

# ULUSLARARASI LİDERLİK ÇALIŞMALARI DERGİSİ: KURAM VE UYGULAMA

INTERNATIONAL JOURNAL OF LEADERSHIP  
STUDIES: THEORY AND PRACTICE

**Cilt / Volume: 6**

**Sayı / Issue: 3**

**Aralık / December**

**2023**

**ULUSLARARASI LİDERLİK ÇALIŞMALARI DERGİSİ: KURAM VE UYGULAMA**  
**INTERNATIONAL JOURNAL OF LEADERSHIP STUDIES: THEORY AND**  
**PRACTICE**

**Cilt / Volume: 6**

**Sayı / Issue: 3**

**Aralık / December 2023**

**Sahibi / Owner**

Prof. Dr. Şefika Şule ERÇETİN

**Baş Editörler / Editors-in-chief**

Prof. Dr. Şefika Şule ERÇETİN

Doç. Dr. Şuay Nilhan AÇIKALIN

**Editörler / Editors**

Doç. Dr. Gökhan DAĞHAN

Dr. Öğrt. Üyesi Zeynep ŞEN

Dr. Özlenen ÖZDİYAR GEDİK

**Teknik Düzenleme / Technical Arrangement**

Dr. Deniz GÖRGÜLÜ & Dr. Mehmet Sabir ÇEVİK

Uzm. Esra SARI & Uzm. Buşra SARI

Her Hakkı Saklıdır. Dergide yer alan yazılar kaynak gösterilerek alıntı yapılabilir. Yazıların her türlü sorumluluğu yazarlara aittir. Dergiye yayınlanmak üzere gönderilen yazılar yayınlansın veya yayınlanmasın iade edilmez.

All rights reserved. The articles in the journal can be cited by citing references. All responsibility for the articles belongs to the authors. Manuscripts submitted to the journal for publication are not refundable whether they are published or not.

**Haberleşme / Information**

[sefikasule@gmail.com](mailto:sefikasule@gmail.com)

[suaynilhan@gmail.com](mailto:suaynilhan@gmail.com)

[gokhandaghan@gmail.com](mailto:gokhandaghan@gmail.com)

## ULUSLARARASI LİDERLİK ÇALIŞMALARI DERGİSİ: KURAM VE UYGULAMA HAKKINDA BİLGİ

1. Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama dört ayda bir olmak üzere yılda üç kez yayınlanan kör hakemli ve bilimsel bir dergidir.
2. Yönetim ve liderlik alanına katkı sağlayacak nitelikteki, özgün makale ve kitap tanıtımlarının yanı sıra seminer, konferans ve sempozyum değerlendirmelerini yayınlar.
3. Makalelerde daha önce başka bir yerde yayınlanmamış veya başka bir yere söz verilmemiş olma şartı aranır.
4. Makaleler çağdaş Türkçe ya da İngilizce yazılmış olarak gönderilebilir.
5. Dergide hangi makalelerin yayınlanacağına hakem raporlarına göre yayın kurulu karar verir.
6. Yazımda, özel durumlar dışında, TDK Yazım Kılavuzu esas alınır.
7. <http://dergipark.gov.tr/ijls> sitesinde olan sistemimize yazarların üye olup, çalışmalarını sisteme yüklemesi gereklidir.

## **INTERNATIONAL JOURNAL OF LEADERSHIP STUDIES: INFORMATION ABOUT THEORY AND PRACTICE**

1. The Journal of International Leadership Studies: Theory and Practice is a blind peer-reviewed and scientific journal which is published once in four months, three times a year.
2. It publishes the original papers and book presentations with the quality to contribute to the management and leadership area as well as seminars, conferences and symposiums evaluations.
3. Articles must not have been previously published elsewhere or promised elsewhere.
4. Articles can be sent in contemporary Turkish or English.
5. The editorial board decides which articles will be published in the journal according to the referee reports.
6. In writing, the TDK Writing Guide is taken as a basis except for some special cases.
7. The authors are required to be members of the system at <http://dergipark.gov.tr/ijls>, and upload their studies to the system.

## DANIŞMA KURULU / ADVISORY BOARD

Dr. Akbar Rahimi ALİSHAH	İstanbul Aydın University	TÜRKİYE
Dr. Arzu GÜLER	Aydın Adnan Menderes University	TÜRKİYE
Dr. Binali TUNÇ	Mersin University	TÜRKİYE
Dr. Cemal ATAKAN	Ankara University	TÜRKİYE
Dr. Cengiz ANIK	Marmara University	TÜRKİYE
Dr. Cevdet EPÇAÇAN	Siirt University	TÜRKİYE
Dr. Çağlar DOĞRU	Ufuk University	TÜRKİYE
Dr. Derya KARA	Ankara Hacı Bayram Veli University	TÜRKİYE
Dr. Ercan YILMAZ	Necmettin Erbakan University	TÜRKİYE
Dr. Esmâ ÖZDAŞLI	Burdur Mehmet Akif Ersoy University	TÜRKİYE
Dr. Fatma ÇAPÇIOĞLU	Ankara University	TÜRKİYE
Dr. Fatma ÇOBANOĞLU	Pamukkale University	TÜRKİYE
Dr. Fırat Kıyas BİREL	Dicle University	TÜRKİYE
Dr. Halil İbrahim ÖZMEN	Suleyman Demirel University	TÜRKİYE
Dr. İbrahim KOCABAŞ	Yıldız Teknik University	TÜRKİYE
Dr. İhsan ÇAPÇIOĞLU	Ankara University	TÜRKİYE
Dr. İlknur ŞENTÜRK	Eskişehir Osmangazi University	TÜRKİYE
Dr. Joan Pere PLAZA	Fabra Escola Superior de Comerç Internacional Universitat Pompeu	SPAIN
Dr. Kadisha SHALGYNBAYEVA	The L.N. Gumilyov Eurasian National University	KAZAKHSTAN
Dr. Kaliyabanu KERTAYEVA	The L.N. Gumilyov Eurasian National University	KAZAKHSTAN
Dr. Kürşat ÖZDAŞLI	Mehmet Akif Ersoy University	TÜRKİYE
Dr. Luis TOME	Universidade Autonoma de Lisboa	PORTUGAL
Dr. Lütfi ÜREDİ	Mersin University	TÜRKİYE
Dr. Manuel ALBERTO	M. FERREIRA SCTE-IUL	PORTUGAL
Dr. Mehmet Ali HAMEDOĞLU	Sakarya University	TÜRKİYE
Dr. Mehmet Cem ŞAHİN	Dokuz Eylül University	TÜRKİYE
Dr. Mehmet ÖZBAŞ	Erzincan Binali Yıldırım University	TÜRKİYE
Dr. Mehmet ÜSTÜNER	Inonu University	TÜRKİYE
Dr. Mehmet YILMAZ	Ankara University	TÜRKİYE
Dr. Meral ELÇİN	Gebze Teknik University	TÜRKİYE
Dr. Mina ABBASİYANNEJAD	UPM	MALAYSIA
Dr. Murat Ali DULUPÇU	Suleyman Demirel University	TÜRKİYE
Dr. Murat BEYAZYÜZ	Tekirdağ Namık Kemal University	TÜRKİYE
Dr. Mutlu ER	Hacettepe University	TÜRKİYE
Dr. Nail ALKAN	Ankara Hacı Bayram Veli University	TÜRKİYE
Dr. Nayil KILIÇ	İstanbul University	TÜRKİYE
Dr. Nihan POTAS	Ankara Hacı Bayram Veli University	TÜRKİYE
Dr. Nilanjan RAY	Adamas University	INDIA
Dr. Oktay TANRISEVER	Middle East Technical University	TÜRKİYE
Dr. Rıdvan KÜÇÜKALİ	Atatürk University	TÜRKİYE
Dr. Sabri ÇELİK	Gazi University	TÜRKİYE
Dr. Sait AKBAŞLI	Hacettepe University	TÜRKİYE
Dr. Salih GÜNEY	İstanbul Aydın University	TÜRKİYE
Dr. Selim KANAT	Suleyman Demirel University	TÜRKİYE
Dr. Wassim ALOULOU	Al-Imam Muhammed Ibn Saud Islamic University	SAUDI ARABIA

Dr. Yahya MAHAMADU  
Dr. Yusuf ESMER  
Dr. Zekai ÖZTÜRK  
Dr. Zhumabekova Fatima  
NİYAZBEKOVNA

Universite Franco Arabe Attadamoun  
Bayburt University  
Yüksek İhtisas University  
The L.N. Gumilyov Eurasian National University

NIGER  
TÜRKİYE  
TÜRKİYE  
KAZAKHSTAN

## 6. CİLT 3. SAYININ HAKEMLERİ / REVIEWERS OF 6<sup>TH</sup> VOLUME 3<sup>RD</sup> ISSUE

Dr. Ahmet ÜSTÜN

Amasya University

Dr. Elife DOĞAN KILIÇ

İstanbul University

Dr. Mehmet Devrim AYDIN

Hacettepe University

Dr. Mehmet TEYFUR

Ağrı İbrahim Çeçen University

Dr. Türker KURT

Gazi University

Dr. Uğur SADIOĞLU

Hacettepe University

Dr. Ergün KARA

Osmaniye Korkut Ata University

Dr. Fırat BİREL

Dicle University

Dr. Leyla YILMAZ FINDIK

Hacettepe University

Dr. İbrahim İNAN

Toros University

## İÇİNDEKİLER / CONTENTS

**Makale Türü/Article Type:** Derleme Makale/Review Article

**İşletmelerde Ruhani (Spiritüel) Liderlik: Kavramsal Bir Çözümleme**

*Spiritual Leadership in Business: A Conceptual Analysis*

Süreyya ECE ..... 173

**Makale Türü / Article Type:** Araştırma Makalesi / Research Article

**Dönüşümcü Liderlik Bağlamında Sosyal Bilimler Lisesi Öğrencilerinin Sürdürülebilir Kalkınmaya Yönelik Tutumlarının İncelenmesi**

*Examination of Social Sciences High School Students' Attitudes to Sustainable Development*

Şükrü ADA & Sevil ÖZKAN GÜLTEKİN & Hale GÖNENÇ ..... 187

**Makale Türü / Article Type:** Derleme Makale/Review Article

**Dayanıklı Liderlik: Çalkantılı Zamanlarda Zorluklarla Başa Çıkma Sanatı**

*Resilient Leadership: The Art of Dealing With Challenges in Turbulent Times*

Cenk AKSOY ..... 203

**Makale Türü / Article Type:** Derleme Makale / Review Article

**Bir Liderlik Örneği: İstanbul Medipol Üniversitesi Ayrımcılığı Önleme ve Eşitlik Ombudsmanlığı Ofisi**

*An Example of Leadership: Istanbul Medipol University Office of the Ombudsman for Prevention of Discrimination and Equality*

Fırat Semih AVŞAR & Gurur Gülce BEŞE ..... 214

**Article Type / Makale Türü:** Research Article / Araştırma Makalesi

**Investigating the Effect of Five-Factor Personality Traits on the Self-Leadership Characteristics of Public and Private Sector Employees in Türkiye**

*Türkiye'de Bulunan Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarına Ait Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Öz-Liderlik Karakteristikleri Üzerinde Etkisinin Araştırılması*

Erkan DÖNER & İbrahim Efe EFEÖĞLU ..... 227



## **Baş Editörlerden**

Yayın hayatına Ağustos 2018 sayısı ile başlayan Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama'nın 6. Cilt 3. Sayısı ile sizlerle yeniden bir araya gelmenin gururunu ve mutluluğunu yaşıyoruz. Bu sayımızda da liderlik olgusunu disiplinler arası bir anlayışla inceleyen gerek kuramsal gerekse uygulamaya dönük makalelere yer verdik. Dergimizde yer alan makaleler 2021 yılında güncellenen TR Dizin Dergi Değerlendirme kriterlerine uygun bir şekilde hazırlanmıştır.

Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama, çift kör hakem sistemiyle ve hızlı değerlendirme süreciyle alanda üretilen bilimsel çalışmaları büyük bir titizlikle sizlere sunmaktadır. Söz konusu hedeflerle dergimiz, özgün makalelerin ve kitap tanıtımlarının yanı sıra seminer, konferans ve sempozyum değerlendirmelerini de yayımlamaya devam edecektir.

Dergimizin bu sayısında birbirinden değerli beş makale yer almaktadır. Bu ve gelecek sayılarımızdaki makaleler, diğer çalışmalarla birlikte dergimiz, liderlik ve yönetim alanyazınına özgün ve bilimsel katkılar sunmaya devam edecektir. Dergimize değerli katkılarda bulunan danışma ve hakem kuruluna, yazarlara teşekkür ederiz. Bir sonraki sayımız yayınlanana kadar hepinize iyilik ve esenlikler diliyoruz.

**Aralık 2023**

**Dr. Şefika Şule ERÇETİN & Dr. Şuay Nilhan AÇIKALIN**

**From the Editors-in-chief,**

We are so proud and glad to come together with you again with Volume 6 of Issue 3 of International Journal of Leadership Studies: Theory and Practice, which started its publication life in August 2018. In this issue, we have included both theoretical and applied articles that analyze the phenomenon of leadership from interdisciplinary perspective. The articles in our journal have been prepared in accordance with the TR Index Journal Evaluation Criteria updated in 2021.

With double blind review system and quick evaluation process, International Journal of Leadership Studies: Theory and Practice presents you the scientific studies conducted in the field. For that purpose, our journal will continue to publish research articles and book reviews as well as seminars, conferences and symposium proceedings.

There are five valuable articles in the current issue of our journal. We will continue to contribute to leadership literature with authentic and scientific studies through our journal. Lastly, we would like to thank the advisory board, reviewers and the authors for their valuable contributions to our journal. Until our next issue is published, we wish you all wellness and well-being.

**December 2023**

**Dr. Şefika Şule ERÇETİN & Dr. Şuay Nilhan AÇIKALIN**



**Başvuru Tarihi (Received Date):** 24.08.2023

**Kabul Tarihi (Accepted Date):** 29.10.2023

**Makale Türü (Article Type):** Derleme Makale / Review Article

**doi:** 10.52848/ijls.1349552

**Kaynakça Gösterimi:** Ece, S. (2023). İşletmelerde ruhani (spiritüel) liderlik: Kavramsal bir çözümleme. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 6(3), 173-186. doi: 10.52848/ijls.1349552

**Citation Information:** Ece, S. (2023). Spiritual leadership in business: A conceptual analysis. *International Journal of Leadership Studies: Theory and Practice*, 6(3), 173-186. doi: 10.52848/ijls.1349552

## İŞLETMELERDE RUHANİ (SPİRİTÜEL) LİDERLİK: KAVRAMSAL BİR ÇÖZÜMLEME

Süreyya ECE<sup>1</sup>

### Öz

Günümüzde teknolojinin gelişmesiyle birlikte sanal dünyada da gelişmeler yaşanmaktadır. İnsanların çoğu işini sanal ortamda yapabilmekte, birçok gereksinimini de sanal ortamdan sağlayabilmektedir. Bu durum insanların sanal ortamda daha fazla vakit geçirmesine ve birbirlerinden uzaklaşmalarına neden olabilmektedir. Sosyal bir varlık olan insanların çevrelerinden uzun süre izole olması, içsel yaşamlarını olumsuz etkileyebilmektedir. İçine kapanan insanlar işyerinde, yaptıkları işi anlamsız bulabilmekte, işe geç gelme, devamsızlık, gibi üretkenlik karşıtı davranışlar sergileyebilmektedir. Böyle durumlarda insanların manevi yönüne hitap eden bir liderin süreci tersine çevirebileceği öngörülmektedir. İnsanların maneviyatına odaklanan ruhani liderler, bireylerin maneviyatında hissettikleri boşluğu doldurmalarına, yaşamın anlamını keşfetmelerine ve hem kendisiyle hem de başkalarıyla barışık bir birey haline gelmelerine yardımcı olabilmektedir. Bu çalışmada ruhani liderliğin kavramsal bir çözümlemesi yapılarak örgütsel etkileri ele alınmıştır. Çalışmanın amacı manevi yaşama ve işyeri maneviyatına yöneticilerin dikkatini çekerek günümüz koşullarında ruhani liderliğin önemini ortaya koymaktır.

**Anahtar Kelimeler:** Ruhani Liderlik, Maneviyat, İşyeri Maneviyatı.

### *Spiritual Leadership in Business: A Conceptual Analysis*

### Abstract

With the advancement of technology today, developments are also occurring in the virtual world. Many people can perform their work in the virtual environment and meet various needs through online platforms. This situation can lead to people spending more time in the virtual world and growing apart from each other. Prolonged isolation of social beings like humans from their surroundings can negatively affect their inner lives. Individuals who becomes introverts may find their work meaningless, exhibiting counterproductive work behaviors such as tardiness and absenteeism. In such situations, it is anticipated that a leader who appeals to the spiritual aspect of individuals can reverse the process. Spiritual leaders who focus on people's spirituality can help individuals fill the void they feel in their spirituality, discover the meaning of life, and become at peace with themselves and others. In this study, a conceptual analysis of spiritual leadership is conducted, and its organizational effects are discussed. The purpose of the study is to highlight the significance of spiritual leadership in today's conditions by drawing the attention of managers to spiritual life and workplace spirituality.

**Keywords:** Spiritual Leadership, Spirituality, Workplace Spirituality.

<sup>1</sup> Doç. Dr., Şırnak Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, E-posta: [sureyyaace@yahoo.com](mailto:sureyyaace@yahoo.com), ORCID: 0000-0002-2110-8091

## Giriş

Sanal dünyanın olanaklarının artması ve bu olanakların insanlar arasında giderek daha fazla yayılması sanal ortamda vakit geçirme süresini arttırmıştır. Bu durum insanların gerçek dünyadaki kişilerle iş-egitim gibi zorunlu durumlar dışında iletişimde bulunmamasına neden olmuştur. Özellikle iş yaşamında, yaptığı işten haz almadan mekanikleşen bir süreç olarak görevini yerine getiren bireyler iş arkadaşlarından, yöneticilerinden ve işinden ruhen uzaklaşabilmektedir. Böyle durumlarda yaşamın anlamı, insan olmanın özünde var olan kendisinden güçsüz, yardıma muhtaç canlılara yardım etmenin hazzı, zihnin dinginliğe kavuşması gibi manevi konularda insanların yardıma ihtiyacı ortaya çıkabilmektedir. İnsan maneviyatına hitap eden ruhani liderlik bu noktada büyük önem arz etmektedir. Bu kapsamda yapılan bazı araştırmalar ruhani liderliğin motivasyon (Özgan vd., 2013), örgüt kültürü (Çimen ve Karadağ, 2019), öz yetkinlik (Akıncı ve Ekşi, 2017), bağlılık ve üretkenlik (Fry ve Matherly, 2006; Çayak, 2022), psikolojik sermaye, algılanan destek, performans (Narcıkara, 2017); iş tatmini (Mahyarni, 2019; Pio ve Tampi, 2018) üzerinde etkisi olduğunu göstermiştir.

Bu çalışmada ruhani liderliğe yönelik kavramsal bir araştırma yapılmıştır. Çalışmada lider-liderlik kavramlarına kısaca değinildikten sonra işyeri maneviyatına ilişkin bilgi verilmiştir. Daha sonra ruhani liderlikle ilgili yapılan farklı tanımlara yer verilerek ruhani liderlerin sahip olması gereken niteliklerden bahsedilmiştir. Son olarak ruhani liderliğin örgüt üzerindeki etkilerine yönelik yapılmış bazı araştırma sonuçları özetlenmiştir.

## Lider ve Liderlik Kavramları

Lider kavramına ilişkin farklı tanımlamalar yapılmıştır. Bir tanıma göre lider yol gösteren, zorlayıcı vizyon sağlayan, yön ve strateji belirleyen, motive eden ve ilham veren bireydir (Moxley, 1999, s. 9). Bir kurumun kültürünün yaratılmasında ve sürdürülmesinde önemli bir rol oynayan liderler, örgüt üyelerinin dış adaptasyon ve iç entegrasyonla ilgili sorunlarla başa çıkmak için kullandıkları inanç ve değerlerin kaynağı olarak görülmektedir (Fry ve Cohen, 2009, s. 267). Bir diğer tanıma göre ise lider dahil olduğu gruptan doğan ve bu grubu davranışlarıyla yönlendiren bireydir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001, s. 217). Lider başkalarına, belirli bir amaca ulaşmalarını sağlayacak enerjiyi sağlayan kişi olarak da tanımlanabilmektedir.

Liderlik ise belirli bir amaca veya hedeflere ulaşılması için iletişim süreci yoluyla yönlendirilen ve belirli bir durumda uygulanan kişilerarası etki olarak tanımlanmıştır. Liderlik her zaman bir liderin (etkileyen) bir takipçinin (etkilenen) veya takipçilerin davranışını etkileme girişimlerini içermektedir (Tannenbaum ve Massarik, 1957, s. 3). Başka bir tanıma göre liderlik gruptaki bireylerin faaliyetlerini belirlenmiş amaçlara ulaşma yönünde bireyleri zorlamadan koordine ederek yönlendirmektir (Ergeneli, 2006, s. 215). Bu bilgilere göre liderliğin, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşabilmeleri için başkalarını yönlendirebilme yeteneği olduğu söylenebilmektedir.

Liderliğin özü, iletişim yoluyla etkinin davranışını etkileme girişiminde etkileyiciyi içeren kişilerarası etkidir (Tannenbaum ve Massarik, 1957, s. 4). Buna göre liderler insanlarla kurduğu etkileşimle bireyler üzerinde olumlu bir etki bırakabilmekte, bireylerin kendi aralarında da olumlu bir iletişim kurmasında yönlendirici olabilmektedir. İş ortamında yaratılan bu etkili iletişim atmosferinin işyeri maneviyatını değiştirebildiği beklenebilmektedir.

## İşyeri Maneviyatı

Bireyin yaptığı işin hayatında büyük bir yer kapladığı, işyerinin çoğu kişi için anlam duygusunu bulduğu bir yer olduğu, bu nedenle kişisel veya toplumsal dönüşümün işyerinde gerçekleşebileceği olasılığının yüksek olduğu ileri sürülmüştür (Fairholm, 1996, s. 11). Dolayısıyla işin yerine getirildiği işyerinin de birey için oldukça önemli olduğu söylenebilmektedir. Bu açıdan

İşyeri maneviyatının dikkate alınması gerekmektedir. Maneviyat, daha yüksek bir güçle bir ilişkinin varlığını yansıtmakta ya da kişinin dünyada işlevi biçimini etkileyen bir olgudur (Fry, 2003). Maneviyat aynı zamanda insanların birbirleriyle ve işyeri topluluklarıyla bir bağlılık duygusu yaşamalarıyla ilgilidir. Maneviyat iş başındayken, manevi varlıkların yalnızca anlamlı bir iş arayarak içsel yaşam ihtiyaçlarını ifade etmekle kalmayıp, aynı zamanda hayat dolu olmanın bir yönünün diğer insanlarla bağlantılı olarak yaşamak olduğu fikriyle de ilgilidir (Ashmos ve Duchon, 2000, ss. 135-136). Kişideki enerji verici, hayati güç veya ilke olduğu ileri sürülen maneviyatın bireyin kimliğini, değerlerini, anlarını ve mizah anlayışını etkilemesinin yanı sıra aynı zamanda bütünlük, ilişkiler, iç bilgelik ve iç otorite gibi yol gösterici ilkeleri bütünleştirdiği ifade edilmiştir (Fairholm, 1996). İşyeri maneviyatının, bireylerin işlerini ve maneviyatlarını bütünleştirmeleri için bir araç sağlamayı amaçladığı; bunun da bireylere iş yerinde yön, bağlılık ve bütünlük sağladığı ileri sürülmüştür. İşyerinde maneviyat, bireyin işyerinde yalnızca fiziksel veya zihinsel görevleri yerine getirme yeteneği değil, kişinin varlığının birçok yönünü ifade etmesini sağlayacak bir fırsat bulmasıyla ilgilidir (Ashmos ve Duchon, 2000).

İşyeri maneviyatına odaklanma manevi inançları uygulamanın ve çalışma yoluyla ruhu hissetme ihtiyacını karşılamanın bir yoludur. Başka bir deyişle, insan ruhu çok çeşitli şekillerde beslenebilmektedir. Tezahür ettirilen maneviyat, liderliğin özü olarak kabul edilmiştir (Fairholm, 1996). Maneviyat, insanlara birbirine bağlılık, fedakârlık ve alçakgönüllülük duygularını aşılama eğiliminde olmasını ifade etmektedir. Öte yandan liderlik, geleneksel olarak takipçileri kişisel veya meşru bir güç konumundan etkileme süreci olarak görülmüştür (Krishnakumar, Houghton, Neck ve Ellison, 2015, s. 23).

İşyerinde maneviyatın üç faktörün dinamik dengesi olduğu ileri sürülmüştür. Bu faktörler bireyin kendisiyle uyumu, sosyal ve doğal çevreyle uyumu ve aşkınlık faktörleridir (Ashmos ve Duchon, 2000). Ashforth ve Pratt (2010) ise işyerinde maneviyatın *aşkınlık*, *bütüncüllük-uyum (ahenk)* ve *büyüme* olmak üzere 3 boyutunun olduğunu ifade etmiştir. *Bütüncüllük*, kişinin çeşitli yönlerinin (örneğin, kimlikler, inançlar, özellikler) kabaca tutarlı bir benlikle bütünleşmesidir. *Uyum*, çeşitli yönlerin bütünleşmesinin sinerjik olduğu ve kişinin davranışını bilgilendirdiği duygusudur. *Bütüncüllük ve uyum (ahenk)*, belirli bir ölçüde kendi iç görüşünü varsaymakta ve özgünlük, denge ve perspektif gibi terimlerle ilişkilendirilmektedir. *Bütünlük ve uyum arzusu*, birçok insanın maneviyatını iş dışı alanlara teslim etmeye isteksiz olmasının bir nedenidir. Son olarak *büyüme*, kendini geliştirme veya kendini gerçekleştirme duygusu, kişinin özlemlerinin (*aspirations*) ve potansiyelinin farkına varmasıdır. *Aşkınlık bağlantıya, bütüncüllük ve uyum tutarlılığı* yol açtığı zaman büyüme de bütünlüğe götürmektedir.

İşyerinde maneviyatın tanınması, iş yerinin hem zihne hem de ruha sahip insanlardan oluştuğunu görmek ve ruhun gelişiminin zihnin gelişimi kadar önemli olduğuna inanmak demektir. Çalışanlarda manevi bir unsur fark ettikten sonra, işyerinde maneviyatın ifadesi, çalışanların yaşamlarına anlam katan işlerde yer almak istediklerini kabul etmeyi gerektirmektedir (Ashmos ve Duchon, 2000, s. 136).

Ruhsal iyi oluşun (manevi sağlığın) yaşamın anlamı, içsel değerler, aşkınlık ve manevi (ruhani) topluluk (paylaşılan değerler ve destek) olmak üzere 4 boyutu olduğu ileri sürülmüştür (Westgate, 1996, s. 27). Manevi sağlık, manevi boyuta açıklığı temsil etmektedir. Bu açıklık, kişinin maneviyatının yaşamın diğer boyutlarıyla bütünleşmesine izin vermekte, böylece kişinin büyüme ve kendini gerçekleştirme potansiyelini en üst düzeye çıkarabilmektedir (Pandey, Gupta ve Arora, 2009, s. 314).

Pandey ve arkadaşlarına göre (2009) işyerinde maneviyata ilişkin değişkenler aşağıdaki tabloda sunulmuştur:

Manevi İklim Değişkenleri	Alt değişkenler
Bireyin Kendisiyle Uyumu	-Anlamli iş -Umut dolu olma -Özgünlük -Topluluk duygusu
Bireyin Çevreyle Uyumu	-Çeşitliliğe saygı -Uzlaştırıcı çalışma -Loksangrah (Sosyal ve doğal çevreye ilgi)
Transandantal (Aşkınlık)	-Daha büyük bir bağlantı

Kaynak: (Pandey vd., 2009, s. 319)

Bireyin kendisiyle uyumlu olabilmesi için öncelikle yaptığı işin kendisi için bir anlam ifade etmesi gerekmektedir. Geleceğe yönelik umutlu olabilmeli, kendine has bir tarzının olduğuna inanmalı ve son olarak başka insanlarla da bağlantıda olmalıdır.

Bireyin çevresiyle uyumunun sağlanabilmesi için insanların düşünce, bakış, kimlik, din, etnik vb. bakımından farklı olabileceğinin farkındalığıyla bu çeşitliliğe saygılı ve farklı kişilerle uzlaştırıcı bir şekilde çalışılabilen bir ortam oluşturulmalıdır. Bireyin çevreyle uyumundaki bir diğer alt değişken olan *Loksangrah* adı verilen bakış açısı ise bireyin toplumsal ve çevresel sorunlara karşı ilgili olmasını ifade etmektedir.

Aşkınlık değişkeni maneviyatın nasıl kavrandığıyla ilişkilidir. Çoğu kişiye göre maneviyatın, kişinin kendi ilahi gücünü ve bu ilahi gücü daha tatmin edici ve daha dolu bir dış yaşam yaşamak için nasıl kullanacağını anlaması ile ilgili olduğu öne sürülmüştür (Ashmos ve Duchon, 2000).

İşyerinde manevi iklime benzer olarak etik iklim ve hizmet ikliminin varlığından da söz edilmiştir. Manevi iklime benzer şekilde etik iklim, önemsemeyi içermektedir, ancak manevi iklim yapısının kapsamı, örgütsel iklimi oluşturan insanların etik mizacına odaklanan etik iklimin aksine, onu işyerinin manevi yönlerine yakınlaştırmaktadır. Hizmet iklimi ise yönetici davranışını ve şube yönetimini kapsarken, manevi iklim, davranışın ötesine geçerek hem çalışanların iş hem de çalışma grubu deneyimlerine odaklanmakta ve işyerinin idari yönlerini içermemektedir (Pandey vd., 2009, s. 319). İşyeri maneviyatına ilişkin olarak Malezya'da yapılan bir araştırma kuruluşların insani değerlerin, çalışanların duygusal ve manevi parçalarının önemini kabul eden iş modellerini benimsemelerinin kârlılıklarını arttırabildiklerini göstermiştir (Wahid ve Mustamil, 2017).

Bireyin yaptığı işin hayatında ve sosyal dokusunda baskın olduğu gerçeğine dayanarak iş yerinin, bireylerin ekonomisinin olduğu kadar kalp ve düşüncelerinin de yeri olduğu ifade edilmiştir (Fairholm, 1996). Buna göre işyerindeki psikolojik ortamın çalışanların refahı üzerindeki etkisi göz önüne alındığında ruhani liderlik tarzının dikkat çektiği söylenebilmektedir.

### **Ruhani (Spiritüel) Liderlik**

Toplumun bir parçası olan örgütler, artan bir dinamizm ve karmaşıklık ortamında faaliyet gösterdikleri için iş dünyasındaki yoğun rekabetin yanı sıra hızlı ve kendiliğinden olan değişimlerden etkilenmektedirler. Ancak organizasyondaki rekabet ortamı ve hızlı değişimler, çalışanlar üzerinde yoğun bir stres ve baskı yaratabilmektedir. Liderler ve üyeler arasındaki sevgi, güven, aidiyet gibi duygularla yoğrulan ihtiyaçlar maneviyat boyutunun ortaya çıkmasına neden olmuştur (Çimen ve Karadağ, 2019). Özellikle iş yerinde gittikçe artan stres düzeyi, internet kullanımından doğan mekanikleşme, bilgiye hızlı ulaşmanın bireye hissettirdiği anlık haz, toplumdan soyutlanmanın artmasıyla bireydeki yalnızlık duygusunun artması gibi nedenlerin ruhani liderliğin ortaya çıkmasında rol oynadığı iddia edilmiştir (Baloğlu ve Karadağ, 2009, s. 173).

Ruh kişideki enerji verici güç veya ilke, benliğin özü anlamına gelmektedir. Benliğin ötesinde soyut bir şeyle olan ilişkiyi ifade eden maneviyat, kişisel değerler ve anlam için bir kaynak rehber,

bireyin kendisini ve dünyayı anlamanın bir yolu ve kişisel ve grup entegrasyonunun bir aracıdır (Fairholm, 1996). Ruh ve maneviyatla ilgili olan ruhani liderlik ruhani (manevi) liderlik ise insanların kendilerini adayabilecekleri, en iyi çabalarına layık hissettikleri bir şeye ihtiyaç duydukları ve bunu istedikleri önermesine dayanmaktadır (Ferguson ve Milliman, 2008). Ruhani liderliğin, çağrı ve üyelik yoluyla manevi hayatta kalma duygusuna sahip olmaları için kişinin kendisini ve başkalarını içsel olarak motive etmesi için gerekli olan değerleri, tutumları ve davranışları içeren bir liderlik olduğu ifade edilmiştir (Fry, 2003). Başka bir tanıma göre ruhani liderlik, içsel olarak motive olmuş, öğrenen bir organizasyon yaratmak için tasarlanmış örgütsel dönüşüm için nedensel bir liderlik teorisidir (Fry vd., 2005, s. 836).

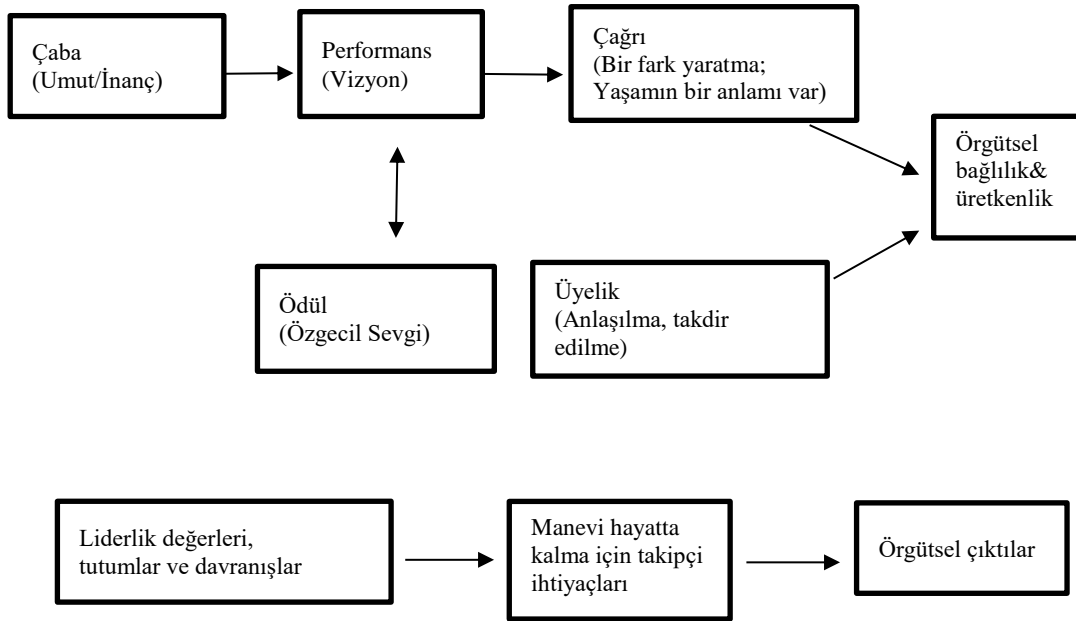
Önceki liderlik teorilerinin, organizasyonlardaki insan etkileşiminin fiziksel, zihinsel veya duygusal unsurlarının bir veya daha fazla yönüne değişen derecelerde odaklandığı ve manevi bileşenin ihmal edildiği ileri sürülmüştür (Fry, 2003). Moxley (2000) insan varlığının özünü ve aynı zamanda ruhani liderliğin temelini oluşturan beden, akıl, kalp ve ruhun bir araya gelmediği takdirde bireyin yaptığı işten haz alamayacağını ve işinde yeterli olamayacağını ileri sürmektedir (Moxley, 2000, akt. Baloğlu ve Karadağ, 2009). Bu noktada ruhani liderliğin gerekli olduğu söylenebilmektedir. Nitekim ruhani liderlik içseldir. Ruhani liderler, güçlü bir vizyon aracılığıyla çalışanları motive edebilmekte ve onlara ilham verebilmektedir. Dolayısıyla ruhani bir liderin amacı, takipçilerinin hem temel ihtiyaçlarını hem de ahlaki ihtiyaçlarını karşılamak olmalıdır (Smith, Minor ve Brashen, 2018, s. 81). Ruhani liderlik teorisinin, aynı zamanda, hevesli olmayan işkoliklerin düşük düzeydeki psikolojik iyilik halini, pozitif insan sağlığını ve işlevsiz örgütsel davranışlarını açıklamak için de kullanılabilmesi belirtilmiştir (Fry ve Cohen, 2009, s. 272).

