

**T.C.
NİĞDE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**İŞ YERİ MANEVİYATININ İŞ TATMİNİ VE
ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ ÜZERİNE
BİR ARAŞTIRMA**

DOKTORA TEZİ

**Hazırlayan
Tuba BEKİŞ**

2013-NİĞDE

**T.C.
NİĞDE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**İŞ YERİ MANEVİYATININ İŞ TATMİNİ
VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

DOKTORA TEZİ

**Hazırlayan
Tuba BEKİŞ**

**Danışman
Prof. Dr. Selen DOĞAN**

2013-NİĞDE

YEMİN METNİ

Doktora tezi olarak sunduğum "İş Yeri Manevîyatının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma" başlıklı bu çalışmanın bilimsel ve akademik kurallar çerçevesinde tez yazım kılavuzuna uygun olarak tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldııkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. 18/11/2011

Tuba BEKİŞ

ONAY SAYFASI

Prof.Dr. SELEN DOĞAN danışmanlığında TUBA BEKİŞ tarafından hazırlanan “İş Yeri Maneviyatının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma” adlı bu çalışma jürimiz tarafından Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı’nda Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ :

Danışman : Prof. Dr. Selen DOĞAN

Üye : Prof. Dr. Ünal AY

Üye : Doç. Dr. Faruk ŞAHİN

Üye : Yrd. Doç. Dr. Onur KÖKSAL

Üye : Yrd. Doç. Dr. Ahmet TURGUT

S. Doğan

U. Ay

F. Şahin

O. Köksal

A. Turgut

ONAY :

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulu'nun Tarih ve sayılı kararı ile onaylanmıştır.

Doç. Dr. Mehmet ÖZEL
Enstitü Müdürü

ÖZET

İŞ YERİ MANEVİYATININ İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Tuba BEKİŞ
Doktora Tezi, İşletme Anabilim Dalı
Danışman: Prof. Dr. Selen DOĞAN
Kasım 2013, 225 Sayfa

İş Yeri Maneviyatı kavramı, çalışanların iş yerlerinde yaptıkları işi anlamlı bulmalarını, ortak amaçlar için birlikte hareket etmelerini (topluluk bilincine sahip olmalarını) ve çalışan-iş yeri değerlerinin uyumlu olmasını ifade etmektedir. Dünyada yaşanan değişimlerle birlikte iş yerinde maneviyat konusu akademik ilgiyi üzerine çekmiştir. Konu ile ilgili araştırmalar devam ettikçe, konunun örgütlere yararları tespit edilmiş ve iş dünyası da iş yeri maneviyatı konusuna önem vermeye başlamıştır. İş yeri maneviyatı, üzerinde tartışmaların ve araştırmaların devam ettiği bir konu olarak gündemdedir.

Bu çalışmanın amacı, iş yeri maneviyatının iş tatmini ve örgütsel bağlılığa etkisini tespit etmektir. Bu amaçla, kavramsal modeller ve araştırma hipotezleri oluşturulmuştur. Bu hipotezleri test etmek amacıyla Niğde İli'nde faaliyet gösteren büyük işletme çalışanları üzerinde bir anket çalışması yapılmıştır. Araştırma hipotezleri hiyerarşik regresyon analizi ile test edilmiştir.

İş yeri maneviyatı alt boyutlarının (iş yerinde anlam, iş yeri değerlerine uyum, topluluk bilinci) iş tatmini alt boyutlarından içsel iş tatminine etkisine bakıldığında, "iş yeri değerleri ile uyum" ve "anamlı iş" alt boyutlarının içsel iş tatminini pozitif yönde etkilediği; "topluluk bilinci" alt boyutunun içsel iş tatminini etkilemediği bulunmuştur. İş yeri maneviyatı alt boyutlarının dışsal iş tatminine etkisine bakıldığında, söz konusu alt boyutların tümünün dışsal iş tatminini pozitif yönde etkilediği bulunmuştur.

İş yeri maneviyatı alt boyutlarının örgütsel bağlılık alt boyutlarına (duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık) etkisine bakıldığında, "anamlı iş" ve "iş yeri değerleri ile uyum" alt boyutlarının *duygusal bağlılığı* pozitif yönde

etkilediği ve “topluluk bilinci” alt boyutunun duygusal bağlılığı etkilemediği; “iş yeri değerleri ile uyum” ve “topluluk bilinci” alt boyutlarının *devam bağlılığını* pozitif yönde etkilediği ve “anamlı iş” alt boyutunun devam bağlılığını etkilemediği; “iş yeri değerleri ile uyum” ve “topluluk bilinci” alt boyutlarının *normatif bağlılığı* pozitif yönde etkilediği ve “anamlı iş” alt boyutunun normatif bağlılığı etkilemediği bulunmuştur. Sonuçta iş yeri maneviyatının iş tatmini ve örgütsel bağlılığa kısmi olarak pozitif yönde etki ettiği tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: İş yeri maneviyatı, iş tatmini, örgütsel bağlılık.

ABSTRACT

A RESEARCH ON THE EFFECT OF WORKPLACE SPIRITUALITY ON JOB SATISFACTION AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT Tuba BEKİŞ

Ph. D. Thesis, Department of Business Administration
Advisor: Prof. Dr. Selen DOĞAN
November 2013, 225 Pages

Workplace Spirituality infers the meaningful work, sense of community and alignment of employee-workplace values in a workplace. The changes with the world, the issue of workplace spirituality attracts the academic interest. When the search about the issue continues the benefits to the organization are determined and business world attaches importance to workplace spirituality. Workplace spirituality is a matter of continuing debate and research agenda.

The aim of the thesis is to determine the workplace spirituality's effect to job satisfaction and organizational commitment. To reach this aim conceptual models and research hypotheses are constituted. To test these hypothesis a questionnaire study is made on big business employee in Niğde. Research hypotheses is tested with hierarchic regression analysis.

According to findings of the relationship between workplace spirituality's sub-dimensions (meaning at work, alignment of values and sense of community) and job satisfaction sub-dimensions (intrinsic job satisfaction, extrinsic job satisfaction); "alignment of values and meaning at work" sub-dimensions effect *intrinsic job satisfaction* positively and "sense of community" sub-dimension doesn't effect intrinsic job satisfaction; all sub-dimensions effect *extrinsic job satisfaction* positively.

According to findings of the relationship between workplace spirituality's sub-dimensions (meaning at work, alignment of values and sense of community) and organizational commitment sub-dimensions (affective commitment, continuance commitment, normative commitment); "meaning at work, alignment

of values” sub-dimensions effect *affective commitment* positively and “sense of community” sub-dimension doesn’t effect affective commitment; “alignment of values and sense of community” sub-dimensions effect *continuance commitment* positively and “meaning at work” sub-dimension doesn’t effect continuance commitment; “alignment of values and sense of community” effect *normative commitment* positively and “meaning at work” sub-dimension doesn’t effect normative commitment. In conclusion it is determined that workplace spirituality effects job satisfaction and organizational commitment positively and partly.

Keywords: Workplace spirituality, job satisfaction, organizational commitment.

ÖNSÖZ

Dünyada değişen kültürel değerler ile maneviyat konusuna ilgi artmış ve iş dünyasındaki rekabet, iş yerlerinin, iş yeri maneviyatına önem vermelerine neden olmuştur. İş yeri maneviyatının örgütsel performansı artırabileceği görüşü yaygınlaşmış, bu konuda çalışmalar yapılmıştır. İş tatmini ve örgütsel bağlılık söz konusu performans göstergeleri arasında yer almaktadır. Bu nedenle, bu çalışmada, iş yeri maneviyatının iş tatmini ve örgütsel bağlılığa etkisi tespit edilerek, konu ile ilgili literatüre ve örgütsel uygulamalara katkı sağlanmaya çalışılmıştır.

Çalışmalarım boyunca değerli görüşlerinden ve tecrübelerinden faydalandığım, çalışma enerjisiyle beni yönlendiren, tez danışmanım Prof. Dr. Sayın Selen DOĞAN'a teşekkürü bir borç bilirim.

Çalışmanın uygulama bölümünde benden desteklerini esirgemeyen Doç. Dr. Faruk ŞAHİN, Doç. Dr. Murat AKIN, Yrd. Doç. Dr. Ömür DEMİNER ve Arş. Gör. Ali BAYRAM'a teşekkürlerimi sunarım.

Tez çalışmalarım boyunca bana destek veren hocalarıma ve benden yardımlarını esirgemeyen çalışma arkadaşlarıma teşekkürü bir borç bilirim.

Ayrıca, bana her zaman manevi destek sağlayan bütün arkadaşlarıma, akrabalarıma ve bu günlere gelmemde en büyük emeği olan, AİLEM; canım annem, babam ve kardeşlerime her şey için en derin teşekkürlerimi sunarım.

Tuba BEKİŞ

Kasım-2013

İÇİNDEKİLER

ÖZET	iii
ABSTRACT	v
ÖNSÖZ	vii
İÇİNDEKİLER.....	viii
TABLolar LİSTESİ.....	xiv
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xv
KISALTMALAR LİSTESİ	xvi
EKLER LİSTESİ	xvii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞ YERİ MANEVİYATI KAVRAMI VE ÖNEMİ

1.1. MANEVİYAT KAVRAMI	8
1.2. İŞ YERİNDE MANEVİYATIN TEMELLERİ.....	11
1.2.1. İş Yerinde Maneviyat Hareketinin Temel Değerleri	12
1.2.1.1. Kişilerarası İlişki Yapısı Üzerine Odaklanmak	12
1.2.1.2. Vekilharçlık / Kahyalık (Stewardship) ve Adalet.....	13
1.2.2. İş Yeri Maneviyatı ile İlgili Çalışmalar	14
1.2.2.1. Postmateryalizm Çalışmaları	14
1.2.2.2. Tamamlayıcı Kültür ile İlgili Çalışmalar	15
1.2.2.3. Yeni Paradigma Düşüncesi ile İlgili Disiplinlerarası Çalışmalar.....	16
1.3. İŞ YERİ MANEVİYATI KAVRAMININ GELİŞİM SÜRECİ	16
1.4. İŞ YERİ MANEVİYATI KAVRAMININ TANIMLANMASI.....	21
1.4.1. Kişisel Düzeyde İş Yeri Maneviyatının Tanımı.....	23
1.4.2. Örgütsel Düzeyde İş Yeri Maneviyatının Tanımı.....	23
1.4.3. Etkileşimli Düzeyde İş Yeri Maneviyatının Tanımı	24
1.5. İŞ YERİ MANEVİYATI KAVRAMINA FARKLI BAKIŞ AÇILARI.....	25
1.5.1. İç Kaynaklı Bakış Açısı	25
1.5.2. Dini Bakış Açısı.....	26

1.5.3. Varoluşçu Bakış Açısı	27
1.6. İŞ YERİ MANEVİYATININ BOYUTLARI	28
1.6.1. Kişinin İç Dünyası	30
1.6.2. İş Yerinde Anlam	31
1.6.3. Topluluk Bilinci/ Bağlantı Bilinci	31
1.6.4. Örgütsel Değerlere Uyum	32
1.6.5. Üstün Bir Güç / Yüce Bir Varlık / Allah ile Bağlantılı Olma	33
1.7. İŞ YERİ MANEVİYATININ YARAR VE ZARARLARI.....	34
1.7.1. İş Yeri Maneviyatının Yararları.....	34
1.7.2. İş Yeri Maneviyatının Olası Zararları	36
1.8. İŞ YERİ MANEVİYATI İLE İLGİLİ KAVRAMLAR	38
1.8.1. İş Yeri Maneviyatı ve Manevi Liderlik.....	38
1.8.1.1. Manevi Liderliğin Gelişimi	40
1.8.1.1.1. Greenleaf'in Hizmetkar Liderliği.....	41
1.8.1.1.2. Covey'in Prensiplere Merkezli Liderliği.....	41
1.8.1.1.3. Kouzes ve Posner'in Çalışmaları	42
1.8.1.1.4. Değer Temelli Liderlik.....	44
1.8.1.1.5. Barrett'in Çalışmaları.....	45
1.8.1.1.6. Fairholm'un Çalışmaları	46
1.8.1.2. Manevi Liderliğin Temel Unsurları	47
1.8.1.2.1. Vizyon	49
1.8.1.2.2. Özverili Sevgi (Altruistic Love).....	50
1.8.1.2.3. Ümit/İnanç (Hope)	51
1.8.2. İş Yeri Maneviyatı ve Kültür	52
1.8.3. İş Yeri Maneviyatı ve Etik Değerler	56
1.8.4. İş Yeri Maneviyatı ve Din	59
1.8.5. İş Yeri Maneviyatı ve Manevi (Ruhsal) Zeka.....	61
1.8.6. İş Yeri Maneviyatı ve Manevi İyi Olma (Esenlik/Afiyet).....	63
1.9. İŞ YERİ MANEVİYATININ ÖRGÜTSEL ÇIKTILARI	66

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ YERİ MANEVİYATININ İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ

2.1. İŞ TATMİNİ KAVRAMI	72
2.1.1. İş Tatmini Kavramının Tanımlanması	72
2.1.2. Motivasyon Teorileri ve İş Tatmini	74
2.1.2.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi	75
2.1.2.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi	77
2.1.2.3. McClelland'ın Başarı İhtiyacı Teorisi	78
2.1.2.4. ERG Teorisi	79
2.1.2.5. Victor Vroom'un Beklenti Teorisi	79
2.1.2.6. Lawler ve Porter Teorisi	80
2.1.2.7. Eşitlik Teorisi	81
2.1.2.8. Amaç Teorisi	81
2.1.3. İş Tatminini Açıklayan Diğer Çalışmalar	82
2.1.3.1. İş Özellikleri Modeli	82
2.1.3.2. Price-Mueller Modeli	83
2.1.3.3. İş Tanımlama Ölçeği	83
2.1.3.4. Porter'ın İhtiyaç ve Tatmin Ölçeği	83
2.1.3.5. Minnesota İş Tatmini Ölçeği	84
2.1.4. İş Tatminine Etki Eden Faktörler	84
2.1.4.1. Kişisel Faktörler	84
2.1.4.1.1. Yaş	85
2.1.4.1.2. Cinsiyet	85
2.1.4.1.3. Medeni Durum	86
2.1.4.1.4. Eğitim Düzeyi	86
2.1.4.1.5. İş Tecrübesi (Kıdem)	87
2.1.4.1.6. Kişilik Özellikleri	87
2.1.4.2. İş ve Örgütle İlgili Faktörler	88
2.1.4.2.1. İşin Kendisi	88
2.1.4.2.2. Ücret	89
2.1.4.2.3. Ödüllendirme Sistemi	89
2.1.4.2.4. Terfi fırsatları ve Pozisyon	91

2.1.4.2.5. İş Sağlığı ve Güvenliği.....	91
2.1.4.2.6. İş Arkadaşları	92
2.1.4.2.7. Yönetim Şekli	92
2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI	93
2.2.1. Örgütsel Bağlılığın Önemi ve Gelişimi	93
2.2.2. Örgütsel Bağlılığın Tanımı	95
2.2.3. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları.....	97
2.2.3.1. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	97
2.2.3.2. Kanter'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	98
2.2.3.3. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı	99
2.2.3.4. Mowday'ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	100
2.2.3.5. Buchanan II'nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	100
2.2.3.6. Meyer ve Allen'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	101
2.2.3.6.1. Duygusal Bağlılık.....	102
2.2.3.6.2. Devam Bağlılığı	104
2.2.3.6.3. Normatif Bağlılık	105
2.2.4. Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Faktörler	106
2.2.4.1. Kişisel Faktörler	106
2.2.4.1.1. Yaş	106
2.2.4.1.2. Cinsiyet	107
2.2.4.1.3. Çalışma Süresi.....	108
2.2.4.1.4. Eğitim Düzeyi	108
2.2.4.1.5. Medeni Durum.....	109
2.2.4.1.6. Pozisyon (Statü).....	109
2.2.4.1.7. Kişilik Özellikleri.....	110
2.2.4.2. Örgütsel Faktörler	110
2.2.4.2.1. İşin Niteliği	110
2.2.4.2.2. Ücret Düzeyi.....	111
2.2.4.2.3. Yönetim Şekli	111
2.2.4.2.4. Örgütsel Adalet.....	112
2.2.4.3. Örgüt Dışı Faktörler	113

2.3. İŞ YERİ MANEVİYATININ İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ İLE İLGİLİ LİTERATÜR TARAMASI	114
2.3.1. İş Yeri Maneviyatının İş Tatminine Etkisi ile İlgili Literatür Taraması.....	115
2.3.2. İş Yeri Maneviyatının Örgütsel Bağlılığa Etkisi ile İlgili Literatür Taraması.....	118

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞ YERİ MANEVİYATININ İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ, AMACI VE ÖNEMİ	122
3.2. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMI VE KISITLARI	123
3.3. ARAŞTIRMANIN ANA KÜTLESİ VE ÖRNEKLEM SEÇİMİ.....	124
3.4. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ VE MODELİ	126
3.5. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ.....	127
3.5.1. İş Yeri Maneviyatı Ölçeği	128
3.5.2. Minnesota İş Tatmini Ölçeği.....	129
3.5.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği	130
3.6. VERİLERİN TOPLANMASI VE ANALİZİ	131
3.7. ARAŞTIRMA BULGULARI	132
3.7.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri ve Verilen Yanıtların Dağılımları.....	132
3.7.2. Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	136
3.7.3. İş Yeri Maneviyatı, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Ölçeklerine Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler	137
3.7.3.1. İş Yeri Maneviyatı Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler...	138
3.7.3.2. İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	139
3.7.3.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	141
3.7.4. Keşifsel Faktör Analizi Sonuçları	142
3.7.5. Korelasyon Analizi Sonuçları	146
3.7.6. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi	149

3.7.6.1. İş Yeri Maneviyatı Alt Boyutları ile İş Tatmini Alt Boyutlarından İçsel İş Tatmini Arasındaki İlişkileri Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları	150
3.7.6.2. İş Yeri Maneviyatı Alt Boyutları ile İş Tatmini Alt Boyutlarından Dışsal İş Tatmini Arasındaki İlişkileri Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları	152
3.7.6.3. İş Yeri Maneviyatı Alt Boyutları ile Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarından Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkileri Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları	154
3.7.6.4. İş Yeri Maneviyatı Alt Boyutları ile Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarından Devam Bağlılığı Arasındaki İlişkileri Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları	157
3.7.6.5. İş Yeri Maneviyatı Alt Boyutları ile Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarından Normatif Bağlılık Arasındaki İlişkileri Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları	159
3.8. ARAŞTIRMA BULGULARININ TARTIŞILMASI	161
SONUÇ	167
KAYNAKÇA	175
EKLER	218

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1.1: Literatürde Maneviyat Tanımlarını Temsil Eden Örnekler	9
Tablo 3.1: Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Katsayıları	137
Tablo 3.2: İş Yeri Maneviyatı Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	138
Tablo 3.3: İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	140
Tablo 3.4: Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	141
Tablo 3.5: İş Yeri Maneviyatı Ölçeği Keşifsel Faktör Analizi	143
Tablo 3.6: İş Tatmini Ölçeği Keşifsel Faktör Analizi	144
Tablo 3.7: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Keşifsel Faktör Analizi.....	145
Tablo 3.8: Korelasyon Katsayılarının İlişki Dereceleri	146
Tablo 3.9: Korelasyon Analizi Sonuçları.....	147
Tablo 3.10: İş Yeri Maneviyatının İçsel İş Tatmini Üzerindeki İlişkilerine Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları	151
Tablo 3.11: İş Yeri Maneviyatının Dışsal İş Tatmini Üzerindeki İlişkilerine Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları	153
Tablo 3.12: İş Yeri Maneviyatının Duygusal Bağlılık Üzerindeki İlişkilerine Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları	155
Tablo 3.13: İş Yeri Maneviyatının Devam Bağlılığı Üzerindeki İlişkilerine Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları	157
Tablo 3.14: İş Yeri Maneviyatının Normatif Bağlılık Üzerindeki İlişkilerine Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları	159

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1: Manevi Çalışanın İşletme ile Karşılıklı Etkileşimi	19
Şekil 1.2: Bir Manevi Liderlik Modeli.....	48
Şekil 2.1: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	76
Şekil 2.2: Örgütsel Bağlılığın Üç Bileşenli Modeli.....	102
Şekil 3.1: İş Yeri Maneviyatı ile İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları Arasındaki İlişkileri Tespit Etmek Amacıyla Geliştirilen Araştırma Modeli	127
Şekil 3.2: Cinsiyetleri İtibariyle Katılımcıların Dağılımı	132
Şekil 3.3: Medeni Durumları İtibariyle Katılımcıların Dağılımı.....	133
Şekil 3.4: Yaşları İtibariyle Katılımcıların Dağılımı.....	133
Şekil 3.5: Mevcut İş Yerinde Çalışma Süreleri İtibariyle Katılımcıların Dağılımı	134
Şekil 3.6: Eğitim Düzeyleri İtibariyle Katılımcıların Dağılımı	135
Şekil 3.7: İş Yerindeki Pozisyonlar İtibariyle Katılımcıların Dağılımı	135
Şekil 3.8: Sektörler İtibariyle Katılımcıların Dağılımı.....	136

KISALTMALAR LİSTESİ

a.g.e.	: Adı geçen eser
a.g.m	: Adı geçen makale
Aİ	: Anlamlı İş
DIŞ	: Dışsal iş tatmini
İÇ	: İçsel iş tatmini
İDU	: İş Yeri Değerleri ile Uyum
NO	: Numara
TB	: Topluluk Bilinci
TDK	: Türk Dil Kurumu
Vb.	: Ve benzeri
Vd.	: Ve diğerleri
Vol.	: Cilt

EKLER LİSTESİ

EK 1: Anket Formu	218
EK 2: Özgeçmiş.....	223

GİRİŞ

Küreselleşme, rekabet ve kültürlerdeki çarpıcı değişimler iş düzeninde, örgüt yapısı, sistemi ve süreçlerinde ve karar alma odağında radikal değişimlere neden olmuştur. Bu değişimlerle birlikte, iş dünyasında ekonomik ve teknolojik faaliyetlerin birbirinin aynı olmaya başlaması ile rekabet üstünlüğü oluşturan unsur “çalışanlar” olmuştur. Dolayısıyla insan odaklı, personel güçlendirme ve takım merkezli faaliyetlere dayalı insan kaynakları rolleri ve ilişkilerine daha çok önem verilmeye başlanmıştır.

