajını daha kolay bir şekilde ele geçirebilirler (Barney, 2001). Olumlu bir itibar, nadir, değerli ve taklit edilmesi zor olduğu için örgütler açısından stratejik bir öneme sahiptirler. Ayrıca olumlu bir kurumsal itibarın sürdürülebilir üstün performansa etkisi bulunmaktadır (Roberts ve Dowling, 1997). Olumlu kurumsal itibar aynı zamanda bir örgütün yetenekli işgücünü bünyesine katma yeteneğini geliştirmektedir (Turban ve Greening, 1997). Son olarak olumlu bir itibar bazı paydaşlar tarafından kurum için "iyi niyet deposu" olarak görülmekte ve kurumlar itibarlarını temiz tuttukları sürece bu iyi niyet algısı kurumların lehine kullanılmaktadır (Schnietz ve Epstein, 2005).

Bu araştırmada kurumsal itibar kavramı, Flanagan ve O'Shaughnessy (2005), Fombrun (1996) ve Barney (2001)'in açıklamalarında belirtildiği üzere kurum için

nadir, değerli ve taklit edilmesi zor bir kaynak olarak kaynak temelli teori bağlamında ele alınmıştır.

4.2.2. Kurumsallaşma Teorisi

Kurumsal teori, sosyolojik bir yaklaşımla örgüt ile çevre arasındaki ilişkiyi anlamaya yönelik bir teoridir (Lu, 2002). Kurumsal teorinin alt yapısını Selznick'in 1949 yılında geliştirdiği "doğal sistem modeli" oluşturmaktadır (Ataman, 2020): Bu modelde örgütler için en önemli olanın kaynaklardan ziyade hayatta kalmaları olduğu önerilmektedir. Örgütlerin hayatta kalmaları ise paydaşlarının (çevre) gözünde meşru, güvenilir ve hesap verebilir hale gelebilmelerine bağlıdır (Jones, 2013).

Meyer ve Rowan (1977) göre; her örgütün, geçmişten bugüne uzanan yapıları, sistemleri ve uygulamalarını içerisine alan kendi kurumsal iç çevresi ve örgüt dışından birçok aktör ile paylaştığı dış çevresi bulunmaktadır.

Koçel (2003,362)'e göre örgütlerin yapıları ve davranışları salt pazar koşulları kapsamında değil, paydaşlar bağlamındaki bekleyişler ve inançlar bağlamında da etkilenmektedir. Örneğin sosyal bekleyişler, devletin beklentileri ve yönlendirmeleri, sektördeki iş yapma usulleri, örgütlerin üzerinde etki yapan kurumsal nitelikteki baskılardır. Dolayısıyla kurumsal teori, belli bir çevrede faaliyet göstermekte olan örgütlerin yapı ve işleyiş özellikleri ile çevrenin özellikleri arasında bir benzeşme, paralellik öngörmektedir (Dinçer,2013).

Kurumsal teori, kurumsal itibarı çeşitli şekillerde ele almaktadır. Bunlardan birincisi meşruiyet paradoksudur. Örgütler olumlu bir itibara sahip olmak için tüm paydaşlar tarafından meşru kılınması gerekmektedir (King ve Whetten, 2008). Fakat olumlu bir itibarın oluşması için örgüt, bazen de kendini diğerlerinden farklı kılmalıdır (Wartick, 2002). İkincisi, hem kurumsal faaliyetler hem de kurumsal standartlar sektöre özgü olma eğiliminde olduğundan, sektör üyeliği kurumsal itibarın önemli bir göstergesidir. Kurumsal teori, alanların (sektör) gelişimi ve doğası ile ilgilenir (DiMaggio ve Powell, 1983). Üçüncüsü, itibar sıralaması kamu veya ilgililer ile paylaşıldığında, yöneticiler bunları kurumsal baskılar olarak algılamaktadırlar (Martins, 2005). Dördüncüsü, bazı örgütlerin itibarlarının nispeten kalıcı hale gelmesi kapsamında örgüt düzeyinde kurumsallaşmış olarak itibardan bahsedilebilir (Schultz vd., 2001). Bir örgütün kurumsallaştığı süreç – veya bu durumda itibarın meşruiyete nasıl katkıda bulunduğu – kurumsalcılığın en eski kaygılarından biridir. Beşincisi, küresel politik ekonomide,

örgütler bir ortamda kolayca aktarılamayan veya başka bir ortama uygulanamayan itibarlar kazanabilirler. Bu kurumsal çoğulculuk, kurumsal teori geleneğinde çalışan araştırmacıların da ilgilendiği bir konudur (Kraatz ve Block, 2008). Son olarak, kurumsal itibar ölçümü ve yönetimi işinin kendisi kurumsallaştırılabilir. Özetle, kurumsal itibar, kurumların kurumsallaşmış bilgi ortamının önemli bir yönü olarak görülebilir (Lammers ve Guth, 2013).

4.2.3. Sinyal Teorisi

Sinyal teorisi, bilgi asimetrisi ve belirsizlik koşulları altında etkileşen faktörleri inceleyen bir bilgi ekonomisi teorisidir (Spence, 1973). Bu teoriye göre, iki taraf birbirleriyle etkileşime girmektedirler ve belirsizlik ortamı hâkimdir. Örneğin bir pazar yerinde birbirleriyle rekabet halinde olan birçok sayıda satıcı bulunmaktadır. Bu nedenle satıcılar, rakiplerinden daha fazla satabilmek için ürünlerinin daha kaliteli olduğunu göstermek adına, alıcılara fiyat, kalite veya iade ürün iadesi kuralları gibi sinyaller göndermeye çalışırlar.

Spence (1973) sinyal teorisini başka bir örnekte ise şu şekilde açıklamıştır: İşverenler, iş başvurusunda bulunanlardan iki tür bilgi alırlar. Bunlardan bir kısmı adayların değiştiremeyeceği yaş, cinsiyet ve etnik köken gibi "endeksler" bilgi grubudur. Diğer bilgi grubu ise Spence'nin "sinyaller" olarak adlandırdığı işle ilgili adayın uzmanlık seviyesi olarak adayların manipülasyon yapabilecekleri bilgi grubudur. Bu örnekte Spence'nin "sinyal maliyetlerinin, iş başvurusunda bulunanların üretken yetenekleri ile negatif bir şekilde ilişkilendirilmesi" varsayımı bulunmaktadır. Bu dengeleme varsayımı olmadan, tüm iş başvurusunda bulunanlar aynı kararı verecek ve aynı uzmanlık düzeyine sahip olacaktır. Bir ürünün birden fazla satıcısı örneğinde, bir satıcının maruz kaldığı sinyalleme maliyetleri ile ürün kalitesi arasında negatif bir ilişki vardır: ürün kalitesi ne kadar yüksekse, sinyalleme maliyetleri o kadar düşük olmaktadır.

4.3. Kurumsal İtibar, Kurumsal Kimlik ve Kurumsal İmaj: İç ve Dış Paydaş Ayrımı

Artan teorik araştırmalar ve pratik uygulamalara rağmen kurumsal itibar, kurumsal kimlik ve kurumsal imaj kavramları arasında keskin bir farklılığın ortaya konamamış olması kavramların çok sayıda farklı bakış açısıyla incelenmesinden

kaynaklanmaktadır. Özellikle örgütsel davranış ve pazarlama alanlanlarındaki araştırmacılar arasındaki yaklaşım farklılıklarının sonucu olarak itibar ve imaj, genel olarak dış paydaşlara; kimlik ise iç paydaşlara ait olarak tanımlanmaktadır (Barnett vd., 2006:35).

Da Camara (2011)' e göre kurumsal kimlik, örgütün ne olduğu; kurumsal imaj ise örgütün nasıl algılandığıdır. Bu nedenle kurumsal imaj, zamanla örgütsel davranış alanının bir araştırma konusu olan kurumsal itibarın aksine örgütün anlık bir fotoğrafıdır. Dolayısıyla çoğu tanımda, kurumsal imaj, örgütte yerleşik olarak bulunan kurumsal kimliğin aksine dış paydaşlarca şekillenen bir kavram olarak görülmektedir.

Fombrun ve van Riel (1997)' e göre kurumsal itibar, kurumsal imaj ve kurumsal kimliği kapsamaktadır. Bu bakış bağlamında, kurumsal kimlik örgütün yönetici ve çalışanları tarafından bir firma görüşü; kurumsal imaj örgüt dışındakilerin örgüt ile ilgili olarak görüşleri; kurumsal itibar ise hem yönetici ve çalışanlar hem de örgüt dışındakilerin örgüt ile ilgili görüşleridir. Barnett vd. (2006), Fombrun ve van Riel (1997)'ye ait olan bu görüşün evrensellikten uzak fakat yaygın olarak kabul edilen bir görüş olduğunu belirtmiştir.

Bu araştırma Fombrun (1996)'un bir bütün olarak itibarın hem iç hem de dış paydaşların algılarından oluştuğuna dair yaygın olarak kabul edilen bütünleştirici görüşü desteklemektedir. Çünkü Brown vd. (2006)'nın belirttiği gibi çalışanlar aynı zamanda 'dış' bir kitlenin üyeleri olarak da görülebilir ve bu nedenle kurumsal itibarın dışarıdan bir parçası olarak da kategorize edilebilmektedir.

Fombrun ve Shanley (1990, s.255), kurumsal itibar çalışmalarının başında kavramın farklı paydaş (iç ve dış, müşteri ve çalışan) grupları arasındaki farkın gözetilerek çalışılması gerektiğini önermişlerdir.

4.4. Kurumsal İtibar ve Çalışanlar

Kurumsal itibar alanının en etkili araştırmacılarından birisi olan Fombrun (1996, s.111) kurumsal itibarın temelini kurumsal kimliğin oluşturduğunu belirtmiştir. Dolayısıyla Fombrun, kurumsal itibarın kurumsal kimliği kapsadığını savunmaktadır. Bu bağlamda genel olarak, çeşitli araştırmacılar kurumsal itibarın hem örgüt içindeki hem de dışındaki paydaş kitlelerinin zihninde yer aldığı ve çalışanların kurumsal itibar

için kritik bir paydaş grubu olduğu konusunda hemfikirdir (Bromley, 2002; Davies vd., 2003; Fombrun, 1996; Fombrun ve van Riel, 1997).

Dowling (2004), kurumsal itibarın "örgütün kültürü, stratejisi ve değerlerinin" yanı sıra iş süreçleri, çalışanları ve yönetimi gibi diğer iç faktörlerin bir yansıması olduğunu kabul etmektedir.

Çalışanlar arasında örgütün yüksek itibarlı olarak algılanması, örgüte nitelikli çalışanların kazandırılmasının yanında (Chun, 2005), mevcut çalışanların daha uzun süre örgütte kalmasına ve işgücü devir hızının düşmesine yardımcı olmaktadır (Fombrun, 1996; Roberts ve Dowling, 2002). Ayrıca örgüt, çalışanlar gözünden itibarlı olduğu için çalışanlar, daha düşük ücrete ve daha yüksek motivasyonla çalışacaklardır (Roberts ve Dowling, 2002). Bu nedenle çalışanlar kurumsal itibar açısından örgüt için dikkate değer ve araştırılması gereken bir unsur haline gelmiştir.

Çalışanların hem örgüt bünyesinde olmaları nedeniyle kurumsal itibarı etkilemeleri hem de örgüt dışı paydaşlarla iletişimleri nedeniyle kurumsal itibarı onların gözünden etkileyebilme potansiyelleri olduğundan kurumsal itibar araştırmaları için önemli bir araştırma grubu olarak görülmektedir (Helm, 2011). Bu görüşü destekler nitelikte bir araştırma olan Aperia vd., (2004) kurumsal itibarın çalışanlara iyi davranılma yoluyla örgüt içerisinden geliştirilmesinin önemini vurgulamaktadır.

Kurumsal itibar çalışmaları günümüzde ağırlıklı olarak halen dış paydaşlar, özellikle de müşteriler gözünden yürütülmektedir. Bununla birlikte, bu yaklaşım kapsamında, iç paydaşların görüşleri veya algıları, dış paydaşların algıları aracılığıyla yalnızca dolaylı olarak açıklanabilmektedir. Bu, Kowalczyk ve Pawlish (2002) gibi araştırmacıları, kurumsal itibarda bir değişken olarak kültürün içeriden değerlendirilmesi konusunda gelecekteki araştırmalar için çağrıda bulunmaya yöneltmiştir (Da Camara, 2013).

Bazı araştırmalar çalışanların kurumsal itibar algılarının dış paydaşların o örgüt hakkındaki kurumsal itibar algılarından etkilendiğini göstermektedir (Dutton ve Dukerich, 1991; Dutton vd., 1994; Hatch ve Schultz, 2001). Çalışanların kurumsal kimlik algıları örgütle özdeşleşmeleri açısından önemlidir (Ashforth vd., 2001). Dutton vd., (1994), örgütlerin, istedikleri kurumsal kimlikle güçlü bir şekilde özdeşleşmeleri için çalışanlarının örgütlerine ilişkin olumlu bir imaja sahip olmaları gerektiğini öne sürmektedir. Bunun yolu ise çalışanların tutum ve davranışlarında

örgütün değerlerini ve normlarını içselleştirmeleri ve bunlara bağlı kalmalarıdır. Bu nedenle örgütün kurumsal imaj algısı çalışanların kurumsal itibarını etkilemektedir.

Çok az araştırmacı çalışanların gözünden kurumsal itibar ile örgüt içi faktörler ilişkisine yönelik araştırmalar yürütmüştür. Bu çalışmalardan bazıları ve temel bulguları Tablo 8'de verilmiştir.

Tablo 9: Çalışanlar Kapsamında Yapılmış Bazı Kurumsal İtibar Çalışmaları

Araştırma	Temel Bulgular
Alnıaçık vd. (2011)	Araştırma sonuçları, algılanan kurumsal itibarın örgütsel bağlılık ve iş tatmini ile pozitif bir korelasyona sahip olduğunu, işten ayrılma niyeti ile ise negatif bir korelasyona sahip olduğunu göstermiştir. Bununla birlikte, algılanan kurumsal itibarın işten ayrılma niyetleri üzerinde şaşırtıcı bir şekilde olumlu bir etkisi olmuştur.
Kowalczyk ve Kucharska (2020)	Paydaş baskısı, kültür ve kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) uygulamalarının kurumsal marka performansı, itibarı ve çalışan kimliği üzerindeki etkisini bulunmaktadır.
Ali vd., (2013)	KSS ile kurumsal itibar arasındaki ilişkiyi bulunmaktadır. Çalışma ayrıca KSS ile çalışan bağlılığı arasında önemli bir ilişki bulmuştur. Son olarak, kurumsal itibarın Pakistan bankacılık sektörü çalışanlarının örgütsel bağlılığı üzerinde de önemli bir etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır.
Mehtap ve Kokalan (2013)	Kurumsal itibarın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu ortaya konmuştur.
Öncer ve Yıldız (2012)	Analiz sonuçları, kurumsal itibarın örgütsel özdeşleşme üzerinde önemli olumlu etkileri olduğunu ve bu ilişkide etik iklimin moderatör role sahip olduğunu göstermektedir.

Onakoya vd. (2018)	Etik liderlik davranışları çalışanların kurumsal itibar algılarını etkilemektedir.
Babić-Hodović ve Arslanagić-Kalajdžić (2019)	İşi tatmini çalışanların kurumsal itibar algılarını etkilemektedir.
Deniz (2020)	Kurumsal itibar algısı ile işten ayrılma niyeti arasında istatistiksel olarak anlamlı, orta düzeyde ve negatif bir ilişki bulunmaktadır.
Esenyel (2019)	Değer uyumunun algılanan kurumsal itibar ile duygusal örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye kısmen aracılık ettiğini ortaya koymuştur.
Frare ve Beuren (2021)	Kurumsal itibar yenilikçi iş performansını pozitif yönde etkilemektedir.
Ölçer ve Coşkun (2021)	Kurumsal itibar, hem örgütsel bağlılığın hem de pozitif örgütsel davranışın önemli bir yordayıcısıdır.
Naktiyok (2019)	Yöneticilerin stratejik liderlik davranışlarının çalışanların kurumsal itibar algısı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu ve stratejik liderlik-kurumsal itibar arasındaki ilişkide KSS'nin kısmi aracılık rolü oynadığı tespit edilmiştir.
Helm (2011)	Örgütsel üyelikten duyulan gurur, çalışanların kurumsal itibar algıları konusunda farkındalıklarını artırmaktadır.

4.5. Kurumsal İtibar Yönetimi

Kurumsal itibar, akademiden iş dünyasına kadar birçok ilgilinin odağı haline gelmiş bir kavramdır. Bunun nedeni kurumsal itibarın rakipler tarafından taklit edilemeyen en değerli maddi olmayan varlık olmasıdır. Bu açıdan etkili bir kurumsal itibar yönetimi örgütlere sürdürülebilir rekabet avantajı kazandırmaktadır (Schwaiger ve Schloderer,2011).

İlgili literatür incelendiğinde, kurumsal itibarın yönetilmesi noktasında yapılan çalışmalar, kurumsal itibarı çok büyük bir oranda dış paydaş algıları üzerinden ele almıştır. Doğal olarak itibar yönetimi dış paydaş algıları üzerinden okunarak değişik parametreler belirlenmiş ve bu parametreler dahilinde kurumsal itibar yönetimi çalışmalarına yön verilmiştir. Bu bağlamda kurumsal itibar yönetim süreçleri; imaj analizi, müşteri memnuniyeti, rekabet analizi, stratejik analiz gibi faktörler dahilinde araştırılmıştır. Ancak bu çalışmada kurumsal itibar çalışan perspektifinden ele alınmıştır. Bu bağlamda kurumsal itibarın çalışanlar perspektifinden yönetilmesine dair etkili olabilecek faktörler Olmedo-Cifuentes vd. (2014)'ne ait olan çalışmaya göre, örgütsel yapı, insan kaynağı, örgüt kültürü, etik, kurumsal sosyal sorumluluk kategorileri üzerinden ele alınmıştır (Olmedo-Cifuentes vd., 2014).

4.5.1. Örgüt Yapısı

Örgüt yapısı, örgüt üyelerinin farklı görevleri yerine getirme süreçleri bağlamında kurulan ilişkilerin tasarımıdır (Olmedo-Cifuentes vd.,2014: 89). Bu kavram çalışan algısında örgütün stratejik hedeflerine ulaşma çabası ve değişen piyasa koşullarına uyum gibi faktörlerle paralellik gösterdiği sürece örgüt çalışanlar tarafından daha itibarlı olarak algılanmaktadır. İyi bir örgüt yapısının iyi bir kurumsal itibar garantörü olduğu belirtilmektedir. Literatürde kurumsal itibar ile ilgili yapılmış çalışmalardaki koordinasyon (Cravens vd., 2003) örgütsel esneklik ve iletişim kavramları örgüt yapısı ile ilgili olan kavramlardır (Olmedo-Cifuentes vd.,2014).

4.5.2. İnsan Kaynağı

İnsan kaynağı faktörü kurumsal itibar çalışmalarının çok azında ölçüm modeli olarak kullanılsa dahi çalışanların dış paydaşlarla iletişimi ve örgüte katılma isteği bu noktada önemli bir role sahiptir (Olmedo-Cifuentes vd.,2014: 90). Çalışanların dış paydaşlarla iletişimi özellikle hizmet odaklı örgütlerde daha belirgin seviyede kurumsal itibar kavramıyla ilişkilidir. Çalıştığı örgütü itibarlı olarak algılayan çalışanların motivasyon seviyelerinin daha yüksek olmasının yanında, insan kaynağı itibarlı olan örgütlerin daha nitelikli çalışanları kendine çekebilme özellikleri bulunmaktadır (Olmedo-Cifuentes vd.,2014). Daha nitelikli çalışanların, işgücü devirleri daha düşük; eğitim masrafları daha az maliyetli, iş tatminleri ve motivasyonları daha yüksek olmaktadır (Anderson ve Schalk, 1998). Öte yandan, örgüt yöneticileri örgütün insan kaynağını oluşturan faktörler arasındadır. Bu bağlamda yönetici davranışları da çalışanların

gözünden kurumun itibarının şekillenmesinde önemli bir faktördür (Olmedo-Cifuentes vd.,2014).

4.5.3. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, "bireylerin örgütsel işleyişi anlamalarına yardımcı olan ve örgütte davranış normları sağlayan ortak değerler ve inançlar modeli" olarak tanımlanabilir (Deshpande vd., 1993; Olmedo-Cifuentes vd.,2014). Çalışan perspektifinden, kurumsal itibarın iş hayatında sahip olunan birikmiş deneyimin sonucu olduğu dikkate alındığında, örgüt kültürü, çalışanlar gözünden kurumsal itibar yönetimi konusu kapsamında ele alınabilmektedir (Hatch ve Schultz 1997). İtibar ölçümlerinin çoğu bu gerçeği yansıtmaktadır (Carmeli ve Tishler 2004). Örneğin örgütün kültüründe bulunan ortak değer ve normların çalışanlar tarafından içselleştirilmesi ve örgütle bütünleşik olarak algılanması bu duruma örnek olarak verilebilir. Bazı çalışmalar olumlu kurumsal itibara sahip çalışanların, takım çalışmasına ve değişime açık kişiler olduklarını belirtmektedir (Olmedo-Cifuentes vd.,2014).

4.5.4. Etik

Bir örgütün etik bir şekilde davranıp davranmadığı kültürün bir yönü olarak kabul edilmesine rağmen, çoğu kişi etiği başlı başına bir itibar boyutu olarak ele almaktadır. İş etiği, 'iş dünyasında davranışları yönlendiren ahlaki ilkeler ve standartlar dizisi' (Dahlin, 2007) veya 'doğru ve yanlış konularının ele alındığı iş durumları, faaliyetleri ve kararlarının incelenmesi' olarak tanımlanabilir (Crane ve Matten, 2004). Bir işletmenin etiği, paydaşlar arasında güven oluşturan meşruiyeti ve güvenilirliği ile ilgilidir; sonuç olarak, iş dünyası sadece kanunda belirtilen şekilde davranmakla kalmamalı, aynı zamanda ahlaki bir vicdan da geliştirmelidir. Etik kategorisindeki: şeffaflık, üst yönetimin etik uygulamaya açık bir şekilde bağlılığı, yolsuzluk ve dolandırıcılığın aktif olarak önlenmesi ve çalışanlar arasında etik davranışın teşvik edildiğine dair kanıtlar çalışanlar perspektifinden örgütün itibarlı olarak algılanmasının etik ile ilgili göstergeleridir (Olmedo-Cifuentes vd.,2014).

4.6. Kurumsal İtibarın Ölçülmesi

Kurumsal itibar kavramı disiplinler arası doğası gereği farklı şekillerde tanımlanmasına rağmen tanımlamalar birbirine benzemektedir. Fakat kavramın

ölçülmesine yönelik çalışmalardaki odaklar daha ayırt edici bir şekilde farklılaşmaktadır (Olmedo-Cifuentes vd.,2014). Chun (2005), itibar kavamının ölçülmesi bağlamında üç okul önermektedir. Bunlardan birincisi, firmanın kısa vadeli performansı ve değerinden etkilenen değerlendirici okul; ikincisi, tek paydaş görüşüne odaklanarak duygusal çağrışımlar neticesinde etkilenen izlenimsel okul; üçüncü okul ise iki veya daha fazla paydaş grubunun örgütle ilgili duygusal çağrışımlarından etkilenen ilişkisel okuldur. Literatür incelendiğinde kurumsal itibar ölçümlerinin genelde tek bir paydaş üzerinden yapıldığı, o paydaşın da müşteriler olduğu görülmektedir. Fakat Davies ve Chun (2003)'ün geliştirdiği "the corporate character scale" kurumsal karakter ölçeği itibarın hem müşteriler hem de çalışanlar tarafından örgütün bir bireymiş gibi düşünülüp o şekilde yanıtlar vermesilmesini sağlayan bir ölçektir. Bir diğer ölçek ise "Fortune Magazine for AMAC" adında ve itibarın ölçülmesine yönelik daha bilişsel bir yaklaşımla oluşturulan, daha somut çağrışımlardan etkilenen ve akademik çalışmalarda daha sıklıkla kullanılan ölçektir. Bu ölçek ilerleyen zamanlarda Fombrun vd (2000) tarafından geliştirilen "Reputation Quotient (RQ)" ve Ponzi vd. (2011) tarafından geliştirilen "RepTrak" daha güvenilir ölçeklerin gelişmesine ortam sağlamıştır (Akt. Olmedo-Cifuentes vd.,2014).

Kurumsal itibarın çalışan nazarında ölçülmesi amacıyla geliştirilen ölçekler yok denecek kadar az sayıdadır. Fakat, Mael ve Ashforth (1992) tarafından geliştirilen ve çalışanların kişisel tecrübeleri kapsamında çalıştıları örgütlerin itibarını algısal olarak değerlendirdikleri ölçek bu türden araştırmalarda sıklıkla kullanılmaktadır.

4.7. Kurumsal İtibar ile İlgili Yapılmış En Etkili Çalışmalar ve İlgili Konular

Bu başlıkta kurumsal itibarın çalışanlar gözünden ölçülmesi kapsamında yapılan en etkili (en çok atıf alan) 10 çalışmaya yer verilmiştir. En etkili çalışmalar web of science veritabanında SSCI indekste taranan dergilerdeki araştırma makaleleri kapsamında sıralanmıştır. Makaleler {"reputation" anahtar kelimesi ile "başlık" ve "employee* or worker"} kelimeleri ile "konu" bağlamında taranmıştır. Son olarak ise kurumsal itibar kavramı kapsamında temel bir ortak kelime analizi yapılmıştır. Ortak kelime analizi, belirli bir alanda veya dergide üretilen ilgili yayınları temsil eden terimlerin bağlantı güçlerini ölçerek alana yönelik kalıpları ve eğilimleri ortaya çıkarmaktadır. Ortak kelime analizinin temel özelliği, belirli bir disiplinin entelektüel yapısını ve kavramsal

yapısının haritalarda görselleştirilmesi ve zamansal dönüşümünün açıklanmasıdır (Zupic ve Cater, 2015).

Tablo 10: Kurumsal İtibar Çalışamalarının Yıllara Göre Dağılımı

Yıl	**Adet**	**Yıl**	**Adet**	**Yıl**	**Adet**
2020	16	2013	5	2004	1
2019	2	2012	5	2000	2
2018	4	2011	1	1996	2
2017	4	2010	4	1995	1
2016	5	2009	2	1994	1
2015	4	2008	1	1993	1
2014	4	2007	1	1987	1

Tablo 10'da çalışanlar bağlamında yapılmış kurumsal itibar çalışmalarının yıllara göre dağılımları verilmiştir. Tabloda toplam 88 çalışma bulunmaktadır. Bazı yıllarda SSCI indekste çalışanlar gözünden kurumsal itibar makalesi bulunmadığı görülmektedir. Özellikle 2020 yılında yayınlanan makale sayısının tüm yıllardaki makale sayısının %23'ünü oluşturması dikkat çekicidir.

Tablo 11: Kurumsal İtibar Konusunda Yapılan En Etkili Çalışmalar

Sıra	**Çalışma**	**Atıf**
1	Melo, T., & Garrido-Morgado, A. (2012). Corporate reputation: A combination of social responsibility and industry. Corporate social responsibility and environmental management, 19(1), 11-31.	213
2	Cable, D. M., & Graham, M. E. (2000). The determinants of job seekers' reputation perceptions. Journal of organizational Behavior, 21(8), 929-947.	185
3	Helm, S. (2013). A matter of reputation and pride: Associations between perceived external reputation, pride in membership, job satisfaction and turnover intentions. British Journal of Management, 24(4), 542-556.	80
4	Martin, G., Gollan, P. J., & Grigg, K. (2011). Is there a bigger and better future for employer branding? Facing up to innovation, corporate reputations and wicked problems in SHRM. The International Journal of Human Resource Management, 22(17), 3618-3637.	72
5	Men, L. R. (2012). CEO credibility, perceived organizational reputation, and employee engagement. Public Relations Review, 38(1), 171-173.	63
6	Davies, G., Chun, R., & Kamins, M. A. (2010). Reputation gaps and the performance of service organizations. Strategic Management Journal, 31(5), 530-546.	55

7	Fu, H., Li, Y., & Duan, Y. (2014). Does employee-perceived reputation contribute to citizenship behavior? The mediating role of organizational commitment. International Journal of Contemporary Hospitality Management.	48
8	Kwon, K., & Rupp, D. E. (2013). High-performer turnover and firm performance: The moderating role of human capital investment and firm reputation. Journal of Organizational Behavior, 34(1), 129-150.	47
9	Arikan, E., Kantur, D., Maden, C., & Telci, E. E. (2016). Investigating the mediating role of corporate reputation on the relationship between corporate social responsibility and multiple stakeholder outcomes. Quality & Quantity, 50(1), 129-149.	44
10	González-Rodríguez, M. R., Martín-Samper, R. C., Köseoglu, M. A., & Okumus, F. (2019). Hotels' corporate social responsibility practices, organizational culture, firm reputation, and performance. Journal of Sustainable Tourism, 27(3), 398-419.	38

Tablo 11'de Wos veri tabanı ve SSCI indekste taranan en etkili (en çok atıf alan) çalışanlar gözünden kurumsal itibar çalışmaları sıralanmıştır. İlk sırada Melo ve Garrido-Morgado (2012)'ya ait "Corporate reputation: A combination of social responsibility and industry" araştırması bulunmaktadır. Araştırmacılar bu çalışmada 320 Amerikan şirketi üzerinden panel veri tekniği ile kurumsal itibarın öncüllerini araştırmışlardır. Çıkan sonuçlara göre çalışan ilişkileri, çeşitlilik sorunları, ürün sorunları, topluluk ilişkileri ve çevre sorunları yapılarının oluşturduğu kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin kurumsal itibar algısını arttırdığını göstermiştir.

