

RUHSAL ZEKÂNIN DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK ÜZERİNE ETKİSİNİ ARAŞTIRAN UYGULAMALI BİR ÇALIŞMA

Belgin AYDINTAN^(*)

Özet: Bu çalışmanın amacı, ruhsal zekânın karizma, ilham verme, zihinsel uyarım ve bireysel ilgiden oluşan dönüştürücü liderlik boyutları üzerindeki etkisini ortaya koymaktır. Yöneticinin ruhsal zekâsının ölçümünde, ruhsal zekânın özelliklerini içeren ve üç boyuttan oluşan bir ölçek kullanılmaktadır. Bu boyutlar; kabullenme, öz-benlik, amaç ve değerlerdir.

İlk bölümde ruhsal zekâ ile dönüştürücü liderlik kavramları ve bu kavramların boyutları ile ilgili teorik çalışmalar üzerinde durulmuştur. İkinci bölümde, çeşitli sektörlerde yönetici konumunda çalışan ve özel bir üniversitenin İşletme Bölümünde yüksek lisans yapan öğrenciler üzerinde bir anket çalışması yapılmıştır. Toplam 126 kişi üzerinde gerçekleştirilen çalışma ile ruhsal zekâsı yüksek kişilerin dönüştürücü liderlik davranışı göstermeye daha yatkın olup olmadıkları araştırılmaktadır.

Çalışmanın sonunda, ruhsal zekâ boyutlarının, dönüştürücü liderlik boyutları üzerine etkileri, etkilerin dereceleri ve birbirleri ile ilişkileri ortaya konmaktadır. Bu çalışma, ruhsal zekâsı yüksek kişilerin dönüştürücü liderliğe yatkın olduklarını göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Zekâ, Ruhsal zekâ ve boyutları, dönüştürücü liderlik ve boyutları.

Abstract: The purpose of this paper is to measure the impact of inspirational intelligence, charisma (idealized influence), inspirational motivation, intellectual stimulation and individualized consideration on transformational leadership. A three dimensional scale has been used which includes the characteristics of manager's inspirational intelligence. These dimensions are acceptance, self-identity, and purpose and values.

In the first part the theoretical studies which are related with the concepts of transformational leadership and inspirational intelligence and their dimensions and their dimensions are emphasized. In the second part the empirical study has been conducted on graduate students studying management. The study which is conducted on 126 students was intended to measure whether individuals with high inspirational intelligence are more inclined towards transformational leadership.

With this study the degree of influence of inspirational intelligence on transformational leadership and their relationships with each other. It has been found that individuals with high inspirational intelligence are more inclined towards transformational leadership.

Keywords: Intelligence, inspirational intelligence and dimensions, transformational leadership and dimensions.

I. Giriş

Zekâ, bir sistemin iç ve dış çevresiyle enformasyon alışverişi kapasitesidir ve her sistem, bu enformasyonu içinde bulunduğu çevrede

^(*) Yrd. Doç. Dr. Gazi Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü

yaşamını sürdürmeyi, çevresine uyum sağlamayı, değişmeyi ve büyümeyi öğrenmek amacıyla kullanır (Stalinski, 2004:58-60).

Zekâ kavramı çok çeşitlilik gösteren bir kavramdır. Tek bir birey tüm zekâ çeşitlerinin hepsine birden sahip olmayabilir. Bu zekâ çeşitlerinden bazıları şunlardır (Erçetin, 2004:8-9):

- Sözel/dilbilimsel zekâ: Sözcükleri, kavramları, etkili ve akıcı yazarak, konuşarak açıklama, tartışma yeteneğidir,
- Mantık-matematik zekâsı: Sayısal ilişkileri kavrama, anlama, kullanma, bilimsel ve teknolojik alanlarda problem çözme yeteneğidir,
- Müzik/ritim zekâsı: Ses, ritim ve armoniye duyarlılık olup bunlar aracılığıyla duygu ve düşünceleri ifade edebilmektir,
- Görsel/uzamsal zekâ: Objelerin farklı izdüşümlerini düşleyebilmek ve tasarlayabilmekle ilgili yeteneklerdir,
- Bedensel/duyu devinimsel zekâ: Duyguları ve düşünceleri yansıtmakta, açıklamakta ve anlatmaktaki ustalıktır,
- Sosyal/bireylerarası zekâ: Diğer insanları anlamak, onlarla rahatça ilişkiler kurmak, işbirliği yapabilme yeteneğidir,
- Öze dönük/bireysel zekâ: Kendini tanıma, anlama, değerlendirme ve yorumlama yeteneğidir.

Her ne kadar bireyler farklı türden zekâları sergileseler de çevresel olaylara tepki verirken bunları farklı ağırlıklarda kullanırlar (Glynn, 1996:1081-1111; Erçetin, 2004:8-9). Yirminci yüzyılın ilk yarısında, zekânın ölçülmesinde yalnızca zihinsel zekâ testleri yeterli görülmekteydi. Bireyin yaşamsal başarısı da zihinsel zekâ puanı ile bağdaştırılmaktaydı. 1986-1990 yılları arasında yapılan (Bass, 1990; Lord, De-Vader ve Alliger, 1986) çeşitli çalışmalarda, zekânın liderlikle ilişkili olduğuna dair araştırmalara rastlanmaktadır. Bu çalışmalar, liderlerin başarıları ile zihinsel zekâ arasındaki pozitif ilişkiler üzerinde durmuştur. Zekâ kavramı, içerisinde sadece zihinsel değil, duygusal ve sosyal öğeleri de taşımaktadır (Mandell ve Pherwani, 2003: 387-388; Bass, 1990:99).

Ruhsal zekâ, kişinin yeni fikirlere ve enformasyona açıklığı ile kendi değer ve katkılarının bir birleşimidir. Bu açıdan ruhsal zekâ, hem zihinsel zekânın hem de duygusal zekânın etkin biçimde işlev görmesi için temel sağlar. Ruhsal zekâyâ sahip kişilerde, doğruluk, dürüstlük, sorumluluk, şefkat, cesaret ve saygı gibi değerler kendini gösterir. Ruhsal zekâsı yüksek liderler, çalışanların hedeflerine ulaşmaları doğrultusundaki davranışlarını etkileyecek örgütsel vizyon ve değerleri belirleyebilme kaynaklarına sahiptirler (Cook, Macaulay ve Coldicott, 2004:73-75). Bu açıdan, çalışma, zihinsel ve duygusal zekâ türleri yanında, onları kapsayan ve onları kapsayan ruhsal zekânın da, dönüştürücü liderlik üzerindeki etkisinin araştırılması gerekliliğine dayanmaktadır.

II. Zihinsel, Duygusal Ve Ruhsal Zekâya İlişkin Araştırmalar ve Bu Üç Zekâ Türü Arasındaki İlişkiler

Yirminci yüzyılın başlarında zihinsel zekâ (IQ), üzerinde en çok araştırma yapılan konu olmuştur. Kişi sorunlarının çözümünde zihinsel zekâsından faydalanır. Psikologlar da bunu ölçmek için testler icat etmişler ve bu testler, “zekâ bölümü” ya da IQ diye bilinen ve varsayımlara göre insanların bu konudaki yeteneklerini işaret eden derecelerine göre sınıflandırılır hale gelmiştir. Bir kişinin IQ’su ne kadar yüksekse, teoriye göre, o kişinin zekâsı da o kadar yüksek demektir (Zohar ve Marshall, 2000:15).