Değişimler örgüt yapılarında da kendini göstermiş, eskinin piramit-hiyerarşik yapılarının yerini daha düz yapılar almıştır. Bu yapılar, işbirliği içinde oluşturulan ilişkileri vurgulamaktadır. Bu ilişkilerin sağlıklı olması için insanın manevi yönünü temsil eden değerler önemli hale gelmiştir (Mishra, 1998). Bu gelişmelerle çalışanların işlerine sadece bedenleriyle değil, kişisel yetenekleri ve kendilerine has ruhlarıyla geldiği kabul edilmeye başlanmıştır (Claude ve Zamor, 2003: 361).

Gelişen şehirleşme, artan nüfus göçü, artan boşanma oranları ve uzayan çalışma saatleri geleneksel toplum bağlarını bozmakta, insanların toplumdaki soyutlanmalarına neden olmaktadır. Çalışanlar geleneksel ailelerde, geniş ailelerde ve toplumsal ilişkilerde yaşadıkları bağlanmışlık hissini, iş yerlerinde de bulmayı beklemektedirler (Ashmos ve Duchon, 2000: 134). Öte yandan çalışanların arka plana itilmesi, tüketici kültürü¹nün maddi kazanç getirememesi veya o inancın yitirilmesi, hayatın anlamını tekrardan sorgulatmış ve popüler kültüre karşı olarak ortaya çıkan bir çeşit manevi yenilenmeye ve eğilime yol açmıştır (Cavanagh, 1999; McLaughlin, 1998).

¹ Tüketici kültürü, bireyselliği, kendini ifade etmeyi ve stil ile ilgili kendine güveni belirtmektedir. Bu kültürde kişilerin kıyafetleri, konuşma şekilleri ile yeme, içme, ev ve araba tercihleri vb. tüketiciye bir stil duygusu vermektedir (Featherstone, 1987).

İnsana verilen önemin artması ve iş yerinde anlam arama anlayışı ile birçok iş yeri bu yeni eğilimin gelişimini desteklemekte ve teşvik etmektedir. Post-endüstriyel ekonomi²de insanın işi, kendini ifade etmesi ve keşfetmesi için iyi bir araç olarak görülmektedir ve bu algı ile birlikte çalışanlar iş yerlerinde anlam aramaya ve bulmaya cesaretlendirilmektedirler (Schrage, 2000). Bunun sonucunda çalışanlar sadece kişisel hayatlarında değil, zamanlarının çoğunu geçirdikleri iş yerlerinde de maneviyatı yaşamak istemeye başlamışlardır.

Uhrich (2001)'e göre günümüzün iş yerlerinde çalışanların sağlıklı olması ve iş-hayat arasında dengeyi kurmasını sağlayan esnek çalışma saatleri, kurum içi çocuk bakım hizmetleri, fiziksel gelişim, meditasyon, yoga, thai chi vb. uygulamalar için odaların bulunması gitgide önem kazanmış ve iş yerinde maneviyatı canlandırmanın muhtemel yolları olarak kabul edilmeye başlanmıştır (Gockel, 2004: 158).

İş yerinin “dinlenmeye, doğayla iletişime geçmeye, iş günü süresince topluluk bilincinin/hissinin oluşmasına” fırsat verecek şekilde tasarlanması, çalışanların kendilerini daha iyi hissetmelerine ve ihtiyaçlarını rahatça söyleyerek daha etkili çalışmalarına olanak sağlamaktadır (Brandt, 1996; Burack, 1999). Bu durum, aynı zamanda, çalışanların manevi ihtiyaçlarının tatmini yoluyla iş yerinde etkinliği sağlamak anlamına da gelmektedir. Geçmişten gelen ahlaki açıdan “iyi” yakalandığında finansal açıdan da “iyi”nin yakalanacağı anlayışı, örgütsel bağlılıkta, müşteri memnuniyetinde ve maddi yaşamda başarı getirmiş ve iş yerinde maneviyata duyulan ilgi de artmıştır (Conlin, 1999, Milliman vd., 1999).

Mishra (1998: 57)'ya göre 20. yüzyıl, çalışanın manevi yönünü görmezden gelmiştir. İş dünyasında çalışana saygı ve güven ikinci plana atılmıştır. Oysa saygı ve güven en önemli manevi değerler arasında yer almaktadır. Manevi

² Post-endüstriyel ekonomi, endüstriyel ekonominin mal üretiminden hizmet üretimine geçiş yapmasını ifade eden bir kalıptır. Bu tür ekonomide üretimin önemi azalmış, hizmet bilgi ve araştırma faaliyetlerinin önemi artmıştır.

değerlerin bozulması performans hedeflerinin belirsiz olmasına neden olmakta, örgütsel iletişimi ve süreçleri bozmakta; çalışana güvensizlik ile birlikte ilişkiler de bozulmaktadır. İş yerinde maneviyat dürüstlüğü, güveni, yaratıcılığı, kişisel tatmin duygusunu ve örgüt amaçlarına bağlılığı artıran bir unsurdur (Leigh, 1997; Wagner-Marsh and Conely, 1999; Burack, 1999; Delbecq 2000; Freshman 1999).

İş yerinde üyeler mutlu ise daha verimli, yaratıcı ve başarılı olacaklardır. Bu başarımlık duygusu ise performans artışını sağlayacak ve finansal başarıya olumlu yönde etki edecektir. Keyifsiz, neşesiz, cesaretsiz iş yeri ise düşük morale, yüksek devamsızlığa ve tükenmişliğe, stres ile ilgili hastalıklara ve işgücü devir hızının artmasına yol açacaktır (Claude ve Zamor, 2003: 355).

Mitroff ve Denton (1999a)'un yöneticilerin tecrübe ve fikirlerine dayanan *A Spiritual Audit of Corporate America: A Hard Look at Spirituality Religion and Values in the Workplace* isimli kitabında yer alan iş yeri yaşamı ile ilgili en önemli bulgular aşağıdaki gibidir (Mitroff, 2003):

- İnsanlar, işte ve iş dışında tam potansiyellerini tanımak istemektedirler.
- İnsanlar, genellikle, etik iş yerlerinde çalışmak istemektedirler.
- İnsanlar, genellikle, ilgi çekici ve anlamlı bir işte çalışmak istemektedirler.
- İnsanlar için para kazanmak önemli olmakla birlikte, birçoğu için en önemli hedef değildir.
- Daha “manevi” olarak algılanan iş yerleri, aynı zamanda, daha karlı olarak görülmektedir.

Söz konusu bulgular, çalışanların iş yerinde maneviyat aradıklarını ve iş yeri maneviyatının örgütler üzerindeki etkisinin önemli olduğunu gösteren bulgulardır. Bilindiği üzere, iş yerlerinin en önemli amaçlarından biri istedikleri performansı yakalamaktır. Dolayısıyla, iş yerinde maneviyat konusuna ilgi

arttıkça, iş yeri maneviyatının performans ile ilişkisi konusu daha çok araştırılmaya başlanmıştır.

Claude ve Zamor (2003)'a göre çoğu iş yeri son yıllarda Amerika'da yaşanan manevi eğilimi desteklemektedir. Bu iş yerleri, insancıl iş çevresinin çalışan ve örgütün birlikte kazanmasına yol açacağını, çalışanların kendilerini ifade ettikleri ölçüde daha mutlu olacaklarını, bu mutluluğun da performansla yakından ilgili olan yaratıcılığı geliştireceğini düşünmektedirler. Yazarlara göre iş yerinde maneviyatın, çalışanların daha mutlu olduğu ve iyi performans sergiledikleri yeni bir kültür oluşturduğuna dair birçok kanıt bulunmaktadır.

Klasik anlamdaki performans göstergeleri finansal performans göstergeleri iken, son zamanlardaki çalışmalar performansın finansal olmayan -örnek olarak çalışanların tutumuna ve davranışına ilişkin- göstergelerle de ölçülebilmesi gerektiğini savunmaktadır (Ittner ve Larcker, 2003). İş yeri maneviyatı konusundaki performans göstergeleri ise literatürde daha çok iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, kurumsal sosyal sorumluluk ve çalışan devir hızı gibi değişkenlerle ifade edilmektedir (Jurkiewics ve Giacalone, 2004; Reave, 2005; Kolondinsky, 2007; Ru Lee, 2010).

İş yeri maneviyatının davranışsal anlamdaki performansla ilişkisi konusunda yabancı literatür özellikle 2000'li yıllardan sonra gelişmiştir (Tischler vd., 2002; Garcia ve Zamor, 2003; Milliman vd., 2003; Jurkiewics ve Giacalone, 2004; Singhal ve Chatterjee, 2006; Malik vd., 2011). Bu çalışmaların çoğu (Krishnakumar ve Neck, 2002; Gockel, 2004; Bosch, 2009; Lopez, 2009; Duffy vd., 2010) kavramsal çerçeveyi ortaya koymuş olup, konu ile ilgili deneysel çalışma sayısı çok azdır (Milliman vd., 2003).

İş yeri maneviyatı konusundaki çalışmalarda en çok kullanılan tutumsal-davranışsal anlamdaki performans değişkenleri arasında, çalışanların işinden

duyduğu mutluluk olarak tanımlanan iş tatmini (Hackman ve Oldham, 1975) ve çalışanların örgüte karşı sevgi ve sadakatlerine bir işaret olarak tanımlanan örgütsel bağlılık (Mowday vd., 1979) değişkenleri yer almaktadır. Başka bir ifade ile konuyla ilgili olarak performansı belirlemede bu değişkenler önemli bir rol oynamaktadır (Jurkiewics ve Giacalone, 2004; Krishnakumar ve Neck, 2002). Yapılan çalışmalarda iş yeri maneviyatının, örgütsel bağlılığı ve iş tatmini davranışını etkilediğine yönelik bulgulara rastlanmıştır (Milliman vd., 2003; Kolondinsky, 2007; Rego ve Cunha, 2008; Khanifar vd., 2010).

Bu çalışmanın amacı, çalışanların iş yerinde topluluk bilincine sahip oldukları, anlamlı işlerle beslendikleri ve iş yeri değerleri ile uyum içinde oldukları iş yerini (Milliman vd., 2003) ifade etmekte kullanılan “İş Yeri Maneviyatı” kavramının iş tatmini ve örgütsel bağlılığa etkisini bir araştırma ile tespit etmek ve elde edilen sonuçları konu ile ilgilenen akademisyenlerin ve uygulayıcıların faydasına sunmaktır.

Çalışmada iş yerinde tüm çalışanların maneviyatlarına saygı duyulması varsayımı ile hareket edilmiştir. Bu nedenle kişinin daha çok özel hayatını etkileyen maneviyatın deneyüstü yönüne odaklanılmamıştır.

Türkiye’deki işletme literatüründe “maneviyat” kavramı ve bu kavramlar ile ilişkili kavramlar üzerinde yapılmış çalışmalar (Bekiş, 2006; Aydın, 2009; Karadağ, 2009; Baloğlu ve Karadağ, 2009; Doğan ve Şahin, 2009; Örgen ve Günalan, 2011) olmasına rağmen iş yeri maneviyatının, iş tatmini ve örgütsel bağlılığa etkisini tespit etmeye yönelik teorik veya deneysel herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu çalışmadan, konu ile ilgili Türkçe literatüre katkı yapması beklenmektedir.

Çalışmanın “İş Yeri Maneviyatı Kavramı ve Önemi” başlıklı birinci bölümünde, maneviyat, iş yerinde maneviyatın temelleri, iş yerinde maneviyatın gelişimi, iş yerinde maneviyatın tanımlanması, iş yeri

maneviyatına farklı bakış açıları, iş yeri maneviyatının boyutları, iş yeri maneviyatının potansiyel yarar ve zararları, iş yeri maneviyatı ile ilgili kavramlar (liderlik, örgüt kültürü, etik değerler, din, manevi zeka, manevi esenlik (İyi olma/Afiyet)) ve iş yeri maneviyatının örgütsel çıktıları yer almaktadır.

Çalışmanın “İş Yeri Maneviyatının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi” başlıklı ikinci bölümünde, öncelikle, iş yeri maneviyatının örgütsel çıktılara etkisinden bahsedilmektedir. Sonra iş tatmini kavramı tanımlanmakta, iş tatminin temelini oluşturan motivasyon teorileri açıklanmakta ve iş tatminine etki eden faktörler hakkında bilgi verilmektedir. Daha sonra örgütsel bağlılık kavramı açıklanmakta, bu kapsamda örgütsel bağlılığın önemi ve gelişiminden bahsedilmekte, örgütsel bağlılık tanımlanmakta, çeşitli örgütsel bağlılık yaklaşımları açıklanmakta ve örgütsel bağlılığa etki eden faktörlere yer verilmektedir. Bu bölümün ikinci kısmında, iş yeri maneviyatının iş tatmini ve örgütsel bağlılığa etkisi ile ilgili literatür taraması yer almaktadır.

Çalışmanın “İş Yeri Maneviyatının Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi Üzerine Bir Araştırma” başlıklı son bölümünde ise öncelikle araştırmanın amacı ve öneminden daha sonra kapsam ve kısıtlarından bahsedilmektedir. Araştırmanın ana kütlesi belirlendikten ve örneklem seçimi yapıldıktan sonra, araştırma hipotezleri ve modeline yer verilmektedir. Araştırmada veri toplama yöntemi belirlendikten sonra veri toplama sürecinden bahsedilmekte ve araştırmaya uygun analiz yöntemi belirlenmektedir. Son kısımda ise elde edilen bulgular tartışılmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞ YERİ MANEVİYATI KAVRAMI VE ÖNEMİ

Dünyadaki değişimler bu kadar hızlı ve radikal değilken, insanlardan iş yerine girmeden önce manevi varlıklarını kapının arkasında bırakmaları, iş yerine sadece bedenlerini ve zihinlerini getirmeleri isteniyordu. Bunun sonucu olarak iş yerleri, çalışanlarının tam yaratıcılığını ve potansiyelini açığa çıkaramıyor, çalışanlar da kendilerini geliştirmede yeterince başarılı olamıyorlardı (Khanifar vd., 2010).

İş yerlerinde küçülme, çalışanların iş güvenliğinin kaybolması, çalışanların gösterdikleri emekten daha az maddi kazanç kazanmaya başlaması gibi değişimler ile birlikte çalışanlar hayatlarını kazanma yolunda daha çok anlam, yaratıcılık, bütünlük ve saygı aramaya başlamışlar ve iş yerlerinde fiziksel, zihinsel ve manevi bir bütün olarak yer almak istemişlerdir (Gockel, 2004: 161). Ayrıca, kendilerini ifade edebildikleri ve dünyada olumlu fark oluşturdukları bir iş hayatını tercih etmeye yönelmişlerdir. İş yerleri de onların bu gibi manevi ihtiyaçlarının tatminine yönelik düzenlemeler yapmaya başlamışlardır. Böylece iş hayatı ve manevi hayat ayrılamaz hale gelmiş ve iş yeri maneviyatı bir akım olarak araştırmacıların ve uygulayıcıların gündeminde yer almaya başlamıştır.

Çalışmanın bu bölümünde, öncelikle, iş yerinde maneviyat kavramı, temelleri ve gelişimi açıklanmaktadır. İş yeri maneviyatı tanımlanarak, kavrama farklı bakış açılarına yer verilmektedir. Daha sonra kavramın boyutları, yarar ve olası zararlarından bahsedilmektedir. İş yeri maneviyatı ile ilgili kavramlar - liderlik, kültür, din, etik değerler, manevi zeka ve manevi esenlik (iyi

olma/afiyet) – açıklandıktan sonra iş yeri maneviyatının örgütsel çıktılarına yer verilmektedir.

1.1. MANEVİYAT KAVRAMI

Değişen çevresel koşullarla birlikte, iş hayatının rekabetçi yapısını biraz daha ılımlı hale getirmeye yönelik süreçte, maneviyat farklı bağlamlardaki anlamları, değerleri ve uygulamaları ifade etmekte kullanılmaktadır.

Nefes, hava, rüzgar, buhar anlamına gelen “Maneviyat” kelimesi Latince “spiritus” kelimesinden gelmektedir (Claude ve Zamor, 2003: 360). Türk Dil Kurumu sözlüğüne göre “manevi” kelimesi görülmeyen, duyularla sezilebilen, ruhani anlamına gelmektedir. “Maneviyat” ise “manevi” kelimesinin isim halidir. Kelime Türkçe’de mecazi olarak “yürek gücü” anlamında da kullanılmaktadır (TDK (a)).

Maneviyat kavramı etik, din, dürüstlük, değer, inançlar gibi çok çeşitli kavramlarla ifade edilmiştir ve çok fazla anlam içermektedir (Krishnakumar ve Neck, 2002; Milliman vd., 2003; Kinjerski ve Skrypnek, 2008). Fakat bu konuda açık tanımların olmaması, tanımlama çabalarının olmadığı anlamına gelmemektedir. Bu tanımların çoğu kutsallığı, nihailiği içinde barındırırken bazı tanımlar maneviyatı davranış (bireysel ifade) olarak, bazıları objektif gerçeklik, bazıları subjektif tecrübe, bazıları kişisel sorulardan oluşan bir araştırma, bazıları ise güç veya kapasite olarak ifade etmektedir (Giacalone ve Jurkiewicz, 2010: 3).

Farklı disiplinler ve yazarlar maneviyat konusunda farklı tanımlar yapmaktadırlar (Burack, 1999: 280). Maneviyat kavramı, hayata anlam katan, kişinin dünyasındaki entelektüel bileşenler, heyecanlar ve duyguları içeren var oluşsal hayatın sezgisel tarafı olarak görülmektedir (Bosch, 2009: 140). Cavanagh (1999)’a göre maneviyat enerji, anlam, amaç ve yaşama bilincidir.

Maneviyat, bağıllık duygusu içermekte ve sıradanlığı ikinci plana alarak günlük hayattaki kutsal şeyleri görmeyi sağlamaktadır. Maneviyat, bitip tükenmez bir saygı ve irade gücünün kaynağıdır ve barış, korku, sakinlik, bağıllık gibi çeşitli duygularda da kendini göstermektedir (Gockel, 2004: 158).

Giocalone ve Jurkiewicz (2010)'in *Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance* isimli kitaplarında maneviyatı temsil eden tanımlardan oluşturduğu örneklere Tablo 1.1.'de yer verilmektedir.

Tablo 1.1: Literatürde Maneviyat Tanımlarını Temsil Eden Örnekler

- İnsanın nihai ilgisinin kişisel ifadesidir (Emmons, 2000).
- Nihai kişisel hakikatleri içeren şeylerdir (Wong, 1998: 364).
- Kişinin evrenin derin hakikatlere cevabındaki nihailik ile birlikte anlamlı olarak yaşamasıdır (Bregman and Thierman, 1995: 149).
- Kişinin dünyada yaşama şeklini etkileyen daha yüksek bir varlıkla ilişkisinin olmasıdır (Armstrong, 1995:3).
- Öz üstünlük ve teslimiyet için insanın derin ve bilinmeyene yönelik özlemine cevabıdır. Başka bir ifade ile insanın yerini bulmaya yönelik özlemdir (Benner, 1989: 20).
- Farkındalıktan kaynaklanan benlik ve aşkınlık olarak adlandırılan şeyler ile ilgili belirli değerler ile karakterize edilen tecrübe ve varlık şeklidir (Elkins vd., 1988: 10).
- Kişinin kendini daha geniş bir ontolojik içeriğe yerleştirmeye çalışırken çok kısa zaman içinde keşfedilen insan tecrübeleriyle ilgili aşkınlık boyutudur (Shafranske ve Gorsuch, 1984: 231).
- Kutsalın öznel deneyimidir (Vaughn, 1991: 105).
- İlah (Tanrı) ile olan aşkınlık kalitesini canlandıran kişisel hayat prensibidir (Emblen 1992: 45).
- İnsanın hayattaki biyolojik, fiziksel ve sosyolojik açılarını aşan bir boyuttur (Mauritzen, 1988: 118).
- Aşkın amaçlar, yüksek varlıklar, ilah, hayat, şefkat, niyet ile ilgili insan potansiyelinin geniş alanıdır (Tart, 1975: 4).
- İnsanın gücünü şimdiki zamana dönüştürmeye çalışması, insanı ilahi (kutsal) olana dönüştürme çekimi ve hareketidir (Dale, 1991: 5).
- Yükseltilmiş bilgi ve sevgi gerektiren aşmışlıkla birlikte doğuştan kapasiteye ve bir kişinin şu anki merkez odağını aşmaya ait olan şeydir (Chandler ve Holden, 1992).
- Herhangi birinin hayatına anlam ve yön veren amaçlar doğrultusunda ilham veren canlandırıcı güçtür (McKnight, 1984: 142).

Kaynak: Giocalone ve Jurkiewicz, 2010: 7

Tablo 1.1.'den de görüldüğü gibi genellikle bu tanımlar, kişilerin başkalarıyla ve evrenle olan bağlantıları ve hayatta amaç arama ve anlam çıkarmaları ile ilgilidir. Bu tanımlara göre insanların yaşamındaki maneviyat uyarıcı ve canlandırıcıdır.

İş yeri maneviyatının temellerini oluşturan çalışmaları gerçekleştiren Mitroff (Cavanagh, 1999: 189)'a göre maneviyat, "hayatın anlamı ve amacını bulmak ve o temelde yaşamak için bir tutkudur". İş yerinde maneviyat konusu ile ilgili yapılmış ilk deneysel çalışma sayılan Mitroff ve Denton (1999b)'un çalışmasında, kar amacı gütmeyen şirketlerde çalışan yöneticilerle Amerikalı şirket yöneticileri tarafından yapılan maneviyat tanımlarındaki ortak unsurlar tespit edilmiştir. 68 röportaj ve 131 anketten elde edilen veriler, maneviyatın hayata bir anlam ve hedef getirdiğini, zamansız ve evrensel olduğunu, herhangi bir zümreye bağlı olmadığını, herkese ulaşılabilir olduğunu ve kurallara göre yapılandırılmadığını ortaya koymuştur.

Maneviyat kavramını açıklarken en çok tartışılan konu, üzerinde henüz herhangi bir uzlaşma olmamasına rağmen (Lopez, 2009: 278), din ve maneviyat kavramları arasındaki benzerlik ve farklılıklardır. Bu çalışmalarda bazı yazarlar din ve maneviyat arasında benzerlikler olduğunu, bazıları ise kavramların birbirinden farklı olduğunu iddia etmektedirler.

