

## Araştırma Makalesi

# İnanç Duygusal Bağlılığı Etkiler Mi? Etkileşim Adaletinin Rolü

**Halil Hakdan ÖZ**

*Sorumlu Yazar, Bağımsız Araştırmacı*  
hllhakdan95@gmail.com, ORCID: 0000 0002 1970 6105

**Fetullah BATTAL**

*Bayburt Üniversitesi, İİBF*  
fbattal@bayburt.edu.tr, ORCID: 0000 0002 2895 0193

## Öz

Bu araştırmanın çalışanların liderlerine olan inançlarının ifade eden ruhsal liderliğin inanç boyutu ile çalışanların duygusal bağlılıkları arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkide etkileşim adaletinin aracılık rolünü ilk olarak incelemesi bakımından literatüre katkı yapacağı düşünülmektedir. Böylelikle söz konusu çalışma ruhsal liderliğin inanç boyutuyla duygusal bağlılık arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkide etkileşim adaletinin aracılık rolünü incelemek amacıyla yapılmıştır. Araştırmanın amacı doğrultusunda kullanılmak üzere araştırma evrenini oluşturan Bayburt'ta Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı ilkokullarda görev yapan öğretmenlere anketler çevrimiçi olarak gönderilmiştir. Elde edilen 263 veriye IBM SPSS 21.0 ve AMOS 24.0 istatistik programları vasıtasıyla araştırma modeli doğrultusunda frekans analizi, DFA (doğrulayıcı faktör analizi), güvenilirlik analizi, korelasyon analizi ve YEM (Yapısal eşitlik modeli) analizleri uygulanmıştır. Elde edilen bulgulara göre araştırmadaki tüm değişkenlerin birbirleriyle anlamlı, orta düzeyde ve pozitif bir ilişkisi bulunmaktadır. Ayrıca ruhsal liderliğin inanç boyutu duygusal bağlılığı anlamlı ve pozitif bir şekilde etkilemekle beraber, etkileşim adaletinin bu etkide kısmi aracılık rolü bulunmaktadır.

**Anahtar kelimeler:** Ruhsal liderlik, inanç, duygusal bağlılık, etkileşim adaleti

**Jel Sınıflandırma Kodları:** M10, M12, M54

## Does Faith Affect Emotional Commitment? The Role of Affective Justice<sup>1</sup>

### Abstract

It is thought that this research will contribute to the literature in terms of examining the relationship between the belief dimension of spiritual leadership, which expresses the belief of employees in their leaders, and the emotional commitment of employees, and the mediating role of interactional justice in this relationship. Thus, this study was conducted to examine the relationship between the belief dimension of spiritual leadership and emotional commitment and the mediating role of interaction justice in this relationship. Translated with www.DeepL.com/Translator (free version) Surveys were sent online to teachers working in primary schools affiliated with the Ministry of National Education in Bayburt, which constitutes the research universe, to be used in line with the purpose of the research. Frequency analysis, CFA (confirmatory factor analysis), reliability analysis, correlation analysis and SEM (Structural equation model) analysis were applied to 263 data obtained in line with the research model utilizing IBM SPSS 21.0 and AMOS 24.0 statistical programs. According to the findings, all the variables in the study have a significant, moderate and positive relationship with each other. In addition, although the belief dimension of spiritual leadership significantly affects affective commitment, interactional justice has a partial mediating role in this effect.

**Keywords:** Spiritual leadership, belief, affective commitment, interactional justice

**JEL Classification Codes:** M10, M12, M54

<sup>1</sup> Extended abstract is presented at the end of the article.

Geliş Tarihi (Received): 13.10.2022 – Kabul Edilme Tarihi (Accepted): 08.09.2023

**Atıfta bulunmak için / Cite this paper:**

Öz, H. H. ve Battal, F. (2023). İnanç duygusal bağlılığı etkiler mi? Etkileşim adaletinin rolü. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13 (3), 794-827. DOI: 10.18074/ckuiibfd.1188873

## 1. Giriş

İnsan her ne kadar materyalist bir evrende yaşıyor olsa da, aslında varoluş kökleri ruha dayanmaktadır (Ketenci ve Topuz,2013). Anderson (2000)'a göre ruh kelimesi Latince nefes kelimesine karşılık gelen "*spiritus*" kelimesinden diğer dillere türetilmiştir. Ruh kısaca canlıları cansızlardan ayıran, canlının kendisi ile derin bağlantısı olan ve canlı olmanın doğasındaki gerçekliğin farkında olan bir güç olarak tanımlanmaktadır (Fairholm, 1997). Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere ruh, canlıları diğer her şeyden ayıran en önemli faktördür. Böylece ruh ve ruhsallığın günümüze kadar gizemini ve popüleritesini sürdüren bir umman olduğu söylenebilir. Öyle ki insanlık tarihi incelendiğinde bu tespitin bir abartı olmadığı anlaşılmaktadır. Dini, askeri ve sosyolojik açıdan insanlığın dönüm noktası kabul edilen birçok olayın yaşanmasındaki en önemli mihenk taşının ruhsallığa dayandığı ve gücünü bundan aldığı görülmektedir (Frager, 2018). Ruhsallığın insan için ne kadar önemli bir potansiyel teşkil ettiğine yönelik olarak Mahatma Gandi ve öne sürdüğü felsefesi örnek gösterilebilir. Öncüsü olduğu satrasyaha (pasif direniş) felsefesi ve bu felsefenin insanlar üzerindeki manevi etkileri sayesinde ülkeleri bağımsızlığını elde etmiştir. Aksi şekilde; ütopyik olsa bile; her şeyi, bilinç de dahil olmak üzere, ruhaniyetten ayrı olarak tanımlayan, maddenin var olan tek gerçek olduğunu ifade eden materyalist bir yaklaşımın insanı ne kadar sığ bir kalıba soktuğu bugün yadsınamaz bir gerçek olarak karşımızda durmaktadır (Lenin, 1993). George Orwell "1984" adlı romanında materyalist yaklaşımın, insanlığı sosyal yaşamda, yönetim biçiminde ve çalışma hayatında nasıl bir psikolojik ve sosyolojik bir çöküntüye maruz bıraktığını tasvir etmektedir (Orwell, 1949). Konu ruh ve din ilişkisi bakımından incelendiğinde de insanın salt materyalist bir varlık olmadığı görülmektedir. Ruhun din ile ilişkisi ilk olarak ruh sağlığı ve din açısından incelenmiştir. Ruhsal hastalıklarla ilgili bilinen ilk hastanenin milattan sonra 490'lı yıllarda Kudüs'te bir dini mezhep tarafından kurulduğu dikkate alındığında (Apaydin, 2010) aradan geçen zaman arasında bu iki olgu arasındaki ilişkinin ne denli kuvvetlenmiş olduğu anlaşılacaktır. Din ve ruh kavramları geçmişten günümüze birçok filozof, din adamı, aydın ve toplumun önde gelen kanaat önderleri tarafından incelenen bir kavram olmuştur. Antik Yunan filozoflarında Platon ruhun insanı ölümsüz yapan bir idea olduğunu (Platon) ifade etmesiyle insana dünya ötesi bir anlam katmıştır. Semavi dinlerde ortak olarak ruhu insanın ayrılmaz bir parçası olarak görmesi ise ruhun dinsel boyutunu ortaya koymaktadır (Slater, Hall ve Edwards, 2001) Hristiyanlık, Yahudilik ve İslam dinlerinde insanın manevi gelişiminde, psikolojik iyi oluşunda ruhun önemli bir etken olduğu ifade edilmektedir (Dalhat, 2015).

Dini, askeri ve siyasi gibi sosyal yaşamın birçok alanında varlığı hissedilen ruhsal iklimin veya maneviyatın yönetim biliminde var olması veya var olduğunun kabul edilip literatürde yerini alması ise 2000'li yılların başlarına dayanmaktadır (Fry, 2003). Söz konusu bu olgu çalışanların gerek iş yaşamında gerekse özel yaşamlarında yüksek motivasyona sahip ruhsal hedefler oluşturması nedeniyle,

birçok çalışanı bir arada tutan güç olarak ifade edilmektedir (Beehner, 2018). Bu şartlar altında liderlere düşen görev ise çalışanları oluşturulan manevi hedefler doğrultusunda ilerlemeye cesaretlendirecek bir çalışma ortamı oluşturmaktır. Böylelikle iş yerine hâkim olan ortak bir manevi iklim ortamı oluşturulabilecektir (Garg, Punia ve Jain, 2019). Örgütlerdeki ruhsal iklim atmosferinin ilerlemesi noktasındaki gelişmelerin ise üç ayrı kesime faydası olmaktadır. Bunlar bireysel, örgütsel ve sosyal fayda olarak ifade edilmektedir (Moore ve Casper, 2006). İş yerlerindeki ruhsal iklim ortamının, çalışanların potansiyellerini, performanslarını, motivasyonlarını ve özgüvenlerini artırması bireysel anlamda faydayı oluşturmaktadır (Ke, Zhang, Yan ve Fu, 2017). Ruhsal iklimin hâkim olduğu örgütlerde örgütsel karlılığın ve üretkenliği ruhsal iklimi göz ardı eden örgütlerden fazla olması örgütsel anlamda faydayı (Pandey, Gupta ve Kumar, 2016), ve son olarak örgütsel sosyal sorumluluk ile kar maksimizasyonunun elde edilmesi ise sosyal faydayı oluşturmaktadır (Garg, 2017).

Ruhsal liderlikle beraber ortaya çıkan bir diğer kavramda iş yeri ruhsallığıdır. İş yeri ruhsallığı iş yerlerindeki ruhsal gelişmelere karşı iş yerlerinin sırf ekonomik yerler olmadığını ifade etmektedir (Fry, vd., 2007). İş yeri ruhsallığı örgütlerin çalışanların doğal dengelerinin gözetilerek yeniden inşa edilmesi gerektiğini ifade etmektedir (Garg, 2018). Böylelikle çalışanların ruhsal durumlarının anlaşıldığı, çalışanların inanç ve düşüncelerine önem verilen bir iklimin oluşturulması amaçlanmaktadır (Ashmos ve Duchon, 2000). Böylelikle iş yeri ruhsallığının yüksek olduğu örgütlerde ruhsal liderlik algılamalarının daha net anlaşılması sağlanabilecektir. İş yeri ruhsallığı ile çalışanlar arası sağlıklı ilişkilerin olduğu, çalışanların ihtiyaçlarının önemsendiği ve çalışanlara birey olarak önem verilen bir iş yeri kültürü kastedilmektedir (Neal, 2018). Bu bakımdan ruhsal liderlik kavramı çeşitli motivasyonlar açısından incelenmesi gerekli ilginç bir konuyu teşkil etmektedir. Çünkü örgütlerde sırf ekonomik aktivitelerden ziyade ruhsal gelişmelere doğru bir değişim yaşanmaktadır (Fry, Latham, Clinebell ve Krahnke, 2017). Böylelikle bu durum örgütsel liderlik literatüründe yeni bir liderlik yaklaşımının oluşmasına zemin hazırlamıştır. Klasik örgüt, yönetim ve liderlik teorilerinin aksine ruhsal liderlik teorisi örgütlerdeki çalışanların ruhsal yönleri ile ilgilenmektedir (Fairholm, 1997). Ruhsal liderler çalışanların amaçlarını, yaşama yükledikleri anlamı ve de işe olan bağlılıkları ile ilgili önceliklerini anlayabilirlerse onları tam anlamı ile tatmin edebileceklerdir (Milliman, 2003). Diğer bir açıklama ile ruhsal liderlik teorisinde, çalışanların fiziksel, zihinsel, duygusal ve ruhsal doyumlarının maksimize edilmesini amaçlamaktadır. Böylelikle çalışanların üretkenliği, işe ve örgüte olan bağlılığı artırılabilir (Geh, 2014). Bu liderler çalışanları ödül, ceza ve terfi gibi dışsal motivasyon araçları ile değil; aksine çalışanların bireysel çıkarlarının da üstünde herkesin refahını konu alan ortak amaçlar gibi içsel motivasyon araçlarını kullanmaktadır (Dehler ve Welsh, 1994: 20).