1990’lı yıllarda Daniel Goleman, pek çok nörologun ve psikologun araştırmalarının gösterdiği gibi, duygusal zekânın (EQ) da eşit derecede önemli olduğu bilgisini popüler hale getirdi. EQ kişiye kendisinin ve diğer insanların hislerine dair farkındalık sağlar. Goleman’ın da gösterdiği gibi EQ, IQ’nun etkin bir şekilde kullanılması için temel gereksinimdir. IQ ve EQ’ya bir üçüncüsü olan SQ eklenmiştir (Zohar ve Marshall, 2000:15).

Zihinsel zekâ ve duygusal zekânın liderlik üzerindeki etkileri zaman zaman araştırma konusu olmuş ve sonuçta aralarında anlamlı ilişkilere rastlanmıştır (Çakar ve Arbak, 2003:83). Ruhsal zekâ ise bu iki zekâ kavramının üzerinde bir olguyu ifade etmektedir. Ruhsal zekâ konusu ve bu konu ile ilgili çalışmalar, Danah Zohar ve Ian Marshall (2000) tarafından ilk defa kaleme alınmıştır. Ruhsal zekâ, insanların yaratıcı olmalarını, kuralları değiştirebilmelerini; kişiye ahlak duygusunu, katı kuralları anlayış ve merhamet ile yumuşatma yeteneğini ve merhamet ile anlayışın sınırının olduğunu eşit derecede görme yeteneğini verir. Ruhsal zekâyı duygusal zekâdan ayıran temel, onun dönüştürücü gücünde yatar (Zohar ve Marshall, 2000:17).

Ruhsal zekâyı sahip liderler, kendi faaliyetlerine ya da eylemlerine yön veren açık ve net kişisel değerlere ve inançlara sahiptirler. Ayrıca çalışanların hedeflerine ulaşmaları doğrultusundaki davranışlarını etkileyecek örgütsel vizyon ve değerleri belirleyebilme kaynaklarına sahiptirler. Güçlü inançları, bu tür kişilere sistemin dışını düşünebilme ve farklılıklardan korkmamayı sağlar (Cook, Macaulay ve Coldicott, 2004:73-75); yaratıcı olmalarına, kuralları değiştirmelerine ve durumları farklı düzenlemelerine izin verir (Zohar ve Marshall, 2000:18).

Bu açıdan, çalışma, zihinsel ve duygusal zekâ türleri yanında, onları kapsayan ve hatta onların üstünde olan ruhsal zekânın da, dönüştürücü liderlik üzerindeki etkisinin araştırılması gerekliliğine dayanmaktadır.

A. Ruhsal Zekâ

İnsana sunulan en kapsamlı zekâ ruhsal zekâdır (SQ). Sonra duygusal zekâ (EQ) ve zihinsel zekâ (IQ) gelir (Bozdağ, 2006:16). Ruhsal zekâ, kişinin mana ve değerlerle ilgili sorunların çözümünde kullandığı zekâdır. SQ, hem IQ ve hem de EQ’nun etkin biçimde işlev görebilmesini sağlar. Çoklu zekâ kavramı çok çeşitlilik göstermektedir. Bireyler, tüm zekâ çeşitlerinin hepsine

birden sahip olmayabilir. Temelde bu zekâ çeşitleri, IQ, EQ ve SQ'nun varyasyonlarıdır. İnsanlar aslında ruhsal yaratıklardır, çünkü temel ve nihai soruları sorma ihtiyacı ile güdülenmişlerdir: “Niçin doğdum?”, “Hayatımın anlamı nedir?”, “Neden yorgunken, depresyundayken ya da yenilmiş hissederken bile devam edebiliyorum?” (Zohar ve Marshall, 2000:16). Bu soruların karşılığı kişinin hayatına bir anlam ve değer kazandırır. Ruhsal zekânın temeli, anlam bulma özleminde ve ihtiyacında yatar.

Ruhsal zekâ; diğer zekâ türlerini de destekleyerek kişinin duygusal ve zihinsel zekâsının etkin olarak faaliyet göstermesine yardımcı olur.

Ruhsal zekâyâ sahip kişilerde, doğruluk, dürüstlük, sorumluluk, şefkat, cesaret ve saygı gibi değerler kendini gösterir. Ruhsal zekâları yüksek kişiler, zorlukların üstesinden gelmede, kararlılık ve dürüstlük sergilerler. Ruhsal zekâ, bireyin olaylara sezgileriyle yaklaşmasına izin verir ve doğru olanı ya da önemli olanı seçebilmesine ve değerlendirebilmesine yardımcı olur. Bu açıdan kişinin egosunu aşmasını, benmerkezciliğinin ve tutkularının üstesinden gelmesini, kendisini daha iyi ve derin bir şekilde anlamasını, yapacağı tüm girişimlere güçlü bir anlam, kararlılık ve cesaretle yaklaşmasını sağlar (Cook, Macaulay ve Coldicott, 2004:73-75; Vaughan, 2002:16-20). Ruhsal zekâ, tüm zekâ çeşitlerini bütünleştirerek, kişiyi, zihinsel, duygusal ve ruhsal bir yaratığa dönüştürür (Zohar ve Marshall, 2000:18).

B. Ruhsal Zekânın Boyutları

Ruhsal zekânın boyutları, kabullenme, öz-benlik, amaç ve değerlerden oluşmaktadır (Cook, Macaulay ve Coldicott, 2004:90):

a. Kabullenme diğerlerinin söylediklerine ve yaptıklarına rağmen onları sevebilmek, affedebilmek ve onlara saygı duyabilmek; noksanlıklarına ya da kusurlarına rağmen kişinin kendini sevebilmesi; farklılıklara ve çeşitliliklere değer verebilmesidir.

b. Öz-benlik kişinin kim olduğunu ve ne için yaşadığı bilmesi, güçlü ve zayıf yönleri konusunda kendini iyi tanıması ve kabullenmesi; kişinin kendisi olmaya izin vermesi ve kendisine güvenmesidir.

c. Amaçlar ve değerler ise kişinin amaçları, değerleri ve dünyaya katkıları hakkında bir görüşe sahip olması; hayatının anlamını görebilme yeteneğine sahip olması; sahip olduğu değerlerle gösterdiği davranışların birbirine uygun olması; korkularıyla yüzleşebilmesi ve cesur olmasıdır.

Diğer insanların düşünce ve duygularına saygı duyabilmek, kişinin gelecekte nerede olmak istediğine dair bir vizyona sahip olabilmesi; kişiler arasındaki farklılıklara ve çeşitliliklere karşı açık olabilmek; kişinin hayata kattığı anlamı ve amacını anlayabilmesi; kişinin kendi içine bakması ve sınırlılıklarını görebilmesi; başkalarının yaptığı her eylemin arkasında iyi niyet olduğunu kabul edebilmek; başkalarının yaptığı yanlışlıkları affedebilmek; kişinin zayıf ve güçlü yönlerini görebilmesi gibi özelliklerin birçoğuna kişinin

kesinlikle katılıyor olması ruhsal zekâsının yüksekliğini gösterecektir (Cook, Macaulay ve Coldicott, 2004:88-90).