Fry (2003)'a göre ruhani liderlik, işyeri maneviyatının daha geniş bağlamında bir araştırma alanı olarak görülebilir. Her ikisi de gelişiminin erken aşamasındaki araştırma alanlarıdır ve bu nedenle güçlü bir teori ve araştırma bulguları gövdesinden yoksundur. Manevi ilkelere dayalı liderliğin, etkili kurumsal değerler programları için önemli bir anahtar olduğu iddia edilmiştir. Çünkü anlamlı değerleri ifade etmek, kişinin değerlerini yaşamak ve çalışanları değer oluşumuna ve uygulamasına dahil etmeye kendini adanmak için gerçek bir felsefi bağlılık gereklidir (Ferguson ve Milliman, 2008, s. 445).

Ruhani liderliğin merkezi bileşenlerinden biri, yöneticinin daha yüksek bir sebep veya amaca bağlılığıdır. Ruhani liderliğin ikinci önemli yönü, otantik olma ihtiyacıdır. Ruhani liderliğin ilgili diğer iki temel ilkesi, başkalarına hizmet etmeye odaklanmak ve insanların gelişimini vurgulamaktır. İşyerinde ruhani liderliğin kilit yönlerinden bazıları şunlardır: Daha yüksek bir sebep veya amacı ifade etmek, özgün olmak ve çalışanları geliştirmeye ve güçlendirmeye hizmet etmek (Ferguson ve Milliman, 2008). Ruhani liderlik teorisi aynı zamanda liderliğe yönelik dini, etik ve değerlere dayalı yaklaşımları da içermektedir (Fry, 2003, s. 696).

Ruhani liderliğin amacı, stratejik, yetkilendirilmiş ekip ve bireysel düzeylerde vizyon ve değer uyumu yaratmak ve nihayetinde daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılık ve üretkenliği teşvik etmektir (Fry vd., 2005, s. 836).

Fry (2003) tarafından geliştirilen ruhani liderlik modeli aşağıda gösterilmiştir:



Şekil 1. Ruhani liderliğin nedensel modeli (Fry, 2003, s. 695)

Fry (2003)'a göre ruhani lider örgüt üyelerinin hayatlarının bir anlamı olduğu ve bir fark yarattığı konusunda bir çağrı duygusu deneyimledikleri bir vizyon yaratmayı gerektirmektedir. Ruhani liderler, takipçilerin hem kendileri hem de başkaları için gerçek ilgi ve takdire sahip oldukları, böylece bir üyelik duygusu ürettiğini, anlaşıldığını ve takdir edildiğini hissettiği özgecil sevgiye dayalı bir sosyal/örgütsel kültür oluşturmalarıdır (bkz Şekil 1). Çağrı, aşkınlık deneyimini veya kişinin başkalarına hizmet yoluyla nasıl bir fark yarattığını ve bunu yaparken hayatta anlam ve amaç elde ettiğini ifade etmektedir (Fry, 2003, s. 703). Ruhani liderlikte işyerindeki her bireyin kutsal olduğu ve yaptıkları işin fark yarattığı anlayışı vardır (Baloglu ve Karadağ, 2009).

Ruhani liderliğin bir parçası olarak görülen hizmetkar lider, hizmeti ve anlamı bir araya getirir; lider, temel manevi değerlere uyum sağlar ve onlara hizmet ederek meslektaşları, organizasyon ve toplum dahil olmak üzere diğerlerine hizmet eder. Bu anlamda hizmet, liderliğin özel bir durumu değil, daha çok özel bir hizmet türüdür. Hizmetkâr liderliğin çerçevesi, diğerlerinin kendi iç ruhlarını keşfetmelerine yardımcı olmayı, başkalarının güvenini kazanmayı ve sürdürmeyi, kişisel çıkarından çok hizmet etmeyi ve etkin dinlemeyi içermektedir (Fry, 2003).

Yukarıda sözü geçen bilgilere göre ruhani liderlikten bahsedilebilmesi için liderin bir takım özellikleri sergileyebilmesi gerekmekte olup, bu özelliklere aşağıda değinilmiştir.

### Ruhani Liderin Özellikleri

Bir liderin etkili olabilmesi için sahip olduğu 'repertuarından', takipçisinin kişilik yapısında 'doğru akordu vurma' muhtemel olan ve istenen hedef doğrultusunda tutum ve davranış değişikliğine neden olan iletişim davranışlarını seçmesi gerekmektedir (Tannenbaum ve Massarik, 1957). Liderlerin tevazu, hayırseverlik ve dürüstlük gibi evrensel manevi değerler aracılığıyla takipçilerinin manevi açıdan hayatta kalma ihtiyaçlarını karşılama yönünde uyum sağlamaları gerektiği ifade edilmiştir (Fry, 2003).



Ruhani liderin nitelikleri aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

Vizyon	Özgecil Sevgi	Umut/İnanç
Kilit paydaşlara geniş çaplı hitap	Bağışlayıcılık	Dayanıklılık
Hedef ve yolculuk	Nezakət	Azım
Yüksek idealleri yansıtır	Bütünlük	Gerekeni yapmak
Umut/inancı teşvik eder	Empati/Şefkat	Hedefleri zorlamak
Bir mükemmellik standardı oluşturur	Dürüstlük	Ödül/Zafer beklentisi
	Sabır	
	Cesaret	
	Güven/Sadakat	
	Tevazu	

Kaynak: (Fry, 2003, s. 695)

Fry (2003) ruhani liderin niteliklerini vizyon, özgecil sevgi ve umut/inanç sahibi olma şeklinde sınıflandırmıştır (bkz. Tablo 2). Vizyon kapsamında ruhani lider kilit paydaşlara hitap edebilmeli, belirli bir hedefi ve bu hedefe yönelik yolculuğu tanımlamalı, yüksek idealleri olmalı, umudu ve inancı teşvik edebilmeli ve mükemmeliyetçi olmalıdır. Özgecil sevgi kapsamında başkalarına karşı bağışlayıcı ve nezaketli olmalı, bütüncül bir bakışı olmalı, empati/şefkat duygularıyla davranmalı, dürüst, sabırlı ve cesaretli olmalı, etrafındakilere güven vermeli ve tevazu sahibi olmalıdır. Umut/inanç kapsamında dayanıklı olmalı, zorluklar karşısında azimle gerekeni yapmalı, hedefleri zorlamalı ve ödül/zafer beklentisi içinde olmalıdır. Bütün bu nitelikleri çalışanlarına da yansıtılabilmelidir.

Ruhani liderleri başkalarından ayıran özelliklerinin olduğu vurgulanmaktadır. Bu kapsamda 511 çalışanla yapılan bir araştırma sonucunda ruhani liderlerin değerler sisteminin diğer bireylerden farklı olduğu ortaya çıkmıştır. Araştırmada elde edilen sonuçlar, bir ruhani liderin değerlerinin, kontrol grubunun maddi ve pratik değerlerine kıyasla daha toplum yanlısı olduğunu ve ahlakla ilgili olduğunu göstermiştir (Huang ve Shih, 2011).

Gina vd. (2018) ruhani liderin sahip olması gereken becerilerin, öz farkındalık, öz saygı, etkili iletişim, karar verme zekâsı ve sağlıklı çatışmayı teşvik etme olduğunu ileri sürmüştür (Smith vd., 2018).

Ruhani liderlerden sergilemesi beklenen bir diğer özellik çoğulcu bir bakış açısının olmasıdır. İşyerindeki manevi inançlar nasıl çoğulcuysa, liderlerin manevi inançlarının da çoğulcu olacağı ileri sürülmüştür. Başka bir ifadeyle liderlerin farklı inanç ve değerlere sahip takipçilerle çalışması gerektiği belirtilmiştir (Krishnakumar vd., 2015, s. 23).

Bir örgütün yöneticilerinin ruhani liderlik tarzını benimsemesinin ve örgütü bu liderlik tarzıyla yönetmelerinin örgütü etkilemesi beklenen bir durumdur. Ruhani liderliğin örgütsel etkilerini ele alan çalışmalara aşağıda değinilmiştir.

### **Ruhani Liderliğin Örgüt Üzerindeki Etkileri**

Ruhani liderliğin amacı stratejik, yetkilendirilmiş ekip düzeyinde ve bireysel düzeylerde vizyon ve değer uyumu yaratmak ve nihayetinde daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılık ve üretkenliği teşvik etmektir. Öğrenen bir organizasyon için insanları organizasyonun vizyonuna, hedeflerine, kültürüne ve değerlerine bağlı kılmak amacıyla geliştirmek, yönlendirmek, motive etmek, organize etmek ve elde tutmak en büyük zorluktur. Ruhani liderlik, hem liderin hem de takipçilerin manevi olarak hayatta kalmaları için temel ihtiyaçlarından yararlanmaktadır, böylece örgütsel olarak daha kararlı ve üretken olabilmektedirler (Fry, 2003).

Ruhani liderlik, karakter gelişiminin sosyal farkındalığının, öz motivasyonunun ve temel değerlerin ve öz kimlik bileşenlerinin gelişimini kolaylaştırabilmektedir. İyimser olan ve grup

üyelerine kendileri ve örgüt için daha parlak bir gelecek beklentisi sağlayan liderler, çalışanların umutlarını ve inançlarını artırabilmektedirler (Sweeney ve Fry, 2012, s. 100).

Çalışanlarının kalplerini ve zihinlerini etkilemede başarılı olan şirketler sadece değerlere sahip olmakla kalmaz, onları yaşayabilmekte, böylece günlük çalışma ortamında kutsal bir unsur sağlayabilmekte, kendilerini diğer işyerlerinden farklılaştırabilmekte ve kurum kültürüne uyan ve onu takdir eden insanları kendilerine çekecek bir öz seçim sürecini kolaylaştırabilmektedirler (Pfeffer, 2010, s. 32). Nitekim insanların liderlerinin yüksek güvenilirliğe sahip olduğunu algıladıklarında, örgütsel olarak kararlı ve üretken olma olasılıklarının önemli ölçüde daha yüksek olduğu ileri sürülmüştür (Fry, 2003).

Liderlerin çalışanların motivasyonunun yükselmesini sağlaması gerekmektedir. Dışsal ve içsel olmak üzere iki tür motivasyon söz konusudur. Dışsal motivasyon bireyleri, hayatta kalmak için gerekli olan daha düşük düzeydeki ihtiyaçları karşılayabilmeleri için bir dış kaynağı tatmin edecek görevleri yerine getirmeye zorlamaktadır. İlgi çekici olan ve büyümeyi teşvik edebilecek ve üst düzey ihtiyaçları karşılayabilecek faaliyetlere dahil olmanın yanı sıra, faaliyetin kendisi için ilgi ve zevk alma ise içsel motivasyon olarak tanımlanmaktadır. İş yerindeki içsel motivasyon, özerklik, yeterlilik ve ilgililik olarak belgindir ve çalışma ortamında belirli bir dereceye kadar öz-yönetim veya özerklik gerektirmektedir. Bir ekibi anlamlı bir amaca yönlendiren yetkilendirilmiş ekiplerde çalışmak, içsel olarak motive olmuş çalışanlarda bir yeterlilik ve ilişki duygusu yaratabilmektedir (Meng, 2016, s. 409).

Ruhani liderliğin örgütsel sonuçlarına yönelik çeşitli ampirik çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmalardan bazılarında aşağıda değinilmiştir.

-Özgan ve arkadaşları (2013) ruhani liderlik algısının öğretmenlerin motivasyonu üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla bir araştırma yapmışlardır. Araştırma sonucunda ruhani liderliğin vizyon, özveri ve ruhsal yaşam boyutlarının motivasyon üzerinde pozitif yönde ve istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

-Ruhani liderliğin örgüt kültürü ve örgütsel sessizlik üzerindeki etkisine yönelik lise öğretmenleriyle yapılan bir çalışmada, müdürlere yönelik ruhani liderlik algısının öğretmenlerin örgüt kültürünü pozitif yönde etkilediği, ancak örgütsel sessizlik üzerinde bir etkisinin olmadığı belirlenmiştir (Çimen ve Karadağ, 2019).

-İstanbul'da görev yapan öğretmenlerin dahil edildiği bir araştırma sonucunda öğretmenlerin yöneticilerine dair ruhsal liderlik algılarının öz yetkinliklerini arttırdığı tespit edilmiştir (Akıncı ve Ekşi, 2017).

-Bozkuş ve Gündüz (2016) tarafından okul müdürlerinin sergilediği ruhsal liderliğin öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisini belirlemek için yapılan çalışmada ruhsal liderliğin örgütsel bağlılığı arttırdığı tespit edilmiştir.

-Öğretmenlerin yöneticilerinin ruhsal liderlik davranışlarının bağlılıkları üzerindeki etkisini araştıran bir çalışma sonucunda ruhani liderliğin örgütsel bağlılığı arttırdığı ortaya çıkmıştır (Çayak, 2022).

-43 şirketten 347 çalışan üzerinde yapılan bir çalışmada ruhani liderliğin örgütsel bağlılığı ve üretkenliği arttırdığı belirlenmiştir (Fry ve Matherly, 2006).

-İstanbul'da faaliyet gösteren işletmelerden 751 beyaz yakalı çalışanın dahil edildiği bir araştırma sonucunda ruhani liderliğin çalışanların psikolojik sermayelerini, algıladıkları örgütsel desteği ve performansını arttırdığı tespit edilmiştir (Narcıkara, 2017).

-Endonezya’da bir üniversitede görev yapan 170 öğretim elemanı ile yapılan araştırmada ruhani liderliğin çalışanların iş tatmini üzerinde pozitif ve istatistiksel açıdan anlamlı bir etki bulunmuş, ancak çalışanların performansı üzerindeki etki istatistiksel açıdan anlamlı çıkmamıştır (Maryati, Astuti ve Udin, 2019).

-Ruhani liderliğin çalışanların işyeri ruhsallığı, iş tatmini ve sapma davranışları üzerindeki etkisini test etmek için Endonezya’da bir çalışma yapılmıştır. Çalışmada ruhani liderliğin çalışanların işyeri ruhsallığını ve iş tatminini arttırdığı, sapma davranışlarını ise azalttığı ortaya çıkmıştır (Mahyarni, 2019).

-Hastane çalışanlarının dahil edildiği bir araştırmada ruhani liderliğin etik davranış, iş yaşamının kalitesi, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve performans üzerindeki etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma sonucunda ruhani liderliğin iş yaşamı kalitesi ve iş tatmini üzerinde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir (Pio ve Tampi, 2018).

-Beyaz yakalı çalışanların dahil edildiği bir araştırmada katılımcıların yöneticilerinin ruhani liderlik davranışlarının kurumlarının itibarına yönelik algılarını arttırdığı tespit edilmiştir (Şengüllendi ve Şehitoğlu, 2022).

-Naktiyok ve Zengin (2021) tarafından yapılan araştırma sonucunda yöneticilerin ruhani liderlikle ilişkili niteliklerinin işyeri kalitesini arttırdığı belirlenmiştir.

-Malezya’da yürütülen bir çalışma ruhani liderlerin, çalışanların, özgecil sevgiyle vizyonlar için çabalarırken liderlerin verdiği iç yaşam, umut ve inanç aracılığıyla, kişinin hayatının bir anlamı olduğu ve başkalarının hayatında farklılık yaratma isteği duygusunu etkileyebildiğini göstermiştir (Wahid ve Mustamil, 2017).

-Son olarak Özkara (2022) ruhani liderlikle ilgili Türkiye’de 2009-2021 yılları arasında yazılmış tezlerin incelenmesi sonucunda ruhani liderliğin iş tatmini, kişilik, bağlılık, psikolojik sermaye, tükenmişlik olmak üzere 33 farklı örgütsel davranışın ele alındığını tespit etmiştir. Söz konusu çalışmalar ruhani liderliğin örgüte katkı sağlayan değişkenler (bağlılık, tatmin vb.) üzerinde pozitif yönde, örgüte zarar veren değişkenler (tükenmişlik, sinizm vb.) üzerinde ise negatif bir etki sağladığını göstermiştir.

Çoğu şirket hiyerarşi ilkesine göre yönetilmektedir. Bu yapıda hiyerarşinin üst basamağında yer alanlar daha çok şey bilmeli ve daha yetkin olmalıdır, bu nedenle hata riskini en aza indirmek için en önemli kararlar onlara bırakılmalıdır. Sorumluluğu ve karar vermeyi çalışanlardan alan bu tarz yönetim uygulamalarının çalışanların ruhuna zarar verdiği ileri sürülmüştür. Tersine, insanlara gerçek bir özerklik devretmek, onların gelişmelerine ve büyümelerine izin vererek, kullanılmamış potansiyellerini daha fazla fark etmeleri ve bağlılıklarını artırmaları sağlanabilmektedir (Pfeffer, 2010).

Değerlere dayalı büyüleyici bir vizyon ve daha yüksek bir amaca hizmet sunan liderler, insanların işlerinde ve potansiyel olarak yaşamlarında amaç bulmalarına yardımcı olabilmektedir. Karakter gelişimi açısından, değerlere dayalı bir ortamda çalışmak ve daha yüksek bir amaca hizmet etmek, insanların işlerinde ve yaşamlarında anlam keşfetmelerine yardımcı olma potansiyeline sahiptir. Ayrıca, daha büyük bir iyiliği teşvik eden daha yüksek bir amaca ulaşmak için davranışlarda bulunmak, bireylerin kimliklerini, kendilerini başkalarının iyiliğine hizmet etmek için çalışan insanlar olarak algılamaya başladıkları noktaya kadar etkileyebilmektedir (Sweeney ve Fry, 2012, s. 102). Bu durumda bireyler örgüt içerisinde kendi kişisel amaçlarını örgütsel amaçların önüne koyma eğiliminde olmaz, aksine örgütsel çıkarılara öncelik verme eğiliminin olabilmektedir. Böylece her birey kendi kişisel

menfaati için değil, kurumun, dolayısıyla çoğunluğun menfaati doğrultusunda davranış sergileyebilecektir.

### Sonuç

Günümüzde liderin görevinin birleştirici bir kültür yaratmak ve ardından onun değerlerini ve geleneklerini takipçileri arasında beslemek olduğu ifade edilmiştir (Fairholm, 1996). Dini, etik ve değer temelli liderlik yaklaşımları, liderlerin temel değerleri konusunda bilgili olmaları ve bunları vizyon ve kişisel eylemler yoluyla takipçilerine aktarmaları gerektiği konusunda net bir mesaj veriyor gibi görünmektedir. Buna göre liderler takipçilere ve diğer ilgili paydaşlara hizmet ederken, tevazu, hayırseverlik ve dürüstlük gibi temel değerler aracılığıyla üyeliği teşvik edecek kadar vizyoner olmalı ve manevi açıdan hayatta kalma için takipçilerin ihtiyaçlarını karşılamaya çalışmalıdırlar (Meng, 2016, s. 12).

Gerçekte insan yaşamının ruhsal ve fiziksel parçadan oluşan ikilikten ibaret olduğu, bu nedenle benlik gerçekliğine uygun mesleki ilişkilerin geliştirilmesi gerektiği vurgulanmıştır. Bu manevi önem arayışındaki liderler her noktadan su yüzüne çıkmaktadır. Ancak maneviyata dayalı yeni bir iş politikasına geçiş henüz tamamlanmamıştır. Bu geçiş döneminin ayırt edici özellikleri, kültürlerin karışması ve harmanlanması ve entelektüel ve manevi dünyaların çoğulluğu veya paralelliğidir. Bu yeni çağa uygun örgütsel yapılar icat edilmesi gerekmektedir (Fairholm, 1996).

Günümüzde insanlar çeşitli nedenlerle içine kapanabilmekte ve kendisini dış dünyadan izole edebilmektedir. Bir işyerinde çalıştıkları takdirde bu bireyler arasında işe geç gelme ve devamsızlık oranı yükselebilmektedir. Yaptıkları iş onlar için anlamını kaybettiğinden gönülsüz bir şekilde işe gelmekte ve bunun sonucunda yaptıkları işin verimi de düşebilmektedir. Böyle bir işyerinde yöneticilerin ruhani liderlik davranışları sergileyebilmesi gerekmektedir. Ruhani bir lider, dış dünyadan çeşitli nedenlerle kopmuş olan çalışanların iç dünyası, anlam arayışı, huzuru, değerleri vb. maneviyatına odaklanarak onları tekrar hayata bağlayabilmektedir. Bunun için ruhani liderin öncelikle çalışanların kendisiyle barışık olmasını sağlayarak hayata bir anlam kattıklarını ve yapacakları her eylemin önemli olduğuna ikna etmesi gerekmektedir. İç huzuru bulan bir çalışan diğer çalışanlarla da daha iyi etkileşimde bulunmaya başlayabilmekte, sonra kendi işini önemseyerek görevini en iyi şekilde yapmaya çalışmakta, daha iyi bir iş ortaya çıkardığında da bundan mutluluk duyabilmekte, bu mutluluğunu da çevresindekilere yansıttığında işyerinde olumlu bir iklim oluşabilmektedir. Bu durum bir döngü gibi devam ettikçe işletmenin başarısını da etkilemesi kaçınılmazdır. Dolayısıyla çalışanların maneviyatının uzun vadedeki etkilerinin görmezden gelinmeyecek kadar büyük olduğu söylenebilmektedir. Elde edilen her başarı için yöneticilerin bu başarıda çalışanların harcadığı en küçük bir çabanın bile katkısı olduğunu vurgulaması, çalışanların işine yönelik duyduğu manevi hazzın devam etmesi açısından önem taşımaktadır.

Bu çalışma ruhani liderlikle ilgili kavramsal bir çalışma niteliğindedir. Çalışmanın ruhani liderliğin örgütsel etkilerinin ampirik olarak araştırılacak çalışmalar için bir temel oluşturacağı düşünülmektedir.

### Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı

Bu çalışma, araştırma ve yayın etiğine uyularak hazırlanmıştır.

### Yazarların Makaleye Katkı Oranları

Bu makale tek yazar tarafından hazırlanmıştır.

### Çıkar Beyanı

Yazarın hiçbir kişi ve kuruluşla çıkar çatışması yoktur.

### Kaynakça

- Akıncı, T., & Ekşi, H. (2017). Lise öğretmenlerinin yönetici ruhsal liderlik algılarının öğretmen liderliği ve öz-yetkinliklerine etkisi. *Değerler Eğitimi Dergisi*, 7-40.
- Ashforth, B. E., & Pratt, M. G. (2010). Institutionalized spirituality: An oxymoron? In R. A. Giacalone, & C. L. Jurkiewicz (Ed.), *Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance* (s. 93-107). New York: Routledge.
- Ashmos, D., & Duchon, D. (2000). Spirituality at work: A conceptualization and measure. *Journal of Management Inquiry*, 9(2), 134-145.
- Baloğlu, N., & Karadağ, E. (2009). Ruhsal liderlik üzerine teorik bir çözümleme. *Educational Administration: Theory and Practice*, 15(58), 165-190.
- Bozkuş, K., & Gündüz, Y. (2016). Ruhsal liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin modellenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 405-420.
- Çayak, S. (2022). Öğretmenlerin yönetici ruhsal liderlik algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Eğitim Yönetimi ve Politikaları Dergisi*, 3(2), 67-74.
- Çimen, B., & Karadağ, E. (2019). Spiritual leadership, organizational culture, organizational silence and academic success of the school. *Educational Administration: Theory and Practice*, 25(1), 1-50.
- Ergeneli, A. (2006). *Örgüt ve insan*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Yayınları.
- Fairholm, G. W. (1996). Spiritual leadership: fulfilling whole-self needs at work. *Leadership & Organization Development Journal*, 11-17.
- Ferguson, J., & Milliman, J. (2008). Creating effective core organizational values: a spiritual leadership approach. *Intl Journal of Public Administration*, 31(4), 439-459.
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 693-727.
- 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*, 265-278.
- Fry, L. W., & Matherly, L. L. (2006). Spiritual leadership and organizational performance: an exploratory study. *Academy of Management Meeting*. Central Texas.: Tarleton State University.
- Fry, L. W., Vitucci, S., & Cedillo, M. (2005). Spiritual leadership and army transformation: Theory, measurement, and establishing a baseline. *The Leadership Quarterly*, 835-862.
- Huang, Y.-C., & Shih, H.-C. (2011). The prosocial and moral character of the spiritual leader. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 39(1), 33-40.
- Krishnakumar, S., Houghton, J. D., Neck, C. P., & Ellison, C. N. (2015). The “good” and the “bad” of spiritual leadership. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 12(1), 17-37.
- Mahyarni, M. (2019). The influence of spiritual leadership and its impacts on the reduction of workplace deviant behavior. *International Journal of Public Leadership*, 15(3), 170-188.
- Maryati, T., Astuti, R. J., & Udin, U. (2019). The Effect of spiritual leadership and organizational culture on employee performance: The mediating role of job satisfaction. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 130-143.
- Meng, Y. (2016). Spiritual leadership at the workplace: Perspectives and theories (Review). *Biomedical Reports*, 408-412.

- Moxley, R. S. (1999). Leadership as partnership. *Leadership in Action*, 19(3), 9-11.
- Naktiyok, S., & Zengin, Y. (2021). Spiritual leadership and quality of workplace relationships. *Journal of Mehmet Akif Ersoy University Economics and Administrative Sciences Faculty*, 8(2), 720-748.
- Narcıkara, E. (2017). Spiritüel liderlik ve algılanan performans üzerine etkisi. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi.
- Özgan, H., Bulut, L., Bulut, A., & Bozbayındır, F. (2013). Öğretmenlerin ruhsal liderlik algıları ile motivasyonları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(1), 70-83.
- Özkara, Z. U. (2022). Ruhsal liderlik: Literatür taraması ve içerik analizi. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 57(2), 1249-1280.
- Pandey, A., Gupta, R. K., & Arora, A. P. (2009). Spiritual climate of business organizations and its impact on customers' experience. *Journal of Business Ethics*, 313-332.
- Pfeffer, J. (2010). Business and the spirit: Management practices that sustain values. In R. A. Giacalone, & C. L. Jurkiewicz (Ed.), *Handbook of workplace spirituality and organizational performance* (s. 27-43). New York: Routledge.
- Pio, R. J., & Tampi, J. R. (2018). The influence of spiritual leadership on quality of work life, job satisfaction. *International Journal of Law and Management*, 60(2), 757-767.
- Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. (2001). *Örgütsel psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Şengüllendi, M. F., & Şehitoğlu, Y. (2022). Spiritüel liderliğin kurumsal itibara etkisinin incelenmesi. *Be Kent Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(1), 58-71.
- Smith, G., Minor, M., & Brashen, H. (2018). Spiritual leadership: A guide to a leadership style that embraces multiple perspectives. *Journal of Instructional Research*, 80-89.
- Sweeney, P. J., & Fry, L. W. (2012). Character development through spiritual leadership. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 64(2), 89-107.
- Tannenbaum, R., & Massarik, F. (1957). Leadership: A frame of reference. *Management Science*, 4(1), 1-19.
- Wahid, N. K., & Mustamil, N. M. (2017). Ways to maximize the triple bottom line of the telecommunication industry in Malaysia: The potentials of spiritual well-being through spiritual leadership. *Journal of Organizational Change Management*, 30(2), 263-280.
- Westgate, C. E. (1996). Spiritual wellness and depression. *Journal of Counseling & Development*, 75(1), 26-35.

### **Extended Abstract**

The increasing possibilities of the virtual world and its growing spread among people have extended the time spent in the virtual settings. This situation has led individuals to communicate less in the real world, sometimes only communicate for necessary situations like work and education. Especially in the professional sphere, individuals who mechanically perform their tasks without deriving satisfaction from their work can be spiritually distanced from their colleagues, managers and work. In such cases, people may need help in spiritual matters such as the meaning of life, the pleasure of helping beings that are powerless and in need of help, which is the essence of being human, and achieving mental serenity. Spiritual leadership, which appeals to human spirituality, becomes highly important at this point.

Spirituality is also related to individuals experiencing a sense of connection with each other and workplace communities. Spirituality, in the context of work, is not only about expressing inner life needs by seeking meaningful work, but also about the idea that part of being alive involves living in connection with other people (Ashmos and Duchon, 2000, pp. 135-136). Focusing on workplace spirituality is a way of practicing spiritual beliefs and meeting the need to feel the spirit through work. In other words, the human spirit can be nourished in various ways. Manifested spirituality is at the core of leadership (Fairholm, 1996). Accepting spirituality in the workplace means seeing that the workplace consists of individuals with both a mind and a soul, and believing that the development of the soul is as important as the development of the mind (Ashmos and Duchon, 2000, p. 136).

Organizations, which are a part of society, are affected by intense competition in the business world and rapid, spontaneous changes due to their operations in an increasingly dynamic and complex environment. However, the competitive atmosphere and swift changes within organizations create significant stress and pressure on employees. The increase importance in soul has led to the emergence of the dimension of spirituality, characterized by emotions such as love, trust, and a sense of belonging among leaders and members (Çimen and Karadağ, 2019). Previous leadership theories have been criticized for focusing to varying degrees on the physical, mental, or emotional aspects of human interaction within organizations while neglecting the spiritual component (Fry, 2003). Spiritual leadership, which is related to the soul and spirituality, is based on the proposition that individuals need something they can dedicate themselves to, feel deserving of their best efforts, and want to pursue (Ferguson and Milliman, 2008). The purpose of spiritual leadership is to create vision and value alignment at strategic, empowered team, and individual levels, ultimately promoting higher levels of organizational commitment and productivity (Fry et al., 2005, p. 836).

It is emphasized that spiritual leaders possess distinctive characteristics that set them apart from others. In this context, a study involving 511 employees revealed that the value system of a spiritual leader differs from that of other individuals. The results indicated that the values of a spiritual leader are more community-oriented and morally related compared to the material and practical values of the control group (Huang and Shih, 2011). Gina et al. (2018) have suggested that the skills required for a spiritual leader include self-awareness, self-esteem, effective communication, decision-making intelligence, and the promotion of healthy conflict (Smith et al., 2018). Just as spiritual beliefs in the workplace are pluralistic, it has been argued that the spiritual beliefs of leaders will also be pluralistic. In other words, leaders are advised to work with followers who have diverse beliefs and values (Krishnakumar et al., 2015, p. 23).

Various empirical studies have been conducted on the organizational consequences of spiritual leadership. According to the results of these study, spiritual leadership has positive and statistically significant effect on motivation (Özgan et al., 2013), organizational culture (Çimen & Karadağ, 2019), self-efficacy (Akıncı & Ekşi, 2017), organizational commitment (Bozkuş & Gündüz, 2016; Fry & Matherly, 2006; Çayak, 2022), productivity (Fry & Matherly, 2006), organizational support, performance (Narcıkara, 2017), job satisfaction (Maryati, et al., 2019; Mahyarni, 2019; Pio & Tampi, 2018), job quality (Pio & Tampi, 2018), corporate reputation (Şengüllendi & Şehitoğlu, 2022), and quality of work life (Naktiyok & Zengin, 2011; Pio & Tampi, 2018).

Today, people can withdraw and isolate themselves from the external world for various reasons. The rate of tardiness and absenteeism can increase among these individuals when they work

in a workplace. As the work loses its meaning for them, they come to work reluctantly and as a result, the efficiency of their work may decrease. It is necessary for the managers to perform spiritual leadership behaviors in such a workplace. The spiritual leader is able to reconnect the employees who have been disconnect from the outside world for various reasons, by focusing on their spirituality such as inner world, search for meaning, values, etc. For this purpose, a spiritual leader must first ensure that the employees are at peace with themselves, convincing them that they contribute meaning to life and that every action they take is important. An employees who finds inner peace begins to interact better with other employees, then starts to care about their work and strives to perform their duties in the best possible way. As their performance arise, they feel happiness, they reflect this happiness to around them, so a positive atmosphere is created in the workplace. As this situation continues like a cycle, its impact on the success of the business is inevitable. Therefore, it can be said that the spiritual well-being of employees has significant effects in the long-term that should not be ignored. For every achievement, it is important for managers to emphasize that even the smallest effort contributed by the employees plays a role, in order to sustain the spiritual satisfaction the employees feel towards their work.

This study is of a conceptual nature regarding spiritual leadership. It is believed that the study will provide a foundation for empirical research on the organizational effects of spiritual leadership.