İnanç ile çalışanların gerçekleştirmek istedikleri yaygın hedefler kastedilmektedir. Böylelikle liderler çalışanları bu hedeflere ulaşmak için organize ederek harekete geçirebilirler (Crosby ve Bryson, 2018). İnanca sahip çalışanlar nereye gitmek istediklerini bilen ve istediklerini elde etmenin yollarını bilen bir vizyona sahiptirler (Fry, 2013) Böylelikle ruhsal liderliğin inanca boyutu çalışanları diri ve dinç tutmaktadır (Özgan ve Bozbayındır, 2013).

Bu çalışma ruhsal liderliğin inanca boyutu ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkinin ve bu ilişkide örgütsel adaletin içsel motivasyonuna yönelik olan etkileşim adaleti boyutunun aracılık etkisini incelenmektedir. Ruhsal liderlik üzerine yapılan alan incelemesi sonucunda görülmektedir ki, yapılan çalışmaların çoğu özel sektör çalışanları üzerinde yoğunlaşmaktadır (Chen ve Yang 2012; Diafri ve Noordin, 2017; Fry ve Matherly, 2006; Gupta, Kumar ve Singh, 2014; Mansor, İsmail, Alwi ve Anwar, 2013; Nasina ve Pin, 2011). Bu bakımdan kamu çalışanları ve özellikle öğretmenler bağlamında bir örneklem üzerinden yapılan çalışmanın az sayıda olduğu görülmektedir. Böylelikle bu çalışma hem bu yönüyle hem de inanca ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide etkileşim adaletinin aracılık etkisini inceleyen başka bir çalışmanın olmayışı nedeniyle literatüre yapacağı katkı bakımından diğer çalışmalardan farklılık göstermektedir.

Ayrıca konu ile ilgili olarak kamu sektöründe yapılan çalışmaların az olmasının iki nedeni bulunmaktadır (Cregard, 2017). Birincisi ruhsal liderliğin, kar amacı gütmeyen kamu sektörlerindeki çalışanların refahı ve topluma hizmet konusundaki endişelerini örtük olarak yok ettiği düşüncesidir. İkinci nedeni ise genellikle kar amacı taşımayan kuruluşların liderlerinin çalışanlarını motive edemediğine dair varsayım oluşturmaktadır (Sapta, Rustiarini, Kusuma ve Astakoni, 2021). Ancak bu noktada ruhsal liderliğin çalışanları farklı yollardan motive ettiği göz ardı edilmektedir. Mowday ve arkadaşlarının geliştirmiş oldukları tek boyutlu duygusal bağlılık modelinde çalışanların örgüte duygusal bağlılıklarının diğer bağlılık türlerinden (devam bağlılığı ve normatif bağlılık) daha çok örgüt yararına olduğu belirtilmektedir. Duygusal bir bağla örgüte bağlı olan çalışanların işleri ile özdeşleştiklerini ve işlerini severek yaptıkları ifade edilmektedir (Mowday, Steers ve Porter, 1979).

## **2. Kavramsal Literatür ve Hipotezlerin Geliştirilmesi**

### **2.1. Ruhsal Liderlikte İnanç Teorisi**

Liderlik belirlenen ortak amaçlara ulaşmak için diğerlerini etkileyerek harekete geçirmek olarak tanımlanmaktadır (Crosby ve Bryson, 2018). Literatürdeki çeşitli liderlik türleri örgütlerin karar verme ve strateji oluşturma gibi önemli unsurları üzerinde ve çalışanlar üzerindeki etkide önemli rol oynamaktadır (Hughes, Lee, Tion ve Legood, 2018). Araştırmacılar da bu doğrultuda birçok çalışma ile liderlerin dinamik ve karmaşık sistemlerdeki rollerini açıklayan teoriler üretmektedirler (Dinh, Lard, Gardner, Meuser, Liden ve Hu, 2014). Böylelikle bu

konuya yönelik bilgidaki gelişmeler çeşitli tipteki liderlik türlerinin ortaya çıkmasını hızlandırmıştır. Ancak bu noktada her örgütün farklı zaman ve durumlarda kendi yapılarına uygun liderlik tarzlarını doğru bir şekilde anlaması önemli bir hususu oluşturmaktadır (Yammarino ve Dansereau, 2011). Bu yüzden yöneticilerin örgüte hangi liderlik tarzını adapte etmeleri gerektiğine dikkatli karar vermeleri gerekmektedir (Bush, 2017).

Ortaya konan liderlik teorilerine bağlı olarak liderlik türlerinin sınıflandırılmasında kullanılan yaklaşımlardan biri de etik ve ahlaki değerlere dayalı liderliktir. Bu tür liderlik teorileri pozitif ve insancıl davranışlar üzerine odaklanmaktadır. (Dinh vd., 2014). Bu nedenle bu liderlik türlerinin diğer liderlik türlerine göre daha kısa sürede problemlere çözüm bulması beklenmektedir. Etik ve ahlaki değerlere dayalı birçok liderlik teorisi (etik liderlik, hizmetkâr liderlik, otantik liderlik) vardır. Bu çalışmada ruhsal liderlik teorisi incelenmektedir. Günümüzde liderler örgütün ekonomik performansını ihmal etmeksizin sürekli yeni iş modelleri geliştirme ihtiyacı gibi kalıcı bir zorluk ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu yüzden ruhsal liderliğin çalışanların refahını, örgütün ekonomik performansını ve de kurumsal sosyal sorumluluğu aynı düzlemde yürütebileceğine inanılmaktadır (Fry, Vitucci ve Cedillo, 2005; Fry ve Cohen, 2009).

Fairholm (1996, 1997) örgütsel liderlik bağlamında ruh ve liderlik kavramlarını birlikte kullanarak ruhsallık kavramını ortaya atan ilk araştırmacıdır. Ondan sonraki araştırmacılar ruhsal liderlik teorisine geçerli bir model oluşturmak için çaba sarf etmişlerdir (Fry, 2003). Fry ruhsal liderlik teorisini dönüşümcü liderlik (Bass ve Avolio, 1994), karizmatik liderlik (House ve Shamir, 1993), ilke merkezli liderlik (Covey, 1991) ve hizmetkâr liderlik (Greenleaf, 1997) teorileri üzerine inşa etmiştir. Ve aynı zamanda bu güne kadar en kapsamlı şekilde araştırılan ruhsal liderlik modelini oluşturmaktadır (Fry vd, 2005). Ruhsal liderlik sürecinde (a) liderler ve takipçileri arasında inanç, umut, görüş birliği, fedakârlık ve sevgi olarak nitelendirilen içsel bir etkileşim söz konusu olması, (b) çalışanlar tarafından anlam yüklenen bir ruhani esenliğin var olması (c) bireysel ve örgütsel bazda üretkenlik, örgütsel bağlılık ve yaşam tatmini gibi olumlu sonuçların teşvik edilmesi varsayılmaktadır (Fry ve Nisiewicz, 2013). Bu varsayımlar sayesinde oluşturulan ruhsal iklim ortamında çalışanlar kendi deneyimleri sonucu elde etmiş oldukları bilgileri ve iş yapma biçimlerini diğerlerine yardım etmek amacıyla kullanabilecek ve tüm çalışanların birbirleri ile daima bağlantı halinde olabilmesi sağlanabilecektir (Giacolone ve Jurkiewicz, 2003).

Ruhsal liderlik odaklı bir bakış açısıyla diğer liderlik teorileri incelendiğinde takipçileri en çok etkileyen unsurun lidere ve belirlenen ortak hedefe olan inanç olduğu görülmektedir (Dinh, Lord, Gardner, Meuser, Liden ve Hu, 2014). Ayrıca ruhsal liderliğin inanç boyutunun içsel motivasyonlar üzerinde oldukça etkili olması (Fry, 2013), bu çalışmada ruhsal liderliğin inanç boyutunun seçilmesinin nedenini oluşturmaktadır. Sonuç olarak ise ruhsal liderlik teorisi içsel motivasyon

modelinde geliştirilen nedensel bir liderlik teorisi olarak ifade edilmektedir. Ve bu teori daha önce de bahsedildiği üzere görüş birliği, inaç, karşılıklı sevgi ve fedakârlık içeren bir yapıdan oluşmaktadır (Fry, 2013). Ruhsal liderlik toplam beş boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar Fry ve Cohen (2009) tarafından inanç, adanmışlık, vizyon, üyelik ve görev çağrısı olarak ifade edilmektedir. Bu çalışmada ruhsal liderliğin inanç boyutu kullanılacaktır. İnanç boyutunun kullanılmasının nedeni çalışanların içsel motivasyonlarını harekete geçirip çalışanları duygusal açıdan etkileyebilmesi, böylelikle duygusal olarak iş yerine bağlanmayı sağlayabilmesidir. Konu ile ilgili olarak Bozkuş ve Gündüz (2016) ruhsal liderliğin inanç boyutu ile duygusal bağlılığın içsel motivasyonları harekete geçirmesinden dolayı bu iki kavram arasında bir ilişkinin olabileceğini belirtmiştir. bu tip liderlik yaklaşımında liderler ve takipçileri arasında iyi bir uyum, bağlılık ve üretkenliğin olması gerekmektedir. Böylece inanç ile örgütte bütünlük, hümanizm, etik ve saygılı bir iklimin yaratılmasını sağlayabilir (Lee, Lovelace ve Manz, 2014).

## 2.2. Duygusal Bağlılık

Bağlılık, bireyin bazı hedefler için hareket etmesine izin veren güç olarak tanımlanmaktadır (Meyer ve Herscovitch, 2001). Bu yüzden çalışanların örgütün hedefleri doğrultusunda içsel bir motivasyonla çalışması ve örgütün başarısını arzulaması örgüt için hayati bir durum olarak değerlendirilmektedir. Böylece örgütsel bağlılık çalışmaları 1956 yılında başlamış ve sonrasında birçok araştırmacının dikkatini çekmiştir (Oyinlade, 2018). Örgütsel bağlılık, çalışanların örgüte karşı olan bağlılığın ve aidiyetin gücünü ifade etmektedir (Steers, 1977). Allen ve Mayer (1990) ise örgütsel bağlılığı çalışanların örgüte karşı oluşturduğu psikolojik bağlılık durumu olarak tanımlamaktadır. Ayrıca örgütsel bağlılık; (a) çalışanların örgütsel amaçlara inanması ve kabul etmesi (b) örgütün amaçları doğrultusunda istekli bir biçimde çaba sarf edilmesi (c) örgütün bir parçası olunması yönündeki devamlı isteklilik hali şeklinde ifade edilen üç ana faktör ile karakterize edilmektedir (Mowday, Steers ve Porter, 1979). Ayrıca örgütsel bağlılık duygusal, normatif ve devam bağlılığı boyutlarında oluşmaktadır Meyer ve Herscovitch, 2001). Bu çalışmada ruhsal liderliğin inanç boyutu çalışanların isteğe bağlı bir şekilde örgüte bağlılık göstermeleri ve liderin paylaştığı inancın duygusal olarak takipçilerinin de hissettiğinden dolayı duygusal bağlılık boyutu kullanılmıştır. Duygusal bağlılık çalışanların örgütsel amaçları önemsemesi ve benimsemesi, söz konusu amaçlara duygusal olarak bağlanma ve örgütün beklentileri ile çalışan davranışları arasında bir uyum olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca duygusal bağlılığın örgütsel bağlılık boyutlarından çalışanları motive eden en güçlü boyut olduğu ifade edilmektedir. Örgütsel değer ve normları kabul etme, örgütsel devamlılığı sürdürme noktasında içten bir inanç duyma olarak ifade edilmektedir (Meyer ve Allen, 1997)