C. Dönüştürücü Liderlik

Dönüştürücü lider, astlarını ya da izleyicileri, onların tüm yetenek ve becerilerini ortaya çıkararak ve kendilerine olan güvenlerini artırarak onlardan normal olarak beklenenden daha fazla sonuç almayı hedefleyerek motive ederler (Eren, 2004:461; Şimşek, 2005:184). Diğer bir ifadeyle, dönüştürücü liderler, örgütsel amaçları, izleyicilerin motivasyonuna önem vererek gerçekleştirmeye çalışırlar (Scandura ve Williams, 2004:449). Bass, Avolio ve Goodheim'a (1987) göre, dönüştürücü lider, izleyicileriyle basit karşılıklı ilişkiler vasıtasıyla çalışmaktan ziyade onların yüksek düzeyde kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını ve ulaşılması zor hedefleri gerçekleştirmelerini sağlamak üzere motive ederek çalışır (Pawar ve Eastman,1997:83). Bass (1985) ve Burns (1978), dönüştürücü liderliğin, adalet ve dürüstlük gibi değerleri kapsayan kişisel değerler sistemine sıkı sıkıya bağlı olduğuna işaret etmektedirler (Kuhnert ve Lewis, 1987:650). Örgüte rekabet gücü kazandıran yetenek ve becerileri ön plana çıkarırlar ve desteklerler (Bass, 1990). Aynı zamanda bu liderler, izleyicilerin örgüt vizyonuna kendilerini adamalarına yol açan bireysel ve grup çıkarlarına özel bir ilgi gösterirler. Vizyon, örgütsel yaşamı anlamlı hale getirir, çalışanların heyecanını körükler (Scandura ve Williams, 2004:449; Koçel, 2005:605). Vizyon kelimesi burada, liderin, örgütün gelecekte başarılı olmasını istediği idealleştirilmiş hedeflerini ifade eder (Conger ve Kanungo, 1987:640). Astlarından bekledikleri rol ve görevleri açıkça belirleyerek onları bir vizyona yöneltme ve yönlendirmeye çaba sarf ederler. Böylece örgüt üyeleri görevlerinin öneminin daha çok farkına varmakta, bireysellikten ziyade örgü çıkarları üzerine yoğunlaşmaktadırlar. Bu değişimi sağlayan ve örgütte yenilik ve reform başlatan kişiler dönüştürücü lider olarak tanımlanmaktadır (Eren, 2004:461; Şimşek, 2005:184).

Jung ve Avolio (2000), dönüştürücü liderlikle ilgili olarak yaptıkları çalışmada, değer uyumu ve güven unsurlarının liderlik sürecindeki pozitif etkisine değinmişler ve Bass'ın (1985) orijinal araştırmasına dayalı olarak, izleyicilerin gelişimi ve performansı üzerinde karizmatik ya da dönüştürücü liderliğin etkilerini ölçmede değer uyumu ve güven değişkenlerini göz önüne almışlardır. İzleyicilerin liderlerine olan güveni, dönüştürücü liderliğin etkinliğini sağlayan en önemli değişkenlerden birisidir (Jung ve Avolio, 2000:950-951). Lider ile yakın izleyicileri arasındaki güven, dönüştürücü liderlik vasıtasıyla gelişir (Waldman ve Yammarino, 1999:272).

Diğeri ise değer uyumu olup çalışanlar, üstleri ve örgüt kültürü arasında paylaşılan değerleri ifade eder. Benzer kişisel değerleri taşıyan bireyler, enformasyon işleme süreçlerinde birbirine benzer özellikleri gösterirler, dolayısıyla bu benzeşim, iletişimin sorunsuz bir şekilde akışına yardımcı olur. Çalışanlar ile örgüt kültürü arasındaki değer uyumu,

çalışanların işe bağlılık düzeyleri üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir (Jung ve Avolio, 2000:950-951).

Dönüştürücü lider, izleyicilerine esin kaynağı olarak ve onları motive ederek onlardan , mensup oldukları grubun, örgütün ya da toplumun iyiliği için kişisel çıkarlarının ötesine geçmelerini; kendilerini geliştirmek için anlık ihtiyaçlarını karşılamaktan ziyade uzun dönemli ihtiyaçlarını dikkate almalarını ve gerçekten neyin önemli olduğunun farkına varmalarını isteyen liderdir. Bu nedenle izleyiciler de, birer lidere dönüşmeye başlarlar (Bass, 1990:53; Sparks ve Schenk, 2001:850).

D. Karizmatik Ve Dönüştürücü Liderlik Arasındaki Benzerlikler Ve Farklılıklar

Araştırmacıların birçoğu karizmayı, dönüştürücü liderliğin bir belirleyicisi olarak düşünmüşler ve karizmatik lider ile dönüştürücü lideri eş anlamlarda ele almışlardır dolayısıyla tanımları ve içerikleri iç içe girmiştir. Bazı araştırmacılar ise iki kavram arasındaki farklılıklara dikkati çekmişlerdir.

“Karizma” kelimesi, eski Yunan’da “hediye=gift” anlamına gelmektedir. Daha sonra erken Hıristiyan kilisesi tarafından “Carismata=Tanrı’dan gelen hediyeler” anlamında kullanılmıştır. Kelimenin, liderliğe uyarlanması Max Weber ile gündeme gelmiştir. Weber 3 tür ideal otorite gücü belirlemiştir. Bunlar, karizmatik, geleneksel ve rasyonel-yasal tiptir. Weber, karizmatik kişiyi, olağanüstü güç ve niteliklere sahip, bireysel yaratıcılık ve sorumluluğa sahip, normal insan niteliklerinden farklı özellikler taşıyan ve kendisine bir lider olarak davranılan kişi olarak tanımlamaktadır. Weber, karizmayı değişim ve yenilik gücü olarak değerlendirmiştir. Karizma kavramı içinde, yetenek, devrimcilik, geleceği görebilme ya da vizyon sahibi olma yatmaktadır. Geleneksel ve rasyonel-yasal otorite, formal yapı ile ilgiliyken, karizmatik güç, insan ilişkileri vasıtasıyla informal olarak işler. 1978-1980 yılları arasında karizmatik liderlik kavramı örgüt literatürüne dönüştürücü liderlik olarak aksetmiştir. Bass (1985), karizmayı, dönüştürücü liderliğin boyutlarından biri olarak ele almıştır (Conger ve Kanungo, 1993:440; Conger ve Kanungo, 1987:637). Karizmatik lider, kendisini izleyenlere gurur, güven ve saygı duygularını aşılır (Goodwin, Wofford ve Whittington, 2001:762; Yammarino, Dubinsky, Comer ve Jolson, 1997:206; Shamir, House ve Arthur, 1993:577). Karizmatik lider, yenilikçi, sosyal olarak kendini hissettiren ve statükoyu değiştirme fırsatı araştıran, vizyon sahibi olan, izleyicilerin inançlarını değiştirebilen ve onları ortak bir vizyona yönlendirmeleri konusunda harekete geçiren liderdir (Crant ve Bateman, 2000:65).

Waldman ve Yammarino (1999) karizmatik liderlik üzerine yaptıkları çalışmada, üst düzey yönetici karizmasının stratejik liderliği temsil eden en önemli nitelik olarak belirlemişler ve karizmayı iki şekilde incelemişlerdir. Bunlardan birincisi, liderin davranışsal eğilimlerine ve kişisel niteliklerine dayanır. İkincisi ise, üst düzey yönetici ile izleyicileri arasındaki yakın örgütsel

ilişkileri ve izleyicilerin liderin belirlediği vizyona içsel bağlılıklarını kapsar (Waldman ve Yammarino, 1999:268).