İkinci araştırma Cable ve Graham (2000)'a ait olan "The determinants of job seekers' reputation perceptions" dır. Yazarlar bu çalışmada potansiyel çalışanların kurumsal itibar algılarının daha çok dış paydaşların itibar algıları üzerinden oluşsa da bu durumla ilgili literatürün çok kısıtlı olduğunu belirtmişlerdir. Nitel araştırma yöntemi kullanılan çalışmada, potansiyel çalışanların itibar algılarını etkileyen bazı faktörlerin önceki kurumsal itibar araştırmalarında ortaya çıkan faktörlerden oldukça farklı olduğunu göstermektedir. Örneğin, bir firmanın faaliyet gösterdiği sektör türünün, bir firmanın çalışanların gelişimi için sağladığı fırsatların ve örgüt kültürünün potansiyel çalışanların itibar algılarını etkilediğini ortaya koymaktadır.

Tablo 11'de bulunan en etkili üçüncü araştırma Helm (2013)'e ait olan "A matter of reputation and pride: Associations between perceived external reputation, pride in membership, job satisfaction and turnover intentions" dır. Helm, bu çalışmada 439 çalışanın katılımcı olduğu kesitsel çalışmada olumlu bir kurumsal itibarın, çalışanların işten ayrılma niyetlerini yönetmede önemli olduğu ve çalışan memnuniyeti ile de pozitif yönlü bir ilişkisinin varlığı göstermektedir. Helm, ayrıca itibar yönetimi ile insan kaynakları yönetiminin uyumlaştırılması ihtiyacının altını çizmektedir.

En etkili kurumsal itibar çalışmaları sıralamasının dördüncüsü Martin vd. (2011)'ne ait olan "Is there a bigger and better future for employer branding? Facing up to innovation, corporate reputations and wicked problems in SHRM" adlı makaledir. Yazarlar bu makalede işveren markasının, kurumsal itibar, yetenek yönetimi ve çalışan bağlılığı üzerinde doğrudan rol oynadığı için çok uluslu şirketlerde araştırma ve uygulama açısından giderek daha önemli bir konu haline geldiğini belirtmişlerdir. Yazarlar devamında, mevcut teori ve uygulamaların, çok uluslu şirketlerin itibar ve yenilik faaliyetlerini ilişkilendirmede başarısız olması nedeniyle, işveren markasının potansiyel etkilerinin henüz tam olarak anlaşılmadığını savunmaktadırlar. Yazarlar çalışmanın sonunda bahsedilen soruna istinaden işveren markası modelinin, kurumsal yönetim, inovasyon ve kurumsal itibar ile ilişkili olduğu yanları ortaya koymuşlardır.

En etkili 5.çalışma Men (2012)'e ait olan "CEO credibility, perceived organizational reputation, and employee engagement" dır. Men, Fortune 500 listesinde bulunan şirketlerin 157 çalışanının katıldığı araştırtırmada CEO güvenilirliğinin algılanan kurumsal itibar ve çalışan bağlılığı ile pozitif ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca, algılanan kurumsal itibar, çalışan bağlılığını önemli ölçüde ve olumlu yönde etkilerken, CEO güvenilirliğinin çalışan bağlılığı üzerindeki etkisinde de tam aracı role sahip olduğu belirtilmiştir.

Bir sonraki çalışma Davies vd. (2010)'ne ait olan "Reputation gaps and the performance of service organizations" adlı araştırmadır. Yazarlar 56 firma üzerinde yaptıkları çalışmada çalışanların ve müşterilerin kurumsal itibar algıları arasındaki boşlukların, geleneksel olarak düşük performansla ilişkilendirildiğini belirtmişlerdir. Asimilasyon-karşıtlık teorisini bağlamında, bu tür boşlukların doğasının, gerçekte, boşluğun boyutuna ve değerine bağlı olarak gelecekteki gelir üzerinde farklı bir etkiye sahip olacağını varsaymışlardır. Araştırmanın sonucunda bir şirketin itibarına ilişkin

çalışan algılarını, müşterilerin kurumsal itibar algılarının üzerine çıkararak itibarı yönetmenin, gelecekteki satışları arttırma potansiyeline sahip olduğu vurgulanmıştır.

Tablo 11'deki 7.araştırma Fu vd. (2014)'ne ait olan "Does employee-perceived reputation contribute to citizenship behavior? The mediating role of organizational commitment" başlıklı araştırmadır. Yazarlar çalışmada, çalışanlar gözünden kurumsal itibar çalışmalarının azlığının yarattığı olumsuz duruma değinmişlerdir. Bu doğrultuda Çin'de 323 otel çalışanı üzerinde yaptıkları araştırmada çalışanların olumlu kurumsal itibar algılarının örgütsel vatandaşlık davranışlarını pozitif yönde etkilediği sonucuna varmışlardır. Ayrıca örgütsel bağlılığın, kurumsal itibar algısı ve örgütsel vatandaşlık davranışları ilişkisinde aracı role sahip olduğu saptanmıştır.

Kurumsal itibar çalışmaları arasındaki en etkili 8.çalışma Kwon ve Rupp (2013)'e ait olan "High-performer turnover and firm performance: The moderating role of human capital investment and firm reputation" adlı araştırmadır. Yazarların 155 Güney Kore firması üzerinde yapmış oldukları araştırmada çalışanlarına yüksek miktarda yatırım yapan firmaların çalışanlarının kurumsal itibar algıları diğer firmalara göre daha yüksek seviyede olduğu bulunmuştur. Ayrıca kurumsal itibar algısının işten ayrılma davranışı ile negatif; firma performansı ile pozitif yönlü bir ilişkisinin olduğu bulunmuştur.

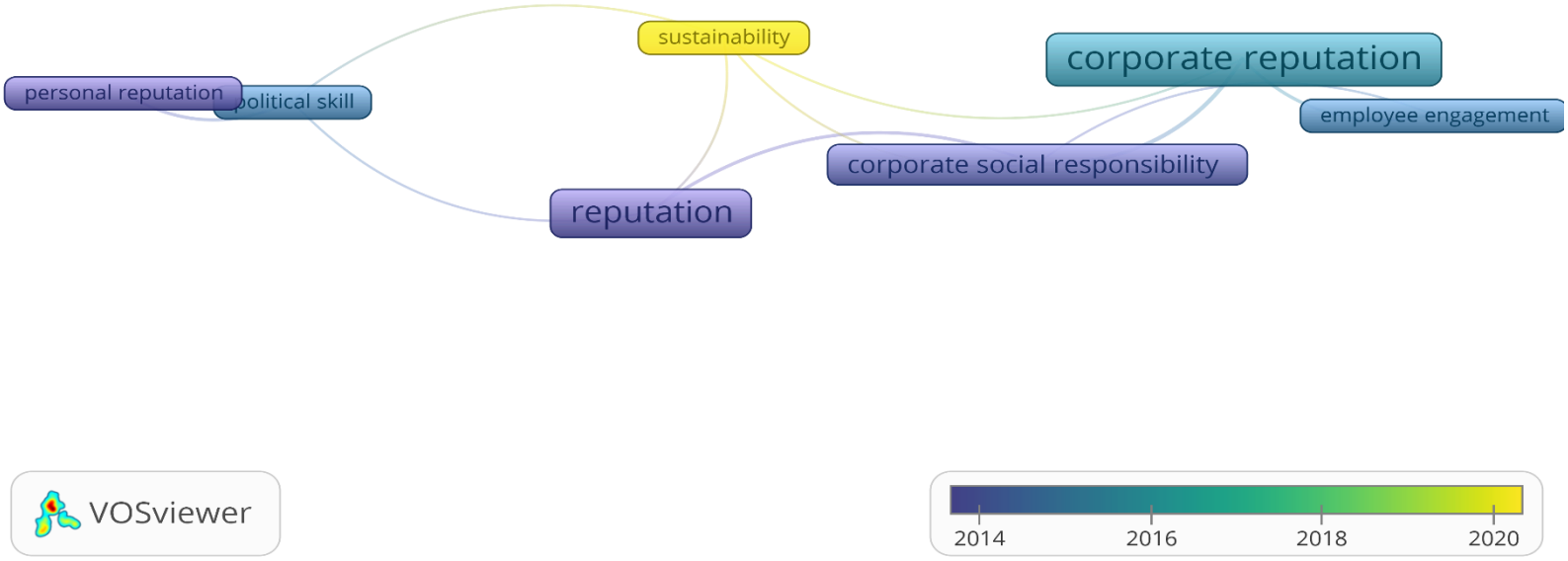
Tablo 11'deki 9.araştırma Arıkan vd. (2016)'ne ait olan "Investigating the mediating role of corporate reputation on the relationship between corporate social responsibility and multiple stakeholder outcomes" başlıklı makaledir. Araştırmacılar makalede kurumsal sürdürülebilirliği yakalamak için şirketlerin tüm paydaş algılarına hitap etmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Bu doğrultuda kurumsal sosyal sorumluluk ve kurumsal itibar kavramlarının, iç ve dış paydaşlar üzerindeki potansiyel etkileri açısından hem akademisyenler hem de uygulamacılar için hayati önem taşımakta olduğu bilgisiyle, kurumsal itibarın kurumsal sosyal sorumluluk ile örgütsel bağlılık, çalışan memnuniyeti, yatırımcı sadakati, satın alma niyeti ve iş arama niyeti arasındaki ilişkiye tam olarak aracılık ettiğini sonucuna varmışlardır.

En etkili kurumsal itibar çalışmalarının 10.sırasında González-Rodríguez vd. (2019)'ne ait olan "Hotels' corporate social responsibility practices, organizational culture, firm reputation, and performance" başlıklı makale bulunmaktadır. Yazarlar kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin bir firmanın iş uygulamalarına nasıl

entegre edilmesi hususundaki araştırmaların yetersizliğini vurgulamışlardır. Bu doğrultuda yazarlar otel endüstrisinde firma performansını iyileştirmek için kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları, örgüt kültürü ve kurumsal itibar arasındaki karşılıklı ilişkileri içeren entegre bir model önermektedir. Çalışmanın sonuçlarına göre, örgüt kültürü kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının farklı boyutlarını etkilemektedir. Sonuçlar ayrıca, çalışanlar ve müşterilerle ilgili kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarını kullanan otellerin itibarlarını güçlendirdiğini göstermektedir.

Şekil 7'deki bilimsel haritalamada görülen anahtar kelimeler en az 3 kere kullanım şartıyla oluşturulmuştur. Harita incelendiğinde harita üzerindeki anahtar kelimelerin renkleri dikkat çekmektedir. Bu renkler haritada birbirleriyle ilişkili olan kavramların çalışılma güncelleğini temsil etmektedir. Renkler "mor"dan "sarı"ya doğru geçtikçe güncellik artmaktadır. Haritaya göre kişisel itibar, politik yetenek, itibar, KSS, çalışan bağlılığı ve sürdürülebilirlik araştırma konuları kurumsal itibar araştırma konusu ile en az 3 kez birlikte çalışılmıştır. Bu araştırma konularından sürdürülebilirlik, kurumsal itibar bağlamında kişisel itibar, politik yetenek, itibar, KSS, çalışan bağlılığı araştırma konularına göre en güncel araştırma konusudur.

Bu bölümde (4.Bölüm), kurumsal itibar ve kurumsal itibar teorileri hakkında açıklamalar yapılmıştır. Sonrasında, kurumsal itibar kavramının iç ve dış paydaşlar üzeriden ayrımları açıklanarak araştırmanın amacı doğrultusunda iç paydaşlar gözünden kurumsal itibar ve önemine geçilmiştir. Bir sonraki adımda iç paydaşlar gözünden kurumsal itibar yönetimi, kurumsal itibarın ölçülmesi konularına değinilmiştir. Son olarak ise, çalışanlar gözünden kurumsal itibar konusu hakkında yayınlanmış en etkili çalışmalar ve güncel araştırma konuları hakkında bilgiler verilerek bölüm sonlandırılmıştır.



Şekil 7: Kurumsal İtibar Kavramının Bilimsel Haritalaması

5. METODOLOJİ VE ARAŞTIRMA

5.1. Araştırmanın Tasarımı

Bu bölümde araştırmanın amacı, önemi, kapsamı, varsayımı ve sınırlılıkları hakkında açıklamalar yapılmıştır.

5.1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Kurumsal itibar kavramına olan ilgi son 20 yıldır hem örgütler hem de araştırmacılar nazarında giderek artmaktadır (Ponzi vd., 2011 ve Şengüllendi ve Şehitoğlu, 2021). Bu durumla ilişkili olarak, kurumsal itibar kavramı stratejik yönetim, pazarlama, örgütsel davranış, finans gibi alanlarda çalışma yapan araştırmacılar tarafından çeşitli çalışamalara konu olarak multidisipliner bir araştırma alanı haline gelmiştir. Artan ilgi ve farklı disiplinlerde araştırırılan bir konu olması sebebiyle bazı kaynaklarda, kurumsal itibar çalışmalarının iç ve dış paydaş ayrımı gözetilerek incelenmesi önerilmektedir (Da Camara, 2013). İlgili literatürde yapılan incelemeler sonucunda kurumsal itibar kavramının daha çok pazarlama ve finans alanlarında ve dış paydaşlar (müşteri, yatırımcı vb.) bağlamında araştırıldığı görülmektedir.

Bazı araştırmacılar bir yandan kurumsal itibar kavramının iç paydaş (çalışan) odaklı çalışılmasının önemini vurgularken diğer yandan da bu konu hakkındaki çalışmaların azlığından bahsetmektedirler (Ali vd.,2013). Çalışanlarının olumlu kurumsal itibar algısına sahip olan işletmelerde, yenilikçilik performansı (Frare ve Beuren, 2021), örgütsel bağlılık (Esenyel, 2019) ve iş tatmini (Babić-Hodović ve Arslanagić-Kalajdžić, 2019) gibi faktörler kurumlarını itibarlı olarak algılamayan çalışanlara yüksek çıkmaktadır. Ayrıca, çalıştıkları kurumu itibarlı olarak algılayan çalışanların işten ayrılma niyetlerinin ise çalıştığı işletmenin itibarını normal veya düşük olarak algılayan çalışanlara göre daha düşük olduğu belirtilmektedir (Deniz, 2020).

Çalışanlar kapsamında yapılan kurumsal itibar araştırmalarında, bazı araştırmacılar özellikle, kavramın öncüllerine dair yapılan araştırmaların azlığı konusunu dile

getirmişlerdir (Ali vd.,2013). Kurumsal itibarın bir değer oluşu ve kurumların değer oluşturmalarında en önemli faktörün liderlik davranışları olduğu (Grojean vd., 2004) bilgisi kavramın öncüllerinin araştırılmasına yönelik yapılan bu araştırmada odağı liderlik davranışlarına kaydırmıştır. Bu bağlamda literatürde, çalışanların kurumsal itibar algılarını etkileyen liderlik tarzlarının bulunduğunu ortaya koyan araştırmaların var olduğu görülmüştür. Yapılan araştırmalarda, etik liderlik (Onakoya vd.,2018), dönüşümcü liderlik (Men ve Stacks, 2013) ve otantik liderlik tarzları (Men, 2014), çalışanların kurumsal itibar algılarını olumlu yönde etkilemektedir. Bu liderlik tarzlarının ortak yanı "değer odaklı" olmalarıdır. Bazı araştırmacılar son yıllarda değer odaklı liderlik tazlarının çalışanları hedefe ulaştırmada daha etkili olduğunu vurgulamaktadırlar (Fairholm, 2011). Değer odaklı liderlik tarzlarından bir tanesi de spiritüel liderliktir. Spiritüel liderliğin, bahsedilen diğer değer odaklı liderlik tarzlarından farkı daha kapsamlı bir teoriye dayalı olması ve değer odaklı olan diğer liderlik tarzlarının bilimsel süreç içerisinde oluşmasına katkı sunduğu bir liderlik modeli olmasıdır (Fry, 2003; 2008). Spiritüel liderler, bir taraftan duygusal, ahlaki ve öznel değerlere vurgu yaparken diğer yandan da çalışanların işleriyle hayatın anlamlarını bulma arayışına göndermede bulunmaktadırlar. Bu yönü düşünüldüğünde spiritüel liderlik davranışlarının çalışanların kurumsal itibar algılarını olumlu yönde arttıracağı düşünülmektedir. Bu bağlamda araştırmanın birinci amacı spiritüel liderlik davranışlarının çalışanların kurumsal itibar algılarını etkileyip etkilemeyeceğini test etmektir.

Günümüzde herhangi bir amaca ulaşmak için kurulmuş olan örgütlerin yapıları giderek daha karmaşık bir hale gelmiştir. Özellikle çalışma hayatındaki örgütler eskiye nazaran çalışanların evlerinden ve ailelerinden daha çok zaman geçirdikleri birer sosyal yapıya bürünmüşlerdir. İnsanlar için bir örgüte dahil olmak artık, kimlik (örgütsel bağlamda kendini tanımlama), anlam (anlam oluşturma ve amaç), kontrol (ustalık ve etki) ve ait olma (bağlanma) gibi psikolojik güdüleri harekete geçirmektedir (Ashforth, 2001). Bu durumun farkında olan örgütler hem örgütsel amaçlar hem de çalışanlarının bahsedilen psikolojik güdülerini tatmin edip varoluşsal ihtiyaçlarını karşılamak adına çalışanlarının inanma edinimine hitap eden kutsallığı kullanmaktadırlar. Kutsallık, inanmış insanın davranışlarını anlamlı kılan temel kaynak olarak görülmektedir. Tarih boyunca bir ev, bir mağara, bir dağ, bir ağaç ve benzeri birçok nesne insan tarafından kutsallaştırılmıştır. Kutsallaştırmanın örgütsel

hayata yansımış şeklinin kavramsal isimlendirmesi ise örgütsel kutsallaştırmadır. Örgütsel kutsallaştırma en genel tanımı ile örgüt bünyesindeki herhangi bir varlığın kutsal kabul edildikten sonra örgütün kutsalı sayesinde kurumsal çevre tarafından meşru olarak görülmesiyle kutsalın örgüt için derinden anlamlı bir değer haline gelmesi sürecidir. Bu araştırmanın bir diğer amacı ise hakkında henüz görgül bir araştırma yapılmamış olan örgütsel kutsallaştırma kavramının ölçeğini geliştirerek, kavramın, spiritüel liderlik ile kurumsal itibar arasındaki ilişkide aracı rolünü test etmektir.

Spiritüel liderlik, örgütsel kutsallaştırma ve kurumsal itibar hakkında yazılmış literatür incelendiğinde bu kavramlar arasındaki olması beklenen ilişkinin doğrudan veya dolaylı olarak araştırıldığı bir çalışmaya rastlanmamıştır. Araştırma bu açıdan Corley ve Gioia (2011)'nın bilimsel araştırmaların katkısı hususunda belirttiği üzere özgünlük ve faydalılık bağlamlarında katkı sunmaktadır. Bunlar; çalışmanın örgütsel kutsallaştırma ölçeğinin geliştirildiği ve spiritüel liderlik, örgütsel kutsallaştırma ve kurumsal itibar arasındaki ilişkinin incelendiği ilk görgül çalışma olması nedeniyle özgün; ilgililere ve uygulayıcılara pratik bilgi sağlayarak projeksiyon sunması nedeniyle ise faydalı olmasıdır.

5.1.2. Araştırmanın Kapsamı, Varsayımları ve Kısıtlılıkları

Günümüz iş dünyasındaki çalışanlar genel olarak beyaz yakalı çalışanlar ve mavi yakalı çalışanlar şeklinde iki grupta incelenmektedirler. Mavi yakalı çalışanlar iş dünyasına emek odaklı şekilde katkı sağlarken beyaz yakalı çalışanlar genel olarak ofis ortamında çalışmaktadırlar. Bu iki ana grubu birbirinden ayıran en temel gösterge eğitim düzeyine bağlı olarak gelir seviyesi ve sosyal statüdür (Saraç vd.,2017:1084). Becker (1960), mavi yakalı çalışanlar ve beyaz yakalı çalışanların örgüt içerisindeki beklentilerinin rol ve statülerinden dolayı farklı olduğunu belirtmektedir. Ayrıca bu gruplar örgütlerin değer sistemlerini, kültürlerini, davranışlarını ve örgütlerdeki rolleri farklı seviyelerde algılamaktadırlar. Beyaz yakalı çalışanların, mavi yakallılara göre daha yüksek eğitim seviyelerine sahip olmaları örgütsel faaliyetleri anlamlandırmada daha yetkin olduklarının göstergesidir (Saraç vd.,2017). Dolayısıyla bu araştırma, sektör farkı gözetmeksizin araştırma değişkenleri olan spiritüel liderlik, örgütsel kutsallaştırma ve kurumsal itibar kavramlarını teorik ve pratik olarak daha nitelikli bir

şekilde anlamlandıracağı düşünülen Türkiye'deki beyaz yakalı çalışanlar kapsamında yapılmıştır.

Bu araştırmanın amacına ve yöntemine istinaden yapılan nicel araştırmada beyaz yakalı çalışanların araştırma değişkenleri kapsamındaki algılarını ölçmeye yönelik psikometrik ölçekler kullanılmıştır. Bu ölçekler daha önceki araştırmalarda istenilen yapıları ölçme noktasında güvenilir ve geçerli sonuçlar vermişlerdir. Ölçeklerin, bu araştırmanın kapsamına uygun oldukları, beyaz yakalı çalışanların ölçek maddelerine verdikleri cevaplarda içten ve samimi oldukları; herhangi bir baskı altında kalmadan, maddeleri anlatılmak istenen şekilde algıladıkları araştırmanın varsayımlarıdır.

Araştırmada olabildiğince farklı sektör ve meslek gruplarından beyaz yakalı çalışana ulaşılarak çalışmaya katılmaları sağlanmaya çalışılmıştır. Bu kapsamda araştırmada büyük ölçekli özel sektör, kamu/yerel yönetim ve sivil toplum kuruluşlarında çalışan beyaz yakalılar bulunmaktadır. Araştırma evreninin bu denli geniş tutulma sebebi araştırma kapsamında geliştirilen örgütsel kutsallaştırma ölçeğinin sektörel özellikler bağlamındaki örgüt kültürü tipolojilerinden etkilenmemesine yönelik araştırmacı tarafından benimsenen tutumdur. Fakat araştırma sonuçlarının tüm sektörler üzerinden genel bir şekilde yorumlanması, araştırma hipotezlerinin sektörler üzerinde ayrı ayrı test edilememesi birer kısıt niteliği taşımaktadır.

5.2. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırmada yöntem olarak nicel araştırma yöntemi belirlenmiştir. Nicel araştırma yöntemi sayısal veriler kullanarak, kesin ve genellenebilir sonuçlara ulaşmayı hedeflemektedir (Gürbüz ve Şahin, 2016:104). Araştırma deseni olarak ise ilişkisel tarama araştırmasıdır. Bu araştırma deseninde genel olarak iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkiler ortaya çıkarılmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2016:109). Ayrıca araştırma tekniği olarak anket, örnekleme tekniği olarak ise tesadüfi örnekleme tekniği kullanılmıştır.

5.2.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırma modelinde bulunan örgütsel kutsallaştırma yapısının ölçeği bu araştırmada geliştirilmiştir ve kavram ilk kez bir araştırma modeli içerisinde test edilmiştir. Örgütsel kutsallaştırma kavramı hakkında yazılmış ilk bilimsel makalede Harrison vd. (2009), örgütsel kutsallaştırmanın kendini daha çok ideolojik örgüt kültürü

tipolojilerinde yani STK'larda somutlaştırabileceğini belirtmiştir. Aynı makalede, rasyonel (kar odaklı) örgüt tipolojilerinde ise kutsal ve seküler karışımının birlikte bulunduğu örgüt tipolojilerinden bahsedilmektedir.

Bu bağlamda, hem ölçek geliştirme çalışmasında hem de tezin araştırma modelinde ilk olarak araştırma evreninin STK'lar olabileceği düşünülmüştür. Ancak örgütsel kutsallaştırma ölçeğinin madde havuzu oluşturma aşamasında yazılan maddelerin sınırlarını belirleyen normatif kontrol ve kurumsallaşma teorilerinin Türk kültürü bağlamında sadece STK'lar değil, aynı zamanda Kamu/Yerel Yönetim ve Özel Sektör üzerinde de referans alınabileceğine karar verilmiştir. Çünkü, en bilinen kültür araştırmacılarından birisi olan Hofstede (2006), Türk kültürünün bireyselcilikten uzak, toplulukçu bir kültür olduğunu belirtmiştir. Yani bireyler varoluşlarını bireysel olarak değil daha çok ait oldukları en küçük topluluktan en büyüğüne kadar "ait olma" ve "müşterek değerlere bağlılık" bağlamlarında gerçekleştirmektedirler. Bu durum örgütsel kutsallaştırma kavramının dayandığı normatif kontrol teorisiyle bireysel düzeyde (öz-denetim, özgür karar alma), kurumsallaşma teorisi ile de kurumsal düzeyde (kültür nedeniyle birbirine benzeme) örtüşmektedir. Dolayısıyla araştırmanın evreni olarak sektör (kültür) ayrımına gidilmeden beyaz yakalı çalışanlar belirlenmiştir. Bu kapsamda toplam 273 farklı büyük ölçekli (STK, özel sektör, kamu/yerel yönetim) kurumdan 601 adet anket toplanmıştır. Verilerin büyük ölçekli kurumlardan toplanmasının sebebi, ülke ekonomileri bağlamında can damarı niteliği taşımaları, iş bölümü ve uzmanlaşmaya dayalı etkin yönetim anlayışına sahip olmaları (Koçel, 2011) ve pozitif kurumsal itibar oluşturma çabalarının yüksek düzeyde olmasıdır (Tuna ve Tuna, 2007). Toplanan anketlerin 23 tanesi katılımcılar tarafından eksik ya da yanlış doldurulduğu kanaatiyle araştırma kapsamı dışında bırakılmıştır. Kurumların ait olduğu sektörler, sivil toplum kuruluşları, yerel yönetimler ve ağırlıklı olarak bankacılık, otomotiv, finans, lojistik faaliyet odaklı büyük ölçekli özel sektör işletmeleridir. Veriler tesadüfi örneklem yoluyla yüz yüze ve online anketler şeklinde toplanmıştır. Araştırma kapsamında toplanan anket sayısının evreni temsil edebilmesi adına Kotrlik ve Higgins (2001)'in çalışmasında belirtilen prosedürler uygulanmıştır. Bu bağlamda beyaz yakalı çalışanlardan toplanan 578 anketin yeterli olduğu kanısına varılmıştır.

5.2.2. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırmanın amacına istinaden toplanan anket formu dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların çalıştıkları kuruma ve kendilerine ait genel bilgilerin istenildiği demografik bilgiler bölümü bulunmaktadır.

İkinci bölümde katılımcıların spiritüel liderlik algılarını ölçmeye yönelik 5 boyut ve 21 maddeden oluşan Fry (2003)'ün geliştirdiği ve Gündüz (2014) tarafından Türkçeye uyarlanan ölçek kullanılmıştır. Ölçekte, vizyon boyutunu ölçmek adına 4 madde, umut/inanç boyutunu ölçek adına 4 madde, özgecil sevgi/diğergamlık boyutunu ölçmek adına 5 madde, çağrı/anlam boyutunu ölçmek adına 4 madde ve üyelik boyutunu ölçmek adına 4 madde bulunmaktadır. Ölçeğin yanıtlanma stili 5'li likert (1=Kesinlikle Katılmıyorum - 5=Kesinlikle Katılıyorum) şeklindedir.

Anket formunun üçüncü bölümünde kurumsal itibar algısını ölçmeye yönelik olarak Mael ve Ashforth (1992) tarafından geliştirilen ve Yeşiltaş vd. (2011) tarafından Türkçeye uyarlanan 7 madde, tek boyuttan oluşan ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin yanıtlanma stili 5'li likert (1=Kesinlikle Katılmıyorum - 5=Kesinlikle Katılıyorum) şeklindedir.

Anket formunun dördüncü bölümünde ise katılımcıların örgütsel kutsallaştırma algılarını ölçmeye yönelik olarak bu çalışmada geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Örgütsel kutsallaştırma ölçeği ile ilgili ayrıntılı bilgi ilerleyen bölümlerde verilecektir.

5.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Bu bölümde araştırma değişkenleri olan spiritüel liderlik, örgütsel kutsallaştırma ve kurumsal itibar değişkenlerinin bu çalışmada iddia edilen ilişkilerine yönelik kurulan hipotezlerin ilgili literatür kapsamında oluşturulmuş dayanakları ve araştırma modeli sunulmuştur.

5.3.1. Spiritüel Liderlik ile Kurumsal İtibar İlişkisi

Literatürde, günümüze kadar geliştirilmiş olan birçok liderlik modeli bulunmaktadır. Bu liderlik modellerinin ortak noktası Yukl (2010)'un belirttiği üzere çalışanları etkileyerek algı, tutum ve davranışlarında değişiklik yapıp örgütü istenilen noktaya taşımaktadır. Fairholm (2011), liderlik teorilerinin odak noktalarından hareketle liderlik tarzlarını 5 jenerasyona ayırarak bir sınıflandırma gitmiştir (Bkz: Tablo 1).

Liderlik davranışlarında "değer" odaklılığın gündeme geldiği jenerasyon 4. ve 5. jenerasyonlardır. 4. jenerasyon liderlerin ne düşündükleri ve nelere değer verdikleri esasına göre; 5.jenerasyon ise liderliğin, örgüt, çalışan ve liderlerin bütünsel refahı esasına göre açıklandığı jenerasyonlardır. Bu kapsamda etik liderlik, otantik liderlik, hizmetkar liderlik, etkileşimci liderlik ve dönüşümcü liderlik 4. Jenerasyonda; spiritüel liderlik ise 5. jenerasyonda bulunmaktadır.

Dowling (2004), liderlik davranışlarının kalitesi çalışanların kurumsal itibar algılarını olumlu yönde etkilediğini belirtirken, Brady (2005) ise çalışanların, vizyon sahibi bir lider tarafından yönetiliyoruz algıları iç ve dış paydaşların kurumsal itibar algıları ile olumlu yönde ilişkili olduğunu belirtmiştir. Literatürde liderlik davranışlarının çalışanların kurumsal itibar algıları ile ilişkisinin incelendiği araştırmalar mevcuttur. Bu araştırmalar Fairholm (2011)'in liderlik jenerasyonları bağlamında incelendiğinde ağırlıklı olarak değer odaklılık özelliği taşıyan etik liderlik, otantik liderlik, etkileşimci liderlik ve dönüşümcü liderlik tarzlarıdır.