### 2.2.1. İnanç ve Duygusal Bağlılık

Ruhsal liderliğin inanç boyutu manevi değerler üzerinden çalışanları motive edilerek, çalışanlara örgütün vizyonu ve kültürünü inşa etmeleri ve çalışan bağlılığı yaratmaları için ilham verilmektedir. Böylece örgütteki bireyler arasında, takım çalışmalarında ve örgütsel hedeflere uyum sağlama noktasında ortak bir görüş ve değerler bütünü oluşturulmaktadır (Arsawan, Koval, Rajiani, Rustiarini, Supartha ve Suryantini, 2021). Ayrıca inanç tüm çalışanların benimsediği ortak hedefler belirlemede önemli bir etkeni oluşturmaktadır. Lider çalışanlar ve örgütsel çıkarlar açısından ortak bir hedef belirleyerek bu hedefe ulaşma noktasında örgütte ortak bir inanç birliğinin kurulmasını sağlayabilir. Böylelikle tüm çalışanları koordine bir şekilde ortak bir hedefe ulaşma konusunda motive etme gücü elde edebilir. Ayrıca belirlenen hedefe ulaşma noktasında oluşturulan inanç çalışanların örgüte bağlanmasını pozitif etkileyebilecektir. Çünkü çalışanlar hedeflerine ancak buldukları örgütte ulaşacaklarına inanmaktadırlar. Bunu örgütün onlara sunmuş olduğu bir fırsat olarak değerlendireceklerdir (Arsawan vd., 2021). Nihayetinde de ortak inançlar çalışanların örgüte bağlılık oluşturmalarını yaratacaktır (Fry ve Cohen, 2009). Önceki çalışmalarda da ortaya konmaktadır ki dürüstlük, çalışanlar arasında uyum oluşturma ve hümanist bir bakış açısı çalışanların başarıları üzerinde pozitif bir etki yaratmaktadır (Reave, 2005). Bu bağlamda önceki araştırma sonuçları ruhsal liderliğin inanç boyutunun duygusal bağlılık üzerinde bir etkisi olduğunu desteklemektedir ( Fry ve Matherly, 2006; Fey ve Slocum, 2008; Mansor vd., 2013). Fry ve Matherly (2006) inancın örgütsel bağlılığın önemli bir yordayıcısı olduğunu ifade etmektedirler. Yapılan açıklamalardan hareketle;

H1: İnanç duygusal bağlılığı anlamlı olarak etkilemektedir.

### 2.3. Etkileşim Adaleti

Örgütsel adalet bireylerin, örgüte karşı sarf ettikleri zaman ve emek girdileri karşılığında elde ettiklerinin psikolojik olarak değerlendirildiği bir süreç olarak ifade edilmektedir (Choi, 2013). Ayrıca örgütsel adalet Homans (1961) tarafından geliştirilen değişim teorisi temelleri üzerinden sistematize edilen ve Adams (1965) tarafından geliştirilen eşitlik teorisi ile bağlantılı bir kavram olarak görülmektedir. Bireylerin örgüte katkıları ile elde etmiş oldukları ödüllerin veya cezaların oranlaması tatmin edici olduğunda, çalışanların adalet algılamaları yükselmekte, bu durumda örgüt açısından pozitif sonuçlar doğurmaktadır (Adams, 1965). Ancak çalışanların örgüte olan katkılarına karşılık ulaşmış olduğu ödüller veya cezalar arasında bir orantısızlık söz konusu olduğunda, çalışanlar adaletsizliği fark ederek memnuniyetsizlik hissine kapılmaktadırlar. Homans (1961) da değişim teorisinde benzer bir yaklaşımla çalışanların kendilerini diğer çalışanlarla karşılaştırarak adalet algılamalarını şekillendirdiğini ifade etmektedir. Buna göre çalışanlar kendilerinin örgüte olan katkıları ve elde ettiği kazanımları diğer çalışanlar ile karşılaştırmaktadır. Ve aradaki oransal farkın minimize edilmesi durumunda adil

bir algılamının, maksimize edilmesi durumunda ise adaletsiz bir algılamının meydana geldiğini ifade etmektedir.

Örgütsel adalet araştırmacıları adalet algılamalarıyla ilgili olarak dağıtım, işlem (süreç) ve kişiler arası adalet kavramları üzerinde yoğunlaşmaktadırlar (Luthans, 1996). Bunlardan dağıtım adaleti sonuçlar üzerine odaklanmaktadır. Diğer bir ifadeyle dağıtım adaleti ulaşılan ödüllerin/cezaların adil olup olmadığına yönelik algılamaları kapsamaktadır (Greenberg, 1990). İşlem adaletinde ise iş akışı sırasındaki işlemlere yönelik adalet algılamaları değerlendirilmektedir (Konovsky, 2000). Örgütsel adaletin kişiler arası ya da etkileşim adaleti olarak adlandırılan boyutu ise, çalışanların birbirleri ile ya da yöneticileriyle olan ilişkilerindeki adalet algılamalarına dönük bir yargılama biçimi olarak ifade edilmektedir (Greenberg, 1987). Örgütsel adaletin dağıtım ve işlem adaleti boyutları daha ziyade dışsal motivasyonla ilgiliyken, etkileşim adaleti boyutu çalışanların içsel motivasyonları üzerinde bir etki yaratmaktadır (Lee ve Jang, 2013).

### 2.3.1. İnanç ve Etkileşim Adaleti

Ruhsal liderliğin çalışanların içsel motivasyonlarını etkilemesinden (Fry, 2013) kaynaklı olarak bu çalışmada ruhsal liderliğin inanç boyutunun örgütsel adaletin etkileşim adaleti boyutuyla anlamlı bir ilişkisinin olabileceği tahmin edilmektedir. İnançın örgüt içerisinde oluşturmuş olduğu etik iklim sayesinde gerek çalışanların birbirleriyle olan ilişkilerinde, gerekse çalışanların yöneticileriyle olan ilişkilerinde insani değerlere karşı duyarlı, sevgi ve saygı ortamı oluşturması etkileşim adaleti algılamalarını olumlu yönde etkileyecektir. Ayrıca bu kavram Homans (1961) ve Adams (1965) tarafından geliştirilen teorilerle de uyum sağlamaktadır. Şöyle ki, tüm çalışanlar tarafından benimsenmiş ortak bir amaç üzerinden oluşturulan değer, fikir, inanış ve umut birliği yaratması (Cregard, 2017), çalışanlar arasında bir bütünlük oluşturacaktır. Böylece çalışan ilişkilerinde pozitif sonuçların meydana gelmesi sağlanacak olup, eşitlik teorisindeki karşılaştırmadan kaynaklı orantısız fark azalarak etkileşim adaletine yönelik adillik algılamaları pozitif yönde etkilenecektir. Ayrıca ruhsal liderlik teorisinde bireysel başarılarından ziyade takım ve örgüt başarısının ön planda tutulması (Giacolone ve Jurkiewicz, 2003), çalışanlar arasında yardımseverlik kültürünün oluşmasını sağlayarak çalışan ilişkilerinde herkesin tatmin olunması sağlanabilecektir. Ve sonuç olarak çalışanların örgüt ilişkilerine olan katkıları ile elde edeceği kazanımlar arasındaki oran çalışanlarca memnuniyetle karşılanacaktır. Yapılan açıklamalardan hareketle;

H2: İnanç etkileşim adaletini anlamlı şekilde etkilemektedir.

### 2.4. Etkileşim Adaleti ve Duygusal Bağlılık İlişkisi

Araştırmalar adalet algılamalarının çalışanların tutum ve davranışları üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir (Ponnu ve Chuhah, 2010). Çünkü çalışanlar örgüte katmış olduklarına karşılık, örgütten arzu ettiklerini



istemektedirler. Ve eğer örgütten arzu ettiklerini alamazlarsa örgütle ilgili her şeyden ve örgütten uzaklaşma eğiliminde bulunabilirler. Bu bağlamda adalet çalışanların kendilerini örgüte ait hissetmesi noktasında oldukça önemli rol oynamaktadır. Bu nedenle örgütteki bireye karşı diğer çalışanların veya yöneticisinin davranışındaki eşitlik, o bireyin kendisini örgüte ait hissetmesi noktasında önemli bir etkeni oluşturmaktadır (Suliman ve Al Kathairi, 2012). Diğer bir ifadeyle örgütsel ilişkilerdeki adalet algılamaları çalışanların örgüte, çalışma arkadaşlarına ve yöneticilerine karşı gönüllü bir şekilde faydalı olmasını, örgütsel amaçları desteklemesini ve örgüte karşı bağlılık duygusu geliştirmesi noktasında önemli bir faktörü oluşturmaktadır. (Mowday, Steers ve Potrer, 1979).

Yapılan bu açıklamaları önceki çalışmalar da desteklemektedir. McFarlin ve Sweeney (1992) tarafından örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik olarak yapılan çalışmada, örgütsel adaletin tüm boyutlarının (dağıtım, işlem ve etkileşim adaleti) örgütsel bağlılığı anlamlı bir şekilde etkilediği görülmüştür. Bir diğer çalışmada da benzer şekilde örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında doğrudan bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Dubinsky and Levy, 1989). Yine Lind and Tyler (1988) etkileşim adaletinin uzun dönemde örgüt ile çalışan arasındaki ilişkinin kalitesi ve bağlılık üzerinde önemli bir etkisinin olduğunu vurgulamaktadır. Jang ve arkadaşları (2021) örgütsel adet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide, örgütsel adaletin tüm boyutlarının bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Aynı zamanda işlem adaleti ve kişiler arası adaletin bağlılık üzerindeki etkisinin, dağıtım adaletinden daha fazla olması araştırma sonucunda elde edilen bir diğer bulgudur. Yapılan açıklamalarda hareketle;

H3: Etkileşim adaleti duygusal bağlılığı anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

## 2.5. Etkileşim Adaletinin Aracılık Rolü

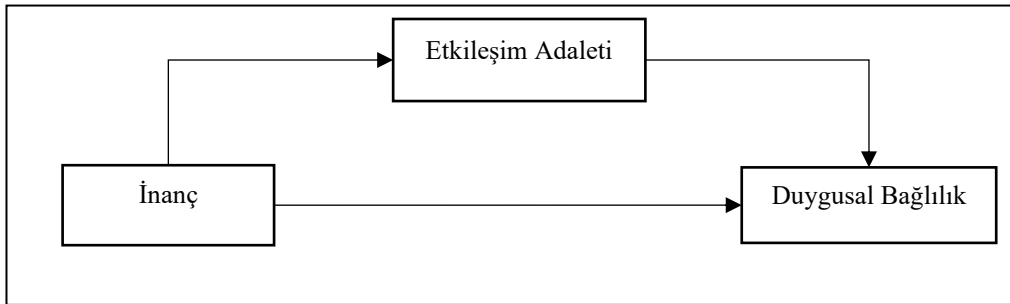
Örgütte ruhsal lider öncülüğünde oluşturulan manevi iklim çalışanların belirlenen hedefler doğrultusunda inanç birliği içerisinde çaba sarf etmesini sağlamaktadır (Oyinlade, 2018). Örgütte oluşan söz konusu manevi inançlar belirlenen hedeflerin çalışanlar tarafından içselleştirilmesini sağlayabilecektir. Böylece çalışanları motive eden gücün para, terfi ve ikramiye gibi dışsal motivasyon araçları değil söz konusu içselleştirilmiş amaçların gerçekleştirilmesine yönelik çalışanların içsel motivasyonları olacaktır. Öyle ki bu durum çalışanların buldukları konumdan daha üst bir konumda çalışma fırsatı sunan diğer örgütlerin tekliflerini kabul etmemelerine bile ne olabilir. Çünkü çalışanlar için artık önemli olan içselleştirmiş oldukları hedeflerlerdir. Bu nedenle ruhsal liderlikte herkesin benimseyeceği ve karşılığının maddi şeylerle ölçülemeyeceği ya da diğer örgütlerce çalışanlara sunulamayacak hedef kazanımların belirlenmesi gerekmektedir. Böylelikle manevi değerler çalışanların içsel motivasyonlarını artırarak sadakatlerini ve örgüte katmış oldukları değeri artıracaktır. (Fry ve Cohen, 2009). Ve bu durum neticesinde çalışanların örgüte karşı hissetmiş oldukları bağlılık duyguları artmış olacaktır.