Bazı yazarlara göre din ve maneviyat kavramlarının anlamları arasında sezgisel bir ilişki vardır. Bu iki yapının kimlikleri birbirine geçmekte ve böylece aralarında bir bağlantı oluşmaktadır (Hill ve Smith, 2010; King, 2007). Bu durum, maneviyatın kişinin dini bağlantısı ile ilgili bir kavram olduğunu doğrular niteliktedir (Krishnakumar ve Neck, 2002: 154).

Buna karşın çağdaş görüşlerin (Cacioppe, 2000; King, 2007; Lips-Wiersma ve Mills, 2002) çeşitli hususlarda maneviyatı dinden ayrı tuttuğu görülmektedir. Bazı yazarlara göre din bir dizi geleneksel inanç, değer ve prensiplere dayandırılmaktadır. Bunlar tipik olarak bir etik çerçevesine

oturtulmakta ve semboller, öngörölmüş dini uygulamalar ve ritüeller, kutsal günler ve zorunlu kıyafetlerle ilişkilendirilmektedir. Bu durum daha çok inanç temelli olup, bilimsel çalışmaların şartlarına tabi değildir. Maneviyat ise daha kişisel, faydacı ve daha az tanımsaldır. Çoğu zaman hayatta anlam ve amaç uğruna bir araştırma olarak tarif edilmekte ve tevazu, bütünlük ve hizmet, kendini aşma gibi davranışları içeren derin duygular ve uygulamalar ile ilişkili olarak görölmektedir (Probst ve Strand, 2010: 141; Tonder ve Ramdass, 2009: 237). Başka bir ifade ile dindarlığın geleneksel ve kutsal bir bağlamda (örneğin, organize bir inanç topluluğu) olması, fakat bunun manevi yat için şart olmaması durumu söz konusudur (Duffy vd., 2010: 210).

Probst ve Strand (2010: 141)'a göre din ve manevi yat ayrımı geçerlilik görmesine rağmen bazı problemleri de doğurmaktadır; manevi yat, açık fikirlilik, ilerlemeci bir yaklaşım ve çok kültürlü değerlerle eşanlımlı olarak görölmektedir. Dindarlık ise kapalı fikirlilik, kendine özgü uygulamalar ve gelenekçilikle bağlantılı olarak görölmektedir. Bu ayrım bazı bakımlardan geçerli olsa bile, konu ile ilgili farklı yaklaşımlar ortaya çıkmıştır. Örneğin, bazı bilim insanlarının dindarlığa karşı olumsuz yaklaşımı, akıl ile kıyaslandığında dine öncelik veren bir düşünceye olan karşıtlıktan kaynaklanmaktadır. Bu bilim insanları, dindarlık ve manevi yatı ayırıp, bu ayırmada manevi yatın tarafında olmayı akılcılık olarak nitelendirmektedirler (Giacalone ve Jurkiewicz, 2010: 5).

1.2. İŞ YERİNDE MANEVİYATIN TEMELLERİ

Küreselleşme ve sosyal değişimler toplumlarda sosyal bilicinin artmasına neden olmuş, doğu felsefeleri ve dine olan ilgiyi artırmıştır (Neal, 1998; Jurkiewicz ve Massey, 1997; Brandt, 1996; Koehn, 1999). Ekonominin yeniden yapılanması ve iş gücünde artan çeşitlilik ile birlikte geleneksel yöntemler işe yaramaz hale gelmiştir. İnsanlar hızlı değişimlere ve artan belirsizliklere manevi çözümler aramaya başlamışlardır. İş yerinde manevi yat hareketi, 1980'lerde iş yerine yabancılaşmış çalışanlar ile sonuçlanan iş

dünyası uygulamalarına tepki olarak ortaya çıkmıştır (Mitroff ve Denton, 1999a; Cash vd., 2000).

1.2.1. İş Yerinde Maneviyat Hareketinin Temel Değerleri

İş Yeri Maneviyatı hareketin temel değerleri arasında kişilerarası ilişki yapısı üzerine odaklanmak, adalet ve yöneticilik bulunmaktadır (Gockel, 2004: 160). Bu değerler aşağıda kısaca açıklanmaktadır.

1.2.1.1. Kişilerarası İlişki Yapısı Üzerine Odaklanmak

Çalışanların iş yeri ailesinin bir parçası olarak görüldüğü, arkadaşça ve resmi olmayan bir ortamda kaliteli ilişkiler söz konusudur. İş yerinde kaliteli ilişkiler çalışanların psikolojik olarak kendilerini güvende hissetmelerine neden olmaktadır. Çalışanlar kaliteli ilişkiler yoluyla daha fazla olumlu bakış açısına sahip hale gelmektedirler. Bu olumlu bakış açısı, çalışanlar arasında daha fazla bilinme ve sevilme duygusuna neden olmaktadır (Carmeli vd., 2009: 85).

Maneviyata önem veren iş yerlerinde çalışanlar müşterilere yardım etme, onları anlama ve duygusal kimliklerini iş ortamına taşıma konusunda teşvik edilmektedirler. Yöneticilerden ise çalışanlara ilgi göstermeleri beklenmektedir. Yöneticiler, bu ilgi ve ilişkiyi çalışanlara yardım fonuyla, manevi rehberlikle, sosyal olaylarda birlik içinde olma yoluyla, çalışanların her türlü katkılarını ödüllendirmeye ve onlara değer vermeye sağlayabilmektedir. Eleştiriye açık, insani ilişkiler kuran ve ulaşılabilir bir liderlik/yöneticilik, çalışanların güvenlerini sağlamada ve katılımcı kararlar vermede önemli bir unsurdur (Gockel, 2004: 160).

İş yerinde çalışanlar, karşılıklı ilişkiler yoluyla birbirlerinin gelişmesine aktif olarak katkıda bulunarak, problemleri çözmeye daha istekli bir ruh haline bürünebilmektedirler. Kişilerarası ilişkilerin kaliteli olması belirsizliği

azaltmakta, çalışanlar arasında iş birliği ve öğrenme duygularını da harekete geçirmektedir. Böylece değişen şartlara uyum sağlayabilmek için yeni fikirlere açık olan davranışlar artırılmış, üretken süreçleri engelleyen davranışlar da azaltılmış olmaktadır (Carmeli vd., 2009: 83).

1.2.1.2. Vekilharçlık / Kahyalık (Stewardship) ve Adalet

Yönetimde vekalet teorisi³ çalışanları bireysel, fırsatçı ve kendine hizmet eden şeklinde tanımlayan bir çeşit homo-ekonomikus olarak varsayma eğiliminde olan bir teoridir. Bu eğilime alternatif olarak gelişen teorilerden bir tanesi vekilharç⁴lık teorisi (Davis vd., 1997: 20).

Vekilharçlık Teorisi, psikoloji ve sosyolojide kök bulan bir teoridir. Teoriye göre yöneticiler, kişisel ve kendine hizmet eden davranışlardan daha çok iş yeri taraftarı, toplulukçu ve işbirlikçi davranışları kullanmaktadır (a.g.m: 24). Buna göre iş yerlerinde kişi-iş yeri ve toplum arasında her birine faydalı olacak şekilde düzenlenen sosyal ilişkiler ağı bulunmaktadır. Ayrıca iş yerleri, yerel topluluklar, müşteriler, yöneticiler, çalışanlar gibi çeşitli ağlara karşı ahlaki sorumlulukları yerine getirmektedirler. Maneviyatı önemseyen iş yerleri toplumdaki misyonlarını, sadece kar elde etmeyi düşünmek olarak değil, topluma bir şeyler katmak ve görevlerini çeşitli ahlaki gereklilikleri de karşılayacak şekilde yerine getirmek olarak tanımlamaktadırlar. Bu değerleri yansıtan uygulamalar, iş yeri karlarından bir kısmını hayır kurumlarına vermek, hayır kurumlarıyla alakalı sosyal hizmetler üretmek ve onları desteklemek gibi uygulamalardır (Gockel, 2004: 160).

Vekilharçlık Teorisi'ne göre yöneticinin davranışı toplulukçudur. Çünkü vekilharç - yönetici kendi çıkarlarını yükseltmekten daha çok iş yeri hedeflerine (örneğin, satışlarda artış veya karlılık) ulaşmayı gözetmekte ve iş

³ Vekalet (temsil) Teorisi, temel olarak "firma sermaye sahiplerinin (yetki veren), sözleşmeye dayalı bir bağ ile yetkilerini, kendi çıkarlarını gerçekleştirmeye yönelik olarak beşeri sermaye sahibi yöneticilere (vekil) devretmelerinden" kaynaklanmaktadır (Turaboğlu, 2002).

⁴Zengin kimselerin parasını yöneten ve gerekli harcamaları yapan kimse, kesedar (TDK(b)).

yerinin kaynaklarına sahip olmak yerine, onları güvenli bir şekilde, geçici olarak tutmaktadır. Vekilharç-yönetici iş yerindeki gücü eşit, uyumlu ve iyi niyetli bir şekilde paylaşmaktadır (Davis vd., 1997: 34-36). Bu anlamda adalet, iş yerinin en önemli değerleri arasında yer almaktadır. Çünkü adalet, çalışanların iş yerine karşı tutumlarını (güven, iş tatmini ve örgütsel bağlılık vb.) belirleyen en önemli değerler arasında yer almaktadır (Barling ve Phillips, 1992: 649; Fryxell ve Garden, 1989: 851).

1.2.2. İş Yeri Maneviyatı ile İlgili Çalışmalar

İş yeri maneviyatına giden yolda, dünyada değişen değerleri temel alan üç literatür söz konusudur (Giacalone ve Jurkiewicz, 2010: 14-15). Bunlar postmateryalizm ile ilgili çalışmalar (Inglehart, 1977; Inglehart, 1997), tamamlayıcı kültür ile ilgili çalışmalar (Ray, 1997) ile değişen sosyal hayat ve iş dünyası paradigmaları ile ilgili disiplinlerarası çalışmalardır. Bu çalışmalar aşağıda kısaca açıklanmaktadır (Giacalone ve Eylon, 2000).

1.2.2.1. Postmateryalizm Çalışmaları

Sanayi devrimi ile bağlantılı olarak gelişen materyalist değerlerin yerini günümüzde postmateryalist ve postmodern değerler almıştır (Inglehart 1977, Inglehart, 1997). Özellikle batı toplumunda ekonomik değerler (materyalist) üzerinde daha az, ekonomik olmayan (postmateryalist) değerler üzerinde daha çok durma eğilimi oluşmuştur (Layman ve Camines, 1997: 751-752).

Inglehart (1981: 890) materyalistler ile postmateryalistler arasındaki farkları aşağıdaki şekilde sıramıştır:

- Materyalistler, anlık fizyolojik ihtiyaçlarını tatmin etme eğilimindedirler. Postmateryalistler ise politika gibi alanlara yatırım yapmak için daha fazla ruhsal enerjiye sahiptirler.

- Postmateryalistlerin kurulu düzen ve destekleyici sosyal değişimden tam olarak hoşnut olmama eğilimleri bulunmaktadır.
- Postmateryalistler, politik eğilimlerinden dolayı gördükleri zararı önemsememektedirler. Çünkü değer verdikleri şeyleri materyalistlerden daha fazla önemsemektedirler.

Postmateryalist değerler, sosyal eşitlik, çalışanın hayatını etkileyen önemli kararlara katılımın artması, özgürlük için daha fazla istek, hayat kalitesine verilen önemin artması, kendini ifade etme, toplum bilinci ve çevrecilik, güven, tolerans ve iletişim gibi değerlerdir. Diğer taraftan materyalist değerler hakim sınıf anlayışına dayalı, zenginlik, güvenlik ve kontrol odaklılık gibi değerlerdir (Inglehart ve Baker, 2000: 21; Gockel, 2004: 160).

1.2.2.2. Tamamlayıcı Kültür ile İlgili Çalışmalar

Tamamlayıcı kültür ile ilgili çalışmalar, değişen kültürel değerleri incelemektedir. Ray (1997)'in çalışmasına göre Amerika'da gençlerin yaklaşık %24'ünün desteklediği bu değerler, olumlu bir gelecek oluşturmak için maneviyat ve idealistlik temeline oturmaktadır. Bu tür bir kültür yapısında kişilerarası ilişkilere önem verme, psikolojik gelişim, çevresel ve toplumsal duyarlılık, fedakarlık gibi değerler ön plana çıkmıştır. Kişilerin çok para kazanması, mülkiyetlerini genişletmesi ve sınıf atlaması gibi değerler ise önemsiz değerler arasında yer almaya başlamıştır (Gockel, 2004: 160).

Değişen kültürel değerlerin hakim olduğu postendüstriyel toplumlarda iletişim ve bilgiyi işleme üzerinde daha çok durulmaktadır. Çoğu insan verimli saatlerini diğer insanlar ile ilgilenererek geçirmektedir. Ayrıca, kişilerin bağımsız karar vermek için potansiyel geliştirmeleri eğitim ve iş deneyiminin temel amaçları arasında yer almaya başlamıştır. Böylece, postendüstriyel toplum kişileri kendilerini ifade etme üzerinde daha çok durmaya doğru yönlendirmektedir (Inglehart ve Baker, 2000: 22). Bu tür toplumların kültürel

değerleri güven, tolerans, refah gibi postmateryalist değerlerden oluşmaktadır (Inglehart ve Baker, 2000: 49).

1.2.2.3. Yeni Paradigma Düşüncesi ile İlgili Disiplinlerarası Çalışmalar

Yeni Paradigma düşüncesi ile ilgili disiplinlerarası çalışmalar, değişen iş hayatı ve sosyal yaşam değerleri ile ilgili yeni bir paradigmayı ifade eden çalışmalardır. Bu paradigma kabul edilmiş metodolojik ve felsefik varsayımlara karşı eleştirel ve disiplinlerarası bir bakış açısı sunmaktadır (Gockel, 2004: 160). Geleneksel paradigmanda kültürel değerler, kişiseldir, özgündür, akılcılığa ve karşılıklı anlaşmaya dayalıdır. Yeni paradigmada ise kültürel değerler, kişilerarasıdır, edimseldir, duygusal bilişsellik gösterir, bağıntısaldır ve yapıcıdır (Byrne ve Stowell, 2007: 555).

Bu yeni paradigma, materyalist değerleri reddetmekte ve ekoloji, yaşam kalitesi gibi değerlere odaklanmaktadır. Ayrıca bu paradigma biyoloji, psikoloji, ekoloji, fütürizm (gelecekçilik), fizik, din ve sistem teorisi gibi farklı disiplinlerin sinerjisi üzerine kurulmuş olup ekonomi, sosyal sorumluluk ve iş hayatının kalitesi konularını dengeleyen bir bakış açısı sunmaktadır. Maneviyat ise bu paradigmanın başlı başına bir konusu olarak yerini almıştır (Gockel, 2004: 160).

1.3. İŞ YERİ MANEVİYATI KAVRAMININ GELİŞİM SÜRECİ

İş yeri maneviyatı, iş yeri ve maneviyat kavramları bir arada anılmaya başladığında ortaya çıkmış bir kavramdır. Maneviyat ile iş yeri arasında üç tür ilişki varsayımı bulunmaktadır (Giacalone ve Jurkiewicz, 2010: 16-17): Birinci varsayım, maneviyat ile iş yeri arasında ilişki olmaması gerektiğini öne sürmektedir. İkinci varsayıma göre maneviyat ile iş yeri arasında hiç bir ilişki yoktur. Üçüncü varsayıma göre ise maneviyat ile iş yeri arasında potansiyel bir ilişki bulunmaktadır. Bu görüşe göre maneviyatın insanların iş yaşamlarında önemli bir yeri vardır. Bu nedenle maneviyatın örgütsel bağlılık

ve iş tatmini gibi örgütsel çıktıları etkileyip etkilemediği araştırılması gereken önemli konulardır. Krishnakumar ve Neck (2002)'e göre insanlar maneviyatı sadece kişisel hayatlarında değil, zamanlarının çoğunu geçirdikleri iş yerlerinde de yaşamak istemektedirler. Çünkü yaptıkları iş insanların hayatlarında en önemli unsurlardan bir tanesidir İnsanların anlam arayışlarında hayatlarının önemli bir unsuru olan işleri ile maneviyat konusunun bağlantılarının olması kaçınılmaz bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır.

İş yeri maneviyatının gelişimine katkı sağlayan çalışmalardan bir tanesi de YZ teorisi (Burack, 1999)'dir. Yazarın, McGregor'un (1960) X, Y teorilerini ve William Quchi'nin (1981) Z teorisini birleştirerek öne sürdüğü bu teoriye göre iş yerlerinin başarılı olabilmesi için fiziksel (makine-teçhizat, ücret ve güvenlik gibi...), entelektüel (uygun yetenekleri ve bilgiyi artırmak, öğrenme ve planlama), duygusal (kişilerarası ilişkiler, takım kurma, duygusal gelişme), irade ile ilgili (değişim istekliliği, yeni talep ve durumlara iyi bir adaptasyon), ve manevi (etik değerlerle bağlantı, insanlar için empati, hakkaniyet ve kişisel hassasiyet) boyutların dengelenmesi gerekmektedir. YZ Teorisi iş yerlerine bu dengeyi sağlamayı önermektedir. Yazara göre YZ Teorisinin ana unsurları şunlardır (a.g.m):

- İnsanların değerinin farkında olmak ve çalışan odaklı yönetim yaklaşımını benimsemek,
- Yüksek bütünlüğü olan iş iklimleri oluşturma isteğine sahip olmak,
- Güven, inanç, adalet, saygı ve sevgi temeli oluşturmak,
- Sahiplerinin ekonomik ve kişisel ihtiyaçlarının giderilmesi için örgütleri besleyip, büyütme.

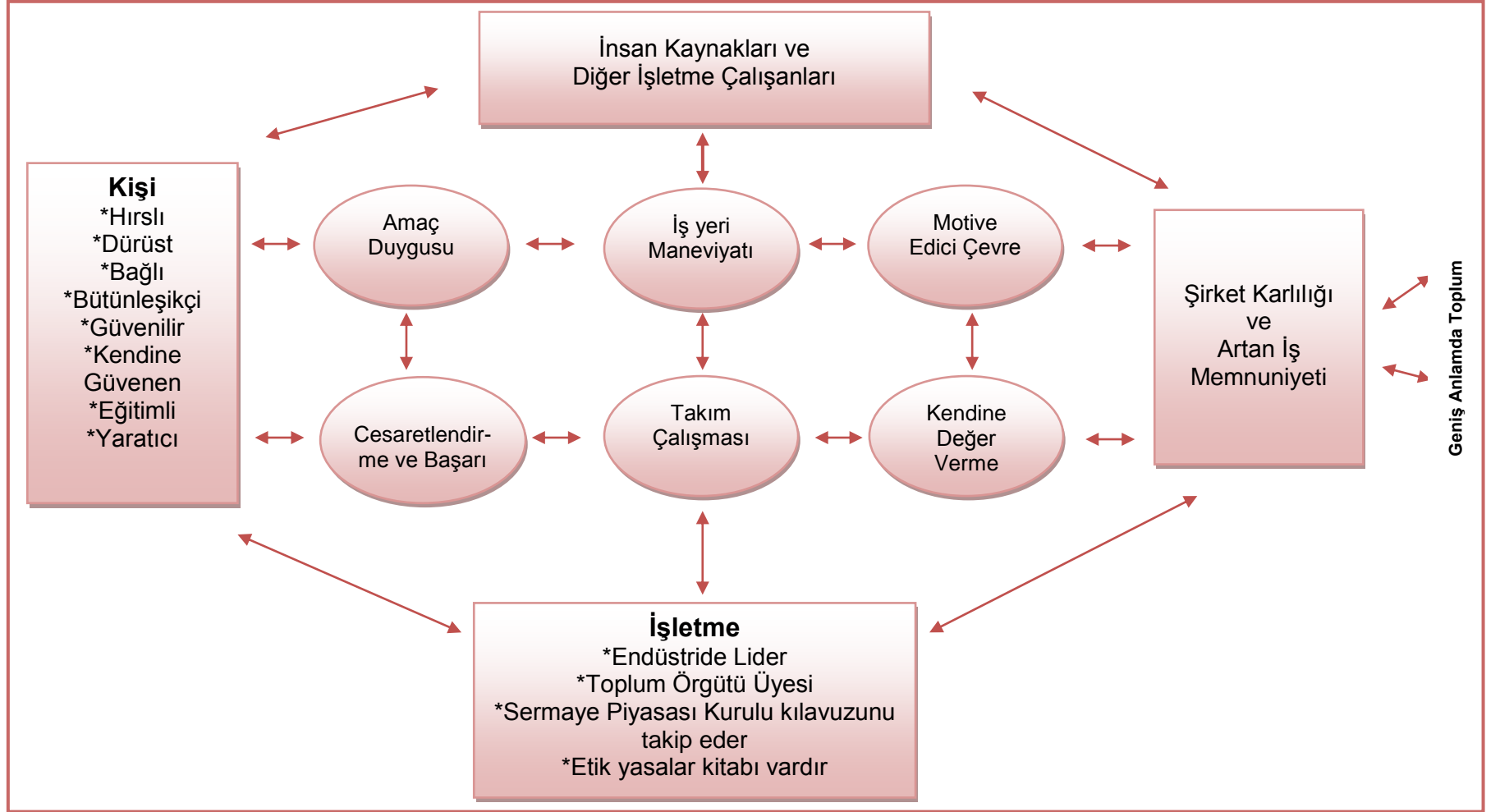
YZ teorisi, iş yeri maneviyatının gelişimine destek veren bir teoridir. YZ teorisinin iş yerlerinde uygulanması ile birlikte çalışan değerlerine saygı, çalışanlara vicdanlı davranma, çevresel duyarlılık, paylaşım gibi manevi

değerler ortaya çıkmakta ve bu durum devamlı bir performansa neden olmaktadır (Burack, 1999: 285).

1994'ten beri iş yeri maneviyatı konusu ile ilgili birçok araştırma yapılmıştır. "Journal of Management Psychology" (1994), "Chinmaya Management Review" (1999), "Journal of Organization and Change Management" (1994, 1999) ve "American Behavioural Scientist" (2000) gibi farklı yönetim dergileri birkaç sayısını iş yerinde maneviyat konusuna ayırmıştır. Ayrıca "Management Academy (2001)" ve "International Academy of Business Principles (2001)" gibi profesyonel yönetim organizasyonları da bu alandaki çalışmaları resmi olarak desteklemiştir (Gockel, 2004: 157).