**Başvuru Tarihi (Received Date):** 06.07.2023

**Kabul Tarihi (Accepted Date):** 30.10.2023

**Makale Türü (Article Type):** Araştırma Makalesi / Research Article

**doi:** 10.52848/ijls.1323918

**Kaynakça Gösterimi:** Ada, Ş., Özkan Gültekin, S., & Gönenç, H. (2023). Dönüşümcü liderlik bağlamında sosyal bilimler lisesi öğrencilerinin sürdürülebilir kalkınmaya yönelik tutumlarının incelenmesi. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 6(3), 187-202. doi: 10.52848/ijls.1323918

**Citation Information:** Ada, Ş., Özkan Gültekin, S., & Gönenç, H. (2023). Examination of social sciences high school students' attitudes to sustainable development. *International Journal of Leadership Studies: Theory and Practice*, 6(3), 187-202. doi: 10.52848/ijls.1323918

## DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK BAĞLAMINDA SOSYAL BİLİMLER LİSESİ ÖĞRENCİLERİNİN SÜRDÜRÜLEBİLİR KALKINMAYA YÖNELİK TUTUMLARININ İNCELENMESİ

Şükri ADA<sup>1</sup> & Sevil ÖZKAN GÜLTEKİN<sup>2</sup> & Hale GÖNENÇ<sup>3</sup>

### Öz

Sürdürülebilir kalkınma günümüzün ihtiyaçlarını, gelecekteki bireylerin ihtiyaçlarını karşılama durumundan ödün vermeden sağlamak biçiminde ifade edilmektedir. Bizler; sürdürülebilir ve yaşam kalitesinden ödün vermeden, insanların zihninde değişiklik gerektiren bir sistem oluşturmaya çalışıyoruz. Bu sistemi oluştururken Dönüşümcü Lider Bağlamında Lise Öğrencilerinin Sürdürülebilir Kalkınmaya Yönelik Tutumlarının ölçülmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın örneklemini 2022-2023 eğitim öğretim yılında BTSO Ali Osman Sönmez Sosyal Bilimler Lisesinde öğrenim gören ve rastlantısal örnekleme yöntemiyle katılan 9., 10., 11. ve 12. Sınıf öğrencilerinden 208 öğrenci oluşturmaktadır. Veri toplama aracı olarak; Lise öğrencilerinin sürdürülebilir kalkınmaya yönelik tutumlarını ölçmek için Baisutti ve Frate (2017) tarafından geliştirilen, Demirel (2018) tarafından Türkçe'ye uyarlanan Sürdürülebilir Kalkınmaya Yönelik Tutum Ölçeği kullanılmıştır. Araştırmada, veri toplama ve analiz sürecinde nicel araştırma desenlerinden biri olan betimsel tarama modeli kullanılmaktadır. Araştırmada öğrencilerin sınıf düzeyi, anne ve baba eğitim durumu arttıkça sürdürülebilir çevreye yönelik tutumun, aile aylık gelir düzeyi arttıkça sürdürülebilir ekonomiye yönelik tutumun daha olumlu olduğu, sürdürülebilir topluma yönelik tutumun daha olumlu olduğu, sürdürülebilir eğitime yönelik tutumun daha olumlu olduğu görülmüştür. Sürdürülebilir kalkınma çalışmalarının devamı, çevre, ekonomi, toplum ve eğitimin sürdürülebilirliği için stratejilerin geliştirilmesi önerilmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Sürdürülebilir Kalkınma, Sürdürülebilir Eğitim, Sürdürülebilir Ekonomi, Sürdürülebilir Toplum, Dönüşümcü Liderlik.

### *Examination of Social Sciences High School Students' Attitudes towards Sustainable Development in the Context of Transformational Leadership*

#### Abstract

Sustainable development is expressed as meeting the needs of the present without compromising the ability of future individuals to meet their needs. We; We are trying to create a system that is sustainable and requires changes in people's minds without sacrificing quality of life. While creating this system, it was aimed to measure the Attitudes of High School Students towards Sustainable Development in the Context of Transformational Leaders. The sample of the study consists of 208 students from the 9th, 10th, 11th and 12th grades studying at BTSO Ali Osman Sönmez Social Sciences High School in the 2022-2023

<sup>1</sup> Prof. Dr., Bursa Uludağ Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, E-posta: [sukruada@uludag.edu.tr](mailto:sukruada@uludag.edu.tr), ORCID: 0000-0003-3329-9494

<sup>2</sup> Öğretmen, Millî Eğitim Bakanlığı, Bursa Şehit Erol Olçok Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi, E-posta: [sevil\\_2302@hotmail.com](mailto:sevil_2302@hotmail.com), ORCID: 0000-0001-5742-2800

<sup>3</sup> Öğretmen, Bursa Modern Bahçe Şehir Koleji, E-posta: [hale.gonenc@bahcesehir.k12.tr](mailto:hale.gonenc@bahcesehir.k12.tr), ORCID: 0000-0002-4125-6446

academic year and participating by random sampling method. As a data collection tool; The Attitudes towards Sustainable Development Scale developed by Baisutti and Frate (2017) and adapted into Turkish by Demirel (2018) was used to measure high school students' attitudes towards sustainable development. In the research, descriptive survey model, which is one of the quantitative research designs, is used in the data collection and analysis process. In the research, it has been seen that the attitude towards sustainable environment is more positive as the class level of the students and the education level of the parents increase, the attitude towards sustainable economy is more positive as the family monthly income level increases, the attitude towards sustainable society is more positive, and the attitude towards sustainable education is more positive. It is recommended to develop strategies for the continuation of sustainable development studies, the sustainability of the environment, economy, society and education.

**Keywords:** Sustainable Development, Sustainable Education, Sustainable Economy, Sustainable Society, Transformational Leadership.

## Giriş

İnsanoğlu var olduğu günden beri çevre ile yakinen ilgilenmiştir. Doğal çevremiz beslenme ve barınma gibi temel ihtiyaçlarımızı karşılamamızı ve hayatımızı devam ettirebilmemiz için doğru iklimi sağlar. Yeryüzündeki hiçbir canlı izole olarak kabul edilemez. Tüm canlılar ve onlarla etkileşime giren cansız her şey bir ekosistem oluşturur. Her biri ekosistem için önemlidir ve birinin bozulması veya yok olması doğal dengeyi bozar ve ekosistemin geri kalanı etkilenir. İnsan faaliyetlerinin olumsuz etkileri ekosistemleri de etkileyebilir. Tüm canlılar hayatta kalmak için rekabet eder, ancak yalnızca insanlar ekosistemlere geri dönüşü olmayan zararlar da verir (Hayta, 2006).

Doğal kaynakların akılsızca tüketilmesiyle gelecek nesillerin yaşayacağı çevreyi tehlikeye atan ve bizden sonraki nesillere de yaşama fırsatı sunan bu alanda sürdürülebilir bir hayat tarzı, bütün insanlar için bir zorunluluk haline gelmiştir. Bu bağlamda, yaşamın sürdürülebilirliğini ve niteliğini düşürmeden, insanların zihniyetinde değişiklik çağrısı yapan bir sistem oluşturulmaya çalışılmaktadır. Bu değişimin amacı; artık bir tüketim toplumu değil, çevresel yönetim, sosyal sorumluluk ve ekonomik çözümlere yönelik bir dayanışmadır (Ozmehmet, 2008). Sürdürülebilir kalkınmanın iç içe geçmiş dört bileşeni olduğu yaygın olarak kabul edilmektedir: Bu bileşenler; çevresel, sosyal, ekonomik ve eğitimseldir. Bu dört bileşenin kesişimi “sürdürülebilir kalkınmayı” oluşturmaktadır (Engin, 2010). Bu bileşenlerin her biri arasındaki etkileşimler, tutarlı ve sistematik bir temelde ilişkilendirilmelidir.

Bu bağlamda, kalkınmanın tanımı ve uygulamasındaki farklılıklara rağmen, kalkınmanın sürdürülebilir olması gerektiği konusunda fikir birliği vardır. Sürdürülebilirlik temelde gelişmek ve bunun gelecekte de devam etmesini sağlamak anlamına gelmektedir (Sencar, 2007). Sürdürülebilir kalkınma, çevreye zarar vermeden toplumun gelişmesidir. Sürdürülebilir kalkınma kavramı, çevre ve kalkınma hakkındaki 1988 Brundtland Komisyonu raporundan gelmektedir. Sürdürülebilirlik, çevreye zarar vermeden mevcut ve gelecekteki ihtiyaçları karşılamakla ilgilidir. Sürdürülebilir kalkınmayı sağlamak için toplumun farklı kesimleri birlikte çalışmalıdır. Gelişmiş ülkeler, sürdürülebilir kalkınmalarını kolaylaştırmak için geliştirmekte olan ülkelere de yardım sağlamalıdır.

Bu nedenle sürdürülebilir kalkınma, geleceğin ihtiyaçlarını karşılamak için ekonomik, çevresel ve sosyal konuların birleşimidir. Tüm bunlardan hareketle 1980'li yılların ortalarından beri değer kazanan “sürdürülebilir kalkınma” kavramı, giderek geçerli bir bakış açısı olmaya başlamaktadır (Tanrıverdi, 2009).

Örgütlerde; planlama yapma, sorumlulukları paylaşma, kontrol yapma ve problem çözme, ilke-kural ve dengeler ortaya koyma, gücün farkına varılmasını sağlama, itaat eden takipçiler, yapılacaklar konusunda anlaşma, rasyonellik ve liderliğin tarafsızlığı, karışmayıcı çevresel yaklaşımlar vb. ifadeler günümüzde fazla vurgulanmamaktadır. Bunun sebebi örgütler kendi iç çevrelerinden çok dış çevredeki olanlarla ilgilenmektedirler (Yavuz, 2009). Daha çok dikkate alınan konular; vizyon-misyon, vizyonu aşılama, güdüleme ve harekete geçirme, değişim ve yenilikler oluşturma, çalışanların kendi kendilerini motive edebilmeleri için çaba gösterme ve bu bağlamda çalışanlarda istekliliği

Dönüşümcü Liderlik Bağlamında Sosyal Bilimler Lisesi Öğrencilerinin Sürdürülebilir Kalkınmaya Yönelik Tutumlarının İncelenmesi  
*Şükrü ADA & Sevil ÖZKAN GÜLTEKİN & Hale GÖNENÇ*

artırarak, performans fazlalığını ortaya koymaları bakımından cesaretlendirme ve başkalarıyla ilgilenme, etkin çevresel yaklaşım olarak belirtilmektedir (Keçecioğlu, 2003). Bunlar, dönüşümcü liderlik anlayışının egemen olduğu örgütlerdeki karşılaşılan faktörlerdir. Dönüşümcü liderlikte, paylaşılan vizyonu oluşturma ve bu vizyonu izleyenlere iletme davranışının önemi vurgulanmıştır (Pielstick, 1998, s. 5).

Bu bağlamda sürdürülebilirlik eğitim örgütlerindeki dönüşümcü liderlik yaklaşımlarıyla örgüt içi ve örgüt dışındaki bireyleri etkileme, farkındalık oluşturma ve yeni davranışlar kazandırma bakımından önemli olduğu söylenebilir.

İnsanları bilinçlendirmenin yolunun eğitimden geçtiği bilinmektedir. Eğitim, bireyin davranışlarını istenilen yönde bilinçli olarak değiştirmek ve geliştirmektir (Yıldırım, 2011). Sürdürülebilirlik, gelecek nesiller için yeterli yaşam alanı ve yaşam kalitesi sağlayan bir yaşam biçimidir. Sürdürülebilir kalkınmadan farklı olarak sürdürülebilir bir toplum, ancak toplum üyelerinin sürdürülebilir bir dünya için gerekli olan bilgi, beceri, tutum ve değerleri özümsemesi ve uygulamasıyla mümkündür (Alkış, 2009a).

Sürdürülebilir kalkınma çözümleri ancak toplumun tüm sektörlerinin birlikte çalışması durumunda etkilidir. Eğitimli insanlar çevre koruma fikir ve yöntemlerini yayabilirler. Sonuçta, her bireyin çevrelerindeki dünyayı nasıl etkilediğini anlaması gerekiyor. Ancak o zaman sorunları sürdürülebilir çözümlerle üretebiliriz.

Sürdürülebilir kalkınma, dünyadaki olumlu değişimi teşvik ettiği için insanlık için önemli bir kavramdır. Önemli çalışmalar devam ederken, olumlu eğilimler, insanlığın sürdürülebilir kalkınma stratejileri aracılığıyla yavaş yavaş doğru yönde ilerlediğini gösteriyor. Eğitim stratejileri, her iki yönde de cesaret verici sonuçlarla hem gelişmekte olan hem de gelişmiş ülkelerde kök salmaktadır. Yani daha iyi bir dünya yolunda ilerliyoruz ama daha gidecek çok yolumuz var.

Sürdürülebilir kalkınma uygulamaları, ülkenin yürütme organının ilgili politikaları ve halkın sorumluluklarını anlaması ile sağlanır. Sorumlu insan yetiştirmenin en önemli aracı eğitimidir. (Teksöz, 2014). Bu anlamda eğitim ilk defa Rio Zirvesi'nin (1992) "Gündem 21" raporunda yer almıştır. Gündem 21'in son bölümü, eğitim ve kamuoyu farkındalığına odaklanan dört bileşenden oluşmaktadır. Sürdürülebilir kalkınmanın sağlanmasında bireylerin yetiştirilmesinin kritik olduğu yaygın olarak kabul edilmekte ve sürdürülebilir kalkınmanın eğitim ve öğretim müfredatlarında yer almaya başladığı görülmektedir. Sürdürülebilir kalkınma konusunun eğitim araştırmalarında ve diğer literatür çalışmalarında oldukça ilgi gördüğü görülmektedir. Zamanla sürdürülebilir kalkınma kavramı toplumun tüm kesimleri tarafından benimsenecek ve içselleştirilecektir. Bu kavramın gerekliliği günümüzde daha fazla hissedilmekte ve toplumu oluşturan bireylerin yaşam biçimine tercüme edilmesi hayati önem taşımaktadır.

Sürdürülebilir kalkınma kavramının küçük yaşlardan itibaren öğrenilmesi ile hem kendileri hem de gelecek nesiller için toplum, çevre ve ekonomi sorunları azalacak, dünya doğal dengesine kavuşacaktır. Bu amaçla yapılan ve yapılacak tüm araştırmalarda eğitim ön planda tutulmalıdır. Sürdürülebilir kalkınma için eğitim, bireylerin ve gelecek nesillerin daha yaşanabilir bir dünyada ve daha iyi koşullarda yaşama fırsatı verecektir. Bu tür eğitimler aynı zamanda bireylerin sosyal, çevresel ve ekonomik sorunlara çözüm bulmalarına yardımcı olacak yaşam boyu öğrenme becerileri kazanmalarına da olanak sağlayacaktır.

Bireyin başka toplumlara, farklı kültürlere ve gelecek kuşaklara saygı duyması, dünyanın doğal kaynaklarındaki farklılıkları takdir etmesi ve keşfetmesi, karşılaştığı tüm problemlerde meraklı davranması ve doğaya karşı sorumluluk hissetmesi ancak eğitimle mümkündür (Sütgibi, 2018).

## **Sürdürülebilir Kalkınmanın Tarihsel Gelişimi**

Sürdürülebilir kalkınma ile ilgili ilk küresel adım olarak Birleşmiş Milletler üye ülkeleri arasında 1972 Stockholm Konferansı'nda atılmıştır (Atalay, 2011). Sürdürülebilir kalkınmanın tarihsel gelişimi şu şekilde özetlenebilir:

### **1972- Club of Rome- Ekonomik büyümenin sınırları.**

Rapora göre yaşadığımız çevre, hızla artan doğal nüfusa ayak uyduramayacak ve 150 yıldan önce yaşanabilir özelliklerini kaybedecek. Bu nedenle çevreyi korumak ve geliştirmek için gelişme hızının düşürülmesi hatta eşitlenmesi gerekmektedir. "Sıfır Büyüme Raporu" başlıklı rapor, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler arasındaki pratik farklılıklar konusunda hararetli bir tartışmayı ateşledi. Ekonomik gelişme, sanayileşme süreçleri ve çevre ile ilgili soruları gündeme getirdi (Engin, 2010).

### **Stockholm Konferansı (5-16 Haziran 1972).**

Konferans sonunda 29 maddelik "Stockholm Deklarasyonu"nu yayınladı. Toplantıda ülkelerin gelişmişlik düzeyleri farklılaştırılarak çevre sorunlarının sebepleri vurgulansa da bu sorunlar küresel olduğu için ortak sorumluluk yaklaşımı benimsenmiştir (Aytar, 2016). Uluslararası çevre işbirliği ve çevre diplomasisinin geliştirilmesi için sürekli bir temel oluşturur. Onaylanan beyanname, sürdürülebilir kalkınma terimi olarak kullanılmamakla birlikte, çevre ve kalkınma arasındaki ilişkinin gelecek nesillere aktarılmasını ele almakta ve bu da sürdürülebilir kalkınma kavramının temelini oluşturmaktadır (Eryılmaz, 2011).

### **Ortak geleceğimize ilişkin rapor (Brundtland raporu 1987).**

BM Genel Kurulu, komiteyi 1983 yılında Norveç Başbakanı Gro Harlem Brundtland başkanlığında kurdu. Komisyon, Brundtland Komisyonu olarak da bilinen Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu (WCED) olarak bilinir (Alkış, 2009b). 1987'de Komisyon, Ortak Geleceğimiz (Brundtland Raporu) başlıklı bir rapor yayınladı (Özmete, 2010). Sürdürülebilir kalkınmanın sağlanması amacıyla uygulanması gereken düzenlemeleri tanımlar. Paylaşılan Gelecek raporumuz, sürdürülebilir kalkınma kavramını resmi olarak inceleyen ilk rapordur (Atmaca, 2018). Rapora göre, sürdürülebilir kalkınmanın tanımı o zamandan beri yaygın olarak kullanılmaktadır (Sezer, 2007). Rapora göre, yoksulluğun ortadan kaldırılması, doğal kaynakların akılcı kullanımı ve nüfus artışının kontrolü sürdürülebilir kalkınma ile ilişkilidir (Türer, 2010).

### **Birleşmiş milletler çevre ve kalkınma komisyonu (Rio zirvesi- 3-14 Haziran 1992).**

Stockholm Konferansı'nın 20. yılında (3-14 Haziran 1992), "Ortak Geleceğimiz" raporunun yayınlanmasından beş yıl sonra, Birleşmiş Milletler son yirmi yılın değerlendirmesini yapmak için Brezilya'nın Rio de Janeiro şehrinde toplanır. 108 tane devlet başkanı ile 178 tane hükümet katıldı. Ortak Geleceğimiz raporundan bu yana sürdürülebilir kalkınma konusunda atılan en önemli adımlardan birisi olan konferansa 178 ülkeden 17.000 kişi katıldı ve Dünya Zirvesi- Dünya Zirvesi veya "Dünya Zirvesi" olarak da anıldı. (Engin, 2010). Rio Konferansı'nda topluma "sürdürülebilir kalkınma" konusunda önemli mesajlar verildi. Bu brifingler aracılığıyla "sürdürülebilir kalkınma" kavramının tüm katılımcı ülkeler tarafından kabul edilmesi ve yerleşmesi için de önemli adımlar atılmıştır (Metin, 2002).

### **Binyıl Kalkınma Hedefleri.**

Yeni milenyumun şafağında 189 devlet ve hükümet başkanı, insanlık için ortak değerler ve ortak hedefler oluşturmak üzere 6-8 Eylül 2000'de Kofi Annan liderliğinde New York'taki Birleşmiş Milletler Genel Merkezinde toplantı yapmak üzere bir araya geldi (Gökmen, 2014). 2015 yılına kadar ulusal ve uluslararası platformlarda başarı için planlanan sekiz Binyıl Kalkınma Hedefi (BKH) belirlendi (Atmaca, 2018).

### **Johannesburg zirvesi (26 Ağustos 2002).**

Dünya Sürdürülebilir Kalkınma Zirvesi, Rio+10 olarak da bilinen Johannesburg Zirvesi, Rio'dan 10 yıl sonra, 26 Ağustos-4 Eylül 2002 tarihlerinde Güney Afrika Cumhuriyeti'nin başkenti Johannesburg'da yapılmıştır. Zirve tarafından iki uluslararası belge kabul edildi. Kabul edilen bu belgeler; Eylem Planı ve Johannesburg Deklarasyonu (Aydoğan, 2010).

### **Birleşmiş milletler sürdürülebilir kalkınma zirvesi (25-27 Eylül 2015).**

Sürdürülebilir Kalkınma için 2030 Gündemi, 2015 senesinde Birleşmiş Milletler başkanlığında New York'ta dünya liderlerinin yaptığı bir toplantıda kabul edilmiştir (Aytar, 2016). Birleşmiş Milletler'e üye 193 ülke, yoksulluğu tüm boyutlarıyla ortadan kaldırmak ve herkes için refah yaratmak amacıyla 169'u alt başlık olmak üzere 17 Sürdürülebilir Kalkınma Hedefi'ni kabul etti (Aktaş, 2019). Üye devletlerin hedefleri hakkında bireyleri bilgilendirmeyi ve 2030 yılına kadar bu hedeflere ulaşmayı amaçlamaktadır (Koçulu, 2018).

Bu araştırma hangi bakımlardan önem arz etmektedir veya hangi yönleriyle diğer benzer çalışmalardan ayrılmaktadır?

Öğretmenler, öğrenciler, okul yöneticileri, müfredat geliştiriciler ve eğitimdeki herkes yeterli ve uygulanabilir sürdürülebilirlik bilgisine sahip olmalıdır. Öğrenciler, çağımızın en büyük sorunları haline gelen çevresel, eğitimsel, ekonomik, sosyal ve eğitimsel sürdürülebilirlik konularının farkında olmalarını sağlamak için eğitecekler. Öğrencilerin sürdürülebilirliğe yönelik tutumlarını tespit etmek, mevcut durumu tespit etmek, sonraki hazırlık sürecini netleştirmek ve gerekli düzenlemelerin yapılmasını sağlamak önemlidir. Şüphesiz bu konuda birçok araştırma vardır. Hepsi tam anlamıyla sürdürülebilir kalkınmanın eğitim, çevre, toplum ve ekonomi boyutlarını yansıtmamaktadır. Bu araştırma sürdürülebilir kalkınma konusunun lise öğrencileri ve ailelerine, eğitim kurumlarına farkındalık yaratma fırsatı sunmaktadır. Yaptığımız alan yazın taramasında sürdürülebilir kalkınmanın tüm alt boyutları ile ele alındığına rastlamadık. Projemizi önemli kılan noktalardan biri eğitim, ekonomi, toplum ve eğitim paydaşlarının sürdürülebilirliğin önemi ve farkındalığı konusunda birlikte çalışma imkânı yaratılmasının önerilmesidir. Özellikle eğitim kurumlarında sürdürülebilir kalkınmaya yönelik farkındalığın artırılması tüm topluma yansyacaktır.

Yukarıda söylenenlere ek olarak bu çalışma şu noktalarda önem arz etmektedir:

1. Sürdürülebilir kalkınmanın eğitim, ekonomi, toplum ve çevre boyutlarında önce mikro (Bursa örneğinde) daha sonra makro (tüm Türkiye) anlamda sürdürülebilir kalkınmaya yönelik farkındalık oluşturulması ve bu farkındalığın kalıcılığının sağlanması çalışmalarının yapılmasını öneriyor olmasıdır.
2. Sürdürülebilir kalkınmaya yönelik yapılan çalışmaların “Ekonomi – Çevre – Toplum – Eğitim” paydaşlarının birlikte çalışmalarını hedeflemesidir.
3. Sürdürülebilirlik tüm insanlar için önemlidir ve toplumdaki her birey sürdürülebilir yaşam şekli haline getirerek sürdürülebilirliğin toplumun geneline yayılmasını sağlayacaktır.

### **Araştırma problemi.**

Sosyal Bilimler Lisesi öğrencilerinin sürdürülebilir kalkınmaya yönelik tutumlarını farklı değişkenlere göre inceleyerek ve farklılığın var olup olmadığını tespit etmek olarak belirlenmiş ve aşağıdaki alt problemler incelenmiştir.

### **Araştırmanın alt problemleri.**

1. Sınıf seviyesine,
2. Anne eğitim durumuna,

3. Baba eğitim durumuna,
4. Aile aylık gelir düzeyine göre farklılık göstermekte midir?

### **Araştırmanın amacı.**

Projemizin amacı, Sosyal Bilimler Lisesi öğrencilerinin sürdürülebilir kalkınmaya yönelik tutumlarını farklı değişkenlere göre inceleyerek sürdürülebilir kalkınmaya yönelik kalıcı farkındalık yaratmaktır.

### **Yöntem**

Bursa BTSO Ali Osman Sönmez Sosyal Bilimler Lisesi öğrencilerinin sürdürülebilirliğe yönelik tutumlarını çeşitli değişkenler açısından ortaya çıkarmayı amaçlayan bu çalışma nicel bir çalışma olup, betimsel bir çalışma olarak değerlendirilmektedir. Betimleyici araştırma modeli, geçmişteki veya halen devam eden bir durumu şu anki haliyle betimlemeye çalışan bir araştırma yöntemidir (Karasar, 2020).

### **Veri Toplama Aracı**

Araştırmada veri toplama aracı olarak Kişisel Bilgiler Formu ve öğrencilerinin sürdürülebilir kalkınma konusuna yönelik tutumlarının belirlenmesi amacıyla öğrencilere (Biasutti, 2017) tarafından geliştirilen ve Demirel ve Sungur'un Türkçe'ye uyarlanan 'Sürdürülebilir Kalkınmaya Yönelik Tutum Ölçeği' uygulanmıştır (Demirel, 2018). Ölçek dört alt boyuttan meydana gelmektedir. Bunlar; çevre (1, 2, 3, 4, 5. maddeler) ekonomi (6, 7, 8, 9, 10. maddeler), toplum (11, 12, 13, 14, 15. maddeler) ve eğitim (16, 17, 18, 19, 20. maddeler) alt boyutlarıdır.

### **Verilerin Analizi**

Araştırmanın amacı doğrultusunda öğrencilere "Sürdürülebilir Kalkınmaya Yönelik Tutum Ölçeği" uygulanmıştır. Uygulanan veri toplama aracından elde edilen veriler SPSS 22 (Statistical Package for Social Science) programında işlenmiş ve analiz edilmiştir.

Çalışma grubuna dahil olan öğrencilerin demografik özelliklerine göre betimsel istatistiksel analizlerde frekans (f) ve yüzde (%) teknikleri uygulanmaktadır. Öğrencilerin sınıf düzeyi, anne eğitim durumu, baba eğitim durumu, aile aylık gelir düzeyine göre Kruskal Wallis H testi kullanılmıştır.

### **Evren ve Örneklem**

Araştırmamızın çalışma evreni Bursa BTSO Ali Osman Sönmez Sosyal Bilimler Lisesi'nde eğitim öğretim gören 411 öğrencidir. Bu evrenin tamamı çalışmaya dahil olmayı kabul etmediğinden örnekleme yoluna gidilmiştir.

Araştırmamızın örneklemi ise Bursa BTSO Ali Osman Sönmez Sosyal Bilimler Lisesi'nde eğitim öğretim gören ve çalışmaya gönüllü olarak katılan 208 öğrenci ve bu öğrencilerin öğrenim görmekte olduğu 9., 10., 11. ve 12. sınıflardır.

**Tablo 1.** Araştırma örneklemindeki öğrencilerin demografik özelliklere göre dağılımı

	Değişken	f	%
Sınıf Düzeyi	9.sınıf	48	23,1
	10.sınıf	105	50,5
	11.sınıf	41	19,7
	12.sınıf	14	6,7
Anne Eğitim Düzeyi	Okuma-yazma bilmiyor	1	0,5
	İlköğretim mezunu	58	27,9

Dönüşümcü Liderlik Bağlamında Sosyal Bilimler Lisesi Öğrencilerinin Sürdürülebilir Kalkınmaya Yönelik Tutumlarının İncelenmesi  
Şükrü ADA & Sevil ÖZKAN GÜLTEKİN & Hale GÖNENÇ

	Lise mezunu	84	40,4
	Üniversite mezunu	58	27,9
	Yüksek lisans / Doktora mezunu	7	3,4
	Okuma-yazma bilmiyor	1	0,5
	İlköğretim mezunu	38	18,3
Baba Eğitim Düzeyi	Lise mezunu	94	45,2
	Üniversite mezunu	63	30,3
	Yüksek lisans / Doktora mezunu	11	5,3
	0-5500	8	3,8
Aile Aylık Gelir Düzeyi	5500-7000	30	14,4
	7000-9000	23	11,1
	9000-10000	44	21,2
	10000 ve üstü	103	49,5

Tablo 1 incelendiğinde çalışma grubunun %23,1'nin (n=48) 9. sınıf; %50,5'nin (n=105) 10. sınıf; %19,7'sinin (n=41) 11. sınıf; %6,7'sinin (n=14) 12. sınıf öğrencisi; anne eğitim düzeyine göre; %0,5'nin (n=1) okuma yazma bilmediği, %27,9'unun (n=58) ilköğretim mezunu, %40,4'ünün (n=84) lise mezunu, %27,9'unun (n=58) üniversite mezunu, %3,4'ünün (n=7) yüksek lisans/doktora mezunu; baba eğitim düzeyine göre; %0,5'nin (n=1) okuma yazma bilmediği, %18,3'ünün (n=38) ilköğretim mezunu, %45,2'sinin (n=94) lise mezunu, %30,3'ünün (n=63) üniversite mezunu, %5,3'ünün (n=11) yüksek lisans/doktora mezunu; aile aylık gelir düzeyine göre; %3,8'inin (n=8) 0-5500 TL olduğu, %14,4'ünün (n=30) 5500-7000 TL olduğu, %11,1'inin (n=23) 7000-9000 TL olduğu, %21,2'sinin (n=44) 9000-10000 TL olduğu, %49,5'inin (n=103) 10000 ve üstü olduğu görülmektedir.

### Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde, Bursa BTSO Ali Osman Sönmez Sosyal Bilimler Lisesi öğrencilerinin sürdürülebilir kalkınmaya yönelik tutumlarının belirlenmesi amacı ve alt amaçları doğrultusunda elde edilen verilere ilişkin bulgular ve yorumlar ifade edilmiştir.

Demografik özellikler ve Sürdürülebilir Kalkınmaya Yönelik Tutum Ölçeği alt boyutlarına ilişkin Kruskal Wallis-H testi bulguları;

**Tablo 2.** Çevre ile öğrencinin sınıf düzeyi, anne eğitim durumu, baba eğitim durumu ve aile aylık gelir düzeyine ilişkin Kruskal Wallis H-Testi sonuçları

		N	$\bar{x}$	X <sup>2</sup>	P
Sınıfınız	9.sınıf	48	75,79		
	10.sınıf	105	95,92	3	0
	11.sınıf	41	146,88		
	12.sınıf	14	143,18		
Çevre	Okuma-yazma bilmiyor	1	175,5		
	İlköğretim mezunu	58	91,71		
	Lise mezunu	84	111,92	4	0,002
	Üniversite mezunu	58	114,11		
	Yüksek lisans / Doktora mezunu	7	31,71		
Babanızın Eğitim Durumu	Okuma-yazma bilmiyor	1	174,5	4	0,001
	İlköğretim mezunu	38	76,72		

	Lise mezunu	94	106,64		
	Üniversite mezunu	63	122,09		
	Yüksek lisans / Doktora mezunu	11	65,64		
Aile aylık gelir düzeyi	0-5500	8	108,75	4	0,104
	5500-7000	30	88,57		
	7000-9000	23	84,74		
	9000-10000	44	119,73		
	10000 ve üstü	103	106,72		

Tablo 2’de gösterilmiş bulgulara göre öğrencilerin sürdürülebilir kalkınmanın çevre boyutuyla öğrencinin sınıf düzeyi arasında ( $X^2=3$ ,  $p=0,00$ ), sürdürülebilir kalkınmanın çevre boyutuyla öğrencinin anne eğitim durumu arasında ( $X^2=4$ ,  $p=0,002$ ), sürdürülebilir kalkınmanın çevre boyutuyla öğrencinin baba eğitim durumu arasında ( $X^2=4$ ,  $p=0,001$ ) anlamlı farklılık görülmüştür. Fakat öğrencilerin sürdürülebilir kalkınmanın çevre boyutuyla öğrencinin aile aylık gelir düzeyi arasında ( $X^2=4$ ,  $p=0,104$ ) anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Buna göre öğrencilerin sınıf düzeyi, anne ve baba eğitim durumu artıkça sürdürülebilir çevreye yönelik tutumun daha olumlu olduğu sonucuna varılabilir.

**Tablo 3.** Ekonomi ile öğrencinin sınıf düzeyi, anne eğitim durumu, baba eğitim durumu ve aile aylık gelir düzeyine ilişkin Kruskal Wallis H-Testi sonuçları

		N	$\bar{X}$	$X^2$	P
Sınıfınız	9.sınıf	48	67,59	3	0
	10.sınıf	105	102,01		
	11.sınıf	41	143,45		
	12.sınıf	14	135,61		
Annenizin Eğitim Durumu	Okuma-yazma bilmiyor	1	163	4	0,001
	İlköğretim mezunu	58	94,53		
	Lise mezunu	84	113,16		
	Üniversite mezunu	58	110,8		
Yüksek lisans / Doktora mezunu	Yüksek lisans / Doktora mezunu	7	22,57		
	Okuma-yazma bilmiyor	1	162	4	0,002
	İlköğretim mezunu	38	84,96		
	Lise mezunu	94	106,82		
Üniversite mezunu	63	119,21			
Yüksek lisans / Doktora mezunu	Yüksek lisans / Doktora mezunu	11	53,23		
	0-5500	8	118,06	4	0,002
	5500-7000	30	78,75		
	7000-9000	23	80,54		
9000-10000	44	127,73			
10000 ve üstü	103	106,37			

Tablo 3’te gösterilmiş bulgulara göre öğrencilerin sürdürülebilir kalkınmanın ekonomi boyutuyla öğrencinin sınıf düzeyi arasında ( $X^2=3$ ,  $p=0,00$ ), sürdürülebilir kalkınmanın ekonomi boyutuyla öğrencinin anne eğitim durumu arasında ( $X^2=4$ ,  $p=0,001$ ), sürdürülebilir kalkınmanın ekonomi boyutuyla öğrencinin baba eğitim durumu arasında ( $X^2=4$ ,  $p=0,002$ ), sürdürülebilir kalkınmanın ekonomi boyutuyla öğrencinin aile aylık gelir düzeyi arasında ( $X^2=4$ ,  $p=0,002$ ) anlamlı



Dönüşümcü Liderlik Bağlamında Sosyal Bilimler Lisesi Öğrencilerinin Sürdürülebilir Kalkınmaya Yönelik Tutumlarının İncelenmesi  
 Şükri ADA & Sevil ÖZKAN GÜLTEKİN & Hale GÖNENÇ

farklılık görülmüştür. Buna göre öğrencilerin sınıf düzeyi, anne ve baba eğitim durumu ile aile aylık gelir düzeyi arttıkça sürdürülebilir ekonomiye yönelik tutumun daha olumlu olduğu sonucuna varılabilir.

**Tablo 4.** Toplum ile öğrencinin sınıf düzeyi, anne eğitim durumu, baba eğitim durumu ve aile aylık gelir düzeyine ilişkin Kruskal Wallis H-testi sonuçları

		N	$\bar{x}$	X2	P
Sınıfınız	9.sınıf	48	76,84	3	0
	10.sınıf	105	101,97		
	11.sınıf	41	132,15		
	12.sınıf	14	137,36		
Annenizin Eğitim Durumu	Okuma-yazma bilmiyor	1	57	4	0,006
	İlköğretim mezunu	58	99,41		
	Lise mezunu	84	107,45		
	Üniversite mezunu	58	115,35		
	Yüksek lisans / Doktora mezunu	7	28,21		
Toplum Babanızın Eğitim Durumu	Okuma-yazma bilmiyor	1	57	4	0,008
	İlköğretim mezunu	38	80,84		
	Lise mezunu	94	106,93		
	Üniversite mezunu	63	119,56		
	Yüksek lisans / Doktora mezunu	11	74,14		
Aile aylık gelir düzeyi	0-5500	8	106,94	4	0,354
	5500-7000	30	85,48		
	7000-9000	23	97,57		
	9000-10000	44	111,28		
	10000 ve üstü	103	108,5		

Tablo 4’te gösterilmiş bulgulara göre öğrencilerin sürdürülebilir kalkınmanın toplum boyutuyla öğrencinin sınıf düzeyi arasında ( $X2=3$ ,  $p=0,00$ ), sürdürülebilir kalkınmanın toplum boyutuyla öğrencinin anne eğitim durumu arasında ( $X2=4$ ,  $p=0,006$ ), sürdürülebilir kalkınmanın toplum boyutuyla öğrencinin baba eğitim durumu arasında ( $X2=4$ ,  $p=0,008$ ) anlamlı farklılık görülmüştür. Fakat öğrencilerin sürdürülebilir kalkınmanın toplum boyutuyla öğrencinin aile aylık gelir düzeyi arasında ( $X2=4$ ,  $p=0,354$ ) anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Buna göre öğrencilerin sınıf düzeyi, anne ve baba eğitim durumu arttıkça sürdürülebilir topluma yönelik tutumun daha olumlu olduğu sonucuna varılabilir.