Men ve Stacks (2013), etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzları ve çalışan güçlendirmenin kurumsal itibar algısı üzerine etkisini inceleyen bir araştırma yapmışlardır. Nicel araştırma yöntemiyle gerçekleştirilen araştırmanın örneklemi ABD'de Fortune 500 listesinde bulunan 700 çalışandır. Yazarlar, bu araştırmanın kurumsal itibar ile bu kavramın iki öncül faktörü olan liderlik tarzları ve personel güçlendirme arasındaki ilişkiyi doğruladığını açıklamışlardır. Araştırma bulgularına göre dönüşümcü liderliğin, çalışanları güçlendirerek, çalışanların kurumsal itibar algısını yalnızca doğrudan değil dolaylı olarak da olumlu etkilediğini göstermiştir. Etkileşimci liderlik ise, çalışanların örgütsel itibar algısı üzerinde önemli bir olumsuz etkiye sahiptir. Sonuç olarak, çalışanların kurumsal itibar algıları yöneticileri tarafından kendilerine nasıl davranıldığı ve karar mekanizmalarında yer alıp almadıkları konularına göre şekillenmektedir. Buna istinaden çalışanlar bağlamında olumlu bir kurumsal itibar algısı oluşturmak adına kurumun her seviyesinde bulunan yöneticilenin dönüşümcü liderlik davranışları kapsamındaki iletişim tarzlarını benimsemeleri önerilmiştir.

Men (2014), bir diğer araştırmasında otantik liderlik davranışlarının ve şeffaf örgütsel iletişimin çalışanların kurumsal itibar algılarına etkisini araştırmıştır. Nicel araştırma yönteminin kullanıldığı bu araştırmanın evrenini ABD'deki büyük ölçekli şirketilerin çalışanları oluşturmaktadır. Bu bağlamda 400 çalışan üzerinde yapılan araştırmada

otantik liderliğin kurumun şeffaf iletişim sistemini beslemede kritik bir rol oynadığını ve bu durumun da kurum çalışanlarının kurumsal itibar algılarını şekillendirdiği sonucuna varılmıştır. Ayrıca bir kurumun bilgi yoğunluğu, hesap verebilirlik ve çalışan katılımı ile karakterize edilen günlük şeffaf iletişim uygulaması, çalışanların kurum itibarını olumlu olarak değerlendirmesine büyük ölçüde katkıda bulunduğu belirtilmiştir. Sonuç olarak çalışanlar özgün, etik, dengeli, adil, şeffaf, söylediklerinde ve yaptıklarında tutarlı liderler tarafından yönetildiklerinde, kurumu daha olumlu algılama eğilimindedirler. Bu bulgu araştırmada, çalışanların güven ve bağlılığına katkıda bulunan, otantik liderlerin gösterdiği değerler ve eylemler arasındaki tutarlılığa ve ilişkisel şeffaflığa bağlanmıştır. Bu nedenle, örgütsel yönetim ve örgüt arasındaki doğal bağ göz önüne alındığında, iyi bir lider-çalışan ilişkisi, iyi bir çalışan-örgüt ilişkisine katkıda bulunabimektedir.

Zhu (2014), yöneticilik yetkinliklerinin yönetsel değerler, etik liderlik ve kurumsal itibar arasındaki ilişki üzerindeki aracı etkilerini incelemiştir. Çalışmada etik liderliğin kurumsal itibarı etkileyeceği iddiası üst kademeler teorisi kapsamında açıklanmıştır. Bu teoriye göre, liderler, değerleri ve eylemleri aracılığıyla örgüt kültürünü şekillendirme gücüne sahiptir. Çalışmada nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini Çin Halk Cumhuriyeti'nde bulunan 209 imalat şirketi oluşturmaktadır. Yapılan analizler neticesinde yönetsel değerlerin etik liderliği ve kurumsal itibarı olumlu etkilediği ve yöneticilik yetkinlilerinin, yönetsel değerlerin, etik liderlik ve örgütsel itibar üzerindeki etkilerine aracılık ettiği sonucu çıkmıştır.

Spiritüel liderlik ile kurumsal itibar üzerine etkisi olan etik liderlik, otantik liderlik, etkileşimci liderlik ve dönüşümcü liderlik davranışlarının ortak yönleri bulunmaktadır. Spiritüel liderlerin etik liderler gibi "değer" odaklı oluşları (Gardner vd.,2011), ahlaki birer rol model oluşları (Avolio,1999), bencillikten ziyade fedakarlığa vurgu yapışları (Howell ve Avolio, 1992), takipçilerin onurlarını destekleyişleri (Kanungo ve Mendonca, 1996); otantik liderler gibi takipçilerine "bütünlük, güven, cesaret, umut ve sebat" aşılamaları, dönüşümcü liderler gibi takipçilerine "ilham" verme özellikleri bulunmaktadır.

Literatürde spiritüel liderlik davranışlarının çalışanların kurumsal itibar itibar algılarına etkisini doğrudan veya dolaylı olarak test etmiş bir araştırmaya rastlanmamıştır. Spiritüel liderlik literatürüne kazandırılmış Fry (2003), Fairholm (1998) ve Chen ve Yang (2012)'a ait spiritüel liderlik modellerinin ortak noktaları

çalışanlara içerisinde bulundukları örgütlerde ruhsal açıdan huzurlu hissettirerek çalışanlara üyelik şuuru aşılamalarıdır. Bu araştırmada spiritüel liderlik davranışlarının çalışanların kurumsal itibar algısına etkisi sosyal değişim teorisi bağlamında ele alınmaktadır. Sosyal değişim teorisinin karşılıklık ilkesine göre iki unsur arasındaki ilişki kapsamında, birinci unsur, ikinci unsura iyilikte bulunduğu takdirde; ikinci unsur da kendisini bu iyiliğe iyilikle karşılık verme zorunluluğunda hissetmektedir (Blau, 1964). Bu karşılıklı ilişki/etkileşime dayalı çıktı, yöneticinin iyilik gösterdiği çalışana, çalışanın iyiliğe karşı başka bir iyilikle cevap vereceği şeklinde yorumlanabilir. Dolayısıyla spiritüel liderlerin çalışanlarına vizyon oluşturma, umut aşılama, diğergamlık gösterme gibi pozitif davranışları, spiritüel liderliğin fonksiyonlarından anlaşılma ve onaylanma yoluyla çalşanlara üyelik şuuru kazandırması, çalışanların kendilerini örgütün bir parçası olarak hissetmelerini ve devamında örgütü daha itibarlı olarak algılamalarını sağlayacaktır. Açıklanan bilgiler ve teorik öngörüler ışığında;

H_1: Spiritüel liderlik kurumsal itibarı pozitif yönde etkilemektedir.

5.3.2. Spiritüel Liderlik ile Örgütsel Kutsallaştırma İlişkisi

Örgütsel kutsallaştırmanın üç boyutu bulunmaktadır. Bunların birincisi bireylerin kurumsal çevreden ve örgütten sinyaller alarak bireysel anlam arayışları doğrultusunda kendisini örgüte iten ve örgütte kalmasını sağlayan, temelinde varoluşsal kaygıların bulunduğu "anlamın aranması" boyutudur. Örgütsel kutsallaştırma kavramı bu boyutu normatif kontrol teorisi bağlamında açıklamaktadır. Anlamın aranması boyutunda bireyin örgütte kalmasını sağlayan faktörler, bireysel ideal, değer, amaç gibi faktörlerdir. Bireylerin iş hayatlarında bir örgüte dahil olduktan sonra örgütsel işleyiş ve kültür hakkındaki ilk sinyalleri bağlı oldukları yöneticilerinden almaktadır. Bu noktada birey örgüt uyumu devreye girmektedir. Birey örgüt uyumu, birey ve örgütün değerleri arasındaki karşılıklı uyumluluk olarak tanımlanmaktadır (Yıldız, 2013:156). Literatürde bulunan araştırmaların geneli birey örgüt uyumunu "değer"ler üzerinde temellendirmiştir (Chatman,1989; Cable ve Edwards, 2004). Bireysel değerlerle, örgütsel değerlerin birbirine benzeşme derecesi bu uyumu arttırmaktadır. Literatürde bulunan bazı araştırmalar liderlik davranışlarının birey örgüt uyumunu etkilediğini göstermektedir (Boon ve Biron, 2016; Kerse, 2021; Seong ve Choi, 2019; Jung ve Takeuch, 2014; Tremblay vd., 2017).

Örgütsel kutsallaştırmanın ikinci boyutu, "anlamın sağlanması" boyutudur. Örgütler, kutsallaştırma sürecindeki anlamın sağlanması faktörüyle, örgütte kutsallaştırılan her ne ise (sembol, kişi, davranış, ideal, amaç) bunu örgütün tamamı veya belirlenen bir kısmında "kutsal" kavramının etimolojisine uygun (değiştirilemezlik, tartışılamamazlık, aşırı saygı duyulan) bir şekilde empoze etmesidir. Bu aşamada önemli olan nokta, kutsallaştırılan varlığın/varlıkların temelinde, bireyleri örgütle buluşturan "değer"lerin gömülü olmasıdır. Anlamın sağlanması aşamasında, kutsallaştırılan, artık örgüt kültürünün en temel ve en derinden anlamlı değeri haline gelmektedir. Literatürde liderlerin inançlarının esintilerinin ve/veya liderlerin bireysel değerinin örgütsel değerlerle ilişkili olduğuna dair yapılmış araştırmalar (Day ve Hudson, 2011; Adla vd., 2020) bulunmaktadır.

Örgütsel kutsallaştırma kavramının üçüncü boyutu ise "anlamın meşrulaştırılması"dır. Bu boyutta örgütün kutsal olarak adlettiği şey kurumsal çevre tarafından meşrulaştırılmaktadır. Örgüt, anlamın meşrulaştırılması boyutu ile kurumsal çevre tarafından "var olma"yı ve "kabul görme"yi kutsalı sayesinde elde etmektedir. Çünkü örgütün kutsalı, toplumsal değerlerle uyumlu, örgüte kimlik ve saygınlık kazandırmaktadır. Örgüt yöneticileri ve çalışanları yaşamlarının her alanında içerisinde bulundukları toplumdan izler taşımaktadır. Örgütsel kutsallaştırmaya başvuran örgütün, kurumsal çevre tarafından meşru kılınmasında, liderlerin ve çalışanların da aynı toplumda yaşamaları nedeniyle, lider davranışlarının çalışanların, örgütün kurumsal çevre tarafından meşru kılınma algılarını etkileyeceği düşünülmektedir. Bu dolaylı etkileşim döngüsü sosyal öğrenme teorisi, üst kademeler teorisi veya lider üye etkileşimi teorileri bağlamında tartışılabilir.

Örgütler giderek daha fazla şekilde çalkantılı ortamlarla ve yoğun rekabetle karşı karşıya kalırlarken, örgütsel amaçlara ulaşmak adına normatif kontrol sistemlerine (ideal, değer, inanç odaklı) dönmekte, katılımı teşvik etmekte ve çalışanların düşünce ve eylemlerini etkileme aracı olarak hiyerarşinin yerine ideoloji kullanmaktadırlar (Harrison vd., 2009). Spiritüel liderlik davranışlarının temelinde ise maneviyat bulunmaktadır (Fry, 2003). Bu bağlamda spiritüel liderlik davranışlarının örgütsel kutsallaştırmayı kolaylaştırmayı ve çalışanların örgütsel kutsallaştırma algılarını olumlu yönde etkileyeceği lider üye etkileşimi teorisi bağlamında ele alınabilir. Bu teoriye göre çalışanların liderleri ile ile kurdukları iletişimin temelinde iki tarafın da sahip olduğu değer, tutumlar, kişilik özellikleri, beklentiler gibi faktörler

bulunmaktadır (Dienesch ve Liden, 1986). İletişimin kalitesi ve yoğunluğu iki tarafın beklentilerin karşılanmasını sağlamaktadır. Liderler çalışanlarından yüksek performans göstermelerini beklerlerken, karşılığında ise sosyal destek, terfi, ilgi gibi beklentiler içerisine girmektedirler. Lider üye etkileşimi teorisi spiritüel liderlik ve örgütsel kutsallaştırma ilişkisi bağlamında ele alındığında spiritüel liderlik modelinde bulunan, liderlerin vizyon, umut/inanç, diğergamlık davranışlarışlarının çalışanlara bireysel ve örgütsel değerler üzerinden anlam/çağrı sağlama ve üyelik şuuru aşılama noktasında çalışanların bireysel anlam arayışlarına, inanma edinimlerine, çalıştıkları örgütün toplum tarafından kabul görmesine olumlu etkisi olan örgütsel kutsallaştırmayı ve bu yöndeki algılarını pozitif yönde etkileyeceği ön görülmektedir. Yukarıda açıklanan bilgiler ve teorik öngörüler ışığında;

H_2: Spiritüel liderlik örgütsel kutsallaştırmayı pozitif yönde etkilemektedir.

5.3.3. Örgütsel Kutsallaştırma ve Kurumsal İtibar İlişkisi

Olmedo-Cifuentes vd. (2014)'nin çalışanlar gözünden kurumsal itibarın yönetilmesi için belirtmiş olduğu örgüt kültürü ve etik kararlar gibi faktörler bulunmaktadır. Bu faktörlerin örgüt tarafından iyi bir şekilde yönetilmesi çalışanların örgütsel itibarlarını arttıracağı belirtilmektedir. Bu faktörlerin örgütsel kutsallaştırma kavramıyla da ilişkili olduğu düşünülmektedir. "Kutsal" kavramının yönetim literatürüne kattığı şeyler, kimlik (biz kimiz?), kültür ve ideoloji (neye değer veririz ve neye inanırız?) ve strateji (amaçlarımız nedir ve bu amaçlara nasıl ulaşırız?) gibi temel örgütsel unsurların, örgütte nasıl algılandığı, düşünüldüğü ve sergilendiğidir (Harrison vd.,2009).

Örgüt kültüründe bulunan ortak değer ve normların çalışanlar tarafından içselleştirilmesi ve örgütle bütünleşik olarak algılanması çalışanların kurumsal itibar algılarını olumlu yönde etkilemektedir (Akt: Olmedo-Cifuentes vd., 2014). Örgütsel kutsallaştırmanın "anlamın aranması" ve "anlamın sağlanması" boyutları örgütün yapısı, değerleri ve normları ile ilgilidir. Dolayısıyla örgütsel kutsallaştırmanın örgütsel itibarla ilişkili olabileceği düşünülmektedir.

Bir örgütün etik bir şekilde davranıp davranmadığı kültürün bir yönü olarak kabul edilmesine rağmen, çoğu araştırmacı etiği başlı başına bir itibar boyutu olarak ele almaktadır. İş etiği, 'iş dünyasında davranışları yönlendiren ahlaki ilkeler ve standartlar dizisi' (Dahlin, 2007) veya 'doğru ve yanlış konularının ele alındığı iş durumları, faaliyetleri ve kararlarının incelenmesi' olarak tanımlanabilir (Crane ve Matten, 2004).

Bir işletmenin etiği, paydaşlar arasında güven oluşturan meşruiyeti ve güvenilirliği ile ilgilidir; Sonuç olarak, iş dünyası sadece kanunda belirtilen şekilde davranmakla kalmamalı, aynı zamanda ahlaki bir vicdan da geliştirmelidir. Etik kategorisindeki: şeffaflık (Alcala, 2007), üst yönetimin etik uygulamaya açık bir şekilde bağlılığı, yolsuzluk ve dolandırıcılığın aktif olarak önlenmesi ve çalışanlar arasında etik davranışın teşvik edildiğine dair kanıtlar çalışanlar perspektifinden örgütün itibarlı olarak algılanmasının etik ile ilgili göstergeleridir (Olmedo-Cifuentes vd.,2014). Etik değerler açısıdan düşünüldüğünde bu durum örgütsel kutsallaştırma kavramı ile ilişkili olabilir. Çünkü bireyi, örgütte çalışmaya iten sebeplerden biri varoluş kaygısısıdır. Bu bağlamda düşünüldüğünde bireylerin etik davranışlar göstermeyen örgütlerde çalışmayı istemeleri düşünülemez. Ayrıca bireysel anlam arayışı doğrultusunda örgüte dahil olan bireylerin, kendi değerleri ile örgütsel değerlerin uyumunu algıladıklarında örgütsel üyelikten duydukları gurur artacaktır. Helm (2011), örgütsel üyelikten duyulan gururun, çalışanların kurumsal itibar algılarını olumlu yönde etkileyeceğini belirtmiştir. Bununla birlikte örgütün etiğe aykırı davranışları örgütsel kutsallaştırmanın son adımı olan kurumsal çevre tarafından, örgütün kutsalı bağlamında meşruiyet kazanması aşamasını da olumsuz bir şekilde etkileyecektir. Çünkü örgütsel kutsallaştırmaya başvuran örgütler kendilerini benzerlerinden farklı bir yerde konumlandırma yoluna girmiş sayılmaktadır (Harrison vd., 2009). Örgütsel kutsallaştırmanın çalışanların kurumsal itibar algılarını etkileyeceği hipotezi Blau (1964)'ün sosyal öğrenme teorisi bağlamında ele alınmıştır. Araştırmanın bu hipotezinde, sosyal değişim teorisinin karşılıklık ilkesi bağlamındaki taraflardan birisi örgüt, diğeri ise çalışanlardır. Örgüt, örgütsel kutsallaştırma yoluna girerek, kutsalı yoluyla çalışanların bireysel anlam arayışı ihtiyaçlarını karşılamasına destek olmakta, çalışanlara kendi değerleriyle ortak değerlere sahip bir örgütte çalışma imkanı vermekte ve çalışanların kendilerini daha kutsal bir bütünün parçasıymış gibi hissetmelerini sağlamaktadır. Çalışanlar için bu denli önemli faktörlerin örgüt tarafından sağlanmasının karşılığı ise çalışanların örgütlerini daha itibarlı olarak algılamaları olacağı düşünülmektedir. Bu bilgiler ve teorik öngörüler ışığında;

H_3: Örgütsel kutsallaştırma kurumsal itibarı pozitif yönde etkilemektedir.

5.3.4. Spiritüel Liderlik, Örgütsel Kutsallaştırma ve Kurumsal İtibar İlişkisi

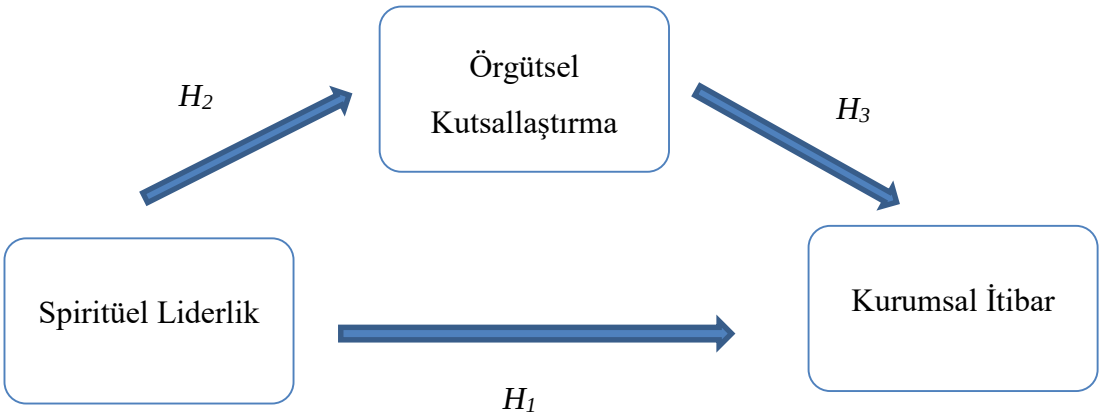
Son yıllarda yönetim alanında görülen materyalizmden spiritüeliteye geçiş bir paradigma değişimi olarak nitelendirilmektedir. Bu yeni odak örgütsel hayatta yer alan çalışanların bireysel anlam ve amaç arayışlarına cevap vermektedir (Narcıkara, 2017:123). Spiritüel liderlik davranışlarının görüldüğü örgütlerde, spiritüel liderlik teorisinin savunduğu ve görgül çalışmalarda da belirttildiği üzere örgütlerin daha karlı ve çalışanların daha yüksek performans gösterdikleri belirtilmektedir (Narcıkara, 2017). Spiritüel liderlik teorisine göre spiritüel liderliğin boyutlarından olan diğergamlık, umut/inanç ve vizyon oluşturma davranışları çalışanlara örgütlerine bağlılık şuuru (üyelik) geliştirmelerini sağlamaktadır. Diğergamlık, umut/inanç ve vizyon oluşturma davranışları aynı zamanda çalışanların örgütlerinde bir amaç ve anlam bulmalarını (Pandey ve Gupta, 2008) sağlamaktadır. Örgütlerinde bir anlam ve amaç bulan ve örgütlerine bağlılık şuuru geliştiren çalışanların örgütlerini daha itibarlı olarak algılaması beklenmektedir.

Örgütsel kutsallaştırma teorisinin temelinde pragmatizm bulunmaktadır (Harrison vd., 2009). Örgüt, kutsalları sayesinde bir yandan hem örgüt hem de çalışanlar düzeyinde daha kutsal bir bütünün parçası haline gelirken bir yandan da kurumsal çevre tarafından onaylanıp rekabet avantajı sağlamak istemektedir. Yani hem çalışan hem de örgüt düzeyinde bir aşkınlık (transcendence) algısı ve çabası bulunmaktadır.

Literatürde spiritüel liderlik ve kurumsal itibar ilişkisinin direkt olarak incelendiği bir araştırmaya rastlanmamıştır. Örgütsel kutsallaştırmanın bu iki değişken arasındaki ilişkiyi açıklayabileceği düşünülmektedir. Çünkü çalışanların kurumsal itibar algılarının dış paydaşlar ile etkileşimi yoluyla da şekillenebilecek olduğu belirtilmektedir. Yani Olmedo-Cifuentes vd. (2014)'nin belirttiği örgütsel yapı, örgüt kültürü ve etik gibi faktörlerin çalışanların itibar algılarını etkileyen örgüt içi faktörler olduğu görülmektedir. Fakat Kennedy (1977), Kattara vd., (2008), Susskind vd., (2007), çalışanların kurumsal itibar algılarının dış paydaşlarla etkileşimleri yoluyla da şekillenebileceğini belirtmişlerdir. Bu noktada örgütsel kutsallaştırmanın boyutlarından biri olan anlamın meşrulaştırılması boyutu örgütün kurumsal çevredeki algılanma şekli ile ilişkilidir. Dolayısıyla örgütsel kutsallaştırmanın, spiritüel liderlik ile kurumsal itibar arasındaki ilişkide aracılık rolünün olduğu düşünülmektedir. Spiritüel liderlerin çalışan odaklı olarak, çalışanların bireysel anlam ve amaç arayışlarına cevap vermeleri örgüt içerisindeki "kutsal/lar" ile birlikte çalışanların

örgütlerini daha itibarlı olarak algılamalarını sağlayacaktır. Araştırma modelindeki bu üçlü etkileşim Blau (1964)'nun sosyal değişim teorisi bağlamında ele alınabilir. Blau (1964)'ya göre örgütler ve çalışanlar arasında formal olarak ilan edilmemiş fakat var olan/uygulanan ve ihlal edildiği takdirde yıkımla sonuçlanabilecek yükümlülükler bulunmaktadır. Bu yükümlülüklere sağlıklı bir şekilde riayet edilmesi taraflar arasında olumlu sosyal değişimlerin oluşmasını sağlamaktadır. Olumlu sosyal değişimlerin başında ise sosyal değişim teorisinin karşılılık ilkesi gelmektedir. Bu ilkeye göre bir kişiye karşı olumlu bir davranış sergilendiğinde kişi bu olumlu davranışın karşılığını başka bir olumlu davranış göstererek vermektedir. Dolayısıyla spiritüel liderlerin, çalışanlarına vizyon oluşturma çabaları ve umut aşılamaları, çalışanlarını karşılıksız desteklemeleri, tüm bu çabaları çalışanlarının refahı için yapmaları; örgütsel kutsallaştırmanın çalışanların bireysel anlam arayışlarına cevap vermesi ve yaşamlarını daha anlamlı kılması ile birleşince çalışanların örgütü daha itibarlı olarak algılayacaklarını düşündürmektedir. Bu bilgiler ve teorik öngörüler ışığında;

H_4: Spiritüel liderlik ile kurumsal itibar ilişkisinde örgütsel kutsallaştırmanın aracılık etkisi bulunmaktadır.



Aracı İlişki: H_4: SL → ÖK → Kİ

Şekil 8: Araştırmanın Modeli

5.3.5. Örgütsel Kutsallaştırma Ölçeğinin Geliştirilmesi

Bu bölümde araştırmanın amaçlarından bir tanesi olan örgütsel kutsallaştırma ölçeğinin geliştirilmesi aşamalarına yer verilmiştir. Daha sonra ise araştırma modeli test edilerek elde edilen bulgular yorumlanmıştır.

5.3.5.1. Örgütsel Kutsallaştırma Ölçeğinin Geliştirilme Prosedürü

Örgütsel kutsallaştırma kavramının görgül araştırmalarda farklı kavramlarla olan ilişkilerini ortaya koymak adına amaçlanan örgütsel kutsallaştırma ölçeğinin geliştirilmesi için Erkuş (2007) ve DeVellis (2017) çalışmalarında belirtilen prosedürler uygulanmıştır. Bu kaynaklarda belirtilen başlıca ölçek geliştirme aşamaları aşağıdaki gibidir;

- Ölçmek istenilen yapının tanımlanması,
- Madde havuzunun oluşturulması,
- Ölçme biçiminin belirlenmesi,
- Ölçeğin kapsam geçerliğinin sağlanmasına yönelik çalışmalar,
- Pilot uygulamanın gerçekleştirilmesi,
- Ölçeğin yapı geçerliğinin test edilmesine yönelik analizlerin yapılmasıdır.

5.3.5.2. Ölçülmek İstenilen Yapının Belirtilmesi

Örgütsel kutsallaştırma kavramından bilimsel olarak bahsedilen ilk çalışma Harrison vd., (2009)'ne ait olan "Organizational sacralization and sacrilege" adlı çalışmadır. Bu çalışmada araştırmacılar kavramın tanımını iş hayatından örnekler vererek yapmışlar, kavramın hangi teoriler bağlamında var olduğundan bahsetmişler ve örgütsel kutsallaştırma modelini literatüre kazandırmışlardır.

Örgütsel kutsallaştırma kavramı 3.Bölümde belirtildiği üzere örgütün, örgüt içerisindeki herhangi soyut veya somut bir varlığa kutsallık atfederek bu varlık üzerinden derinden anlamlı değer oluşturmasıdır. Harrison vd., (2009), örgütsel kutsallaştırma kavramını normatif kontrol teorisi ve kurumsallaşma teorisi bağlamında açıklayarak kavramın "anlamın aranması", "anlamın sağlanması" ve "anlamın meşrulaştırılması" olarak üç aşamada gerçekleştiğini belirtmişlerdir.

De Vellis (2017), ölçeği geliştirilecek olan kavramın kendisini açıklayan bir veya daha fazla teoriye dayandırılmış olmasının ölçek geliştirme sürecine sağladığı kolaylıktan

bahsetmiştir. Bu kolaylığın ise kendini ilgili teorilerin ölçeği geliştirilecek olan kavramın kapsamını net bir şekilde çizmesi açısından ölçek kapsamının istenmeyen sınırlara taşmasını engellemesi açısından gösterdiğini belirtmiştir (DeVellis, 2017, s. 73). Dolayısıyla Harrison vd., (2009)'nin araştırmasında örgütsel kutsallaştırma kavramının dayandığı teorilerin belirtilmiş olması "ölçülmek istenen yapının belirtilmesi" aşamasında ölçek kapsamının istenmeyen sınırlara taşmasını engellemiştir.

5.3.5.3. Madde Havuzunun Oluşturulması

Bu aşamada örgütsel kutsallaştırma kavramının ve boyutlarının (anlamın aranması, anlamın sağlanması, anlamın meşrulaştırılması) olabildiğince geniş bir literatür taraması neticesinde özelliklerini tanımlayan maddeler sıralanmıştır (DeVellis, 2017, s. 76). Çünkü ölçeği geliştirilen yapı doğrudan gözlenemeyen örtük değişken(ler)in ve faktör(ler)in bir araya gelerek oluşturdukları bir yapıdan ibarettir (Erkuş, 2007, s. 18). Dolayısıyla madde havuzu, hem normatif kontrol teorisi ve kurumsallaşma teorisi hem de örgütsel kutsallaştırma kavramını ve boyutlarını tanımlayacak şekilde oluşturulmuştur.

Madde havuzu oluşturulurken maddelerin genel olarak geniş ve kapsamlı olmasına dikkat edilmiştir. Loevinger (1957, s. 654), bu konuda yapının dışına çıkan maddelerin dahi madde havuzuna eklenmesini önermektedir. Çünkü, sonraki süreçlerde yapılacak istatistiki testlerde bu maddelerin kendilerini belli ederek ölçülmek istenen kavramın maddelerinden ayrılacaklarını belirtmektedir.

Şahin ve Öztürk (2018, s. 191), ölçek havuzunun oluşturulması esnasında yazılan maddelerin doğrudan bir davranışı ölçme amaçlı olduğu durumlarda ölçek oluşturucunun gözlem yapması gerektiğini; ölçeğin kuram temelli olduğu durumlarda ise literatür taramasının yeterli olacağını açıklamıştır.