İş yeri ve yönetim çalışmalarının özel bir alt alanı olarak ortaya çıkan *Management, Spirituality and Religion Journal*'ın 2004 yılında piyasaya çıkması da iş yeri maneviyatına olan ilginin bir göstergesi olmuştur. Benzer şekilde, iş yeri maneviyatı konusuna ayrılmış konferansların ve internet sitelerinin sayısı da sürekli olarak artmaktadır (Case ve Gosling, 2010: 257-258).

Marques vd. (2005) , iş yerindeki çalışanların sahip olduğu değerler ile insan kaynakları, işletmenin kendi bünyesi, karlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkileri göstermek üzere bir model geliştirmişlerdir. Bu modeli aşağıdaki gibi göstermek mümkündür (Marschke, 2008: 26).



Şekil 1.1: Manevi Çalışanın İşletme ile Karşılıklı Etkileşimi

Kaynak : Marques vd., 2005: 88

Marschke (2008: 26-27), Şekil 1.1.'i aşağıdaki gibi değerlendirmiştir:

- İş yerlerinin karlılık, etik, dünya vatandaşlığı ve hayırseverlikte öncü olabilmeleri için çalışanın manevi değerlerinin olumlu bir rol oynaması istenmektedir.
- İnsan kaynakları fonksiyonu, İş yerinde maneviyat uygulamalarını besleyerek cesaretlendirme ve başarının kabulü ile motive edici bir çevre oluşturmaktadır.
- Çalışanın manevi değerleri onu hırslı, bağlı, bütünleşikçi, güvenilir, kendine güvenen, eğitilmiş ve yaratıcı olmaya sevk etmektedir. Bu değerlerle birlikte yüksek oranda kendine değer veren, adanmış, amaca yönelik iş yeri çalışanı ortaya çıkmaktadır. Çalışanlar amaca yönelmiş ve adanmış olduğunda, insan kaynağı fonksiyonu bu başarıyı fark etmekte ve genel hedefler daha tatmin edici olmaktadır.
- Yüksek iş memnuniyeti olan hırslı, dürüst, adanmış, kendi kendini yönlendiren, başarı odaklı çalışanlardan oluşan bir iş yeri hem hesap sorulabilir olmakta hem de karlılık ve verimliliğe ulaşmaktadır. Ayrıca, iş yeri kaynaklarını daha geniş anlamdaki topluma yönelik olarak da kullanmaktadır. Bu tür bir iş yeri, tekrar, kaynaklarını çalışanların maneviyatını besleme konusunda kullanmaktadır.

Konuya duyulan akademik ilgi önceleri iş dünyası bazında kendini pek gösterememiştir. İş yeri ile maneviyat biraraya getirildiğinde garipsenmiş, iş yeri maneviyatı ise kendine tedirginlikle bakılan ve bazen de alay edilen bir kavram olabilmıştır (Jurkiewics ve Giacalone, 2004: 130). Ancak zamanla iş dünyası da bu ilgiye kayıtsız kalmamış, Apple, Ford, GlaxoSmithKline, McDonalds, Nike, Shell Oil ve World Bank gibi büyük şirketler rekabetçi avantaj sağlamak için bu kavramı önemsemeye başlamışlardır (Case ve Gosling, 2010: 257-258).

Günümüzde iş yerlerinde geçirilen zaman, çalışanların gününün büyük bir kısmını kapsadığı için iş yerindeki uygulamalarda maneviyata verilen önem de artmıştır. Örneğin, yaratıcılığı besleyen problem çözme süreci, örgütsel öğrenmeye ve manevi gelişimin sağlanmasına yol açmaktadır. Bununla birlikte, çalışanların iş yerlerine manevi açıdan katkı sağladığı gerçeği de göz ardı edilmemelidir. Dolayısıyla, maneviyatı önemseyen iş yerleri kendini geliştirme, yaratıcılık, değerler, ahlak ve karakter gelişimi üzerinde odaklandığı kadar, manevi çalışma grupları, hayal gücü arayışı gibi deneysel yollarla da iş yerinde maneviyat uygulamalarını hayata geçirebilmektedirler (Gockel, 2004: 158).

1.4. İŞ YERİ MANEVİYATI KAVRAMININ TANIMLANMASI

İş yeri maneviyatı kavramını tanımlama konusunda bir fikir birliğine varılamamıştır ve kavramın tam olarak ne olduğuna dair tartışmalar devam etmektedir (Giacalone ve Jurkiewicz, 2010: 10-11). İş yeri maneviyatı tanımlamalarındaki anlam kargaşalarından çıkabilmek için cevaplanması gereken sorular bulunmaktadır. Bu sorulardan en önemlisi, iş yeri maneviyatı denince, çalışanların iş yerine maneviyatlarıyla gelmesinin mi yoksa iş yerinde manevi bir ortamın olmasının mı kastedildiği sorusudur. Pekçok bilim insanı, maneviyatı iş yeri veya ortamı bağlamında tartışmaktadırlar (Giacalone ve Jurkiewicz, 2010). İş yeri maneviyatı ile ilgili tanımlar daha çok iş yerinde anlam, amaç ve çalışanların birbirine bağlı olması değişkenlerini içermektedir (Mirvis, 1997; Vaill, 1998; Ashmos ve Duchon, 2000; Vaill, 2000; Giacalone ve Jurkiewicz, 2010). Jawanmard (2012: 1962) çalışmasında iş yerinde maneviyatın bu görüşünü destekleyen tanımlarını özet halinde sunmuştur. Buna göre:

- İş yerinde maneviyat, çalışanlar ve iş yerleri için yön duygusu, bağlantı duygusu ve bütünlük sağlayan bir yolculuktur (Gibbons, 1999).

- İş yerinde maneviyat, çalışanlar, onların iş arkadaşları ve diğer insanlar arasında iletişim kurabilmek, yani çalışanların inançları ve ait oldukları iş yerinin değerleri arasında bir harmoni oluşturmak için yaşamın ve iş hayatının nihai anlamını araştırmaya yönelik bir girişimi oluşturmaktadır (Mitroff ve Denton, 1999b).
- İş yerinde maneviyat bilgi, kişilerarası boyutlar, manevi varlık ve mistik bileşenlerin karakterize ettiği farklı bir deneyimdir (Kinjerski ve Skrypnek, 2004).
- İş yerinde maneviyat, çalışanların toplum tarafından anlamlı olarak kabul edilen işlerle beslenen ve bunu besleyen bir iç yaşantıya sahip olduklarının algılanmasıdır (Ashmos ve Duchon, 2000).

İş yerinde maneviyat, bir çalışanın yaşamındaki temel amacını bulmasını, iş arkadaşlarıyla ve işle alakalı diğer insanlarla güçlü bir bağ kurmasını ve çalışanın temel inançlarıyla iş yerinin değerleri arasında tutarlılık kurmasını sağlamaktadır. Buna göre iş yerinde maneviyat, çalışanların toplum/topluluk bağlamında ortaya çıkan, anlamlı işlerle beslenen ve gelişen bir iç yaşama sahip olduklarının kabulü olarak tanımlanabilir (Milliman vd., 2003: 427). Başka bir ifadeyle, iş yeri maneviyatı, genelde çalışanların yaptıkları iş aracılığıyla topluma bağlılık kurmaları ve kendi iç dünyalarını keşfetmeleridir. Bazı yazarlar iş yerinin sadece insanları birbirine bağlamadığını, bunun yanısıra çevre ve evrendeki herşeyi birbirine bağladığını belirterek bu kavramı genişletmektedirler (Corner, 2009: 378).

Kolodinsky vd. (2008)'ne göre iş yeri maneviyatı *üç temel düzeyde* incelenmelidir:

- İş yerinde *kişisel maneviyat* uygulaması olarak iş yeri maneviyatı (örneğin, kişisel değerlerin iş mekanına aktarılması).
- *Örgütsel maneviyat* olarak iş yeri maneviyatı (örneğin, iş yerinin manevi değerleri).

- Çalışanın manevi değerlerinin iş yerinin manevi değerleri ile karşılıklı etkileşmesini içeren *etkileşimli iş yeri maneviyatı* olarak iş yeri maneviyatı.

Bu açıdan bakıldığında, iş yeri maneviyatının kişisel düzey, örgütsel düzey ve etkileşimli düzey olarak üç temel düzeyde tanımlandığı söylenebilir. Aşağıda bu tanımlamalara yer verilmektedir.

1.4.1. Kişisel Düzeyde İş Yeri Maneviyatının Tanımı

İş yerinde çalışanların maneviyata bakış açıları farklılıklar göstermektedir. Çalışanlar, iş yerlerinin kendi manevi dünyalarına uyup uymadığına bakmaktadırlar. Kişisel düzeyde maneviyat, Leigh (1997:26) 'in de belirttiği gibi “Çalışanların işlerine bedenlerinden ve zihinlerinden daha fazlasıyla geldiklerini; kişisel yetenek ve ruhlarını da getirdiklerini kabul etmek” ile ilgili bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu düzeyde iş yerinde “çalışanlar” ön planda tutulmuştur. Çalışanların manevi mutluluğu, manevi üzüntüsü ve manevi gelişimi gibi kavramlar önem kazanmıştır. Kişisel düzeye göre iş yerinde maneviyat, kişinin kendi manevi hedefleri ve değerlerini iş ortamına dahil etmesidir. İş yerinde maneviyatın bu açıklaması, kişinin iş ortamına taşıdığı manevi değerlerin tamamını temsil etmektedir. İş yerinde maneviyata dair bu görüş, kişilerin manevi değerlerinin çalışan davranışları üzerinde etkisi olduğunu belirtmektedir (Kolodinsky vd., 2008: 466).

1.4.2. Örgütsel Düzeyde İş Yeri Maneviyatının Tanımı

Örgütsel düzey, iş yerinin manevi ortamı veya kültürüyle alakalı olan daha makro düzeyde bir görüşe göndermede bulunmaktadır. “Kişisel maneviyat” iş ortamına taşınan kişisel değerleri kapsarken, “örgütsel maneviyat” bir çalışanın manevi değerlerinin iş yeri ortamındaki algılamasıdır. İş yerlerinde

değerler, örgütsel kültür ve önemli iş sonuçları arasındaki ilişki iyi bir şekilde kurulduğunda bu durum, çalışanların örgütsel maneviyata nasıl baktıklarını, kendi iş davranışlarını, inançlarını, işten duydukları tatmini ve zorlu işleri yerine getirebilmek için kullandıkları kişisel kapasitelerini etkilemektedir (Giacalone ve Jurkiewicz, 2010: 7).

Örgütsel düzeye göre maneviyat, iş yerine bütün olarak uygulanmalıdır (Krishnakumar ve Neck, 2002: 157). Bu düzeyde iş yeri maneviyatı, örgütün felsefesini gösteren, onun önceliklerini ve misyonunu, hedeflerini etkileyen, düşünce, karar verme ve uygulama şeklini ortaya koyan temel değerler olarak görülebilmektedir (Milliman vd., 1999). İş yeri maneviyatı refah, kişisel motivasyon ve etkinliğin yanısıra örgütsel liderlik, örgütsel iklim, kültür değişikliği, kurumsal değerlerdeki karlılık, iş yeri kaynaklarının olumlu kullanılması ve etik açıdan iş yerinin iyileştirilmesi ile de ilgilidir (Wong, 2011: 58). Başka bir ifade ile maneviyat, genellikle, iş yerinde verimliliği artırabilmek için önemsenmekte ve vurgulanmaktadır (Claude ve Zamor, 2003: 361-362).

1.4.3. Etkileşimli Düzeyde İş Yeri Maneviyatının Tanımı

İş yerinde maneviyatın üçüncü bir tanımı da etkileşimli olmasıdır. Bu görüşe göre iş yerinde maneviyat, çalışanların manevi değerleriyle örgütün manevi değerleri arasında bir etkileşim olduğunu belirtmektedir. Genellikle iş yerinde maneviyatın büyük oranda kişisel bir oluşum olduğu düşünülse de bilimsel tanımların neredeyse tümü, maneviyatın iş yerinde bir bütünlük ve bağlantılılık anlayışını ve daha derin değerleri içerdiğini belirtmektedir. Buna göre, maneviyatın iş üzerindeki etkisini anlamak tek başına mikro (kişisel) ya da makro (örgütsel) bir değer yapısının görevi değil, aynı zamanda bu değer yapılarının iş ortamında etkileşim içinde olmalarının bir görevidir. İş yerinde maneviyatı bu şekilde kavramsallaştırma, insan-çevre uyumu kavramıyla da paralellik göstermektedir (Kolodinsky vd., 2008: 467).

Kişisel ve örgütsel düzeyler arasındaki karşılıklı bağlılık, iş yerine doğru ve sistemik bir bakış açısı sağlamaktadır. Bu açıdan kişisel ve örgütsel değerlerin uyumu iş yeri maneviyatı için önemlidir (Kolodinsky vd., 2008; Giacalone and Jurkiewicz, 2003). İş ve kişi değerleri uyumu, iş yeri maneviyatını artırmakta ve bu uyumun olmaması zayıf kişi-iş uyumuna, düşük performansa ve artan çatışmalara neden olmaktadır (Giacalone ve Jurkiewicz, 2010: 10-11).

Bu açıdan bu çalışmada, iş yeri maneviyatı kişi, örgüt ve ikisinin bütünleşmesi bağlamında yani etkileşimsel düzeyde ele alınacaktır. Bugüne kadar iş yeri maneviyatı ile ilgili yapılan bilimsel çalışmalarda da etkileşimsel düzeyde iş yeri maneviyatı tanımlamasını destekleyecek ortak birtakım unsurlar ortaya çıkmıştır. Bu unsurlar anlam ve amaç için araştırma, bir bütünlük duygusu, işte topluluk ile bağlantılı olma duygusu, daha derin değerlerin yaşanması ve örgütle uyumlu/tutarlı inançlardan oluşmaktadır (Milliman vd., 2003; Mitroff ve Denton, 1999a).

1.5. İŞ YERİ MANEVİYATI KAVRAMINA FARKLI BAKIŞ AÇILARI

İş yeri maneviyatı ile ilgili üç bakış açısı bulunmaktadır (Krishnakumar ve Neck, 2002: 154-156). Bunlardan ilki iç kaynaklı bakış açısıdır. Bu bakış açısına göre maneviyat kişinin içinden gelen bir unsurdur. Diğer dini bakış açısıdır. Bu bakış açısı, maneviyatın kişinin dini bağlantısı ile ilgili bir kavram olduğunu ileri sürmektedir. Üçüncü bakış açısı ise varoluşçu bakış açısıdır. Bu bakış açısına göre maneviyat, varoluşa ait soruları (İşimin anlamı nedir? Bu işi neden yapıyorum? vb.) içinde barındıran bir kavramdır (a.g.m). Aşağıda bu bakış açıları kısaca açıklanmaktadır.

1.5.1. İç Kaynaklı Bakış Açısı

Bu bakış açısına göre maneviyat kişinin içinden kaynaklanmaktadır (Guillory, 2000: 33) ve maneviyatın bir iç bilinç ve planlanmış inanç ve değerlerden

geldiği ileri sürülmektedir. Bu içten gelen bilinç, inanç ve değerler, kişinin kendi işi ve diğerlerinin işleri ile ilgili duyguları da kapsamaktadır. Maneviyat kişinin tüm benliğinin, diğer kişiler ve evren ile bağlantılı olma duygusunun bir yansımasıdır (Krishnakumar ve Neck, 2002: 154-156).

Santa Clara Üniversitesi'nde "İş Liderliği için Maneviyat" konulu Andre Delbecq Kursu'nun katılımcıları, kendilerini manevi olarak ifade etme ihtiyaçlarını belirtmişler ve özgün liderler olmak için manevi yolculuklarının içsel olduğunu ifade etmişlerdir. Katılımcılara göre yeni paradigma düşüncesi ilişkilerin ve bağlantı duygusunun, insanın kendisinin ve diğerlerinin farkında olmasının önemine ışık tutmaktadır. Bu düşünceye göre insanlar, önemli meselelerde iletişim kurmak için daha çok vakit ayırırlarsa, kendilerini geliştirebilmektedirler (Howard, 2002: 239).

1.5.2. Dini Bakış Açısı

Bruce (2000)'a göre din, kişisel olmayan güce ve ahlaki amaca sahip süreçlere dayalı olarak olağanüstü varlıkların varlığını kabul eden inanç, hareket ve kurumlardan ibarettir. Bazı yazarlar (Dent vd., 2005; Kriger ve Hanson, 1999) maneviyat tanımı ile dini uygulamalar arasında bağlantı kurmaktadır (Fernando, 2006: 3). Örneğin, Kriger ve Hanson (1999) dünyanın başlıca dini geleneklerinin bugün de geçerliliğini sürdürdüğünü ileri sürmekte ve bu dinlerde yer alan değerlerin modern iş yerlerinin yönetimi ile ilişkisinin olabileceğini belirtmektedir. Dent vd. (2005) ise maneviyatın dini içine alan bir bağlamda tanımlanması gerektiğini ifade etmektedir.

İş yerinde çalışanların maneviyatları çeşitli dinlere göre değişiklik gösterebilmektedir (Krishnakumar ve Neck, 2002: 155). Hristiyanlara göre maneviyat görev aşkıdır, Hindulara göre maneviyat bir kişinin işini büyük bir sadakitle yapmasıdır. Bu inançlara göre amaç uğruna çaba göstermek en önemli şeydir. Sonuçlar Allah/Tanrı/Yaratıcı/Üstün Güç tarafından sağlanmaktadır. Budistlere göre iş ve bağlılık, bir kişinin ve tüm iş yerinin

hayatını değiştiren bir unsurdur. Bu durum hayatın ve işin iyiye gitmesine neden olmaktadır. İslamiyet'te ise iş yeri ile ilgili prensipler "İslami İş Etiği" adı altında toplanmıştır. İslam, inananları örgütsel bağlılığa, dayanışmaya, iş yerinde cömertlik ve adalete teşvik etmektedir. Taoizm ve Konfüçyüslük gibi inanışlar da kişilerin evrenle bağlantı duygusu gibi manevi duyguları yorumlamaktadır. Bu farklılıktan dolayı din temelli maneviyat, iş yeri maneviyatının diğer bakış açılarıyla kıyaslandığında en tartışmalı olanıdır (Krishnakumar ve Neck, 2002: 155).

Din temelli iş yeri maneviyatı, belirli bir inancın daha iyi, ahlaken daha üstün ya da diğerinden daha değerli olduğu gibi bir büyüklenme duygusuna yol açabilmektedir. Özellikle iş yeri liderinin/yöneticisinin dini inancı, iş yerinde bir takım potansiyel kaygıları da beraberinde getirebilmektedir. Bu durum, iş yeri lideri ile benzer dini inançlara sahip olanlara kayırmacılık veya baskı sonucunu doğurabilmektedir. İş yeri maneviyatı, sadece belirli bir dinin bakış açısıyla değerlendirilirse, bu dini paylaşmayanları dışlayabilmekte ve iş yerinde birlikteliğe değil, bölücülüğe yol açabilmektedir (Fernando, 2006: 4).

1.5.3. Varoluşçu Bakış Açısı

Varoluşçuluk, hayat ve varolmanın anlamsal (semantik) bir felsefesi, kişinin bütün hayat olaylarında anlam, amaç ve tamamlama (yerine getirme) bulması anlamına gelmektedir (McSherry ve Cash, 2004: 155-157). Maneviyat, içinde anlam ve amaç olan hayata yatırım yapma ihtiyacını da kapsayan varoluşçu bir felsefe ile ilintilidir. Ortaya çıkan bu felsefe, maneviyatın yeni "postmodern biçimi" olarak nitelendirilmektedir. Maneviyatın bu biçiminde, kişilerarası ilişkiler ve yaratıcılık da önemli bir yer tutmaktadır (a.g.m).

Maneviyata bu bakış açısı, iş yerinde ne yapıldığı ile ilgili anlamlara odaklanmaktadır. Anlam arayışı, hayatlarını maneviyat açısından zenginleştirmek için işten ayrılan insanları en çok ilgilendiren konulardan bir

tanesisdir (Burack, 1999). Var oluşçu bakış açısına göre konu ile ilgili bazı temel sorular “Bu işi neden yapıyorum? Yaptığım işin anlamı nedir? Bu iş beni nereye götürecektir? Varlığımın ve bu iş yerinin varlığının bir nedeni var mı?” şeklindedir (Krishnakumar ve Neck, 2002: 156). Çalışanlar yaptıkları işten çok sıkıldıklarında bu gibi sorular önemli hale gelmektedir. Çalışanların yaptıkları işi anlamlı bulmamaları, işle ilgili negatif davranışlar (işten ayrılma, işe devamsızlık gibi) sergilemelerine sebep olabilmektedir. Bu da iş yerinde verimliliği ve performansı düşürebilmektedir (Litzsey, 2006: 10).

1.6. İŞ YERİ MANEVİYATININ BOYUTLARI

İş yeri maneviyatı ile ilgili yapılan çalışmalarda, iş yeri maneviyatı çeşitli boyutlara ayrılarak incelenmiştir. İş yeri maneviyatı alanında ilk ve en önemli çalışmalardan birini gerçekleştiren Ashmos ve Duchon (2000) iş yeri maneviyatını, çalışanların iç dünyaları ile ilgili farkındalıkları (kişinin iç dünyası), çalışanların işlerini anlamlı bulma isteği (iş yerinde anlam) ve manevi gelişime hizmet eden iş yerinde çalışanların, diğerlerine olan bağlılığı (topluluk/bağlantı bilinci) olarak üç boyutta tanımlamışlardır. Kavramın kavramsallaştırılması ve ölçülmesiyle ilgili ilk olan bu çalışmada yazarlar anket yöntemini kullanmışlar ve boyutları kişi, grup ve örgüt olmak üzere üç düzeyde geliştirmiş ve doğrulamışlardır. Kişi düzeyinde topluluk koşulları, iş yerinde anlam, iç dünya, maneviyata engeller, kişisel sorumluluk, diğer kişilerle olumlu bağlantılar, derin düşünce olmak üzere yedi; grup düzeyinde iş birimi topluluğu, olumlu iş değerleri boyutları olmak üzere iki; örgüt düzeyinde ise örgütsel değerler, kişi-örgüt boyutları olmak üzere iki boyut bulmuşlardır (a.g.m).