**Tablo 5.** Eğitim ile öğrencinin sınıf düzeyi, anne eğitim durumu, baba eğitim durumu ve aile aylık gelir düzeyine ilişkin Kruskal Wallis H-testi sonuçları

		N	$\bar{x}$	X2	P
Eğitim Sınıfınız	9.sınıf	48	73,38	3	0
	10.sınıf	105	101,1		
	11.sınıf	41	132,79		
	12.sınıf	14	153,82		
Annenizin Eğitim Durumu	Okuma-yazma bilmiyor	1	2	4	0,011
	İlköğretim mezunu	58	98,92		
	Lise mezunu	84	108,79		

	Üniversite mezunu	58	113,28		
	Yüksek lisans / Doktora mezunu	7	41,14		
	Okuma-yazma bilmiyor	1	2		
	İlköğretim mezunu	38	94,11		
Babanızın Eğitim Durumu	Lise mezunu	934	104,18	4	0,005
	Üniversite mezunu	63	119,34		
	Yüksek lisans / Doktora mezunu	11	58,05		
	0-5500	8	65,88		
	5500-7000	30	80,4		
Aile aylık gelir düzeyi	7000-9000	23	82,7	4	0,003
	9000-10000	44	118,26		
	10000 ve üstü	103	113,51		

Tablo 5'te gösterilmiş bulgulara göre öğrencilerin sürdürülebilir kalkınmanın eğitim boyutuyla öğrencinin sınıf düzeyi arasında ( $X^2=3$ ,  $p=0,00$ ), sürdürülebilir kalkınmanın eğitim boyutuyla öğrencinin anne eğitim durumu arasında ( $X^2=4$ ,  $p=0,011$ ), sürdürülebilir kalkınmanın eğitim boyutuyla öğrencinin baba eğitim durumu arasında ( $X^2=4$ ,  $p=0,005$ ), sürdürülebilir kalkınmanın eğitim boyutuyla öğrencinin aile aylık gelir düzeyi arasında ( $X^2=4$ ,  $p=0,003$ ) anlamlı farklılık görülmüştür. Buna göre öğrencilerin sınıf düzeyi, anne ve baba eğitim durumu ile aile aylık gelir düzeyi arttıkça sürdürülebilir eğitime yönelik tutumun daha olumlu olduğu sonucuna varılabilir.

### Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Araştırmada BİTSO Ali Osman Sönmez Sosyal Bilimler Lisesinde eğitim öğretim gören öğrencilerin sürdürülebilir kalkınmaya yönelik tutumları farklı değişkenler açısından incelenmiştir. Aşağıda araştırma hakkında bulgular alan yazınla desteklenmiş ve yorumlanmıştır.

Elde edilen bulgular sonucunda;

1. Örnekleme katılan öğrencilerin sınıf düzeyi, anne ve baba eğitim durumu arttıkça sürdürülebilir çevreye yönelik tutumun daha olumlu olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
2. Örnekleme katılan öğrencilerin sınıf düzeyi, anne ve baba eğitim durumu ile aile aylık gelir düzeyi arttıkça sürdürülebilir ekonomiye yönelik tutumun daha olumlu olduğu sonucuna varılmıştır.
3. Örnekleme katılan öğrencilerin sınıf düzeyi, anne ve baba eğitim durumu arttıkça sürdürülebilir topluma yönelik tutumun daha olumlu olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
4. Örnekleme katılan öğrencilerin sınıf düzeyi, anne ve baba eğitim durumu ile aile aylık gelir düzeyi arttıkça sürdürülebilir eğitime yönelik tutumun daha olumlu olduğu sonucuna varılmıştır.

Yapılan literatür taramasında Türkiye'de sürdürülebilir kalkınma araştırmalarının önemli bir kısmının öğretmen adayları (sınıf, fen bilgisi, sosyal bilgiler, okul öncesi, coğrafya vb.) ile gerçekleştirildiği görülmüştür. Uluslararası literatür incelendiğinde de sürdürülebilir kalkınma çalışmalarının yine önemli bir kısmının öğretmen adayları ile yapıldığı dikkat çekmektedir.

Aydoğan (2010) çalışmasında sosyal bilgiler öğretmenlerinin SK kazanımlarına yönelik öğretim algılarını incelemiştir. Sosyoloji öğretmenleri ile yapılan araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin SKE'de kullandıkları öğretim yöntem ve tekniklerinin ağırlıklı olarak soru-cevap ve tartışma olduğu belirlenmiş ve ders kitapları araç olarak belirlenmiştir. Bu çalışmada, sürdürülebilirliğe ilişkin öğretim

Dönüşümcü Liderlik Bağlamında Sosyal Bilimler Lisesi Öğrencilerinin Sürdürülebilir Kalkınmaya Yönelik Tutumlarının İncelenmesi  
*Şükrü ADA & Sevil ÖZKAN GÜLTEKİN & Hale GÖNENÇ*

çıktılarını incelemek için farklı değişkenler kullanıldığında, öğretmen görüşlerinde anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna varılmıştır. Elde edilen sonuç çalışmamızda elde edilen sonuç ile uyuşmamaktadır.

Türer (2010), fen bilgisi öğretimi ve sosyal bilgiler öğretimi üzerine çalışmıştır. Öğretmen adaylarının 'sürdürülebilirlik' konusundaki farkındalıklarını belirlemeyi amaçlar. Bu çalışmada, öğretmen adaylarının anlaması için sürdürülebilirliğin boyutları belirlenmiştir. Ayrıca sosyal bilgiler öğretmen adaylarının sürdürülebilirliği destekleyen sosyal boyutlarda istatistiki olarak anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Yapılan çalışmanın sonucunda bizim çalışmamızda elde ettiğimiz sonuç ile paralellik göstermektedir.

Kaya (2011), sosyal bilgiler öğretim programını incelemektedir. Araştırmalarında, SKE'ye katkılarını ortaya çıkarmak için programın temel unsurlarını ve tüm sınıf düzeyindeki başarıları incelediler. Kurs değerlendirme sonuçlarına ilişkin ise ilgili kursların sürdürülebilir kalkınma için eğitime katkısının iyi olduğunu ancak eksikliklerin de olduğunu söyledi. Çalışmanın sonucunda sürdürülebilir eğitim için kursların etkili olduğu sonucu bizim çalışmamızda elde ettiğimiz öğretmenlerin sürdürülebilir kalkınma için yetkin olmaları gerektiği sonucuyla paralellik göstermektedir.

Scoullos (2013), eğitimde, özetlenen SKE öğrenme yaklaşımının aşağıdaki becerileri ve özellikleri göz önünde bulundurulur: öğrenci merkezli pedagoji, ileriye dönük düşünme, üst düzey düşünme becerileri, eleştirel düşünme, disiplinler arası ve sonuçlarla birlikte yerel ve küresel meseleler. Çalışmanın sonucu bizim çalışmamızda ölçmek istediğimiz değişkenlerle paralellik göstermektedir.

Gökmen (2014), öğretmen adaylarının SKE'ye yönelik tutumlarını ve bu tutumlarla ilişkili faktörleri araştırmıştır. Elde edilen bulgulara göre, bir öğretmen adayının üniversite eğitiminde aldığı çevre dersi sayısının, sürdürülebilirlik ve kalkınma göstergeleri arasındaki uyum derecesi ile bölüm ve bölüm sürdürülebilirlik başarı puanlarını anlamlı bir şekilde yordadığı belirlenmiştir. Cinsiyet ve bir çevre kuruluşuna üyelik gibi değişkenlerin de anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. Çalışmadan elde edilen Sürdürülebilirlik Görüş Formu'ndan elde edilen sonuçlar; sonuçlar, öğretmen adaylarının sürdürülebilirlik algılarının genellikle ekolojik boyutlara, daha az ekonomik ve sosyal boyutlara odaklandığını göstermektedir. Çalışmanın sonuçları bizim çalışmamızda ile uyumludur.

Pauw (2015), SKE'nin etkinliği araştırıldı. Çalışma, İsveç'teki 51 okulda farklı sınıflardaki 2.413 öğrenciden alınan verileri kullanarak SKE'nin etkililiğini inceledi. Bulgular, SKE'nin öğrencilerin sürdürülebilir kalkınma farkındalığı üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu göstermektedir. Çalışmanın sonucu bizim çalışmamızda ile aynı sonuca ulaşıldığını göstermektedir.

Cebrián (2015), tarafından yapılan çalışma 32 öğretmene eğitim vermeyi amaçlamıştır. Bir grup adayın sürdürülebilir kalkınma için eğitim konusundaki görüşlerini ve bakış açılarını incelemek. Öğretmen adaylarının, doğa ve doğa bilimleri ile ilgili uygulama becerileri kazanmaları, ahlaki değerler kazanmaları ve sürdürülebilir kalkınma için eğitime yönelik olumlu tutumlar geliştirmeleri hedeflenmektedir. Bunun kanıtı, SKE konusunda okul projelerini destekleyen öğretmen adaylarıdır. Çalışmanın sonucunda öğretmen adaylarının olumlu tutuma sahip oldukları belirlenmiş, bizim çalışmamız sonucuna göre öğretmenlerin tutumlarının olumlu olması gerektiği sonucuna ulaşılarak paralel bir sonuca ulaşılmıştır.

Soysal (2017), sınıf öğretmeni adaylarının SKE konularına ilişkin etkililik algılarını belirlemeyi hedeflemiştir. Araştırma Türkiye'deki 12 üniversiteden 1008 sınıf öğretmeni adayı ile yapılmıştır. Öğretmen adaylarına sürdürülebilir kalkınmaya yönelik tutumları, SKE yeterliklerine ilişkin algıları ve müfredatın bu yeterlikleri geliştirmek için fırsatlar sağlayıp sağlamadığı hakkında anket yapıldı.

Araştırma sonuçlarına göre sınıf öğretmeni adaylarının sürdürülebilir kalkınmaya yönelik tutumları tutumlarının olumlu olduğu söylenebilir. Ayrıca öğretmen adaylarının SD'ye yönelik olumlu tutumları arttıkça SKE yeterli algılarının da arttığı tespit edilmiştir. Çalışmanın sonucu bizim çalışmamızı destekler niteliktedir.

Kanmaz (2019), çalışmasında yedinci ve sekizinci sınıf öğrencilerinin sürdürülebilir kalkınmaya yönelik tutum düzeylerini ve tutumla ilişkili faktörleri belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırma yedinci ve sekizinci sınıflarda öğrenim gören 3210 öğrenci üzerinde yürütülmüştür. Elde edilen bulgulardan, öğrencilerin sürdürülebilirliğe yönelik genel tutumlarının okulun hizmet alanına göre farklılık göstermezken cinsiyete ve sınıfa göre istatistiki olarak farklılaştığı sonucuna varılmıştır. Çalışmanın sonucu bizim çalışmamızın sonucunu destekler niteliktedir.

Nousheen (2020), çalışmasında, istihdam öncesi eğitim Öğretmenlerin Sürdürülebilir Kalkınmaya Yönelik Tutumlarının Etkisi durduruldu. Veriler Pakistan'daki öğretmen adaylarından iki aşamada toplanmıştır; birincisi İkinci aşamada veri toplama aracı kullanılarak 287 öğrenciden veri toplanmıştır. Ve kontrol grubundan veri toplayın. Nicel ve nitel veri sonuçları, öğretmen adaylarının sürdürülebilirliğe yönelik tutumunda olumlu bir değişikliği gösterir. Sonuçlar, kurs sırasında SKE konusunda iş başında eğitim alan öğretmenlerin, iş başında eğitim almayan öğretmenlere kıyasla sürdürülebilir kalkınmaya yönelik olumlu tutumlara sahip olduğunu göstermiştir. Çalışmanın sonucu bizim çalışmamızda ulaştığımız öğretmenlerin sürdürülebilir kalkınmaya yönelik tutumlarının olumlu olması gerektiği sonucuyla uyumludur.

Ulusal ve uluslararası çalışmalar incelendiğinde lise öğrencilerinin sürdürülebilir kalkınmaya yönelik tutumlarını inceleyen çok az sayıda çalışmaya ulaşılabilmektedir. Bu açıdan çalışmamız öncelikle yerel sonrasında ulusal anlamda örnek teşkil edecek bir çalışma olmuştur. Yerel ve ulusal anlamda yapılacak faaliyetler açısından önemli bir çalışmadır.

## Öneriler

Araştırma sonuçlarından hareketle (Milli Eğitim Bakanlığı, Milli Eğitim Müdürlükleri, Okullar, aileler, TÜBİTAK, Toplum Kuruluşları, Çevre Kuruluşları), paydaşlarına ve bu konuda araştırma yapacak araştırmacılara şu önerilerde bulunulmuştur.

1. Ders kitaplarına Sürdürülebilir Kalkınma ve alt boyutları ile ilgili konu başlıkları eklenebilir.
2. Okul panolarında Sürdürülebilir Kalkınma ile ilgili farkındalık yaratmak ve arttırmak için afiş, yazı, resim vb. çalışmalar sergilenebilir.
3. Okul televizyonunda sürdürülebilir kalkınmaya yönelik videolar yayınlanabilir.
4. Okul gazetesinde sürdürülebilir kalkınmaya yönelik farkındalık yaratacak çalışmalar sergilenebilir.
5. Yerel ve ulusal boyutta sürdürülebilir kalkınmaya yönelik strateji geliştirilebilir.
6. Bu konuda araştırma yapacak araştırmacılara yol göstermesi bakımından projemiz dijital platformda yayınlanabilir.

## Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı

Bu çalışma, araştırma ve yayın etiğine uyularak hazırlanmıştır.

## Yazarların Makaleye Katkı Oranları

Makale üç yazarın da eşit oranda katkılarıyla kaleme alınmıştır.

## Çıkar Beyanı

Yazarların hiçbir kişi ve kuruluşla çıkar çatışması yoktur.

### Kaynakça

- Aktaş, F. (2019). *İlköğretim programlarının sürdürülebilir kalkınma hedefleri açısından, çevre eğitimi ve iklim değişikliği boyutunda incelenmesi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tez). Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Alkış, S. (2009b). *Sürdürülebilir bir dünya için coğrafya eğitimi*. İstanbul: Aktif Yayınevi.
- Alkış, S. G. (2009a). An important component of sustainable future: education of values. *International Congress on Intercultural Dialogue and Education*.
- Atalay, İ. (2011). *Genel beşeri ve ekonomik coğrafya*. İzmir: Meta Basım.
- Atmaca, A. (2018). *Fen bilgisi öğretmen adaylarının sürdürülebilir kalkınma farkındalıklarının belirlenmesi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Necmettin Erbakan Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Aydoğan, A. (2010). *Sosyal bilgiler öğretmenlerinin sürdürülebilir kalkınma konusuyla ilgili kazanımların öğretimine ilişkin görüşleri* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Aytar, A. (2016). *Disiplinlerarası fen öğretiminin 7. sınıf öğrencilerinin sürdürülebilir kalkınma konusundaki gelişmelerine etkisi*. Karadeniz Teknik Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Trabzon.
- Biasutti, M. v. (2017). A validity and reliability study of the attitudes toward sustainable development scale. *Environmental Education Research*, 23(2), 214-230.
- Cebrián, G. (2015). Competencies in education for sustainable development: Exploring the student teachers' views. *Sustainability, Cilt:7, Sayı:3*, s. 2768-2786.
- Demirel, Z. (2018). 'Sürdürülebilir Kalkınmaya Yönelik Tutum Ölçeğinin Türkçe'ye Uyarlanması'. *Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 19, Sayı 2.
- Engin, H. (2010). *Coğrafya eğitiminde sürdürülebilir kalkınma, sürdürülebilirlik eğitimi ve çevre eğitimi konularının kazandırılması*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Eryılmaz, T. (2011). *Sürdürülebilir kalkınma kavramı ve Türkiye'de sürdürülebilir kalkınma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Başkent Üniversitesi Avrupa Birliği Uluslararası İlişkiler Enstitüsü, Ankara.
- Gökmen, A. (2014). *Sürdürülebilir kalkınma için eğitim: Öğretmen adaylarının tutumları ile ilişkili olan faktörler (Gazi Eğitim Fakültesi Örneği)* (Yayımlanmamış Doktora tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Hayta, A. (2006). Çevre kirliliğinin önlenmesinde ailenin yeri ve önemi. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)*, 7(2): 359-376.
- Kanmaz, D. (2019). *7. ve 8. Sınıf öğrencilerinin sürdürülebilir kalkınmaya yönelik tutumları ve tutumlarla ilişkili faktörler* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Karasar, N. (2020). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kaya, M. F. (2011). Sosyal bilgiler dersi öğretim programının sürdürülebilir kalkınma açısından incelenmesi. *Eğitim Bilimleri Araştırma Dergisi, Uluslararası E-DERGİ*, (12).
- Keçecioglu, T. (2003). *Lider ve Liderlik*. İstanbul: Okumuş Adam Yayınları.

- Koçulu, A. (2018). *Fen bilgisi öğretmen adaylarının sürdürülebilir kalkınma farkındalıkları ile çevre sorunlarına yönelik tutum ve davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Akdeniz Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Antalya.
- Metin, E. (2002). Sürdürülebilir kalkınma- 1992 Rio konferansında Türkiye’de iş dünyası ve sanayi. *Türkiye Çevre Koruma ve Ambalaj Atıkları Değerlendirme Vakfı [ÇEVKO], İstanbul*.
- Nousheen, A. Z. (2020). Education for sustainable development (esd): Effects of sustainability education on pre-service teachers’ attitude towards sustainable development (sd). *Journal of Cleaner Production, Cilt:250*.
- Ozmehmet, E. (2008). Dünyada ve Türkiye sürdürülebilir kalkınma yaklaşımları. *Journal of Yaşar University, 3(12), 1853-1876*.
- Özmete, E. (2010). Sosyal hizmette sürdürülebilir kalkınma anlayışı: Kavramsal analiz. *Aile ve Toplum, Cilt:11, Sayı:6,s.80*.
- Pauw, J. G. (2015). The effectiveness of education for sustainable development. *Sustainability, Cilt:7, Sayı:11, s.15693-15717*.
- Pielstick, C. D. (1998). The transforming leader: A meta-ethnographic analysis. *Community College Review, 26, 3- 15*.
- Scoullou, M. (2013). Biyosfer rezervlerinde ve diğer belirlenmiş alanlarda sürdürülebilir kalkınma için eğitim. *Paris:UNESCO.(Google Akademik)*.
- Sencar, P. (2007). *Türkiye’de çevre koruma ve ekonomik büyüme ilişkisi* (Yüksek Lisans Tezi). Edirne: Trakya Üniversitesi Sosyal.
- Sezer, Ö. (2007). Küresel konferanslar ve çevre sorunları: Çevre kalkınma ve etik açısından eleştirel bir değerlendirme. *Uluslararası Asya ve Kuzey Afrika Çalışmaları Kongresi,(ICANAS 38). S.10-15*.
- Soysal, C. (2017). *Examination of pre-service chemistry teachers’ competency in the field of environmental education and sustainable development* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). ODTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Sütgibi, S. (2018). *Türkiye’de sürdürülebilir kalkınmanın gelişmesinde eğitimin rolü*, Arslan F., Karadağ A. ve Aksak P., (Editör), *Sürdürülebilir kalkınma ve Türkiye, birinci baskı*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Tanrıverdi, B. (2009). Sürdürülebilir çevre eğitimi açısından ilköğretim programlarının değerlendirilmesi. *Eğitim ve Bilim Dergisi, Cilt:34. Sayı:151.s.91*.
- Teksöz, G. (2014). ‘‘Geçmişten ders almak: sürdürülebilir kalkınma için eğitim’’. *Boğaziçi Üniversitesi Eğitim Dergisi,, 31(2):73-97*.
- Türer, B. (2010). *Fen bilgisi ve sosyal bilgiler öğretmen adaylarının sürdürülebilir kalkınma farkındalıklarının belirlenmesi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Samsun.
- Yavuz, E. (2009). İşgörenlerin dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık ile ilgili tutumlarına yönelik bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi 1:2 51-69*.
- Yıldırım, İ. (2011). *Eğitim psikolojisi*. Ankara: Anı Yayıncılık.

### **Extended Abstract**

Human beings have been closely interested in the environment since the day they existed. Our natural environment provides us with the right climate to meet our basic needs such as nutrition and shelter and to continue our lives. No living thing on earth can be considered isolated. All living things and everything non-living that interacts with them form an ecosystem. Each of them is important to the ecosystem, and the disruption or destruction of one disrupts the natural balance and affects the rest of the ecosystem. The negative effects of human activities can also affect ecosystems.

A sustainable lifestyle has become a necessity for all people in this area, which endangers the environment in which future generations will live with the mindless consumption of natural resources and offers the opportunity to live in the generations after us. In this context, an effort is being made to create a system that calls for a change in people's mentality without reducing the sustainability and quality of life. The purpose of this change that it is no longer a consumer society, but a solidarity towards environmental management, social responsibility and economic solutions. It is widely accepted that sustainable development has four intertwined components, These components are environmental, social, economic and educational.

In organizations; planning, sharing responsibilities, controlling and problem solving, introducing principles-rules and balances, ensuring awareness of power, obedient followers, agreement on what to do, rationality and impartiality of leadership, non-interfering environmental approaches, etc. expressions are not emphasized much today.

Topics taken into consideration more; vision-mission, instilling the vision, motivating and mobilizing, creating changes and innovations, making efforts for employees to motivate themselves, and in this context, increasing the willingness of employees and encouraging them to demonstrate excess performance and taking care of others are stated as effective environmental approaches. These are the factors encountered in organizations where the transformational leadership approach dominates. In transformational leadership, the importance of the behavior of creating a shared vision and communicating this vision to followers is emphasized.

In this context, it can be said that sustainability is important in terms of influencing individuals inside and outside the organization, raising awareness and gaining new behaviors through transformational leadership approaches in educational organizations.

It is known that the way to raise people's awareness is through education. Education is to consciously change and develop the individual's behavior in the desired direction. Sustainability is a way of life that provides adequate living space and quality of life for future generations. Unlike sustainable development, a sustainable society is only possible if society members internalize and apply the knowledge, skills, attitudes and values necessary for a sustainable world.

Sustainable development practices are ensured by the country's executive branch understanding the relevant policies and the people's responsibilities. The most important tool for raising responsible people is education. In this sense, education was included in the "Agenda 21" report of the Rio Summit (1992) for the first time. The final part of Agenda 21 consists of four components focusing on education and public awareness. It is widely accepted that educating individuals is critical in ensuring sustainable development, and sustainable development has begun to be included in education and training curricula. It seems that the subject of sustainable development has received a lot of attention in educational research and other literature studies. Over time, the concept of sustainable development will be adopted and internalized by all segments of society. The necessity of this concept is felt more today and it is vital that it be translated into the lifestyle of the individuals who make up the society.

By learning the concept of sustainable development from an early age, social, environmental and economic problems will decrease for both themselves and future generations, and the world will regain its natural balance. Education should be prioritized in all research conducted and to be carried out for this purpose. Education for sustainable development will give individuals and future generations the opportunity to live in a more livable world and in better conditions. Such training will also enable individuals to gain lifelong learning skills that will help them find solutions to social, environmental and economic problems.

It is only possible through education for an individual to respect other societies, different cultures and future generations, to appreciate and discover the differences in the world's natural resources, to be curious about all the problems he encounters and to feel responsibility towards nature.

Teachers, students, school administrators, curriculum developers and everyone in education must have adequate and applicable sustainability information. Students will be trained to ensure that they are aware of environmental, educational, economic, social and educational sustainability issues that have become the biggest problems of our age. It is important to identify students' attitudes towards sustainability, identify the current situation, clarify the subsequent preparation process and ensure that the necessary arrangements are made. There is undoubtedly a lot of research on this subject. Not all of them fully reflect the education, environment, society and economy dimensions of sustainable development. This research offers the opportunity to raise awareness of the issue of sustainable development among high school students, their families, and educational institutions. In our literature review, we have not found that sustainable development was discussed with all its sub-dimensions. One of the points that makes our project important is that it proposes to create the opportunity for education, economy, society and education stakeholders to work together on the importance and awareness of sustainability. Increasing awareness of sustainable development, especially in educational institutions, will reflect on the whole society.





**Başvuru Tarihi (Received Date):** 13.09.2023

**Kabul Tarihi (Accepted Date) :** 07.12.2023

**Makale Türü (Article Type):** Derleme Makale / Review Article

**doi:** 10.52848/ijls.1359962

**Kaynakça Gösterimi:** Aksoy, C. (2023). Dayanıklı liderlik: Çalkantılı zamanlarda zorluklarla başa çıkma sanatı. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 6(3), 203-213. doi:10.52848/ijls.1359962

**Citation Information:** Aksoy, C. (2023). Resilient leadership: The art of dealing with challenges in turbulent times. *International Journal of Leadership Studies: Theory and Practice*, 6(3), 203-213. doi:10.52848/ijls.1359962

## DAYANIKLI LİDERLİK: ÇALKANTILI ZAMANLARDA ZORLUKLARLA BAŞA ÇIKMA SANATI

Cenk AKSOY<sup>1</sup>

### Öz

Çatışmalardan kaynaklanan ekonomik krizler, işleri değiştiren salgın hastalıklar ve hızlı dijital dönüşümlerle karakterize edilen günümüzün iş dünyasında şirketler sürekli değişim, artan risk ve kalıcı belirsizlik ortamında faaliyet göstermektedir. Bu zorlu koşullar, etkili yönetim için belirli niteliklere sahip liderleri gerektirir. Bu kapsamda çalkantılı zamanlarda ortaya çıkan bir liderlik tarzı olarak “Dayanıklı Liderlik” kavramı ön plana çıkmaktadır. Çalışmada dayanıklı liderliğin kavramsal çerçevesini belirlemek amacıyla tanımı, özellikleri ve önemi ele alınmıştır. Ayrıca dayanıklı liderliğin örgütsel dayanıklılığa nasıl katkı sağladığının tartışıldığı çalışmada, dayanıklı liderlik tarzının gelişimine etki eden faktörler açıklanarak, kavramın grup ve birey dayanıklılığı ile olan ilişkisi incelenmiştir. Yapılan literatür taraması ışığında, kavram bir organizasyonun temel amaç ve hedeflerinden sapmadan değişimle başa çıkma ve zor zamanlarda mevcut imkân ve kabiliyetlerini koruma ve geliştirme becerisine yönelik geliştirilen bir liderlik tarzı olarak tanımlanmıştır. Bu liderlik yaklaşımının esneklik, kararlılık, yaratıcılık, değişim yönetimi ve takım çalışması gibi yetkinliklerle karakterize edilen niteliklere sahip olanlarla etkin bir şekilde uygulanabileceği belirlendi. Birbirine bağlı birey ve grupları destekleyen güçlü liderliğin öneminin vurgulandığı çalışmada, dayanıklı bir organizasyonun kritik bir bileşeni olan dayanıklı liderliğin başarısının örgütün başarısıyla eşdeğer tutulduğu vurgulanmıştır. İşletmelerin değişen koşullara uyum sağlayarak, krizlerle başa çıkmaları için ihtiyaç duyulan, aynı zamanda işletmenin gelecekteki performansını etkileyecek stratejik kararların alınmasında, sürdürülebilir bir başarı elde etmesinde etkili olan bir liderlik yaklaşımı olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Dayanıklılık, Liderlik, Dayanıklı Liderlik.

### *Resilient Leadership: The Art of Dealing with Challenges in Turbulent Times*

#### Abstract

In today's business world, characterized by economic crises caused by conflict, epidemics that change jobs, and rapid digital transformations, companies operate in an environment of constant change, increasing risk, and persistent uncertainty. These challenging conditions require leaders with specific qualifications for effective management. In this context, the concept of 'Resilient Leadership' comes to the forefront as a leadership style emerging in turbulent times. This study aims to define resilient leadership, discuss its characteristics and importance, and establish a conceptual framework for it. Additionally, the study explores how resilient leadership contributes to organizational resilience, clarifies the factors influencing the development of this leadership style, and examines its relationship with both group and individual resilience. In the light of the literature review, the concept has been defined as a leadership style developed for an organization's ability to cope with change without deviating from its basic goals and objectives and to protect and develop its existing opportunities and capabilities in difficult times. It has been determined that this leadership approach can be applied effectively with those who have qualities characterized by competencies such as flexibility, determination, creativity, change management and teamwork. This study emphasizes the

<sup>1</sup> Dr., McGill University, School of Continuing Studies, E-posta: [drcenkaksoy@gmail.com](mailto:drcenkaksoy@gmail.com), ORCID: 0000-0003-0763-2847

significance of robust leadership that supports interdependent individuals and groups, emphasizing that the success of resilient leadership, a critical component of a resilient organization, directly correlates with the success of the organization itself. In conclusion, resilient leadership is an indispensable approach for businesses to adapt to changing conditions, manage crises, and make strategic decisions that influence the future performance and sustainable success of the organization.

**Keywords:** Organizational Resilience, Leadership, Resilient Leadership.

## Giriş

Günümüz iş dünyasında başarı, sadece finansal kazançlar ve piyasa payı ile ölçülemeyecek kadar çok boyutlu bir kavramdır. Bu başarının altında yatan ana unsurlardan biri, sürekli değişen ve zorlu koşullara uyum sağlama yeteneğidir. Dünya çapında işletmeler, ekonomik dalgalanmalar, teknolojik yenilikler ve sosyo-politik değişimler gibi birçok dışsal faktörle sürekli olarak karşı karşıya kalmaktadır. Bu faktörler, şirketleri ve liderlerini, belirsizlik ve karmaşıklıkla dolu bir ortamda yeniden şekillenmeye ve evrilmeye zorlamaktadır.

İş dünyasının karmaşık ve belirsiz doğası, küresel rekabetin yoğun temposu, sürekli değişen teknolojik, sosyal ve iklimsel dinamiklerle birleşerek, işletmeler ve çalışanlar üzerinde büyük bir baskı oluşturuyor. McEwen (2011) tarafından vurgulandığı gibi, iş yerlerindeki yüksek iş yükü, azalan bütçeler ve değişen müşteri talepleri, çalışanların stres seviyelerini artırırken, şirketlerin dayanıklı bireyler, liderler ve takımlara olan ihtiyacını da arttırmaktadır.

Değişim, iş dünyası için kaçınılmaz bir gerçek haline gelmiştir. İşletmeler, esnek değişim süreçlerini yönetirken, COVID-19 salgını gibi olağanüstü durumlar, bu süreçlerin sınırlarını zorlamıştır. Forbes (2020) raporlarına göre, salgın sırasında liderler, sadece mevcut durumu idare etmekle kalmamış, aynı zamanda organizasyonları tamamen yeni ve belirsiz durumlara uyum sağlamaya zorlamıştır. Bu, her zamankinden daha dayanıklı liderleri gerektiren bir durumdur.

Dayanıklılık, zorluklar karşısında ayakta kalma, olumsuz olaylar sonrası dengeyi yeniden kazanma ve riskli durumlarla başa çıkabilme yeteneği olarak tanımlanabilir. Southwick ve arkadaşları (2017) tarafından belirtildiği üzere, bu tanım sadece var olma haliyle sınırlı değildir; aynı zamanda belirsizlikler içinde gelişme ve büyüme kapasitesine de işaret eder. Bu bağlamda, güçlü bir liderlik altında, birbirine bağlı takımların ve bireylerin misyona ve organizasyonun temel değerlerine sadık kalarak, organizasyonel dayanıklılığın temelini oluşturduğu görülmektedir.

Peki, bu dayanıklılık nereden geliyor? Bazı yöneticiler ve organizasyonlar, zor zamanlarda neden diğerlerine göre daha başarılı bir şekilde şartlara uyum sağlayabiliyor ve hatta bu krizleri fırsata çevirebiliyor? Bu çalışmanın ana odağı, “Dayanıklı Liderlik” kavramı üzerinden bu soruların cevaplarını araştırmaktır. Çalışma, dayanıklı liderliğin temel özelliklerini ve iş dünyasındaki rolünü derinlemesine inceleyerek, bu liderlik tarzının nasıl geliştirilebileceğini ve şirketlerin karşılaştığı zorluklara karşı nasıl bir kalkan oluşturabileceğini ele alacaktır. Bu süreçte, esneklik, kararlılık, yaratıcılık, değişim yönetimi ve takım çalışması gibi yetkinliklerin, dayanıklı liderlik uygulamalarında nasıl etkili olduğu incelenecek ve bu liderlik tarzının organizasyonel dayanıklılığa katkısını ele alınacaktır. Ayrıca, çalışma, bu liderlik tarzının hem grup hem de bireysel dayanıklılıkla olan ilişkisini araştırarak, bu bağlamdaki dinamikleri ortaya koymayı hedefleyecektir. Son olarak, araştırma, birbirine bağımlı bireyler ve grupları destekleyen güçlü liderliğin organizasyonel başarı üzerindeki etkisini vurgulayarak, dayanıklı bir organizasyonun kritik bir bileşeni olan dayanıklı liderliğin, organizasyonun genel başarısı ile olan doğrudan ilişkisini keşfedecektir. Bu şekilde, dayanıklı liderlik, değişen koşullara adaptasyon, kriz yönetimi ve stratejik karar alma süreçlerinde hayati bir rol oynayarak, şirketlerin gelecekteki performansı ve sürdürülebilir başarısı için önemli bir faktör olarak değerlendirilecektir.