Pawar ve Eastman'a (1997) göre, karizmatik liderlik ile dönüştürücü liderlik birbirinden farklıdır. Karizmatik liderlik kendisiyle çelişen olumsuz bir nitelik gösterebilir; izleyiciler arasında bireylerin tek tek düşünceleri yerine ortak bir grup fikri ya da görüşüne önem verir, ruhsal durumu birden bire değişen, takınaklı ve yıkıcı nitelikler gösterebilir. İzleyicilerin kişilikleri üzerinde de dönüştürücü lidere göre daha fazla etkilidir. Dönüştürücü lider, izleyicilerin ihtiyaçlar hiyerarşisinin üst basamaklarında yer almalarını sağlayarak hem örgütü hem de örgüt üyelerini olumlu yönde dönüştürür ya da değiştirir (Pawar ve Eastman, 1997:84).

E. Dönüştürücü Liderliğin Boyutları

Dönüştürücü liderlik Weber tarafından karizmatik otorite olarak ele alınmış, daha sonra yapılan çalışmalarda ise karizmatik liderlik kavramı, dönüştürücü liderlik şeklinde araştırma konusu olmuş ve Bass tarafından da karizma, dönüştürücü liderlik boyutlarından biri olarak ele alınmış ve ayrıştırılmıştır.

Dönüştürücü liderliğin boyutları şunlardır (Bass, 1990:54; Şimşek, 2005:184; Scandura ve Williams, 2004:451, Koh, Steers ve Terborg, 1995:320):

a. Karizma: Astlar ya da izleyenler, kendilerini liderleriyle duygusal olarak özdeşleştirirler ve kişisel çıkarlarının ötesine geçme konusunda teşvik edilirler. Dönüştürücü lider, kendisini izleyenlere gurur, güven ve saygı duygularını aşılar; onlara net bir şekilde belirlenmiş bir misyon sunar. Bu liderler aynı zamanda müzakere ve ikna yeteneği ile teknik uzmanlığa sahip kişilerdir.

b. İlham verme: Yüksek beklentilerini semboller aracılığıyla izleyenlerine iletirler, önemli amaçlarını basit şekillerde açıklayarak takipçilerinden kapasiteleri üzerinde performans elde ederler.

c. Zihinsel uyarım: Zekâ, mantık ve dikkatli problem çözme yeteneklerini ödüllendirerek, izleyenlerini yaratıcı düşünceye teşvik ederler. Yaptıkları işleri ve yöntemlerini sorgulamaları konusunda astlarını cesaretlendirirler ve onlara hedeflerine ulaşmalarını sağlayacak araçlar sağlarlar. İzleyicilerin, sorunları farklı bakış açılarıyla ele almalarını ve bu sorunları yeni ve değişik yöntemlerle çözmelerini sağlarlar.

d. Bireysel ilgi: İzleyenlerine bireysel ilgi göstererek, herkese eşit yaklaşım sergilerler. Her bireye/izleyiciye özel ve eşsiz biriyimş gibi davranır ve ilgi gösterirler. Koçluk becerileri ve empati yetenekleri gelişmiştir. Verilen görevler ve gösterilen bireysel ilgi vasıtasıyla öğrenme için fırsat yaratmış olurlar.

Çalışmada ruhsal zekânın dönüştürücü liderliğin bu dört boyutu üzerindeki etkisi ortaya konmaya çalışılmaktadır.

III. Yöntem

Bu bölümde araştırmanın amacı ve yöntemi, örnekleme, verilerin analizi, araştırma bulguları ve değerlendirme yer almaktadır.

A. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın anket çalışmaları, çeşitli sektörlerde yönetici konumlarında görev yapan ve aynı zamanda Ankara'da özel bir üniversitenin İşletme Bölümünde yüksek lisans öğrencileri üzerinde yapılmıştır. Bu yöneticiler; askeriye, banka, bilgi teknolojileri, eğitim, finans ve hastane gibi sektörlerde, çeşitli kamu kurumları ile çeşitli şirketlerin program, proje ve tasarım bölümlerinde çalışmaktadırlar. Bu kişilerin görev unvanları, lider, şef, proje yöneticisi, proje lideri, program yöneticisi, bilgi-işlem yöneticisi, eğitim müdürü, uzman şeklinde belirtilmiştir.

Bu çalışma ile ruhsal zekânın, dönüştürücü liderlik üzerindeki etkisi, diğer bir ifade ile ruhsal zekâsı yüksek liderlerin, dönüştürücü liderlik özelliği gösterip göstermedikleri ayrıca ruhsal zekânın hangi boyut ya da boyutlarının dönüştürücü liderlik boyutlarını daha iyi açıkladığı ortaya konmaya çalışılmıştır. Yapılan çalışmada ruhsal zekâ boyutlarının; karizma, ilham verme, zihinsel uyarım ve bireysel ilgiden oluşan dönüştürücü liderlik boyutları üzerindeki etkisini ortaya konmaya çalışılmaktadır. Yöneticilerin ruhsal zekâsının ölçümünde ruhsal zekânın boyutlarından oluşan bir ölçek kullanılmıştır. Bu boyutlar kabullenme, öz-benlik, amaç ve değerlerdir.

B. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın amacını gerçekleştirmeye yönelik veriler anket yolu ile toplanmıştır. Bu çalışmadaki anket soruları iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm yöneticilerin ruhsal zekâsını belirlemeyi amaçlayan 30 sorudan oluşmaktadır. Bu sorular için Cook, Macaulay ve Coldicott (2004) tarafından geliştirilmiş olan ruhsal zekâ ölçeğinden yararlanılmıştır.

Anket çalışmasının ikinci bölümündeki sorular ise Bass (1997) ile Avolio, Bass ve Jung'ın (1999) çalışmalarından derlenerek elde edilmiştir. Dönüştürücü liderliğin dört boyutu değerlendirilirken 23 adet anket sorusu oluşturulmuştur.

C. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma Ankara ilinde yapılmış olup İşletme Bölümü yüksek lisans öğrencilerini kapsamaktadır. Sadece özel bir üniversitede yüksek lisans yapan ve kurumlarında yönetici pozisyonunda çalışanlarla sınırlıdır. Dolayısıyla çalışma sadece bu öğrencilere uygulanmıştır. Uygulamada anket metodu kullanılmış olup, mülakat ve gözlem gibi yöntemlere başvurulmamıştır. Ayrıca anketteki ifadelerle verilen cevaplar kişilerin algılarına dayalı olarak ele alınmış olup, ifadelerin dikkatlice okunduğu, verilen yanıtların doğru olduğu ve gerçeği yansıttığı kabul edilmiştir. Ankette yer alan tüm soru ya da ifadelerin, öğrenciler

tarafından cevaplandırıldığında ruhsal zekânın dönüştürücü liderlik üzerine etkisini ortaya koyabilecek nitelikte olduğu kabul edilmektedir.

D. Örneklem

Tablo 1 incelendiğinde üniversitenin yüksek lisans öğrencilerinin belirlenen niteliklerinin şunlar olduğu görülmektedir: Öğrencilerin (yönetici) %81'i erkek, %19'u ise bayandır. %11'i 18-25 yaş arasında, %43'ü 25-35 yaş arasında, %40'ı 35-45 yaş arasında, %5'i 45-55 yaş arasında ve %2'si 56-65 yaş arasındadır. Lider unvanı %6 oranında iken, yönetici unvanı %94 oranındadır. Dolayısıyla bu araştırmada lider, şef, proje yöneticisi, proje lideri, program yöneticisi, bilgi-işlem yöneticisi, eğitim müdürü, uzman şeklindeki unvanların ayırımına gidilmemiştir. Bu nedenle anket formunu yanıtlayan kişiler "yönetici" sıfatı ile adlandırılmıştır. %8'i 1 yıldan az bir zamandır, %19'u 1 yıl ile 5 yıl arasında, %33'ü 5 ile 10 yıl arasında, %22'si 10 ile 15 yıl arasında ve %18'i ise 15 yıldan fazladır çalışmaktadır.