Milliman vd. (2003) de iş yeri maneviyatını üç boyutlu olarak ölçmüştür. Bu çalışmada iş yeri maneviyatının boyutlandırılması büyük ölçüde Ashmos ve Duchon'un (2000) çalışmasına dayanmaktadır. Buna göre kişi düzeyindeki boyut, bir çalışanın kendi başına anlamlı bir iş oluşturmasını ifade eden “anlamlı iş” boyutu, grup düzeyindeki boyut “topluluk bilinci boyutu”, örgüt

düzeyindeki boyut ise çalışan değerlerinin örgütsel değerlere uyum sağlamasını ifade eden “kişi-örgüt değerleri uyumu” boyutudur (Milliman vd., 2003: 428). İş yeri maneviyatı ve örgütsel çıktılar (örgütsel bağlılık, iş tatmini gibi) üzerindeki çalışmaların büyük çoğunluğu Milliman vd. (2003)'nin bu çalışmasından türetilmiştir.

İş yeri maneviyatının boyutlandırması ile ilgili yapılan ve literatürde en çok atıf alan çalışmalar Ashmos ve Duchon (2000) ve bu çalışmayı temel alan Milliman vd. (2003)'nin çalışmalarıdır. Daha sonra pekçok yazar iş yeri maneviyatını söz konusu çalışmaları temel alarak boyutlandırmıştır. Örneğin, Rego ve Cunha (2008) çalışmalarında maneviyatı, takımın topluluk bilinci, örgüt-kişi değerlerinin uyumu, bir topluluğa katılma bilinci, iş yerinde eğlence duygusu ve iç dünya için fırsatlar olmak üzere beş boyutta incelemişlerdir.

Khanifar vd. (2010) ise iş yeri çalışmalarında iş yeri maneviyatını topluluğun takım duygusu, örgüt ve kişi değerlerinin uyumu, topluma katkı duygusu, işten zevk alma duygusu, iç hayat için fırsatlar ve Allah'ın gözetimi duygusu olmak üzere altı boyutta incelemişlerdir. Bu boyutlardan Allah'ın gözetimi duygusu dışında olanlar Ashmos ve Duchon (2000), Milliman vd. (2003) ve Rego ve Cunha (2008)'nin çalışmalarında öne sürdükleri boyutlar ve alt boyutlarla benzerlik göstermektedir.

Probst ve Strand (2010) çalışmalarında, maneviyatın kişisel veya varoluşsal anlam, insanın daha yüksek bir varlığı hissetme derecesi, diğer canlılarla bağlantılı olma durumu, meditasyon ve yoga gibi manevi gelişmeyi teşvik etmek üzere tasarlanmış faaliyetlere katılma şeklinde belirledikleri dört boyutu üzerinde odaklanmışlardır.

Maneviyat literatürünü genişletmek ve onu farklı boyutlarda ilerletmek amacıyla Liu ve Robertson (2011) geliştirdikleri maneviyat ölçeğine dayanarak, iş yeri maneviyatını üstün bir güç ile bağlantılı olmak, insanlarla

bağlantılı olmak, doğa ile ve yaşayan tüm canlılarla bağlantılı olmak üzere üç boyuta ayırmışlardır.

Yukarıdaki temel çalışmalardan yola çıkarak, literatürde en çok kullanılan boyutlar değerlendirildiğinde beş temel boyutun göze çarptığı görülmektedir. Bunlar, kişinin iç dünyası, iş yerinde anlam, topluluk bilinci/bağlantı bilinci, örgütsel değerlere uyum, üstün bir güç/ yüce bir varlık /Allah ile bağlantılı olma boyutlarıdır. Aşağıda bu beş temel boyuta kısaca değinilmektedir.

1.6.1. Kişinin İç Dünyası

Genellikle maneviyat dünyadan ayrılan mistik şeylerle anılmaktadır. Ancak iş yerinde maneviyat, çalışanın kendisini çevresinden izole etmesi ve sadece fiziksel ve entelektüel görevlerini başarması anlamına gelmemektedir. Bunun yerine iş yerinde maneviyat, çalışanın iş yerinde birçok yönünü ifade etmesi anlamına da gelmektedir. İş yerinde maneviyat, iş yerini ruhları olan çalışanlardan oluşan bir yer olarak görmektedir. Bu düşünceye göre iş yerinde ruhun gelişimi, zihnin gelişiminden önemli hale gelmektedir (Ashmos ve Duchon, 2000: 135-136).

İş yeri maneviyatının bu boyutuna göre maneviyat, insan doğasının bir parçası olarak görülen kapsamlı ve yaygın bir olgudur. Bu olgu bazı insanlarda doğuştan varolan ve büyüyen bazılarında ise henüz ortaya çıkmamış, yoğunluğu kişiye göre değişen bir olgudur. Başka bir deyişle, herkesin kendi doğasına ve varoluş özelliklerine göre değişen manevi bir altyapısı vardır (Jawanmard, 2012: 1963). Kişiler bu manevi alt yapılarını iş yerine getirmektedirler. Böylece kişinin iç dünyası boyutu iş yerleri için önemli olmaya başlamaktadır.

1.6.2. İş Yerinde Anlam

İş yerinde çalışanları manevi/ruhsal bir unsur olarak gördükten sonra maneviyat, onların hayatlarına anlam katan bir işte çalışmasını gerektirmektedir. Her ne kadar 1980'lerdeki küçülme ve çalışanların işsiz kalmasının insan ilişkileri varsayımını sekteye uğrattığı düşünülse de insan ilişkileri, iş tatmini ve çalışan mutluluğuna vurgu yapmaya devam etmektedir. Dolayısıyla çalışanların iş yerinde anlam arayışları yeni değildir. Maneviyat ve iş yeri ilişkisini anlayabilmek için çalışanların manevi kişilikler olduğunu, ruhlarının işleri tarafından beslendiğini veya zarar gördüğünü fark etmek gerekmektedir. Dolayısıyla iş yerinin ruhu beslemesi, iş tatmini ve çalışan mutluluğu gibi çıktılara neden olabilmektedir (Ashmos ve Duchon, 2000: 136).

İşin içeriği insanları manevi açıdan pozitif anlamda beslerse, bu durum ruhsal/manevi gelişime olanak sağlamaktadır. İşler daha sevimli hale gelmekte ve çalışanlara daha önce sıkıcı gelen şeyler, ilerleme ve iş yaşantısının gelişmesi için bir araç gibi görülmeye başlamaktadır. Bu durumda, çalışanlar pozitif hislere sahip olmakta ve daha etkin davranışlar göstermektedirler. Böylelikle kendilerini iyi ve verimli hissetmekte ve iş yerlerini daha eğlenceli olarak görmeye başlamaktadırlar (Jawanmard, 2012: 1966). Diğer bir deyişle, işin içeriği iş yerindeki maneviyatı geliştirebilmektedir. Bunun için çalışanların, işin içeriğini kendileri için anlamlı bulması gerekmektedir.

1.6.3. Topluluk Bilinci/ Bağlantı Bilinci

Manevi varlıklar olarak kişiler anlamlı işler arayarak sadece iç dünyalarının ihtiyaçlarını değil, aynı zamanda diğer insanlarla bağlantı içinde yaşama ihtiyaçlarını da ifade etmektedirler. Başka bir ifade ile iş yerinde topluluk bilinci olarak nitelendirilen unsur, çalışanların birbirlerine bağlantı hissi duymak istemesidir (Ashmos ve Duchon, 2000; Khanifar vd., 2010). Bu

duygu manevi gelişimin bir unsuru olup, birçok dinin de desteklediği bir görüştür. Bu boyut, insan davranışının grup düzeyinde ortaya çıkmakta ve çalışanlar arasındaki etkileşimi ele almaktadır. İş yerindeki topluluk bilinci, çalışanların kendilerini diğer çalışanlara bağlı olarak görmelerine neden olmaktadır. Neal ve Bennett (2000: 1-2)'e göre iş yerlerinde çalışanlar arasında zihinsel, duygusal ve manevi bağlantılar ortaya çıkmaktadır. Topluluk bilincinin özünde, çalışanlar arasındaki derin bağlantılar bulunmaktadır. Bu bağlantılar ifade özgürlüğü, birbirlerine gerçekten destek verme ve ilgi gösterme şeklinde ortaya çıkmaktadır.

Birbirleriyle bağlantılı olan çalışanların ortak birtakım amaçları vardır. Bu amaçlar, başkaları ile olan birlik, güvenilirlik, saygı ve hatta sevgi ile bütünleşirse bu durum başarıyı da beraberinde getiren bağlılığa yol açmaktadır. Böylece çalışanlar, kendi varlıklarından daha büyük bir oluşumun parçası olmaktadır. Bu nedenle başarılı olabilmek için birbirlerine ihtiyaç duymaktadırlar. Ortak bir amaca yönelen bu birliktelik ruhu dayanışma sağlamaktadır. İnsanların dayanışma içinde çalıştığı, sosyal bir topluluğun varolduğu bir yer, iş yerinde maneviyatın gelişmesi için uygun bir zemin hazırlamaktadır (Jawanmard, 2012: 1966).

Günümüzde bir örgütsel kültüre sahip olan ve çalışanlar arasında topluluk bilincini ortaya koyan bazı iş yerleri bulunmaktadır. Milliman vd. (2003: 429) bu tip iş yerlerinden Southwest Hava Yolları Şirketi'ni örnek göstermektedir. Bu iş yerinde çalışanlar, hem kendilerini büyük bir ailenin parçaları olarak, hem de kendi ailelerini iş yerinin önemli bir parçası olarak görmektedirler. Bu anlayış söz konusu iş yerinin, iş yeri maneviyatının gelişmesi için uygun bir zemin hazırladığına dair bilgiler vermektedir.

1.6.4. Örgütsel Değerlere Uyum

İş yerinde maneviyatın diğer bir boyutu da çalışanların kendi değerleriyle örgütün değerleri arasında güçlü bir uyum hissettiklerinde ortaya çıkan

örgütsel değerlere uyum boyutudur (Rego ve Cunha 2008: 63). Örgütsel değerlere uyum göstermek, çalışanın sadece kendisini düşünmekten daha büyük bir hedefe sahip olması ve başkalarına da katkı sağlaması anlamına gelmektedir. Örgüt ve kişi değerlerinin uyumu, çalışanların sadece bencilce iş yerinin ve/veya hissedarların çıkarları için değil, toplumun iyiliği için var olan iş yerlerinde çalıştıkları zaman daha rahat hissettikleri anlamına gelmektedir (a.g.m). Bu uyum, iş yerlerinde yönetici ve çalışanların ortak değerlere, güçlü bir vicdana sahip oldukları ve toplumun refahını önemsedikleri anlamına gelmektedir. Bundan dolayı maneviyata önem veren iş yerlerinde çalışanlar müşterilere, topluma ve diğer çalışanlara katkı sağlayan bir iş yerinde çalışmaktan memnundurlar (Milliman vd., 2003: 429; Khanifar, 2010: 561).

Kolodinsky vd. (2008: 467) çalışanların kendi değerleri ile iş yerinin manevi değerlerini anlamaları arasında güçlü bir uyum varsa, daha olumlu davranışsal sonuçların ortaya çıkacağını savunmaktadır. Özellikle iş yeri ortamındaki değerlere katılım gösteren ve onlara saygı duyan çalışanlar, iş yeri ile kendileri arasında daha güçlü bir bağ hissedecekler ve işlerine yönelik daha olumlu davranışlar sergileyeceklerdir. Örneğin, çalışanlar açıklık, birliktelik, doğruluk, kişisel gelişim ve yükseliş, hizmet etmek ve paylaşmak, yapılan işte bir anlam ve hedef aramak gibi manevi değerleri uygulayan ve ortaya çıkaran bir iş yerinde çalıştıklarında kendilerini iş yeri ile daha çok özdeşleştireceklerdir (a.g.m).

1.6.5. Üstün Bir Güç / Yüce Bir Varlık / Allah ile Bağlantılı Olma

Maneviyat kavramına dini bakış açısıyla bakan çalışmalar (Probst ve Strand, 2010; Lui ve Robertson, 2011), iş yeri maneviyatına yüce bir varlık ile bağlantılı olma boyutunu da eklemiştir. Örneğin, Khanifar vd. (2010) müslüman bir toplumda yaptığı araştırmasında, iş yeri maneviyatı boyutları arasında Allah'ın gözetimi boyutunu da değerlendirmiştir. Yazara göre insanların, davranışlarının Allah tarafından görüldüğüne ve hesabının verileceğine inanmaları, insan davranışlarının belirlenmesinde çok önemli bir

rol oynamaktadır. Bundan dolayı iş yerlerinde Allah'ın varlığına ve O'nun yaptıkları her şeyi gördüğüne inanan çalışanlar, işlerini düzgün ve dürüstlikle yapacaklar, işten kaytarma niyetinde olan çalışanları da doğru yola teşvik edeceklerdir. Başka bir ifade ile insanların ruhuna ne kadar çok doğru inanç nüfuz ederse o kadar sosyal gözetim sistemine gerek kalmayacak, böylece çalışanlar kendi kendilerini kontrol edebileceklerdir (Khanifar vd., 2010: 568).

1.7. İŞ YERİ MANEVİYATININ YARAR VE ZARARLARI

İş yeri maneviyatı ile ilgili çok fazla uygulamalı çalışma olmamasına rağmen kavramın zararlı olmaktan çok yararlı olduğu konusunda en azından kavramsal ve sezgisel seviyede literatürde genel bir mutabakat olduğu görülmektedir (Krishnakumar ve Neck, 2002; Gockel, 2004: 161; Lopez, 2009: 273). Buna rağmen, bazı yazarlar kavramın zararlı olabileceğinden bahsetmiş ve hangi şartlarda nasıl zararlı olabileceği konusunda da tartışmalar yapmışlardır (Lips-Wiersma ve Mills, 2002; Grant vd., 2004). Aşağıda kavramın yararları ve zararları ile ilgili açıklamalar ve tartışmalar yer almaktadır.

1.7.1. İş Yeri Maneviyatının Yararları

İş yeri maneviyatının örgütler için birçok faydası bulunmaktadır. Son zamanlarda bazı bulgular, iş yeri maneviyatı ve kişisel yaratıcılığın genişlemesi arasında bağlantılar tespit etmiştir (Freshman, 1999). İş yerinde maneviyat örgütte dürüstlüğü, güveni, kişisel tatmin duygusunu ve örgüt amaçlarına bağlılığı artıran bir unsur olarak görülmektedir (Wagner-Marsh ve Conely, 1999; Burack, 1999; Delbecq, 1999; Leigh, 1997). Bu durum, iş yerlerinde olumlu çıktılara neden olmakta ve performansı da artırmaktadır. İş yerlerinin performansı iyileştikçe, yöneticilerin çalışanları için iş şartlarını, müşterilerin tatminini ve bir bütün olarak tüm toplumun hayat kalitesini iyileştirebilmeleri mümkün olmaktadır (Rego ve Cunha, 2008: 54).

Günümüzün değişen iş ortamına ayak uyduran iş yerlerinde iş yeri maneviyatı anahtar unsurdur. İş yeri maneviyatı, yaratıcılık ve yenilik, kişisel ve toplu dönüşüm ve çevreci duyarlılık ile karakterize edilmektedir (Daniel, 2010: 444-445). Bu özellikler, iş yeri maneviyatının bir iş yerine getirdiği anlam ve yararlarla uyumludur.

İş yeri maneviyatı ile ilgili kültürel faktörler çalışan verimliliği, etik, değerler, otorite ve yenilik gibi kavramlara etki etmekte, hatta bazı yazarlara (Jurkiewicz ve Giacalone, 2004: 132; Giacalone ve Jurkiewicz, 2010: 6) göre söz konusu etki sosyo-ekonomik çevrenin etkisinin de üzerinde yer almaktadır.

Krishnakumar ve Neck (2002) çalışmalarında, iş yeri maneviyatını teşvik eden iş yerleri için potansiyel yarar ve tavsiyeleri açıklamışlar, bunun için güven ve yaratıcılık gibi değerlerin olduğu bir model -manevi özgürlük-geliştirmişlerdir. Jurkiewicz ve Giacalone (2004) da iş yeri maneviyatı ve örgütler üzerindeki etkisi ile ilgili olarak literatürü gözden geçirmişlerdir. Yazarlar, iş yeri maneviyatının daha belirgin olduğu örgütler için güven ve saygı gibi çeşitli değerleri içine alan bir çerçeve sunmuşlardır. Bu konuya ilişkin, iş yeri maneviyatının daha belirgin olduğu örgütlerdeki çalışanların, çalışma arkadaşlarına karşı ilgi ve özen gösterdikleri ifade edilmektedir (a.g.m).

İş yerinde maneviyat, yapılan işleri çalışanların, iş yerinin ve toplumun faydasına olacak şekilde değiştirmek için çeşitli fırsatlar sunmaktadır. Çalışanlar hayatlarını sürdürmek için para kazanırken, iş yerine kendilerinden bir şeyler katma, yaratıcılık, kendini gerçekleştirme, iş yerinde çocuk büyütmeye gibi imkanlardan da faydalanabilmektedirler. Örgütler ise manevi değerlerin ve inançların iş yerine uyarlanması ile bir dönüşüme gitmektedirler (Dehler ve Welsh, 1994; Kinjerski ve Skrypnik, 2004; McCormick, 1994; Neck ve Milliman, 1994).

Mitroff ve Denton (1999b) yöneticilerin, ard arda yaşanan kişisel ya da örgütsel krizlerden sonra maneviyata ilgi göstermeye başladıklarını ortaya çıkarmıştır. İş yerinde maneviyatla birlikte, kişisel ve örgütsel krizler verimli bir toplumsal değişikliğe sebep olabilmektedir (Gockel, 2004: 161).

İş yeri maneviyatı, çalışanların işlerine karşı daha olumlu yaklaşımları ve iş yerlerinin daha hızlı büyümesi, verimliliğin artması, örgütsel performansın yükselmesi, iletişimin iyileşmesi ve daha fazla takım ve topluluk anlayışı gibi bulgularla bağlantılıdır. Dolayısıyla, iş yeri daha çok sadakati ve morali artırmak için bir yol olarak maneviyat kavramını teşvik etmektedir (Lopez, 2009: 273).

1.7.2. İş Yeri Maneviyatının Olası Zararları

İş yeri maneviyatı genellikle çalışanlar, iş arkadaşları ve iş yeri için bir kazanç olarak algılanmıştır. Fakat iş yeri maneviyatı bazı koşullarda yararlı değil, zararlı olabilmektedir (Lips-Wiersma vd., 2009). Örneğin, çalışanların esenliğinin/iyi olmasının baskı kurmak için kullanılabileceğini, bu anlamda zararlı hale gelebileceğini savunan çalışmalar (a.g.m) bulunmaktadır.

Bunlardan Lips-Wiersma ve Mills (2002)'e göre çalışanlar, iş yerinde açıklıkla duygularını gösterme konusunda kendilerini güvende hissetmediklerini öne sürmektedirler (Zaidman ve Goldstein, 2011: 633). Grant vd. (2004)'ne göre çalışanlar, iş yerinde maneviyat tartışmasını "nahoş" olarak değerlendirmekte ve manevi inançlarını uygulama fırsatı bulabilmek için mücadele etmek zorunda kaldıklarını belirtmektedirler.

İş yerinde maneviyat bilgisi ve anlayışı, bu gibi konuların yöneticiler tarafından sıra dışı kabul edilmesi yüzünden sınırlı bir ilerleme gösterebilmiş, konunun önemi göz ardı edilmiş ve ön yargılara maruz kalmıştır. Bu durum, iş yeri maneviyatının çeşitli zararlara yol açabilecek eksik yönlerini ortaya çıkarmaktadır (Goodier ve Eisenberg, 2006; Mohamed vd., 2004).

İş yeri maneviyatının en önemli tehlikeleri arasında ayrımcılığın yapılma ihtimali bulunmaktadır. Örneğin, iş yerlerinin yönetiminde belirli bir dini inancın egemen olması, farklı dine mensup olan çalışanlar için işlerin zor olduğu bir örgüt kültürü ortaya çıkarabilmektedir (Conlin, 1999; Krishnakumar ve Neck, 2002). Bruce (2000)'a göre kendilerini “manevi” olarak tanımlayan çalışanlar (%74), maneviyat iş yerinde uygulanırsa, baskın olan dini inancın onlara dayatılacağından korktuklarını bildirmişlerdir. Pava (2003)'ya göre ise iş yerinde maneviyatı herhangi bir din ile eşdeğer olarak algılamak, örgütsel hayat üzerinde karışıklığa sebep olan bir etkiye sahip olabilmektedir. Yazar, bu tür bir maneviyat ifadesinin pasifliğe, radikalizme ve baskıcılığa yol açabilme ihtimalinden dolayı bir iş yerinin fonksiyonları için zararlı olabileceği düşüncesindedir.

İş yerinde maneviyatın yararlı olabilmesi için iş yerleri her düzeyde bilinçlenmeli ve anlayış açısından önemli değişiklere gitmelidir. Güvenilir ilişkiler içerisinde olan, tartışmaya açık, toplumsal sorumluluğunu bilen ve çalışanların birbirine önem gösterdiği bir örgüt kültürü yaratmak, yeterli bir çaba, hassasiyet ve bağlılık gerektirmektedir. Zaten var olan örgüt yapılarına yüzeysel değişikleri eklemek ve bunun neticesinde, ortaya çıkan işi değil de dış görüntüyü değiştirerek çalışanların sadakatini kazanmaya çalışmak iş yeri maneviyatının temel tehlikelerinden biridir (Gockel, 2004: 162).

Uygun biçimde yönetilmediği takdirde iş yeri maneviyatı örgütsel yapılara baskının daha yeni ve incelikli şekli gibi yansıyabilecek ve iş yerlerine yeni bir kontrol yöntemi olarak hizmet edebilecektir (Driver, 2005; Cunha vd., 2006).

İş yeri maneviyatı doğru bir şekilde yorumlanırsa (örneğin, kişisel sorumluluğu keyifli bir şekilde yerine getirme duygusu, bir topluluk içinde anlamlı çalışma yapmak için iş yeri fırsatları vb.) birçok modern iş yerinde olduğu iddia edilen hususlar -çalışanın zihin sağlığına verilen zarar, iş yerinde kulluk sistemi, insanın aşağılanması ve yıkımı, insanlık dışı uygulamalar ve insan ruhuna çeşitli tehditler gibi- hafifleyebilecek veya

ortadan kaldırılabilir (Brown, 2003; Mitroff, 2003). Maneviyatın yararlı şekilde egemen olduğu iş yerlerinde, her inanıştan çalışana eşit imkanlar sunulmakta ve farklı görüşlere saygı duyulmaktadır (Bruce, 2000).