Ölçek havuzundaki her maddelerin oluşturulmasında, Gürbüz ve Şahin (2016, s.194)'ün aktardığı aşağıdaki hususlara dikkat edilmiştir;

- Maddeler örgütsel kutsallaştırma kavramına uygundur.
- Maddeler ifade açısından, açık ve anlaşılırdır.
- Bir maddede birden fazla özellik ya da yargı bulunmamaktadır.
- Maddeler olabildiğince az ve anlaşılır kelimelerle ifade edilmiştir.
- Maddeler yazım ve dilbilgisi kurallarına uygundur.

- Maddeler soru cümlesi yerine düz cümlelerden oluşmaktadır.

5.3.5.4. Ölçme Biçiminin Belirlenmesi

Ölçme biçimi olarak ölçek maddelerine uygunluğu açısından karşılaştırmasız ölçek grubuna dahil olan likert tipi ölçek seçilmiştir. Likert tipi ölçekler sosyal bilimlerde en sık kullanılan ve üzerlerinde istatistiki açıdan birçok işlem yapılmasına olanak bulunan ölçek tipidir. Katılımcılar likert tipi ölçeklerde, bir nesne, tutum veya davranış noktasında ölçek maddelerine katılıp katılmama derecelerini belirtmektedirler (Gürbüz ve Şahin, 2016, s.183). Preston ve Colman (2000, s. 12) 5'li likert tipi ölçeklerin madde başına elde edilen ortalama değer bağlamında yeterli düzeyde düzeyde geçer ve güvenilir sonuçlar verdiğini belirtmişlerdir. Dolayısıyla örgütsel kutsallaştırma ölçeğinin ölçme biçimi 5'li likert olacak şekilde aşağıdaki gibi belirlenmiştir;

1-Kesinlikle Katılmıyorum

2-Katılmıyorum

3-Kararsızım

4-Katılıyorum

5-Kesinlikle Katılıyorum.

5.3.5.5. Örgütsel Kutsallaştırma Ölçeğininin Kapsam Geçerliliği

Kapsam geçerliğinin ölçek geliştirme çalışmalarında çok önemli bir süreç olduğunun araştırmacılar tarafından onanmasına rağmen kapsam geçerliğini belirlemek için tam olarak objektif yöntem veya herhangi bir istatistiksel yaklaşım bulunmamaktadır (Yaghmaei, 2003 s. 25). Kapsam geçerliliğinin sağlanmasındaki amaç madde havuzundaki maddelerin örgütsel kutsallaştırma kavramıyla ne ölçüde ilişkili olduğunun subjektif olarak sınanmasıdır. Bu aşamanın sonunda bazı maddeler ölçek havuzundan çıkarılarak sonraki süreçlere dahil edilmemiştir.

Kapsam geçerliliği sağlanması aşamasında öncelikle Tablo 12 olarak verilen form hazırlanmıştır. Formda, ölçek maddeleri numara sırasında göre sıralanmış, maddelerin uygunluk dereceleri "uygun", "kısmen uygun" ve "hiç uygun değil" şeklinde belirlenmiştir. Formun en sağ sütununa ise "kısmen uygun" ve "hiç uygun değil" seçenekleri için not eklenmesi adına "açıklama" kısmı eklenmiştir.

Tablo 12: Kapsam Geçerliliği Formu

Madde Numarası	**Ölçek Maddeleri**	**Maddenin Uygunluk Derecesi**			**Açıklama**
		Uygun	**Kısmen Uygun**	**Hiç Uygun Değil**	
1					
2					
.					
.					
.					
31					
32					

Kapsam geçerliliği formununun hazırlanmasındaki amaç ölçek havuzunda bulunan maddelerin örgütsel kutsallaştırma ile ilgili olmayanlarının elenmesidir. Bu kapsamda 7 katılımcı ile form üzerinden mülakatlar yapılmıştır. Bu katılımcıların 2 tanesi lise mezunu ve alana ait teorik bilgisi olmayan, 2 tanesi yönetim alanına yakın alanlarda eğitime devam eden doktora öğrencisi ve 3 tanesi ise yönetim alanında doktora derecesine sahip katılımcılardır.

Görüşme sırası uzman olmayanlardan uzman olanlara doğru belirlenmiştir. İlk 2 katılımcıya öncelikle örgütsel kutsallaştırma kavramı açıklanmış, devamında bilgilendirici notlar üzerinden kavrama ilişkin okuma yaptırılmış son olarak ise formdan madde elemeleri istenmiştir. Sonuç olarak madde sayısında bir eksilme olmamıştır. Yönetim alanına yakın alanlardaki 2 doktora öğrencisine aynı prosedür uygulanmış ve 3 madde kapsam dışı bırakılmıştır. Formun son hali yönetim alanında doktora derecesine sahip olan 3 akademisyenle istişare edilmiştir. Maddelerin son hali 3 uzmanın da onayını alacak şekilde revizeler geçirerek son hale gelmiştir. Bu aşama sonunda ölçek havuzundaki madde sayısı 32'den 14'e düşmüştür. Yarıdan fazla olan

bu eksilmenin nedeni bazı maddelerin neredeyse aynı anlamda olduğuna dair uzman katılımcıların görüşleridir.

5.3.5.6. Pilot Uygulamanın Gerçekleştirilmesi

Örgütsel kutsallaştırma ölçeğinin güvenilirlik ve geçerlilik analizlerinin yapılmadan önceki hali aşağıdaki gibidir.

Tablo 13: Pilot Uygulamada Kullanılan Ölçek Maddeleri

Sayın Katılımcı,
Kurumlar tarafından **"kutsal"** kabul edilen herhangi bir şey kurum için **"derinden anlamlı"** hale gelmektedir. Dolayısıyla kurumunuzda kutsallaştırılan herhangi bir sembol, kişi, ideal, amaç, davranış, süreç vb. varlıkların tümünden form içerisinde **"derinden anlamlı değerler"** şeklinde bahsedilmiştir.

Boyut	Madde Numarası	Madde	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Anlamın Aranması Boyutu	**15**	Bireysel değerlerim (varoluş sebebim) beni bu kurumda çalışmaya itmiştir.					
	16	Bu kurumda çalışıyor olmamın nedeni kurumun bireysel değerlerimle uyumlu olmasıdır.					
	19	Bireysel değerlerimle uyumlu bir kurumda çalışmak benim için sadece "iş"den ibaret değildir.					
	22	Çalıştığım kurumdaki derinden anlamlı değerler beni iyi hissettirmektedir.					
Anlamın Sağlanması Boyutu	**26**	Çalıştığım kurumdaki derinden anlamlı değerler tartışmaya kesinlikle kapalıdır.					
	27	Çalıştığım kurumdaki derinden anlamlı değerlere bir saygısızlık kesinlikle düşünülemez.					
	28	Çalıştığım kurumdaki derinden anlamlı değerlere karşı bir saygısızlık kurum için bir yıkım olur.					

	29	Çalıştığım kurumdaki derinden anlamlı değerler kurumun rekabet avantajı sağlamasında etkilidir.					
	30	Kurumdaki derinden anlamlı değerlere kurum içinden yapılabilecek herhangi bir saygısızlığın sorumlusu kurum değil kişilerdir.					
Anlamın Meşrulaştırılması Boyutu	**1**	Çalıştığım kurum için toplumun temel değerleri çok önemlidir.					
	5	Kurumum için işlerin kolaylaşmasında kurumumdaki derinden anlamlı değerlerin etkisi vardır.					
	7	Kurumumun, kurumsal çevredeki güçlü destekçileri (toplum, devlet kurumları, tedarikçi, vs.) kendisine çekebilmesinde derinden anlamlı değerlerin etkisi vardır.					
	12	Kurumumun toplum gözünde rakiplerinden/türdeşlerinden daha üstte konumlandırılmasında derinden anlamlı değerlerin etkisi vardır.					
	13	Kurumumun bir kimlik kazanmasında derinden anlamlı değerler etkilidir.					

Örgütsel kutsallaştırma ölçeğinin geliştirilmesi sürecinin pilot uygulama aşaması beyaz yakalı çalışanlar kapsamında yapılmıştır. Katılımcılar basit tesadüfi örneklem yoluyla seçilmiştir. Ölçek geliştirme çalışmalarının bu aşamasındaki katılımcı sayılarının ölçek maddelerinin 5-10 katı arasında olmasının uygun olduğu belirtilmektedir (Bryman ve Cramer, 2002; Şimşek ve Ceylan,2021; Topçu vd.,2013; Kline,1994; Yılmaz ve Altınkurt,2013). Katılımcıların ölçek maddelerine samimi ve içten yanıt vermelerini sağlamaları açısından anket formunun kısa olmasına özen gösterilerek katılımcılardan demografik bilgileri istenmemiştir. Pilot uygulamada geçerlilik ve güvenilirlik analizleri 116 katılımcı kapsamında asgari sayı (65-130) üzerinde bir katılımcıyla yapılmıştır. Bu aşamada SPSS yazılımı kullanılarak ölçeğinin geçerliliğinin test edilmesi için açımlayıcı faktör analizi yapılmış, güvenilirliğinin test edilmesi için ise Cronbach's Alpha kat sayısından faydalanılmıştır (Field,2009).

Açımlayıcı faktör analizi (AFA) ölçülmek istenen değişkenin teorik olarak ön görülen boyutlara ayrılıp ayrılmadığının tespiti için kullanılmaktadır. Bu analizde her bir maddenin faktör yükünün en az 0,50 olması, örneklem yeterlilik ve bartlett küresellik değerinin anlamlı olması, maddelerin normal dağılım göstermesi, açıklanan toplam varyansın en az %50 ve her boyutun öz değerlerinin en az 1 olması gerekmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2016).

AFA neticesinde ölçekte bulunan "Çalıştığım kurumdaki derinden anlamlı değerler kurumun rekabet avantajı sağlamasında etkilidir." Maddesinin faktör yükü 0,50'nin altında kalmasından dolayı ilgili madde kapsam dışı bırakılarak analiz tekrarlanmıştır.Tekrarlanan AFA neticesinde ölçeğin toplam açıklanan varyansına ait sonuçlar Tablo 14'de verilmiştir.

Tablo 14: Örgütsel Kutsallaştırma Ölçeğinin Toplam Açıklanan Varyansı

	Madde Özdeğerleri			Öz Kareler Toplam Yükleri			Döndürülmüş Kareler Toplamı Yükleri		
Md.	Özdeğer	Açıklanan Varyans %	Kümülatif Varyans %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %
1	5,903	45,410	45,410	5,903	45,410	45,410	3,449	26,529	26,529
2	2,354	18,109	63,519	2,354	18,109	63,519	2,952	22,709	49,238
3	1,034	7,955	71,474	1,034	7,955	71,474	2,891	22,236	71,474
4	,654	5,035	76,508						
5	,563	4,330	80,838						
6	,526	4,045	84,883						
7	,493	3,792	88,675						
8	,350	2,696	91,371						
9	,303	2,332	93,702						
10	,243	1,866	95,568						
11	,234	1,802	97,370						
12	,183	1,411	98,781						
13	,158	1,219	100,000						

Yöntem: Temel Bileşenler Analizi.

Örgütsel kutsallaştırma ölçeği 3 boyuttan oluşmaktadır. Tablo 14'de görüldüğü üzere her boyutun öz değeri 1'den büyük ayrıca toplam açıklanan varyans %71 ile istenen en küçük değer olan %50'den büyüktür (Gürbüz ve Şahin, 2016, s.312).

Tablo 15'e göre KMO değerinin 0,868 olması örneklemin faktör analizi için oldukça yeterli olduğunu göstermektedir. Ayrıca bartlett küresellik test sonucunun anlamlı olması ($p<0,05$) değişkenler arasındaki ilişkinin faktör analizi için uygun olduğunu

işaret etmektedir. Bununla birlikte her maddenin faktör yükü alt sınır olan 0,50'nin üzerindedir (Hair vd., 2010).

Tablo 15: Açımlayıcı Faktör Analizi (AFA)-1

Faktörler	Madde ler	Faktör Yükleri			Normallik Dağılımı		
		Anlamın Aranması	Anlamın Meşrulaştırılması	Anlamın Sağlanması	Çarpıklık	Basıklık	Cronbach's Alpha
Anlamın Aranması	kut_22	0,872			-1,095	1,127	0,892
	kut_15	0,831			-0,576	-0,741	
	kut_19	0,798			-1,434	1,864	
	kut_16	0,765			-0,893	-0,207	
Anlamın Meşrulaştırılması	kut_13		0,805		-0,106	1,083	0,863
	kut_1		0,767		-1,331	1,579	
	kut_12		0,740		-0,629	-0,357	
	kut_7		0,643		-0,807	0,294	
	kut_5		0,573		-0,897	0,413	
Anlamın Sağlanması	kut_27			0,871	-0,545	-0,384	0,854
	kut_26			0,852	-0,287	-0,607	
	kut_30			0,801	-0,479	-0,362	
	kut_28			0,765	-0,214	-0,697	

Notlar: (i) Varimax Rotasyonlu Temel Bileşenler Analizi
(ii) KMO =0,868, Bartlett Testi; p<0.001 (iii) Toplam Varyans= 71,474, (iv) Cronbach's Alpha =0,891

Tablo 15' de ölçekte bulunması muhtemel maddelerin normallik testleri çarpıklık ve basıklık değerleri üzerinden incelenmiştir. Bu değerlerin -2 ile +2 arasında olması normal dağılıma uygunluğu göstermektedir (Ross ve Willson, 2017, s. 13). Tablo 15'e göre çarpıklık ve basıklık değerleri -2 ile +2 arasında değiştiğinden ölçek maddeleri normal dağılım göstermektedir.

Tablo 15'de son olarak Cronbach's Alpha değerleri hem ölçeğin alt boyutları hem de ölçeğin geneli için verilmiştir. Hair vd. (2010)'a göre ölçeğin farklı örneklemlerde aynı sonucu verebilmesi (içsel tutarlılık) için güvenilir olması gerekmektedir. Bu kapsamda Cronbach's Alpha değerlerinin en az 0,70 olması gerekmektedir. 13 maddeden oluşan örgütsel kutsallaştırma ölçeğinin Cronbach's Alpha değeri 0,891'dir. Ölçeğin boyutlarına ait Cronbach's Alpha değerleri ise, anlamın aranması boyutu için 0,892; anlamın sağlanması boyutu için 0,854 ve anlamın meşrulaştırılması boyutu için ise 0,863'dür.

5.3.5.7. Örgütsel Kutsallaştırma Ölçeğinin Yapı Geçerliliği

Örgütsel kutsallaştırma ölçeğinin pilot uygulama aşamasından sonra ortaya çıkan sonuçlara istinaden farklı bir örneklem üzerinden tekrar veri toplanmıştır. Ölçeğin yapı geçerliliğinin testi toplam 215 beyaz yakalı katılımcı kapsamında yapılmıştır. Ölçek geliştirme çalışmalarının yapı geçerliliğinin test edilmesi aşamasında katılımcı sayılarının ölçek maddelerinin 5-10 katı arasında olmasının uygun olduğu belirtilmektedir (Bryman ve Cramer, 2002; Şimşek ve Ceylan,2021; Topçu vd.,2013; Kline,1994; Yılmaz ve Altınkurt,2013). Ölçekte bulunan 13 madde dolayısıyla bu rakamın en az 65 olması gerekmektedir. 215 katılımcı ile bu koşul sağlanmıştır.

Yapı geçerliğinin test edilmesi adına yönetim alanında en sık kullanılan yöntem faktör analizidir. Faktör analizindeki temel mantık, aynı yapıya ait çok sayıda veriyi az sayıda değişkene indirgeyerek azaltmaya ve böylelikle yapının yorumlanmasını kolaylaştırmaktır. Faktör analizinin iki farklı yöntemi bulunmaktadır. Bunlar, açımlayıcı faktör analizi (AFA) ve doğrulayıcı faktör analizi (DFA)'dir. AFA, ölçülmek istenen yapıyı betimleyen optimal örtük değişken sayısını belirleyen ve gözlenen değişkenler için makul göstergelerin olup olmadığını ortaya çıkarmaya yarayan istatistiki bir tekniktir. DFA ise hipotetik bir araştırma yapısının gözlemlenen değişkenler tarafından oluşturulan kovaryans matrisine uyup uymadığını test eden istatistiki bir tekniktir (Koyuncu ve Kılıç, 2019, s. 363). Bir diğer deyişle DFA'da, AFA sonuçlarının sağlaması yapılmaktadır.

Açımlayıcı Faktör Analizi

AFA, ölçülmek istenen değişkenin teorik olarak ön görülen boyutlara ayrılıp ayrılmadığının tespiti için kullanılmaktadır. Bu analizde her bir maddenin faktör yükünün en az 0,50 olması, örneklem yeterlilik ve bartlett küresellik değerinin anlamlı olması, maddelerin normal dağılım göstermesi, açıklanan toplam varyansın ise en az %50 ve her boyutun öz değerlerinin en az 1 olması gerekmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2016).

Tablo 16: Açımlayıcı Faktör Analizi (AFA)-2

Faktörler	Maddeler	Faktör Yükleri			Normallik Dağılımı		
		Anlamın Meşrulaştırılması	Anlamın Aranması	Anlamın Sağlanması	Çarpıklık	Basıklık	Cronbach's Alpha
Anlamın Meşrulaştırılması	kut_13	0,819			-1,015	1,122	0,870
	kut_12	0,763			-0,676	-0,085	
	kut_7	0,760			-0,694	0,298	
	kut_5	0,712			-0,765	0,405	
	kut_1	0,683			-1,190	-1,385	
Anlamın Aranması	kut_22		0,823		-0,979	0,716	0,875
	kut_15		0,799		-0,397	-0,874	
	kut_16		0,798		-0,716	-0,404	
	kut_19		0,746		-1,365	1,859	
Anlamın Sağlanması	kut_26			0,823	-0,315	-0,268	0,797
	kut_27			0,808	-0,559	-0,157	
	kut_30			0,746	-0,535	-0,154	
	kut_28			0,732	-0,258	-0,508	

Notlar: (i) Varimax Rotasyonlu Temel Bileşenler Analizi
(ii) KMO =0,884, Bartlett Testi; p<0.001 (iii) Toplam Varyans= 67,935, (iv) Cronbach's Alpha =0,882

Tablo 16'ya göre ölçeğin KMO değerinin 0,884 olması, örneklemin faktör analizi için oldukça yeterli olduğunu göstermektedir. Ayrıca bartlett küresellik test sonucunun anlamlı olması ($p<0,05$) değişkenler arasındaki ilişkinin faktör analizi için uygun olduğunu işaret etmektedir. Bununla birlikte her maddenin faktör yükü alt sınır olan 0,50'nin üzerindedir (Hair vd.,2010).

Tablo 16'da hem ölçeğin faktörleri hem de ölçeğin geneli için Cronbach's Alpha değerleri verilmiştir. Hair vd. (2010)'a göre ölçeğin farklı örneklemlerde aynı sonucu verebilmesi için güvenilir olması gerekmektedir. Bu kapsamda Cronbach's Alpha değerlerinin en az 0,70 olması gerekmektedir. 13 maddeden oluşan örgütsel kutsallaştırma ölçeğinin Cronbach's Alpha değeri 0,882'dir. Ölçeğin boyutlarına ait Cronbach's Alpha değerleri ise, anlamın aranması boyutu için 0,875; anlamın sağlanması boyutu için 0,797 ve anlamın meşrulaştırılması boyutu için ise 0,870'dir. Ayrıca her boyutun öz değeri 1'den büyük ve toplam açıklanan varyans %67 ile istenen asgari değer olan %50'den büyüktür (Gürbüz ve Şahin, 2016, s.312).

Tablo 16'da son olarak ölçeğin normallik dağılımının incelenmesi adına her maddenin çarpıklık ve basıklık değerleri verilmiştir. Bu değerlerin -2 ile +2 arasında olması

normal dağılıma uygunluğu göstermektedir (Ross ve Willson, 2017, s. 13). Çarpıklık ve basıklık değerleri -2 ile +2 arasında değiştiğinden ölçek maddeleri normal dağılım göstermektedir.

Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)

AFA, teorik bir yapıyı betimleyen optimal sayıda gizli (örtük) değişkenin ortaya çıkarılması ve gözlenen değişkenlerin teorik yapıya hangi düzeyde katkı sunduğuna dair fikir vermektedir. Fakat yapının teorik olarak ön görülen yapının kanıtlanmasına dair bilgi vermemektedir. Bu kapsamda teorik yapının veri seti ile uyum sağlama yeteneğini ilişkin olarak devreye DFA girmektedir. AFA'nın bir uzantısı sayılabilecek olan DFA, AFA sonucunda elde edilen hipotetik faktör yapılarının gözlenen değişkenlerin birlikte değişimini gösteren kovaryans matrisine uyup uymadığını test etmektedir (Koyuncu ve Kılıç, 2019, s. 362). Yani AFA ile tanımlanan ölçek yapısının DFA ile doğrulanması gerekmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2016).

DFA çıktılarının yorumlanma ve raporlanma aşamasında uyum iyiliği indekslerinin istenilen aralıkta olup olmadığına bakılmaktadır. Uyum iyiliği indeksleri, araştırmacı tarafından tasarlanan yapının araştırmanın veri seti ile yani gözlenen değerler ile örtüşme sağla(ma)dığını test etmeye yarayan bir dizi istatistiki analizi kapsamaktadır (Hu ve Bentler, 1999). Bu indeksler ve uyum iyiliği referans aralıkları Tablo 17' de görüldüğü gibidir.

Tablo 17: Uyum İyiliği Değerleri Referans Aralıkları

İndeks	Kötü	Kabul Edilir	Mükemmel
CMIN/DF	> 5	> 3	> 1
CFI	<0.90	<0.95	>0.95
SRMR	>0.10	>0.08	<0.08
RMSEA	>0.08	>0.06	<0.06
PClose	<0.01	<0.05	>0.05

Kaynak: Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. Structural equation modeling: a multidisciplinary journal, 6(1), 1-55.

CMIN/DF (Ki-Kare/Serbestlik Derecesi): Bu değer araştırma verilerinden oluşturulan gözlenen kovaryans matrisi ile araştırmanın hipotetik yapısından varsayımsal olarak türetilen kovaryans matrisleri arasında fark olup olmadığının karşılaştırılmasına dayanmaktadır (Hu ve Bentler, 1999, s. 2).

CFI (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi): CFI, ölçülen değişkenlerin aslında ilişkili olmadığına dayanan varsayım üzerinden edinilen Ki-kare değeri ile ölçüm modelindeki parametreleri ve ilişkileri tanımlanmış olan mevcut Ki-Kare değerini karşılaştırarak uyum iyiliğine yönelik tahminde bulunulmasını sağlamaktadır. CFI değeri örneklem büyüklüğünü de hesaba katarak oldukça küçük örneklemler üzerinden şekillenen araştırma yapılarının dahi iyi ve kabul edilebilir çıktılar vermesini sağlamaktadır (Hair vd., 2010, s. 580).

SRMR (Standartlaştırılmış Hata Kareler Ortalamasının Karekökü): SRMR, gerçek model ile türetilmiş model arasındaki uyum ya da uyuşmazlığı doğrudan ölçmek için kullanılmaktadır. SRMR diğer birçok uyum iyiliği indeksinin aksine varyans-kovaryans matrisinden türetilen verileri irdelemeyip, bu matrislerin standartlaştırılmış yani 0-1,00 değerleri arasına sıkıştırılmış halleri olan korelasyon matrisi aracılığıyla yapı geçerliliği kestiriminde bulunmaktadır (Hair vd., 2010, s. 579).

RMSEA (Tahmini Kök Hata Kareler Ortalaması): Araştırma yapısından türetilen kovaryans matrisinin araştırmaya konu olan örnekleme ait kovaryans matrisine yaklaşık olarak iyi uyup uymadığını değerlendirmek için kullanılan bir ölçüttür. Bu değer tam olarak 0'a eşitlendiğinde araştırmanın ölçüm modeli ve araştırmanın ana kütlesi arasında kusursuz ve tam bir uyum olduğu anlamına gelmektedir (Hair vd., 2010, s. 579).

PClose: Tahmini kök hata kareler ortalaması ile ilişkili bir değerdir. PClose'un anlamsız çıkması yani 0.05'den byük çıkması mükemmel uyumun göstergesidir (Gaskin ve Lim, 2016).

Tablo 18: Örgütsel Kutsallaştırma Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri

İndeks	Değer	Değer Aralığı	Yorum
CMIN	118,579	-	-
DF	63	-	--
CMIN/DF	1,882	1-3	Mükemmel
CFI	0,961	>0.95	Mükemmel
SRMR	0,056	<0.08	Mükemmel
RMSEA	0,064	<0.08	Kabul Edilir
PClose	0,095	>0.05	Mükemmel

Hu ve Bentler (1999)'a göre uyum iyiliği değerleri yukarıdaki gibi sıralanarak, yapılan analizler sonucunda örgütsel kutsallaştırma ölçeği adına çıkan değerler verilmiştir. Tablo 18'de görüldüğü üzere örgütsel kutsallaştırma ölçeğinin uyum iyiliği değerleri ölçeğin yapısal olarak geçerli olduğunu göstermektedir (CMIN/DF=1,882; CFI=0,961; SRMR=0,056; RMSEA=0,064; PClose=0,095).

Psikometrik ölçeklerin yapı geçerliliklerinin test edilmesi kapsamında literatürde bulunan yukarıdakilerden farklı uyum iyiliği indeksleri de bulunmaktadır. Bunlar NFI, GFI ve AGFI indeksleridir. Scherbelleh-Engel vd., (2003, s.52)'ye göre örgütsel kutsallaştırma ölçeğinin NFI, GFI ve AGFI değerleri kabul edilebilir aralıktadır (NFI=0,921; GFI=0,922; AGFI=0,887).

Örgütsel Kutsallaştırma Ölçeğinin Yakınsak ve Iraksak Geçerlilikleri

Örgütsel kutsallaştırma ölçeğinin yakınsak ve ıraksak geçerlilikleri Hu ve Bentler (1999)'de belirtilen prosedürlerine göre ve Gaskin ve Lim (2016)'in AMOS eklentisi vasıtasıyla test edilmiştir. Yakınsak geçerlik, AFA ve DFA testleri neticesinde ortaya çıkan bir gizli değişkeni meydana getiren maddelerin hem kendi aralarında hem de gizli değişkenle ilişkisini incelemektedir. Iraksak geçerlik ise gözlenen değişkenlerin ve bu değişkenler tarafından betimlenen örtük değişkenlerin diğer örtük değişkenlerle olan ilişkisini temel almaktadır (Corral-Verdugo ve Figueredo, 1999, s. 808).

Bu kapsamda yakınsak geçerlilik adına CR (komposit/bileşik güvenirlik değeri) ve AVE (açıklanan ortak varyans) değerleri baz alınmıştır. CR işlevsel olarak Cronbach's Alpha katsayısı ile aynı görevi yapmaktadır. Bu değer Cronbach's Alpha değerinin doğruluğunu onaylamak adına kullanılmaktadır. CR'nin her gizli değişken için en az 0,70 olması gerekmektedir. Her gizli değişken için değişken için AVE değerinin ise en az 0,50 üzerinde olması gerekmektedir (Yaşlıoğlu, 2017, s. 82). AVE, gözlenen değişkenlerin toplu bir şekilde ve sadece ait oldukları örtük değişken üzerindeki değişimin en az 0,50'sini açıklayabilme kapasitesini ortaya koymaktadır.

Iraksak geçerlilik için baz alınan değer ise MSV (maksimum paylaşılan varyansın karesi)'dir. MSV herhangi bir gizli değişkenin diğer gizli değişkenlerden herhangi biriyle paylaştığı en yüksek varyansın karesidir (Yaşlıoğlu, 2017, s. 82-83). MSV değerleri AVE değerlerinden düşük olmalıdır.