Yine ruhsal liderlik teorisinde açıklanan manevi bir çalışma ortamının olması örgütteki çalışanlar arasında bir harmoninin yaratılmasını sağlayarak çalışanları arası ilişkilerde üst düzey bir iletişim ve yardımlaşma ağını meydana getirmektedir (Neal, 2018). Böylece çalışanları etkileşim adaleti algılamaları yükselecektir Ayrıca etkileşim adaleti çalışanların örgüte karşı duygusal bağlılıkları üzerinde önemli bir faktörü oluşturmaktadır (Rezaiean vd., 2010) Sonuç olarak ise manevi duyguları tatmin edilmiş, adalet algılamaları artırılmış çalışanların örgüte olan bağlılıkları derin bir şekilde artırılabilir. Yapılan açıklamalardan hareketle;

H4: İnanç ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkide etkileşim adaletinin aracılık rolü vardır.

### 3. Yöntem

Bu çalışmanın yöntem bölümünde, Bayburt'taki öğretmenlere basit tesadüfi örneklem yöntemine göre çevrimiçi şekilde gönderilen anket aracılığı ile veriler toplanmıştır. Yine bu bölümde araştırma modeli, araştırmada kullanılan ölçekler, araştırmanın amacı doğrultusundaki gerekli istatistik analizler ve analiz sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır.



Şekil 1: Araştırma Modeli

#### 3.1. Evren, Anakütle ve Etik Kurul İzni

Bu çalışmanın amacı Bayburt ilindeki ilkökul ve lise öğretmenlerinin ruhsal liderlik boyutlarından inanç düzeylerinin duygusal bağlılığa olan etkisini ve bu etkide etkileşim adaleti algılamalarının aracılık etkisini belirleyebilmektir. Söz konusu çalışmada veri toplama aracı olarak anket tekniğinden yararlanılmıştır. Anket formunun araştırma amacı doğrultusunda örneklem grubuna uygulanması için Bayburt Üniversitesi Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulu tarafından tarih ve 77 nolu sayılı karar ile Etik Kurul Onayı verilmiştir. Araştırmanın evreni Bayburt ilinde Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı ilkökul ve ortaokulda görev yapan 550 öğretmen oluşturmaktadır. Bayburt'ta ilkökul, ortaokul ve liselerde görev yapan toplam 1300 öğretmen bulunmaktadır. Bunların 550'si ilkökul ve ortaokullarda görev yapmaktadır. Ayrıca anakütleyi %95 güven aralığında, %5 önem seviyesinde

temsil etme kapasitesine sahip 233 öğretmen araştırmaya çevrimiçi bir şekilde katılım göstermiştir.

### 3.2. Araştırma Kullanılan Ölçekler

Araştırmanın bağımsız değişkeni olan ruhsal liderliğin inanç boyutunu ölçmek amacıyla ruhsal liderlik kuramının öncüsü olan Fry vd. (2014) tarafından geliştirilen ruhsal liderlik ölçeği Gündüz'ün (2014) çalışmasından uyarlanılarak kullanılmıştır. Ruhsal liderlik ölçeği 21 ifadeden oluşmakla birlikte inanç boyutu 8 ifadeden oluşmaktadır. Yine araştırmanın bağımlı değişkeni olan duygusal bağlılığı ölçmek amacıyla Meyer vd. (1993) tarafından geliştirilen Dağlı, Han ve Elçiçek (2018) tarafından Türkçe'ye çevrilen örgütsel bağlılık ölçeğinin 6 ifadeden oluşan duygusal bağlılık boyutu kullanılmıştır. Son olarak araştırmanın aracı değişkenini oluşturan etkileşim adaletini ölçmek için Colquitt'in (2001) geliştirmiş olduğu örgütsel adalet ölçeğinin 7 ifadeden oluşan etkileşim adaleti ölçeği Elma'nın (2013) çalışmasından uyarlanılarak kullanılmıştır.

### 3.3. Analiz ve Bulgular

#### 3.3.1. Demografik Bulgular

Araştırmaya katılım gösteren öğretmenlerin cinsiyet, medeni durum, yaş, aylık gelir, eğitim durumu ve görev süresinin yer aldığı bilgiler Tablo 1'de yer almaktadır.

**Tablo 1: Öğretmenlere Ait Demografik Bilgiler**

Yaş	Kişi	(%)	Aylık Gelir	Kişi	(%)
22-27	42	18,0	8250 TL ve altı	18	7,7
28-33	59	25,4	8251 TL-10.000 TL	102	43,8
34-41	83	35,6	10.001TL-12.500TL	82	35,2
42 yaş ve üzeri	49	21,0	12.501TL ve üzeri	31	13,3
Cinsiyet	Kişi	(%)	Mesleki Deneyim	Kişi	(%)
Kadın	141	60,5	5 yıldan az	40	17,2
Erkek	92	39,5	5-10 yıl	72	30,9
Medeni Durum	Kişi	(%)	11-15 yıl	49	21,0
Evli	158	67,8	16-20 yıl	30	12,9
Bekar	75	32,2	20 yıldan fazla	42	18,0
Mezuniyet	Kişi	(%)			
Lisans	199	85,4			
Lisansüstü	34	14,6			

Buna göre katılımcıların yaşları incelendiğinde çoğunluğu 34-41 yaş aralığındadır %35,6. Böylece araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğunlukla orta yaş olarak tabir edilen yaş aralığında olduğu görülmektedir. Cinsiyet durumları incelendiğinde katılımcıların çoğunluğu kadındır %60,5. Katılımcıların medeni durumları incelendiğinde çoğunluğunun evli olduğu görülmektedir %67,8. Mezuniyet durumları incelendiğine katılımcıların çoğunluğunun lisans mezunudur %85,4. Çalışmaya katılım sağlayan öğretmenler çoğunlukla 8251 TL ve 10.000 TL aralığında ücret almaktadır %43,8. Katılımcıların mesleki deneyimleri incelendiğinde en fazla 5-10 yıl aralığında %30,9, en az 16-20 yıl aralığında %12,9 deneyime sahip oldukları görülmektedir.

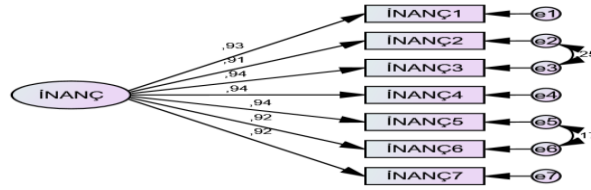
### 3.3.2. Ölçeklere İlişkin Faktör Analizi Bulguları

Yerel literatür incelemesi yapıldığında araştırmada kullanılan tüm ölçeklere ilişkin Türkçe uyarlama çalışmalarının mevcut olduğu görülmektedir. Bu nedenle bu araştırmada kullanılan ölçeklere doğrulayıcı faktör analizi AMOS istatistik programı aracılığı ile gerçekleştirilmiştir. Ayrıca inanç ölçeğine ilişkin yapılan güvenilirlik analizinde Croanbach Alpha değerinin (,964) güvenilir seviyede olduğu görülmüştür. Öncelikle araştırmanın bağımsız değişkenini oluşturan inanç ölçeğine doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Söz konusu ölçeğe ilişkin gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi bulguları tablo 2’de yer almaktadır. Doğrulayıcı faktör analizinde her bir ifadenin, 50 veya üzerinde bir faktör yüküne sahip olması gerekmektedir (Yaşlıoğlu, 2017). Söz konusu oranın altında bir faktör yüküne sahip ifadeler küçük olandan başlayarak analiz dışında bırakılmalı ya da gerekli modifikasyon düzenlemeleri yapılmalıdır. Bu açıklamalar doğrultusunda inanç ölçeğine ilişkin DFA analizinde tüm ifadelerin faktör yükünün, 50’nin üzerinde olmasına rağmen analiz sonucunda bazı modifikasyon önerilerinin olduğu gözlemlenmiştir. Buna göre tablo 2’de inanç ölçeğine ilişkin DFA bulgularının modifikasyon öncesindeki ve sonrasındaki bulguları yer almaktadır.

**Tablo 1: İnanç Ölçeğine İlişkin Uyum İndeksi Sonuçları**

İndeksler	Referans Değeri	Modifikasyon Öncesi Değerler	Modifikasyon Sonrası Değerler
CMIN/DF	$0 < \chi^2/sd \leq 5$	4,722	2,341
SRMR	<,10	,0774	,0348
CFI	$\geq,90$	,969	,991
IFI	$\geq,90$	,969	,991
TLI	$\geq,90$	,954	,983
RMSEA	<,05- $\leq,08$	,127	,076

Ayrıca Şekil 2’de inanç ölçeğine ilişkin DFA analizinin modifikasyon yapılmış hali yer almaktadır. Şekil 2’de de görüldüğü üzere inanç ölçeğine ilişkin tüm ifadelere ait faktör yükleri 0,50’nin üzerinde yer almaktadır.



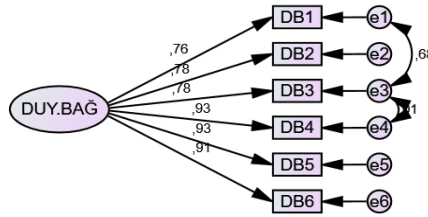
**Şekil 1: İnanca İlişkin DFA**

Araştırmanın bağımlı değişkenini oluşturan duygusal bağlılık ölçeği 6 ifade ve tek boyuttan oluşmaktadır. Duygusal bağlılık ölçeğine ilişkin Croanbach Alpha değerinin (.969) güvenilir seviyede olduğu gözlemlenmiştir. Bağımlı değişken için de daha önce bahsedilen doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Duygusal bağlılık ölçeğine ait tüm ifadelerin faktör yüklerinin, 50’nin üzerinde olduğu görülmüştür. Analizde önerilen modifikasyonların öncesi ve sonrası tablo 3’de yer almaktadır.

**Tablo 2: Duygusal Bağlılık Ölçeğine İlişkin Uyum İndeksi Sonuçları**

İndeksler	Referans Değeri	Modifikasyon Öncesi Değerler	Modifikasyon Sonrası Değerler
CMIN/DF	$0 < \chi^2/sd \leq 5$	4,978	2,676
SRMR	<,10	,0701	,0243
CFI	$\geq,90$	,981	,994
IFI	$\geq,90$	,982	,994
TLI	$\geq,90$	,969	,987
RMSEA	<,05- $\leq,08$	,131	,074

Tablo 3’de duygusal bağlılık ölçeğine ilişkin DFA analizinde modifikasyon öncesinde referans değerlerinin dışında olanlar, önerilen modifikasyonların yapılmasıyla kabul edilebilir aralık değerlerine ulaştığı görülmüştür. Ayrıca modifikasyon sonrası duygusal bağlılık ölçeğine ait DFA analizinde tüm ifadelerin faktör yüklerinin, 50 olduğu görülmüştür.