1.8. İŞ YERİ MANEVİYATI İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

İş yeri maneviyatının daha iyi anlaşılması için maneviyat-liderlik ve maneviyat-kültür ilişkisinin tespit edilmesi ve zaman zaman maneviyatı açıklamakta kullanılan etik değerler, din, manevi zeka ve manevi esenlik (iyi olma/afiyet) kavramları ile benzerliklerinin ve farklılıklarının açıklanması gerekmektedir. Aşağıda bu kavramlara kısaca değinilmektedir.

1.8.1. İş Yeri Maneviyatı ve Manevi Liderlik

Manevi liderlik, iş yeri maneviyatı konusu bağlamında bir araştırma alanı olarak görülebilir. İş yeri maneviyatı daha geniş bir araştırma alanı iken manevi liderlik bu alan içerisinde daha dar, fakat önemli bir alandır (Fry, 2003: 708). İş yerinde maneviyat, kişisel ve örgütsel düzeyde dönüşüme yol açtığı gibi yönetici/liderin rolünde de bir dönüşüme yol açmaktadır. Bu açıdan, yönetici/liderin kişisel ve örgütsel düzeyde iyileştirmeler sağlayabilmesi için maneviyatın değerinin bilinmesi gerekmektedir. İyileştirici olarak hareket eden bir yönetici, motivasyonu olmayan bir çalışan üzerinde olumlu bir etkiye sahip olabilir. Bu tür yönetici/liderler çalışanın algısı veya ortam unsurlarını manipüle etmekten çok çalışanı karşılıklı onay, yargısız ilişki ve özgürlüğe götüren bir sürece dahil edebilmektedir. Bu tür bir yönetici, çalışanı sadece motivasyon problemi olan biri olarak görmemekte, aynı zamanda zorluklarla yüz yüze gelmesini sağlamaktadır (Grzeda, 2008: 71). Fakat manevi liderlerin iyileştirici rolüne birtakım engeller bulunmaktadır. Bu engeller iş yerlerinin kendi dirençlerinden ve gelenekselliği terk etmeyi veya değiştirmeyi zor bir iş olarak görmelerinden kaynaklanabilmektedir. Örneğin, yöneticilerin karlılık hedeflerinden kolayca vazgeçmelerinin zor olması kadar, iş yerlerinin maneviyatı örgütsel karlılık hedeflerine ulaşmak için bir araç

olarak görmeleri de zordur. Bu durumda manevi liderlerin iyileştirici rolü de zayıflayabilmektedir (Grzeda, 2008: 72). Bununla birlikte, pekçok çalışma, etkin liderlik ve manevi değerler arasında bir uygunluk olduğunu ileri sürmektedir. Alçakgönüllülük, dürüstlük, bağlılık gibi manevi düşünceler olarak görülen değerlerin, liderlik başarısı üzerinde etkiye sahip olduğu çeşitli çalışmalarla gösterilmektedir. Aynı şekilde, geleneksel olarak maneviyatla ilişkilendirilen günlük yaşamdaki uygulamaların da liderlik etkinliğiyle ilişkili olduğu gözlemlenmektedir (Reave, 2005: 655).

Reave (2005: 663)'e göre manevi liderler, liderlik pozisyonunda bulunduğu tevazu gösteren, dürüst, güvenilir, kendisine güvenilen, saygı duyulan, inanılan, örnek bir kişi olma gibi özellikleri taşımaktadırlar. Manevi liderlik "diğerleri"ne davranışta merhamet ve saygıyı gerektirmektedir.

Manevi liderlikteki asıl hedef, sürekli iyileşen ve öğrenen bir iş yeri oluşturmak, liderlerin, izleyicilerinin ve diğer paydaşların yararına olan bir ruh hali oluşturmaya yardımcı olmak ve insanların içerisindeki en iyiyi ortaya çıkarmaktır. Bunun için sürekli ilerleme ve iyileşmeyi destekleyen bir kültür geliştirmek gerekmektedir. Brandt (1996) herhangi bir iş yerini manevi olarak daha tatmin edici yapacak en pratik manevi liderlik taktiklerini aşağıdaki gibi kısaca özetlemektedir:

- İş yerine doğal özelliklerin -yeşillik, su çeşmesi ve aydınlık gibi- getirilerek çalışanların doğa ile iletişimde olmasını sağlamak.
- Doğal çevrenin canlılık, yenilenme sağladığı ve verimliliği artırdığı varsayıldığı için bazı toplantıları açık havada yapmak.
- Çalışanların fiziksel ve manevi sağlığını artırmak amacıyla düzenli molalar almalarına izin vermek.
- Başarılar ve önemli durumlar hakkında bilgi verebilmek için çeşitli organizasyonlar düzenlemek. Örneğin, çalışanların iş yerinin başarısıyla

gurur duyacağı ve bu başarıyı kutlayabileceği bir parti ya da piknik düzenlemek.

- Görev tanımı yapabilmek için çalışanların deneyimlerinden yararlanmak ve bu amaçla toplantılar düzenlemek.
- Yoga, meditasyon, kendine güven çalışması veya kitap tartışmaları gibi doğrudan işe ait olmayan uygulamaların gerçekleştirilmesi için izin vermek.
- İş fuarları veya buna benzer iş etkinliklerine çalışanların katılımını sağlamak.
- Hiyerarşik bir tavır takınmayan ve açıklığı teşvik eden yuvarlak masa toplantıları düzenlemek.
- Herkesin çalışma arkadaşını, çalışma ortağı olmanın yanında insani açıdan da tanınmasını teşvik etmek.
- Müşterilere cevap vermede tüm çalışanlara fırsat vermek.

Ayrıca, bazı manevi liderlik taktikleri -çalışan ihtiyaçlarını karşılamak için güncelleme yapmak (eğitim vererek), psikolojik güvenliği sağlamak (dinlenme periyotları), bağlılığı sağlamak (çalışanlar arasında sosyal etkileşimi teşvik ederek, sosyal aktivite sunarak, etkinliklere katılmaya izin vererek)- de yöneticilere yol göstermektedir (Ramlall, 2004: 52).

1.8.1.1. Manevi Liderliğin Gelişimi

Manevi liderlik teorisinin kurucusu Fry (2003)'a göre manevi liderlik, liderlik konusunda belirli bir gelişim süreci sonucunda oluşmuş bir kavramdır. Yazara göre söz konusu teori, Greenleaf (1977, 1978)'in Hizmetkar Liderliği, Covey (1989, 1991)'in Prensiplere Merkezli Liderliği, Kouzes ve Pozner (1987, 1993, 1999)'ün çalışmaları, Değer Temelli Liderlik, Barrett (1998, 2003)'ün çalışmaları, Fairholm (1997, 1998, 2001)'ün çalışmaları sonucunda ortaya

çıkıştır. Aşağıda manevi liderliğin oluşmasını sağlayan bu çalışmalara kısaca değinilmektedir (Fry, 2003).

1.8.1.1.1. Greenleaf'in Hizmetkar Liderliği

Greenleaf (1977, 1978)'e göre hizmetkar lider, hizmeti ve anlamı biraraya getiren, manevi değerlerle uyumlu olan ve sidiş bir güce sahip olan liderdir. Hizmetkar lider, kendi çıkarları dışında hareket ederek, diğerlerine (meslektaşlar, iş yeri ve toplum gibi...) hizmet etmektedir. Bu açıdan hizmetkar liderler, kendi iç ruhlarını keşfetmeleri için "diğerlerine" yardımcı olmakta, onları etkin bir şekilde dinlemekte, duygusal olarak anlamakta, desteklemekte ve güvenlerini kazanmaktadırlar.

Patterson (2003), hizmetkâr liderliği tanımladığı çalışmasında hizmetkar liderliğin bileşenlerini açıklamıştır. Yazara göre hizmetkar lider; ahlaki sevgiye sahip, fedakar, alçakgönüllü, vizyoner ve güven vericidir. Bu özellikleri ile çalışanları güçlendirerek, onlara hizmet etmektedir.

Hizmetkar lider, öncelikle doğal bir hizmet etme duygusuna sahiptir. Daha sonra bilinçli olarak liderlik yapmaya talip olmaktadır. Bu tür liderler ilk önce liderliği seçen kişilerden farklı özellikler göstermektedir. İlk önce liderliği seçen kişiler için "hizmet etmek" liderlik oluştuktan sonra gelen bir seçimdir (Greenleaf, 1977: 6). Hizmetkar liderlikte ise en iyi liderlik bu rolün peşinde olanlar tarafından değil, başta diğerlerine hizmet etme vizyon ve arzusu duyanlar tarafından gerçekleştirilmektedir (Fry, 2003: 708).

1.8.1.1.2. Covey'in Prensiş Merkezli Liderliği

Covey (1989,1991)'e göre prensiş merkezli lider, Greenleaf'in hizmetkar lideri gibi doğal kanunlar ve evrensel prensişlerle ahenk içerisinde ve "diğerleri"ne hizmet ederek yaşamaktadır. Prensiş merkezli liderler diğer insanlara inanmakta, olumlu enerji yaymakta, hayatı bir macera gibi görmekte, dengeli

bir hayat sürmekte ve kendilerini yenilemek için çalışmaktadırlar. Bu tür liderler kişisel, kişilerarası ve örgütsel seviyelerde bu prensipleri uygulamaktadırlar (Fry, 2003: 709).

Prensip, insan davranışlarını yöneten doğal kuralları ve önemli gerçekleri tanımlamak için kullanılmaktadır. Prensip sonradan oluşturulmaz, hep vardır, zamanları yoktur, evrenseldir ve değişmezler. Benzer durumlar iş yerindeki prensipler için de geçerlidir. Çünkü prensipler iş yerinin gelecek yıllara aktarılan kimliğinin bir parçasıdır ve geleceğe ışık tutmaktadırlar. Prensip merkezli liderler, iş yerlerinde her zaman doğruyu gösteren prensipleri kullanmaktadırlar. Bu prensipler, insan yaşamına ve doğasına rehberlik eden prensiplerdir (Covey ve Gullledge, 1992: 71).

1.8.1.1.3. Kouzes ve Posner'in Çalışmaları

Kouzes ve Posner (1987, 1993, 1999) liderliği, paylaşılan amaçlar için mücadele etmek üzere "diğerlerini" harekete geçirme sanatı olarak tanımlamaktadırlar. Bu tür liderlik, olağanüstü şeylere sahip olmayı sağlayan zorlu bir süreç, ilham verici bir vizyon ve bu vizyonun paylaşılması, diğerlerini harekete geçirmeyi sağlama, izlenecek yolu tasarlama ve paylaşılan değerler ile uyumlu davranarak örnek oluşturmayı kapsayan beş ana uygulamayı içermektedir. Bu tür bir liderlik, güvenilirlik veren dürüstlük, ileriye bakma, paylaşılan bir vizyon peşindeki ilham vericilik ve yetkinlik şeklinde dört lider özelliği içermektedir. Çalışanlar, liderlerinin yüksek seviyede güvenilirliğini fark edince önemli ölçüde örgütsel bağlılık ve verimlilik göstermektedirler. Ayrıca yazarlara göre iş yerlerinde olağanüstü işlerin ortaya çıkarılması zor bir iştir ve "diğerleri"nin başarısını gönül rahatlığıyla tanımayı ve takdir etmeyi gerektirmektedir (Fry, 2003: 709)

Kouzes ve Posner (www.leadershipchallenge.com)'a göre etkili liderlik, yüksek bağlılık, ilgililik ve tatmin aşağıdaki uygulamalar ve değerlendirme araçları ile pozitif ilişkilidir:

- **Gidilecek Yolu Biçimlendirme:** Liderler, izleyiciler için hedefler ile ilgili yolu ve bu yolda davranış biçimini ilgilendiren prensipleri belirlemektedirler. Büyük hedeflere ulaşabilmek için liderin belirlediği hedefler genellikle kısa vadelidir. Bunun sebebi izleyicileri karmaşık hedefler içinde bunaltmamaktır. Eğer bürokrasi gibi nedenler yolu kapatırsa liderler devreye girmekte ve yolu tekrar açacak fırsatlar oluşturmaktadırlar.
- **Paylaşılan Bir Vizyon Telkin Etme:** Liderler bir farklılık oluşturacaklarına tutku ile inanmaktadırlar. İş yeri ile ilgili bir ideal ve imaj oluşturarak geleceği tasarlamaktadırlar. İkna kabiliyetleri ile başkalarını da kendi hayalelerine dahil etmektedirler. Hayatı vizyonlarına göre yaşamakta ve izleyicilerin gelecek için heyecan verici imkanları görmelerini sağlamaktadırlar.
- **Sürecin Üstesinden Gelme:** Liderler genellikle statülerini yükseltecek fırsatlar aramakta ve iş yerini geliştirmek için yenilikçi yollar araştırmaktadırlar. Bu şekilde davranarak deneyim kazanmakta ve risk almaktadırlar. Risk almanın hataları ve başarısızlıkları da beraberinde getirebileceğini bildikleri için hayal kırıklığına uğrayabileceklerini kabul etmektedirler. Bununla birlikte, öğrenme fırsatı yakalayabileceklerini de bilmektedirler.
- **Diğerlerine Hareket İmkânı Verme:** Liderler, takımlardaki işbirliğini pekiştirmekte ve gerekli takım ruhunu oluşturmaktadırlar. Başka insanları da bu takımlara dahil etmektedirler. Ayrıca liderler, alışılmışın ötesinde bir çabayı devam ettiren şeyin kaşılıklı saygı olduğunun da farkındadırlar. Güven ve saygınlık atmosferi oluşturmak için çaba sarfederek, her çalışanın yetenekli ve güçlü hissetmesini sağlamaktadırlar.
- **Yüreklendirme:** İş yerlerinde sıradışı şeyler başarmak zordur. Bu yüzden liderler, umudu ve kararlılığı canlı tutmak için çalışanların yaptığı katkıların farkındadırlar. Ayrıca liderler, her kazanan takımda

Çalışanların emeklerinin karşılığının paylaştırılmasını sağlamaktadırlar. Böylece başarıları kutlamakta ve çalışanlarını kahraman gibi hissettirmektedirler.

1.8.1.1.4. Değer Temelli Liderlik

1970'lerin başından beri liderlerin "sıra dışı izleyici bağlılığını artırma" ve "görevinin üzerinde performans gösterme" gibi davranışlarının olduğu bir literatür gelişmeye başlamıştır. Bu tür liderlik, lider tarafından savunulan ve uygulanan, paylaşılan ve güçlü bir Şekilde içselleştirilen değerler üzerine dayandırılmaktadır (House, 1996: 343). Bu liderlik türü aşağıda belirtilen uygulamaları kapsamaktadır (a.g.m):

- İzleyicilerin manevi haklara sahip olduğunu ve daha iyi bir geleceğe sahip olmaları gerektiğini ifade etme.
- Ortak bir vizyon için istekli olma ve kendini bu vizyona adanma.
- Özgüven gösterisi, vizyonu elde etme rahatlığını gösterme, kararlılık ve vizyona olan ilginin devam etmesi.
- İzleyicilerin vizyon ile ilgili bilinçsiz motivasyonlarını seçici ve titiz bir Şekilde kışkırtma.
- Ortak vizyonu oluşturabilmek için sıra dışı kişisel veya gtsel riskler alma.
- Sık aralıklarla yapılan izleyici değerlendirmesi ve toplu değerlendirmeler.

Değer temelli liderler, astlar tarafından derin bir Şekilde muhafaza edilen değerler ile izleyicilerin çabalarını ve örgütsel hedeflerini birbirine bağlamaktadırlar. Ayrıca bu tür liderler, izleyicilerin yeterliliklerini geliştirerek, onların değerlerini ortak misyon ve vizyon ile uyumlu hale getirip, izleyici motivasyonunu sağlamaktadırlar. Çok sayıda çalışma, değer temelli bir lider

davranışının izleyici motivasyonu ve iş yeri performansı üzerinde güçlü etkilerinin olduğunu göstermektedir (Fry, 2003: 709).

1.8.1.1.5. Barrett'in Çalışmaları

Barrett (1998, 2003), çalışanın kişisel değerleri, iş yerinin değerleri ve iş yerinin yüksek bir performans göstermesi için çalışanın gerekli gördüğü değerler arasında sağlam bir uyum olması gerektiğini öne sürmektedir. Maslow (1954, 1968)'un hiyerarşi şartları için teklif ettiği kendini gerçekleştirme (en yüksek durum) seviyesi, dönüşüm, bütünlük, dahil olma ve birlikten oluşan manevi farkındalığın gelişmesindeki dört aşamayı kapsayacak şekilde genişletilebilir. Barrett'a göre çalışanı ile yüksek derecede değer uyumuna sahip olan liderlerin iş yerleri, piyasada üstün performans gösterebilir ve bu tür iş yerlerinde müşteri memnuniyeti sağlanabilir (Fry, 2003: 709).

Barrett (2010), liderliği çeşitli bilinç düzeylerine göre sınıflandırmaktadır. Buna göre ilk üç düzey iş yerinin ve ortaklarının faydalarını gözetmektedir. Dördüncü düzey iş yerinin daha katı ve otoriter yaklaşımdan daha açık ve uyumlu yaklaşıma dönüşmesini ifade etmektedir. Son üç düzey ise tüm paydaşların genel faydasını gözetmektedir. Bu düzeyleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (a.g.m):

- **Birinci Düzey:** Finansal istikrar ve çalışanı korumaya odaklanma.
- **İkinci Düzey:** Açık iletişim, kişisel saygı ve müşteri memnuniyetine odaklanma.
- **Üçüncü Düzey:** Performans, sonuçlar ve en iyi yönetime odaklanma.
- **Dördüncü Düzey:** Uyum, yenilik, çalışanları güçlendirme ve sürekli öğrenmeye odaklanma.
- **Beşinci Düzey:** Paylaşılan vizyon ve değerlere dayalı güçlü bir kültür oluşturarak, işbirliği ve yardımlaşmayı artırmaya odaklanma.

- **Altıncı Düzey:** Aynı bakış açısına sahip kurumlarla işbirlikleri oluşturmaya, iş yerindeki görevli yöneticilere koçluk ve mentorluk yapmaya ve çevre bilinci geliştirmeye odaklanma.
- **Yedinci Düzey:** Sosyal sorumluluk, etik, küresel düşünce ve işin gelecek nesillere etkilerine yönelik uzun vadeli bakış açısına odaklanma.

1.8.1.1.6. Fairholm'un Çalışmaları

Fairholm (1997, 1998, 2001), lider ve izleyicilerinin tam kapasitesini, potansiyelini, ihtiyaçlarını ve ilgilendikleri şeyleri olduğu kadar, iş yerinin hedeflerini de göz önüne alan bütüncül bir yaklaşım sunmaktadır. Bu yaklaşımın karakteristik özellikleri şunlardır (Fairholm, 1996: 2-3):

- Dikkatlice tasarlanmış ve ortak felsefe ya da kültürün içine gömülmüş bir vizyon.
- Çalışanın kendisini gerçekleştirebilmesi için gelişmesine önem verme.
- Başkalarına hizmet etmeye olan bağlılık.
- İletişim duygusu ve karşılıklı güven.
- Çalışanlar ve örgütsel hedefler için gerçekçi uğraşlar.
- Açıklığı, adaleti, aynı zamanda, bireyseliği ve yaratıcılığı teşvik eden bir çevre.
- Grubun birliğine, grup çalışmasına ve paylaşımına olan bağlılık.
- Kişilerarası ilişkilerde saygı ve bütünlük.
- İş yeri yapısı ve sisteminde basitlik ve esneklik.
- İlerlemenin değerlendirilmesine vurgu yapan bir süreç.

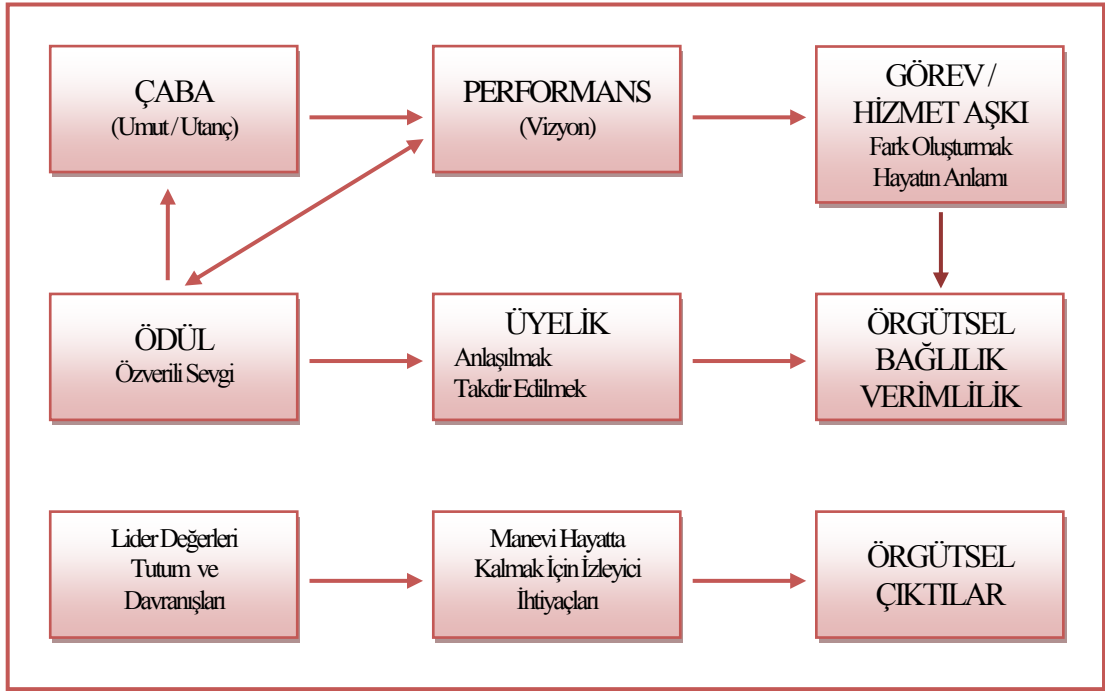
Bu yaklaşımda ahlak, irade ve birliktelik olmak üzere üç manevi lider bileşeni tanımlanabilmektedir (Fairholm, 1996: 3). Bu bileşenler liderlerin kendi

etiklerini oluşturabilmeleri için temel taşlardır. Buna göre liderler iş yerinde ruhsal duyguları çağrıştıran, çalışanları geliştiren ve eylem temelli bir kültür oluşturmaktadırlar (Fairholm, 1996: 3). Manevi liderler, diğer kişilere kendi bedenleri, zihinleri, kalpleri ve ruhlarına ilgi gösterme konusunda yardımcı olmaktadır. Bu tür liderler işbirliği ruhu, güven, karşılıklı ilgi, takım bağlılığı ve örgütsel etkinliği artıran ilham verici vizyon ve misyon ifadelerini geliştirmektedirler. Ayrıca, güvenilirlik, öğretme ve ilham verme alanlarında yetkindirler (Fry, 2003: 709).