## Dayanıklılık Kavramı

Dayanıklı liderlik yaklaşımı, "dayanıklılık" (resilience) kavramına dayanmaktadır. Resilience kelimesinin kökeni Latince "resilire" kelimesine dayanır ve geri tepmek, sıçramak veya zıplamak anlamına gelir. İlk kez 1620'li yıllarda "resilience" yani "esneklik" olarak kullanılmaya başlanan kelime, başlangıçta sadece fiziksel özelliklerle ilişkili teknik bir terim olarak kabul edilirken, on dokuzuncu yüzyılın ortalarına kadar bu anlamda kullanılmaya devam etmiştir. Fizik biliminde, elastik bir malzemenin enerjisi emme ve bu enerjisi orijinal şekline geri dönerken serbest bırakma yeteneği olarak tanımlanırken, bireyler veya insan grupları hakkında mecazi olarak kullanılmamaktaydı (Merriam-Webster, 2021). Ancak 1850'lerden sonra, insanların dirençli ve dayanıklı olma özelliklerini tanımlamak için kullanılmaya başlanan kelime, zamanla psikoloji bilimi literatüründe yer almıştır (Macmillan Dictionary, 2017). Kavram, fizik ve psikolojinin yanı sıra işletme, sosyoloji, eğitim ve sağlık bilimleri gibi farklı bilim dallarında da kullanılmıştır (Eisenberg, 2019; Lengnick-Hall ve Beck, 2005). Timmerman'ın (1981) çalışmalarından sonra sosyal bilimler alanında daha popüler hale gelen resilience kavramı, esneklik, dayanıklılık, direngenlik ve dirençlilik gibi farklı anlamlarda kullanılmıştır. İktisat, işletme ve sosyoloji gibi alanlarda, resilience kavramı, bir sistemin beklenmedik olumsuzluklarla başa çıkabilme, eski haline geri dönebilme ve değişimlere uyum sağlayarak yeni beceriler kazanabilme yeteneğini ifade ederken, psikoloji, eğitim ve sağlık bilimleri gibi disiplinlerde bireylerin hayatlarına olumsuz etkileri olabilecek durumlarla başa çıkma, kendilerini yeniden toparlama ve uyum sağlama becerisi olarak ele alınmaktadır (Gerçek ve Yılmaz Börekçi, 2019). Günümüzdeki tanım anlamları incelendiğinde, Oxford Dictionary, resilience'ı "dirençli olma" ve "zorluklarla başa çıkabilme yeteneği" olarak tanımlarken (Oxford Dictionary, 2022), Cambridge Dictionary resilience kelimesini "zorluklarla başa çıkabilme yeteneği" olarak tanımlar (Cambridge Dictionary, 2022). Merriam-Webster Dictionary ise, resilience kavramını "zorlu koşullarla başa çıkabilme yeteneği" ve "dayanıklılık" olarak tanımlar (Merriam-Webster Dictionary, 2022).

Dayanıklılık kavramı şimdilerde ise, bir organizasyonun temel amaç ve hedeflerinden sapmadan değişimle başa çıkma ve zor zamanlarda mevcut imkân ve kabiliyetlerini koruma becerisini tanımlayan kullanışlı bir yönetim kavramı olarak ele alınabilmektedir (Morrish, 2016).

## Dayanıklı Liderlik Kavramı

"Dayanıklı liderlik", Türkçeye İngilizce "Resilient Leadership" kavramından uyarlanarak çevrilmiştir. Bu tercüme seçiminde, "resilience" kelimesinin Türkçe karşılığı olarak en uygun ifadenin belirlenmesi önemlidir. Gerçek ve Yılmaz Börekçi (2019) tarafından yapılan bir çalışmada, "resilience" kelimesine örgüt bağlamında Türkçe bir karşılık önerilmesi amacıyla lisansüstü çalışmalarda ve bilimsel alanlarda en çok tercih edilen Türkçe karşılığın "dayanıklılık" olduğu ifade edilmiştir. Bu tercih, "resilience" kelimesinin "dirençlilik", "sağlamlık" ya da "yılmazlık" gibi diğer muadillerine göre, kelimenin hem bireysel hem de örgütsel bağlamda taşıdığı anlamın derinliğini ve genişliğini daha iyi yansıttığı düşüncesiyle yapılmıştır. Özellikle psikoloji alanında, "Psychological Resilience" ifadesinin Türkçede "psikolojik dayanıklılık" olarak çevrilmesi ve yaygın olarak kullanılması bu tercihi desteklemektedir. (Basım ve Çetin, 2011; Kavi ve Karakale, 2018; Polatçı ve Tınaz, 2021). Bu çeviri, bireylerin ve organizasyonların zorluklar karşısında sadece direnmekle kalmayıp, aynı zamanda bu zorlukları aşarak gelişebilme ve eski haline geri dönebilme kapasitelerini ifade eder. Bu anlam, "dayanıklılık" kelimesinin, bireylerin ve grupların zorluklarla başa çıkma ve bu süreçten güçlenerek çıkma yeteneklerini daha kapsamlı bir şekilde tanımladığını göstermektedir. Bu bağlamda, "dayanıklılık" teriminin kullanılması, "resilience" kavramının birey ve örgütlerin zorluklara karşı gösterdikleri adaptasyon ve gelişim yeteneğini daha doğru bir şekilde ifade etmektedir.

Dayanıklı liderlik konusunda yapılan tanımlar, liderliğin bu özgün yönünün çok boyutlu yapısını ve iş dünyasındaki önemini vurgular. Bu kapsamlı tanımlar, liderlerin zorluklarla nasıl başa çıkabileceğini, aksilikleri nasıl aşabileceğini ve değişen koşullara nasıl adapte olabileceğini belirtir. Bu liderlik tarzı, sadece bireysel yeteneklerle sınırlı kalmayıp, aynı zamanda ekiplerin ve organizasyonların genel refahını da göz önünde bulundurur. Dayanıklı liderlikle ilgili literatürde yapılan bazı tanımlar şöyle ifade edilebilir:

- Dayanıklı liderlik, bir liderin zorluklara etkili bir şekilde yön verme, aksiliklerden sonra toparlanma aynı zamanda amaç duygusunu ve iyimserliği korurken değişen koşullara uyum sağlama yeteneği olarak tanımlanabilir (Smith, 2017).
- Luthans ve Avolio'ya (2003) göre dayanıklı liderlik, bir liderin zorluklar karşısında duygusal olarak istikrarlı ve sakin kalma, zorlu zamanlarda ekip üyelerine ilham verme ve onları destekleme ve organizasyon içinde bir dayanıklılık kültürünü geliştirme kapasitesini ifade eder.
- Dayanıklı liderlik, liderin krizleri ve aksaklıkları öngörme, bunlara hazırlanma ve bunlara yanıt verme yeteneği ile karakterize edilirken aynı zamanda ekip üyelerinin refahını ve psikolojik güvenliğini de teşvik eder (Cameron ve Caza, 2019).
- Gardner ve arkadaşlarına (2011) göre dayanıklı liderlik, kişisel farkındalığı, uyum sağlamayı ve büyüme zihniyetinin geliştirilmesini içeren dinamik bir süreçtir ve liderlerin bir belirsiz, karmaşık ve muğlak ortamda güven ve esneklikle liderlik etmelerini sağlar.
- Örgütsel psikoloji bağlamında dayanıklı liderlik, duygusal zekanın, stres yönetimi becerilerinin geliştirilmesini ve destekleyici ve güçlendirici bir çalışma ortamının teşvik edilmesini vurgulayan bir liderlik tarzı olarak görülmektedir (Jackson ve Ruderman, 2020).

Yapılan bu tanımlar aşağıda detaylı olarak incelenerek, dayanıklı liderliğin temel unsurlarını daha ayrıntılı bir şekilde belirlenmesi amaçlanmaktadır.

Smith (2017) tarafından belirtilen dayanıklı liderlik tanımı, liderin zorluklara etkili bir şekilde yön verme, aksiliklerden sonra toparlanma ve değişen koşullara uyum sağlama yeteneğine odaklanır. Bu tanım, liderlerin sadece zorluklarla başa çıkmakla kalmayıp, aynı zamanda amaç duygusunu ve iyimserliği korumaları gerektiğini vurgular. Dayanıklı bir lider, kriz anlarında sadece kendini değil, aynı zamanda ekibini de motive edebilmeli ve geleceğe yönelik umut aşılmalıdır.

Luthans ve Avolio (2003) ise dayanıklı liderliği, bir liderin zorluklar karşısında duygusal olarak istikrarlı ve sakin kalma, zorlu zamanlarda ekip üyelerine ilham verme ve onları destekleme ve organizasyon içinde bir dayanıklılık kültürünü geliştirme kapasitesi olarak tanımlar. Bu tanım, liderin duygusal zekasını ve insan ilişkilerindeki becerilerini ön plana çıkarır. Etkili bir dayanıklı lider, zorluklar karşısında sadece kendi duygusal dengesini korumakla kalmaz, aynı zamanda ekibinin moralini yüksek tutar ve onları zor zamanlarda destekleyerek, organizasyonda pozitif bir atmosfer yaratır.

Cameron ve Caza (2019) tarafından yapılan tanıma göre, dayanıklı liderlik, liderin krizleri ve aksaklıkları öngörme, bunlara hazırlanma ve bunlara yanıt verme yeteneği ile karakterize edilir. Bu tanım, liderin sadece mevcut zorluklara değil, gelecekteki potansiyel aksaklıklara da hazırlıklı olması gerektiğini belirtir. Ayrıca, bu liderlik tarzı, ekip üyelerinin refahını ve psikolojik güvenliğini teşvik eder, böylece çalışanların zorluklarla başa çıkma kapasitesini artırır.

Gardner ve arkadaşlarının (2011) çalışması, dayanıklı liderliği, kişisel farkındalığı, uyum sağlamayı ve büyüme zihniyetinin geliştirilmesini içeren dinamik bir süreç olarak ele alır. Bu tanım, liderin kendini tanımasının ve sürekli gelişim içinde olmasının önemini vurgular. Dayanıklı liderler,

belirsiz, karmaşık ve muğlak ortamlarda güven ve esneklikle liderlik edebilmek için sürekli öğrenmeye ve kendilerini geliştirmeye açık olmalıdır.

Jackson ve Ruderman (2020) ise örgütsel psikoloji bağlamında dayanıklı liderliği, duygusal zekanın ve stres yönetimi becerilerinin geliştirilmesini ve destekleyici ve güçlendirici bir çalışma ortamının teşvik edilmesini vurgulayan bir liderlik tarzı olarak görür. Bu tanım, liderlerin sadece kendi becerilerini geliştirmekle kalmayıp, aynı zamanda çalışanların refahına ve gelişimine de önem vermesi gerektiğini vurgular. Dayanıklı liderlik, çalışanların potansiyelini ortaya çıkarmak ve onları daha etkili hale getirmek için gerekli ortamı sağlar.

Özetle bu tanımların ortak noktası, dayanıklı liderliğin sadece bireysel bir yetenek olmadığı, aynı zamanda ekip ve organizasyon düzeyinde bir etki yarattığıdır. Dayanıklı liderler, zor zamanlarda hem kendilerini hem de ekiplerini motive edebilir, duygusal dengelerini koruyabilir ve geleceğe yönelik stratejiler geliştirebilirler. Bu liderler, değişen koşullara hızla uyum sağlayabilir, krizleri yönetebilir ve ekipleri için güvenli ve destekleyici bir ortam yaratabilirler. Sonuç olarak, dayanıklı liderlik, bugünün hızla değişen iş dünyasında giderek daha fazla önem kazanmaktadır ve liderlerin bu becerileri geliştirmesi hem kendi başarıları hem de organizasyonlarının sürdürülebilir başarısı için kritik öneme sahiptir.

### **Dayanıklı Liderliğin Bireysel, Grup ve Örgütsel Başarıya Etkisi**

Dayanıklılık, günümüz işyerlerinde etkin olmayı sağlayan temel bir beceri setidir. Bu beceri seti, bir dizi yetkinlik, beceri ve yeteneği içerir ve bireysel, grup ve örgütsel seviyelerde optimum sonuçlara ulaşılmasına yardımcı olur. Bharwaney (2015) tarafından vurgulandığı gibi, dayanıklılık, değişen durumlar ve zorluklar karşısında uygun duyguları, düşünceleri ve eylemleri seçme yeteneğidir. Bu yetenek, işle ilgili hisleri, ekiplerin nasıl çalıştığını ve en nihayetinde organizasyonun bütün olarak nasıl işlediğini etkiler. Dayanıklılık, bireylerin kendi ihtiyaçlarını ve başkalarının taleplerini karşılama şekillerini belirler ve bu, organizasyonun genel performansına etki edebilir.

Dayanıklı bir işletme, zorlu koşullar altında bile ayakta kalabilen ve başarılı olabilen bir işletmedir. Luthans ve arkadaşları (2007) bu tür işletmelerin, değişkenlik ve belirsizlikle başa çıkmak için gerekli olan esneklik, uyum sağlama, yaratıcılık, stratejik düşünme ve inovasyon gibi özelliklere sahip olduğunu belirtir. Bu işletmeler aynı zamanda, işletmenin paydaşları ve çalışanları arasında güçlü bir iletişim ağına sahiptir. Bu iletişim ağı, işletmenin hızlı bir şekilde uyum sağlamasına ve müşterilerine değerli bir hizmet sunmasına olanak tanır. Hamel ve Välikangas (2003) ise dayanıklı işletmelerin, değişen koşullara hızlı bir şekilde uyum sağlayabilen, olası riskleri önceden tahmin edebilen ve bunlara karşı önlem alabilen işletmeler olduğunu vurgular. Bu işletmeler, sürekli olarak gelişmelerine ve büyümelerine imkân tanıyan bir kültüre sahiptirler.

Dayanıklı liderler, işletmenin başarısının temelini oluşturur. Martin ve Carrese (2019) tarafından belirtildiği üzere, dayanıklı liderlik, bir işletmenin zor koşullara adapte olabilmesi için ihtiyaç duyduğu özelliklerden biridir ve bu liderler, işletmelerine değişkenlik, esneklik ve inovasyon gibi özellikleri taşıyarak dayanıklı işletmelerin oluşmasına katkı sağlarlar. Dayanıklı liderler, işletmenin güçlü yönlerini kullanarak, zorlu koşullar altında ayakta kalabilen bir işletme kültürü oluştururlar. Bennett ve Marchand (2018) tarafından vurgulandığı gibi, bu liderler işletmelerindeki riskleri öngörerek bu risklere karşı proaktif önlemler alabilir ve takımlarını da riskleri öngörmeye ve bu risklere karşı önlem almaya teşvik edebilirler.

Dayanıklı liderler, takımlarının motivasyonunu yüksek tutarak, değişim sürecinde çalışanların direncini artırır. Hamel ve Välikangas (2003) tarafından belirtildiği üzere, bu liderler, işletmelerindeki tüm paydaşlarla güçlü bir iletişim ağı kurarlar ve tüm paydaşların işletmenin vizyonunu ve hedeflerini anlamalarını sağlarlar. Dayanıklı liderler, işletmenin stratejik hedeflerine ulaşmak için

gereken değişimleri yönetebilir ve takımlarını bu değişimlere hazırlayarak, değişkenliklere hızlı bir şekilde uyum sağlama becerisi kazandırır. Tucker ve Russell (2004) tarafından belirtilen bir diğer önemli nokta ise, dayanıklı liderlerin çalışanlarına güven ve destek vererek, onların gelişimlerini sağlamalarıdır. Bu liderler, ayrıca takımlarının motivasyonunu yüksek tutarak, çalışanların değişime direnç göstermelerini engellerler.

Özetle, dayanıklı liderlik, bireyler, gruplar ve organizasyonların başarılı bir şekilde işlev görmesinde kritik bir rol oynamaktadır. Bu liderlik tarzı, iş dünyasının sürekli değişen ve zorlayıcı doğasına adapte olmamızı sağlar ve hem bireysel hem de kurumsal düzeyde dayanıklılığın geliştirilmesine katkıda bulunur. Dayanıklı liderler, sadece kendileri için değil, tüm işletme için bir dayanıklılık kültürü oluşturarak, zorlu koşullar altında başarılı olmayı mümkün kılarlar.

### Sonuç

Dayanıklı liderlik kavramının incelendiği çalışmada dayanıklılık kavramı, sadece zor koşullarda direnç gösterme değil, aynı zamanda bu koşullar içerisinde büyüme ve ilerleme kapasitesini de kapsar. Bu, karşılaşılan engellere rağmen dengeyi koruma ve risklerle başa çıkma yeteneğiyle birleştiğinde, organizasyonların bu zorlukları fırsata dönüştürmelerine olanak tanır. Etkili liderlik altında, takımlar ve bireylerin, organizasyonun misyonuna ve temel değerlerine olan bağlılıkları, dayanıklı bir organizasyonun anahtarı olarak görülebilir.

Çeşitli akademisyenler tarafından tanımlandığı şekliyle dayanıklı liderlik, liderlerin zorlu ve sürekli değişen koşullarda başarılı olmalarını sağlayan çok yönlü bir dizi nitelik ve yeteneği kapsar. Smith'in (2017) ifade ettiği gibi, liderin zorluklarla etkili bir şekilde başa çıkma, aksiliklerden sonra toparlanma, kararlı bir amaç ve iyimserlik duygusunu korurken değişen koşullara uyum sağlama yeteneğini içerir. Luthans ve Avolio'nun 2003'teki bakış açısıyla uyumlu olarak, dayanıklı liderlik, liderlerin zorluklar karşısında duygusal olarak istikrarlı ve sakin kalmasını, aynı zamanda zorlu zamanlarda ekip üyelerini motive etmesini ve desteklemesini ve böylece organizasyon içinde bir dayanıklılık kültürünü geliştirmesini gerektirir. Ayrıca Cameron ve Caza'nın (2019) tanımı, öngörü, hazırlığı ve krizlere ve aksaklıklara ustaca tepki vermeyi vurgularken, ekip üyelerinin refahına ve psikolojik güvenliğine öncelik veriyor. Gardner ve arkadaşları tarafından 2011'de vurgulanan kavram dinamik ve kişisel farkındalığı, uyum sağlamayı ve büyüme zihniyetinin teşvik edilmesini içerir. Örgütsel psikoloji alanında esnek liderlik, Jackson ve Ruderman (2020) tarafından açıklandığı gibi, duygusal zekâ gelişimine, stres yönetimi yeterliliğine ve destekleyici ve güçlendirici bir çalışma ortamının yaratılmasına yapılan vurgu ile karakterize edilir. Dayanıklı liderlik, özünde, sıkıntıların ortasında başarılı olma, başkalarında dayanıklılığı geliştirme ve büyüme ve refaha olanak sağlayan bir ortam geliştirme yeteneğini bünyesinde barındırır. Yapılan bu tanımlar ışığında çalışmada dayanıklı liderlik kavramı genel olarak bir organizasyonun temel amaç ve hedeflerinden sapmadan değişimle başa çıkma ve zor zamanlarda mevcut imkân ve kabiliyetlerini koruma ve geliştirme becerisine yönelik geliştirilen bir liderlik tarzı olarak tanımlanabilir. Ancak bu tanım, sadece var olma haliyle sınırlı değil; aynı zamanda belirsizlikler içerisinde de gelişme ve büyüme kapasitesine işaret etmektedir.

Dayanıklı liderlik, işletmelerin değişen koşullara uyum sağlamalarını ve krizlerle başa çıkmalarını sağlayabilir. Bu liderlik yaklaşımı, esneklik, kararlılık, yaratıcılık, değişim yönetimi ve takım çalışması gibi özelliklere sahip liderlerin varlığıyla mümkündür. Dayanıklı liderlik özellikleri, eğitim, tecrübe, geri bildirim, stratejik planlama ve mentörlük gibi çeşitli yollarla geliştirilebilir. İşletmeler, dayanıklı liderlik özelliklerine sahip liderleri destekleyerek, değişim ve belirsizlik ortamında başarılı olabilirler. Bu liderler, işletmenin gelecekteki başarısını etkileyecek stratejik kararlar alabilirler ve takımlarını yöneterek işletmenin performansını artırabilirler. Bu liderlik yaklaşımı, Luthans ve Avolio (2003) tarafından tanımlanan "Pozitif Organizasyonel Davranış" kavramıyla uyumlu olarak, liderlerin pozitif psikolojik sermayeyi (umut, iyimserlik, dayanıklılık, öz yeterlilik) geliştirmelerinin

organizasyonların zor zamanlarda başarılı olmalarına nasıl katkı sağladığını vurgulamaktadır. Benzer şekilde, Hamel ve Välikangas (2003) tarafından yapılan "İşletme Dayanıklılığı" üzerine çalışma, işletmelerin değişen koşullara hızlı bir şekilde uyum sağlayabilmelerinin ve olası risklere proaktif şekilde yanıt verebilmelerinin önemini ortaya koyar. Bu bağlamda, Martin ve Carrese (2019) tarafından yapılan araştırmalar da, dayanıklı liderlerin işletmelerin güçlü yönlerini kullanarak zorlu koşullar altında ayakta kalmalarını nasıl sağladıklarını göstermektedir. Bu çalışmalar ışığında, dayanıklı liderlik, işletmelerin sürdürülebilir bir başarı elde etmelerini ve zorlu koşullar altında ayakta kalabilmelerini sağlayan kritik bir liderlik yaklaşımı olarak değerlendirilebilir.

### **Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı**

Araştırma yayın ve etiğine uygun olarak gerçekleştirilmiştir. Araştırma alan yazındaki kavramların araştırılmasıyla oluşturulduğu için etik kurul onayı gerektiren bir çalışma olarak değerlendirilmemektedir.

### **Yazarların Makaleye Katkı Oranları**

Yazar makaleyi tek başına hazırlamıştır.

### **Çıkar Beyanı**

Bu makale ile ilgili olarak yazarın hiçbir kişi ya da kuruluşla çıkar çatışması bulunmamaktadır.

### Kaynakça

- Basım, H. N. ve Çetin, F. (2011). Yetişkinler için psikolojik dayanıklılık ölçeği'nin güvenilirlik ve geçerlilik çalışması. *Türk Psikiyatri Dergisi*, 22(2), 104-114.
- Bennett, L. M., & Marchand, C. (2018). Collaboration and team science: Top ten take aways. *Integration and Implementation Insights*. Erişim Tarihi: 28.12.2023, Erişim adresi: <https://i2insights.org/2018/07/24/ten-collaboration-tips/>.
- Bharwaney, G. (2015). *Emotional Resilience: Know how to be agile, adaptable and perform at your best*. Harlow, UK: Pearson Education.
- Cambridge Dictionary (2022). Resilience. Retrieved from <https://dictionary.cambridge.org/tr/s%C3%B6z%C3%BCk/ingilizce/resilience>
- Cameron, K. S., & Caza, A. (2019). Resilient leadership: A model of leaders' responses to turbulence. *The Academy of Management Review*, 44(2), 325-326.
- Eisenberg, A. (2019). *The resilience advantage*. John Wiley & Sons.
- Forbes, (2020). The essence of resilient leadership: business recovery from covid-19, Erişim Tarihi: 19.12.2020, Erişim Adresi: <https://www.forbes.com/sites/deloitte/2020/05/07/the-essence-of-resilient-leadership-business-recovery-from-covid-19/?sh=7b0a8ae140b0>
- Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1120-1145.
- Gerçek, M., Yılmaz Börekçi, D. (2019). Resilience kavramına örgüt bağlamında türkçe karşılık önerileri, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 28(2), s.198-213.
- Hamel, G., & Välikangas, L. (2003). The quest for resilience. *Harvard Business Review*, 81(9), 52-63.
- Jackson, S. E., & Ruderman, M. (2020). *Resilient leadership in organizations: Nurturing authenticity in turbulent times*. Routledge.
- Kavi, E. & Karakale, B. (2018). Çalışan psikolojisi açısından psikolojik dayanıklılık. *Hak İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*. 7.6-6. 10.31199/hakisderg.391826.
- Lengnick-Hall, C. A., & Beck, T. E. (2005). Adaptation of high-performance teams under high-stress conditions. *Journal of Management*, 31(4), 546-562.
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). *Authentic leadership development*. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (pp. 241-261). Berrett-Koehler.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60(3), 541-572.
- Macmillan Dictionary, (2017). Word of the day "resilient", origin of the word, Erişim Tarihi: 19.12.2020, Erişim adresi: <https://www.macmillandictionaryblog.com/resilient#:~:text=Origin%20of%20the%20word,to%20mean%20'springing%20back'>.
- Martin, G. S., & Carrese, J. A. (2019). Resilient leadership for the next great challenge. *Mayo Clinic Proceedings*, 94(7), 1160-1164.
- McEwen, K. (2011). *Building resilience at work*, Australian Academic Press, Australia.
- Merriam-Webster Dictionary (2021). Resilience. Erişim Tarihi: 19.12.2022, Erişim adresi: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/resilience>
- Merriam-Webster Dictionary (2022). Resilient, Erişim Tarihi: 19.12.2022, Erişim adresi: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/resilient>



- Morrish, J. (2016). Where does the word resilience come from?, Management Today. Erişim Tarihi: 19.12.2020, Erişim adresi: <https://www.managementtoday.co.uk/does-word-resilience-from/food-for-thought/article/1401232>
- Oxford Dictionary (2022). Resilience. Retrieved from <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/resilience>
- Polatçı, S., & Tınaz, Z. D. (2021). Kişilik özelliklerinin psikolojik dayanıklılık üzerindeki etkisi. *OPUS International Journal of Society Researches*, 17(36), 2890-2917. <https://doi.org/10.26466/opus.827411>
- Smith, P. (2017). *Resilient leadership: navigating life's challenges*. Harvard Business Review Press.
- Southwick, F.S., Martini, B.L., Charney, D.S., & Southwick, S.M. (2017). Leadership and resilience. In: Marques, et al. (eds.), *Leadership Today*, Springer, pp: 315-333.
- Timmerman, P. (1981). *Vulnerability, resilience and the collapse of society, a review of models and possible climatic applications*, Toronto, Canada: Institute for Environmental Studies, University of Toronto.
- Tucker, R. M., & Russell, R. F. (2004). The influence of transformational leader. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 10(4), 14-25.

### Extended Abstract

The business world is becoming increasingly complex and uncertain day by day. The intense pace of global competitive markets, coupled with continuously evolving technological, social, and climatic dynamics, places significant pressure on businesses and their employees. High workloads, shrinking budgets, and ever-changing customer demands in workplaces exacerbate personal stress levels among employees. As these challenges mount, the need for resilient individuals, leaders, and teams in businesses becomes even more pronounced. Change is now presenting itself as an unavoidable reality. Companies are describing agile change processes as "repairing the plane while flying," but the advent of the COVID-19 pandemic stretched the limits of this concept. The pandemic forced organizational leaders not just to repair the plane in flight, but also to construct it from scratch while in the air. Adapting to this novel and uncertain situation mandated an unprecedented level of resilient leadership.

Resilience can be defined as the ability to stand firm against adversity, recover balance after negative events, and manage risky situations. This definition isn't limited merely to survival; it also signifies the capacity for growth and development amidst uncertainties. In this context, a resilient organization does not merely overcome challenges; it also harnesses them as advantages for growth. With strong leadership, the commitment of interconnected teams and individuals to the mission and core values of the organization lays the foundation for organizational resilience. The resilient leadership approach is rooted in the concept of "resilience." Its origin can be traced back to the Latin word "resilire," meaning to recoil or spring back. The term first appeared in the 1620s, derived from the word "resilience" or "flexibility". Until the mid-19th century, it continued to be a technical term associated with the physical property of elasticity and wasn't metaphorically applied to individuals or groups. From the 1850s, however, the term began to be used to describe the resilience or robustness of humans and eventually found its place in psychological literature. Beyond physics and psychology, the term has also been adopted in various fields such as business, sociology, education, and health sciences. Presently, the term resilience, as described by dictionaries like Oxford, Cambridge, and Merriam-Webster, pertains to the ability to withstand and recover from difficult situations. Within a contemporary business context, resilience is regarded as an organization's capacity to navigate change without deviating from its primary objectives, maintaining and enhancing its current abilities during challenging times.

Resilient leadership encompasses a multifaceted set of attributes and capabilities that enable leaders to succeed in challenging and continuously changing conditions. It is the capacity of a leader to manage challenges effectively, recover after setbacks, and adapt to changing conditions while maintaining a sense of purpose and optimism. Such leadership requires leaders to remain emotionally steady and calm during adversities, motivating and supporting team members, thus fostering a culture of resilience within the organization. It also emphasizes foresight, preparation, adept response to crises and setbacks, prioritizing team members' well-being, and psychological safety. At its core, resilient leadership encapsulates the ability to succeed amidst hardships, foster resilience in others, and cultivate an environment conducive to growth and prosperity. Resilient leadership, as outlined by numerous scholars, encompasses a diverse range of qualities and skills allowing leaders to flourish in challenging and constantly evolving scenarios. It pertains to the ability of a leader to confront difficulties effectively, recover after setbacks, and adapt to shifting circumstances, all while upholding a sense of purpose and optimism. Such leadership ensures leaders remain emotionally steady and calm when faced with adversity, while also motivating and supporting team members during tough times. This plays a pivotal role in cultivating a culture of resilience within an organization. Emphasis is also placed on foresight, preparation, and adept responses to crises and disruptions, prioritizing the well-being and psychological safety of team members. The concept is dynamic, including personal awareness, adaptability, and the encouragement of a growth mindset. In organizational psychology, resilient leadership is marked by its focus on emotional intelligence development, stress management proficiency, and the creation of a supportive and empowering work environment. Essentially, it encapsulates the capability to succeed amidst hardships, nurture resilience in others, and foster an environment conducive to growth and well-being. Consequently, resilient leadership can be broadly defined as a leadership style developed to manage change without deviating from core organizational goals and objectives while preserving and enhancing existing resources and capabilities. This definition is not merely about survival but also points to the capacity for growth amidst uncertainties.

Resilience encompasses a suite of competencies, skills, and abilities that enable effectiveness in today's workplaces. It's a continuous choice of emotions, thoughts, and actions that aid in achieving outcomes and showcasing optimal performance at individual, group, and organizational levels. Resilient enterprises, even under challenging conditions, have traits like flexibility, adaptability, creativity, strategic thinking, and innovation. They also possess strong communication networks among stakeholders and employees, facilitating rapid adaptation and delivering valuable service to customers.

In conclusion, as businesses navigate the complex landscape of modern challenges, the concept and practice of resilient leadership become paramount. Leaders equipped with resilience not only navigate adversities but also transform challenges into opportunities for growth and development, ensuring the long-term success and sustainability of their organizations.



**Başvuru Tarihi (Received Date):** 20.12.2023

**Kabul Tarihi (Accepted Date):** 27.12.2023

**Makale Türü (Article Type):** Derleme Makale / Review Article

**doi:** 10.52848/ijls.1407296

**Kaynakça Gösterimi:** Avşar, F. S., & Beşe, G. G. (2023). Bir liderlik örneği: İstanbul Medipol Üniversitesi ayrımcılığı önleme ve eşitlik ombudsmanlığı ofisi. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 6(3), 214-226. doi: 10.52848/ijls.1407296

**Citation Information:** Avşar, F. S., & Beşe, G. G. (2023). An Example of Leadership: Istanbul Medipol University Office of the Ombudsman for Prevention of Discrimination and Equality. *International Journal of Leadership Studies: Theory and Practice*, 6(3), 214-226. doi: 10.52848/ijls.1407296

## BİR LİDERLİK ÖRNEĞİ: İSTANBUL MEDİPOL ÜNİVERSİTESİ AYRIMCILIĞI ÖNLEME VE EŞİTLİK OMBUDSMANLIĞI OFİSİ

*Fırat Semih AVŞAR<sup>1</sup> & Gurur Gülce BEŞE<sup>2</sup>*

### Öz

Bu çalışma, yükseköğretim kurumlarında ayrımcılığı önleme çabalarının liderlik perspektifiyle incelenmesine odaklanmaktadır. İstanbul Medipol Üniversitesi'nin Ayrımcılığı Önleme ve Eşitlik Ombudsmanlığı Ofisi, bu liderlik anlayışını vurgulayan bir model olarak ele alınmıştır. Konu, özellikle uluslararası öğrencilerin, akranlarıyla ve üniversite personeli ile idari personel arasında yaşanan potansiyel çatışmaların önlenmesi açısından, bu ofisin ne kadar önemsendiğinin vurgulanmasıyla ele alınmaktadır. Bu çalışmanın temel amacı, İstanbul Medipol Üniversitesi'nde kurulan Ayrımcılığı Önleme ve Eşitlik Ombudsmanlığı Ofisini değerlendirerek, yükseköğretim kurumlarında ayrımcılığı önleme ve eşitlik ilkesini güçlendirme konusunda bir liderlik örneği sunmayı amaçlamaktadır. İstanbul Medipol Üniversitesi'nin deneyimleri, özellikle idari personel için ayrımcılığı önleme ve kültürel zenginlikleri artırma eğitimlerinin başarıyla uygulanmasıyla personel memnuniyetinin arttığını göstermektedir. İstanbul Medipol Üniversitesi'nin 2021 ve 2022 yıllarında gerçekleştirdiği Ayrımcılığı Önleme ve Eşitlik Ombudsmanlığı Ofisi tarafından düzenlenen eğitimlerin etkilerini değerlendirmek amacıyla araştırmanın metodolojisi kapsamında ofisin arşivinden elde edilen eğitim değerlendirme verileri belge analizi yoluyla incelenmiştir. Bu analiz, personel memnuniyetinin ve farkındalığın arttığını göstererek benzer ofislerin diğer yükseköğretim kurumlarında kurulmasını ve ayrımcılığı önleme çabalarının desteklenmesini önermektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Ayrımcılık, Eşitlik, İstanbul Medipol Üniversitesi, Liderlik, Ombudsman.

### *An Example of Leadership: Istanbul Medipol University Office of the Ombudsman for Prevention of Discrimination and Equality*

### Abstract

This study focuses on examining efforts to prevent discrimination in higher education institutions from a leadership perspective. Istanbul Medipol University's Discrimination Prevention and Equality Ombudsman Office is considered as a model that emphasizes this leadership approach. The topic specifically addresses the significance of this office, particularly in preventing potential conflicts among international students, peers, university staff, and administrative personnel. The primary aim of this study is to evaluate the Discrimination Prevention and Equality Ombudsman Office at Istanbul Medipol University, aiming to present it as a leadership example in strengthening the prevention of discrimination and the principle of equality in higher education institutions. The experiences of Istanbul Medipol University indicate an increase in staff satisfaction, particularly through the successful implementation of discrimination prevention and cultural enrichment training for administrative

<sup>1</sup> Yüksek Lisans Öğrencisi, İstanbul Medipol Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siyaset Bilimi Anabilim Dalı, E-posta: [firat.avsar@medipol.edu.tr](mailto:firat.avsar@medipol.edu.tr), ORCID: 0009-0001-0193-883X

<sup>2</sup> Doktora Öğrencisi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, E-posta: [gulcebese@icloud.com](mailto:gulcebese@icloud.com), ORCID: 0000-0003-4571-0914

personnel. To assess the effects of the training organized by the Discrimination Prevention and Equality Ombudsman Office at İstanbul Medipol University in 2021 and 2022, the research methodology involved analyzing training evaluation data obtained from the office's archives through document analysis. This analysis demonstrates an improvement in staff satisfaction and awareness, suggesting the establishment of similar offices in other higher education institutions and supporting efforts to prevent discrimination.