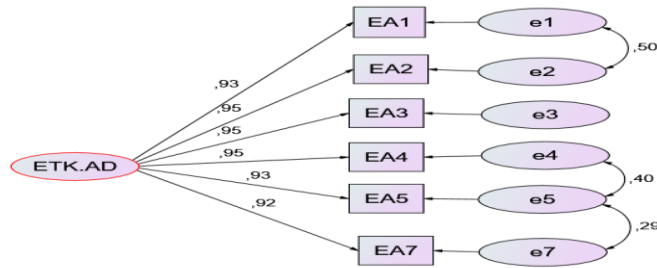
### Şekil 2: Duygusal Bağlılık Ölçeğine İlişkin DFA

Araştırmanın aracı değişkenini 7 ifade ile etkileşim adaleti oluşturmaktadır. Söz konusu ölçeğe ait Croanbach Alpha değerinin (.980) güvenilir düzeyde olduğu görülmüştür. Etkileşim adaleti ölçeğine de yukarıda ki iki ölçekte olduğu gibi DFA uygulanmıştır. Ayrıca etkileşim adaletine ilişkin uygulanan doğrulayıcı faktör analizinde bir ifadenin modifikasyon sonrasında da uyum indekslerini referans değerlerinin dışına taşıması nedeniyle analiz dışında tutulmuştur. Buna göre ölçeğe ilişkin 6 ifade ile gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizinde önerilen modifikasyonların yapılmadan ve yapıldıktan sonraki uyum indeksi değerleri tablo 4’de yer almaktadır.

**Tablo 3: Etkileşim Adaleti Ölçeğine İlişkin Uyum İndeksi Sonuçları**

İndeksler	Referans Değeri	Modifikasyon Öncesi Değerler	Modifikasyon Sonrası Değerler
CMIN/DF	$0 < \chi^2/sd \leq 5$	12,205	1,825
SRMR	<,10	,1050	,0545
CFI	$\geq,90$	,955	,998
IFI	$\geq,90$	,956	,998
TLI	$\geq,90$	,926	,995
RMSEA	<,05- $\leq,08$	,220	,060

Tablo 4’de etkileşim adaletine ilişkin doğrulayıcı faktör analizinde modifikasyon öncesinde uyum indekslerinin referans değeri aralıklarının dışında olanların önerilen modifikasyonların yapılmasının ardından kabul edilebilir aralıklarda olduğu görülmüştür. Ayrıca şekil 4’de etkileşim adaletine ilişkin her bir ifadeye ait faktör yüklerinin, 50’nin üstünde hesaplandığı görülmüştür.



**Şekil 3: Etkileşim Adaleti Ölçeğine İlişkin DFA**

Tablo 5’e göre AVE (Ortalama açıklanan varyans) değerinin 0,50 veya daha fazla olması beklenirken CR (Birleşik Güvenirlilik) değerinin AVE değerinden büyük olması beklenmektedir. Bu yönüyle faktörlerin yapıyı en az 0,50 düzeyinde

açıkladığını söylemek mümkündür (Hair vd., 2019: 9). Ayrıca yapı güvenirliliği (CR)'nin 0,60'tan yüksek olduğu durumlarda AVE değerinin 0,50'den düşük olmasının kabul edilebilir değerlere sahip olduğu belirtilmiştir (Hair vd., 1998 akt., Yılmaz & Kınaş 2020: 445). Bu durum bileşik güvenirliliklerin yüksek olduğunu dolayısı ile 0,5'ten küçük olan AVE (0,421) sınır değerinin kabul edilebileceğini ortaya koymaktadır

**Tablo 5: Ölçeklere İlişkin Güvenirlilik, Birleşik Güvenirlilik ve Ortalama Açıklanan Varyans Değerleri**

Kavram	Cronbach Alfa	CR	AVE
İnanç	,964	0,887	0,573
Duygusal Bağlılık	,969	0,925	0,627
Etkileşim Adaleti	,980	0,896	0,511

### 3.3.3. Hipotezlerin testi

Araştırmada yer alan değişkenler arasındaki ilişkilerin yönünün ve gücünün test edilmesi amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Böylelikle korelasyon analizi aracılığıyla inanç, duygusal bağlılık ve etkileşim adaleti arasındaki ilişkilerin gücü ve yönü belirlenmiştir. Ayrıca araştırma verilerin histogram ve yaprak testleri yapılmasının ardından normal dağılmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu nedenle korelasyon analizinde Spearman korelasyon tekniği kullanılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen bulgular tablo 6'da yer almaktadır.

**Tablo 6: Değişkenler Arasındaki Korelasyon Analizi**

Ölçekler	X	SS	1	2	3
İnanç	4,048	1,00	1		
Duygusal Bağlılık	3,645	1,21	,664**	1	
Etkileşim Adaleti	3,598	1,23	,613**	,748*	1

$p < ,01^{**}$ ;  $p < ,05^{*}$

Tablo 6 incelendiğinde öğretmenlerin inanç düzeylerinin yüksek olduğu (ort.=4,048) görülmüştür. Yine öğretmenlerin duygusal bağlılıklarının (ort.=3,645) ve etkileşim adaleti algılamalarının (ort.=3,598) yüksek olmamakla birlikte ortalamanın üstünde olduğu gözlemlenmektedir. Ayrıca tablo 6'da inanç ile duygusal bağlılık arasında %99 önem seviyesinde anlamlı ( $p < ,01$ ) orta düzeyde ve



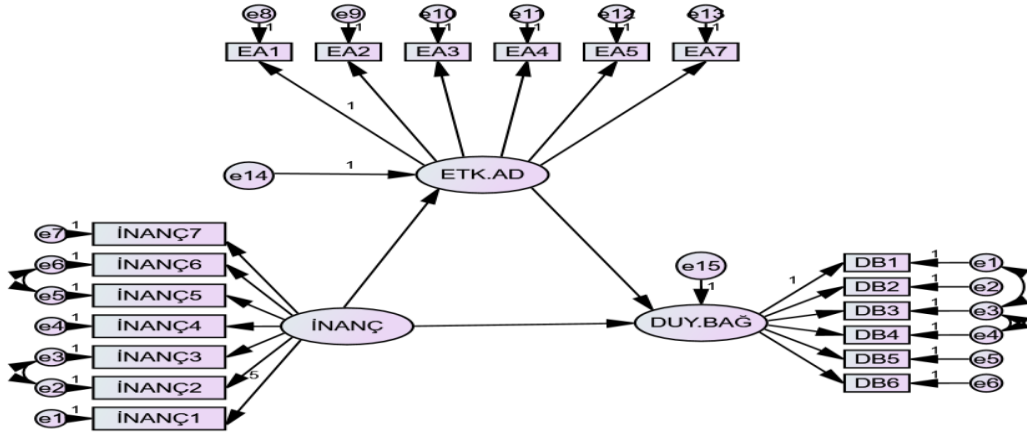
pozitif bir ilişkinin olduğu ( $r=,664$ ), yine inanç ile etkileşim adaleti arasında %99 önem seviyesinde anlamlı ( $p<,01$ ), pozitif ve orta düzeyde bir ilişkinin olduğu ( $r=,613$ ) görülmüştür. Ayrıca son olarak duygusal bağlılık ve etkileşim adaleti arasında %95 önem seviyesinde anlamlı ( $p<,01$ ), pozitif ve orta düzeyde ( $r=,748$ ) bir ilişkinin var olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlar ışığında öğretmenlerin liderlerine karşı olan inançlarının artması onların duygusal bağlılıklarını ve etkileşim adaleti algılamalarının olumlu bir yönde değiştirecektir.

Model testinden önce bağımlı değişkeni sabit tutarak (Duygusal Bağlılık Düzeyi) bağımsız değişkenler arasındaki çoklu doğrusallık probleminin olup olmadığına bakılmıştır. Bu sebeple VIF ve tolerans değerleri ortaya koyulmuştur. Araştırmanın VIF ve tolerans değerlerine ilişkin sonuçlar Tablo 7’de gösterilmiştir. VIF değerleri 10’un altında ve tolerans değerleri de 0,10’un üzerindedir. Bu bulgulara dayanarak araştırmada çoklu doğrusal bağlantı probleminin bulunmadığı söylenebilir.

**Tablo 7: Değişkenler Arası Çoklu Doğrusallık Sonuçları**

<i>Bağımsız Değişkenler</i>	<i>Tolerans Değeri</i>	<i>VIF</i>
Etkileşim Adaleti	,852	5,774
İnanç	,569	3,288

Araştırmada yer alan ölçeklerin birbirleri ile olan ilişkilerinin gücünün ve yönünün ortaya koyulmasının ardından hipotezler test edilmiştir. Araştırmanın bağımlı değişkeni olan duygusal bağlılık eksojen (dışsal), bağımsız değişkeni olan inanç ve aracı değişkeni olan etkileşim adaleti endojen (içsel) değişkenleri oluşturmaktadır. Araştırmanın bağımsız değişkeninin bağımlı değişkene etkisinde aracı değişken üzerinden dolaylı bir şekilde etkisini ölçmek için Sobel testi uygulanmıştır. Sobel testi söz konusu değişkenlere ait standart hata değerleri ile düzeltilmemiş regresyon katsayıları ( $\beta$ ) aracılığıyla hesaplanmaktadır (Sobel, 1982). Ayrıca bu testler genellikle bootstrap tekniği ile -1 ile +1 güven aralığında hesaplanmaktadır. Böylelikle bu teknikte birlikte yapısal eşitlik modellemelerinde p değerinin tekilci kısıtlayıcı olmasının önüne geçilmektedir. Bu sayede tüm değişkenlerin direkt veya doğrudan etkileri belirli bir güven aralığında test edilerek artırma ve azaltma etkileri çok daha spesifik bir şekilde belirlenmektedir (Bayram, 2010).



**Şekil 5: Araştırma Genel Modelinin Kestirim Sonuçları**

Şekil 5’de araştırmanın genel modelinin AMOS programı yardımıyla analiz edildiği son hali görülmektedir. Ayrıca modele ait uyum iyiliği değerleri referans değerleri aralığında olduğu için herhangi bir ifade analiz dışına atılmamış veya modifikasyona yapılmamıştır. Modele ait uyum iyiliği sonuçları tablo 8’de yer almaktadır.

**Tablo 8: Modelin Uyum İndekslerine İlişkin Değer Aralıkları**

İndeksler	Referans Değeri	Ölçüm Modeli
CMIN/DF	$0 < \chi^2/sd \leq 5$	3,149
SRMR	<,10	,0465
CFI	$\geq,90$	,950
IFI	$\geq,90$	,950
TLI	$\geq,90$	,941
RMSEA	$<,05 - \leq,08$	,067

Araştırmanın genel modeline ait standardize regresyon katsayılarının bootsrap yöntemine göre düzeyleri tablo 9’da yer almaktadır.