Tablo 19: Örgütsel Kutsallaştırma Ölçeğinin Yakınsak ve Iraksak Geçerlilikleri

Faktörler	CR	AVE	MSV	1	2	3
Anlamın Meşrulaştırılması (1)	0,880	0,649	0,573	**0,763**		
Anlamın Aranması (2)	0,851	0,590	0,573	0,756***	**0,805**	
Anlamın Sağlanması (3)	0,801	0,505	0,167	0,412***	0,311***	**0,711**

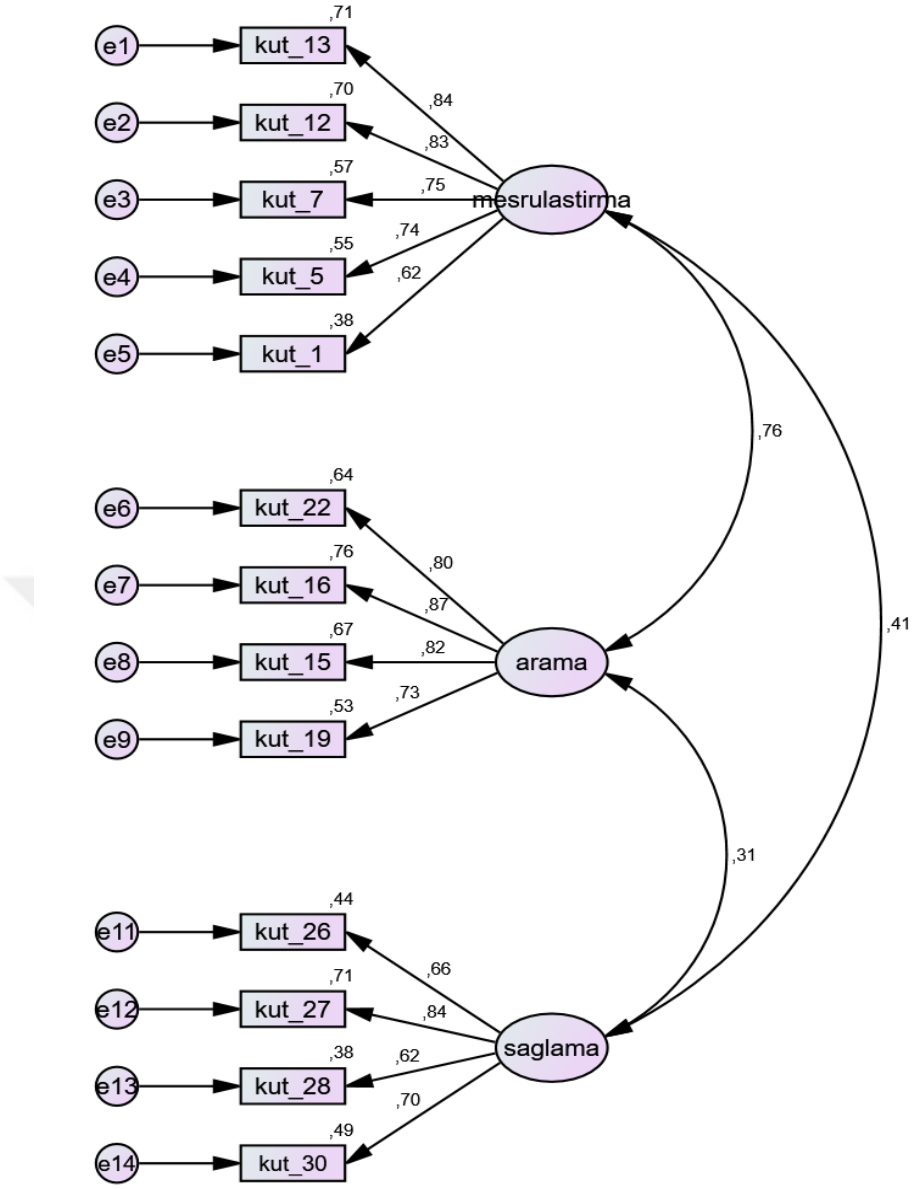
Tablo 19'a göre örgütsel kutsallaştırma ölçeğinin faktörleri olan anlamın aranması, anlamın sağlanması ve anlamın meşrulaşrılmasının CR değerleri sırasıyla 0,880, 0,851 ve 0,801 ile istenen değer 0,70'in üzerindedir. Ayrıca her faktör için AVE değerleri istenen değer 0,50'nin üzerindedir ve her bir AVE değerleri MSV değerinden düşüktür. Dolayısıyla ölçeğin yakınsak geçerliliği sağlanmıştır

Henseler vd. (2015)'e göre ölçeklerin ıraksak geçerliliğinin test edilmesi adına yararlanılması gereken bir diğer geçerlilik şartı HTMT analizine dayanan ıraksak geçerliliktir. Ölçekte bulunan her bir örtük değişkenin (faktörün) HTMT matrisindeki değerinin 0,900'den küçük olması ölçeğin ıraksak geçerlilik koşulunu sağladığını göstermektedir (Henseler vd., 2015). Tablo 20'de örgütsel kutsallaştırma ölçeğine yönelik olarak yapılan HTMT analizinin matrisi verilmiştir.

Tablo 20: Örgütsel Kutsallaştırma Ölçeğinin HTMT Analizi Matrisi

Faktörler	1	2	3
Anlamın Meşrulastırılması (1)	1		
Anlamın Aranması (2)	0,775	1	
Anlamın Sağlanması (3)	0,383	0,302	1

Tablo 20'ye göre örgütsel kutsallaştırma ölçeğinin faktörlerinden "Anlamın Sağlanması", "Anlamın Aranması" ve "Anlamın Meşrulatırılması" faktörlerinin HTMT analizi neticesindeki değerleri beklenen değer 0,900'den küçük olduğu için ölçeğin ıraksak geçerliliği sağlanmıştır (Henseler vd.2015; Gaskin vd., 2019).Sonuç olarak örgütsel kutsallaştırma ölçeği izlenen prosedürlerin sonucunda bilimsel olarak geliştirilmiştir.



Şekil 9: Örgütsel Kutsallaştırma Ölçeği DFA Çıktısı

5.4. Bulgular

Bu bölümde katılımcılardan toplanan veri seti hipotetik analizlere uygunluk için geçerlilik ve güvenilirlik testlerine tabi tutulmuştur. Sonrasında ise araştırma modeli kapsamındaki hipotezler test edilerek sonuçlar raporlanmıştır.

5.4.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerinin Dağılımı

Araştırma kapsamındaki katılımcıların yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi, çalıştıkları kurum türleri, toplam iş tecrübeleri ve şu an çalıştıkları kurumdaki tecrübelerin dağılımı bu bölümde verilmiştir. Bulgular Tablo 20'de sıralanmıştır.

Tablo 21: Katılımcıların Demografik Özelliklerinin Dağılımı

Demografik Özellik	N	%
Cinsiyet		
Kadın	245	42,4
Erkek	333	57,6
Yaş		
18-25 Yaş	62	10,7
26-33 Yaş	194	33,6
34-41 Yaş	170	29,4
42-49 Yaş	84	14,5
50 Yaş ve Üstü	68	11,8
Eğitim Seviyesi		
Yüksekokul	54	9,3
Lisans	341	59,0
Lisansüstü	183	31,7
Çalışılan Kurumdaki Tecrübe (yıl)		
5 Yıl ve Altı	288	49,8
6 Yıl ve Üstü	290	50,2
Toplam İş Tecrübesi (yıl)		
10 Yıl ve Altı	295	51,0
11 Yıl ve Üstü	283	49,0
Unvan		
Üst Düzey Yönetici	55	9,5
Orta Düzey Yönetici	103	17,8
Alt Düzey Yönetici	58	10,0
Beyaz Yakalı Çalışan (yönetici olmayan)	362	62,6
Kurum Türü		
Özel Sektör	211	36,5
Sivil Toplum Kuruluşu	159	27,5
Yerel Yönetim/Kamu	208	36,0
Toplam	578	100

Tablo 21'e göre katılımcıların %57,6'sı erkek; %33,6'sı 26-33 yaş aralığında %59'u lisans mezunu; %50,2'si şu an çalıştığı kurumda 6 yıl ve üzeri tecrübeye sahip; %51'i toplam 10 yıl ve altında iş tecrübesine sahip; %62,6'sı yönetici olmayan beyaz yakalı ve %36,5'i özel sektörde çalışmaktadır.

5.4.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere Ait Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri

Bu başlıkta araştırmada kullanılan spiritüel liderlik, örgütsel kutsallaştırma ve kurumsal itibar ölçeklerine ait güvenilirlik ve geçerlilik testleri yapılmıştır. Kullanılan ölçeklerin geçerliliklerinin test edilmesi adına faktör analizi (AFA ve DFA) yapılmıştır. Faktör analizi, birbiriyle ilişkili maddelerin bir araya gelerek tutarlı bir

şekilde faktör elde etmeyi ve maddelerin oluşturduğu yeni yapıların örüntüsünü keşfetmeyi amaçlayan analizlere verilen genel isimdir (Gürbüz ve Şahin, 2016:309). Güvenilirlik ise, bir ölçeğin farklı örneklem ve zamanlarda tutarlı sonuçları verebilme yetisin olarak tanımlanmıştır. Bu kapsamda hem ölçek faktörlerinin ayrı ayrı hem de ölçeğin tamamının içsel anlamda tuttarlığını test etmek için araştırmada Cronbach's Alpha katsayısından yararlanılmıştır (Hair vd., 2010).

Araştırmada öncelikle ölçeklerin tümüne aynı anda AFA yapılmıştır. Gözlemlenen maddelerin uygun faktör yapısında toplanıp toplanmadığının incelenmesi adına Varimax Rotasyonu ile temel bileşenler analizi uygulanmıştır. Verilen faktör analizine uygunluğunun incelenmesi için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği testi ve Bartlett küresellik testi yapılmıştır (Hair vd., 2010).

AFA, teorik bir yapıyı betimleyen optimal sayıda gizli (örtük) değişkenin ortaya çıkarılması ve gözlenen değişkenlerin teorik yapıya hangi düzeyde katkı sunduğuna dair fikir vermektedir. Fakat yapının teorik olarak ön görülen yapının kanıtlanmasına dair bilgi vermemektedir. Bu kapsamda teorik yapının veri seti ile uyum sağlama yetisine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi (DFA) devreye girmektedir. AFA'nın bir uzantısı sayılabilecek olan DFA, AFA sonucunda elde edilen faktör yapılarının gözlenen değişkenlerin birlikte değişimini gösteren kovaryans matrisine uyup uymadığını test etmektedir (Koyuncu ve Kılıç, 2019, s. 362). Yani AFA ile tanımlanan ölçek yapısının DFA ile doğrulanması gerekmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2016).

Tablo 22: Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Ölçek	Maddeler	AFA Yükleri	DFA Yükleri	Cronbach's Alpha	CR	AVE
Spiritüel Liderlik	Vizyon3	0,778	0,667	0,959	0,896	0,686
	Vizyon4	0,727	0,877			
	Vizyon2	0,722	0,916			
	Vizyon1	0,619	0,833			
	Umut/İnanç3	0,833	0,916		0,937	0,788
	Umut/İnanç2	0,813	0,922			
	Umut/İnanç4	0,769	0,886			
	Umut/İnanç1	0,758	0,823			
	Diğergamlık4	0,819	0,895		0,948	0,786
	Diğergamlık2	0,800	0,883			
	Diğergamlık1	0,767	0,893			
	Diğergamlık3	0,742	0,891			
	Diğergamlık5	0,718	0,870			
	Çağrı2	0,795	0,908		0,922	0,748

	Çağrı3	0,766	0,899			
	Çağrı1	0,696	0,738			
	Çağrı4	0,671	0,903			
	Üyelik3	0,755	0,889			
	Üyelik1	0,734	0,910		0,936	0,786
	Üyelik2	0,716	0,919			
	Üyelik4	0,699	0,827			
Örgütsel Kutsallaştırma	AnlMesr5	0,768	0,763	0,925	0,912	0,674
	AnlMesr3	0,760	0,830			
	AnlMesr4	0,737	0,869			
	AnlMesr2	0,683	0,817			
	AnlMesr1	0,628	0,822			
	AnlSag1	0,802	0,585		0,797	0,500
	AnlSag2	0,724	0,831			
	AnlSag3	0,679	0,715			
	AnlSag4	0,631	0,673			
	AnlAra2	0,720	0,771		0,852	0,591
	AnlAra1	0,714	0,807			
	AnlAra3	0,547	0,693			
	AnlAra4	0,545	0,798			
Kurumsal İtibar	İtibar3	0,804	0,821	0,895	0,787	0,683
	İtibar4	0,796	0,885			
	İtibar2	0,784	0,808			
	İtibar1	0,718	0,790			
AFA; Açımlayıcı Faktör Analizi , Toplam Açıklanan Varyans: 77,987; KMO: 0,955						
DFA; Tüm faktör yükleri istatistiksel olarak p<0.001seviyesinde anlamlıdır.						
CR; Komposit Geçerlilik, AVE; Ortalama Açıklanan Varyans						
Model Fit: X2/df = 2.678, CFI=0.946, SRMR=0.042, RMSEA=0.054, PClose=0,019						

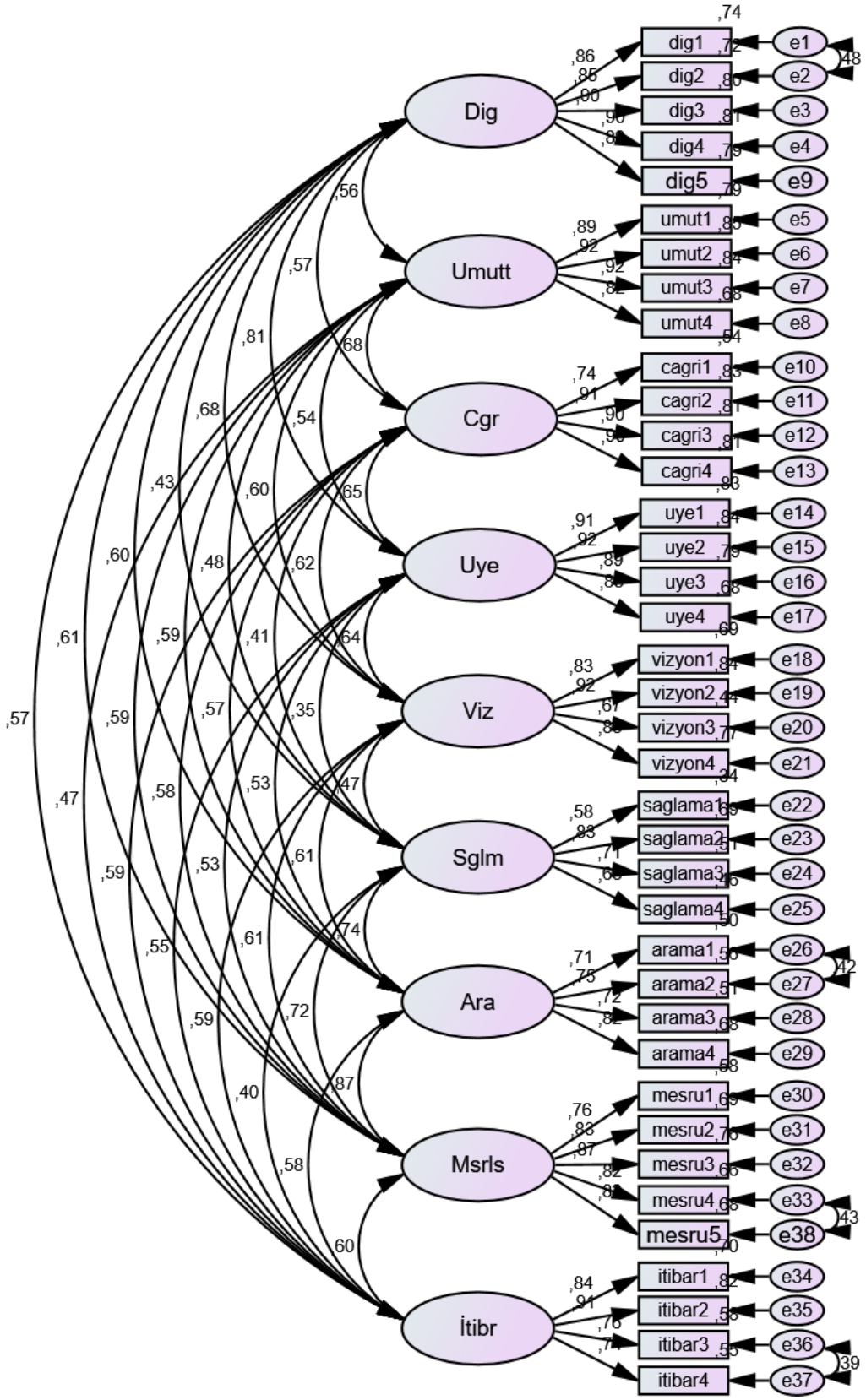
AFA sonuçlarına göre kurumsal itibar ölçeğinin 5, 6 ve 7. maddelerinin diğer maddelerden ayrı bir faktör yapısı oluşturdukları, dolayısıyla olması gereken faktör yapısını bozdukları gözlemlenmiştir. Bu maddeler araştırma kapsamı dışında bırakılmıştır (Field,2009). Sonrasında tekrarlanan AFA sonuçlarına göre (Tablo 22) açıklanan toplam varyans alt sınır olan %50'nin üzerinde (%77,987), KMO değeri istenilen değer 0,70'nin üzerinde (0,955), Bartlett testinin ise 0.001 derecesinde anlamlı olduğu görülmektedir. Dolayısıyla veriler faktör analizine uygundur (Hair vd.,2010). Ayrıca faktörlerin içsel tutarlılıklarının (güvenilirlik) test edilmesi için faydalanılan Cronbach's Alpha katsayılarının ise her faktör için 0,70'in üzerinde olduğu görülmektedir.

AFA sonuçlarının doğrulanması, araştırma ölçeklerinin geçerlik ve güvenilirliklerinin analiz edilmesi için Maximum Likelihood tahmin yöntemi kullanılarak DFA yapılmıştır. Model uyum indeksi değerleri X^2/df = 3,191, CFI=0,929, SRMR=0,042, RMSEA=0,062, PClose=0,000 şeklinde olduğu görülmüştür. PClose değerinin belirtilen koşulu sağlamadığı görülmüştür. Modifikasyon indisleri incelenmiş ve aynı faktördeki yüksek modifikasyon değerine sahip hata değerleri kovare edilmiştir (Bagozzi ve Yi, 1988). Model uyum indeksi değerleri X^2/df = 2,678, CFI=0,946, SRMR=0,042, RMSEA=0,054, PClose=0,019 şeklinde sonuçlanmıştır. Dolayısıyla bu sonuçlara göre model uyum değerlerinin son halinin çok iyi düzeyde olduğu belirtilmektedir (Hu ve Bentler,1999; Gaskin ve Lim, 2016).

DFA'da tüm faktör yüklerinin teorik olarak beklenen faktör yapılarına göre anlamlı olması (Bagozzi vd., 1991), her faktörün AVE değerlerinin 0.5'in üzerinde olması (Berthon vd., 2005; Fornell ve Larcker, 1981; Ahmad ve Daud,2016), CR değerlerinin ise 0.7'nin üzerinde olması (Bagozzi ve Yi, 1988) sebebiyle yakınsaklık geçerliliğin sağlandığı görülmüştür (Hair vd., 2010). Son olarak, faktörler arası korelasyonların heterotrait-monotrait oranı testi (HTMT) uygulanarak ıraksak geçerlilik (discriminant validity) kontrol edilmiştir. Bu teste göre faktörler arası HTMT oranının 0,90'dan düşük olması ölçekler arasında ıraksak geçerliliğin sağlandığını göstermektedir (Henseler vd., 2015). Bu değerler Tablo 23'te verilmiştir. Tablo 23'de görüldüğü üzere faktörler arasındaki HTMT oranları 0,90'dan küçüktür. Dolayısıyla ıraksak geçerliliğin sağlandığı görülmektedir (Gaskin vd.,2019).

Tablo 23: HTMT Analizi Matrisi

Faktörler	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Diğergamlık (1)	1								
Umut/İnanç (2)	0,571	1							
Çağrı (3)	0,574	0,693	1						
Üyelik (4)	0,805	0,550	0,658	1					
Vizyon (5)	0,692	0,604	0,628	0,638	1				
Anl. Meşrulaştırılması (6)	0,614	0,591	0,595	0,539	0,620	1			
Anl. Aranması (7)	0,594	0,593	0,582	0,520	0,616	0,851	1		
Anl. Sağlanması (8)	0,410	0,472	0,416	0,335	0,482	0,697	0,720	1	
Kurumsal İtibar (9)	0,561	0,492	0,599	0,556	0,602	0,617	0,570	0,384	1



Şekil 10: Araştırma Modeli DFA Çıktısı

5.4.3. Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkinin var olup olmadığını, şayet bir ilişki var ise de bu ilişkinin yönünü ve şiddetini belirlemeye yaramaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2016:263). Değişkenler arasındaki ilişkinin +/- oluşu ilişkinin yönünü belirlerken, ilişkinin -1 ve +1'e yakınlığı ise ilişkinin kuvvetini belirlemektedir (Hair vd., 2010). Tablo 24'te araştırma değişkenleri olan spiritüel liderlik, örgütsel kutsallaştırma ve kurumsal itibar arasındaki ilişkilerin yanı sıra bu değişkenlere ait faktörler arasındaki ilişkilere ait değerler verilmiştir.

Tablo 24: Korelasyon Analizi

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	Ortalama	Std. Sapma
Anl. Meşrulaştırılması (1)	1											3,90	,89
Anl. Sağlanması (2)	,592**	1										3,52	,85
Anl. Aranması (3)	,749**	,588**	1									3,77	,92
Vizyon (4)	,555**	,403**	,536**	1								3,82	,95
Umut/İnanç (5)	,548**	,405**	,529**	,546**	1							4,01	,97
Diğergamlık (6)	,571**	,354**	,534**	,634**	,537**	1						3,68	1,02
Çağrı (7)	,546**	,353**	,513**	,562**	,642**	,535**	1					4,15	,81
Üyelik (8)	,499**	,287**	,465**	,580**	,514**	,758**	,609**	1				3,79	,97
Örgütsel Kutsallaştırma (9)	,896**	,826**	,897**	,572**	,567**	,559**	,541**	,480**	1			3,73	,77
Spiritüel Liderlik (10)	,662**	,439**	,628**	,811**	,788**	,855**	,800**	,847**	,662**	1		3,89	,78
Kurumsal İtibar (11)	,558**	,321**	,496**	,533**	,451**	,514**	,542**	,507**	,527**	,619**	1	4,05	,90
** Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlıdır.													

Tablo 24'te verilen araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiler incelendiğinde, araştırmanın bağımsız değişkeni olan spiritüel liderlik ile araştırmanın bağımlı değişkeni olan kurumsal itibar arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki ($r=0,619$; $p<0.001$), spiritüel liderlik ile

araştırmanın aracı değişkeni olan örgütsel kutsallaştırma arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki (r=0,662; p<0.001), örgütsel kutsallaştırma ve kurumsal itibar arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki (r=0,527; p<0.001 bulunmaktadır.

5.4.4. Regresyon Analizleri

Regresyon analizi bağımlı değişken ile bağımlı değişkenin üzerinde etkisi olduğu düşünülen bağımsız değişken veya değişkenlerin ilişkisini tespit etmeye yaramaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2016:271). Araştırma hipotezlerini test etmek amacıyla doğrusal regresyon analizinden faydalanılmıştır.

Örgütsel kutsallaştırmanın, spiritüel liderlik ile kurumsal itibar arasındaki ilişkide aracı rolünü tespit etmek için Baron ve Kenny (1986)'ya ait prosedürler kullanılmıştır. Bu prosedürlere göre aracı etkiden söz edebilmek için sağlanması gereken 4 koşul bulunmaktadır. Bunlardan ilki, bağımsız değişkenin bağlımlı değişkeni etkilemesi; ikincisi, bağımsız değişkenin aracı değişkeni etkilemesi; üçüncüsü, aracı değişkenin bağımlı değişkeni etkilemesi; dördüncü koşul ise bağımlı ve aracı değişkenin birlikte bağımlı değişkeni etkilemesine dayalı modelde bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinde bir azalma olması veya ortadan kalkması gerekmektedir Baron ve Kenny (1986). Dolayısıyla bu araştırmada H4'ü sınayabilmek için öncelikle H1, H2 ve H3'ün desteklenmesi gerekmektedir.

Tablo 25: Regresyon Analizleri

Model 1	**Bağımsız Değişken**	**Bağımlı Değişken**	**Std. β**	**t**	**p**
	Spiritüel Liderlik	Kurumsal İtibar	0,619**	18,905	0,000
	F= 357,380	*R^2=0,383*	*P=0,000*		
Model 2	**Bağımsız Değişken**	**Bağımlı Değişken**	**Std. β**	**t**	**p**
	Spiritüel Liderlik	Örgütsel Kutsallaştırma	0,662**	21,221	0,000
	F= 450,327	*R^2=0,439*	*P=0,000*		
Model 3	**Bağımsız Değişken**	**Bağımlı Değişken**	**Std. β**	**t**	**p**
	Örgütsel Kutsallaştırma	Kurumsal İtibar	0,527**	14,886	0
	F= 221,600	*R^2=0,278*	*P=0,000*		
Model 4	**Bağımsız Değişken**	**Bağımlı Değişken**	**Std. β**	**t**	**p**
	Spiritüel Liderlik	Kurumsal İtibar	0,480**	11,211	0,000
	Örgütsel Kutsallaştırma		0,209**	4,874	0,000
	F= 197,626	*R^2=0,407*	*P=0,000*		

Tablo 25'te verildiği üzere yapılan doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre spiritüel liderlik, kurumsal itibarı istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir (β= 0,619, $p<0.001$). Dolayısıyla H_1 desteklenmiştir. Ayrıca, spiritüel liderlik örgütsel kutsallaştırmayı istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir (β= 0,662, $p<0.001$). Bu sonuç H_2 'nin desteklendiğini göstermektedir. Araştırmanın aracı değişkeni olan örgütsel kutsallaştırma ise kurumsal itibarı pozitif yönde anlamlı olarak etkilemesi sebebiyle H_3 desteklenmiştir (β; 0.527, $p<0.001$). Baron ve Kenny (1986)'nın öne sürdüğü aracı etkinin (H_4) test edilebilmesi için sağlanması gereken ilk üç koşul H_1 , H_2 ve H_3 'ün desteklenmesi ile sağlanmıştır. Spiritüel liderlik ve örgütsel kutsallaştırmanın, kurumsal itibar üzerindeki etkisi birlikte test edildiğinde spiritüel liderliğin kurumsal itibar üzerindeki etkisinin azaldığı fakat ortadan kalmadığı görülmektedir (β= 0,480, $p<0.001$). Bu sonuçtan hareketle örgütsel kutsallaştırmanın, spiritüel liderlik ile kurumsal itibar ilişkisindeki aracı rolünün olduğu görülmüştür. Dolayısıyla H_4 desteklenmiştir.

6. TARTIŞMA VE SONUÇ

Kaynak temelli teoriye göre örgütlerin sahip oldukları değerli, nadir ve taklit edilmesi zor olan kaynaklar örgütlere rekabet avantajı kazandırmaktadır (Keskin vd., 2016). Bir örgütün itibarı, örgütü özgün kılan ve taklit edilmesi neredeyse imkânsız maddi olmayan bir kaynaktır. Bazı araştırmacılara göre kurumsal itibar, beşerî sermaye ile birlikte örgütlerin maddi olmayan en önemli iki kaynağıdır (Abimbola ve Vallaster 2007). Kurumsal itibarın örgütler açısından böylesine önem arz eden bir kavram olması, araştırmacılar tarafından kavrama olan ilgiyi arttırmıştır (Şengüllendi ve Şehitoğlu, 2021). Bu ilgiye bağlı olarak kurumsal itibar, pazarlama, finans ve örgütsel davranış alanlarındaki araştırmacılar tarafından çeşitli şekillerde incelenmiştir.

Literatürde bulunan kurumsal itibar çalışmaları incelendiğinde kavramın daha çok pazarlama alanı kapsamında kurumsal imaj ve kurumsal iletişim bağlamında ve finans alanı kapsamında ise finansal performans bağlamında incelendiği görülmüştür. Kurumsal itibar kavramı, örgütsel davranış alanında ise "değerli" ve "taklit edilmesi zor" bir değer olması nedeniyle daha çok örgütlerin kimlik kazanmasına bağlı kavramlarla birlikte incelenmiştir. Literatürdeki dikkat çeken diğer hususlar ise bazı araştırmalarda kurumsal itibarın iç ve dış paydaş ayrımı gözetilerek çalışılmasının gerekliliği ve kavramın örgütsel davranış alanındaki öncüllerini belirlemeye yönelik çalışmaların sayısındaki yetersizliktir.

Örgütlerde maddi olmayan kaynakların oluşmasında ve yönetilmesinde en büyük rolün liderlere ait olduğu (Grojean vd., 2004) bilgisi referans alındığında literatür, kurumsal itibar kavramının şimdiye kadar etik liderlik, dönüşümcü liderlik ve otantik liderlik tarzları ile ilişkisine dayalı araştırmaların yapıldığını göstermektedir. Bu araştırmalarda kurumsal itibara pozitif yönde etkisi bulunan liderlik tarzlarının ortak yanları ise "değer" odaklı olmalarıdır (Fairholm, 2011). Fairholm (2011)'e göre değer odaklı diğer liderlik tarzları; etik liderlik, otantik liderlik, dönüşümcü liderlik, hizmetkar liderlik, etkileşimci liderlik ve spiritüel liderliktir. Spiritüel liderlik dışındaki diğer değer odaklı liderlik tarzları kapsamındaki çalışmalar zaman içerisinde spiritüel liderlik teorisinin oluşmasına zemin hazırlamıştır (Fry, 2003). Ayrıca spiritüel

liderlik diğer değer odaklı liderlik tarzlarından daha sağlam bir teorik zemine sahiptir (Fry, 2003). Araştırma bu kapsamda spiritüel liderlik ve kurumsal itibar arasındaki ilişkiyi inceleyen öncül bir araştırma niteliğindedir.

Olmedo-Cifuentes vd., (2014)'ne göre kurumsal itibarın iç paydaşlar kapsamında yönetilmesi örgütün kültürüyle ilişkilidir. Örgüt kültürü ise örgütün sahip olduğu değerlerle yakından ilişkilidir (Zeb vd., 2021). Son yıllarda yönetim alanında görülen materyalizmden spiritüeliteye geçiş (Narcıkara, 2017) örgütlerin, çalışanların bireysel anlam arayışlarına ve örgütün dış paydaşlar tarafından sahip olduğu değerler üzerinden makul olarak görülme çabalarını gündeme taşımıştır. Örgütler bu kapsamda örgütsel kutsallaştırmaya başvurabilmektedirler. Örgütsel kutsallaştırma örgüt bünyesinde bulunan herhangi bir varlığa kutsallık atfederek bu varlığın derinden anlamlı hale getirilmesidir. Örgütsel kutsallaştırma süreci, örgüt çalışanların bireysel anlam arayışları doğrultusunda bir örgüte mensup olmaları ile başlayıp, örgütün bu doğrultuda bir varlık üzerinden çalışanlara anlam sağlaması ile devam eden ve örgüt tarafından sağlanan anlamın toplumsal değerlere paralellik göstermesi neticesinde kurumsal çevre tarafından örgütün meşrulaştırılması ile son bulan bir süreçtir. Örgütsel kutsallaştırma süreci olgunlaştıktan sonra çalışanlar, örgüt (kültür haline getirerek) ve kurumsal çevre kutsallar bağlamında birbirlerine sinyaller göndererek örgütsel kutsallaştırma yapısını iyice kuvvetlendirmektedirler (Harrison vd, 2009). Derinden anlamlı değer haline gelen kutsallar örgüt ve çalışanlarda aşkınlık (Transcendence) algısı oluşturmaktadır. Bu algı daha kutsal bir bütünün parçası olma motivasyonu ile devam etmektedir. Dolayısıyla spiritüel liderlerin örgütün ve çalışanların bütünsel refahını arttırmaya yönelik olarak, değerleri, tutumları ve davranışları; çalışanlara anlam sağlama ve üyelik şuuru oluşturma yoluyla, örgütsel kutsallaştırmanın da yardımı ile kullanıp iç paydaşların kurumsal itibar algılarını olumlu yönde değiştireceği düşünülmektedir. Ancak bu iddiayı nicel bir araştırmada ispatlamak adına bulunması gereken örgütsel kutsallaştırma kavramına yönelik bir ölçeğin geliştirilmediği görülmektedir.