**Keywords:** Discrimination, Equality, İstanbul Medipol University, Leadership, Ombudsman.

## Giriş

Çok farklı tezahürleri olan bir kavram olarak ayrımcılık, genellikle ön yargı, ırkçılık, yabancı düşmanlığı ve nefret söylemi gibi kavramlarla birlikte gündeme gelmektedir (Sağlam, 2020, s. 271). Küreselleşen dünyada bireyler, eğitim hayatlarını farklı ülkelerde sürdürme isteğiyle eğitim amaçlı geçici göçler gerçekleştirebilmektedir. Bu çalışmada, uluslararası öğrencilerin ve yerel öğrencilerin birbirleriyle uyum içinde olmaları ve ayrımcı davranışlara izin verilmemesi için kurulan bir yükseköğretim kurumunun ofisi ele alınmaktadır. Yükseköğretim kurumlarında, uluslararası öğrencilerle yerel öğrenciler arasında yaşanan akran çatışmaları, insan hakları ve toplumsal haklar konularında önemli bir sorun alanını oluşturmaktadır. Bu sorunlar özellikle ayrımcılıkla mücadele noktasında bireylerin karşılıklı ahlaki tutumları ve davranışları üzerinde etkili olmaktadır. Bu bağlamda, ayrımcılığı önleme ve eşitlik ombudsmanlığı ofislerinin yükseköğretim kurumlarında yer alması, bu tür sorunların çözümüne katkı sağlamak adına büyük bir önem taşımaktadır. İstanbul Medipol Üniversitesi'nin Ayrımcılığı Önleme ve Eşitlik Ombudsmanlığı Ofisi, liderlik rolü üstlenerek benzer ofislerin yaygınlaştırılması açısından örnek bir model sunmaktadır.

Bu çalışmanın temel amacı, İstanbul Medipol Üniversitesi'nde kurulan Ayrımcılığı Önleme ve Eşitlik Ombudsmanlığı Ofisini değerlendirmek ve bu ofisin, yükseköğretim kurumlarında ayrımcılığı önleme ve eşitlik ilkesini güçlendirme konusunda bir liderlik örneği olarak nasıl işlev gösterdiğini ortaya koymaktır. Araştırma, söz konusu ofisin faaliyetlerini ve amaçlarını detaylı bir şekilde inceleyerek kurum içindeki akademik personel, idari personel ve öğrenciler arasında gerçekleştirdiği etkinliklerle nasıl bir araya getirildiğini ve ayrımcılığı önlemeye yönelik farkındalık eğitimlerinin kültürlerarası anlayışı nasıl artırdığını vurgulamayı amaçlamaktadır. Bu bağlamda, Medipol Üniversitesi'nin uyguladığı liderlik stratejilerini öne çıkararak bu örnek olayın yükseköğretim kurumlarında benzer girişimlere ilham kaynağı olabileceğini savunmayı hedeflemektedir. Uluslararası öğrencilerin genel olarak Türkiye'den memnuniyet seviyelerinin yüksek olduğu tespit edilmiş olmasına rağmen bazı öğrencilerin sosyal hayatta sorunlar yaşadıkları belirtilmiştir. Özer (2012, s. 12)'in Türkiye'de uluslararası öğrenci konulu makalesinde, uluslararası öğrencilerin bazılarının sosyal olarak sıkıntılar yaşadığı ve bu sıkıntıların kültürel farklılıklardan kaynaklandığı ancak uluslararası ofislerin bu konuda yeterince çalışma yapmadığı ifade edilmiştir.

Toplumsal refahın artması ve dünya genelinde eğitime daha fazla ulaşılabilirlik, bireylerin kendi ülkeleri dışındaki yükseköğretim kurumlarına akademik çalışmalarına katkı sağlamak için gitme fırsatlarına sahip olmalarını beraberinde getirmiştir. Uluslararası öğrenciler, kaynak ve hedef ülkeler açısından ekonomik, sosyal, kültürel, bilimsel ve ticari alanlarda önemli faydalar sağlamak ve stratejik bir konumda bulunmaktadırlar (Özkan, 2017, s. 181) ancak bu avantajlarla birlikte kültürel farklılıklardan kaynaklı olarak ortaya çıkan sorunlar da göz ardı edilmemelidir.

Araştırmanın ilk kısmında, literatür bilgisi yer alınırken, ikinci kısmında Ayrımcılığı Önleme ve Eşitlik Ombudsmanlığı Ofisi ile İstanbul Medipol Üniversitesi örneği detaylı bir şekilde incelenmiştir. Üçüncü kısımda, idari personele verilen eğitimlerin çıktıları ve yapılan anket çalışmaları analiz edilmiştir. Bu kapsamda, çalışmanın son bölümünde, ayrımcılığı önleme ve eşitlik ombudsmanlığı ofisinin yükseköğretim kurumlarınca desteklenmesi noktasında yürütülen araştırmanın alanda bir öncü olabileceği vurgulanmıştır.

## Yöntem

Çalışmada, belge analizi yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntem, çeşitli bilgilerin analiz edilmesi ve anlamlandırılması için metinlerin sınıflandırılmasını içermektedir. Belgeler; yapılan çalışmayı doğrulamak, desteklemek veya tamamlamak için etkili bir yol sağlayabilir (Kıral, 2020, s. 183). Veri analizi, belgenin seçimi ve belgeye ulaşma ile başlamaktadır. Araştırmanın konusuna göre seçilen belgenin sınırlaması yapılmalı, tümü veya incelenecek olan kısımları belirlenmelidir. Belgenin mutlaka orijinalliği kontrol edilmeli, araştırmanın problemi ve alt problemlerine göre tek mi yoksa başka veri toplama yöntemleri (gözlem, görüşme gibi) ile kullanılıp kullanılmayacağına bakılmalıdır (Kıral, 2020, s. 182).

Çalışma kapsamında tek bir probleme dayalı olarak elde edilen belgelerin tamamı incelenmiş olup kullanılan belgelerin ve raporların teyitleri ilgili kurum ve sorumlular tarafından alınmıştır. Bu kapsamda, katılımcıların memnuniyet oranlarının analiz edildiği belgelerin incelendiğini belirtmek gerekir. Bu çerçevede, özellikle “Ayrımcılık Nedir ve Nasıldır?” eğitimi ile “Ayrımcılık: Ahlaki ve Pratik Değerlendirmeler ve Kurum Kültürü” ile “Üniversite Kavramı ve Kültürel Çeşitlilik” eğitimlerine katılan İstanbul Medipol Üniversitesi kurum içi personelinin memnuniyet oranlarını içeren belgeler üzerinde detaylı bir analiz yapılmıştır. Bu değerlendirmeler, İstanbul Medipol Üniversitesi'nin düzenlediği eğitim programlarının etkili olup olmadığını belirlemede ve gelecekteki geliştirmeler için önemli bilgiler sağlamada temel bir rol oynamaktadır.

## Ayrımcılık ve Ombudsmanlık

Yükseköğretim kurumlarında ayrımcılık ve bu olguya karşı mücadele, günümüzde giderek artan bir öneme sahiptir. Ayrımcılık, özellikle yabancı düşmanlığı ve nefret söyleminin yükseldiği bir dönemde; öğrenciler, öğretim üyeleri ve diğer personel için ciddi bir sorun haline gelmiştir. Bu durum, bir bireyi dışlama temelinde gerçekleşen ayrımcılığın, topluluk içinde birçok olumsuz etkiye neden olduğunu göstermektedir (Korkmaz ve Baran, 2018, s. 199).

Ayrımcılığın kökeni, genellikle ön yargılara ve toplumsal normlara dayanmaktadır. Bir kişiyi belirli bir özelliği nedeniyle dışlamak, sadece bireyin potansiyelini kısıtlamakla kalmaz, aynı zamanda genel toplum dinamiklerini de olumsuz etkiler. Bu bağlamda, ayrımcılığın kelime anlamı doğası gereği olumsuz bir yük taşır ve bu olguya karşı etkili bir mücadele gerekmektedir. Ayrımcılığın gerçekleştiği ortamlarda, eşitlik kavramı da sıklıkla göz ardı edilmekte ve bu, topluluk içinde adil bir ortam oluşturmayı zorlaştırmaktadır. Eşitlik, tüm bireylerin ahlaki değerleri bakımından eşit olduğu temeline dayanır ve bu prensip, ayrımcılığın etkin bir şekilde engellenmesi için vazgeçilmezdir. Adalet ise insanların hak ettikleriyle ilgilidir ancak ayrımcılık nedeniyle bu hak etme süreci çarpıtılabilmektedir. Bu nedenle, insanların sadece insan oldukları için eşit muamele görmeleri, adalete ulaşmanın temel bir şartıdır (Erdoğan, 2008, s. 13).

Yükseköğretim kurumları, ayrımcılığın önlenmesi ve eşitliğin sağlanması amacıyla çeşitli faaliyetler yürütmektedir ancak bu çabaların daha etkin hale getirilmesi ve ayrımcılıkla mücadelede daha etkili sonuçlar elde edilmesi için ileri düzeyde stratejilere ihtiyaç vardır. Bu bağlamda, Ombudsmanlık kurumu önemli bir rol oynamaktadır. Klasik ombudsmanlık, devlet ve vatandaş arasındaki uyuşmazlıkları çözmek amacıyla kurulmuştur (Kaya, 2020, s. 162) ancak yükseköğretim kurumlarındaki öğrencilerin ve diğer paydaşların ihtiyaçlarına daha spesifik bir yaklaşım sunan kampüs ombudsmanlığı, ayrımcılıkla mücadelede öğrenci odaklı bir perspektif sunmaktadır (Kaygısız, 2018, s. 128). Bu bağımsız araştırmacı, öğrencilere destek olmak, eğitim-öğretim konularında görüşlerini almak ve çeşitli şikayetlere çözüm üretmek adına etkili bir rol üstlenmektedir. Aynı zamanda, fakülte öğretim üyeleri ve idareye yönelik gözden kaçan sorunları tespit etme konusunda da ek bir gözetmen işlevi görmektedir (Kaygısız, 2018, s. 128).

Amerika, Kanada ve İskandinav ülkelerinde yürütülen araştırmalar, ombudsmanlık kurumunun üniversiteler için önemli bir işlev gördüğünü ortaya koymaktadır. Kampüs ombudsmanlığı konusundaki çalışmalar, öğrenci mağduriyetlerinin çözümü için bu mekanizmanın kritik bir öneme sahip olduğunu vurgulamışlardır. Ombudsmanlık; kamu yararı gözeterek, yolsuzluğa karşı politika belirleyerek ve denetleme görevini yerine getirerek üniversitelerdeki ayrımcılıkla mücadelede önemli bir rol oynamaktadır (Kaygısız, 2018, s. 138).

Yapılan çalışmalar, ombudsmanlık kurumunun, öğrenci ve personel şikayetlerini başarıyla ele alarak adaleti sağlamada etkili bir araç olduğunu göstermektedir. Ombudsmanın temel görevleri arasında şikayetlerin alınması, cevaplanması, araştırma yapılması, ikna edilmesi ve pazarlık yapılması bulunmaktadır (Kaygısız, 2018, s. 138). Bu sayede, yükseköğretim kurumlarında ayrımcılıkla mücadelede etkili bir mekanizma oluşturularak, adalet ve eşitlik ilkeleri daha sağlam bir temele oturtulabilir. Böylelikle daha adil ve kucaklayıcı bir eğitim ortamı sağlanabilir ayrıca öğrencilere yönelik düzenli eğitim programları ve farkındalık kampanyaları da yürütülerek ayrımcılıkla mücadelede toplumsal bir bilinç oluşturulabilir.

Tüm bunlar düşünüldüğünde yükseköğretim kurumlarında ayrımcılıkla mücadelede, eğitim ve bilinçlendirme faaliyetlerinin yanı sıra etkili bir ombudsmanlık sistemi kurmak, adil bir eğitim ortamı sağlamak ve topluluk içinde eşitliği güçlendirmek için kritik bir öneme sahiptir. Bu yönde atılacak adımlar hem bireysel hem de kurumsal düzeyde ayrımcılıkla mücadelede önemli bir ilerleme sağlayabilir ve daha kapsayıcı bir yükseköğretim deneyimi sunabilir. Bu kapsamda yapılan çalışmalar yükseköğretim kurumları içerisinde dayanışma ve daha adil bir çalışma ortamının hazırlanmasında etkili olacaktır. Ayrımcılıkla mücadele alanında yapılan çalışmalar birey-birey arasında hangi başlıklar ayrımcılık faaliyetlerine girdiğini bilerek başlamaktadır, yapılan çalışmaların ombudsmanlık sisteminin gerekliliğini ortaya çıkarmak ve güçlendirmek için hangi sosyal ve kültürel faaliyetlerin yapılacağını, lider kurumun yönetim anlayışına bağlıdır.

### **Çeşitli Kampüs Ombudsmanlığı Örnekleri**

Kampüs ombudsmanlığı, dünyanın birçok ülkesinde, özellikle Amerika Birleşik Devletleri'nde, üniversite ve kolejlerde çeşitli faaliyetler yürüten önemli bir kurumdur. Bu kurumlar, çatışmaları çözmek, iletişimi kolaylaştırmak ve tarafsız, bağımsız bir ortam sağlamak amacıyla çalışmaktadır. Örnek olarak, Wellesley College, National University, Oregon State Üniversitesi ve University of California Merced'in ombudsmanlık faaliyetleri farklı yönlere odaklanmaktadır.

Wellesley College örneğinde, kampüs ombudsmanlığı; akademik özgürlük, etik çalışmalar, taciz, zorbalık ve akran ilişkileri gibi konulara odaklanmıştır. Bu ofis, iletişimi kolaylaştırmak ve kampüs içinde liderlerle uyumu sağlamak amacıyla üniversite yöneticileri, öğrenciler ve akranlar arasında arabuluculuk eğitimleri düzenlemektedir (Wellesley College, t.y.).

National University, ombudsmanlığı, topluluk üyeleri arasında tarafsız ve bağımsız bir yapı olarak tanımlamıştır. Aynı zamanda, idari olarak üniversite rektörüne rapor veren ve bağımsız bir şekilde çalışan, resmi karar alma ve disiplin sorumluluğu olmayan bir ofis olarak faaliyet göstermektedir (National University, t.y.).

Oregon State University kampüs ortamında çatışmanın her alanda kaçınılmaz bir ortam parçası olduğunu belirtmiştir. Bu ofis, kampüs içindeki çatışmaları ele almak ve yönlendirmek için bir model tasarlamış ayrıca kendi web sayfasında öğrencilere yönelik sorulara cevap veren başlıklarla ombudsmanlık hizmetlerini ayrıntılı bir şekilde açıklamıştır. Ombudsmanlık ofisi, "Ombuds Nedir?" başlığı altında genel olarak rol ve görevlerini tanımlamaktadır. Bu başlık altında, ofisin genel amacı ve topluluk içindeki rolü hakkında bilgi verilmektedir. Bir diğer başlık ise "Ombudsmanlık Ofisine Getirilebilecek Konular Nelerdir?" şeklinde yer almaktadır. Bu başlık altında, bireylerin ombudsmanlık

ofisine başvurabileceği konular örneklerle açıklanmaktadır. Bu konular arasında yaşanan çeşitli sorunlar ve çatışmalar bulunmaktadır. “Ombudsmanlık Ofisine Başvurmak vs. Diğer Kampüs Ofislerine Şikayet Bildirmek Arasındaki Fark Nedir?” başlığı ise, bireylerin bir konuyu ombudsmanlık ofisine mi yoksa başka bir kampüs ofisine mi bildirmeleri gerektiği konusunda rehberlik etmektedir. Bu başlık altında, hangi durumların ombudsmanlık ofisine daha uygun olduğu ve bu tercih kararıyla ilgili bilgiler yer almaktadır. “Ombudsmanlık Ofisinden Beklenen Çözüm Nedir?” başlığı, bireylerin ombudsmanlık ofisinden hangi çözümleri bekleyebileceği konusunu ele almaktadır. Bu başlık, ombudsmanlık ofisinin sunduğu hizmetlerin kapsamını ve beklentileri anlatmaktadır. Son olarak, “Üniversite Ombudsmanlık Ofisi Kimlere Hizmet Verir ve Toplantılar Zoom Üzerinden Yapılabilir mi?” başlığı, ombudsmanlık ofisinin hizmet sunduğu hedef kitlenin kimler olduğunu ve toplantıların online platformda mı gerçekleştirilebileceğini açıklamaktadır (Oregon State University, t.y).

University of California Merced’in web sitesi, ombudsmanlık teriminin kökenini ve meslek alanlarını ayrıntılı bir şekilde içerir ayrıca ombudsmanlığın tarihsel gelişimini ele alarak 1800’lü yıllarda İsveç parlamentosuyla ortaya çıkan bu kavramın Amerika’da ilk kez Eastern Montana College tarafından 1966 yılında uygulandığını ve 1967 yılında Michigan Eyalet Üniversitesi’nin ombudsmanlık ofisi kurarak bu alanda öncü olduğunu belirtir. Tarihsel çizgiye genel bir bakış sunan bilgilerde, Amerika Birleşik Devletleri ve Kanada’daki kolej ve üniversitelerde 200’den fazla ombudsmanlık ofisi olduğu vurgulanmıştır. Üniversitenin web sitesinde, ombudsmanlığın yetkileri ve bu ofisin tarafsız, gizli, gayri resmi ve bağımsız bir yapıda nasıl çalıştığına dair bilgiler bulunmaktadır. Bu çerçevede, uyuşmazlıkların nasıl çözüleceği ve ombudsmanlığın hangi anlamı taşıdığı detaylı bir şekilde açıklanmıştır (University of California Merced, t.y.).

Türkiye’deki yükseköğretim kurumlarındaki ombudsmanlık faaliyetlerine dair yapılan literatür taraması, 2019 yılında Altınbaş Üniversitesi’nin liderliğinde başlayan bir sürecin varlığını göstermektedir (Kaya, 2020, s. 163) ancak bu sürecin Altınbaş Üniversitesi’nde daha çok akranlara yönelik bir odaklanışa sahip olduğu gözlemlenmiştir.

Örnekler çerçevesinde denilebilir ki kampüs ombudsmanlığı dünya genelinde önemli bir rol oynamakta ve çeşitli ülkelerde farklı odaklara sahip ofisler bulunmaktadır. Amerika Birleşik Devletleri’nde bu alanda öncü çalışmalara rastlanmış ve kampüs ombudsmanlığı, çeşitli ilkeleri benimseyerek çatışmaların adil ve etkili bir şekilde çözülmesine katkı sağlamaktadır. Türkiye’de ise bu alandaki çalışmalar 2010’lu yılların başında başlamış ve Ayrımcılığı Önleme ve Eşitlik Ombudsmanlığı gibi özel ofislere yönelik bir farkındalık olmuştur.

### **İstanbul Medipol Üniversitesi Ayrımcılığı Önleme ve Eşitlik Ombudsmanlığı Ofisi**

İstanbul Medipol Üniversitesi’nin özgün liderlik yaklaşımı, Ayrımcılığı Önleme ve Eşitlik Ombudsmanlığı Ofisinin sadece ayrımcılığı önleme amacı gütmeyip aynı zamanda çok yönlü bir perspektife odaklanarak kültürel zenginliği artırma ve topluluk içindeki etkileşimi destekleme hedefine odaklanmasını içermektedir. Ombudsmanlık Ofisi sadece öğrenciler arası bir akran çalışması olarak değil, aynı zamanda akademisyenlerin ve personelin birbiri ile etkileşimde bulunarak farkındalık çalışmalarına katkıda bulunmasını sağlayacak bir sistem olarak konumlandırılmıştır. Bu bağlamda, üniversite, çeşitlilik ve eşitlik prensiplerini güçlendirmeyi hedeflemekte ve aşağıda yer verilen yönetmelikte belirlenen amaçlar doğrultusunda liderlik anlayışını pratiğe koymaktadır (İstanbul Medipol Üniversitesi, 2021, s. 2):

#### **Ayrımcılığı önleme ve eşitlik ombudsmanlığı ofisi’nin amacı.**

MADDE 5 - (1) Ayrımcılığı Önleme ve Eşitlik Ombudsmanlığı Ofisi’nin amacı;



“İstanbul Medipol Üniversitesi öğrencileri ve personelinin ayrımcılığa karşı farkındalığını arttırmak; dil, ırk, renk, cinsiyet, siyasi düşünce, felsefi inanç, din, mezhep ve benzeri sebeplerle her türden ayrımcı davranış ve tutumlarla karşılaşmalarını engellemek; eşit ve sorumlu davranış ilkelerinin benimsenmesini teşvik etmek; bu kapsamda, üniversitenin ilgili idari, akademik birimleri ile bu birimlerin personeli ve öğrenciler arasında eşit muameleye dayalı profesyonel ilişkilerin geliştirilmesine katkı vererek, Üniversite'nin akademik, idari personeli ve öğrencilerinin genel memnuniyetini arttırmaktır.”

**Ayrımcılığı önleme ve eşitlik ombudsmanlığı ofisi'nin görev ve faaliyetleri.**

MADDE 6 - (1) Ayrımcılığı Önleme ve Eşitlik Ombudsmanlığı Ofisi, temel amacı doğrultusunda, aşağıdaki faaliyetleri yerine getirir:

“a) Ayrımcı davranış ve tutumlara ilişkin şikayetleri almak, bunları incelemek ve tavsiye kararı vermek:

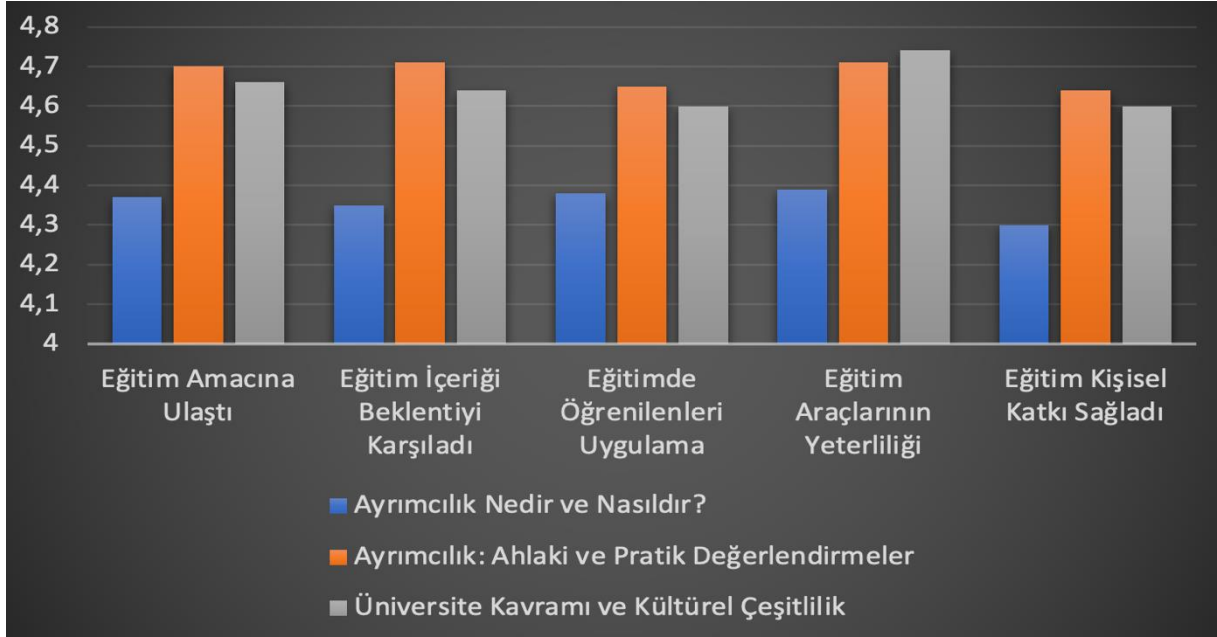
- (1) Üniversite idari ve akademik personelinin ve öğrencilerinin ayrımcı davranış ve tutumlara ilişkin şikayetlerini almak ve bunları Rektörlüğe sunmak,
- (2) Bu şikayetlere ilişkin olarak, üniversitenin tüm akademik ve idari birimlerinde gerekli incelemeyi yapmak ve raporlamak,
- (3) Şikayetlere ilişkin olarak tavsiye kararı almak ve ilgili birimlere bildirmek,
- (4) Yıllık raporlar hazırlayarak bunları Rektörlüğe sunmak.

b) Ayrımcı davranış ve tutumlara karşı farkındalığı artırıcı faaliyetler yürütmek:

- (1) Akademik ve idari personele ve öğrencilere yönelik eğitim faaliyetleri gerçekleştirmek,
- (2) Kamuya açık bilimsel toplantılar düzenlemek,
- (3) Kültürel, sanatsal ve akademik etkinlikler gerçekleştirmek,
- (4) Araştırma ve yayın yapmak.”

Ayrımcılığa maruz kalan bireylerin etkili bir şekilde yükseköğretim kurumları içinde başvurabilecekleri ve sorunlarını paylaşabilecekleri bir ofisin varlığı, bu ofisten başlangıçta faydalanmanın önemli bir motivasyon kaynağı olacaktır. Özipek, Tanrıkulu ve Korkut (2019, s. 126-130), ayrımcılık olmayan bir eğitim düzeni için girişimde bulunmanın hızlı ve etkili bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için bir birim bulunmasının önemini vurgulamaktadır. Aynı raporda, ayrımcılığa uğramış bireylerin haklarını elde etmek için uluslararası ve ulusal sivil toplum örgütleri ile ortak çalışmalar yapılması gerekliliği üzerinde durulmuştur. Bu bağlamda, yükseköğretim kurumlarında bir kampüs ombudsmanlığının varlığı; idari, akademik ve öğrencileri ilgilendiren tüm konularda danışma hizmeti sunacak ve eşitlik çalışmaları ile ayrımcılığı önlemeye yönelik çabaları destekleyecektir.

İstanbul Medipol Üniversitesi'nin idari personele verdiği eğitimler, ayrımcılık konusunda farkındalık oluşturmanın ötesine geçerek kültürel çeşitlilik, kurum kültürü ve ahlaki değerlendirmeler gibi geniş bir yelpazeyi kapsamıştır. “Ayrımcılık Nedir ve Nasıldır?” eğitimi, sadece ayrımcılığın tanımını değil, aynı zamanda ahlaki ve hukuki boyutlarına odaklanarak katılımcılara kapsamlı bir bakış sunmuştur. “Ayrımcılık: Ahlaki ve Pratik Değerlendirmeler ve Kurum Kültürü” başlıklı eğitim, sadece kurum kültürünü ele almakla kalmamış, aynı zamanda kurum içindeki ilişkilerin etik ve adil temellere dayalı olması gerekliliğini vurgulamıştır. “Üniversite Kavramı ve Kültürel Çeşitlilik” eğitimi ise, üniversitenin genel yapısı içinde kültürel çeşitliliğin değerini vurgulayarak katılımcılara çok kültürlü bir yaşamın olumlu etkilerini anlatmayı amaçlamıştır.



**Grafik 1:** *Ayrımcılıkla Mücadele ve Eşitlik Ombudsmanlığı Eğitimi Değerlendirmeleri*

İstanbul Medipol Üniversitesi, Ayrımcılığı Önleme ve Eşitlik Ombudsmanlığı (AÖEO) Ofisi, Dr. Öğr. Üyesi Yakup Levent Korkut tarafından düzenlenen çeşitli eğitimlerle önemli bir rol üstlenmiştir. Bu eğitimlerden biri, “Ayrımcılık – Nedir ve Nasıldır?” başlığını taşımaktadır ve 01.07.2021, 10.11.2021, 15.12.2021 ve 09.03.2022 tarihlerinde gerçekleştirilmiştir.

Eğitime katılan 81 kişi, eğitim sonunda doldurdıkları değerlendirme formları ile katkı sağlamışlardır. Değerlendirme formları, AÖEO ofisi arşivinden çekilerek veri haline getirilmiştir. Katılımcıların eğitimi 1’den 5’e kadar puanladıkları formlardan elde edilen verilere göre, eğitim amacına ulaşma konusunda 4,37 puan almıştır. Eğitim içeriği beklentileri karşılayarak 4,35 puan alırken, eğitimde öğrenilen bilgilerin uygulanabilirliği 4,38 puanla değerlendirilmiştir. Eğitimde kullanılan araçların yeterliliği 4,39 puanla öne çıkarken, eğitimin bireysel katkı sağlama açısından başarılı olduğunu gösteren bir değer olan 4,3 puan elde edilmiştir.

İstanbul Medipol Üniversitesi, ayrımcılığı önleme ve eşitlik konularında etkili bir şekilde faaliyet göstermeye devam ederek, Prof. Dr. Bekir Berat Özipek ve Dr. Öğr. Üyesi Arda Akçiçek tarafından düzenlenen “Siyasi, Hukuki ve Ahlaki Değerlendirmeler” başlıklı eğitimleriyle önemli bir bilgi platformu sunmuştur. Bu eğitimler 05.07.2021, 12.11.2021, 17.12.2021 ve 07.03.2022 tarihlerinde gerçekleştirilmiştir.

Toplamda 77 katılımcının değerlendirdiği bu eğitimlerin sonuçları, katılımcıların sağladığı geribildirimler doğrultusunda elde edilmiştir. Değerlendirmeler, katılımcıların eğitimlerin amacına ulaşma başarısını 1 ile 5 arasında puanlama sistemiyle belirlediğini göstermektedir. Buna göre, eğitim amacına ulaşma konusundaki değerlendirme sonuçlarına göre, katılımcılar tarafından 4,7 puan verilmiştir. Eğitim içeriği, beklentileri karşılayarak 4,71 puan almış, eğitimde öğrenilen bilgilerin uygulanabilirliği 4,65 puanla ölçülmüştür. Eğitimde kullanılan araçların yeterliliği, katılımcılar tarafından 4,71 puanla değerlendirilirken, eğitimin bireysel katkı sağlama açısından başarılı olduğunu gösteren bir değer olan 4,64 puan da elde edilmiştir.

İstanbul Medipol Üniversitesi, ayrımcılığı önleme ve eşitlik alanındaki çabalarını sürdürmeye devam ederek Dr. Öğr. Üyesi Duygu Öztürk ve Dr. Öğr. Üyesi Halime Safiye Atalay tarafından düzenlenen eğitimlerle önemli adımlar atmıştır. Bu eğitimler, “Üniversite Kavramı ve Kültürel Çeşitlilik” başlıkları altında 12.07.2021, 15.11.2021 ve 17.12.2021 tarihlerinde gerçekleştirilmiştir.

Eğitim, toplam 56 katılımcının değerlendirmesine tabi tutulmuş ve elde edilen sonuçlar değerlendirme sürecinde önemli bir geribildirim kaynağı olmuştur. Katılımcılar, eğitimlerin başarısını 1 ile 5 arasında puanlama sistemiyle değerlendirmişlerdir.

Eğitimlerin amacına ulaşma konusundaki değerlendirme sonuçlarına göre, katılımcılar tarafından 4,66 puan verilmiştir. Eğitim içeriği, beklentileri karşılayarak 4,64 puan almış, eğitimde öğrenilen bilgilerin uygulanabilirliği 4,6 puanla ölçülmüştür. Eğitimde kullanılan araçların yeterliliği ise katılımcılar tarafından 4,74 puanla değerlendirilmiştir ayrıca eğitimin bireysel katkı sağlama açısından başarılı olduğunu gösteren bir değer olan 4,6 puan da elde edilmiştir.

Düzenlenen üç farklı eğitim programının katılımcı değerlendirmeleri incelendiğinde, eğitimlerin genel etkisinin ortaya çıktığı ifade edilecek olursa “Siyasi, Hukuki ve Ahlaki Değerlendirmeler” başlıklı eğitim, katılımcılardan aldığı ortalama 23,41 puan ile oldukça başarılı bir performans sergilemiştir. “Ayrımcılık – Nedir ve Nasıldır?” eğitimi ise değerlendirme sonucunda elde ettiği ortalama 21,79 puan ile ikinci sırada yer almıştır. “Üniversite Kavramı ve Kültürel Çeşitlilik” eğitimi ise değerlendirme neticesinde ortalama 23,24 puan almıştır. Bu eğitim, genel puanlama kriterlerinde üçüncü sırayı almıştır.

En genel anlamıyla, İstanbul Medipol Üniversitesi'nin düzenlediği eğitim programları, katılımcılardan aldığı yüksek puanlarla etkili ve başarılı olduğunu göstermiştir. “Siyasi, Hukuki ve Ahlaki Değerlendirmeler” başlıklı eğitim, genel ortalama puanları açısından öne çıkarken, diğer eğitimler de olumlu bir etki yaratmıştır. Bu değerlendirmeler, üniversitenin ayrımcılıkla mücadele ve eşitlik konularında başarılı bir şekilde faaliyet gösterdiğini ortaya koymaktadır.

Liderlik perspektifiyle değerlendirildiğinde, İstanbul Medipol Üniversitesi sadece kendi kurumunda değil, aynı zamanda alanda bir öncü olma niteliği taşımaktadır. Bu liderlik vizyonu, diğer yükseköğretim kurumlarını benzer ofislerin kurulması ve ayrımcılıkla mücadele konusundaki çabaların daha etkili bir şekilde yönetilmesi konusunda cesaretlendirebilir görünmektedir.

Liderlerin, organizasyonların başarılı bir şekilde tamamlanması için motivasyon sağlama ve iş alanında fedakarlıklar yapma gibi önemli roller üstlendikleri bilinmektedir. Bu bağlamda, yükseköğretim kurumlarında bir ofis açılması, personel istihdamı ve bu alanda yapılan çalışmaların raporlanması gibi uygulamalar, liderlik örnekleri olarak literatüre eklenmelidir. Bu uygulamalar, liderlerin sadece kendi kurumlarında değil, aynı zamanda alan genelinde etkili birer lider olmalarına katkı sağlayabilir. Böylelikle kurumsal ve hak temelli çalışmalar genişleyebilir.

Araştırma kapsamındaki kampüs ombudsmanlığı, Türkiye’de Amerika ve İskandinav ülkeleri kadar eski olmasa da vakıf üniversitelerinin ayrımcılıkla mücadele konusundaki yetkin yaklaşımlarına dair raporlarda incelendiği üzere, önemli bir yer tutmaktadır. Türkiye’deki yükseköğretim kurumlarının bu alandaki çabalarının daha fazla araştırılması ve literatüre katkı sağlanması, benzer çalışmaların yaygınlaşmasına ve sürdürülebilir bir etki yaratılmasına olanak tanıyacaktır.

## **Sonuç**

Çalışmada, yükseköğretim kurumlarında artan ayrımcılık sorununa yönelik etkili bir mekanizma olarak ombudsmanlığın gerekli olduğu vurgulanmıştır. Ayrımcılığın genellikle önyargı ve toplumsal normlara dayandığı ve bu olgunun sadece bireyleri değil, aynı zamanda genel toplum dinamiklerini olumsuz etkilediği belirtilmiştir. Ayrımcılığı önleme ve eşitlik sağlama amacıyla kampüs ombudsmanlığı, öğrenci odaklı bir perspektif sunarak öğrenci mağduriyetlerini çözme, görüşleri alma ve çeşitli şikayetlere çözüm üretme noktasında kritik bir işlev üstlenmektedir.

Yapılan çalışmaların, ombudsmanlık kurumunun öğrenci ve personel şikayetlerini başarıyla ele alarak adaleti sağlamada etkili bir araç olduğunu gösterdiği belirtilmiştir. Ombudsmanın temel

görevlerinin şikayetlerin alınması, cevaplanması, araştırma yapılması, ikna edilmesi ve pazarlık yapılması olduğu ifade edilerek bu mekanizmanın yükseköğretim kurumlarında ayrımcılıkla mücadelede önemli bir rol oynayabileceği vurgulanmıştır.