1.8.1.2. Manevi Liderliğin Temel Unsurları

Manevi boyutu önemseyen iş yerlerindeki liderlik biçimi, manevi boyutu önemsemeyen iş yerlerindeki liderlik biçimine göre farklılıklar arz etmektedir. Maneviyata önem veren iş yerlerinde liderlik, vizyonun değişmesiyle başlayan dönüşümü vurgulamak için uygulanmaktadır (Fry, 2003). Vizyon gelişimi, diğer liderlik türlerinde de önemli bir liderlik davranışı olarak temsil edilse de manevi liderlikte daha önemlidir ve örgütsel maneviyatın bir kaynağı olarak düşünülmektedir. Manevi liderlik bağlamında, liderler kendi aktivitelerini maneviyatın ve iş hayatının bütünleşmesine yönelik bir görev aşkı/misyon olarak görme eğilimindedirler. Bu tür liderler, iş yerinde maneviyatın anlam ve amacına yönelik sorular sormakta ve bu soruların çözümüne kendi maneviyatlarını yansıtabilmektedirler. Hizmet liderliği boyutları -başkalarına özverili hizmet gibi- manevi liderliğe özgü bir özellik olarak düşünülebilmektedir (Grzeda ve Assogbavi, 2011: 239).

Temelleri Fairholm (1997, 1998, 2001) tarafından atılan fakat Fry (2003) tarafından geliştirilen manevi liderlik unsurlarını da kapsayan liderlik modeli Şekil 1.2.'de açıklanmıştır (Fry, 2003).



Şekil 1.2: Bir Manevi Liderlik Modeli

Kaynak : Fry, 2003: 695.

Şekil 1.2.'de görüldüğü gibi açık ve teşvik eden vizyonun ürettiği bir hizmet/görev aşkı duygusu olan “ne gerekiyorsa yapmak” kişiye yaptığı işten anlam çıkarmasını sağlamaktadır. Ümit, iş yerinde vizyonu başarmak için çalışma performansına inanmayı, iknayı, güveni ve hareketi de eklemektedir. Böylece manevi liderlikte iş yeri, çalışanların ileriye bakmaya devam etmelerini ve içsel motivasyon yoluyla çalışmaya neden olan olumlu beklentiler duymalarını sağlamaktadır. Özverili sevgi, endişe, kırgınlık, kıskançlık, bencillik, başarısızlık ve suçluluk gibi korkuları bertaraf eden ve kişiye anlaşılma ve takdir edilmenin farkındalığını veren bir unsurdur. Böylece vizyon, özverili sevgi ve ümit (inanca dayalı) arasındaki bu iç motivasyon döngüsü kişinin manevi hayatta kalma/iyi olma (eslenlik) duygusunu (örneğin, hizmet/görev aşkı ve aidiyet/üyelik) çoğaltmakta ve aşağıdaki gibi son derece olumlu örgütsel sonuçlar vermektedir (Fry, 2003: 714):

- **Örgütsel Bağlılık:** Hizmet ve aidiyet (üyelik) duygusuna sahip olan çalışanlar örgüte bağlı kalacaklar ve özverili sevginin değerlerine dayanan kültüre sahip iş yerlerinde kalmak isteyeceklerdir.

- **Verimlilik ve Sürekli İyileşme:** İş yerinin vizyonuna dair ümit/inancı olan ve hizmet ve aidiyetin “ne gerekiyorsa yap” ilkesiyle hareket eden çalışanlar, vizyonun peşinde sürekli olarak gelişecek ve daha verimli olacaklardır.

1.8.1.2.1. Vizyon

Vizyon, 1980'lere kadar liderlik literatüründe nadiren kullanılan bir kavram olmuştur. Bu tarihlerde ortaya çıkan yoğun küresel rekabet, teknolojiye kısılmış gelişme dönemleri ve rekabet yüzünden daha hızlı demode olan stratejiler sebebiyle liderler, iş yerlerini yönlendirmek için çok daha fazla dikkat göstermek zorunda kalmışlardır. Böylelikle bu kavram, üzerinde fazla durulan bir kavram halini almıştır. Bir iş yerini amaç ve hedefleri yönünde teşvik eden bir vizyon, manevi liderliğin en önemli unsuru olarak görülmektedir (Fry, 2003: 711).

Manevi liderlik, çalışanları, iyi bir vizyon ve fedakarlık değerlerine dayalı bir kültür oluşturarak, iş yeri verimliliği yönünde teşvik etmeyi amaçlamaktadır (Fry ve Matherly, 2006: 4). Manevi liderliğin unsurlarından biri olan vizyon, temel ahlaki sistem ve çekirdek değerler ile birlikte iş yerinin kültürünü oluşturmaktadır. Temel ahlaki sistem, örgütsel hedefler ve stratejilerle birleştiğinde, doğru ve yanlış davranış konusunda uyulacak standartları belirlemektedir. Bu standartlar ise vizyon ile birlikte iş yerinin kültürel değişimi konusunda yol haritası sağlamaktadır (Fry vd., 2005: 837).

Doğan (2007: 120-121)' a göre davranışları ve değerleri birbirine uygun olan liderler, çalışanların güvenini kazanabilmektedirler. Güven oluşturma, liderlerin vizyona ulaşma başarısının temel bir unsurudur. Güven ortamında çalışanların motivasyonları da yüksek olmaktadır. Davranış ve değerleri birbirine uymayan liderler düşük moralli, üzüntülü ve stresli olmakta, bu durum çalışanlar için motive edici olmamaktadır. Liderin davranışları vizyonuna ters düştüğü zaman çalışanlar bunu algılamaktadırlar. Bu durum

Çalışanların lidere olan güvenlerini ve vizyonun gerçekleşmesiyle ilgili umutlarını azaltabilmektedir (Doğan, 2007: 120-121).

Vizyon, değişimin genel gidişatını açıklığa kavuşturarak, karmaşık kararları basitleştiren ve pekçok insanın hareketlerini daha hızlı ve etkili bir şekilde koordine etmelerine yardımcı olan önemli fonksiyonları yerine getirmektedir. Bu anlamda vizyon, insanlara enerji vermeli, işi anlamlı hale getirmeli ve bağlılığı artırmalıdır. Aynı zamanda bir mkemellik standardı oluşturmalı, insanları harekete geçirirken geniş bir ilgi alanı oluşturmalı, yol haritasını belirlemeli, yüksek fikirler yansıtılmalı ve mit ile inancı teşvik etmelidir (Fry, 2003: 711).

1.8.1.2.2. Özverili Sevgi (Altruistic Love)

Çoğu zaman esenlik/iyi olma ile eşanamlı olarak kullanılan özverili sevgi ve bunun içerdiği değerler bencil olmayan, sadık, koşulsuz ve iyilik dolu ilgi, zen ve kişinin hem kendisini hem de başkalarını takdir etmesi şeklinde ifade edilmektedir. Bu tanımdan yola çıkılarak, manevi liderlik teorisi, özverili sevgi, ilgi, zen ve bir bütünlük, ahenk ve esenlik hali ile kişinin hem kendisinin hem de başkalarının takdiri ile meydana gelen duygular olarak tarif edilmektedir. Bu tanımın altını çizdiği değerler sabır, nezaket, kıskanç olmama, affedicilik, tevazu, diğergamlık, kendi kendini kontrol, güven, sadakat ve doğruluktur. Bu duyguların tersini oluşturan duygular ise şunlardır (Fry, 2003:712):

- Kaygı, endişe ve kuruntuyu içeren- Korku.
- Düşmanlık, dargınlık, kıskançlık, haset ve nefret içeren-Kızgınlık.
- Cesaretin kırılması, depresyonlu mizaç ve kendi kendini yıkıma götüren suçluluk duygularını içeren-Başarısızlık Duygusu.
- nyargı, bencillik ve kendini beğenmeyi içeren-Gurur/Kibir.

Bütün bu yıkıcı duygular, bir kişinin değer verdiği bir şeyi kaybetmekten korkmasından veya hak ettiğine inandığı bir şeyi elde edememesinden beslenmektedir. Sevgi ise her şeyin üstesinden gelmenin temellerini oluşturmakta ve bütün iyileştirici duyguların esasını teşkil etmektedir. Kendi ihtiyaçlarından bağımsız olarak, hem kendi hem de diğerleri için ilgi ve özen göstermeye odaklanmak korku, endişe, kızgınlık, başarısızlık ve suçluluk duygularını uzaklaştırmakta ve esenlik halini, neşe, barış ve huzurun tesisini sağlamaktadır (Fry, 2003: 712). Bu açıdan özverili sevgi, kişilere ve iş yerlerine bağlılığı da oluşturan bir manevi liderlik unsurudur.

Özverili sevgi, “kendi öz çıkarlarını aşır, diğerlerinin çıkarları üzerinde de odaklanabilen insanın sevgisi” olarak tanımlanmaktadır (Ahiausu ve Asawo, 2010: 98). Manevi liderlik ise özverili sevgi duygusuna hitap eden bir liderlik türüdür. Bunun için manevi liderlikte, ahlak, merhamet ve sevginin yanı sıra görev duygusu ve kendi çıkarını aşır özveri gerektiren ilke ve inançlara yönelme gibi güdüler de bulunmaktadır (a.g.m). Özverili sevginin karakteristik özellikleri affetmeyi, nezaketi, bütünleşikliği, empati ve merhameti, dürüstlüğü sabrı, cesareti, güveni, sadakati ve tevazuyu içinde barındırmaktadır. Buna göre, “özverili sevgi davranışının başkalarına yardım etmekten (en azından zarar vermemekten) ortaya çıkan ahlaki tatmin duygusuna sebep olduğuna inanılmaktadır (a.g.m).

1.8.1.2.3. Ümit/İnanç (Hope)

Websters sözlüğü inancı, ümit edilen şeylerin güvencesi, görülmeyen şeylere inanma olarak tanımlamaktadır (<http://www.websters-online-dictionary.org>). İnanç, arzu edilen bir şeyin olmasını beklemekten daha çok şeyi ifade etmektedir. İnanç ümide kesinlik katan bir histir. Kanıtı olmayan bir şeye duyulan sağlam bir kanaattir. İnanç yalnızca bir şeyi istemekten daha fazlasıdır. İstenilen ve beklenenin olacağına dair mutlak kesinliği gösteren değer, yaklaşım ve davranışlara dayanmaktadır (Fry, 2003: 713) .

Farran vd. (1995: 6), ümidi/inancı insan olma halinin gerekli bir deneyimi olarak tanımlamaktadırlar. Ümidin bir özelliği de maneviyattır. Daha yüksek seviyede manevi iyi olma hali çalışanların ümitlerini artırmaktadır. İş yerinde artan ümit duygusu, çalışanların yaptığı iş konusunda daha olumlu düşünmesine neden olmakta, tükenmişliği azaltmakta ve yüksek seviyede iş tatmini sağlamaktadır (Duggleby vd., 2009: 2377).

İnancı/ümidi olan çalışanların nereye gittikleri ve oraya nasıl ulaşacakları hakkında bir vizyonları vardır. Potansiyellerini yükseltmek ve daha iyiye ulaşmak için mücadele etmektedirler. Hedeflerine ulaşmak için karşılına çıkan problemlerle yüzleşmeye, zorluk ve acıları göğüslemeye gönüllüdürler. Bunun için dayanıklılık, azim ve isteklilik göstermektedirler. Bu yüzden inanç/ümit iş yerinin vizyon/amaç/misyonunun yerine getirileceğine olan inanıştır (Fry, 2003: 713).

1.8.2. İş Yeri Maneviyatı ve Kültür

Kültür, bir örgütün içindeki kişi ve grupların davranışlarını yönlendiren normlar, davranış kalıpları, inançlar, tutumlar ve alışkanlıklar sistemi olarak tanımlanabilir (Şimşek vd., 2003: 27). Görünen düzeyde ise kültür, çalışanların kıyafeti, iş yerinin düzeni, tören, sembol ve merasimlerden oluşmaktadır (Fry, 2003: 711). İş yeri maneviyatını bünyesine dahil eden ve örgütsel kültürlerdeki manevi değerleri araştıran çeşitli çalışmalar yapılmıştır (Fawcett vd., 2008; Milliman vd., 1999; Wagner-Marsh ve Conley, 1999). Güven, yaratıcılık ve saygı değerleri, iş yeri maneviyatının teşvik edildiği örgüt kültürlerinde önemli değerler olarak görülmektedir (Daniel, 2010: 442). Başka bir ifade ile iş yeri maneviyatı, örgütlerde çalışana saygı duyan ve onu yetiştiren, iş tasarımına yardım eden ve takım kurmada yardımcı olan bir kültüre izin vermektedir (Brown, 2003: 397).

Kişisel açıdan bakıldığında maneviyat (Jawanmard, 2012: 1966), çalışanların anlamlı bir iş ve yaşama sahip olmaları ve onları nihai hedeflerine ulaştıracak

bir yolun olması gerekliliğinden bahsetmektedir. Örgütsel açıdan ise iş yeri maneviyatı, iş yerinin misyonundan ve örgütü güzelleştiren, çalışanları ruhsal açıdan geliştiren sosyal değerlerden elde edilen bir çeşit örgütsel kültürü vurgulamaktadır (Jawanmard, 2012: 1966). Marques (2005)'e göre iş yerinde maneviyat, kalıcı örgütsel mükemmelliğe dönüşen, kapsamlı bir genel performansla sonuçlanan, karşılıklılık ve dayanışma ile özetlenen motive edici, kolektif bir örgütsel kültürün oluşturulmasına önayak olan bir süreçtir. Bu süreçte çalışanlar iyi niyet, birbirleri ile bağlantılı olma ve birbirlerine güven deneyimi yaşamaktadırlar.

Mitroff ve Denton (1999a), *A Spiritual Audit of Corporate America: A Hard Look at Spirituality, Religion and Values in the Workplace* adlı kitaplarında iş yeri kavramını, insanların kendi başına yapamayacağı şeyleri başarabilmeleri ve tam potansiyellerinin farkına varmaları için günlük olarak biraraya geldikleri en önemli mekanlardan biri olarak tanımlamışlardır. Buna göre iş yerleri, çalışanların kendilerini gerçekleştirebildikleri, tam potansiyellerini belirledikleri yerler olarak anlam kazanmaktadır. Manevi iş yerlerinde söz konusu "tam potansiyel"i belirleme yükümlülüğü tamamen çalışanlara bırakılmamaktadır. Bu tür iş yerlerinde, yöneticilerin temel görevlerinden biri çalışanların hayatlarındaki anlam ve amacı bulmalarını sağlamaktır. Böylelikle yöneticiler, çalışanların görev aşkıyla çalışmalarını da sağlayabilmektedirler (a.g.e:19). Söz konusu kitaba göre örgütler açık ibadethane, herhangi bir sosyal ihtiyacın karşılanabildiği bir yer veya aile biçimini alabilirler. Ayrıca bu tür kültürler kendi zayıflıklarını, gelenekselliğin tersine çevirmeyi bilen ve değişim ihtiyacını kabul eden, teklik (eşsiz olma), ahenk, uygunluk ve güven gibi değerler ile anlamlı olan kültürlerdir (Long ve Mills, 2010: 332-333).

Leigh (1997), örgütsel kültür hakkındaki bir analizde iş yerlerinde maneviyatın getirilmesi ile ilgili yeni bakış açılarını tartışmıştır. Yazar, üst düzey yöneticilerin yeteneklerini üst seviyeye çıkaran bir iş yeri ortamı oluşturma ihtiyacını dile getirmiştir. Yazara göre üst düzey yöneticilerin

manevi bir ortam oluşturmasının bir yolu, çalışan üzerinde etkisi olabilecek örgütsel değerleri canlandırmayı hedefleyen programların meydana getirilmesidir. Birçok iş yeri, değerleri performans yönetimine aktaran programlar ile birleştirmektedir. Yazar, çalışmasında konu ile ilgili birçok örnek vermiştir. Örneğin Exxon, alışanların değerleri ile iş hedefi arasında bağlantı kurmayı hedefleyen kurslar vermektedir. Bir otomotiv şirketi olan Fel-Pro, alışanların çocuklarına yıl boyunca okul öncesi eğitimi, kreş veya gündüz bakım merkezi gibi çeşitli imkanlar sunmaktadır. Aynı çizgide olan Finlayson (2001: 36-39), Jensen DJ Construction şirketi'nin iş yerine maneviyatı nasıl dahil ettiği şöyle anlatılmaktadır (Daniel, 2010: 444): Bir meditasyon odası, çalışanlara daha fazla özgürlük ve çalışanların topluluk çalışması yaptıkları özel bir tatil. Leigh (1997) bu türden uygulamaların çalışanların daha fazla bağlantılı olma duygusu hissetmelerini ve örgüt içerisinde çeşitli değerleri oluşturmalarını sağladığını ifade etmektedir.

Giacalone ve Jurkiewicz (2010)'e göre iş yeri maneviyatı, tamama ulaşmışlık, neşe ve haz duyguları veren, başkaları ile bağlantılı olma duygularını sağlayan, çalışanın iş süreci yoluyla kendini aşmasını teşvik eden bir kültürde deneyimlenen örgütsel değerlerin bir çerçevesidir. Manevi bir iş yeri ortamının literatürde en çok yer alan özellikleri şunlardır (Fawcett vd., 2008: 425):

- Değer verilen iş.
- Çalışanların yeteneklerini genişleten iş.
- Yüksek kaliteli kişilerarası ilişkiler.
- Kabul edilen, desteklenen ve ödüllendirilen çabalar.
- Rehber olarak hareket eden yöneticiler.
- Ekonomik kazanımı aşarak işte anlam bulma fırsatı.
- Güçlü bir iş ahlakı.
- Güçlendirme.

- İşbirliği.
- Çalışanlara saygı.
- Bir işe adanmışlık.
- Müşteriye özen gösterme yeteneği.
- Yanlışlardan öğrenme fırsatı.
- Kendi kendini yönetecek şekilde davranma sorumluluğu.
- Açık ve tutarlı liderlik.

İş yeri maneviyatı ile ilgili olan manevi liderlik konusunda kültür önemli bir yer tutmaktadır. Örneğin, manevi liderin görevleri arasında, tüm çalışanların hem kendileri hem de diğerleri için gerçek ilgi, özen ve takdir gösterdikleri, böylece bir aidiyet, anlaşılma ve takdir edilme duygusu ortaya çıkaran, özverili sevgiye dayalı bir örgütsel kültürün oluşturulması bulunmaktadır (Fry, 2003). Buna rağmen pekçok yönetici/lider çalışanların yaratıcılık, sezgi ve tutkularını güçlendirecek bir örgütsel ruh oluşturmada başarısız olabilmektedir. Fawcett vd. (2008: 420)'ne göre başarılı bir örgüt kültürü oluşturma süreci, öncelikle insan merkezli bir kültür oluşturmaya bağlıdır. Bu tür bir kültürde çalışanlar fırsatları değerlendirebildikleri için iş yapma kapasiteleri de artmaktadır. Bunun sonucunda örgütsel büyüme ve başarı da beraberinde gelmektedir. Başarı, kültürel değişimi desteklemekte ve ilham verici bir kültüre doğru ivme kazandırmaktadır.

Başarılı bir kültür oluşturulabilmesi, çalışanların yaratıcı ve yenilikçi çözümler üretmeye teşvik edilebilmesi için yönetici/liderlerin üzerinde durması gereken birtakım unsurlar vardır. Bu unsurlar temel iş yeri özelliklerini, örgütsel ortamı ve öz değerleri içermektedir. Başarı için bu unsurlarla sürekli irtibat halinde olunmalı ve bu unsurlar iş yerinin tamamında desteklenmelidir. Başka bir ifade ile öz değerler, örgütsel ortam ve iş yeri özellikleri gibi konular üzerinde durularak ilham verici bir örgütsel kültür oluşturulabilir. Söz konusu unsurların birbiri ile olan etkileşimi şu şekilde açıklanabilir (Fawcett, 2008): Örgüt

özdeğerleri ile çalışanlar arasındaki öz değerlerin birbiri ile olan ilişkisi, doğru değer sistemi ve yapıların üretilmesine neden olmaktadır. Örgütsel değerler ve yapılar kişisel büyümeyi teşvik etmekte ve çalışanların kendine saygısı yükselmektedir. Güçlü özsaygı, çalışanların kişisel kimliklerini kaybetmeden topluluğun birer parçası olmalarını kolaylaştırmaktadır. Başarının diğer bir unsuru olan iş yeri özellikleri ise çalışanların iş alışkanlıkları ile iş yerinin öz değerleri arasında uyum sağlanmasına neden olmaktadır. Böylece iş yerinde manevi bir ortam ve başarılı bir örgüt kültürü oluşmaktadır.

Garcia-Zamor (2003: 362) iş yerine maneviyatı getirmenin işverenin daha çok tatmin olduğu ve iyileştirilmiş bir performans elde ettiği farklı bir örgütsel kültür ortaya çıkarabileceği üzerinde durmuş, aynı zamanda çalışanların daha insancıl bir ortamda daha yaratıcı ve daha yüksek moralli olduklarını ifade etmiştir.

Harvard Üniversitesi'nde yapılan bir çalışmada (Thompson, 2000: 18-19), güçlü kültürü olan on şirket ve zayıf kültürü olan on şirket incelenmiştir. Buna göre karlılık ile kültürün güçlülüğü arasında ilişki bulunmuştur. Bu çalışmaya göre, maneviyatı güçlendirilmiş şirketlerin performansının (net kazançları, yatırım geri dönüşü ve paydaşların değerleri açısından) diğer iş yerlerinin yaklaşık dört katı olduğu tespit edilmiştir. (a.g.m). Böylece iş yerinde maneviyatın yeni bir örgüt kültürü oluşturduğuna dair ampirik bulgular olduğu tespit edilmektedir (Claude ve Zamor, 2003: 361-362).