Araştırmanın birinci amacı örgütsel kutsallaştırma ölçeğini geliştirmek; ikinci amacı ise spiritürel liderliğin kurumsal itibara etkisini inceleyip, olası etki durumunda örgütsel kutsallaştırmanın bu ilişkideki aracı rolünü test etmektir. Örgütsel kutsallaştırma ölçeğinin geliştirilmesi adına DeVellis (2017)'in önerdiği prosedürler uygulanmıştır. İlk olarak ölçmek istenen yapı belirlenmiş, madde havuzu

oluşturulmuş, ölçme biçimine karar verilmiş, kapsam geçerliliği çalışması yapılmış, pilot uygulama gerçekleştirilmiş ve son olarak ise ölçeğin yapı geçerliliği test edilmiştir. Sonuç olarak, örgütsel kutsallaştırma ölçeği bu araştırmada ölçek geliştirme prosedürlerinin hepsinden başarıyla geçerek bilimsel olarak geliştirilmiştir.

Örgütsel kutsallaştırma ölçeği geliştirildikten sonra araştırmanın bir diğer amacı olan spiritüel liderliğin kurumsal itibara etkisini inceleyip, olası etki durumunda örgütsel kutsallaştırmanın bu ilişkideki aracı rolünü test edilmesi aşamasına geçilmiştir.

Bu kapsamda araştırma, yöntem olarak nicel; desen olarak ise ilişkisel tarama desenine göre yapılmıştır. Veri toplama tekniği olarak anket, örnekleme tekniği olarak ise tesadüfi örnekleme tekniği kullanılmıştır. Araştırma evreni, büyük ölçekli kurumlarda çalışan beyaz yakalılardır. Örgütlerin büyük ölçekli kurumlardan seçilmesinin sebepleri ülke ekonomilerinde çok önemli konuma sahip olmaları, yetkinlik ve uzmanlaşmaya dayalı etkin ve modern yönetim modelleri ile yönetiliyor olmaları ve pozitif kurumsal itibara önem veriyor olmalarıdır. Dolayısıyla bu tür kurumlarda çalışan beyaz yakalıların ise örgütsel işleyişi ve uygulamaları anlamlandırmada mavi yakalılara göre daha objektif ve yetenekli olduklarına dair bilgiler mevcuttur. Bu doğrultuda araştırma yüz yüze ve online olarak 273 farklı kurumun 578 beyaz yakalı çalışanından anket yoluyla toplanan verilerle yapılmıştır. İlk olarak araştırma değişkenleri, spiritüel liderlik, örgütsel kutsallaştırma ve kurumsal itibar kavramlarına yönelik ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri için SPSS ve AMOS yazılımları kullanılmıştır. Geçerlilik analizi için ilk olarak AFA yapılmıştır. Birinci AFA sonucunda kurumsal itibar ölçeğinin bazı maddelerinin teorik olarak olması gereken faktör altında toplanmadığı görülerek araştırma kapsamından çıkarılmıştır. İkinci kez yapılan AFA sonucunda spiritüel liderlik, örgütsel kutsallaştırma ve kurumsal itibar ölçeklerini oluşturan maddelerin teorik olarak öngörülen faktörler altında dağıldığı görülmüştür. Sonraki adımda ölçeklerin içsel tuttarlıklarını test etmek adına güvenilirlik testi yapılmıştır. Güvenilirlik testi neticesinde spiritüel liderlik, örgütsel kutsallaştırma ve kurumsal itibar ölçeklerinin bilimsel olarak içsel tutarlılıklarının sağlandığı görülmüştür. Sonraki aşamada AFA ile tanımlanan ölçek yapısının DFA ile doğrulanması aşamasına geçilmiştir. Yapı geçerliliğinin sağlanmasında dikkate alınan koşullar Hu ve Bentler (1999)'e göre belirlenmiş ve Gaskin ve Lim (2016)'in geliştirdiği AMOS eklentisi yardımıyla kontrol edilmiştir. Yapılan ilk DFA neticesinde yapıya ait PClose değerinin hesaplanamadığı görülmüştür. Sonrasında

Bagozzi ve Yi (1988)'in belirttiği üzere yüksek modifikasyon değerine sahip hata değerleri kovare edilmiştir. Kovare işlemi sonunda model uyum değerlerinin son halinin çok iyi düzeyde olduğu görülmüştür. Yapının yakınsak geçerliliği AVE ve CR değerleri; ıraksak geçerliliği ise HTMT analizi yardımıyla incelenmiş, nihai olarak modelin geçerlilik koşulunu sağladığı raporlanmıştır.

Araştırma hipotezleri SPSS yardımıyla test edilmiştir. Araştırmada örgütsel kutsallaştırmanın, spiritüel liderlik ve kurumsal itibar ilişkisindeki aracı rolünü test etmek için ise Baron ve Kenny (1986)'nin önerdiği yöntem kullanılmıştır. İlk olarak spiritüel liderlik davranışlarının çalışanların kurumsal itibar algılarını arttıcağınının iddia edildiği H1 doğrusal regresyon kullanılarak test edilmiştir. Doğrusal regresyon sonucuna göre spiritüel liderlik davranışları çalışanların kurumsal itibar algılarını olumlu yönde etkilemektedir. Bu sonuç literatürde bulunan etik liderlik, otantik liderlik ve dönüşümcü liderlik gibi değer odaklı tarzlarının kurumsal itibar üzerindeki etkisiyle paralellik göstermektedir. Çıkan bu sonucun spiritüel liderliğin, "ilham verme" (Crosmann, 2010) ve "anlam sağlama" (Sarros ve Santora, 2001) fonksiyonlarıyla dönüşümcü liderlik ile ilişkisine; çalışanlara ahlaki birer rol model olmalarıyla (Avolio, 1999) etik liderlik ile ilişkisine; çalışanlara öz-farkındalık ve öz-denetim kazandırması (Avolio ve Gardner, 2005) fonksiyonlarıyla da otantik liderlik ile ilişkisine istinaden benzeştiği söylenebilir. Sonuç olarak liderlerin, çalışanlarına ne uğruna mücadele ettiklerini açıklamaları; umutlu olmalarını, umutlu olmanın inançla mümkün olduğunu ve inancın aynı zamanda umut edilen şeyin gerçekleşme ihtimalini güçlendirdiğini öğretmeleri; çalışanlarına dürüstlük, sevgi, merhamet, ilgi, cesaret aşılayarak kuvvetli bir iletişim sağlamaları; çalışanlarını yaşamlarının değerliliği ve anlamlılığı üzerine ikna etmeleri ve örgüt içinde karşılıklı sevgi ve saygı ortamı oluşturmaları çalışanların örgütlerini daha itibarlı olarak algılamalarını sağlamaktadır.

Spiritüel liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel kutsallaştırma algılarını olumlu yönde etkileyeceğinin iddia edildiği H2, doğrusal regresyon kullanılarak test edilmiştir. Analiz sonucana göre H2 desteklenmiştir. Bu etkinin temelinde örgütsel kutsallaştırmanın en nihayetinde örgütte inşa edilen derinden anlamlı bir değer oluşu, bu değerin oluşmasında da en büyük rolün liderlere ait oluşu bulunmaktadır (Grojean vd., 2004). Fakat araştırma problemine göre bu sonucun spiritüel liderlik özelinde açıklanması gerekmektedir. Örgütsel kutsallaştırma modeline göre çalışanların örgütle buluşmaları ve örgütte kalmaya devam etmelerinin temelinde bireysel varoluş

kaygıları bulunmaktadır. Çalışanların varoluşsal kaygıları herhangi bir dine mensubiyet noktasında veya tamamen seküler nedenlerle olabilmaktedir. Spiritüel liderliğin temelinde yatan "maneviyat" faktörü spiritüel liderliğin anlamın aranması boyutu ile ilişkisini açıklayabilir. Anlamın sağlanması boyutunda, örgütün kutsallaştırma kavramının etimolojisi doğrultusunda, çalışanlarının kutsala karşı algı, tutum ve davranış oluşturmasına yönelik çabaları bulunmaktadır. Spiritüel liderlerin birer ahlaki rol model oluşları, örgüt içerisinde karşılıklı sevgi ve saygı ortamı oluşturmaları kutsalın örgütteki etkisini sağlamlaştıracağının göstergesidir. Örgütsel kutsallaştırmanın bir diğer boyutu ise anlamın meşrulaştırılmasıdır. Bu boyutta örgütün kutsal olarak kabul ettiği varlığın kurumsal çevrede karşılık bulması sayesinde kurumsal çevre nazarında meşruiyet kazanmasıdır. Liderlerin, çalışanların ve kurumsal çevreyi oluşturan diğer bireylerin aynı toplumda yaşamaları ve örgüt kültürünün ve örgütsel değerlerin toplumsal kültürden izler taşıması nedeniyle spiritüel liderlik davranışları anlamın meşrulaştırılması boyutuyla ilişkili olabilir. Nihai olarak örgütün kutsalı, aynı zamanda örgütün derinden anlamlı değeridir. Örgütte değer oluşturma noktasında ise en önemli rol liderlerdedir.

Örgütsel kutsallaştırmanın çalışanların kurumsal itibar algılarını arttıcağı iddiasına dayanan H3 doğrusal regresyon analizi neticesinde desteklenmiştir. Örgütsel değerlerin çalışanlar tarafından içselleştirilmesi ve örgütle bütünleşik olarak algılanması çalışanların kurumsal itibar algılarını olumlu yönde etkileyeceği bilgisi (Olmedo-Cifuentes vd.,2014) örgüt tarafından kutsal ilan edilen varlığın derinden anlamlı değer haline geleceği (Harrison vd., 2009) iddiasıyla örgütsel kutsallaştırma kavramı üzerinden doğrulanmıştır.

Araştırmanın son hipotezi olan örgütsel kutsallaştırmanın, spiritüel liderlik ile kurumsal itibar ilişkisindeki aracı rolüne ilişkin olarak geliştirilen H4, Baron ve Kenny (1986)'nin prosedürlerine istinaden ilk üç hipotezin desteklenmesi neticesinde test edilmiştir. Regresyon analizi sonucuna göre spiritüel liderliğin kurumsal itibar üzerindeki etkisinin azaldığı fakat ortadan kalmadığı görülmektedir. Dolayısıyla örgütsel kutsallaştırmanın, spiritüel liderlik ile kurumsal itibar ilişkisinde kısmi aracı rolünün olduğu saptanmıştır ve H4 desteklenmiştir. Yani, spiritüel liderlik ve örgütsel kutsallaştırma birlikte çalışanların kurumsal itibar algılarını arttırmaktadır. Başka bir deyişle yöneticiler spiritüel liderlere özgü davranışları tümüyle sergilemeseler dahi, örgütler, spiritüel liderlik davranışlarının çalışanların kurumsal itibar algıları

üzerindeki arttırıcı etkisinin eksikliğini örgütsel kutsallaştırma yoluyla kısmi derecede tolere edebilmektedirler. Yani örgüt yöneticilerinin genel spiritüel liderlik davranışları olan çalışanlarına ne uğruna mücadele ettiklerini açıklamaları; umutlu olmalarını öğretmeleri; çalışanlarına dürüstlük, sevgi, merhamet, ilgi, cesaret aşılayarak kuvvetli bir iletişim kurmaları; çalışanlarını yaşamlarının değerliliği ve anlamlılığı üzerine ikna etmeleri ve örgüt içinde karşılıklı sevgi ve saygı ortamı oluşturmaları gibi davranışların, çalışanların kurumsal itibar algıları üzerindeki etkisi örgütsel kutsallaştırmanın devreye girmesiyle kısmi bir şekilde tolare edilebilmektedir. Bu bulgu örgütsel kutsallaştırmanın, spiritüel liderlik ile kurumsal itibar arasındaki etkiye aracılık ettiği iddiasına temel oluşturan sosyal değişim teorisi bağlamında da tartışılabilir. Sosyal değişim teorisinin temelinde karşılılık ilkesi bulunmaktadır. Bu ilkeye göre taraflardan birinden diğerine gelen iyi bir davranışın karşılığı başka bir iyi davranışın ortaya çıkması şeklinde sonlanır (Blau, 1964). İstatistiksel analiz sonuçları, spiritüel liderlik ile kurumsal itibar arasındaki ilişkide örgütsel kutsallaştırmanın aracılık rolünün olduğunu göstermiştir. Sosyal değişim teorisi de bu sonuca tutarlı ve mantıklı bir temel ve çerçeve teşkil etmektedir. Yani spiritüel liderlerin, çalışanlarına vizyon oluşturma çabaları ve umut aşılamaları, diğergamlık göstermeleri, çalışanlarını karşılıksız desteklemeleri gibi pozitif davranışlar; örgütsel kutsallaştırmanın çalışanların bireysel anlam arayışlarına cevap vermesi, onları daha büyük ve kutsal bir yapının parçasıymış gibi hissettirmesi ve yaşamlarını daha anlamlı kılması gibi diğer pozitif davranışlarla birleşince çalışanlar örgütlerini daha itibarlı olarak algılayıp kendilerine karşı gösterilen pozitif davranışlarının karşılığını başka bir pozitif davranış göstererek vermektedirler.

Araştırmanın yukarıda açıklanan bulguları, ilgili değişkenler kapsamındaki literatüre teorik ve pratik şekillerde katkıda bulunmaktadır. Araştırmanın teorik katkıları şu şekildedir: kurumsal itibar literatüründe kavramın iç paydaşlar üzerinden araştırılması gerekliliği ve özellikle öncüllerine yönelik araştırmaların yeterince yapılmamış olmasından bahsedilmektedir. Bu doğrultuda spiritüel liderlik davranışlarının çalışanların kurumsal itibar algılarına etkisi incelenmiş ve kanıtlanmıştır. Yani bir örgütteki liderlerin çalışanlarına yönelik vizyon oluşturma çabaları, çalışanlarına umut aşılamaları, çalışanlarının çıkarlarını kendi çıkarlarından önde tutmaları, çalışanlara bireysel varoluşları ile mentörlük yapmaları ve çalışanlarının içinde bulundukları örgüte mensubiyet şuuru geliştirme çabaları, çalışanların örgütü daha itibarlı olarak

algılamalarını sağlamaktadır. Örgütlerini daha itibarlı olarak algılayan çalışanların inovatif iş performansları, örgütsel bağlılıkları, iş tatminleri, örgütsel vatandaşlık davranışları, örgütsel üyelikten duydukları gurur, örgütlerini itibarlı algılamayan çalışanlara göre yüksektir. Ayrıca olumlu bir kurumsal itibara sahip çalışanların işten ayrılma niyetlerinin ise düşük düzeyde oldukları belirtilmektedir. Araştırmanın spiritüel liderlik ile kurumsal itibar arasındaki ilişkiyi açıklayan ilk araştırma olması sebebiyle ilgili literatüre teorik olarak geliştirici bir katkısının bulunduğu söylenebilir. Bununla birlikte spiritüel liderlik ile kurumsal itibar arasındaki ilişkide aracı etkisi bulunan, örgütlerde herhangi bir varlığa yüklenen kutsallık ve bu kutsallığın temelinde bulunan bireysel, örgütsel ve toplumsal varoluşsal tatmine dayalı pragmatik bir kavram olan örgütsel kutsallaştırma bu çalışmanın neticesinde ölçülebilir bir kavram haline getirilmiş, yani örgütsel kutsallaştırma ölçeği geliştirilmiştir. Örgütsel kutsallaştırma kavramının ölçülebilir hale getirilmesi, diğer değişkenlerle ilişkisinin test edilmesini mümkün kılması açısından literatüre teorik olarak özgün bir katkı sağlamaktadır.

Araştırmanın pratik katkıları ise şu şekilde sıralanabilir: ilk olarak araştırmada spiritüel liderlik davranışlarının, çalışanların kurumlarını daha itibarlı olarak algılamalarını sağladığı sonucuna varılmıştır. Dolayısıyla kurumsal itibar yönetimi açısından işverenlere spiritüel liderlik davranışlarına sahip çalışanlara yöneticilik pozisyonlarında yer vermeleri veya dışarıdan direkt olarak yöneticilik pozisyonuna atanabilecek adaylarda spiritüel liderliğin fonksiyonlarına uygunluk bağlamında bir işe alım politikası belirlemeleri önerilmektedir. Buna ek olarak örgütler mevcut yöneticileri için spiritüel liderlik davranışlarını kazandırmaya yönelik kurum içi eğitimler düzenleyebilirler. Fakat örgütlerin spiritüel liderlik davranışlarına sahip yönetici bulma ve yetiştirme konusunda problem yaşamaları söz konusu olabilir. Bu noktada spiritüel liderlik ile kurumsal itibar arasındaki ilişkide kısmi aracılık role sahip olan örgütsel kutsallaştırma devreye sokulabilir. Yani örgütler çalışanlarının kurumsal itibar algılarını arttırma bağlamında spiritüel liderler bulamazlar veya mevcut yöneticiler spiritüel liderlik davranışlarını tam anlamıyla sergileyemezler ise örgütsel kutsallaştırmaya başvurabilirler. Örgütsel kutsallaştırma, spiritüel liderlik ile kurumsal itibar arasındaki ilişkide kısmi aracı role sahip olduğundan çalışanların kurumsal itibar algılarını arttırma noktasında spiritüel liderliğin eksikliğini kısmi derecede tolere edebilmektedir.

Araştırmanın, ayrıca güçlü ve zayıf (kısıtlılık) yönleri bulunmaktadır. Araştırmanın güçlü yönleri, örgütsel kutsallaştırma ölçeğinin geliştirilmesi ve ilişkileri daha önce bilimsel olarak test edilmemiş olan spiritüel liderlik, örgütsel kutsallaştırma ve kurumsal itibar kavramları arasındaki ilişkiyi çeşitli teoriler bağlamında nicel araştırma yöntemiyle inceleyen ilk araştırma olmasıdır. Araştırmanın güçlü yönlerinden bir tanesi de araştırma kapsamındaki katılımcıların tümünün araştırmaya gönüllü olarak katılmış olmalarıdır. Araştırma katılımcılarının çalışmaya gönüllü olarak katılmaları araştırmanın geçerliliğini arttırmaktadır (Moshagen vd.,2010). Araştırmanın zayıf yönlerinden ilki, araştırma örnekleminin çok çeşitli sektörlerden oluşmasıdır. Farklı liderlik davranışları farklı sektörlerde farklı çıktılara sebep olabilir. Örneğin, denetleme ve disiplin fonksiyonları zayıf olan bir liderlik tarzının pratiği askeri hiyerarşide istenmeyen çıktılara neden olabilir. Bu açıdan spiritüel liderlik, örgütsel kutsallaştırma ve kurumsal itibar kavramları arasındaki ilişkinin sektörler özelinde tekrar test edilmesi önerilmektedir. İkincisi, araştırmanın kültürel bağlamıdır. Araştırma değişkenleri arasındaki ilişki Türk kültürü bağlamında incelenerek yorumlanmıştır. Türk kültüründe, tıpkı Japonya ve Güney Kore kültürlerinde olduğu gibi yüksek güç mesafesi ve düşük bireycilik hakimken; Almanya, İsviçre, İngiltere ve ABD gibi ülkelerde düşük güç mesafesi ve yüksek bireycilik hakimdir (Özutku, 2019). Toplumsal kültürün örgüt kültürlerinde kendini hissettireceği hususu düşünüldüğünde spiritüel liderlik ve örgütsel kutsallaştırma kavramlarının “değerler” üzerine temellendirilmiş kavramlar olmalarından hareketle araştırmanın farklı kültürlerde tekrarlanması araştırma sonuçlarının tüm kültürlerde genellenebilirliği açısından önemli görülmektedir.

KAYNAKÇA

Abimbola, T., & Vallaster, C. (2007). Brand, Organisational Identity and Reputation in Smes: An Overview. **Qualitative Market Research**, 10(4), 341-348.

Adla, L., Eyquem-Renault, M., & Gallego-Roquelaure, V. (2020). From the leader's values to organizational values: toward a dynamic and experimental view on value work in SMEs. **Management**, 23(1), 81-101.

Afsar, B., Badir, Y., & Kiani, U. S. (2016). Linking spiritual leadership and employee pro-environmental behavior: The influence of workplace spirituality, intrinsic motivation, and environmental passion. **Journal of Environmental Psychology**, 45, 79-88.

Ahmad, N. A., & Daud, S. (2016). Engaging people with employer branding. **Procedia Economics and Financ**e, 35, 690-698.

Albert, S., & Whetten, D. A. (1985). Organizational identity. In L. L. Cummings & B.M. Staw (Eds.), **Research in organizational behavior**. (Vol. 7, pp. 263–295). Greenwich, CT: JAI Press.

Ali, I., Khan, S., Rehman, I. (2013). How Corporate Social Responsibility and Corporate Reputation Influence Employee Engagement? **Transformations in Business & Economics**, Vol. 12, No 1A (28A), pp.354-364.

Alnıaçık, Ü. (2011). Kurumsal İtibarı Oluşturan Farklı Bileşenlerin Müşteri Bağlılığı Üzerindeki Etkileri. **Pazarlama ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi**, 7, 65-96.

Alniacik, U., Cigerim, E., Akcin, K., & Bayram, O. (2011). Independent and joint effects of perceived corporate reputation, affective commitment and job satisfaction on turnover intentions. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 24, 1177-1189.

Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2013). Essay: Authentic leadership critically reviewed, in Ladkin, D., & Spiller, C. (Eds.) (pp. 39-54). **Authentic**

leadership: Clashes, convergences and coalescences. Chentelham, UK: Edward Elgar.

Amis, J., Slack, T., & Hinings, C. R. (2002). Values and organizational change. **Journal of Applied Behavioral Science**, 38, 436–465.

Angelo, P. M. (2000). **Strengthening Your Corporate Reputation**. The Gallery, International Association of Business Communicators, Detroit.

Anderson, N., & Schalk, R. (1998). The psychological contract in retrospect and prospect. **Journal of organizational behavior**, 19, 637-647.

Antelo, S. I., & López, V. A. L. (2006). Percepciones directivas del recurso reputación: Estudio empírico de sus relaciones con el rendimiento empresarial. **Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa**, (28), 139-160.

Apéria, T., Brønn, P. S., Schultz, M. (2004). A Reputation Analysis of the Most Visible Companies in the Scandinavian Countries. **Corporate Reputation Review**, 7(3), 218-230.

Aria, M., & Cuccurullo, C. (2017). Bibliometrix: An R-tool for comprehensive science mapping analysis. **Journal of Informetrics**, 11(4), 959-975.

Arikan, E., Kantur, D., Maden, C., & Telci, E. E. (2016). Investigating the mediating role of corporate reputation on the relationship between corporate social responsibility and multiple stakeholder outcomes. **Quality & Quantity**, 50(1), 129-149.

Asa, Y., & Dalkılıç, N. (2015). Sigorta acentesi çalışanlarının iş tatmini üzerine bir araştırma. **Journal of Insurance Research** (11).

Ashar, H., & Lane-Maher, M. (2004). Success and spirituality in the new business paradigm. **Journal o f Management Inquiry**, Vol. 75(3), 249-260.

Ashcraft, K. L., Kuhn, T. R., & Cooren, F. (2009). 1 Constitutional amendments:“Materializing” organizational communication. **Academy of Management Annals**, 3(1), 1-64.

Ashforth, B. E. (2001). **Role transitions in organizational life: An identity-based perspective**. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Ashforth, B.E. ve B. W. Gibbs. (1990). The Double-Edge of Organizational Legitimation. **Organization Science**, 1.2, 177-194.

Ashforth, B. E., Johnson, S. A., Hogg, M., & Terry, D. (2001). Which hat to wear. Social identity processes in organizational contexts, 32-48.

Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. **Academy of management review**, 14(1), 20-39.

Ashforth, B. E., & Vaidyanath, D. (2002). Work Organizations as Secular Religions. **Journal of Management Inquiry**, 11(4), 359–370.

Ashmos, D. P., & Duchon, D. (2000). Spirituality at work: A conceptualization. **Journal of Management Inquiry**, Vol. 9(2), 134-145.

Ataman, G. (2002). **İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar, Yeni Yaklasımlar**, Türkmen Kitabevi, İstanbul.

Avolio, B. J. (1999). **Full Leadership Development: Building the vital forces in organziations**. Thousand Oaks, CA: Sage.

Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. **The Leadership Quarterly**, Vol. 16, 315 338.

Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. **The leadership quarterly**, 15(6), 801-823.

Avolio, B. J., Reichard, R. J., Hannah, S. T., Walumbwa, F. O., & Chan, A. (2009). A meta-analytic review of leadership impact research: Experimental and quasiexperimental studies. **The Leadership Quarterly**, Vol. 20, 764-784.

Avolio, B. J., W. L. Gardner ve Walumbwa, F.O. (2005), "Authentic Leadership Theory and Practice: Origins, Effects and Development", **Monographs in Leadership and Management**, 3, s.21-29.

Babić-Hodović, V., & Arslanagić-Kalajdžić, M. (2019). Perceived Corporate Reputation and Pride as Drivers of Frontline Employees'reputation Impact Awareness: Mediating Role Of Job Satısfactıon. **Trziste/Market**, 31(2).

Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. **Journal of the academy of marketing science**, 16(1), 74-94.

Bagozzi, R. P., Yi, Y., & Phillips, L. W. (1991). Assessing construct validity in organizational research. **Administrative science quarterly**, 421-458.

Barker, J. R. (1993). Tightening the iron cage: Concertive control in self-managing teams. **Administrative science quarterly**, 408-437.

Barnett, M. L. and T. G. Pollock, 2012. **"Charting the landscape of corporate reputation research"**. In Barnett M. L. and T. G. Pollock (eds.), Oxford handbook of corporate reputation.Oxford: Oxford University Press, pp. 1–15.

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

Barney, J. B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. **Journal of Management**, 27(6), 643–50.

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. **Journal of personality and social psychology**, 51(6), 1173.

Bartikowski, B., Walsh, G., & Beatty, S. E. (2011). Culture and Age asModerators in the Corporate Reputation and Loyalty Relationship. **Journal of Business Research,** 64(9), 966-972.

Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. **Organizational Dynamics**, Vol. 75(3), 19-31.

Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational \QdidQXs\Ap. **European Journal o f Work and Organizational Psychology**, Vol. 5(1),9-32.

Bass, B. M. (2008). **The Bass handbook o f leadership: theory, research, and managerial applications.** (4* Ed., with R. Bass). New York: The Free Press.

Bass, B.M. (1998) **Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact.** Mahwah, New Jersey: Erlbaum.

Baum, J. A., & Haveman, H. A. (1997). Love thy neighbor? Differentiation and agglomeration in the Manhattan hotel industry, 1898-1990. **Administrative Science Quarterly**, 304-338.

Becker, H. P. (1957). **Current sacred-secular theory and its development**. In H. Becker & A. Boskoff (Eds.), Modern sociological theory (pp. 133– 185). New York: Holt, Rinehart, & Winston.

Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. **American journal of Sociology,** 66(1), 32-40.

Belk, R. W., Wallendorf, M., & Sherry, J. F., Jr. (1989). The sacred and the profane in consumer behavior: Theodicy on the Odyssey. **Journal of Consumer Research**, 16, 1–38.

Benefiel, M. (2005). The second half of the journey: Spiritual leadership for organizational transformation. **The Leadership Quarterly**, 16, 723-747.

Bennis, W. (2007). The challenges of leadership in the modem world. **American Psychologist**, Vol. 62(1), 2-5.

Berry, D. (2005). Methodological pitfalls in the study of religiosity and spirituality. **Western Journal o f Nursing Research**, Vol. 27(5), 628-647.

Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. **International journal of advertising**, 24(2), 151-172.

Bird, C. (1940) **Social psychology**. New York: Appleton-Century

Bitektine, A.B. (2008). **Legitimacy Properties and Their Implications for Institutional Theory and Strategic Management**. Unpublished Doctoral Thesis, Montreal: McGill University.

Blau, P. (1964) **Exchange and Power in Social Life**. Wiley,New York, NY, USA.

Boon, C., & Biron, M. (2016). Temporal issues in person–organization fit, person–job fit and turnover: The role of leader–member exchange. **Human relations**, 69(12), 2177-2200.

Bosse, D. A., Phillips, R. A., & Harrison, J. S. (2009). Stakeholders, reciprocity, and firm performance. **Strategic Management Journal**, 30(4), 447-456.

Boyer, P. (1994). **The naturalness of religious ideas: A cognitive theory of religion**. Berkeley, CA: University of California Press.

Brady, A. (2005). The seven elements of reputation management. **Corporate Responsibility Management**, 1(5), 05.

Braud, W. (2009). Dragons, spheres, and flashlights: Appropriate research approaches for studying workplace spirituality. **Journal of Management, Spirituality and Religion**, 6(1), 59-75.

Bryman, A., & Cramer, D. (2002). **Quantitative data analysis with SPSS release 10 for Windows:** A guide for social scientists. Routledge.

Bromley, D. (2002). Comparing corporate reputations: League tables, quotients, benchmarks, or case studies ?. **Corporate reputation review**, 5(1), 35-50.

Brown, M.E. and Treviño, L.K. (2006) 'Ethical leadership: A review and future directions', **The Leadership Quarterly**, 17(6), p. 595-616.

Brown, M.E., Treviño, L.K., and Harrison, D.A. (2005) 'Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing', **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 97(2), p. 117-134.

Brown, T. J., Dacin, P. A., Pratt, M. G. & Whetten, D. A. (2006). Identity, intended image, construed image, and reputation: An interdisciplinary framework and suggested terminology. **Academy of Marketing Science Journal**, 34, 99-106.

Bryman, A. (1992). **Charisma & leadership in organizations**. London: Sage Publications.

Burack, E. H. (1999). Spirituality in the workplace. Journal of Organizational, **Change Management**, 12(4), 280-292.