Tablo 1: Örneklem

Demografik Özellikler	N	%
Cinsiyet		
Erkek	102	81
Kadın	24	19
Yaş		
18-25 Yaş Arası	14	11,1
26-35 Yaş Arası	54	42,9
36-45 Yaş Arası	50	39,7
45-55 Yaş Arası	6	4,8
56-65 Yaş Arası	2	1,6
Görev Unvanı		
Yönetici	118	93,7
Lider	8	6,3
Çalışılan Yıl		
1 Yıldan Az	10	7,9
1-5 Yıl Arası	24	19
5-10 Yıl Arası	42	33,3
10-15 Yıl Arası	28	22,2
15 Yıldan Fazla	22	17,5

E. Verilerin Analizi

Verilerin analizi bölümünde, yöneticilerin nitelikleri, ruhsal zekânın ölçülmesi amacıyla ruhsal zekâ boyutları ile dönüştürücü liderlik boyutları ele alınmaktadır.

F. Yöneticilerin Nitelikleri

Cinsiyet (1=erkek, 2=kadın), yaş (18-25 yaş arası, 26-35 yaş arası, 36-45 yaş arası, 45-55 yaş arası ve 55-65 yaş arası), görev unvanı, çalıştığı birim, kaç yıldır işletmede çalışmakta oldukları (1 yıldan az, 1-5 yıl arası, 5-10 yıl arası, 10-15 yıl arası, 15 yıldan fazla).

G. RUHSAL ZEKÂ: Bu çalışmada ruhsal zekânın ölçümünde, kabullenme, öz-benlik, amaçlar ve değerlerden oluşan ruhsal zekâ boyutlarından oluşan bir ölçek kullanılmıştır (Cook, Macaulay ve Coldicott, 2004:88). Bu konuda yapılan anket çalışmasında toplam 30 soru bulunmaktadır. 30 sorunun 10 maddesi kabullenme, 10 maddesi öz-benlik ve 10 maddesi ise amaç ve değerler ile ilgilidir. Anketteki üç bölümün her birine verilen değerler tek tek toplanır ve her kategori için toplam bir puan elde edilir. Her kategorinin puanlarının 35 ile 50 arasında olması kişinin yüksek bir ruhsal zekâ skoruna sahip olduğunu belirtir. Ruhsal zekâ boyutlarına ait örnek anket soruları ve araştırma yöntemleri aşağıda sunulmuştur:

-Kabullenme

Ruhsal zekânın “kabullenme” boyutu 10 maddeli bir ölçek ile ölçülmektedir. Anketi cevaplandıranlara, “kabullenme” ile ilgili olarak sorulan sorulardan bazıları örnek olarak şunlardır: “Diğer insanların fikir ve duygularına saygı duyarım”, “İnsanların gösterdikleri her davranışın arkasında iyi niyet olduğuna inanıyorum”, “Zamanımı, paramı ya da diğer kaynaklarımı başkalarına yardım için veririm” ve “Noksanlıklarına ya da kusurlarına rağmen kendi hakkımda olumlu duygulara sahibimdir”. Bu sorularda 5’li Likert ölçeği kullanılmıştır (Hiçbir zaman katılmıyorum=1 ve Her zaman katılıyorum=5).

-Öz-benlik

Ruhsal zekânın “öz-benlik” boyutu 10 maddeli bir ölçek ile ölçülmektedir. Anketi cevaplandıranlara, “öz-benlik” ile ilgili olarak sorulan sorulardan bazıları örnek olarak şunlardır: “Yaptığım hataları kolaylıkla kabullenebilirim”, “Güçlü ve zayıf yönlerimin farkındayım”, “İnandıklarım ya da kanaatlerim konusunda cesaretliyimdir, bunları savunabilirim” ve “Karşıma çıkan zorlukları, kendimi daha iyi tanıyabilmek için bir fırsat olarak görüyorum”. Bu sorularda 5’li Likert ölçeği kullanılmıştır (Hiçbir zaman katılmıyorum=1 ve Her zaman katılıyorum=5).

-Amaç ve Değerler

Ruhsal zekânın “amaç ve değerler” boyutu 10 maddeli bir ölçek ile ölçülmektedir. Değerler boyutu başarı, macera, uğraş, değişim, yetenek, yaratıcılık, demokrasi, gelişim, etkinlik, mükemmellik, ün, özgürlük, arkadaşlık, aile, insanlara yardım etmek gibi konuları kapsamaktadır.

Anketi cevaplandıranlara, “amaç ve değerler” ile ilgili olarak sorulan sorulardan bazıları örnek olarak şunlardır: “Rahatsız ya da huzursuz olduğum zaman bunu sorun haline getirmiyorum”, “Olayların önemini anlayabilmek için onlara geniş bir açıdan bakmaya çalışırım”, “İyimser bir yaşam tarzım vardır”

ve “Gerek işimde gerekse ailemde dürüstlüğüme ters yönde etkileyebilecek kişilere karşı tek başıma direnebilirim”. Bu sorularda 5’li Likert ölçeği kullanılmıştır (Hiçbir zaman katılmıyorum=1 ve Her zaman katılıyorum=5).

H. Dönüştürücü Liderlik

Dönüştürücü liderlik ile ilgili olarak karizma, ilham verme, zihinsel uyarım ve bireysel ilgiden oluşan boyutlar ölçülmüştür. Bu boyutların ölçümünde kullanılan anket soruları Bass (1997) ve Avolio, Bass ve Jung’ın (1999) çalışmalarından derlenerek elde edilmiştir. Dört boyut değerlendirilirken 23 adet anket sorusu oluşturulmuştur. Dönüştürücü liderlik boyutlarına ait örnek anket soruları ve araştırma yöntemleri aşağıda sunulmuştur (Bass, 1997:133; Avolio, Bass ve Jung 1999:450):

-Karizma

Dönüştürücü liderliğin “karizma” boyutu 6 maddeli bir ölçek ile ölçülmektedir. Anketi cevaplandıranlara “karizma” ile ilgili olarak sorulan sorulardan bazıları şunlardır: “Çalışanlarım bana saygı duyarlar”, “Çalışanlarım benimle çalışmaktan gurur duyarlar” ve “Çalışanlarıma gücümü ve onlara güvendiğimi gösteririm”. Bu sorularda 5’li Likert ölçeği kullanılmıştır (Hiçbir zaman katılmıyorum=1 ve Her zaman katılıyorum=5).

-İlham verme

Dönüştürücü liderliğin “ilham verme” boyutu 5 maddeli bir ölçek ile ölçülmektedir. Anketi cevaplandıranlara “ilham verme” ile ilgili olarak sorulan bazı örnek sorular şunlardır: “Çalışanlarımla onları teşvik edici ve cesaretlendirici konuşmalar yaparım” ve “Çalışanlarımla onların çıkarlarını benim çıkarlarımdan daha önemlidir” . Bu sorularda 5’li Likert ölçeği kullanılmıştır (Hiçbir zaman katılmıyorum=1 ve Her zaman katılıyorum=5).