Yükseköğretim kurumlarında ayrımcılıkla mücadelede, ombudsmanlık sistemi kurmak, eğitim ve bilinçlendirme faaliyetleriyle birleştirilerek adil bir eğitim ortamı sağlamak ve topluluk içinde eşitliği güçlendirmek için önemli bir strateji olarak değerlendirilmelidir. Bu yönde atılacak adımlar, bireysel ve kurumsal düzeyde ayrımcılıkla mücadelede önemli bir ilerleme sağlayabilir, daha kapsayıcı bir yükseköğretim deneyimi sunabilir. Bu çerçevede yapılan çalışmalar, yükseköğretim kurumları içerisinde dayanışma ve daha adil bir çalışma ortamının oluşturulmasında etkili olacaktır. Ayrımcılıkla mücadelede yapılan çalışmaların, ombudsmanlık sisteminin güçlendirilmesi için sosyal ve kültürel faaliyetlere odaklanması, lider kurumun yönetim anlayışına bağlıdır.

Türkiye'deki yükseköğretim kurumlarında ombudsmanlık faaliyetleri üzerine yapılan literatür taraması, özellikle 2019 yılında Altınbaş Üniversitesi'nin öncülük ettiği bir sürecin mevcudiyetine işaret etmektedir (Kaya, 2020, s. 163) ancak bu gelişmenin Altınbaş Üniversitesi'nde öncelikle akranlara yönelik bir odaklanma içerdiği gözlenmiştir. İstanbul Medipol Üniversitesi ise kendine özgü liderlik yaklaşımı ile dikkat çekmektedir.

İstanbul Medipol Üniversitesi, öğrencilere ek olarak idari personele ve diğer paydaşlara yönelik geniş kapsamlı bir etki sağlama amacını gütmektedir. Bu, ombudsmanlığın sadece öğrenciler arası bir akran çalışması olmaktan çıkarak akademisyenlerin ve personelin de etkileşimde farkındalık çalışmalarına katılımını teşvik etme amacını taşımaktadır.

İstanbul Medipol Üniversitesi'nin ayrımcılık konusundaki eğitimleri, sadece ayrımcılığın tanımını değil, aynı zamanda ahlaki ve hukuki boyutlarına odaklanarak katılımcılara kapsamlı bir bakış sunmaktadır. Bu eğitimler, kültürel çeşitlilik, kurum kültürü ve ahlaki değerlendirmeler gibi geniş bir yelpazeyi kapsayarak kurum içinde etik ve adil ilişkileri vurgulamaktadır.

İstanbul Medipol Üniversitesi'nin söz konusu ofis arşivinden çekilen veriler üzerinden belge analizi yöntemini kullanılmıştır. Bu çerçevede, ofisin düzenlediği eğitim programlarına yönelik yüksek katılım ve başarı oranlarıyla belirlenen hedeflere ulaştığı tespit edilmiştir. "Siyasi, Hukuki ve Ahlaki Değerlendirmeler" başlıklı eğitim, katılımcılardan aldığı ortalama 23,41 puan ile oldukça başarılı bir performans sergilemiştir. "Ayrımcılık – Nedir ve Nasıldır?" eğitimi ise değerlendirme sonucunda elde ettiği ortalama 21,79 puan ile ikinci sırada yer almıştır. "Üniversite Kavramı ve Kültürel Çeşitlilik" eğitimi ise değerlendirme neticesinde ortalama 23,24 puan almıştır.

Bu bilgiler ışığında, İstanbul Medipol Üniversitesi'nin ofisin belirlediği hedeflere ulaşma konusundaki çabaları, Türkiye'deki yükseköğretim kurumlarında kampüs ombudsmanlığı faaliyetlerinin gelişimi için önemli bir örnek teşkil etmektedir. Bu çalışmanın sonuçları, ayrımcılığı önleme ve eşitlik ombudsmanlığı ofisinin yükseköğretim kurumları tarafından desteklenmesinin önemine vurgu yapmaktadır. Ayrımcılık, öğrenciler, öğretim üyeleri ve diğer personel için ciddi bir sorun haline gelmiştir ve etkili bir mücadele gerekmektedir. Kampüs ombudsmanlığı, ayrımcılıkla mücadelede öğrenci odaklı bir perspektif sunarak yükseköğretim kurumlarında etkili bir mekanizma oluşturulmasını ve adalet ve eşitlik ilkelerinin daha sağlam bir temele oturtulmasını sağlar. Bu sayede daha adil bir eğitim ortamı sağlanabilir ve ayrımcılıkla mücadelede toplumsal bir bilinç oluşturulabilir.

### **Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı**

Bu araştırma çalışması, bilimsel etik kurallarına ve dürüstlük ilkesine uygun şekilde yürütülmüştür.

Aşağıda belirtilen prensipler ve ifadeler, yazarlar tarafından özenle takip edilmiştir:

1. Dürüslük ve Güvenilirlik: Bu çalışma, tasarımından veri toplama, analiz ve yorumlamaya kadar dürüst ve güvenilir bir şekilde gerçekleştirilmiştir. Veriler doğru ve eksiksiz bir şekilde sunulmuştur.

2. İntihal Önleme: Bu çalışmada kullanılan bilgiler kaynak gösterilerek kullanılmıştır. Yazarlar, diğer araştırmacıların çalışmalarını alıntılarken uygun referansları sağlamıştır.

3. Veri Doğruluğu ve Saklanması: Veriler titizlikle toplanmış ve analiz edilmiştir. Verilerin doğruluğu ve bütünlüğu korunmuş, gerektiğinde veri kaynaklarına erişim sağlanmıştır.

Bu beyan, yazarlar tarafından, bilimsel etik kurallarına, toplumun ve akademik camianın güvenine saygı göstermek amacıyla sunulmuştur. Çalışmanın gerçekleştirilmesi ve yayınlanması sürecinde tüm ilgili etik ilkeler göz önünde bulundurulmuştur.

### **Yazarların Makaleye Katkı Oranları**

Makale iki yazar tarafından kaleme alınmıştır ve iki yazarın makaleye katkı oranları eşittir.

### **Teşekkür**

Katkı ve izinleri dolayısıyla İstanbul Medipol Üniversitesi Rektörü Sayın Prof. Dr. Ömer Ceran'a, Ayrımcılığı Önleme ve Eşitlik Ombudsmanlığı Ofisi Birim Eş Başkanları Prof. Dr. Bekir Berat Özipek ile Dr. Yakup Levent Korkut'a ve Uluslararası İş Geliştirme Birim Sorumlusu Abdullah Selim Vardarbaş'a teşekkürlerimizi sunarız.

### **Çıkar Beyanı**

Bu makaleyle ilgili olarak yazarlar herhangi bir kişi veya kuruluşla çıkar çatışması yaşamamaktadır.

### Kaynakça

- Erdoğan, M. (2008). Adalet ve eşitlik. *Muhafazakâr Düşünce Dergisi*, 4(15), 9-22.
- İstanbul Medipol Üniversitesi. (2021). Ayrımcılığı Önleme ve Eşitlik Ombudsmanlığı Ofisi Yönergesi. <https://www.medipol.edu.tr/sites/default/files/2022-08/yonerge332.pdf> (Erişim Tarihi: 29.11.2023).
- Kaya, M. (2020). Bir örgütsel ombudsmanlık uygulaması olarak yükseköğretim ombudsmanlık ofisleri. *Üniversite Araştırmaları Dergisi*, 3(3), 159-164.
- Kaygısız, Ü. (2018). Üniversitelerde uyuşmazlık çözümü aracı olarak kampus ombudsmanlığı: Öğrencilerin algılarını ölçmeye yönelik bir analiz. *Ombudsman Akademik*, (8), 125-140.
- Kıral, B. (2020). Nitel bir veri analizi yöntemi olarak doküman analizi. *Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(15), 170-189.
- Korkmaz, A., ve Baran, S. (2018). Irkçılık ve ayrımcılık bağlamında sosyal medyada #Oscarsowhite. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 5(6), 194-210.
- National University. (t.y.). Office of the Ombudsman. <https://www.nu.edu/our-university/the-university/office-of-the-ombudsman/> (Erişim Tarihi: 03.11.2023).
- Oregon State University. (t.y.). University Ombuds Office. <https://ombuds.oregonstate.edu/faqs> (Erişim Tarihi: 06.11.2023).
- Özer, M. (2012). Türkiye’de uluslararası öğrenciler. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, (1), 10-13.
- Özipek, B. B., Korkut, Y. L. ve Tanrıkulu, F. (2019). *Kennen wir unsere rechte? Haklarımızı biliyor muyuz?*. İstanbul: İstanbul Medipol Üniversitesi.
- Özkan, F. (2018). Mine Gözübüyük Tamer Yükseköğretimin küreselleşen aktörleri: Uluslararası öğrenciler. *Mizanü'l-Hak: İslami İlimler Dergisi*, (7), 181-183.
- Sağlam, E. (2020). Ayrımcılık konusunda nitel bir araştırma: Viyana’daki Türk göçmenler. *Muhafazakâr Düşünce Dergisi*, 16(59), 268-295.
- University of California Merced. (t.y.). Office of the Ombuds. <https://ombuds.ucmerced.edu/faqs> (Erişim Tarihi: 02.11.2023).
- Wellesley College. (t.y.). Ombuds Office. <https://www.wellesley.edu/administration/ombuds> (Erişim Tarihi: 05.12.2023).

### **Extended Abstract**

Preventing discrimination and promoting equality initiatives are considered essential requirements for creating a more inclusive environment in higher education institutions. The aim of these efforts is to ensure a setting where everyone has equal rights and differences are respected.

Preventing discrimination and promoting equality initiatives can encompass various methods and strategies. These may include educational programs, awareness campaigns, the development of policies and guidelines, and organizing events that encourage diversity and inclusivity.

Educational programs are an effective method to raise awareness among students and staff about discrimination and develop their empathy skills. These programs can provide knowledge and tools to understand and reduce discrimination between different identities and groups, such as race, gender, sexual orientation, religion, and disability. Additionally, enhancing cultural competence and celebrating cultural diversity can be part of educational programs.

Awareness campaigns are important tools to make the community members of higher education institutions more sensitive to discrimination. These campaigns can be organized using posters, events, conferences, seminars, panels, and other communication tools. Creating platforms where students and staff can share their experiences can also be an effective method to increase awareness.

The development of policies and guidelines establishes an institutional framework for preventing discrimination and ensuring equality. These policies can emphasize a zero tolerance policy against discrimination, establish procedures to ensure privacy and security, and ensure fair handling of complaints. Additionally, policies that promote diversity and inclusivity, such as creating a diverse management team or setting diversity-related goals, can be implemented.

Events that promote diversity and inclusivity facilitate the coming together and interaction of different identities and groups in higher education institutions. For example, cultural events can provide a platform for diverse communities to learn about and appreciate each other's cultures. Additionally, events that encourage inclusive language and behavior can support community members in showing respect for each other and learning to prevent discrimination.

Encouraging social participation is also important for the effectiveness of discrimination prevention and equality initiatives. An environment of active communication and collaboration should be fostered among students, faculty members, staff, and administrators. The participation and commitment of all stakeholders are necessary for the success of these efforts.

In conclusion, preventing discrimination and promoting equality initiatives are crucial steps in creating an inclusive environment in higher education institutions. Through various strategies such as educational programs, awareness campaigns, policy and guideline development, and events that encourage diversity and inclusivity, this goal can be achieved. However, it is important to remember that these efforts are just a starting point and need to be continuously renewed and updated.

The Office for the Prevention of Discrimination and Promotion of Equality is an institution established by governments or other organizations with the aim of preventing discrimination, promoting the principle of equality, and ensuring social justice. These offices fulfill a range of responsibilities, such as providing assistance to individuals who have experienced discrimination, investigating discrimination cases, conducting awareness-raising campaigns, and making policy recommendations. Such an office plays a valuable role in higher education institutions for several reasons.

**Preventing Discrimination and Ensuring Equality:** Higher education institutions comprise diverse communities with students, faculty, and staff from different identities, cultural backgrounds, and experiences. The Office for the Prevention of Discrimination and Promotion of Equality recognizes this diversity and develops policies and guidelines to prevent discrimination. This ensures a university experience where everyone has equal opportunities and lives and works in a fair environment.

**Providing Counseling and Support:** Students or staff who have experienced or are facing discrimination can seek counseling and support from the Office for the Prevention of Discrimination and Promotion of Equality. The office informs individuals about their rights and options, guides them

through the complaint process, and directs them to resources for necessary assistance. This empowers discrimination victims and supports them in advocating for their rights.

**Education and Awareness:** The Office for the Prevention of Discrimination and Promotion of Equality plays a crucial role in raising awareness and educating community members in higher education institutions about discrimination. Education programs, workshops, seminars, and events are organized to help individuals understand what discrimination is, how it can be recognized, and how it can be prevented. These awareness-raising efforts contribute to fostering an inclusive culture and reducing discrimination.

**Policy and Guideline Development:** The Office for the Prevention of Discrimination and Promotion of Equality contributes to the development of policies and guidelines to prevent discrimination and ensure equality in higher education institutions. These policies and guidelines emphasize a zero tolerance policy against discrimination, establish complaint procedures, and take steps to promote diversity and inclusivity. This creates a fair and equitable environment for community members.

**Data Collection and Analysis:** The Office for the Prevention of Discrimination and Promotion of Equality collects data and prepares reports to identify and analyze discrimination cases. These data help evaluate and improve the processes for combating discrimination in higher education institutions. Additionally, this data can serve as an important resource for policymakers and decision-makers by highlighting inequalities and providing recommendations for solutions.

The Office for the Prevention of Discrimination and Promotion of Equality is a valuable resource and support for higher education institutions. These offices play an active role in preventing discrimination, promoting the principle of equality, and creating an inclusive environment. Having such offices in higher education institutions is important for protecting the rights of community members, addressing discrimination cases, and ensuring social justice. Furthermore, their work educates and raises awareness among community members about discrimination, contributes to policy and guideline development, and guides institutions through data collection and analysis.





**Başvuru Tarihi (Received Date):** 23.12.2023

**Kabul Tarihi (Accepted Date) :** 27.12.2023

**Makale Türü (Article Type):** Research Article / Araştırma Makalesi

**doi:** 10.52848/ijls.1408944

**Citation Information:** Döner, E., & Efeoğlu, İ. E. (2023). Investigating the effect of five-factor personality traits on the self-leadership characteristics of public and private sector employees in Türkiye. *International Journal of Leadership Studies: Theory and Practice*, 6(3), 227-243. doi: 10.52848/ijls.1408944

**Kaynakça Gösterimi:** Döner, E., & Efeoğlu, İ. E. (2023). Türkiye’de bulunan kamu ve özel sektör çalışanlarına ait beş faktör kişilik özelliklerinin öz-liderlik karakteristikleri üzerinde etkisinin araştırılması. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 6(3), 227-243. doi: 10.52848/ijls.1408944

## INVESTIGATING THE EFFECT OF FIVE-FACTOR PERSONALITY TRAITS ON THE SELF-LEADERSHIP CHARACTERISTICS OF PUBLIC AND PRIVATE SECTOR EMPLOYEES IN TÜRKİYE

*Erkan DÖNER<sup>1</sup> & İbrahim Efe EFEOĞLU<sup>2</sup>*

### **Abstract**

In the contemporary era, as a result of the radical progress of technology through digitization, business ecosystems are transforming into structures that are more competitive, innovative, and capable of responding rapidly to change. Throughout this transformative process, the concept of leadership has evolved towards more diverse perspectives, building on its significance since the Industrial Revolution. Beyond the traditional notion of leadership, the concept of self-leadership emerges as a crucial tool in the rapidly changing dynamics of competitive business environments. Research suggests that the characteristics of self-leadership vary according to individuals' personality structures. Due to the insufficient exploration of studies concerning the relationship between individuals' self-leadership and their personality structures within Turkish culture, this study was conducted. In this perspective, a quantitative research methodology was employed by researchers, with a focus on relational analysis among variables. The study involved the administration of self-leadership and the Big Five personality traits scales to 349 participants. Gender and sectoral differences in the relationship between self-leadership and the five personality traits were also examined. The analyses revealed significant effects of the five personality traits on self-leadership in the overall context ( $\beta$ : .376,  $p < .05$ ). The extraversion personality trait exhibited a significant impact on self-leadership ( $\beta$ : .322,  $p < .05$ ). Openness to experience had a significant effect on self-leadership ( $\beta$ : .344,  $p < .05$ ), as did the responsibility personality trait ( $\beta$ : .348,  $p < .05$ ). When examined from a gender perspective, the gender factor was identified as a significant variable in the impact of the agreeableness personality trait on self-leadership ( $\beta_1$ : .247;  $\beta_2$ : .192,  $p < .05$ ). Additionally, the gender factor was found to be a significant variable in the impact of extraversion personality trait on self-leadership ( $\beta_1$ : .271;  $\beta_2$ : .382,  $p < .05$ ). Furthermore, when exploring differences between individuals working in the public or private sectors, the sector factor was identified as a significant variable in the impact of emotional stability personality trait on self-leadership ( $\beta_1$ : .243;  $\beta_2$ : .337,  $p < .05$ ).

**Keywords:** Leadership, Personality, Private Sector, Public Sector, Self-Leadership.

### ***Türkiye’de Bulunan Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarına Ait Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Öz-Liderlik Karakteristikleri Üzerinde Etkisinin Araştırılması***

<sup>1</sup> Ph.D. Candidate, Adana Alparslan Türkeş Science & Technology University, Business Faculty, Department of Management & Organization, E-mail: [erkandoner@outlook.com](mailto:erkandoner@outlook.com), ORCID: 0000-0001-9999-6191

<sup>2</sup> Professor, Adana Alparslan Türkeş Science & Technology University, Business Faculty, Department of Management & Organization, E-mail: [e.efeoğlu@atu.edu.tr](mailto:e.efeoğlu@atu.edu.tr), ORCID: 0000-0003-3928-4568

## Öz

Günümüzde teknolojinin dijitalleşme aracılığı ile radikal ilerlemesi sonucunda, iş ekosistemleri daha rekabetçi, yenilikçi ve değişime hızlı cevap verme yetkinliklere sahip olacak bir yapıya dönüşmektedir. Bu dönüşüm sürecinde, liderlik kavramı sanayi devriminden itibaren sahip olduğu önemi daha çoklu perspektiflere doğru geliştirebilmektedir. Liderlik kavramının ötesinde öz-liderlik kavramı hızlı değişen rekabetçi iş dinamiklerinde önemli bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır. Yapılan araştırmalarda, bireylere ait öz-liderlik karakteristik özelliklerinin kişilik yapılarına göre değişkenlik kazandığı düşünülmektedir. Türk kültüründe, kişilerin öz-liderliği ile kişilik yapılarında arasında gerçekleştirilen çalışmaların yetersiz olması sonucu bu çalışma gerçekleştirilmiştir. Bu perspektifte, araştırmacılar tarafından yürütülen çalışmada nicel araştırma metodolojisi uygulanmış ve değişkenler arası ilişkisel analiz hedeflenmiştir. Gerçekleştirilen çalışma kapsamında, 349 kişiye öz-liderlik ve beş büyük kişilik özellikleri ölçekleri sunulmuştur. Öz-liderlik ve beş faktör kişilik özellikleri arasındaki ilişkide cinsiyet ve sektörel farklılıklar da incelenmiştir. Yapılan regresyon analizleri sonucunda, beş faktör kişilik özelliklerinin genel boyutta öz-liderlik üzerinde anlamlı etkisi keşfedilmiştir ( $\beta$ : .376,  $p < .05$ ). Dışadönüklük kişilik özelliğinin öz-liderlik üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi mevcuttur ( $\beta$ : .322,  $p < .05$ ). Yeniliğe açıklık kişilik özelliğinin öz-liderlik üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi mevcuttur ( $\beta$ : .344,  $p < .05$ ). Sorumluluk kişilik özelliğinin öz-liderlik üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi mevcuttur ( $\beta$ : .348,  $p < .05$ ). Bireyler cinsiyet perspektifinde incelendiğinde, cinsiyet faktörü uyumluluk kişilik özelliğinin öz-liderlik üzerinde etkisinde anlamlı bir değişken olarak analiz edilmiştir ( $\beta_1$ : .247;  $\beta_2$ : .192  $p < .05$ ). İlaveten, cinsiyet faktörü dışadönüklük kişilik özelliğinin öz-liderlik üzerinde etkisinde anlamlı bir değişken olarak analiz edilmiştir ( $\beta_1$ : .271;  $\beta_2$ : .382  $p < .05$ ). Diğer taraftan, bireylerin çalıştığı kamu veya özel sektör farklılıkları incelendiğinde, sektör faktörü duygusal kararlılık kişilik özelliğinin öz-liderlik üzerinde etkisinde anlamlı bir değişken olarak analiz edilmiştir ( $\beta_1$ : .243;  $\beta_2$ : .337  $p < .05$ ).

**Anahtar Kelimeler:** Kamu Sektörü, Kişilik, Liderlik, Öz-Liderlik, Özel Sektör.

## Introduction

In the contemporary business landscape, there is a prevalence of rapid changes in strategies, innovation in business models, and transformative operational practices (Jooste et al., 2015). Leaders adhering to outdated mindsets often encounter difficulties finding relevance and asserting themselves in this evolving business environment. Conversely, leaders who embrace self-disruption exhibit traits such as high learning agility, self-awareness, emotional and social intelligence, purpose-driven orientation, and a balance of assurance and humility (Daud, 2020). The viewpoint on leadership has consistently adapted and adjusted in response to global occurrences, shifts in generational dynamics, technological advancements, and various other influential factors (Northouse, 2021). Despite the extensive body of research on leadership, the understanding of self-leadership is steadily expanding.

Self-leadership involves cultivating and managing individual energy to instigate, motivate, and achieve high-level performance, thereby enhancing and sustaining the leadership ethos of the organization at an individual level (Neck and Manz, 2007). Individuals practicing self-leadership exhibit heightened self-awareness and efficacy, showcasing the capacity to impact a leader's communication, emotions, and behavior (Bryant and Kazan, 2013). The relationship between self-leadership and success in leadership roles has ignited substantial scholarly dialogue (Hybels, 2016). Notably, the intricacies of self-managing within the leadership context hold considerable weight as a predictor of one's effectiveness. Therefore, leaders' adeptness at governing their actions illuminates their broader managerial capabilities. The chosen leadership style serves as a potent signal of their unique leadership attributes. Furthermore, research has unveiled the damaging effects of deficiency in leadership behaviors displayed by top management teams on organizational performance (Neck and Manz, 2010). This negative impact can be attributed to the deficit in proactive leadership skills at the individual level, which can ripple through the entire organization. Stewart et al. (2011) envisions certain individuals possessing an inherent predisposition for self-leadership, highlighting the significance of comprehending the motivating factors. Consequently, it is crucial to explore individual factors, such as personality traits, and contextual factors within the environment that could influence self-leadership (Stewart et al., 2019). The exercise of self-leadership within an organizational framework has the potential to engender proficient leadership, promote organizational stability, and augment overall productivity (Long et al., 2015). An important factor contributing to the scholarly interest in employee self-leadership is the organizational pursuit of competitive advantage, which extends beyond external orientation, involving aspects such as customer and competition strategies, to encompass internal orientation, specifically focusing on cost control (Olson et al., 2005). The act of engaging in self-

Investigating the Effect of Five-Factor Personality Traits on the Self-Leadership Characteristics of Public and Private Sector Employees in Türkiye  
*Erkan DÖNER & Efe EFEOĞLU*

leadership is thought to enhance the self-awareness and self-regulation of leaders, motivating them to exhibit authentic behavior and consequently serving as a positive role model for followers (Avolio and Gardner, 2005). Leaders' adept at self-leadership demonstrates enhanced capability in effectively managing the inherent stresses associated with their roles (Lovelace et al., 2007).

While numerous factors influence self-leadership, personality traits are particularly critical, as represent relatively stable patterns of thoughts, feelings, and behaviors (Ashton and Lee, 2007). Among personality models, the Big Five, encompassing "Openness to Experience", "Conscientiousness", "Extraversion", "Agreeableness", and "Emotional Stability", has gained widespread acceptance due to its robust empirical foundation and relevance to various psychological outcomes (John and Srivastava, 1999). Additionally, prior research has indicated that individuals with openness to experience are inclined to discover meaningfulness and experience feelings of competence (Azucar et al., 2018), aligning with the competence aspect of the natural rewards strategy. Across contemporary organizations, businesses, and higher education institutions, the value of self-leadership principles has gained widespread recognition. This is reflected in the proliferation of training programs specifically designed to cultivate self-leadership characteristics and behaviors within the professional context (Neck and Manz, 2010). This research study explores the intricate relationship between big-five personality traits and self-leadership, offering a deeper understanding of individual differences in self-leadership levels through hypotheses developed by researchers as follows.

The self-leadership, being composed of behavior awareness & volition, task motivation, and constructive cognition, reaches significantly high levels with individuals possessing extraversion, emotional stability, openness to experience, conscientiousness, and agreeableness as being part of big-five personality traits (Furtner and Rauthmann, 2010). The impact of each trait on self-leadership is significantly influenced by its interaction with other traits, individual skills, and the specific context. For instance, someone high in both conscientiousness and agreeableness might exhibit self-leadership through meticulous planning and collaboration, while someone high in openness and extraversion might approach it through innovation and proactive communication (Long et al., 2015). Therefore, it can be concluded that the big-five personality trait has a significantly positive impact on the self-leadership characteristics of employees in Turkish culture.

***H<sub>1</sub>*: "The Big-Five Personality" has a significantly positive impact on self-leadership characteristics.**

Extraverted individuals often enjoy social interaction and can be adept at influencing others, which can help motivate and lead teams. Extraverts tend to have higher self-confidence and optimism, which can translate into self-belief and initiative, crucial aspects of self-leadership (Houghton et al., 2004). Extraverts are typically comfortable with communication and persuasion, which can be advantageous in setting goals, providing feedback, and navigating challenging situations. Therefore, it can be concluded that the extraversion trait has a significantly positive impact on the self-leadership characteristics of employees in Turkish culture.

***H<sub>1a</sub>*: "Extraversion" has a positive impact on self-leadership characteristics.**

Individuals high in agreeableness prioritize cooperation, harmony, and avoiding conflict. This can sometimes lead to putting others' needs before their own, potentially hindering self-directed goal pursuit and assertive decision-making, key aspects of self-leadership. Agreeable individuals might struggle to set boundaries or disagree with others, potentially leading to exploitative situations or difficulty asserting their ideas and initiatives, both of which can hamper self-leadership (Furtner and Rauthmann, 2010). Agreeable individuals might shy away from direct communication or expressing strong opinions, potentially hindering their ability to effectively delegate tasks, provide constructive

feedback, or lead by example, all of which are crucial for effective self-leadership (Woods et al., 2023). Therefore, it can be concluded that the agreeableness trait has a significantly negative impact on the self-leadership characteristics of employees in Turkish culture.

***H<sub>1b</sub>*: “Agreeableness” has a negative impact on self-leadership characteristics.**

Individuals high in conscientiousness are known for their discipline, organization, and goal-oriented behavior. These qualities directly translate into effective self-goal setting, planning, and execution, all crucial aspects of self-leadership. Conscientious individuals hold themselves accountable for their actions and strive for excellence. This translates into self-monitoring, performance evaluation, and continuous improvement, all of which are foundational for effective self-leadership (Harari et al., 2021). In the face of challenges, individuals high in conscientiousness demonstrate grit, perseverance, and the ability to bounce back from setbacks. These qualities are crucial for self-leaders to navigate obstacles, overcome difficulties, and maintain motivation amidst challenges. Therefore, it can be concluded that the conscientiousness trait has a significantly negative impact on the self-leadership characteristics of employees in Turkish culture.

***H<sub>1c</sub>*: “Conscientiousness” has a positive impact on self-leadership characteristics.**

Individuals high in emotional stability, often referred to as "neuroticism" in the Big Five, display better control over their emotions, mitigating stress and impulsive reactions. This enables them to maintain a clear head under pressure, make rational decisions, and stay focused on goals, crucial aspects of self-leadership (Houghton et al., 2004). Emotionally stable individuals are better equipped to cope with challenges and setbacks. They are less likely to give up in the face of difficulties, allowing them to persist through tough times and exhibit the resilience needed for effective self-leadership. Therefore, it can be concluded that the emotional stability trait has a significantly negative impact on the self-leadership characteristics of employees in Turkish culture.

***H<sub>1d</sub>*: “Emotional Stability” has a positive impact on self-leadership characteristics.**

Individuals high in openness are known for their curiosity, imagination, and willingness to explore new ideas and approaches. These qualities fuel creative problem-solving, innovative solutions, and the ability to adapt to changing situations, all crucial for effective self-leadership in today's dynamic world (Furtner and Rauthmann, 2010). Openness to experience translates into a willingness to embrace change and adapt to new situations. This flexibility allows self-leaders to navigate uncertainty, explore different approaches, and pivot, when necessary, crucial skills in a world of constant evolution. Therefore, it can be concluded that the openness to experience trait has a significantly negative impact on the self-leadership characteristics of employees in Turkish culture.

***H<sub>1e</sub>*: “Openness to Experience” has a positive impact on self-leadership characteristics.**

Traditional gender roles often have different expectations for agreeableness. Men may be associated with assertiveness and decisiveness, while women may be associated with being supportive and collaborative. These expectations can influence how individuals internalize and express agreeableness, leading to different ways it manifests in self-leadership behaviors. Additionally, exposure to role models and societal stereotypes can further shape how individuals develop their self-leadership. Seeing successful men with strong self-leadership traits like decisiveness and initiative might encourage men to express agreeableness through compromise and collaborative decision-making while seeing successful women primarily displaying supportive and relationship-oriented leadership styles might lead women to focus on those aspects even if they are naturally high in agreeableness (AbuShmais, 2013).

Therefore, it can be concluded that sex type significantly differentiates the level of agreeableness's impact on the self-leadership characteristics of employees in Turkish culture.

***H<sub>2</sub>: Sex type significantly differentiates the level of agreeableness's impact on self-leadership characteristics.***

Traditional gender roles have often associated men with extraversion, portraying them as assertive, adventurous, and outgoing, while women may be associated with being more introverted, agreeable, and nurturing (Weathington and Moldenhauer, 2008). These expectations can influence how individuals internalize and express extraversion, leading to different ways it manifests in self-leadership behaviors. Therefore, it can be concluded that sex type significantly differentiates the level of extraversion's impact on the self-leadership characteristics of employees in Turkish culture.

***H<sub>3</sub>: Sex type significantly differentiates the level of extraversion's impact on self-leadership characteristics.***

Public sector organizations may sometimes offer greater job security and work-life balance compared to some private sector jobs (Buelens and Van den Broeck, 2007). This potential for a more predictable and stable work environment could benefit individuals lower in emotional stability and allow them to focus on self-leadership development without excessive external pressure. The demanding nature of some private sector jobs can lead to long hours, high-pressure situations, and unpredictable schedules. This could require individuals with higher emotional stability to manage stress effectively and maintain composure for effective self-leadership (Houghton et al., 2004). Therefore, it can be concluded that sector type significantly differentiates the level of emotional stability's impact on the self-leadership characteristics of employees in Turkish culture.

***H<sub>4</sub>: Sector type significantly differentiates the level of emotional stability's impact on self-leadership characteristics.***

The abovementioned hypotheses pave the way for a broader observation of the reason behind the relationship between big-five personality traits and self-leadership characteristics with the support of sex, generation, managerial role, and sector-type variables in this research study. Before examining the hypotheses claimed by researchers, scrutinizing the self-leadership, and big-five personality traits, and both of them provide a deeper understanding for scholars.

### **Theoretical Background**

While classic leadership models center around leaders motivating their subordinates, self-leadership emphasizes the self-motivation of employees, reducing dependence on external influences (Harari et al., 2021). Self-leadership designates an individual as both the originator and recipient of influence, distinguishing itself from other motivational concepts like self-efficacy and work engagement by encompassing explicit strategies that individuals can actively opt to pursue (Knotts et al., 2022). In the last two decades, self-leadership has been one of the adoptable managerial instruments that has been preferred by managers in multiple organizations and corporations (Elloy, 2005). Neck and Houghton (2006) characterize self-leadership as encompassing self-knowledge, self-awareness, self-management, and self-discipline. Each of these elements contributes to the effective execution of leadership within the organizational context. The self-leadership, which includes the components of self-management and regulation, is defined as a process in which individuals control their reactions to direct themselves by applying notable cognitive and behavioral strategies (Andressen et al., 2012; Neck and Houghton, 2006). Self-leadership is also characterized as a process of self-influence through which individuals attain the self-direction and self-motivation essential for optimal performance (Neck et al., 2019). Self-leadership

is based on the assertion that individuals manage themselves, and despite external interventions, people's behaviors are ultimately shaped by their internal motivations (Shek et al., 2015). The focus of the self-leadership investigation primarily pertains to the individual and personality side of leadership (Neck and Manz, 2012).

Self-leadership is an approach that emphasizes what should be done and why, in addition to how it should be done (Pearce and Manz, 2005). Self-leadership affects both the performance of tasks that naturally involve rewards and the performance of tasks that do not involve natural rewards even though, are required to be performed (Neck and Houghton, 2006). Strategies related to self-leadership are classified as behavior-focused, constructive thinking, and natural reward strategies (Norris, 2008). Behavior-focused strategies include cognitive strategies such as self-observation, setting self-goals, self-rewarding, self-punishment, and providing cues (Marques-Quinteiro et al., 2019).

The behavior-oriented practice of self-observation, which entails enhancing one's self-awareness regarding the enactment of specific behaviors concerning their timing and reasons, embodies elements of both self-reflection and self-regulation. Self-observation encompasses the establishment of standards and the evaluation of outcomes, playing a crucial role in mitigating unproductive behaviors (Manz and Neck, 2004) while directing attention toward productive behaviors (Stewart et al., 2011). Another behavior-focused element is self-rewards, which involves offering support and incentives for desired behaviors and the achievement of goals. This component is crucial for performance (Neck et al., 2017) and represents a form of self-reflection, delivering positive outcomes in response to meeting self-established standards. The last one, self-cueing strategies, involves setting up environmental cues, such as using sticky notes and to-do lists while minimizing negative stimuli like smartphones and video games that could potentially divert attention from desired behaviors (Knotts et al., 2022).

Individuals develop natural reward strategies to emphasize the enjoyable aspects of a task or activity they perform. These strategies aim to create an environment that motivates and rewards the individual for engaging in the task or activity, enabling self-motivation and self-reward (Furtner et al., 2011). Strategies for natural rewards entail the use of foresight to instill inherent motivation into tasks, fostering motivation and internalizing goals through the inherently enjoyable aspects of an activity. The focus is on intrinsic rewards that prompt individuals to engage in work for its inherent value rather than relying on external incentives. These strategies generate sentiments that contribute to positive attitudes (Frese and Fay, 2001; Manz, 2015).

In constructive thinking model strategies, individuals employ tactics such as identifying conventional and dysfunctional thought patterns, replacing them with new models that can enhance their performance, envisioning successful future outcomes in their minds, and developing self-affirming verbal techniques (Abid et al., 2021). Instances of constructive thinking strategies include substituting negative self-talk and mental thoughts with positive beliefs and expectations, intentionally harnessing and directing willpower and desire, and employing mental imagery of successful task performance (Van Zyl, 2008).