**Tablo 9: Modelin Kestirim Sonuçları**

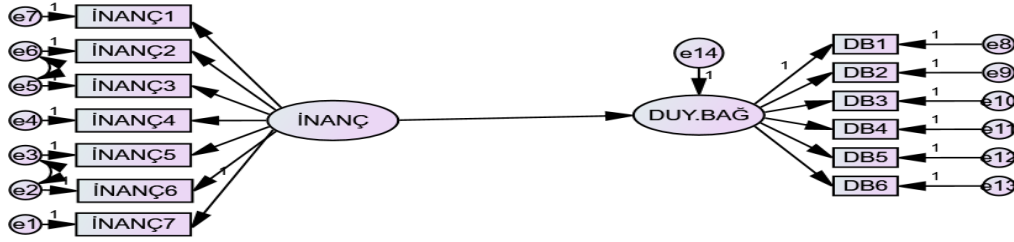
Hipotez	Bağımlı Değişken	Bağımsız değişken	Standardize R. Y.	Alt Düzey	Üst Düzey	P
H1	DUY. BAĞ	<-- İNANÇ	,227	,172	,354	,000
H2	ETK. AD	<-- İNANÇ	,662	,562	,846	,000
H3	DUY. BAĞ	<-- ETK. AD	,629	,468	,784	,000

Tablo 9’da hipotez sonuçlarıyla ilgili bulgular incelendiğinde inancın duygusal bağlılığı pozitif (.227) ve anlamlı ( $p \leq .05$ ) bir şekilde etkilediği görülmüştür. Böylelikle H1 kabul edilmiştir. Bu sonuca göre öğretmenlerin liderlerine inanmaları onların duygusal bağlılıklarını artırabilecektir. Yani lidere duyulan inanç duygusal yönden öğretmenlerin örgüte olan bağlılıklarını artırmada önemli bir etkeni oluşturmaktadır.

Yine tablo 9 incelendiğinde inanç etkileşim adaletini pozitif (.662) ve anlamlı ( $p \leq .05$ ) bir şekilde etkilemektedir. Bu sonuç doğrultusunda H2 kabul edilmekle beraber, lidere karşı hissedilen inanç duygusunun takipçilerin etkileşim adaleti algılamalarını olumlu yönde etkilediği söylenilebilir.

Tablo 9’daki bulgulardan hareketle etkileşim adaleti ile duygusal bağlılık arasında pozitif (.629) ve anlamlı ( $p \leq .05$ ) bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Bu durum etkileşim adaleti algılamalarının çalışanların duygusal bağlılıklarını artırdığı şeklinde yorumlanabilir. Böylelikle H3’de kabul edilmiştir.

Araştırmada Baron ve Kenny (1986) tarafından geliştirilen yol modeli yardımıyla son olarak inancın duygusal bağlılığa etkisinde etkileşim adaletinin aracılık rolü incelenmiştir. Bu amaç doğrultusunda araştırmanın aracı değişkeni olan etkileşim adaleti modele dahil edilmemiştir. Sonrasında ise etkileşim adaletinin araştırma modeline dahil edildiği şekil 5’göre uyum iyiliği değerleri ve kestirim sonuçları aktarılmıştır.



**Şekil 4: İnanç ve Etkileşim Adaleti Algılamaları Arasındaki İlişki**

Yukarıdaki şekil 6’da ve aşağıdaki tablo 10’da yer alan uyum iyiliği değerleri incelendiğinde model değerlerinin kabul edilebilir seviyede olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 10: Aracısız Modelin Uyum İndekslerine İlişkin Değer Aralıkları**

İndeksler	Referans Değeri	Ölçüm Modeli
CMIN/DF	$0 < \chi^2/sd \leq 5$	3,661
SRMR	<,10	,765
CFI	$\geq,90$	,955
IFI	$\geq,90$	,955
TLI	$\geq,90$	,943
RMSEA	<,05- $\leq,08$	,064

Ruhsal liderliğin inanç boyutunun duygusal bağlılığa olan etkisinde etkileşim adaletinin aracılık etkisini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen yapısal eşitlik analizinin standardize regresyon katsayıları Tablo 11’de yer almaktadır.

**Tablo 11: Aracısız Modelin Standardize Regresyon Katsayıları Düzeyleri**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Standardize R. Y.	Alt Düzey	Üst Düzey	P
DUY. BAĞ	<---İNANÇ	,644	,417	,782	,000

Tablo 11'deki bulgular neticesinde etkileşim adaleti araştırma modeli dışında tutulduğunda inanç ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkinin orta seviyede ( $,644$ ) ve anlamlı ( $p \leq 0,05$ ) olduğu görülmüştür. Böylece aracı değişken olan etkileşim adaleti modelden çıkarıldığında bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinde anlamlı bir değişiklik meydana gelmektedir.

Araştırmanın son hipotezini oluşturan H4'ün test edilmesi amacıyla Şekil 5'de de görüldüğü üzere aracı değişken olarak modele dahil edilen etkileşim adaletinin durumunun yer aldığı sonuçlar Tablo 12'de gösterilmiştir. Etkileşim adaleti algılamalarının inanç ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkide aracılık rolünü ortaya koyabilmek için ilk olarak etkileşim adaleti daha öncede ifade edildiği gibi modelin dışında tutulmuştur. Böylece inancın etkileşim adaleti üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Daha sonrasında ise aracı değişken etkileşim adaleti modele dahil edilerek analiz tekrarlanmıştır. Ulaşılan sonuçlara göre inanç duygusal bağlılığı pozitif bir şekilde etkilemekte ve aracı değişken etkileşim adaleti bu etkiyi değiştirmiştir ( $\beta = ,227$  ve  $p \leq 0,05$ ). Ayrıca etkileşim adaletinin, inancın duygusal bağlılığa etkisinde bir değişim meydana getirmesi hasebiyle kısmi aracılık etkisine sahip olduğu söylenilebilir.

**Tablo 12: Aracılı Modelin Standardize Regresyon Katsayıları Düzeyleri**

Hipotez	İlişki	Aracısız Doğrudan Etki	Aracılı Doğrudan Etki	Dolaylı Etki	P
H4	İN-ETK-AD.-DUY. BAĞ	,644	,227	Kısmi aracı	,000

Bu bulgular doğrultusunda H4 kabul edilmiştir. Sonuç olarak inancın duygusal bağlılık üzerinde doğrudan bir etkisi bulunmakla beraber etkileşim adaleti algılamasından kaynaklı ayrıca bir dolaylı etkisi de söz konusudur.

#### 4. Tartışma ve Sonuç

Bu araştırmanın modeli, söz konusu alan ile ilgili son zamanlardaki çalışmalardan faydalanılarak oluşturulmuştur. Böylece araştırmanın güncel literatüre katkı

sağlayacağı düşünülmektedir. Bu araştırmayı diğerlerinden ayıran en önemli özelliğin kavramları daha spesifik bir şekilde incelemesidir. Yani ruhsal liderliğin bir boyutu olan inancın, örgütsel bağlılığın bir boyutu olan duygusal bağlılığa etkisini ve bu etkide örgütsel adaletin bir boyutu olan etkileşim adaletinin aracılık etkisinin araştırılması bu kavramların daha derinden incelenmesini sağlayabilecektir. Son zamanlarda gerçekleştirilen çalışmalar ruhsal liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif bir etkisinin olduğunu ortaya koymaktadır. Örnek olarak Djaelani, Sanusi ve Triatmanto (2021) tarafından yapılan araştırmada ruhsal liderliğin vizyon, inanç ve adanmışlık boyutlarının her birinin örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca söz konusu çalışmada en büyük etkinin inanç ile duygusal bağlılık arasında olduğu görülmüştür. Yine literatür incelendiğinde inancın duygusal bağlılık üzerindeki etkisinin ruhsal liderliğin diğer boyutlarına nazaran daha fazla olduğu görülmektedir ( Fry ve Matherly, 2006; Fey ve Slocum, 2008; Mansor vd., 2013).

Araştırmada elde edilen bulgulardan ilk olarak demografik özellikler incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğunlukla orta yaş olarak tabir edilen 34-41 yaşları arasında olduğu görülmüştür. Araştırmaya katılanların büyük çoğunluğunu kadınlar oluşturmakla beraber yine çoğunluğun evli olduğu belirlenmiştir. Ayrıca araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğunlukla 5-10 yıl arasında tecrübeye sahip olduğu gözlemlenmiştir.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin daha önce Türkçe uyarlamaları yapıldığında ölçeklere doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Doğrulayıcı faktör analizinde ölçeklerdeki ifadelerin faktör yüklerinin %50 ve üzerinde olanlar dahil edilmiştir. Etkileşim adaletindeki bir ifadenin faktör yükünün %50'nin altında olması nedeniyle çıkarılıp analiz tekrar yapılmıştır. DFA'de araştırma ölçeklerinin uyum iyiliği indeksleri referans değer aralıklarında olduğu görülmüştür. Ardından araştırma veri setinin normallik testleri sonucunda normal dağılım göstermediği SPSS aracılığıyla yapılan normallik testleri ile belirlenmiştir. Bu nedenle araştırma ölçeklerinin birbirleriyle olan ilişkilerinin gücünü ve yönünü belirleyen korelasyon (ilişki) analizi Spearman tekniği kullanılarak hesaplanmıştır. (Heiman, 2013). Korelasyon (ilişki) analizinde tüm değişkenlerin birbirleri ile anlamlı, pozitif ve orta düzeyde bir ilişkiye sahip olduğu görülmüştür.

Hipotezlerin test edilmesi amacıyla literatürle uyumlu bir şekilde Baron ve Kenny'nin (1986) oluşturmuş olduğu teori üzerinden araştırma modeli tasarlanmıştır. Böylelikle araştırma değişkenleri arasındaki direkt ve dolaylı etkilerin incelenmesi amaçlanmıştır. Şekil 5'de araştırma modelinin nihai durumu yer almaktadır. Buna göre bağımsız değişken inanç bağımlı değişken duygusal bağlılığı anlamlı ve pozitif bir şekilde etkilemektedir. Yine inanç ve aracı değişken etkileşim adaletini anlamlı ve pozitif bir şekilde etkilemektedir. Son olarak ise etkileşim adaleti duygusal bağlılığı anlamlı ve pozitif bir şekilde etkilemektedir. Bu

sonuçlar aslında araştırmanın H1, H2 ve H3 hipotezlerinin doğrulandığını göstermektedir. Bu sonuçlar çalışanların liderlerine inanmaları onların örgüte karşı duygusal bir bağlılık oluşturacağı ve yine etkileşim adaleti algılamaları çalışanların duygusal bağlılık düzeylerini artıracacağı şeklinde yorumlanabilir. Son olarak H4'ün yani etkileşim adaleti algılamalarının aracılık etkisi test edilmiştir. Sonuç olarak bu çalışmada lidere karşı duyulan inançla duygusal bağlılık arasındaki ilişkide etkileşim adaletinin kısmı aracılık rolünün olduğu belirlenmiştir. Yani ruhsal liderliğin inanç boyutu duygusal bağlılık üzerinde anlamlı pozitif bir etkiye sahip olmakta, etkileşim adaleti de duygusal bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olmakta ve araştırma genel modelinde inanç ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiye etkileşim adaleti aracı değişken olarak dahil edildiğinde etkide bir azalma meydana gelmektedir. Böylece H4 kabul edilmiştir.

Bu çalışmada elde edilen sonuçların literatür ile benzerlik göstermektedir. (Mansor, vd.,2013; Fry ve Matherly, 2006; Saptu, vd., 2021; Jufrizen, 2019). Ancak literatürde hem ruhsal liderlik hem de boyutlarının örgütsel bağlılık ve boyutları üzerindeki etkisinde örgütsel adalet veya boyutlarının aracılık rolünü inceleyen bir çalışmaya ulaşılamamıştır. Bu araştırmanın bu noktada yerel veya uluslararası literatüre katkı yapacağı düşünülmektedir. Ayrıca bu araştırma için genel ölçeklerin alt boyutlarının seçilmesi rassal bir şekilde yapılmamıştır. Yani ruhsal liderliğin inanç boyutu ile örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu içsel motivasyonlar üzerinde bir etkiye sahip olduğundan (Bozkurt ve Gündüz) bu iki kavramın birbiri ile ilişkili olabileceği tahmin edilmiştir. Yapılan alan incelenmesinde ruhsal liderliğin inanç boyutunun örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu ile daha çok ilişkili olduğu belirlenmiştir. Liderin takipçileri arasında ortak bir hedefe ulaşma konusunda inanç birliği oluşturması sadece lideri etkileyen bir durum olmaktan çıkıp tüm çalışanların ortak bir inanç birliği etrafında koordine bir şekilde çalışmasını sağlayabilecektir. Böylece takipçiler için örgüte olan bağlılık devam bağlılığı veya normatif bağlılık olmaktan çıkıp ideallerini gerçekleştirebileceğine inandığı duygusal bağlılığa dönüşmektedir.