-Zihinsel uyarım

Dönüştürücü liderliğin “zihinsel uyarım” boyutu 6 maddeli bir ölçek ile ölçülmektedir. Anketi cevaplandıranlara “zihinsel uyarım” ile ilgili olarak sorulan bazı örnek sorular şunlardır: “Çalışanlarıma istedikleri her an yol göstermeye ve yardımcı olmaya hazırım”, “Çalışanlarımda farklı görüş açıları ararım” ve “Çalışanlarımla kendi fikirlerini ve nedenlerini rahatlıkla ifade edebilmeleri için onları cesaretlendiririm”. Bu sorularda 5’li Likert ölçeği kullanılmıştır (Hiçbir zaman katılmıyorum=1 ve Her zaman katılıyorum=5).

-Bireysel ilgi

Dönüştürücü liderliğin “bireysel ilgi” boyutu 6 maddeli bir ölçek ile ölçülmektedir. Anketi cevaplandıranlara “bireysel ilgi” ile ilgili olarak sorulan anket sorularından bazıları şunlardır: “Çalışanlarımla güçlü yönlerini keşfeder, o yönler üzerine eğilirim”, “Çalışanlarımla her birine farklı birer birey gözüyle bakarım” ve “Çalışanlarımla çok dikkatli dinlerim” . Bu sorularda 5’li Likert ölçeği kullanılmıştır (Hiçbir zaman katılmıyorum=1 ve Her zaman katılıyorum=5).

Tablo 2: Ölçüm Araçlarının Cronbach Alfa (Güvenirlilik) Değerleri

Ölçek	Cronbach Alfa (Güvenirlilik)
Ruhsal Zekâ Boyutları	
Kabullenme	0.74
Öz-benlik	0.83
Amaç ve Değerler	0.80
Dönüştürücü Liderlik Boyutları	
Karizma	0.75
İlham Verme	0.75
Zihinsel Uyarım	0.83
Bireysel İlgî	0.73

Tablo 2' de ruhsal zekâ ve dönüştürücü liderlik ölçüm araçlarına ilişkin Alfa (Cronbach) yöntemine göre yapılan güvenirlilik analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Güvenirlilik katsayısı 0 ile 1 arasında değerler alır ve bu değerler 1'e yaklaştıkça güvenirlilik artar. Tablo 2'de ruhsal zekâ ve dönüştürücü liderlikle ilgili boyutlara ilişkin katsayıların 1'e yaklaşmakta olduğu dolayısıyla anket sorularının güvenirlilik katsayılarının yüksek olduğu görülmektedir.

IV. Araştırma Bulguları Ve Değerlendirilmesi

Yapılan çalışmanın ruhsal zekâ bölümü puanlamasında, anketteki üç bölümün her birine verilen değerler tek tek toplanmış ve her kategori için toplam bir puan elde edilmiştir. Her kategorinin puanlarının 35 ile 50 arasında olması kişinin yüksek bir ruhsal zekâyâ sahip olduğunun bir göstergesidir.

Tablo 3: Ruhsal Zekâ Boyutlarının Aldıkları Puan Değerleri ve Yüzdeleri

	Kabullenme	Öz-benlik	Amaç ve Değerler
Düşük Ruhsal Zekâ Puanı	<u>31 ile 34 arası</u> 28 kişi	<u>28 ile 33 arası</u> 16 kişi	<u>31 ile 34 arası</u> 8 kişi
Yüksek Ruhsal Zekâ Puanı	<u>35 ile 50 arası</u> 98 kişi	<u>35 ile 50 arası</u> 110 kişi	<u>35 ile 50 arası</u> 118 kişi
%	78	87	94

Ruhsal zekâ boyutları içinde, en yüksek puan nispeten amaç ve değerler boyutunda görülmektedir (%94). Amaçlar ve değerlerin puanının yüksek olması, bu yöneticilerin amaçları, değerleri ve dünyaya katkıları hakkında bir görüşe sahip olduklarını; hayatın anlamını özümlediklerini; sahip oldukları değerlerle gösterdiği davranışların birbiriyle tutarlı olduğunu; korkularıyla yüzleşebildiklerini göstermektedir. Anket sonuçlarında sadece 6 kişinin tüm zekâ boyutlarında düşük puan aldıkları görülmüştür. Genel olarak bakıldığında yöneticilerin ruhsal zekâsı yüksek çıkmaktadır (31 ile 50 arasında ortalama 40,2 çıkmaktadır).

Tablo 4’de bağımlı (karizma, ilham verme, zihinsel uyarım ve bireysel ilgi) ve bağımsız (kabullenme, öz-benlik, amaç ve değerler) değişkenlere ait betimsel istatistiklere yer verilmektedir.

Tablo 4: *Ruhsal Zekâ ve Dönüştürücü Liderlik Boyutlarına Ait Betimsel İstatistikler*

	Değişken	Minimum	Maksimum	Xort.	Std. Hata
Ruhsal Zekâ	Kabullenme	31	48	38	4,29
	Öz-benlik	28	50	41	5,11
	Amaç ve Değerler	31	50	42	4,63
Dönüştürücü Liderlik	Karizma	21	30	26	2,45
	İlham Verme	15	25	21	2,54
	Zihinsel Uyarım	18	30	25	3,20
	Bireysel İlgi	20	30	27	2,49

Ruhsal zekâ için elde edilen ortalamalar 38 (kabullenme) ve 42 (amaç ve değerler) değerleri arasında; dönüştürücü liderlik boyutları için elde edilen ortalamalar 21 (ilham verme) ve 27 (bireysel ilgi) değerleri arasında değişmektedir. Bu değerler için elde edilen minimum ve maksimum değerler, örneklemin bu değişkenleri açısından nispeten çeşitlilik göstermektedir.

Cinsiyet, yaş ve çalışma süresi ile ruhsal zekâ ve dönüştürücü liderlik boyutları karşılaştırmasında şu sonuçlar elde edilmiştir:

Cinsiyet: Ruhsal zekâ boyutları bazında erkek ve bayanlar arasında kabullenme ve öz-benlik açısından 0,05 anlamlılık düzeyinde önemli bir farklılık olmamasına karşın bu farklılık amaç ve değerlerde ortaya çıkmaktadır ($t=2,96$; Anlamlılık (Sig.)= 0,004). Bayanların amaç ve değerler boyutunda puan ortalaması erkeklere göre daha düşük çıkmıştır. Dönüştürücü liderlik boyutlarına bakıldığında erkekler ve bayanlar arasında ilham verme haricinde karizma ($t=2,11$; Anlamlılık= 0,036), zihinsel uyarım ($t=2,51$; Anlamlılık= 0,013) ve bireysel ilgide ($t=2,24$; Anlamlılık.= 0,026) 0,05 anlamlılık düzeyinde önemli bir farklılık görülmektedir. Bu boyutlar açısından erkekler bayanlara göre daha fazla dönüştürücü liderlik özellikleri göstermektedirler.

Yaş: Ruhsal zekâ boyutları bazında yaş aralıklarında farklılık amaç ve değerlerde 0,05 anlamlılık düzeyinde ortaya çıkmaktadır ($F=7,36$; Anlamlılık.= 0,000). 18 ile 25 yaş arasındaki yöneticilerin amaç ve değer puan ortalamaları, diğer bütün yaş gruplarına göre daha düşüktür. Yine dönüştürücü liderlik boyutları açısından 18 ile 25 yaş arasındakilerin diğer tüm yaş

aralıklarındakilerle karizma (F=5,40; Anlamlılık= 0,000), ilham verme (F=5,82; Anlamlılık = 0,000), zihinsel uyarım (F=4,05; Anlamlılık=0,004) ve bireysel ilgi (F=5,31; Anlamlılık= 0,001) boyutlarında 0,05 anlamlılık düzeyinde farklılık gösterdikleri ortaya çıkmaktadır. 18 ile 25 yaş arasındakilerin diğer yaş gruplarına göre daha düşük dönüştürücü liderlik özellikleri gösterdikleri söylenebilir.