Leadership incorporating self-leadership skills should be considered an advantageous tool in dealing with managerial challenges (Pearce and Manz, 2005). One reason for the significant importance of the concept of self-leadership is the rapidly changing business environment, which demands flexibility, quick responsiveness, creativity, and high learning abilities (Afridi, 2021). An individual who demonstrates self-leadership behavior has a positive attitude and a productive working life, as well as opportunities to renew and develop professional knowledge and an increase in the tendency to take responsibility (Elloy, 2005). The acquisition of self-leadership skills is a trainable endeavor; therefore, it is not confined exclusively to individuals inherently possessing innate abilities in self-motivation and occupational proficiency (Furtner et al., 2012). Self-leadership emerges through personal influence,

Investigating the Effect of Five-Factor Personality Traits on the Self-Leadership Characteristics of Public and Private Sector Employees in Türkiye  
*Erkan DÖNER & Efe EFEOĞLU*

evolves through behavior and personal perspectives, and is applicable through self-management (Malmir and Azizzadeh, 2013). Self-leadership is the endeavor of an individual to organize their own living space, manage responsibilities within the organization, elevate social awareness, and enhance motivation levels toward work, life, and the organization (Georgianna, 2007). Self-leadership facilitates the transformation of an individual into a leader, and the cultivation of self-leadership skills contributes significantly to the advancement of broader leadership capabilities (Parakhina et al., 2019). Individuals with self-leadership skills have managed innovation cycles and utilized creativity without being exposed to inexplicable challenges because of possessing behavioral control and steady motivation levels (Ghosh, 2015; Pratoon and Savatsomboon, 2012). Liu et al. (2020) assert that self-leadership holds significance in dynamic environments and contributes to the improvement of group leadership and the quality of care provided to staff. According to Kusdinar and Haholongan (2019), self-leadership plays a role in influencing positive innovative behavior, suggesting that a higher level of positive self-leadership corresponds to an increased occurrence of innovative behavior among employees. Regarding the outcomes of self-leadership, Sesen et al., (2017) posit that self-leadership has the potential to impact job satisfaction, organizational commitment, and innovative behaviors. For enhancing job attitudes, job performance, and organizational commitment, self-leadership should be absorbed by individuals whether leaders with a job title or not in the organization (Stewart et al., 2019).

In self-leadership, there exists internal motivation, social cognition, self-determination, and self-regulation to be motivated to achieve goals and personal satisfaction (Mayfield et al., 2021). Individuals taking initiative can contribute beneficial outcomes for organizations during the chaotic and complicated business progresses owing to having self-leadership skills that provide behavioral control, advanced thinking mechanisms, and enduring motivation for employees (Stewart et al., 2011). There is a clear recognition that personality characteristics (i.e., extraversion, agreeableness, conscientiousness, emotional stability, and openness) significantly contribute to motivational processes (Judge and Ilies, 2002), encompassing aspects such as self-regulation, social cognition, and intrinsic motivation, all of which are pivotal to the concept of self-leadership (Houghton et al., 2004). Personality can be defined as the distinctive and characteristic patterns of thought, emotion, and behavior that describe an individual's interaction with the physical and social environment.

The Big-five personality model is a universally accepted approach explaining how individuals typically describe their or someone else's personality (John et al., 2008). The Big-five personality model is oriented towards elucidating individual personality through the examination of five significant factors and explicating the alterations within them, along with an exploration of their influences on various aspects, as delineated by Wood-Bell in 2008. The personality traits of an individual consist of five main elements: "emotional stability (stability), extraversion, openness to experience, agreeableness, and conscientiousness" (Robbins and Judge, 2017).

The dimension of extraversion encompasses individuals' willingness to engage in social interactions and the ease with which they establish relationships (Robbins and Judge, 2017). Extraverted individuals derive pleasure from meeting and getting to know new people; however, conversely, individuals with such personality traits tend to exhibit impatience by seeking rapid outcomes in prolonged and slow-paced processes and tasks (Gustavsen and Hegnes, 2020). Individuals with extraverted tendencies not only experience a positive social environment in the workplace but also closely associate their extraverted characteristics with the reflection of positive affect or positive emotion (Clark and Watson, 2008). Extraverted individuals tend to maximize gains from social relationships, but an increase in social interactions can lead to an escalation in time and energy costs (Milfont and Sibley, 2012). Outgoing individuals are perceived as positive figures in the business world and workplace, exerting favorable influences on their colleagues (Alarcon et al., 2009). Conversely,

individuals with low extraversion traits are characterized as reserved, cautious, calm, and introverted individuals (Hammond, 2001).

Emotional stability is associated with whether an individual remains calm and stable or exhibits tension when faced with stress, correlating with the degree of sensitivity to psychological stress (Gustavsen and Hegnes, 2020). In other words, it can be explained as an individual's capacity to withstand stress (Robbins and Judge, 2017). Individuals experiencing emotional stability issues tend to endure prolonged negative emotions due to afflictions such as distress, anxiety, and obsession (Cooper et al., 2013). Furthermore, individuals grappling with emotional instability may manifest various behavioral disorders inherent to their constitution.

Individuals with the agreeableness personality trait exhibit behavioral characteristics such as a predisposition towards collaboration, reliability, selflessness, and kindness, distinguishing them from other personality traits (Moody, 2007). Individuals possessing agreeableness, are observed to establish relationships with others by demonstrating empathy in their social interactions and displaying a tendency to view events from a positive perspective (McCrae, 2002). Agreeableness is the state of a person being kind, grateful, compatible, and open to cooperation (Roccas et al., 2004).

Individuals with a sense of conscientiousness are characterized by competence, organizational skills, achievement orientation, task dependency, self-discipline, and thoughtful behavior (Burger and Reevy, 2022; Zhang, 2008). Conscientiousness encompasses the individual's level of commitment to organizational goals, perseverance, diligence, motivation, patience, and determination to achieve objectives (Zhao and Siebert, 2006). In other words, conscientiousness can be described as being attentive, responsible, careful, and self-disciplined (Grankvist and Kajonius, 2015; Roccas et al., 2002; Strang, 2009). Individuals possessing the characteristic of openness are thought to exhibit traits such as being exploratory, non-traditional, having independent thinking, and being versatile. Conversely, individuals with lower levels of this characteristic are considered to have traits like a preference for the known over the unfamiliar, displaying more traditional tendencies (Burger, 2006). Additionally, individuals open to new experiences may attract attention for their creative attributes in organizations during the change, owing to their creative thinking and advanced imaginative capabilities (McCrae and Greenberg, 2014). Individuals with high conscientiousness provide awareness toward their behaviors and loyalty to tasks assigned to them, as being part of self-leadership through behavioral-focused, natural reward, and constructive thought strategies (Renn et al., 2011).

Self-leadership strategies encompass the deliberate formulation of objectives, mindful monitoring of progress toward those objectives, integration of pleasurable elements into actions aimed at achieving goals, and cultivation of constructive cognitive patterns (Ho and Nesbit, 2018). Openness to experience may relate to increased self-monitoring and information-seeking behaviors, which are crucial for informed decision-making and goal-setting within self-leadership (Kim, 2016). Bendell et al. (2019) noted a correlation between conscientiousness and intrinsic motivation, which represents one of the inherent reward strategies in the context of self-leadership. Emotional stability empowers an individual to maintain composure in high-pressure situations and effectively manage adverse feedback (Gerhardt et al., 2007). Roberts et al. (2014) identified a correlation between openness to experience and motivation for goal-setting, a construct that, while not precisely a self-leadership strategy, is likely closely linked to behavioral self-leadership (Menzel et al., 2010; Terracciano et al., 2008). Conscientiousness plays a crucial role in the cultivation of meta-skills within the realm of self-leadership, potentially facilitated by self-directed self-regulation and the application of self-leadership practices (Afridi, 2021).



## Method

This study aims to investigate how the degree of each big-five personality trait has an impact on the self-leadership skills of employees being part of public and private industries. Thereby, researchers preferred to follow a correlational research study design, as part of the quantitative method (Creswell and Creswell, 2017), to observe possible relationships among variables by using Self-Leadership and Big-Five Personality scales. The research model was designed as the hypothesis claimed in the introduction section. At following steps are implemented by researchers to conduct research by determining sample, and instruments, and drawing a general research model depicting possible relationships with lines according to the hypothesis asserted in this study.

## Research Model

Identifying research models provides a general understanding of which and how hypotheses were established for scholars and readers (Creswell and Creswell, 2017). Any research model includes dependent and independent variables including relationship lines and hypothesis. In this study, researchers designed a model describing the hypothesized relationships among variables covering big-five personality traits in each and self-leadership in general.

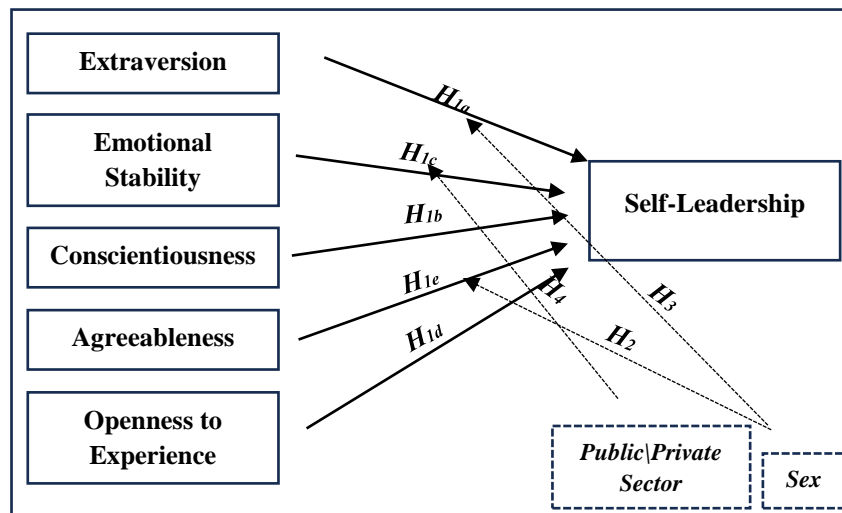


Figure 1. Research model of personality trait – self-leadership relationship

Figure 1 represents the research model including the asserted relationship among variables and other demographic variables, possibly affecting the asserted relationships between self-leadership and big-five personality.

## Research Instruments

Quantitative research methods require scales to measure respondents' answers to developed questionnaires to observe the hypothesis claimed (Creswell and Creswell, 2017). Therefore, researchers preferred to use the Turkish version of the shortened Big-Five Personality and Self-Leadership scales to conduct a study regarding employees' characteristics and skills. The rationale for selecting Turkish scales lies in the participants' residency in Turkey and their native proficiency in the Turkish language, factors that directly influence their cultural background. The Shortened Big-Five Personality (SBFP) - Turkish version – scale was developed by Atak (2013) to adapt the original scale to Turkish culture which indicates reliable internal validity (Extraversion ( $\alpha$ ): .86; Emotional Stability ( $\alpha$ ): .83; Conscientiousness ( $\alpha$ ): .84; Agreeableness ( $\alpha$ ): .81; Openness to Experience ( $\alpha$ ): .89 and good model-fit (CMIN/df: 2.20, GFI:.95, CFI:.93, and RMSEA:.030) results. SBFP scale includes ten items with five-factor dimensions. The Self-Leadership (SL)-Turkish version- scale was developed by Şahin (2015) to

adapt the original scale to Turkish culture which indicates reliable internal validity (Self-leadership ( $\alpha$ ): .81) and good model-fit (CMIN/df: 1.506, GFI:0.89, CFI:.98, and RMSEA:.063) results. SL scale includes nine items with three-factor dimensions.

### Data Analysis Tools

In this research study, statistical software gave support to examine each scale’s descriptive values and investigate the hypothesis claimed according to respondents’ answers to questionnaires. For examining descriptive values and investigating the possible relations through regression analysis, SPSS 24.0 was preferred. Also, SPSS 24.0 software enabled researchers to explore how demographic variables differentiate the impact of each personality trait on self-leadership traits through implementing regression analysis with split samples into specified groups reflected in asserted hypotheses.

### Sample and Data Collection

This research study was conducted with respondents from both the public and private sectors regardless of industry type. We preferred to choose the purposive sampling method to obtain respondents’ answers more accurately. In the purposive sampling method, the criteria are graduation from a university with a bachelor’s degree at least, a minimum of five years of experience, and working in a full-time job in this study. Our sample consisted of 349 respondents representing the whole universe following the statistical calculations. Questionnaires were distributed to 382 full-time employees via e-mail, online platforms, and face-to-face and collected from 349 (42% Women, 58% Men) full-time employees with 23 missing participants. To preclude common method bias, each observation scale was designed on another page by considering factorial dimensions. The generation of the participants was categorized as Generation X (47%), and Generation Y (53%). Most of the participants are full-time working in the private sector (54%) compared to the public sector (46%) participants. More information about respondents' profiles including marital status, educational level, and managerial role is depicted in Table 1 as follows.

Demographic Information	Frequency (n)	Percentage (%)
Sex		
<i>Woman</i>	147	42%
<i>Man</i>	202	58%
Generation		
<i>Generation X</i>	164	47%
<i>Generation Y</i>	185	53%
Marital Status		
Single	149	43%
Married	200	57%
Educational Level		
Graduate	242	69%
Post-Graduate	107	31%
Public/Private Sector		
Public Sector	160	46%
Private Sector	189	54%
Managerial Role		
Manager	153	44%
Non-Manager	196	56%

### Results

To conduct research analysis, it's crucial to examine whether data is normally distributed or not which determines statistical tests type and researchers’ analysis steps accordingly. With observation of skewness and kurtosis values reflects a clear understanding of the data’s normality structure, which exists in a range between -2 and +2 value intervals (Tabachnick & Fidell, 2012). When analyzing data

Investigating the Effect of Five-Factor Personality Traits on the Self-Leadership Characteristics of Public and Private Sector Employees in Türkiye  
 Erkan DÖNER & Efe EFEOĞLU

through exploratory statistics, our research data shows normality distribution and significant internal reliability, which are depicted in Table 2 for each scale and its dimensions.

**Table 2. Descriptive statistics**

Scale - Factor	Mean	Skewness	Kurtosis	Cronbach's Alpha
Big-Five Personality Trait	5.56	-.173	-.419	.849
Extraversion	5.70	-.728	-.521	.861
Agreeableness	5.21	-.277	-.563	.872
Conscientiousness	6.07	-1.305	1.078	.831
Emotional Stability	5.15	-.474	-.015	.828
Openness to Experience	5.63	-.837	.171	.817
Self-Leadership	4.24	-1.563	1.327	.835
Behavior Awareness & Volition	3.41	-.413	-.798	.848
Task Motivation	3.52	-.501	-.302	.810
Constructive Cognition	3.23	-.285	-.240	.805

Researchers examined the hypotheses claimed through regression analysis. As can be illustrated in the following tables (Table 3, Table 4). There exist statistical values to validate hypotheses whether accepted or rejected. The Big-five personality has a significantly positive impact on the self-leadership characteristic of employees ( $\beta$ : 376,  $p < 0.05$ ), which ensures the H1 is statistically valid, as accepted. The extraversion personality trait has a significantly positive impact on the self-leadership characteristic of employees ( $\beta$ : 322,  $p < 0.05$ ), which ensures the H1a is statistically valid, as accepted. The conscientiousness personality trait has a significantly positive impact on the self-leadership characteristic of employees ( $\beta$ : 348,  $p < 0.05$ ), which ensures the H1b is statistically valid, as accepted. The emotional stability personality trait has a significantly positive impact on the self-leadership characteristic of employees ( $\beta$ : 251,  $p < 0.05$ ), which ensures the H1c is statistically valid, as accepted. The openness to experience personality trait has a significantly positive impact on the self-leadership characteristic of employees ( $\beta$ : 344,  $p < 0.05$ ), which ensures the H1d is statistically valid, as accepted. The agreeableness personality trait has a significantly positive impact on the self-leadership characteristic of employees ( $\beta$ : 227,  $p < 0.05$ ), which ensures the H1e is statistically valid, as accepted.

**Table 3. The outputs of regression analysis**

Model	$\beta$	t	Sig.
(Constant)		14.670	0.00
Big-Five Personality	.376	5.839	0.00
Extraversion	.322	5.127	0.00
Agreeableness	.227	4.213	0.00
Conscientiousness	.348	5.455	0.00
Emotional Stability	.251	4.457	0.00
Openness to Experience	.344	5.396	0.00

The sex type differentiates the impact of agreeableness on self-leadership significantly in which women's agreeableness personality trait has a greater effect on their self-leadership characteristics, compared to men ( $\beta_1$ : 192,  $\beta_2$ : .247;  $p < 0.05$ ). The sex type differentiates the impact of extraversion on self-leadership significantly in which men's extraversion personality trait has a greater effect on their self-leadership characteristics, compared to women ( $\beta_1$ : 271,  $\beta_2$ : .382;  $p < 0.05$ ).

**Table 4. The outputs of regression analysis based on sex type**

Model	$\beta$	t <sub>1,2</sub>	Sig.
(Constant)		20.687, 20.727	0.00
Agreeableness - Men	.192	2.340	0.00
-Women	.247	2.450	0.00
(Constant)		10.915, 10.425	0.00
Extraversion - Men	.382	4.711	0.00
-Women	.271	3.681	0.00

The sector type differentiates the impact of emotional stability on self-leadership significantly in which women's agreeableness personality trait has a greater effect on their self-leadership characteristics, compared to men ( $\beta_1$ : .243,  $\beta_2$ : .337;  $p < 0.05$ ).

**Table 5.** *The outputs of regression analysis based on sector type*

Model	$\beta$	t <sub>1,2</sub>	Sig.
(Constant)		14.255, 9.413	0.00
Emotional Stability – Public Sector	.243	2.687	0.00
– Private Sector	.337	3.216	0.00

To observe the differences in personality traits regarding sex type, a t-test analysis was conducted, and the results indicated that there exist significant differences among men and women in agreeableness and extraversion personality traits (mean difference: -.33793  $p < .05$ ; mean difference: .24948  $p < .05$ )

**Table 6.** *The outputs of t-test analysis regarding personality trait \ sex type*

Demographic \ Variable	Std Error Difference	Mean Difference	Sig.
(Sex: Men - Women)			
Agreeableness	.1257	-.33793	0.00
Extraversion	.1367	.24948	0.00

To observe the differences in personality traits regarding sector type, a t-test analysis was conducted, and the results indicated that there exist significant differences among men and women in emotional stability personality traits (mean difference: -.33778  $p < .05$ )

**Table 7.** *The outputs of t-test analysis regarding personality trait \ sector type*

Demographic \ Variable	Std Error Difference	Mean Difference	Sig.
(Sector: Public & Private)			
Emotional Stability	.1352	-.33778	0.00

The above-mentioned results indicated that the hypotheses asserted by researchers are valid in general and will be discussed in the following section through broader considerations regarding existing literature.

### Discussion and Conclusion

Self-leadership derives its strength from the resources inherent in the individual (Manz, 2015). Our findings support existing literature that suggests a significant relationship between personality traits and self-leadership with considering Turkish culture. Individuals with high levels of conscientiousness tend to exhibit greater self-leadership characteristics, as they demonstrate an organized and disciplined approach to tasks and responsibilities. Similarly, openness to experience may contribute to a more innovative and adaptable form of self-leadership. Moreover, extraversion can make self-leadership more effective by advanced social interaction. These effects emphasize the importance of understanding one's personality tendencies in the context of assuming leadership responsibilities. A noteworthy aspect of our study is the examination of sex differences in the relationship between personality traits and self-leadership. While both men and women exhibit a significant role in the relationship between certain personality traits and self-leadership, the strength and nature of these associations may vary. For instance, our results indicate that women with higher levels of agreeableness tend to display stronger self-leadership capabilities compared to their men counterparts. Understanding these sex-specific nuances is crucial for developing tailored leadership development programs that cater to the unique strengths and challenges faced by individuals of different genders. Another intriguing dimension is the influence of sector type (public or private) on the relationship between personality traits and self-leadership. The public and private sectors revealed distinct patterns. The public sector seemed to favor traits like extraversion and agreeableness, likely due to its emphasis on public service and collaboration. Conversely, the private sector valued emotional stability due to its focus on individual performance and

Investigating the Effect of Five-Factor Personality Traits on the Self-Leadership Characteristics of Public and Private Sector Employees in Türkiye  
*Erkan DÖNER & Efe EFEOĞLU*

competitive environments. Employees in the private sector may face different demands and expectations than those in the public sector, leading to variations in how personality traits contribute to self-leadership. For example, individuals with high extraversion may find their leadership style more aligned with the demands of the private sector, which often values assertiveness and networking. Employees in private sectors possess more emotional stability compared to public ones due to frequently exposed stress, limited project times, and competitive business environments. Therefore, emotional stability has a stronger significant impact on self-leadership in the private sector. Sex differences emerged in the relationships between specific traits and self-leadership. Women displayed a stronger positive association between agreeableness and self-leadership, highlighting the potential impact of strategic communication on female leadership styles. Additionally, the link between extraversion and self-leadership was clearer in men, aligning with traditional gender roles that associate assertiveness with masculine leadership. This research underscores the intricate interplay between personality, self-leadership, sex, and sector type. Recognizing these nuanced relationships could empower individuals to leverage their strengths and develop self-leadership strategies tailored to their personality, gender, and work environment. Furthermore, organizations can benefit from this knowledge by tailoring leadership development programs and career advancement opportunities to better suit the diverse needs and capabilities of their workforce. Organizations aiming to enhance self-leadership skills should consider tailoring their leadership development programs to address the unique needs and strengths associated with diverse personality profiles, taking into account the specific context of the sector and the gender of the individuals involved. Moreover, these findings contribute to the ongoing dialogue on gender diversity and the importance of recognizing and leveraging individual differences in the pursuit of effective leadership practices within organizations. Further research could delve deeper into these complexities by incorporating additional personality models, exploring specific self-leadership strategies within each trait, and examining the influence of organizational culture and context. Examining longitudinal data could also shed light on how these relationships evolve over time and in response to career development interventions.

In conclusion, this study provides valuable insights into the relationship between Big-five personality traits and self-leadership, taking into account sex and sector type. The intricate interplay of these variables underscores the need for a nuanced approach to leadership development within organizations. Recognizing that personality traits impact self-leadership differently for men and women, as well as across public and private sectors, allows for more targeted interventions and strategies.

#### **Statement of Research and Publication Ethics**

The research was carried out following the principles of publication ethics.

#### **Authors' Contribution Rate**

The article was written with equal contributions from both authors.

#### **Statement of Interest**

There is no conflict of interest with any person or organization.

## References

- Abid, G., Arya, B., Arshad, A., Ahmed, S., & Farooqi, S. (2021). Positive Personality Traits and Self-Leadership in Sustainable Organizations: Mediating Influence of Thriving and Moderating Role of Proactive Personality. *Sustainable Production and Consumption*, 25, 299-311.
- AbuShmais, E. I. (2013). *A quantitative examination of self-leadership impact on organizational commitment of IT employees in US companies* (Doctoral dissertation, Capella University).
- Afridi, F. E. A. (2021). Reconceptualizing Self-leadership and Management Style within the Organization. *Revista Científica del Amazonas*, 4(7), 53-60.
- Alarcon, G., Eschleman, K. J., & Bowling, N. A. (2009). Relationships between personality variables and burnout: A meta-analysis. *Work & Stress*, 23(3), 244-263.
- Andressen, P., Konradt, U., & Neck, C. P. (2012). The relation between self-leadership and transformational leadership: Competing models and the moderating role of virtuality. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19(1), 68-82.
- Ashton, M. C., & Lee, K. (2007). Empirical, theoretical, and practical advantages of the HEXACO model of personality structure. *Personality and Social Psychology Review*, 11(2), 150-166.
- Atak, H. (2013). On-maddeli kişilik ölçeğinin Türk kültürüne uyarlanması. *Archives of Neuropsychiatry/Noropsikiatri Arsivi*, 50(4).
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly* 16: 315-338.
- Azucar, D., Marengo, D., & Settanni, M. (2018). Predicting the Big 5 personality traits from digital footprints on social media: A meta-analysis. *Personality and Individual Differences*, 124, 150-159.
- Bendell, B. L., Sullivan, D. M., & Marvel, M. R. (2019). A gender-aware study of self-leadership strategies among high-growth entrepreneurs. *Journal of Small Business Management*, 57(1), 110-130.
- Bryant, A., & Kazan A. L. (2013). *Self-leadership: how to become a more successful efficient and effective leader from the inside out*. McGraw-Hill.
- Buelens, M., & Van den Broeck, H. (2007). An analysis of differences in work motivation between public and private sector organizations. *Public Administration Review*, 67(1), 65-74.
- Burger, J. M., & Reeve, G. M. (2022). *Personality*. SAGE Publications.
- Clark, L. A., & Watson, D. (2008). Temperament: An organizing paradigm for trait psychology.
- Cooper, C. A., A. Golden, L. L., & Socha, A. (2013). The big five personality factors and mass politics. *Journal of Applied Social Psychology*, 43(1), 68-82.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage Publications.
- Daud, Y. M. (2020). Self-leadership and its application to today's leader. A review of the literature. *Strateg J Bus Change Manag*, 8(1), 1-11.
- Elloy, D. F. (2005). The influence of superleader behaviors on organization commitment, job satisfaction and organization self-esteem in a self-managed work team. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(2), 120-127.
- Frese, M., & Fay, D. (2001). 4. Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century. *Research in Organizational Behavior*, 23, 133-187.
- Furtner, M. R., Rauthmann, J. F., & Sachse, P. (2010). The socioemotionally intelligent self-leader: Examining relations between self-leadership and socioemotional intelligence. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 38(9), 1191-1196.

Investigating the Effect of Five-Factor Personality Traits on the Self-Leadership Characteristics of Public and Private Sector Employees in Türkiye  
*Erkan DÖNER & Efe EFEOĞLU*

- Furtner, M. R., Rauthmann, J. F., & Sachse, P. (2011). The Self-Loving Self-Leader: An Examination of the Relationship Between Self-Leadership and The Dark Triad. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 39(3), 369-379.
- Georgianna, S. (2007). Self-leadership: A cross-cultural perspective. *Journal of Managerial Psychology*, 22(6), 569 - 589.
- Gerhardt, M. W., Rode, J. C., & Peterson, S. J. (2007). Exploring mechanisms in the personality–performance relationship: Mediating roles of self-management and situational constraints. *Personality and Individual Differences*, 43(6), 1344-1355.
- Ghosh, K. (2015). "Developing organizational creativity and innovation: Toward a model of self-leadership. employee creativity. creativity climate. and workplace innovative orientation". *Management Research Review*. Vol. 38 No. 11. pp. 1126-1148.
- Grankvist, G., & Kajonius, P. (2015). Personality traits and personal values: A replication with a Swedish sample. *International Journal of Personality Psychology*, 1(1), 8-14.
- Gustavsen, G. W., & Hegnes, A. W. (2020). Individuals' personality and consumption of organic food. *Journal of Cleaner Production*, 245, 118772.
- Hammond, M. S. (2001). The use of the Five-Factor Model of Personality as a therapeutic tool in career counseling. *Journal of Career Development*, 27, 153-165.
- Harari, M. B., Williams, E. A., Castro, S. L., & Brant, K. K. (2021). Self-leadership: A meta-analysis of over two decades of research. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 94(4), 890-923.
- Ho, J., & Nesbit, P. L. (2018). Personality and work outcomes: A moderated mediation model of self-leadership and gender. *International Journal of Management Excellence* (ISSN: 2292-1648), 10(2), 1292-1304.
- Houghton, J. D., Bonham, T. W., Neck, C. P., & Singh, K. (2004). The relationship between self-leadership and personality: A comparison of hierarchical factor structures. *Journal of Managerial Psychology*, 19(4), 427-441.
- Hybels, B. (2016). *Leading from here to there study guide: Five essential skills*. Zondervan.
- John, O. P., & Srivastava, S. (1999). The Big-Five trait taxonomy: History, measurement, and theoretical perspectives.
- John, O. P., Naumann, L. P., & Soto, C. J. (2008). Paradigm shift to the integrative big five trait taxonomy. *Handbook of personality: Theory and research*, 3(2), 114-158.
- Jooste, K., Arunachallam, L., Ahanonu, L., Rashe, H., Julie, H., Willemse, J., Bimray, P., Essa, I., & Hoffman, J. (2015). The meaning of self-leadership for nursing academics of a research program in the context of a higher education institution in the western cape. *Africa Journal of Nursing and Midwifery*, 17(S), S122-S133.
- Judge, T. A., & Ilies, R. (2002). Relationship of personality to performance motivation: a meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 797.
- Kim, M. S. (2016). The influence of personality characteristics and decision-making type on self-leadership of nursing students. *The Journal of Korean Academic Society of Nursing Education*, 22(4), 441-451.
- Knotts, K., Houghton, J. D., Pearce, C. L., Chen, H., Stewart, G. L., & Manz, C. C. (2022). Leading from the inside out: a meta-analysis of how, when, and why self-leadership affects individual outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 31(2), 273-291.
- Kusdinar, D., & Haholongan, R. (2019). The influence of self-leadership on innovative behavior. In *5th Annual International Conference on Management Research (AICMaR 2018)* (pp. 97-100). Atlantis Press.

- Liu, J., Chitpakdee, B., & Akkadechanunt, T. (2020). Self-leadership of nurses in tertiary hospitals, yunnan province, the people's republic of China. *Nursing Journal*, 47(4), 483-495.
- Long, C. S., Alifiah, M. N., Kowang, T. O., & Ching, C. W. (2015). The relationship between self-leadership, personality and job satisfaction: A review. *Journal of Sustainable Development*, 8(1), 16.
- Lovelace, K.J., Manz, C.C., & Alves, J.C. (2007). Work stress and leadership development: The role of self-leadership. shared leadership. physical fitness and flow in managing demands and increasing job control. *Human Resource Management Review* 17: 374-387.
- Malmir, A., & Azizzadeh, F. (2013). Evaluating and providing solutions for self-leadership. *International Public Management Review*. 14(2). 66-86.
- Marques-Quinteiro, P., Vargas, R., Eifler, N., & Curral, L. (2019). Employee adaptive performance and job satisfaction during organizational crisis: the role of self-leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 28(1). 85-100.
- Mayfield, J., Mayfield, M., & Neck, C. P. (2021). Speaking to the self: How motivating language links with self-leadership. *International Journal of Business Communication*, 58(1), 31-54.
- McCrae, R. R., & Greenberg, D. M. (2014). *Openness to experience*. The Wiley handbook of genius. 222-243.
- McCrae, R. R. (2002). Cross-cultural research on the five-factor model of personality. *Online Readings in Psychology and Culture*. 4(4). <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1038>
- Menzel, J. E., Schaefer, L. M., Burke, N. L., Mayhew, L. L., Brannick, M. T., & Thompson, J. K. (2010). Appearance-related teasing. body dissatisfaction. and disordered eating: A meta-analysis. *Body image*. 7(4). 261-270.
- Milfont, T. L., & Sibley, C. G. (2012). The big five personality traits and environmental engagement: Associations at the individual and societal level. *Journal of Environmental Psychology*. 32(2). 187-195.
- Moody, M. C. (2007). *Adaptive behavior in intercultural environments: The relationship between cultural intelligence factors and big five personality traits* (Doctoral dissertation. George Washington University).
- Neck Christopher, P., Charles, C., Manz, C.C., & Houghton, J. (2019). *Self-leadership: the definitive guide to personal excellence*. 2nd ed. Los Angeles and London: SAGE.
- Norris, S. E. (2008). An examination of self-leadership. *Emerging Leadership Journeys*, 1(2), 43-61.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.
- Olson, E. M., Slater, S. F., & Hult, G. T. M. (2005). The performance implications of fit among business strategy, marketing organization structure, and strategic behavior. *Journal of Marketing*, 69(3), 49-65.
- Parakhina, V., Boris, O., & Strielkowski, W. (2019). Self-leadership and leadership: The relationship of concepts. In *3rd International Conference on Social, Economic, and Academic Leadership (ICSEAL 2019)* (pp. 34-40). Atlantis Press.
- Pearce, C.I., & Manz, C.C. (2005). The new silver bullets of leadership: The importance of self and shared leadership in knowledge work. *Organizational Dynamics*. 34(2). s.130-140.
- Pratoom, K., & Savatsomboon, G. (2012). Explaining factors affecting individual innovation: The case of producer group members in Thailand. *Asia Pacific Journal of Management*. 29. 1063–1087.
- Renn, R. W., Allen, D. G., & Huning, T. M. (2011). An empirical examination of the individual-level personality-based theory of self-management failure. *Journal of Organizational Behavior*. 32(1). 25-43.
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson.



Investigating the Effect of Five-Factor Personality Traits on the Self-Leadership Characteristics of Public and Private Sector Employees in Türkiye  
Erkan DÖNER & Efe EFEOĞLU

- Roberts, B. W., Lejuez, C., Krueger, R. F., Richards, J. M., & Hill, P. L. (2014). What is conscientiousness and how can it be assessed? *Developmental Psychology*, 50(5), 1315.
- Roccas, S., Sagiv, L., Schwartz, S. H., & Knafo, A. (2002). Basic values and the five-factor model of personality traits. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28, 789-801.
- Sesen, H., Tabak, A., & Arli, O. (2017). Consequences of self-leadership: A study on primary school teachers. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 17(3).
- Shek, D. T., Ma, C. M., Liu, T. T., & Siu, A. M. (2015). The role of self-leadership in service leadership. *International Journal on Disability and Human Development*, 14(4), 343-350.
- Stewart, G. L., Courtright, S. H., & Manz, C. C. (2011). Self-leadership: A multilevel review. *Journal of Management*, 37(1), 185-222.
- Stewart, G. L., Courtright, S. H., & Manz, C. C. (2019). Self-leadership: A paradoxical core of organizational behavior. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 6, 47-67.
- Strang, S. E., & Kuhnert, K. W. (2009). Personality and leadership developmental levels as predictors of leader performance. *The Leadership Quarterly*, 20(3), 421-433.
- Şahin, F. (2015). The convergent, discriminant, and concurrent validity of scores on the abbreviated self-leadership questionnaire. *The Journal of Human and Work*, 2(2), 91-104.
- Tabachnick, B.G., & Fidell, L.S. (2012). *Using multivariate statistics using multivariate statistics* (6 ed). Pearson.
- Terracciano, A., Löckenhoff, C. E., Zonderman, A. B., Ferrucci, L., & Costa, Jr. P. T. (2008). Personality predictors of longevity: Activity, Emotional stability and conscientiousness. *Psychosomatic Medicine*, 70(6), 621.
- Van Zyl, E. (2008). The relation between stress and self-leadership characteristics among a group of first-line supervisors working in a state organization. *Tydskrif vir Geesteswetenskappe*, 48(4), 454-466.
- Weathington, B., & Moldenhauer, H. A. (2008). Gender role and personality as predictors of peer and self-leadership evaluations. *EJAP (test)*, 4(1), pp-7.
- Woods, S. A., Napiersky, U., & Rivkin, W. (2023). Learning to self-lead: Examining self-leadership strategies, personality traits, and learning attainment. *Applied Psychology*, 72(3), 1324-1338.
- Zhao, H., & Seibert, S. E. (2006). The big five personality dimensions and entrepreneurial status: a meta-analytical review. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 259.