Çalışmadan elde edilen sonuçlara göre işletmelerde çalışanların algıladıkları ruhsal liderlik ve bu liderliğin alt boyutu olan lidere inanç konusunun oldukça kritik bir öneme sahip olduğu modelde görülmektedir. Buna göre çalışanlar örgüt içerisinde yönetici veya lider olarak algıladıkları kişilere inanırlarsa örgüte yönelik duygusal bağlarının anlamlı bir şekilde ve pozitif yönde arttığı görülecektir. Başka bir ifadeyle çalışanların lidere olan inançlarının zayıflaması onların örgüte yönelik duygusal bağlılıklarına zarar verebilecektir. Bu nedenle çalışanların inançlarının güçlü olması için ruhani liderliğin çalışanlara hissettirilmesi örgüt açısından önemlidir. Örgütün duygusal bağlılığını etkileyen bir diğer husus ise ruhani liderliğin beraberinde ayrıca etkileşim adaletinin örgüt içinde algılanmış olmasının gerekliliğidir. Buradan hareketle sadece çalışanların ruhani lidere duyduğu inanç üzerinden duygusal bağlılıklarının artmadığı aynı zamanda etkileşim adaletinin olduğu durumlarda çalışanların duygusal bağlılıklarının güçlendiği görülmektedir.

Bu sonuçlara benzer olarak literatürde ikili ilişkiler yönünden benzer sonuçların olduğu görülürken (Bozkuş ve Gündüz, 2016; Sapta, Rustiarini, Kusuma ve Astakoni, 2021; Sharma ve Kumra, 2020; Bal, 2014; Crow, Lee, Joo, 2012) bu çalışmada olduğu gibi üç kavramın eşgüdümlü olarak incelendiği bir çalışmanın olmadığı dolayısıyla gelecekteki araştırmacılar için özgün bir katkı sunacağı düşünülmektedir.

Sosyal bilimler alanında birçok çalışmada olduğu gibi bu çalışmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Bunlardan ilki çalışmanın Belirli bir il ile sınırlı tutulması ve anket yöntemi sonucunda dikey kesit analizi ile elde edilmiş olmasıdır. Bu veri toplama tekniğinin anlık duygusal durumu ölçesi sebebiyle ileride yapılacak olan çalışmaların farklı şehirlerde ve test tekrar yöntemini kullanılarak yapılması çalışmanın güvenilirliğini artırması yönüyle tavsiye edilebilir. Ayrıca çalışmanın sadece okullarda değil kademeli olarak orta kademe, lise ve üniversitelerde benzer bir model ile doğrulanması ve bu modellerin arasındaki farklılaşmanın anlamlı olup olmadığı gelecekte tartışılabilir.

### **Kaynakça**

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267–299). New York, NY: Academic Press.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology* 63(1), 1-18.
- Anderson, P. (2000). This place hurts my spirit! *Journal for Quality and Participation*, 23(4), 16-17.
- Apaydin, H. (2010). Ruh sağlığı-din ilişkisi araştırmalarına bir bakış. *Dinbilimleri Akademik Araştırma Dergisi*, 10(2), 59-77.
- Arsawan, I. W. E., Koval, V., Rajiani, I., Rustiarini, N. W., Supartha, W. G., & Suryantini, N. P. S. (2021). Leveraging knowledge sharing and innovation culture into SME's sustainable competitive advantage. In *International journal of productivity and performance management: Vol* (pp. 1–24). In Press.
- Ashmos, D. & Duchon, D. (2000). Spirituality at work: A conceptualization and measure. *Journal of Management Inquiry*, 134-145.
- Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173.



- Bass, B. M. & B. J. Avolio (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bal, V. (2014). Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Manisa'daki eğitim kurumlarında bir araştırma. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1), 1-9
- Bayram, N. (2010). *Yapısal eşitlik modellemesine giriş AMOS uygulamaları*. Ezgi Kitabevi.
- Beehner, C. G. (2018). *Spirituality, sustainability, and success: concepts and cases*. Springer.
- Bush, T. (2017). Leadership and context: Why one-size does not fit all. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(1), 3-4.
- Bozkuş, K., & Gündüz, Y. (2016). Ruhsal Liderlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Modellenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 24(1), 405-420.
- Cacioppe, R. (2000). Creating spirit at work: Re-visioning organization development and leadership – Part I. *Leadership & Organization Development Journal*, 21 (1), 48-54.
- Cerrahoğlu, İ. (1997). *Tefsir Usulü*. Ankara: TDV Yayınları.
- Chen, C. Y., & Yang, C. F. (2012). The impact of spiritual leadership on organizational citizenship behavior: A multi-sample analysis. *Journal of Business Ethics*, 105(1), 107-114.
- Choi, N. (2013). *The effect of perceived organizational justice on organizational commitment in the police agency* (Master thesis). Graduate School of Public Administrative. Seoul National University.
- Covey, S. R. (1991). *Principle-centered Leadership*. New York: Fireside.
- Cregard, A. (2017). Investigating the risks of spiritual leadership. *Nonprofit Management & Leadership*, 27 (4), 533-547.
- Crosby, B. & Bryson, J. (2018). Why leadership of public leadership research matters: And what to do about it. *Public Management Review*, 1265-1286.
- Crosby, B. C. & Bryson, J. M. (2018). Why leadership of public leadership research matters: And what to do about it. *Public Management Review*, 20(9), 1265-1286.

- Crow, M. S., Lee, C. B. & Joo, J. J. (2012). Organizational justice and organizational commitment among South Korean police officers: An investigation of job satisfaction as a mediator. *Policing: an international journal of police strategies & management*, 35(2), 402-423.
- Dalhat, Y. (2015). The Concept of al-Ruh (Soul) in Islam. *International Journal of Education and Research*, 3(8), 431-440.
- Dehler, G. & Welsh, M. (1994). Spirituality and organizational transformation: Implications for the new management paradigm. *Journal of Managerial Psychology*, 19(6), 17-26.
- Derveze, İ. (2011). *Kur'an'a Göre Hz. Muhammed'in Hayat*. (M. Yolcu, Çev.) İstanbul: Düşün Yayıncılık.
- Diafri, F. & Noordin, K. (2017). The impact of workplace spirituality on organizational commitment: A case study of Takaful agents in Malaysia. *Humanomics*, 33 (3), 384-396.
- Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C. & Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 36-62.
- Djaelani, A. K., Sanusi, A. & Triatmanto, B. (2021). Spiritual leadership, job Satisfaction, and its effect on organizational commitment and organizational citizenship behavior. *Management Science Letters*, 11(3), 3907-3914.
- Dubinsky, A. J., Levy, M. (1989). Influence of organizational fairness on work outcomes of retail salesperson, *Journal of Retailing*, 65(2), 221-252.
- Elma, C. (2013). The predictive value of teachers' perception of organizational justice on job satisfaction. *Eğitim Araştırmaları-Eurasian Journal of Educational Research*, 51, 157-176.
- Fairholm, G. W. (1996). Spiritual leadership: Fulfilling whole-self needs at work. *Leadership and Organization Development Journal*, 17(5), 11-17.
- Fairholm, G. W. (1997). *Capturing the hearth of leadership: Spirituality and community in the new American workplace*. Westport, CT.: Praeger.
- Fairholm, G. W. (2011). *Real leadership: How spiritual values give leadership meaning: How spiritual values give leadership meaning*. ABC-CLIO.
- Fragar, R. (2018). *Kalp, Nefs ve Ruh*. Sufi Kitap.

- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14, 693-727.
- Fry, L. W. (2013). Spiritual leadership and faith and spirituality in the workplace. In Neal, J. (Eds), *Handbook of Faith and Spirituality in the workplace* (pp. 697–704). Springer.
- Fry, L. W. & Cohen, M. P. (2009). Spiritual leadership as a paradigm for organizational transformation and recovery from extended work hours cultures. *Journal of Business Ethics*, 84(S2), 265–278.
- Fry, L. W. & Matherly, L. L. (2006). Spiritual leadership and organizational performance: An exploratory study. *Annual Meeting of the Academy of Management*.
- Fry, L. W. & Matherly, L. L. (2006). Spiritual leadership and organizational performance: An exploratory study. *Tarleton State University–Central Texas*.
- Fry, L. W. & Slocum, J. J. W. (2008). Maximizing the triple bottom line through spiritual leadership. *Organizational Dynamics*, 37(1), 86–96.
- Fry, L. W. & M. Nisiewicz. (2013). *Maximizing the Triple Bottom Line through Spiritual Leadership*: Stanford: Stanford Business Books.
- Fry, L. W., Latham, J. R., Clinebell, S. K. & Krahnke, K. (2017). Spiritual leadership as a model for performance excellence: A study of Baldrige award recipients. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 14(1), 22–47.
- Fry, L. W., Nisiewicz M. & Vitucci, S. (2007). *Transforming Police Organizations through Spiritual Leadership: Measurement and Establishing a Baseline*. 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*, 16(5), 835–862.
- Garg, N. (2017). Workplace spirituality and employee well-being: An empirical exploration. *Journal of Human Values*, 23(2), 129–147.
- Garg, N., Punia, B. K. & Jain, A. (2019). Workplace spirituality and job satisfaction: Exploring mediating effect of organization citizenship behaviour. *Vision: The Journal of Business Perspective*, 23(3), 287–296.

- Garg, N. (2018). Promoting organizational performance in Indian insurance industry: The roles of workplace spirituality and organizational citizenship behaviour. *Global Business Review*, 834-848.
- Geh, E. Z. (2014). Organizational spiritual leadership of worlds “made” and “found”: An experiential learning model for “feel.”. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(2), 137–151.
- Giacolone, R. A. & C. L. Jurkiewicz. (2003). Toward a Science of Workplace Spirituality. (Ed. R. A. Giacolone and C. L. Jurkiewicz) in *Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance*, (3–28). New York: M. E. Sharpe.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, Vol. 12, pp. 9-22.
- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today and tomorrow, *Journal of Management*, 16, pp. 399-432.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. New York: Paulist Press.
- Gupta, M., Kumar, V. & Singh, M. (2014). Creating satisfied employees through workplace spirituality: A study of the private insurance sector in Punjab (India). *Journal of Business Ethics*, 122(1), 79–88.
- Han, B., Dağlı, A. & Elçiçek, Z. (2018). Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(68), 1788-1800.
- Heiman, G. (2013). *Basic statistics for the behavioral sciences*. Cengage Learning.
- Homans, G. C. (1961). *Social behavior: Its elementary forms*. New York, NY: Harcourt. Brace & World.
- House, R. J. & Shamir. B. (1993). Toward an Integration of Transformational, Charismatic, and Visionary Theories. (Ed. M. Chemmers and R. Ayman) in *Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions*, (81–107). Orlando, FL: Academic Press.
- Hughes, D. J., Lee, A., Tian, A. W., Newman, A. & Legood, A. (2018). Leadership, creativity, and innovation: A critical review and practical recommendations. *The Leadership Quarterly*, 29(5), 549–569.