Çalışma süresi: Ruhsal zekâ boyutları temelinde çalışılan yıl sürelerine bakıldığında 16 yıl ve üstü çalışanların öz-benlik (F=2,57; Anlamlılık= 0,041) ile amaç ve değerler (F=10,26; Anlamlılık= 0,000) boyutları açısından, çalışma yılı daha az olanlarla aralarında anlamlı bir farklılık gözlemlenmiştir. Bu boyutlarda 16 yıl ve daha üstü çalışanların ruhsal zekâsı diğerlerine oranla daha yüksektir. Dönüştürücü liderlik boyutlarında ise 16 yıl ve üstü çalışanlarla çalışma yılı daha az olanlar arasında zihinsel uyarım (F=4,04; Anlamlılık= 0,004) ve bireysel ilgi (F=3,07; Anlamlılık= 0,019) boyutlarında, anlamlı bir farklılık görülmektedir. 16 yıldan fazla çalışanların diğerlerine göre izleyenlerini yaratıcı düşünceye teşvik edebildiklerini, astlarını yaptıkları işleri ve yöntemlerini sorgulamaları konusunda cesaretlendirebildiklerini, izleyenlerine bireysel ilgi göstererek, herkese eşit yaklaşım sergilemeye çalıştıklarını, onlara öğrenme için fırsat yarattıklarını söylemek mümkündür.

Tablo 5’de ruhsal zekâ değişkenlerinin dönüştürücü liderlik davranışı boyutları üzerindeki etkisini ortaya koymak üzere regresyon analizi sonuçları verilmiştir.

Tablo 5: *Ruhsal Zekâ Değişkenlerinin Dönüştürücü Liderlik Davranışı Boyutları Üzerindeki Etkisi*

Bağımlı Değişken	Düzeltilmiş R ²	F	Anlamlılık
Karizma	0,99	8088,138*	0,000
İlham Verme	0,99	4774,131*	0,000
Zihinsel Uyarım	0,99	5362,003*	0,000
Bireysel İlgi	0,99	8406,086*	0,000

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	β	T
KABULLENME	Karizma	0,18	4.12*
	İlham Verme	0,22	4.92*
	Zihinsel Uyarım	0,15	2.99*
	Bireysel İlgi	0,19	4.38*
ÖZ-BENLİK	Karizma	-0,022	-0.42
	İlham Verme	0,003	0.056
	Zihinsel Uyarım	0,007	1.25
	Bireysel İlgi	0,14	2.80*
AMAÇ ve DEĞERLER	Karizma	0,48	11*
	İlham Verme	0,28	6.14*
	Zihinsel Uyarım	0,38	7.17*
	Bireysel İlgi	0,31	7.00*

* $p \leq 0,01$ seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

Tablo 5 incelendiğinde, çalışmada ruhsal zekânın birçok boyutunun, dönüştürücü liderlik boyutlarıyla arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler bulunmuştur ($p \leq 0,01$). Değişkenlerden öz-benlik ile karizma arasında negatif yönlü bir ilişki mevcutken, öz-benlik ile ilham verme ve zihinsel uyarım arasında anlamlı ilişkilere rastlanmamıştır. Öz-benlik boyutu tarafından, dönüştürücü liderliğin en çok açıklanan boyutunun bireysel ilgi boyutu olduğu görülmektedir ($R^2 = 0,99$ ve $\beta = 0,14$).

Ayrıca belirlilik katsayısı (R^2) 0,99 olarak hesaplanmıştır, dolayısıyla dönüştürücü liderlik boyutlarındaki değişimlerin %99'unu kabullenme, öz-benlik ile amaç ve değerler açıklamaktadır. Diğer bir ifade ile ruhsal zekâsı yüksek liderlerin, dönüştürücü liderlik özelliği göstermeye yönelik oldukları söylenebilir. Bu çalışmada özellikle liderlerin ya da yöneticilerin ruhsal zekâsının kabullenme ile amaç ve değerler boyutları, dönüştürücü liderlik boyutlarını en fazla açıklamaktadır. Elde edilen β ve R^2 değerleri karşılaştırıldığında ruhsal zekânın amaç ve değerler boyutlarının (R^2 ve β değerleri açısından), dönüştürücü liderlik boyutları üzerindeki etkisi, kabullenme boyutuna göre daha yüksektir. Liderin amaçları, değerleri ve dünyaya katkıları hakkındaki dünya görüşü, hayatın anlamını görebilme yeteneği, sahip olduğu değerlerle gösterdiği davranışların birbirine uygunluğu, korkularıyla yüzleşebilmesi ve cesareti ne kadar fazlaysa, kendisini izleyenlere gurur, güven ve saygı duygularını aşılar; onlara net bir şekilde belirlenmiş bir misyon sunar, onlardan kapasiteleri üzerinde performans elde edebilir, yeteneklerini ödüllendirerek, izleyenlerini yaratıcı düşünceye teşvik ederler, yaptıkları işleri ve yöntemlerini sorgulamaları konusunda onları cesaretlendirir, izleyenlerine bireysel ilgi göstererek, herkese eşit yaklaşım sergilerler. Her bireye ya da izleyiciye özel ve eşsiz biriyimş gibi davranırlar.

V. Sonuç

Bu çalışmada amaç ruhsal zekâ ile dönüştürücü liderlik arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığının ortaya konmasıdır. Ruhsal zekâ arttıkça, dönüştürücü liderlik düzeyi de artmakta mıdır? Ruhsal zekâsı yüksek liderler, dönüştürücü liderlik özelliği göstermeye daha mı yatkındırlar? Sorularının yanıtları bulunmaya çalışılmıştır. Bu nedenle ruhsal zekâ ölçümü için gerekli boyutlar, dönüştürücü liderlik boyutları ile karşılaştırılmış ve ruhsal zekânın dönüştürücü liderliği ne derece açıklayabildiği araştırılmıştır. Bu çalışma çeşitli sektörlerde yönetici konumunda olan kişilere uygulanmış, sektör ya da unvan farklılaşmasına gidilmemiştir. Elde edilen istatistiksel bulgular, ruhsal zekâsı yüksek kişilerin dönüştürücü liderlik davranışları göstermeye eğilimli olduklarını ortaya çıkartmıştır.

Çalışmada ruhsal zekânın birçok boyutunun, dönüştürücü liderlik boyutlarıyla arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler bulunmuştur ($p \leq 0,01$). Değişkenlerden öz-benlik ile karizma arasında negatif yönlü bir ilişki mevcutken, öz-benlik ile ilham verme ve zihinsel uyarım arasında anlamlı

ilişkilere rastlanmamıştır. Öz-benlik boyutu tarafından, dönüştürücü liderliğin en çok açıklanan boyutunun bireysel ilgi boyutu olduğu görülmektedir ($R^2=0,99$ ve $\beta=0,14$). Özellikle ruhsal zekânın amaç ve değerler boyutunun, dönüştürücü liderlik üzerinde en fazla etkiye sahip olduğu, başka bir ifadeyle dönüştürücü liderlik boyutlarını diğer iki faktöre göre daha fazla açıkladığını söylemek mümkündür.