Burke, R. (2006). Leadership and spirituality. **Foresight**, Vol. 5(6), 14-25.

Burns, J.M. (1978) **Leadership**. New York: Harper & Row.

Cable, D. M., & Edwards, J. R. (2004). Complementary and supplementary fit: a theoretical and empirical integration. **Journal of applied psychology**, 89(5), 822.

Cable, D. M., & Graham, M. E. (2000). The determinants of job seekers' reputation perceptions. **Journal of organizational Behavior**, 21(8), 929-947.

Cacioppe, R. (2000). Creating spirit at work: Re-visioning organization development and leadership - Part I. Leadership & Organization **Development Journal**, Vol. 27(1), 48-54.

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). **Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework**. Reading, MA: Addison-Wesley.

Cardona, P. (2000). Transcendental leadership. **The Leadership & Organization Development Journal,** Vol. 27(4), 201-206.

Carmeli, A., & Tishler, A. (2004). Resources, capabilities, and the performance of industrial firms: A multivariate analysis. **Managerial and decision economics**, 25(6-7), 299-315.

Caruana, A., & Ewing, M. T. (2010). How Corporate Reputation, Quality, and Value Influence Online Loyalty. **Journal of Business Research**, 63(9-10), 1103-1110.

Cash, K. C., & Gray, G. R. (2000). A framework for accommodating religion and spirituality in the workplace. **Academy of management perspectives**, 14(3), 124-133.

Chatman, J. A. (1989). Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit. **Academy of management Review**, 14(3), 333-349.

Chen, C. Y., & Li, C. I. (2013). Assessing the spiritual leadership effectiveness: The contribution of follower's self-concept and preliminary tests for moderation of culture and managerial position. **The Leadership Quarterly**, 24, 240-255.

Chen, C. Y., & Yang, C. F. (2012). The impact of spiritual leadership on organizational citizenship behavior: A multi-sample analysis. **Journal of business ethics**, 105(1), 107-114.

Chen, C. Y., Yang, C. Y., & Li, C. I. (2012). Spiritual leadership, follower mediators, and organizational outcomes: Evidence from three industries across two major Chinese societies. **Journal o f Applied Social Psychology**, 42(4), 890-938.

Chen, X., Chen, J., Wu, D., Xie, Y., & Li, J. (2016). Mapping the research trends by co-word analysis based on keywords from funded project. **Procedia Computer Science,** 91, 547–555.

Chen, X., Chen, J., Wu, D., Xie, Y., & Li, J. (2016). Mapping the research trends by co-word analysis based on keywords from funded project**. Procedia Computer Science,** 91, 547– 555.

Chun, R. (2005). Corporate reputation: Meaning and measurement. International **Journal of Management Reviews**, 7(2), 91-109.

Chun, R., Da Silva, R., Davies, G., & Roper, S. (2005). **Corporate reputation and competitiveness**. Routledge.

Ciulla, J. B. (2004). **Leadership and the problem of bogus empowerment**, in J. B. Ciulla (Ed.), Ethics: The heart o f leadership. (2"^ Ed.). (pp. 59-82). Westport, CT: Praeger Publishers.

Clifton, D. (2011). 'Minding Up'with Choıce Theory In A Rapidly Changing 21st Century. **International Journal of Choice Theory and Reality Therapy**, 30(2), 17.

Collins, C. J. (2004). The eucharist as Christian sacrifice: How Patristic authors can help us read the bible. **The Westminster theological journal**, 66(1), 1-23.

Conger, J. A. (1994**). Introduction: Our search for spiritual community. In J. A. Conger & Associates, Spirit at work: Discovering the spirituality in leadership** (pp. 1-18). San Francisco: Jossey-Bass.

Conger, J. A. (1999). Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on these developing streams of research. **Leadership Quarterly,** Vol. 10(2), 145-179.

Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1994). Charismatic leadership in organizations: Perceived behavioural attributes and their measurement. **Journal of Organizational Behaviour**, Vol. 15, 439-452.

Conger, J.A. and Kanungo, R.N. (1987) 'Toward a behavioral theory of charismatic leadership', **Academy of Management Review**, 12(4), p. 637-647.

Conger, J.A. and Kanungo, R.N. (1998) **Charismatic leadership in organizations**. Thousand Oaks, California: Sage.

Corley, K. G., & Gioia, D. A. (2011). Building theory about theory building: what constitutes a theoretical contribution?. **Academy of management review**, 36(1), 12-32.

Corral-Verdugo, V., and Figueredo, A. J. (1999). Convergent and divergent validity of three measures of conservation behavior: The multitrait-multimethod approach. **Environment and behavior**, 31 (6), 805-820.

Crane, A., & Matten, D. (2004). Questioning the domain of the business ethics curriculum. **Journal of Business Ethics**, 54(4), 357-369.

Cravens, K. Goad Oliver E., Ramamoorti S.(2003). The Reputation Index: Measuring and Managing Corporate Reputation. **European Management Journal**, 21(2).

Crossman, J. (2010). Conceptualising spiritual leadership in secular organizational contexts and its relation to transformational, servant and environmental leadership. **Leadership & Organization Development Journal**, Vol. 57(7), 596-608.

Cuilla, J.B. (2004) '**Leadership ethics: Mapping the territory'**, in Ciulla, J.B. (ed.), Ethics: The heart of leadership, 2e. Praeger: Westport, Connecticut, p. 3-24.

Da Camara, N. Z. (2011). **Identity, image and reputation**. In Reputation management (pp. 47-58). Springer, Berlin, Heidelberg.

Da Camara, N. Z. (2013). The antecedents and consequences of reputation with employees: Viewing the organisation through an emotional lens (Doctoral dissertation, University of Reading).

Dahlin, L. A. (2007). Where have all the Ethics Gone? Business Ethics and Corporate Social Responsibility Through the Years. **Proceedings of the Northeast Business & Economics Association.**

Dalpiaz, E., & Di Stefano, G. (2018). A universe of stories: Mobilizing narrative practices during transformative change. **Strategic Management Journal**, 39(3), 664-696.

Dalton J., Croft S. (2003). **Managing Corporate Reputation: The New Currency**. London, GBR: Thorogood

Davie, G. (2010). **Resacralization. In B. S. Turner (Ed.), The new blackwell companion to the sociology of religion** (Chap. 7, pp. 160-178). Chichester: John Wiley & Sons Ltd.

Davies, G., & Chun, R. (2003). The use of metaphor in the exploration of the brand concept. **Journal of marketing Management**, 19(1-2), 45-71.

Davies, G., Chun, R., & Kamins, M. A. (2010). Reputation gaps and the performance of service organizations. **Strategic Management Journal**, 31(5), 530-546.

Day, N. E., & Hudson, D. (2011). US small company leaders' religious motivation and other-directed organizational values. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research.** 31(5), 530-546.

De Luque, M. S., Washburn, N. T., Waldman, D. A., & House, R. J. (2008). Unrequited profit: How stakeholder and economic values relate to subordinates' perceptions of leadership and firm performance. **Administrative Science Quarterly,** 53(4), 626-654.

Deephouse, D.L. ve S. M. Carter. (2005). An Examination of Differences Between Organizational Legitimacy and Organizational Reputation. **Journal of Management Studies,** 42.2, 329-360

Dehler, G. E., & Welsh, M. A. (1994). Spirituality and organi- zational transformation: Implications for the new man- agement paradigm. **Journal of Managerial Psychology**, 9(6), 17-26.

Demerath, N. J., Hall, P. D., Williams, R. H., & Schmitt, T. (Eds.). (1998). **Sacred companies: Organizational aspects of religion and religious aspects of organizations**. Oxford University Press on Demand.

Deniz, S. (2020). The Relationship Between Perception of Corporate Reputation and Turnover Intention: Results from Turkey. **Journal of Health Management**, 22(1), 103-113.

Dent, E. B., Higgins, M. E., & Wharff, D. W. (2005). Spirituality and leadership: An empirical review of definitions, distinctions, and embedded assumptions. **The Leadership Quarterly**, Vol. 16, 625-653.

Deshpandé, R., Farley, J. U., & Webster Jr, F. E. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. **Journal of marketing**, 57(1), 23-37.

DeVellis, R. F. (2014). **Ölçek geliştirme: Kuram ve Uygulamalar**. Nobel Akademik Yayıncılık.

Dienesch, R.M. ve R.C. Liden (1986). LeaderMember Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development, **Academy of Management Review**, 11(3), 618-634.

DiMaggio, P.J. and Powell, W.W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organization fi elds. **American Sociological Review** ,48, 147 – 160.

Dinçer, M. A. M. (2013). Kurumsal Kuram ve Rekabet Olgusu: İnovasyon ve Kümelenme Açısından Bir Değerlendirme. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Doktora Tezi.

Doherty, E. P. (2011). **Leading with: the confluence of spirituality and leadership in college students**. Loyola University Chicago, Chicago, IL:USA.

Donaldson, T., & Walsh, J. P. (2015). Toward a theory of business. **Research in Organizational Behavior**, 35, 181-207.

Dortok, A. (2006). A managerial look at the interaction between internal communication and corporate reputation. **Corporate reputation review**, 8(4), 322-338.

Dowling G. (2001). **Creating Corporate Reputations: Identity, Image, and Performance**. New York: Oxford University Press

Dowling, G. R. (2004). Corporate reputations: should you compete on yours? **California Management Review**, 46, 3, 19-36.

Dowling, G. R. (2016). Defining and measuring corporate reputations. **European Management Review**, 13(3), 207-223.

Dowling, J. ve J.Pfeffer. (1975). Organizational Legitimacy: Social Values and Organizational Behavior**. Pacific Sociological Review**, 18.1, 122-136.

Durkheim, E. (2005). Dini hayatın ilkel biçimleri, çev. F. Aydın, İstanbul, Ataç yay.

Dutton, J. E., & Dukerich, J. M. (1991). Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation. **Academy of management journal**, 34(3), 517-554.

Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. **Administrative science quarterly**, 239-263.

Dyck, B., & Schroeder, D. (2005). Management, theology and moral points of view: Towards an alternative to the conventional materialist-individualist ideal-type of management. **Journal of Management Studies**, 42(4), 705-735.

Eisenhardt, K. M. (1988). Agency-and institutional-theory explanations: The case of retail sales compensation. **Academy of Management journal**, 31(3), 488-511.

Eliade, M., & Arslan, L. (2003). **Dinler tarihine giriş**. Kabalcı.

Erickson, R. J. (1995). The importance of authenticity for self and society. **Symbolic interaction**, 18(2), 121-144.

Erkuş, A. (2007). Ölçek geliştirme ve uyarlama çalışmalarında karşılaşılan sorunlar. **Türk Psikoloji Bülteni**, 13(40), 17-25.

Esenyel, V. (2019). The Influence of Corporate Reputation on Affective Organizational Commitment: The Role of Value Congruence as Mediator. **International Journal of Organizational Leadership**, 8(3), 60-70.

Evans, M. G. (1970) 'The effects of supervisory behavior on the path–goal relationship', **Organizational Behavior and Human Performance**, 5(3), p. 277–298.

Fairholm, G. W. (1997). **Capturing the heart o f leadership: Spirituality and community in the New American workplace**. Westport, CT: Greenwood Publishing Group, Inc.

Fairholm, G. W. (1998). **Perspectives on leadership: From the science o f management to its spiritual hear**t. Westport, CT: Greenwood Publishing Group,Inc.

Fairholm, G. W. (2011). **Real leadership: How spiritual values give leadership meaning**. Santa Barbara, California: Praeger.

Feidler, F.E. (1964) ‘A contingency model of leadership effectiveness’, **Advances in Experimental Social Psychology**, 1, p. 149-190.

Ferguson, J., & Milliman, J. (2008). Creating effective core organizational values: A spiritual leadership approach. **International Journal o f Public Administration**, Vol. 31,439-459.

Flanagan, D. J., & O’Shaughnessy, K. C. (2005). The effect of layoffs on firm reputation. **Journal of management**, 31(3), 445-463.

Fombrun, C. and van Riel, C., (1997). The reputational landscape. **Corporate Reputation Review**, 1(1), 5-13.

Fombrun, C. J. & Shanley, M. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. **Academy of Management Journal**, 33, 233-258.

Fombrun, C. J. (1996). **Reputation: Realizing Value from the Corporate Image**. Boston-Massachusetts: Harvard Business School Press.

Fombrun, C. J., Gardberg, N. A., & Sever, J. M. (2000). The Reputation Quotient SM: A multi-stakeholder measure of corporate reputation. **Journal of brand management**, 7(4), 241-255.

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). **Structural equation models with unobservable variables and measurement error**: Algebra and statistics.

Frare, A. B., & Beuren, I. M. (2021). Effects of corporate reputation and social identity on innovative job performance. **European Journal of Innovation Management**.

Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. **The leadership quarterly**, 14(6), 693-727.

Fry, L. W. (2008). **Spiritual leadership: State-of-the-art and future directions for theory, research, and practice**. In Spirituality in business (pp. 106-124). Palgrave Macmillan, New York.

Fry, L. W., & Cohen, M. P. (2009). Spiritual leadership as a paradigm for organizational transformation and recovery from extended work hours cultures. **Journal of business ethics**, 84(2), 265-278.

Fry, L. W., & Matherly, L. L. (2006). Spiritual leadership and organizational performance: An exploratory study. **Academy of Management meeting**, Atlanta, Georgia.

Fry, L. W., & Slocum Jr, J. W. (2008). Maximizing the triple bottom line through spiritual leadership. **Organizational dynamics**, 37(1), 86-96.

Fry, L. W., Hannah, S. T., Noel, M., & Walumbwa, F. O. (2011). Impact of spiritual leadership on unit performance. **The Leadership Quarterly**, 22, 259-270.

Fry, L. W., Latham, J. R., Clinebell, S. K., & Krahnke, K. (2017). Spiritual leadership as a model for performance excellence: a study of Baldrige award recipients. **Journal of Management, Spirituality & Religion**, 14(1), 22-47.

Fry, L. W., Matherly, L. L., Whittington, J. L., & Winston, B. B. (2007). **Spiritual leadership as an integrating paradigm for servant leadership**, in S. Singh-Sengupta & D. Fields (Eds.), Integrating spirituality and organizational leadership, (pp. 70-82). Delhi, India: Macmillan India.

Fry, L. W., Vitucci, S., & Cedillo, M. (2005). Spiritual leadership and army transformation: Theory, measurement, and establishing a baseline. **The Leadership Quarterly**, 16, 836-862.

Fry, L., ve M. Nisiewicz. (2013). **Maximizing the Triple Bottom Line through Spiritual Leadership**. Palo Alto, CA: Stanford University Press.

Fry, L.W. (2005). Introduction to The Leadership Quarterly special issue: Toward a paradigm of spiritual leadership., **The Leadership Quarterly**, 16(5), p. 619-622.

Fry, L.W. and Nisiewicz, M.S. (2013) **Maximizing the triple bottom line through spiritual leadership**. Stanford, California: Stanford University Press.

Fry, L.W. and Slocum, J.W. (2008). Maximizing the triple bottom line through spiritual leadership. **Organizational Dynamics**, 37(1), p. 86-96.

Fry, L.W., Latham, J.R., Clinebell, S. K, and Krahnke, K. (2017). Spiritual leadership as a model for performance excellence: A study of Baldridge award recipients. **Journal of Management, Spirituality & Religion**, 14(1), p. 22-47.

Fry, L.W., Matherly, L.L., and Ouimet, J.R. (2010). The spiritual leadership balanced scorecard business model: The case of the Cordon Bleu-Tomasso Corporation. **Journal of Management, Spirituality & Religion**, 7(4), p. 283-314.

Fryxell, G. E. & Wang, J. (1994). The Fortune Corporate Reputation Index: Reputation for What? **Journal of Management**, 20, 1-14.

Fu, H., Li, Y., & Duan, Y. (2014). Does employee-perceived reputation contribute to citizenship behavior? The mediating role of organizational commitment. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**. 26(4):593-609

Garcia-Lillo, F., Claver-Cortés, E., Marco-Lajara, B., & Úbeda-García, M. (2017). Mapping the intellectual structure of research on 'born global'firms and INVs: A citation/co-citation analysis. **Management International Review**, 57(4), 631-652.

García-Lillo, F., Úbeda-García, M., & Marco-Lajara, B. (2017), "The intellectual structure of human resource management research: A bibliometric study of the International Journal of Human Resource Management, 2000–2012", **The International Journal of Human Resource Management**, Vol. 28, No. 13, pp. 1786-1815.

Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. **The Leadership Quarterly**, 16(3), 343-372.

Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. **Leadership Quarterly,** 22, 1120-1145.

Gaskin, J. & Lim, J. (2016). **Model Fit Measures**. AMOS Plugin. Gaskination's StatWiki.

Gaskin, J., James, M., and Lim, J. (2019). **Master Validity Tool**, AMOS Plugin. Gaskination's StatWiki.

Geh, E., & Tan, G. (2009). Spirituality at work in a changing world: Managerial and research implications. **Journal o f Management, Spirituality & Religion**, Vol. 6(4), 287-300.

Gehman, J., Treviño, L. K., & Garud, R. (2013). Values work: A process study of the emergence and performance of organizational values practices. **Academy of management Journal**, 56(1), 84-112.

Gehman, J. (2021). Searching for values in practice-driven institutionalism: Practice theory, institutional logics, and values work. **In On practice and institution: Theorizing the interface**. Emerald Publishing Limited.

Giacalone, R. A., & Jurkiewicz, C. L. (2010). **The science of workplace spirituality**, in R. A. Giacalone & C. L. Jurkiewicz (Eds.), Handbook o f workplace spirituality and organizational performance. (2"^ Ed.). (pp. 3-26). Armonk, New York: M. E. Sharpe, Inc.

Giacalone, R. A., Jurkiewicz, C. L., & Fry, L. W. (2005). **From advocacy to science: The next steps in workplace spirituality research**, in R. Paloutzian (Ed.). Handbook of psychology and religion, (pp.515-528). Newburry Park, CA: Sage.

Giacalone, R., & Jurkiewicz, C. (2003). **Toward a science of workplace spirituality**. In R. Giacalone, & C. Jurkiewicz (Eds.), Handbook of workplace spirituality and organizational performance (pp. 3–28). Armonk, NY7 Sharpe.

Gibson D., Gonzales J. L., and Castanon J. (2006).The Importance of Reputation and the Role of Public Relations. **Public Relations Quarterly**, 51/3 15-18.

Glasser, N. (1992). **Control Theory in the Practice of Reality Theraphy: Case Studies**, New York: Harper and Row.

Glasser, W. (1998). **Choice theory a new psychology of personal freedom**. New York. Harper Collin.

González-Rodríguez, M. R., Martín-Samper, R. C., Köseoglu, M. A., & Okumus, F. (2019). Hotels' corporate social responsibility practices, organizational culture, firm reputation, and performance. **Journal of Sustainable Tourism**, 27(3), 398-419.

Goodenough, U. (2001). Vertical and horizontal transcendence. **Zygon**, 36, 21–31.

Gray, E. R., & Balmer, J. T. (1998). Managing corporate image and corporate reputation. **Long Range Planning**, 31(5), 695-702.

Greenleaf, R. K. (1979). Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness. **Business Horizons**, 22(3), 91-92.

Greenleaf, R.K. (1977) **Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness.** New York: Paulist Press.

Grojean, M. W., Resick, C. J., Dickson, M. W., & Smith, D. B. (2004). Leaders, values, and organizational climate: Examining leadership strategies for establishing an organizational climate regarding ethics. **Journal of business ethics,** 55(3), 223-241.

Guan, Y., Deng, H., Risavy, S. D., Bond, M. H., & Li, F. (2011). Supplementary fit, complementary fit, and work-related outcomes: The role of self-construal. **Applied Psychology**, 60(2), 286-310.

Gündüz, Ş. (2014). Ruhsal Liderlik ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki: Duygusal Zekânın Aracı Etkisi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Doktora Tezi.

Güney, S., (1999). **Davranış Bilimleri Açısından Atatürk'ün Liderliği**, 1. Baskı, Ocak Yayınları, Ankara.

Gürbüz, S., & Şahin, F. (2016). **Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri**. Ankara: Seçkin Yayıncılık, 271.

Hackman, J. R., & Wageman, R. (2007). Asking the right questions about leadership: Discussion and conclusions. **American Psychologist**, Vol. 62(1), 43-47.

Hair Jr, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). **Multivariate Data Analysis A Global Perspective**.. New Jersey: Person Education.

Hall, R. (1993). A Framework Linking Intangible Resources and Capabilites to Sustainable Competitive Advantage. **Strategic Management Journal**,14(8), 607-618.

Harrison, P. M. (1960). Weber's categories of authority and voluntary associations. **American Sociological Review**, 25, 232–237.

Harrison, S. H., Ashforth, B. E., & Corley, K. G. (2009). Organizational sacralization and sacrilege. **Research in organizational behavior,** 29, 225-254.

Hatch, M. J. & Schultz, M. (1997). Relations between organizational culture, identity and image. **European Journal of Marketing**, 31, 5/6, 356 – 365.

Hatch, M. J., & Schultz, M. (2001). Are the strategic stars aligned for your corporate brand. **Harvard business review**, 79(2), 128-134.

Helm S. (2007). The Role of Corporate Reputation in Determining Investor Satisfaction and Loyalty. **Corporate Reputation Review**, 10, 22-37.

Helm, S. (2011). **Corporate Reputation: An Introduction to a Complex Construct. In Reputation Management**. Ed. Sabrina Helm, Kerstin Liehr-Gobbers, Christopher Storck. Springer Heidelberg.

Helm, S. (2013). A matter of reputation and pride: Associations between perceived external reputation, pride in membership, job satisfaction and turnover intentions. **British Journal of Management**, 24(4), 542-556.

Henseler, J., C. M. Ringle, and M. Sarstedt (2015). A New Criterion for Assessing Discriminant Validity in Variance-based Structural Equation Modeling, **Journal of the Academy of Marketing Science**, 43 (1), 115-135.

Hicks, D. A. (2002). Spiritual and religious diversity in the workplace: Implications for leadership**. The Leadership Quarterly**, 13, 379-396.

Hill, P. C., & Pargament, K. I. (2003). Advances in the conceptualization and measurement of religion and spirituality: Implications for physical and mental health research**. American psychologist**, 58(1), 64.

Hill, P. C., Pargament, K. I., Hood, R. W., McCullough, J. M. E., Swyers, J. P., Larson, D. B., & Zinnbauer, B. J. (2000). Conceptualizing religion and spirituality: Points of commonality, points of departure. **Journal for the theory of social behaviour,** 30(1), 51-77.

Hofstede, G. (2006). **Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context.** Online Readings in Psychology and Culture, Unit 2.

Hopkins, W. E., Hopkins, S. A., & Hoffinan, D. D. (2004). Spirituality-leadershipcommitment relationships in the workplace: An exploratory assessment. Paper from Management Spirituality and Religion Conference. **Academy o f Management Proceedings**, August 1, 2004, A1-A6.

House, R. J. (1996) 'Path–goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory'**, The Leadership Quarterly**, 7(3), p. 323–352.

House, R.J. (1971).A path-goal theory of leadership effectiveness, **Administrative Science Quarterly**, 16(3), p. 321-338.

House, R.J. and Aditya, R.N. (1997) 'The social scientific study of leadership: Quos vadis?', **Journal of Management**, 23(3), p. 409-473.

House, R.J. and Mitchell, T.R. (1974).Path-goal theory of leadership. **Journal of Contemporary Business**, Autumn, 3, p. 81-97.

Howell, J.M. and Avolio, B.J. (1992.The ethics of charismatic leadership: Submission or liberation. **Academy of Management Executive**, 6, p. 43-54.

Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. **Structural equation modeling: a multidisciplinary journal**, 6(1), 1-55.

Hunt, J. G. (1991). Leadership: A new synthesis. Newbury Park: Sage Publications.

Igielski, M. (2017). Assumptions to the model of managing knowledge workers in modern organizations. **Management**, 21(1), 133.

Jones, G. R. (2013). **Organizational theory, design, and change**. Pearson.

Jung, Y., & Takeuchi, N. (2014). Relationships among leader–member exchange, person–organization fit and work attitudes in Japanese and Korean organizations: testing a cross-cultural moderating effect. **The International Journal of Human Resource Management**, 25(1), 23-46.

Kadıbeşegil S. (2006). **İtibar Yönetimi İtibarınızı Yönetmekten Daha Önemli Bir İşiniz Var mı?,** Mediacat Kitapları, İstanbul.

Kanungo, R. and Mendonca, M. (1996) **Ethical dimensions of leadership**. Thousand Oaks, California: Sage.

Kattara, H. S., Weheba, D., & El-Said, O. A. (2008). The impact of employee behaviour on customers' service quality perceptions and overall satisfaction. **Tourism and Hospitality Research**, 8(4), 309-323.

Keçecioğlu, T. (2003). **Liderlik ve Liderler**, Okumuş Adam Yayınları, İstanbul

Kennedy, S.H. (1977). Nurturing corporate images: total communication or ego trip?". **European Journal of Marketing**, Vol. 11 No. 3, pp. 120-64

Kerse, G. (2021). A leader indeed is a leader in deed: The relationship of ethical leadership, person–organization fit, organizational trust, and extra-role service behavior. **Journal of Management & Organization**, 27(3), 601-620.

Keskin, H., Akgün, A. E., & Koçoğlu, İ. (2016). **Örgüt Teorisi**. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Khandwalla, P. N. (1998). **Thorny glory: Toward organizational greatness**. In S. Srivastva & D. L. Cooperrider (Eds.), Organizational wisdom and executive courage (pp. 40–64). San Francisco: New Lexington Press.

King Jr, J. E., Bell, M. P., & Lawrence, E. (2009). Religion as an aspect of workplace diversity: an examination of the US context and a call for international research. **Journal of Management, Spirituality and Religion**, 6(1), 43-57.

King, B.G. and Whetten, D.A. (2008) Rethinking the relationship between reputation and legitimacy: A social actor conceptualization. **Corporate Reputation Review** 11,192 – 208.

Kinjerski, V., & Skrypnek, B. J. (2006). Creating organizational conditions that foster employee spirit at work. **Leadership & Organization Development Journal**, FbZ. 27(4), 280-295.

Klenke, K. (2007). Authentic leadership: A self, leader, and spiritual identity perspective. **International Journal o f Leadership Studies**, Vol. 5(1), 68-97.

Kline, P. (1994). **An easy guide to factor analysis**. New York: Routledge.

Koçel, T. (2003). **İşletme Yöneticiliği**, Sekizinci Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

Koçel, T. (2011). **İşletme yöneticiliği** (13. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.

Korac-Kakabadse, N., Kouzmin, A., & Kakabadse, A. (2002). Spirituality and leadership praxis. **Journal o f Managerial Psychology**, Vol. 77(3), 165-182.

Koseoglu, M. A., Rahimi, R., Okumus, F., & Liu, J. (2016). Bibliometric studies in tourism. **Annals of Tourism Research**, 61, 180-198.

Kotelnikov, V. (2010). Case study: Ford Motor Company: sustainable growth strategies. http://www.1000ventures.com/business_guide/cs_sg_ford.html

Kotrlik, J. W. K. J. W., & Higgins, C. C. H. C. C. (2001). Organizational research: Determining appropriate sample size in survey research appropriate sample size in survey research. **Information technology, learning, and performance journal**, 19(1), 43.

Kotter, J. P. (1990). **A force for change: How leadership differs from management**. New York, NY: The Free Press.

Kowalczyk, R., & Kucharska, W. (2020). Corporate social responsibility practices incomes and outcomes: Stakeholders' pressure, culture, employee commitment, corporate reputation, and brand performance. A Polish–German cross-country study. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, 27(2), 595-615.

Kowalczyk, S. J., & Pawlish, M. J. (2002). Corporate branding through external perception oforganizational culture. **Corporate Reputation Review**, 5(2/3), 159.

Koyuncu, I., & Kilic, A. F. (2019). The use of exploratory and confirmatory factor analyses: A document analysis. **Education and Science**, 44(198), pp. 361-388.

Kraatz, M. S., & Block, E. S. (2008). **Organizational implications of institutional pluralism**. The Sage handbook of organizational institutionalism, 840, 243-275.

Kriger, M., & Seng, Y. (2005). Leadership with inner meaning: A contingency theory of leadership based on the worldviews of five religions. **The Leadership Quarterly,** Vol. 16, 771-806.

Kwon, K., & Rupp, D. E. (2013). High-performer turnover and firm performance: The moderating role of human capital investment and firm reputation**. Journal of Organizational Behavior,** 34(1), 129-150.

Kyle, J.W. (2020). An exploration of human dignity as a foundation for spiritual leadership. University of Derby. Doctoral Dissertation.

Ladkin, D., & Spiller, C. (2013). **Introduction: Authentic leadership: clashes, convergences and coalescences,** in Ladkin, D., & Spiller, C. (Eds.) (pp. 1-18). Authentic leadership: Clashes, convergences and coalescences. Chentelham,

Ladkin, D., & Taylor, S. S. (2010). Enacting the 'true self: Towards a theory of embodied authentic leadership. **The Leadership Quarterly**, 21, 64-74.

Lammers, J. C., & Guth, K. (2013). **The institutionalisation of corporate reputation**. The handbook of communication and corporate reputation, 222-234.

Lips-Wiersma, M. (2003). Making conscious choices in doing research on workplace spirituality: Utilizing the "holistic development model" to articulate values, assumptions and dogmas of the knower. **Journal o f Organizational Change Management,** Vol. 76(4), 406-425.

Loevinger, J. (1957). Objective tests as instruments of psychological theory. Psychological reports, 3 (3), 635-694.

Lu, J. W. (2002). Intra-and inter-organizational imitative behavior: Institutional influences on Japanese firms' entry mode choice. **Journal of international business studies,** 33(1), 19-37.

Luthans, F., & Avolio, B. (2003). **Authentic leadership development**, in K. S. Cameron, J. E. Dutton., & R. E. Quinn (Eds.), Positive organizational scholarship: Foundations o f a new discipline, (pp. 241-258). San Fransisco, CA: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. **Journal of organizational Behavior,** 13(2), 103-123.