- Jang, J., Lee, D. W. & Kwon, G. (2021). An analysis of the influence of organizational justice on organizational commitment. *International Journal of Public Administration*, 44(2), 146-154.
- Jang, J., Lee, D. W. & Kwon, G. (2021). An analysis of the influence of organizational justice on organizational commitment. *International Journal of Public Administration*, 44(2), 146-154.
- Jason A. Colquitt. (2001). On The Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of A Measure. *Journal of Applied Psychology*, Volume: LXXXVI, Issue: 3, 386-400, p. 387.
- Jufrizen, J., Sari, M., Nasutian, M. İ., Radiman, R. & Wahyuni, S. F. (2019). The strategy of spiritual leadership: The role of spiritual survival, workplace spirituality and organizational commitment at private universities. *International Journal of Research in Business and Social Science (2147-4478)*, 8(1), 64-72.
- Ke, J., Zhang, F., Yan, X. & Fu, Y. (2017). The effect of university teachers' workplace spirituality on employee engagement: Professional commitment as mediator. *Creative Education*, 8(13), 2147.
- Ketenci, T. & Topuz, M. (2013). Aristoteles ve Augustinus' un insan anlayışları üzerine. *Kaygı. Bursa Uludağ Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Felsefe Dergisi*, (20), 1-18
- Konovsky, M. (2000). Understanding procedural justice and its impact on business organizations. *Journal of Management*, 26, pp. 489–511.
- Lee, J. & Jang, C. (2013). A study on the moderating effect of organizational justice on the job characteristics and organizational effectiveness of police officers. *Korean Association of Public Safety and Criminal Justice Review*, 22, 252–284.
- Lee, S., Lovelace, K. J. & Manz, C. C. (2014). Serving with spirit: An integrative model of workplace spirituality within service organizations. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 11(1), 45–64.
- Lenin, V. I. (1993). *Materyalizm ve Ampiryokritisizm*.(Çev. Sevim Belli), Sol Yayınları.
- Luthans, Freed. (1996). *Organizational Behavior*. New York: McGraw Hill Book Companion.

- Mansor, N., Ismail, A. H., Alwi, M. A. M. & Anwar, N. (2013). Relationship between spiritual leadership and organizational commitment in Malaysians' oil and gas industry. *Asian Social Science*, 9(7), 179.
- McFarlin D. B, Sweeney P. D (1992). Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of Management Journal*., 35(3), 626-637.
- Meyer, J. P. & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human resource management review*, 11(3), 299-326.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551.
- Meyer, J. & Allen, N. (1997). *Commitment in The Workplace: Theory Research And Application*. London: Sage Publications.
- Milliman, J., Czaplewski, A. J. & Ferguson, J. (2003). Workplace spirituality and employee work attitudes: An exploratory empirical assessment. *Journal of Organizational Change Management*, 16(4), 426-447.
- Moore, T. W. & Casper, W. J. (2006). An examination of proxy measures of workplace spirituality: A profile model of multidimensional constructs. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12(4), 109-118.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 14(2), 224-247.
- Moxley, R. S. (2000). *Leadership and Spirit*. Jossey-Bass
- Nasina, M. D., Pin, D. & Pin, K. (2011). The workplace spirituality and affective commitment among auditors in big four public accounting firms: Does it matter? *Journal of Global Management*, 2 (2), 216-226.
- Neal, J. (2018). Overview of workplace spirituality research. In *The palgrave handbook of workplace spirituality and fulfillment* (1st ed)., pp. 3-57. Palgrave Macmillan.
- Oyinlade, A. O. (2018). Relations of Job Structure to Affective Organizational Commitment. *Journal of Human Resources Management and Labor Studies* 6 (1), 13-32.
- Orwell, G. (1949). *Bin Dokuz Yüz Seksen Dört* (Çev: Celal Üster), Can Yayınları: İstanbul

- Özgan, H. & Bozbayındır, F. (2013). Öğretmenlerin ruhsal liderlik algıları ile motivasyonları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 70-83.
- Pandey, A., Gupta, R. K. & Kumar, P. (2016). Spiritual climate and its impact on learning in teams in business organizations. *Global Business Review*, 17 (3\_suppl), 159S–172S.
- Ponnu, C. H. & Chuah, C. C. (2010). Organizational commitment, organizational justice and employee turnover in Malaysia. *African Journal of Business Management*, 4(13), 2676-2692.
- Platon. (2012). *Menon*. (A. Cemgil, Çev.) İstanbul: Remzi Kitabevi
- Reave, L. (2005). Spiritual values and practices related to leadership effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 16(5), 655–687.
- Rezaiean, A., Givi, M. E.; Givi, H. E. & Nasrabadi, M. B., (2010). The Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: The Mediating Role of Organizational Commitment, Satisfaction and Trust Research, *Journal of Business Management*, Vol.4, pp.112-120.
- Saka, Ş. (1991). *Kur'an'ı Kerim'in Davet Metodu*. İstanbul: Seha Neşriyat.
- Samad, S. A. A. (2015). Konsep Ruh dalam Perspektif Psikologi Pendidikan Barat dan Islam. *Fenomena*, 215-228.
- Sapta, I. K. S., Rustiarini, N. W., Kusuma, I. G. A. E. T. & Astakoni, I. M. P. (2021). Spiritual leadership and organizational commitment: The mediation role of workplace spirituality. *Cogent Business & Management*, 8(1).
- Sharma, P. K. & Kumra, R. (2020). Relationship between workplace spirituality, organizational justice and mental health: mediation role of employee engagement. *Journal of Advances in Management Research*, 17(5), 627-650
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. *Sociological methodology*, 13, 290-312.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative science quarterly*, 22(1), 46-56.
- Slater, W., Hall, T. & Edwards, K. (2001). Measuring religion and spirituality: Where are we and where are we going? *Journal of psychology and theology*, 4-21.

Suliman, A. & Al Kathairi, M. (2012). Organizational justice, commitment and performance in developing countries: The case of the UAE. *Employee Relations*, 35(1), 98-115.

Veysel, A. & Ertan, H. (2008). Duygusal Bağlılık İçsel Motivasyon İlişkisi: Antalya'da Beş Yıldızlı Otellerde Bir İnceleme. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2), 135-156.

Yammarino, F. J. & Dansereau, F. (2011). Multi-level issues in evolutionary theory, organization science, and leadership. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1042–1057.

**Etik Beyanı:** Yazarlar, bu çalışmanın tüm hazırlanma süreçlerinde etik kurallara uyulduğunu beyan etmektedir. Çalışma için Bayburt Üniversitesi Etik Kurulu'nun 13.04.2022 tarihinde yapılan toplantısında 73-77-78 numaralı kararlar ile onay alınmıştır. Bilimsel etik konuları ile ilgili aksi bir durumun tespiti halinde tüm sorumluluk çalışmanın yazarlarına ait olup, Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi'nin hiçbir sorumluluğu bulunmamaktadır.



## Does Faith Affect Emotional Commitment? The Role of Affective Justice

### Extended Abstract

#### 1. Introduction

Beliefs refer to the common goals that employees want to realise. Thus, leaders can mobilise employees by organising them to achieve these goals (Crosby & Bryson, 2018). Employees with beliefs have a vision of where they want to go and know the ways to achieve what they want (Fry, 2013). Thus, the belief dimension of spiritual leadership keeps employees alive and vigorous (Özgan & Bozbayındır, 2013). This study examines the relationship between the belief dimension of spiritual leadership and emotional commitment and the mediating effect of the interaction justice dimension of organisational justice towards intrinsic motivation in this relationship. As a result of the literature review on spiritual leadership, it is seen that most of the studies are focused on private sector employees (Chen & Yang 2012; Diafri & Noordin, 2017; Fry & Matherly, 2006; Gupta, Kumar, & Singh, 2014; Mansor, Ismail, Alwi, & Anwar, 2013; Nasina & Pin, 2011).

In addition, there are two reasons why there are few studies on the subject in the public sector (Cregard, 2017). The first one is the idea that spiritual leadership implicitly eliminates the concerns of employees in the non-profit public sector about their welfare and service to the society. The second reason is the assumption that leaders of non-profit organisations are generally unable to motivate their employees (Sapta, Rustiarini, Kusuma, & Astakoni, 2021). However, at this point, it is ignored that spiritual leadership motivates employees in different ways. In the unidimensional affective commitment model developed by Mowday and colleagues, it is stated that the emotional commitment of employees to the organisation is more for the benefit of the organisation than other types of commitment (continuance commitment and normative commitment). It is stated that employees who are emotionally attached to the organisation are identified with their jobs and do their jobs with love (Mowday, Steers and Porter, 1979).

#### 2. Method

In this study, the questionnaire technique was used as a data collection tool. In order to apply the questionnaire form to the sample group in line with the research purpose, the Ethics Committee Approval was given by Bayburt University Scientific Research Ethics Committee with the date and decision numbered 77. The population of the study consists of 550 teachers working in primary and secondary schools affiliated with the Ministry of National Education in Bayburt province. There are a total of 1300 teachers working in primary, secondary and high schools in Bayburt. 550 of them work in primary and secondary schools. In addition, 233 teachers, who have the capacity to represent the main population at 95% confidence interval and 5% significance level, participated in the research online.

In order to measure the belief dimension of spiritual leadership, which is the independent variable of the study, the spiritual leadership scale developed by Fry et al. (2014), the pioneer of spiritual leadership theory, was adapted from Gündüz's (2014) study. Although the spiritual leadership scale consists of 21 statements, the belief dimension consists of 8 statements. Again, in order to measure emotional commitment, which is the dependent variable of the research, the emotional commitment dimension of the organisational commitment scale developed by Meyer et al. (1993) and translated into Turkish by Dağlı, Han and Elçiçek (2018), consisting of 6 statements, was used. Finally, for the purpose of measuring interaction justice, which constitutes the mediating variable of the research, the interaction justice scale consisting of 7 statements of the organisational justice scale developed by Colquitt (2001) was adapted from Elma's (2013) study.

### **3. Results and Discussion**

The results obtained in this study are similar to the literature. (Mansor, et al., 2013; Fry & Matherly, 2006; Sapta, et al., 2021; Jufrizen, 2019). However, there is no study in the literature that examines the mediating role of organisational justice or its dimensions in the effect of both spiritual leadership and its dimensions on organisational commitment and its dimensions. It is thought that this research will contribute to the local or international literature at this point. In addition, the selection of the sub-dimensions of the general scales for this research was not done randomly. In other words, since the belief dimension of spiritual leadership and the emotional commitment dimension of organisational commitment have an effect on intrinsic motivations (Bozkurt and Gündüz), it was estimated that these two concepts may be related to each other. In the field study, it was determined that the belief dimension of spiritual leadership was more related to the affective commitment dimension of organisational commitment.

### **4. Conclusion**

According to the results obtained from the study, it is seen in the model that the issue of spiritual leadership perceived by the employees in the enterprises and the sub-dimension of this leadership, belief in the leader, has a very critical importance. Accordingly, if employees believe in the people they perceive as managers or leaders in the organisation, it will be seen that their emotional bonds towards the organisation increase significantly and positively. In other words, the weakening of employees' belief in the leader may harm their emotional commitment to the organisation. For this reason, the organisation needs to make employees feel spiritual leadership with the aim of strengthening their beliefs. Another issue affecting the emotional commitment of the organisation is that spiritual leadership should be accompanied by the perception of interaction justice in the organisation. From this point of view, it is seen that not only the emotional commitment of the employees increases through their belief in the spiritual leader, but also the emotional commitment of the employees is strengthened when there is interaction justice. In addition, it can be discussed in the future whether the study is validated with a similar model not only in schools but also gradually in secondary schools, high schools and universities and whether the differentiation between these models is significant.