Ruhsal zekâyâ sahip kişilerde, doğruluk, dürüstlük, sorumluluk, şefkat, cesaret ve saygı gibi değerler kendini göstermektedir. Dönüştürücü lider, izleyicilerinin yetenek ve becerilerini ortaya çıkararak ve kendilerine olan güvenlerini artırarak onlardan beklenenden daha fazla sonuç almayı hedefler. Bunu yaparken de örgütsel amaçları, izleyicilerin motivasyonuna önem vererek gerçekleştirmeye çalışır. Bu noktada, izleyicilerin motivasyonunu onların yüksek düzeyde kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını tatmin ederek ve ulaşılması zor hedeflere varmalarını sağlayarak gerçekleştirir. Ayrıca dönüştürücü liderliğin adalet ve dürüstlük gibi değerleri kapsayan kişisel değerler sistemine bağlı olduğuna işaret etmek gerekir.

Bu araştırmadaki istatistiksel bulgular, ruhsal zekâsı yüksek kişilerin dönüştürücü liderlik davranışları göstermeye eğilimli olduklarını ortaya çıkartmıştır. Özellikle de ruhsal zekânın amaç ve değerler boyutunun, dönüştürücü liderlik üzerinde diğer iki boyutla karşılaştırıldığında daha fazla etkiye sahip olduğu belirtilmiştir. Yöneticiler kendilerini diğer iki boyut açısından da geliştirebilirler. Diğer kişiler hata yaptıkları zaman affedebilmek ve hoşgörü çerçevesinde onları yeniden sevip saygı duymakla, en önemlisi kişinin kendi kusurlarını bilip bunlara rağmen kendisini sevebilmekle, farklılık ve çeşitliliklere saygı duymakla, kendi zayıf ve güçlü yönlerinin neler olduğunu bilmekle ve kendine güvenmekle kabullenme ve öz-benlik boyutlarında ruhsal zeka geliştirilebilir.

Kaynaklar

- Avolio, J. Bruce, Bernard M. Bass ve Dong I. Jung (1999), "Re-examining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership Questionnaire", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, s. 441-462.
- Bass, Bernard M. (1990), *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership*, The Free Press, New York.
- Bass, Bernard M. (1997), "Does the Transactional-Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries?", *American Psychologist*, February, Vol. 52, No. 2, s. 130-139.
- Bozdağ, Muhammed (2006), *Ruhsal Zekâ*, Nesil Yayınları, İstanbul. Haziran.
- Cook, Sarah, Steve Macaulay ve Hilary Coldicott (2004), *Change Management Excellence: Using the Four Intelligences for Successful Organizational Change*, Kogan Page Limited.

- Conger, Jay A. ve Rabindra N. Kanungo (1994), "Charismatic Leadership in Organizations: Perceived Behavioral Attributes and Their Measurement", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 15, No. 5, Sep., s. 439-452.
- Conger, Jay A. ve Rabindra N. Kanungo (1987), "Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings", *The Academy of Management Review*, Vol. 12, No. 4., Oct., s. 637-647.
- Crant, J. Michael ve Thomas S. Bateman (2000), "Charismatic Leadership Viewed from above: The Impact of Proactive Personality", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 21, No. 1., Feb., s. 63-75.
- Çakar, Ulaş ve Yasemin Arbak (2003), "Dönüşümcü Liderlik Duygusal Zekâ Gerektirir mi? Yöneticiler Üzerinde Örnek Bir Çalışma", *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt: 18, Sayı: 2, s. 83-98.
- Erçetin, Şule (2004), *Örgütsel Zekâ ve Örgütsel Aptallık*, Asil Yayın Dağıtım Ltd.Şti., Ankara.
- Eren, Erol (2004), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım A.Ş., İstanbul.
- Glynn, Mary Ann (1996), "Innovative Genius: A Framework for Relating Individual and Organizational Intelligences to Innovation", *Academy of Management Review*, Vol.21, No:4, s.1081-1111.
- Goodwin, Vicki L., J. C. Wofford ve J. Lee Whittington (2001), "A Theoretical and Empirical Extension to the Transformational Leadership Construct", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 22, No. 7., Nov., s. 759-774.
- Jung, Dong I. ve Bruce J. Avolio (2000), "Opening the Black Box: An Experimental Investigation of the Mediating Effects of Trust and Value Congruence on Transformational and Transactional Leadership", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 21, No. 8. Dec., s. 949-964.
- Koçel, Tamer (2005), *İşletme Yöneticiliği*, Has Matbaası, İstanbul.
- Koh, William L., Richard M. Steers ve James R. Terborg (1995), "The Effects of Transformational Leadership on Teacher Attitudes and Student Performance in Singapore", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 16, No. 4., Jul., s. 319-333.
- Kuhnert, Karl W. ve Philip Lewis (1987), "Transactional and Transformational Leadership: A Constructive/Developmental Analysis", *The Academy of Management Review*, Vol. 12, No. 4. Oct., s. 648-657.
- Mandell, Barbara ve Shilpa Pherwani (2003), "Relationship Between Emotional Intelligence and Transformational Leadership Style: A Gender Comparison", *Journal of Business and Psychology*, Vol. 17, No. 3, Spring, s. 387-404.
- Pawar, Badrinarayan Shankar Pawar ve Kenneth K. Eastman (1997), "The Nature and Implications of Contextual Influences on Transformational

- Leadership: A Conceptual Examination”, *The Academy of Management Review*, Vol. 22, No. 1., Jan., s. 80-109.
- Scandura, Teri, A. ve Ethlyn A. Williams (2004), “Mentoring and Transformational Leadership: The Role of Supervisory Career Mentoring”, *Journal of Vocational Behavior*, 65, s. 448–468.
- Shamir, Boas, Robert J. House ve Michael B. Arthur (1993), “The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory”, *Organization Science*, Vol. 4, No. 4., Nov., s. 577-594.
- Sparks, John R. ve Joseph A. Schenk (2001), “Explaining the Effects of Transformational Leadership: An Investigation of the Effects of Higher-Order Motives in Multilevel Marketing Organizations”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 22, No. 8. Dec., s. 849-869.
- Stalinski, Sherryl (2004), “Organizational Intelligence: A System Perspective”, *Organization Development Journal*, Summer, 22,2, s.55-67.
- Şimşek, Şerif, T. Akgemci ve A. Çelik (2005), *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Adım Matbaa, Konya.
- Vaughan, Frances (2002), “What is Spiritual Intelligence?”, *Journal of Humanistic Psychology*, Vol.42, No.2, Spring, s. 16-33.
- Waldman, David A. ve Francis J. Yammarino (1999), “CEO Charismatic Leadership: Levels-of-Management and Levels-of-Analysis Effects”, *The Academy of Management Review*, Vol. 24, No. 2. Apr., s. 266-285.
- Yammarino, Francis J., Alan J. Dubinsky, Lucette B. Comer ve Marvin A. Jolson (1997), “Women and Transformational and Contingent Reward Leadership: A Multiple-Levels-of-Analysis Perspective”, *The Academy of Management Journal*, Vol. 40, No. 1., Feb., s. 205-222.
- Zohar, Danah ve Ian Marshall (2004), *Ruhsal Zekâmızla Bağlantı Kurmak* (Çev. Burak Erdemli ve Kemal Budak). Meta Basım Yayım Sanayi ve Ticaret. İstanbul, Şubat.