Malinowski, B., & Özkal, S. (2000). **Büyü, bilim ve din**. Kabalcı Yayınevi.

Mardin, Ş. (1990). **Din ve ideoloji**. 4. Baskı. İletişim Yayınları.

Markow, F., & Klenke, K. (2005). The effects of personal meaning and calling on organizational commitment: An empirical investigation of spiritual leadership. **International Journal of Organizational Analysis**.

Martin, G., Gollan, P. J., & Grigg, K. (2011). Is there a bigger and better future for employer branding? Facing up to innovation, corporate reputations and wicked

problems in SHRM. **The International Journal of Human Resource Management,** 22(17), 3618-3637.

Martins, L.L. (2005) A model of the effects of reputational rankings on organizational change. **Organization Science** 16, 701 – 720.

Marwansyah. (2017). Spiritual leadership of an Indonesian Muslim business leader: a religious spirituality perspective. International **Journal of Business and Globalisation**, 19(4), 528-548.

May, D. R., Chan, A. Y. L., Hodges, T. D. & Avolio, B. J. (2003). Developing the moral component of authentic leadership. **Organizational Dynamics**, Vol. 32(3), 247-260.

Mehtap, O., & Kokalan, O. (2013). The relationship between corporate reputation and organizational citizenship behavior: a comparative study on TV companies and banks. **Quality & Quantity**, 47(6), 3609-3619.

Melo, T., & Garrido-Morgado, A. (2012). Corporate reputation: A combination of social responsibility and industry. **Corporate social responsibility and environmental management**, 19(1), 11-31.

Men, L. R. (2012). CEO credibility, perceived organizational reputation, and employee engagement. **Public Relations Review**, 38(1), 171-173.

Men, L. R. (2014). Internal Reputation Management: The Impact of Authentic Leadership and Transparent Communication‖. **Corporate Reputation Review**, 17(4), 254-272.https://doi.org/10.1057/crr.2014.14

Men, L. R., & Stacks, D. W. (2013). The impact of leadership style and employee empowerment on perceived organizational reputation. **Journal of Communication Management,** 17, 171-192

Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. **American journal of sociology**, 83(2), 340-363.

Milliman, J., & Ferguson, J. (2008). In search of the "spiritual" in spiritual leadership: A case study of entrepreneur Steve Bigari. **The Business Renaissance Quarterly**, Spring 2008, 19-40.

Milliman, J., Czaplewski, A., & Ferguson, J. (2003). Workplace spirituality and employee work attitudes: An exploratory empirical assessment. **Journal of Organizational Change Management** Vol. 16(A), 426-447.

Mittal, R., & Dorfinan, P. W. (2012). Servant leadership across cultures. **Journal of World Business**, 47, 555-570.

Mohamed, A. A., Wisnieski, J., Askar, M. & Syed, I. (2004). Towards a theory of spirituality in the workplace. **CR,** Vol. 74(1 & 2), 102-107.

Morris, B. (1999). **Din Üzerine Antropolojik İncelemeler**. DABAA.

Moshagen, M., Musch, J., Ostapczuk, M., & Zhao, Z. (2010). Reducing socially desirable responses in epidemiologic surveys: An extension of the randomized-response technique. **Epidemiology**, 21, 379–382.

Naktiyok, A. (2019). The Role of Corporate Social Responsibility in The Effect of Strategical Leadership on Corporate Reputation Perception. **Istanbul Business Research,** 48(1), 64-83.

Nandram, S. S. (2010). **Spirituality and business**. In Spirituality and Business (pp. 17-32). Springer, Berlin, Heidelberg.

Nandram, S. S., & Vos, J. (2010). **The spiritual features of servant-leadership**, in S. S. Nadram & M. E. Borden (Eds.), Spirituality and business: Exploring possibilities for a new management paradigm, (pp. 233-244). Heidelberg: Springer.

Narcıkara, E. B. (2017). Spiritüel Liderlik Davranışının Algılanan Performans Üzerine Etkisi.Yıldız Teknik Üniversitesi. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul.

Narcıkara, E. B. (2018). Spiritüelite (Ruhsallık) ve iş ortamında anlam arayışı. **Alanya Akademik Bakış**, 2(1), 11-25.

Narcıkara, E. B., & Zehir, C. (2016). Effect of Organizational Support in the Relationship between Spiritual Leadership and Performance**. International Journal of Humanities and Social Science**. 6(12), 29-42

Nyhan, R. C. (2000). Changing the paradigm: Trust and its role in public sector organizations. **The American Review of Public Administration**, 30(1), 87-109.

Olmedo-Cifuentes, I., Martínez-León, I. M., & Davies, G. (2014). Managing internal stakeholders' views of corporate reputation. **Service Business**, 8(1), 83-111.

Onakoya, O. A., Moses, C. L., Iyiola, O. O., Salau, O. P., & Ayoade, E. O. (2018). Dataset on ethical leadership and corporate reputation–Nigerian deposit money banks′ perspective**. Data in brief**, 19, 847-852.

Ölçer, F. & Coşkun, Ö. F. (2021). The mediator and moderator role of positive organizational behavior in the effect of corporate reputation on organizational commitment. **Organizational Psychology**, 2021, Vol. 11, No. 3, P. 47–61.

Öncer, A. Z., & Yıldız, M. L. (2012). The impact of ethical climate on relationship between corporate reputation and organizational identification. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 58, 714-723.

Özben M. (2015). Yapay Kutsallıklar. Siyasal Kitabevi Ankara.

Özgöz, A. (2011). Tüketici Algısı Açısından Kurumsal İtibar İle Marka Değeri İlişkisi. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Afyon: Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Özutku, H. (2019). Kültürel Boyutlar Bağlamında Örgütsel Değerlerde Ayrışma ne Benzeşme: Fortune 500 Global ve Fortune 500 Türkiye Listesindeki En Beğenilen Firmalar Üzerine Bir Araştırma. **International Review of Economics and Management**, 7(1), 1-27.

Palazzo, G., & Scherer, A. G. (2006). Corporate legitimacy as deliberation: A communicative framework. **Journal of business ethics**, 66(1), 71-88.

Pandey, A., & Gupta, R K. (2008). Spirituality in management: A review of contemporary and traditional thoughts and agenda for research. **Global Business Review**, P(l), 65-83.

Parameshwar, S. (2005). Spiritual leadership through ego-transcendence: Exceptional responses to challenging circumstances. **The Leadership Quarterly**, 16(5), 689-722.

Pargament, K. I., & Mahoney, A. (2002). **Spirituality: Discovering and conserving the sacred.** In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.), Handbook of positive psychology (pp. 646–659). Oxford: Oxford University Press.

Parris, D.L. and Peachey, J.W. (2013) 'A systematic literature review of servant leadership theory in organizational contexts', **Journal of Business Ethics**, 113, p. 377-393.

Parry, K. W., & Bryman, A. (2006). **Leadership in organizations,** in S. R. Clegg, C. Hardy, T. B. Lawrence, & W. R. Nord (Eds.). The SAGE handbook of organization studies. (2"^ Ed.). (pp. 447-468). London: Sage Publishers, Ltd.

Parry, K., & Bryman, A. (2006). **Leadership in organizations**. The SAGE handbook of organization studies, 5(3), 447-465.

Pawar, B. S. (2009). Some of the recent Organizational Behavior concepts as precursors to workplace spirituality. **Journal o f Business Ethics**, Vol. 88, 245- 261.

Petriglieri, J. L. (2015). Co-creating relationship repair: Pathways to reconstructing destabilized organizational identification. **Administrative Science Quarterly**, 60(3), 518-557.

Ponzi, L. J., helm, C. J., & Gardberg, N. A. (2011). RepTrak™ pulse: Conceptualizing and validating a short-form measure of corporate reputation. **Corporate reputation review**, 14(1), 15-35.

Powell, W. W. & DiMaggio, P. J. (1991). **The new institutionalism and organizational analysis**. Chicago: The University of Chicago Press.

Pratt, M. G. (1998). Central questions in organizational identification. **Identity in organizations**, 24(3), 171-207.

Pratt, M. G. (2000). The good, the bad, and the ambivalent: Managing identification among Amway distributors. **Administrative science quarterly**, 45(3), 456-493.

Preston, C. C., & Colman, A. M. (2000). Optimal number of response categories in rating scales: reliability, validity, discriminating power, and respondent preferences. **Acta psychologica**, 104(1), 1-15.

Pruzan, P. (2008). Spiritual-based leadership in business. **Journal o f Human Values**, 14(2), 101-114.

Randall, D. M. (1990). The consequences of organizational commitment: Methodological investigation. **Journal of organizational Behavior**, 11(5), 361-378.

Reave, L. (2005). Spiritual values and practices related to leadership effectiveness. **The leadership quarterly**, 16(5), 655-687.

Reinecke, J., & Ansari, S. (2021). Microfoundations of framing: The interactional production of collective action frames in the Occupy movement. **Academy of Management Journal**, 64(2), 378-408.

Rindova, V. P., & Fombrun, C. J. (1999). Constructing competitive advantage: The role of firmconstituent interactions. **Strategic Management Journal**, 20(8), 691-710.

Robbins, S.P & Judge, T.A. (2012). **Örgütsel davranış**. (İ. Erdem, Çev. Ed.). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Roberts, P. W., & Dowling, G. R. (1997). Part IV: How do reputations affect corporate performance?: The value of a firm's corporate reputation: how reputation helps attain and sustain superior profitability. **Corporate Reputation Review**, 1(1), 72-76.

Roberts, P. W., and Dowling, G. R. (2002). Corporate reputation and sustained superior financial performance. **Strategic Management Journal**, 23, 1077–93.

Rokeach, M. (1973). **The nature of human values**. Free press.

Ross, A. and Willson, V. L. (2017). **Basic and advanced statistical tests: Writing results sections and creating tables and figures**. Rotterdam: Sense.

Russel, R. P., & Stone, A. G. (2002). A review of servant leadership attributes: Developing a practical model. **Leadership and Organization Development Journal**, Vol. 25(3), 145-157.

Sanders, J. E., Hopkins, W. E., & Geroy, G. D. (2003). From transactional to transcendental: Toward an integrated theory of leadership. **Journal of Leadership and Organizational Studies**, Vol. 9(4), 21-31.

Sanders, J. E., Hopkins, W. E., & Geroy, G. D. (2004). Spirituality-leadership commitment relationships in the workplace: An exploratory assessment. **Academy o f Management Best Conference**.

Saraç, M., Meydan, B., & Efil, I. (2017). Does the relationship between person–organization fit and work attitudes differ for blue-collar and white-collar employees?. **Management Research Review**. 40 (10), 1081-1099

Sarros, J. C., & Santora, J. C. (2001). The transformational-transactional leadership model in practice. **Leadership and Organization Development Journal**, Vol.22(8), 383-393.

Scherbelleh-Engel, K, Moosbrugger, H., and Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: tests of significance and descriptive goodness-of-it measures. **Methods of Psychological Research Online**, 2 (8), 23-74.

Schmidt-Wilk, J., Heaton, D. P., & Steingard, D. (2000). Higher education for higher consciousness: Maharishi University of Management as a model for spirituality in management education. **Journal of management education**, 24(5), 580-611.

Schnietz, K. E., and Epstein, M. J. (2005). Exploring the financial value of a reputation for corporate social responsibility during a crisis. **Corporate Reputation Review**, 7(4), 327–45.

Schultz, M., Mouritsen, J, and Gabrielsen, G. (2001) Sticky reputation: Analyzing a ranking system. **Corporate Reputation Review**, 4 ,24 – 41.

Schwaiger, M., & Schloderer, D. K. M. (2011). Measuring the impact of corporate reputation on stakeholder behaviour. **Administrative Science Quarterly**, 28, 601-607.

Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. **In Advances in experimental social psychology** (Vol. 25, pp. 1-65). Academic Press.

Scott, W. R. (1987). **Organizations: Rational, natural, and open systems** (2nd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Scott, W. R. 2000. **Institutions and organizations**, 2nd Edition. Thousand Oaks, CA: Sage.

Sekiguchi, T. (2004). Person-organization fit and person-job fit in employee selection: A review of the literature. **Osaka keidai ronshu**, 54(6), 179-196.

Seligman, L. (2001). **Systems, strategies, and skills of counseling and psychotherapy**. Upper Saddle River, NJ: Merrill/Prentice Hall.

Selznick, P. (1948). Foundations of the theory of organization. **American sociological review,** 13(1), 25-35.

Selznick, P. (1996). Institutionalism" old" and" new". **Administrative science quarterly**, 270-277.

Sendjaya, S., Sarros, J. C., & Santora, J. C. (2008). Defining and measuring servant leadership behaviour in organizations. **Journal o f Management Studies**, Vol. 45(2), 402-424.

Senjaya, S., & Sarros, J. C. (2002). Servant Leadership: Its origin, development, and application in organizations. **Journal of Leadership and Organizational Studies**, PbA 9(2), 57-64.

Seong, J. Y., & Choi, J. N. (2019). Is person–organization fit beneficial for employee creativity? moderating roles of leader–member and team–member exchange quality. **Human Performance**, 32(3-4), 129-144.

Sevinç, K., Güven, M., & Metinyurt, T. (2015). Dindar ve Spiritüel Olmama (DİSOL) Ölçeğinin Türkçe'ye Uyarlanması. **Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi**, (6).

Shamir, B., House, R.J., and Arthur, M.B. (1993) 'The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory', **Organization Science**, 4(4), p. 577-594

Sheep, M. L. (2006). Nurturing the whole person: The ethics of workplace spirituality in a society of organizations. **Journal o f Business Ethics**, Vol. 66, 357- 375.

Smaiziene, I. (2008).Revealing The Value of Corporate Reputation for Increasing Competitiveness, **Economics and Management**, 13, 718-723.

Smith, B. N., Montagno, R. V., & Kuzmenko, T. N. (2004). Transformational and servant leadership: Content and contextual comparisons. **Journal o f Leadership and Organizational Studies**, Vol. 10(A), 80-91.

Sonpar, K., Handelman, J. M., & Dastmalchian, A. (2009). Implementing new institutional logics in pioneering organizations: The burden of justifying ethical appropriateness and rustworthiness. **Journal of Business Ethics**, 90(3), 345.

Spence, M. (1973). Job market signaling, **Quarterly Journal of Economics**, 87(3), 355-374.

Suchman, M. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches.**Academy of Management Review**, 20, 571–610.

Suddaby, R., & Greenwood, R. (2005). Rhetorical strategies of legitimacy. **Administrative science quarterly**, 50(1), 35-67.

Susskind, A. M., Kacmar, K. M., & Borchgrevink, C. P. (2007). How organizational standards and coworker support improve restaurant service. **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, 48(4), 370-379.

Sweeney, P. J., & Fry, L. W. (2012). Character development through spiritual leadership. **Consulting psychology journal: practice and research**, 64(2), 89.

Şahin, M. G., & Öztürk, N. B. (2018). Eğitim alanında ölçek geliştirme süreci: Bir içerik analizi çalışması. **Kastamonu Eğitim Dergisi,** 26(1), 191-199.

Şengüllendi, M. F. ve Şehitoğlu, Y. (2021). Kurumsal İtibar Kavramının Bibliyometrik Yöntemle İncelenmesi. **7th International Management and Social Research Conference**. İstanbul, 87-88.

Şimşek, S., & Ceylan, B. (2021). Hemşireler İçin Profesyonel Otonomiye Yönelik Tutum Ölçeği Türkçe Geçerlilik Ve Güvenirliği. **Acıbadem Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi**, 12(2).

Tabak, A., (2005). **Lider ve Takipçileri**, Asil Yayınları, Ankara.

Tirmizi, S. A. (2002). The 6-L framework: A model for leadership research and development. **Leadership & Organization Development Journal**, 25(5), 269-279.UK: Edward Elgar.

Tolbert, P. S., & Zucker, L. G. (1996). **The institutionalization of institutional theory**. InS. Clegg, C. Hardy, &W. R. Nord (Eds.), Handbooko forganization studies(pp. 175–190).

Topçu, İ., Türkkan, N. Ü., BacaksızF. E., Şen, H. T., Karadal, A., & Yıldırım, A. (2013). Sağlık çalışanlarında örgütsel sinizm ölçeğinin geçerlik ve güvenirliği. **Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi**, 6(3), 125-131.

Tost, L.P. (2011). An Integrative Model of Legitimacy Judgments. **Academy of Management Review**, 36.4, 686-710.

Tracey, P. (2012). Religion and organization: A critical review of current trends and future directions. **Academy of management annals**, 6(1), 87-134.

Tremblay, M., Hill, K., & Aubé, C. (2017). A time-lagged investigation of the mediating role of person–organization fit in the relationship between leader–member exchange and employee affective organizational commitment. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 26(1), 53-65.

Tuna, M., & Tuna, A. A. (2007). **Kurumsal kimlik yönetimi**. Detay.

Turban, D. B., and Greening, D. W. (1997). Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. **Academy of Management Journal,** 40(3), 658–672.

Uyar, A., Kılıç, M., & Koseoglu, M. A. (2020). Exploring the conceptual structure of the auditing discipline through co-word analysis: An international perspective. **International Journal of Auditing**, 24(1), 53-72.

Ülgen, H., Mirze S. K. (2014). **İşletmelerde Stratejik Yönetim** (7. Baskı). İstanbul: ÜbetaBasım Yayım Dağıtım A.Ş., 35-182.

Vergin, R. C. (2003). **Corporate Reputation and the Stock Market**, available at: http. www. toksuve chase. com/makale05. htm (erişim: Ocak 2022).

Verhezen, P. (2015). Winning the "Hearts and Minds" of Stakeholders. In The Vulnerability of Corporate Reputation: Leadership for Sustainable Long-Term Value (pp. 16-41). **Palgrave Pivot**, London.

Vizeu, F., & Matitz, Q. R. S. (2013). Organizational sacralization and discursive use of corporate mission statements. **BAR-Brazilian Administration Review**, 10(2), 176-194.

Vroom, V. H., & Jago, A. G. (2007). The role of the situation in leadership. **American Psychologist**, Vol. 62(1), 17-24.

Walker, K. (2010). A systematic review of the corporate reputation literature: Definition, measurement, and theory. **Corporate reputation review**, 12(4), 357-387.

Wartick, S.L. (2002) Measuring corporate reputation: Defi nition and data. **Business & Society**, 41, 371 – 392.

Wharff, D. M. (2004). Expressions of spiritually inspired leadership in the public sector: Calling for a new paradigm in developing leaders. Unpublished dissertation. The Graduate School o f the University o f Maryland University College.

Whetten, D. A. & Godfrey, P. C. (1998). **Identity in Organizations: Building theory through conversations.** Thousand Oaks, CA: Sage.

Worthington, E. L., & Sandage, S. J. (2002). Religion and Spirituality in Psychotherapy. **Psychotherapy relationships that work**, 383-399.

Wright, A. L., Zammuto, R. F., & Liesch, P. W. (2017). Maintaining the values of a profession: Institutional work and moral emotions in the emergency department. **Academy of Management Journal**, 60(1), 200-237.

Yaghmaei, F. (2003). **Content validity and its estimation**. Journal of Medical Education. Vol.3, No.1

Yaşlıoğlu, M. M. (2017). Sosyal bilimlerde faktör analizi ve geçerlilik: Keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizlerinin kullanılması. **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, 46, (Özel Sayı), 74-85.

Yeşiltaş, M., Türkmen, F., & Ayaz, N. (2011). Otel işletmelerinde algılanan örgütsel prestijin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkileri. **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 12(2), 171-189

Yıldız, M. L. (2013), "Algılanan Kişi-Örgü Uyumu, Tanınırlık, İmaj, Örgütsel Çekicilik ve İşe Başvurma Arasındaki İlişkilerin Yapısal eşitlik Modellemesi ile İncelenmesi", **Marmara Üniversitesi İ.İ.B. Dergisi**, 34(1): 153-173

Yılmaz, K., & Altınkurt, Y. (2013). Örgütsel iklim ölçeğinin Türkçeye uyarlanması: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. **Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 3(1).

Yoon, E., Guffey, H. J., & Kijewski, V. (1993). The Effects of Information and Company Reputation on Intentions to Buy a Business Service. **Journal of Business Research,** 27, 215-228.

Yukl, G. (2010). **Leadership in organizations**. (7^^ Ed.). Upper Saddle River, NJ:Pearson Education, Inc.

Yüksel, R. (2012). Genç Yetişkinlerde Yaşamın Anlamı. **Sakarya University Journal of Education,** 2(2), 69-83.

Zaccaro, S. J., & Klimoski, R. J. (2001). **The nature of organizational leadership: An introduction,** in S. J. Zaccaro, & R. J. Klimoski., (Eds.). The nature o f organizational leadership: understanding the performance imperatives confronting today's leaders, (pp. 3-41). San Francisco: Jossey-Bass.

Zaleznik, A. (1998). **Managers and leaders: are they different?,** in Harvard Business Review on Leadership, 1998. (pp. 61-88). Boston, MA: Harvard Business School Press.

Zeb, A., Akbar, F., Hussain, K., Safi, A., Rabnawaz, M., & Zeb, F. (2021). The competing value framework model of organizational culture, innovation and performance. **Business Process Management Journal**. 27, 658–683.

Zel, U., (2001). **Kişilik ve Liderlik**, 1. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

Zhu, Y. (2014). The mediating effects of managerial skills on the relationship between managerial values, ethical leadership, and organizational reputation. **Journal of Asia-Pacific Business**, 15(4), 335-359.

Zilber, T. B. (2006). The work of the symbolic in institutional processes: Translations of rational myths in Israeli high tech. **Academy of Management Journal**, 49, 281–303.

Zinnbauer, B. J., & Pargament, K. I. (2005). **Religiousness and spirituality**, in R. F. Paloutzian & C. L. Park, Handbook o f psychology o f religion and spirituality. (pp. 21 -42). New York, NY : The Guildford Press.

Zinnbauer, B. J., Pargament, K. I., & Scott, A. B. (1999). The emerging meanings of religiousness and spirituality: Problems and prospects. **Journal of personality**, 67(6), 889-919.

Zupic, I., & Čater, T. (2015). Bibliometric methods in management and organization. **Organizational research methods**, 18(3), 429-472.

EKLER

Ek 1. Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Doktora Programı bünyesinde yürütülmekte olan "Spiritüel Liderlik, Örgütsel Kutsallaştırma ve Kurumsal İtibar İlişkisi'ni araştıran doktora tezinin veri toplama aşaması için oluşturulmuştur. Araştırma tamamen bilimsel ve akademik amaçlarla gerçekleştirilecek olup gönderilecek cevaplar kesinlikle gizli tutulacaktır. Elde edilen sonuçlar kurum adı belirtilmeksizin genel ve ortalama özellikler şeklinde araştırmamıza katılan kurumlara talep etmeleri halinde gönderilecektir.

Tez Öğrencisi: Arş. Gör. M. Fatih ŞENGÜLLENDİ

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Yasin ŞEHİTOĞLU

Spiritüel Liderlik Ölçeği					
Aşağıdaki ifadeler kurumunuzdaki yöneticilerinizin spiritüel liderlik davranışlarını değerlendirmek amacıyla hazırlanmıştır. Bu bağlamda aşağıdaki ifadelere, yönetici davranışlarınızı dikkate alarak size en yakın gelen seçeneği işaretleyiniz. Bu ölçekte; (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum ve (5) Kesinlikle Katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir. **Maddeler**	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
A-Vizyon					
1. İşyerimin vizyonunu anlıyorum ve ona bağlıyım.					
2. İşyerimin vizyonu vardır ve bendeki potansiyeli ortaya çıkarır.					
3. İşyerimin vizyonu benim için açık ve zorlayıcıdır.					
4. İşyerimin vizyonu performansımı en iyi şekilde ortaya koymamı sağlar.					
B-Umut/İnanç					
5. İşyerime inanıyorum ve işyerimin misyonunu yerine getirmesi için gereken her şeyi yapmaya hazırım / istekliyim.					
6. İşyerimin başarısı için uğraşıp fazladan çaba harcıyorum çünkü yaptığı işlere inancım var.					
7. İşyerime ve misyonuna olan inancımı onun başarısı için üzerime düşen her şeyi yaparak gösteririm.					
8. İşimde kendimi zorlayıcı hedefler belirliyorum çünkü işyerime inanıyorum ve başarılı olmamızı istiyorum.					
C- Diğergamlık					
9. İşyerimdeki liderlerin duruşları ile söylemleri tutarlıdır.					
10. İşyerimdeki liderler dürüsttür ve anlamsız bir gururları yoktur.					
11. İşyerim çalışanlarına karşı dürüst ve sadıktır.					
12. İşyerimdeki liderler çalışanlarının haklarını savunma cesareti gösterir.					

13. İşyerim çalışanlarına karşı nazik ve düşüncelidir ve bir sorunları olduğunda bununla ilgili bir şey yapmak ister.					
D-Çağrı/Anlam					
14. Yaptığım iş insanların hayatında fark yaratır.					
15. Yaptığım iş bana anlamlı gelir.					
16. Yaptığım iş benim için önemlidir.					
17. İşimdeki faaliyetlerim bana anlamlı gelmektedir.					
E-Üyelik					
18. İşyerim beni ve yaptığım işi takdir eder.					
19. İşyerim bana ve yaptığım işe saygı duyar.					
20. İşimde değer verilen biri olduğumu hissederim.					
21. Liderim tarafından büyük saygı görüyorum.					

Örgütsel Kutsallaştırma Ölçeği

Lütfen Okuyunuz: Kurumlar tarafından **"kutsal"** kabul edilen herhangi bir şey "**derinden anlamlı**" hale gelmektedir. Dolayısıyla kurumunuzda kutsallaştırılan herhangi bir **sembol, kişi, ideal, amaç, davranış, süreç vb.** unsurların tümünden form içerisinde "**derinden anlamlı değerler**" şeklinde bahsedilmiştir.

Aşağıdaki ifadeler kurumunuzdaki örgütsel kutsallaştırma algınızı değerlendirmek üzere hazırlanmıştır. Bu bağlamda aşağıdaki ifadeleri çalıştığınız kurumu dikkate alarak size en yakın gelen seçeneği işaretleyiniz. Bu ölçekte; (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum ve (5) Kesinlikle Katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir. **Maddeler**	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
A-Anlamın Aranması					
1. Bireysel değerlerim (varoluş sebebim) beni bu kurumda çalışmaya itmiştir.					
2. Bu kurumda çalışıyor olmamın nedeni kurumun bireysel değerlerimle uyumlu olmasıdır.					
3. Bireysel değerlerimle uyumlu bir kurumda çalışmak benim için sadece "iş"den ibaret değildir.					
4. Çalıştığım kurumdaki derinden anlamlı değerler beni iyi hissettirir.					
B-Anlamın Sağlanması					
5.Çalıştığım kurumdaki derinden anlamlı değerler tartışmaya kesinlikle kapalıdır.					
6.Çalıştığım kurumdaki derinden anlamlı değerlere bir saygısızlık kesinlikle düşünülemez.					
7. Çalıştığım kurumdaki derinden anlamlı değerlere karşı kurum içinden yapılan bir saygısızlık kurum için bir yıkım olur.					
8. Kurumdaki derinden anlamlı değerlere kurum içinden yapılabilecek herhangi bir saygısızlığın sorumlusu kurumum değil kişilerdir.					
C-Anlamın Meşrulaştırılması					
9. Çalıştığım kurum için toplumun temel değerleri çok önemlidir.					
10. Kurumum için işlerin kolaylaşmasında kurumumdaki derinden anlamlı değerlerin etkisi vardır.					
11. Kurumumun, kurumsal çevredeki güçlü destekçileri (Toplum, devlet kurumları, tedarikçi, vs.) kendisine çekebilmesinde derinden anlamlı değerlerin etkisi vardır.					
12. Kurumumun toplum gözünde rakiplerinden/türdeşlerinden daha üstte konumlandırılmasında derinden anlamlı değerlerin etkisi vardır.					
13. Kurumumun bir kimlik kazanmasında derinden anlamlı değerler etkilidir.					

Kurumsal İtibar Ölçeği					
Aşağıdaki ifadeler kurumunuzun itibarına yönelik algılanızı değerlendirmek amacıyla hazırlanmıştır. Bu bağlamda aşağıdaki ifadelere, kurumunuzu düşünerek size en yakın gelen seçeneği işaretleyiniz. Bu ölçekte; (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum ve (5) Kesinlikle Katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir. **Maddeler**	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. 1.Çalıştığım kurumun içinde bulunduğum çevrede saygınlığı yüksektir.					
2.Bu kurumda çalışıyor olmak, çalışanlarına toplumda prestij kazandırmaktadır.					
3.Bu kurum sektörünün en iyisi olarak görülür.					
4.Sektörümüzdeki diğer kurumların çalışanları, imkân olması durumunda benim çalıştığım kurumda çalışmayı çok arzular.					
5.İçinde yer aldığım çevrede kurumum çok itibarlı değildir (Ters)					
6.Sektörümüzde iyi bir kariyer planlayan bir kişi için çalıştığım kurum, çok cazip değildir (Ters)					
7.Sektörümüzdeki diğer kurumlar birbirinden personel transferi yaptıklarında çalıştığım işletmeyi çok fazla tercih etmezler (Ters).					

Kurum Hakkında Genel Bilgiler
Kurum Adı:
Kurum Türü: Kar Odaklı (Özel Sektör) ☐ Kar Odaklı Olmayan (STK/Yerel Yönetim/Kamu) ☐
Katılımcı Hakkında Genel Bilgiler
Departman: Üretim ☐ Muhasebe ☐ Pazarlama/Satış ☐ İdari İşler ☐ İK ☐ Diğer ☐
Unvan: Üst Düzey Yönetici ☐ Orta Düzey Yönetici ☐ Alt Düzey Yönetici ☐ Beyaz Yakalı Çalışan ☐
Yaş:
Cinsiyet:
Eğitim Durumu: Lise ☐ Yüksekokul ☐ Lisans ☐ Lisansüstü ☐
Toplam Çalışma Süresi (yıl):
Bu Kurumdaki Toplam Çalışma Süresi (yıl):