1.8.3. İş Yeri Maneviyatı ve Etik Değerler

İş yerlerinde maneviyat çeşitli şekillerde kendini göstermektedir. Bazı yazarlar iş yerlerinde aynı kavramı ifade etmek için “maneviyat” yerine “din” kelimesini kullanırken, bazıları da “maneviyat” yerine “değerler” ve “etik” kelimelerini tercih edebilmektedir (McLaughlin, 2005).

Maneviyat en çok yönetim fonksiyonlarında ve iş yerlerinde kabul edilip yürürlüğe konmuş değerlerde kendini göstermektedir (Grzeda ve Assogbavi, 2011: 239). İş yeri maneviyatının değerleri, bütünlük, dürüstlük, sorumluluk, yardımseverlik, saygı ve güven, kaliteye bağlılık gibi ortak kavramları ifade etmekte kullanılmaktadır (Cavanagh ve Bandsuch, 2002; Fry, 2003; Wagner-Marsh ve Conley, 1999). Marques (2008)' e göre bu değerler, sinerji, barış, ilham, saygı, bütünlük, güven, anlayış, kabul etme, sevgi, birbirine bağlılık, doğruluk, verim, yardımlaşma, tolerans, iyilik dileme, açıklık, karşılıklılık, nezaket gibi iş yeri maneviyatı prensiplerinden oluşmaktadır. Bu prensipler, iş yerlerinin uygulamalarına da yansımaktadır. Örneğin, çalışanları stresli durumlarda desteklemek için “anında yardım hattı” oluşturmak, esnek çalışma saatlerine imkan tanımak ve kişisel gelişim fırsatı sunan eğitimlere yer vermek bu uygulamalardan bazılarıdır (Marques, 2008).

Maneviyat, kişilerin bilinç sınırlarının genişlemesine, farkındalıklarının, sezgilerinin ve yaratıcılıklarının artmasına neden olmaktadır (Freshman, 1999; Cash vd., 2000). Sezgi ve yaratıcılık da problem çözmek için gerekli olan güçlü değerler arasında yer almaktadır (Turner, 1999: 1-2). Özellikle açık fikirlilik, esnek düşünme ve yaratıcılık, iş yerinin değişimlere ayak uydurarak ilerlemesini sağlayacak değerler arasında yer almaktadır (Jurkiewics ve Giacalone, 2004: 131-133).

Etik değerlerden *doğruluk*, çalışanlara ödüllerin ve cezaların insafı, tarafsız, hassas, dürüstçe dağıtılmasını sağlayarak; *sinerji, bağlılık ve güven*, iş yükünün hafifletilmesini sağlayarak; *saygı, barış ve tolerans* önyargıları ve kıskançlıkları azaltarak iş tatminini ve örgütsel bağlılığın artmasına katkıda bulunan değerler arasında yer almaktadır (Milliman vd., 2001; Jurkiewics ve Giacalone, 2004: 131-133).

Etik değerler, her türlü iş yeri için uygulanabilecek, çalışan tatminini yükselten ve böylece yatırım için artan bir geri dönüş ile birlikte yüksek oranda kalite ve verim sağlamaya yönelik kullanışlı bir kılavuz olarak görülmektedir (Marques,

2008: 5). Etik değerlere sahip çalışanlar ahlaka, değerlere, ilişki becerilerine ve iş ile kendileri arasındaki dengenin gözetilmesine önem vermektedirler. İşin kendilerine büyük anlam ve amaç kattığını belirten çalışanlar, aynı zamanda etik bir iş yerinin üyeleridir. Söz konusu değerler yönetmel bütünlüğü etkilemekte ve örgüt kültürüne doğrudan katkıda bulunarak etik boyutun güçlenmesini sağlamaktadır (Cavanagh, 1999; Burack, 1999).

Cavanagh ve Bandsuch (2002) maneviyatın sadece çeşitli etik değerler içermediğini, aynı zamanda iyi etik davranışların gelişmesini büyük oranda etkilediği üzerinde durmuşlardır. Yazarlara göre maneviyat etik davranışın temelidir ve kişinin karakter gelişimini etkilemektedir. İyi karakterli çalışanlardan oluşan örgütler, aynı zamanda faydalı bir kültür oluşurmaktadırlar. Giacalone and Jurkiewicz (2003) de kişisel maneviyat ile etik davranış arasında bir ilişkinin varlığından bahsetmiş ve kişisel maneviyatın etik algılamaları ve karar vermeyi etkilediğini ifade etmiştir.

Maneviyatın ahlak-değerler-performans ilişkisi ile bağlantısını ortaya koyan makale ve dergi sayısı son on yıldır giderek artmaktadır. İş yeri maneviyatı ile ilgili olan ve örgüt kültürünün yansımaları olan değerler, örgüt performansını genişletmekte ve örgüt stratejisinin elemanları haline gelmektedir (Ashmos ve Duchon, 2000; Mitroff ve Denton, 1999b). Bu değerler örgütün felsefesini, misyonunu, hedeflerini, karar verme ve uygulama şeklini etkileyebilmektedir.

Etik değerlerin iş yeri politika ve uygulamaları ile bütünleştirilmesi ile iş yeri, çevresel çalkantılardan çok fazla etkilenmemektedir (Jurkiewicz ve Giacalone, 2004: 134). İş yerinde maneviyat örgüt değerlerini, kişisel tatmin duygusunu ve örgüt amaçlarına bağlılığı artıran bir unsurdur (Wagner-Marsh ve Conely, 1999; Burack, 1999; Delbecq, 1999; Leigh, 1997). Başka bir ifade ile maneviyat tabanlı iş yerlerinde etik değerler ve iş performansı arasında pozitif ilişkiler bulunmaktadır.

McLaughlin (1998)'e göre manevi değerler, örgüte rehberlik eden ilkeler olarak kullanıldığında örgütsel verimlilik ve karlılık artmaktadır. Yazar, Amerikan yatırımcılarının %39'unun yatırım yapmadan önce iş uygulamalarını, etik değerler açısından gözden geçirdiklerini belirtmiştir. Bunun nedeni, etiği anahtar yönetim bileşeni olarak gören iş yerlerinin, bu kavramı anahtar yönetim bileşeni olarak görmeyen iş yerlerine göre daha başarılı olduklarının tespit edilmiş olmasıdır. Bununla birlikte, birçok örgüt etik değerlere sahip olduğu halde, bunları uygulamaya aktarmakta sıkıntı çekmektedir (Milliman vd., 1999: 224). Bu sıkıntının ortadan kalkması için iş yerinin bütününe (yönetici/lider-çalışanlar) desteğini almak şarttır.

1.8.4. İş Yeri Maneviyatı ve Din

Maneviyat ve iş yeri maneviyatına artan ilginin göstergelerinden biri de konuya bakış açısının çeşitliliğidir. Bu bakış açılarının bir tanesi, maneviyat ve din bağlantısı ile ilgili tartışmalardır (Tonder ve Ramdass, 2009: 230). Din ve maneviyatın nasıl tanımlanacağı konusunda henüz bir mutabakata varılmamışken, bunları değerlendirmek üzere çeşitli yöntemler geliştirilmiş ve bu yöntemler geniş bir kullanıma sahip olmuştur. Bu süreçte bazı görüşler dindarlıkla maneviyatı birbirinden ayırmışlar, bazıları ise bağlantılarından, benzer yönlerinden bahsetmişlerdir. Bu tartışma iş yeri maneviyatı temelinde de devam etmiştir.

Bazı yazarlar için iş yerinde maneviyat dinsel bir çağrışım içermekte, bazıları için ise içermemektedir. Örneğin, Lund vd. (2008) işverenlerin bazı durumlarda ruhsal uygulamalar için çalışanlarına izin verdiklerini bildirmiş, iş yerinde maneviyatı ve dini ifade etmenin "büyük bir paradigmatik değişim" olarak ortaya çıktığını ileri sürmüştür. Bu görüşte yazarlar, din ve maneviyat ifadelerini aynı anda ve birlikte kullanmışlardır. İş yerinde maneviyat konusu çoğunlukla batı din teolojisi⁵ ve uygulaması ile liderlik ahlakı ve değerleri alanından çıkmaktadır (Claude ve Zamor, 2003: 361-362). Dolayısıyla,

⁵ Tanrı Bilimi (TDK (c)).

maneviyatın kökeni çoğunlukla dinden ileri gelmektedir. Bunu destekleyici şekilde, birçok işadamı kararlar alırken, dini inançların rolünü çok önemsemektedirler (Claude ve Zamor, 2003: 361-362).

Bazı yazarlar din ile iş yeri maneviyatı arasında doğrudan bir bağlantı kurmaktadır (Fernando, 2005: 11). Bu yazarlara göre maneviyat, dinden bağımsız düşünülemez. Maneviyat dinin görünen/dışsal (ibadet tarzı vb.) yönünden farklı olsa da görünmeyen/içsel (ahlaki değerler vb.) yönüyle benzer özellikler taşımaktadır (a.g.m).

Bazı görüşlere göre (Laabs, 1995; Cavanagh, 1999) ise günümüzde iş yerinde maneviyatın belirli bir inanç sistemi ve dinsel gelenekle bağlantısı yoktur ve daha çok çalışanların değerleri ve düşüncelerini temel almaktadır. Fry (2003) da maneviyatla ilgili konuların diğer herhangi bir dini grubun konularından farklı olduğu görüşüne katılmaktadır. Yazara göre din ve maneviyat eş anlamlı olarak kullanılamaz. Bu yüzden çoğu yazar, iş yeri maneviyatını çalışanların iç hayatları, bağlantılı olma duyguları, neşe ve anlamlılık üzerinde odaklanarak kavramsallaştırmaktadırlar (Giacalone ve Jurkiewicz, 2010).

Mitroff ve Denton (1999b)'a göre yöneticiler, maneviyat ile dini sürekli ve açık bir şekilde ayırmaktadırlar. Yazarların yaptığı araştırmada (a.g.m) mülakat yapılan 100 yöneticinin çoğunluğunun (yaklaşık %60) iş yeri ile ilgili olarak maneviyata karşı olumlu fakat dine karşı olumsuz görüşlere sahip olduğu gözlemlenmektedir. Bu durum, maneviyattan dini açık bir şekilde ayırmakta, insanları din propagandası yapmaktan caydırmakta, çalışanların farklı görüşlerine ya da davranışlarına saygı duyulmasını ve örgütsel bir kültür içerisinde ortak değerlere odaklanılmasını sağlamaktadır (Brandt, 1996; Kinni, 2003).

İş yeri maneviyatı çalışmalarının amacı, belirli bir inancın (veya bunun eksikliğini) savunmasını yapmak değil, iş yeri maneviyatını, iş yerleri ve

paydaşları için objektif olarak keşfetmek ve iş yerinde maneviyatın iş yerlerinin fonksiyonunu ve çalışanlarının sağlık ve esenliklerini etkileyip etkilemediğini bilimsel olarak araştırmaktır. Bu nedenle, din tartışmalarının iş yeri maneviyatından ayrı tutulması gerekmektedir. Çünkü belirli bir dine odaklı yaklaşım, iş yerlerinde diğer dinin inanç sistemini kötülemek anlamına gelmektedir. Bu ayırmacı yaklaşım ise örgütsel bağnazlığa, düşük morale, düşük performansa ve düşük iş tatminine neden olabilmektedir. Yönetim disiplini bilimsel modele dayanmaktadır ve iş yeri davranışını anlamak için kanıtlanabilir yaklaşımlar sunmayı amaçlamaktadır. Bazı yazarlara göre dinin test edilememesi, herhangi bir dini prensibin yönetim disiplininin prensiplerine baskın çıkmaması gerekliliğini de beraberinde getirmektedir (Giacalone ve Jurkiewicz, 2010: 4).

Maneviyatın iş yerlerinde faydalı olarak uygulanabilmesi için yöneticilerin/liderlerin tüm dinleri, inançları ve farklı bakış açılarını anlamaya ve kucaklamaya, ayrıca her çalışanın kendi maneviyatını yaşayabilmesini sağlayacak bir kültür oluşturmaya çaba sarf etmeleri gerekmektedir.

1.8.5. İş Yeri Maneviyatı ve Manevi (Ruhsal) Zeka

Manevi (ruhsal) zeka konusu ve bu konu ile ilgili çalışmalar ilk defa Danah Zohar ve Ian Marshall (2000) tarafından gerçekleştirilmiştir. Zohar ve Marshall (2000)'a göre manevi (ruhsal) zeka (Spiritual Quotient), duygusal zeka (Emotional Quotient) ve zihinsel zeka (Intelligence Quotient) kavramının üzerinde bir olguyu ifade etmekte ve diğer zeka türlerini de destekleyerek kişinin duygusal ve zihinsel zekasının etkin olarak faaliyet göstermesine yardımcı olmaktadır. Türkiye'de konudan ilk bahseden yazarlardan biri olan Bozdağ (2006) da insana sunulan en kapsamlı zekanın manevi zeka olduğunu, daha sonra duygusal zekanın ve en son zihinsel zekanın geldiğini ifade etmiştir.

Manevi zeka iki nedenle diğer tür zekaların kaynağı olarak düşünülebilmektedir (Zohar ve Marshall, 2000). Bu zeka türü, biçimsel varlığın nedenlerine ilişkin düşünmeyi içermekte ve farklı türde zekalarla ilişkilendirilebilmektedir. Ayrıca, iş yeri maneviyatına göre manevi zeka, hayatın anlamını belirlemek için bütün varlıkların ana kaynağı ile bir ilişki kurma ve devam ettirme kabiliyeti olarak da düşünülebilmektedir (Ayrancı, 2011: 12).

Manevi zeka insanların yaratıcı olmalarını, kuralları değiştirebilmelerini sağlayan ve dönüştürücü gücü olan bir zeka türüdür. Ayrıca kişiye ahlak duygusu, katı kuralları anlayış ve merhamet ile yumuşatma yeteneği, bu merhamet ve anlayışın da sınırının olduğunu anlama yeteneği vermektedir (Zohar ve Marshall, 2000: 17).

Bu alandaki en önemli çalışmalardan birini gerçekleştiren Emmons (2000), manevi zekanın sadece günlük problemlerle başa çıkma yeteneği olarak düşünülmemesi gerektiği sonucuna varmıştır. Ona göre bu bir dizi yetenekten daha öte bir şeydir. Yazar maneviyatı, bilgi ve dini duygu temelli bir kural sistemi şeklinde karakterize etmekte ve maneviyatın aslında bir zeka biçimi olduğunu belirterek, yetenekleri de içerdiğini ifade etmektedir. Emmons (a.g.m)'a göre manevi zeka, zihnin- bilincin aşmış-üstün hallerini tecrübe etme yeteneği, hayatı kutsal olarak algılama ve her şeyi kapsayan, diğer hayat alanlarını organize eden ve birleştiren ruhsal çabaları kavrama yeteneği, kapsamlı bir dizi dini kaynağı esnek bir şekilde ve uygun olarak yaşam sorunlarına uygulama yeteneği, erdemli davranışlarla (bağışlayıcılık göstermek, minnettarlık ifade etmek, alçak gönüllü olmak, şefkat göstermek gibi...) meşgul olma yeteneğidir.

Manevi zeka, kişilik ve davranış arasında ortak zemin anlayışında yararlı olduğu ispatlanan, kabul edilebilir psikolojik çerçeveye içerisine maneviyatı yerleştiren, akla uygun ve bilimsel bir maneviyatı kapsamaktadır. Maneviyatın hedefe ulaşma ve problem çözme üzerinde vurgu yapan akılcı yaklaşımlara

bağlı kalmasını sağlamaktadır (Emmons, 2000: 19). Manevi zeka, bir kişinin orta ve kısa vadeli görevleri daha büyük hedefe bağlı olan alt hedefler olarak anlaması ve onları yerine getirme amacı güden davranışını sürdürmesi için bütünü ve temel hedefi görmesini sağlayan zihinsel ve duygusal özelliklerde sahip olduğu derecesini ifade etmektedir (Giacalone ve Jurkiewics, 2010: 75).

Manevi zekayı belirleyen beş temel yetenek bulunmaktadır (Emmons, 2000: 9; Tischler vd., 2002: 211). Bu yetenekler; kendini aşma kapasitesi, yükseltilmiş bilinç durumuna girme yeteneği, kutsal bir duygu ile günlük faaliyetleri yerine getirme kapasitesi, olaylar ve ilişkilere katılım, hayattaki problemleri çözmek için manevi kaynakları kullanma yeteneği, erdemli davranış (affedici olma, şükranlarını ifade etme, mütevazî olma, şefkat gösterme gibi) gösterme kapasitesidir.

Manevi zeka, insanlara üstün gerçeklere karşı duyarlı olma ve günlük varlıklar, yerler, ilişkiler ve roller içinde kutsallık algısı sağlamaktadır. Bu durum, gerçek hayat problemlerini çözümede uygulanan ruhsal bilginin esnek olarak kullanımı olarak ifade edilebilmektedir (Giacalone ve Jurkiewics, 2010: 77). İş yeri de insanların hayatlarının birer parçası, hatta günümüzde en önemli parçası olduğundan, iş yerindeki problemleri çözmek için bu ruhsal bilgidен yararlanılabilmektedir. Bu anlamda iş yerinde manevi zekası yüksek çalışanlar, iş yerindeki problemlerle baş etmede ve iş yerine olumlu çıktılar sağlamada daha etkin olabilmektedirler.

1.8.6. İş Yeri Maneviyatı ve Manevi İyi Olma (Esenlik/Afiyet)

Manevi iyi olma/esenlik/afiyet (spiritual well-being) insanların manevi hayatlarının kalitesini algılamaları olarak tarif edilmektedir. Manevi iyi olma, hem hayatta anlam ve amaç duygusu hem de Allah veya kutsal bir varlıkla ilişki duygusu gibi duyguları da içeren bir kavramdır. Kişinin kendisi, toplum, dünya ve üstün bir güç ile bağlantı vasıtasıyla bir denge, ahenk ve mutluluk

kaynağı olan esenlik duygusu varoluşçu ve dini olmak üzere iki bileşen içermektedir (Robert vd., 2006: 166). Varoluşçu iyi olma, kişinin hayattaki anlamı ve hayat memnuniyetini içeren ve iş tatmini için gerekli kabul edilen bir görev ve amaç duygusu ile bağlantılı olan bir kavramdır. Dini iyi olma ise kişinin Allah veya kutsal bir varlığa inancını içermektedir. İnsanların kendi manevi esenliklerini algılama bileşenleri, hayatta anlam ve amaç için araştırma yapmayı, bir dizi değer ve inançla yaşamayı, dünyaya katkı yapmayı ve kendini aşmayı içine almaktadır. Hayattan anlam çıkarmak ve amacı bulmak ki, varoluşçu iyiliğin tanımıdır, çalışanın iş yerinde amaç ve anlam bulması ile ilgili olup iş yeri maneviyatı konusunun iş yerinde anlam boyutu ile benzer özellikler taşımaktadır (Robert vd., 2006: 166).

İş yeri maneviyatının, Maslow'un ait olma ve başarı ihtiyacı gibi yüksek düzeydeki ihtiyaçlarla ilintili olduğu ifade edilmektedir (Burack, 1999: 284). Bu yüksek düzeydeki ihtiyaçlar dönüşüm, bütünlük, dahil olma ve birlikten oluşan manevi farkındalığın gelişmesindeki dört aşamayı kapsayacak şekilde genişletilebilmektedir. Bu nedenle, iş yerinde kendini gerçekleştirme ihtiyacının tatmini, çalışanların manevi ihtiyaçlarının karşılanması ve manevi esenliğe ulaşması ile de ilişkilidir (Fry, 2003).

Günümüzde iş ve kişisel hayat arasındaki sınırların birbirine geçtiği, bu yüzden iş ve kişisel hayatı ayırmanın insanların manevi esenliklerine katkıda bulunmadığı ileri sürülmektedir. Başka bir ifade ile çalışmak başlıca hayat görevi, kişisel kimlik ve esenlik kaynağı olarak görülmektedir (Myers vd., 2000).

Manevi iyi olma, manevi liderlikle ilgili bir kavram olarak ortaya çıkmaktadır (Jeon, 2011: 34). Fry (2003), literatürde tartışılan psikolojik iyi olma, insan sağlığı, hayat memnuniyeti ve olumlu psikoloji kavramlarını inceleyerek manevi liderlik teorisini genişletmiştir (Fry, 2005; Fry, 2009; Fry vd., 2011). Fry (2003, 2005) manevi liderliği, insanın kendisini ve başkalarını içsel olarak motive etme ve böylece onların görev aşkı ve aidiyet yoluyla, manevi iyi olma

duygusuna sahip olmaları için gerekli değer, yaklaşım ve davranışlar olarak tanımlamıştır (Jeon, 2011: 8). Bu süreçte “manevi olarak ayakta kalma (kurtulma)” terimi “manevi iyi olma” olarak değiştirilmiştir. Manevi esenlik, bir kişinin amaç ve yön duygusunu hissetme derecesinin kendisi tarafından algılanmasıdır. Böylece manevi esenlik, kişinin manevi iyiliği ne kadar algıladığının psikolojik bir yansıması olarak düşünülebilir (Paloutzian vd., 2010: 75).

Kinjerski ve Skrypnek (2008) ve Marques (2006)'e göre iş yerinde maneviyat güçlü iyi olma duygusu, çalışanın yaptığı işin iş yerine ve topluma katkıda bulunduğu inancı, ortak amaç için diğer kişilerle bağlantılı olma duygusu, kendinden daha büyük olan bir şeyle bağlantının farkındalığı ve kendini aşma duygularını içermektedir. Giacalone ve Jurkiewicz (2010) manevi bir çalışan tarafından deneyimlenen manevi iyi olma halini yansıtan ve etik olan bir dizi öz değeri; dürüstlük, affedicilik, ümit, şükran, tevazu, şefkat ve bütünlük olarak belirtmiştir.

Fernando (2005: 13)'ya göre maneviyat ve ihtiyaçlar hiyerarşisinin kendini gerçekleştirme basamağı arasında çeşitli benzerlikler vardır. Kendini gerçekleştiren insan sonunda içsel esenlik sürecine gelmektedir. Bu süreç iş yerlerinde çalışanları daha iyiye yönlendirmektedir. Trott (1996) manevi esenlik, kendi kendine yeterlilik, örgütsel şeffaflık ve örgütsel bağlılık arasında olumlu ilişkiler bulmuştur (Kendall, 2012: 6). Csiernik ve Adams (2002) iş yeri maneviyatının iyi olmaya katkıda bulunduğunu ve stresin etkisini giderdiğini ifade etmektedir. Fry (2003)'a göre ise manevi hayatta kalmanın/iyi olmanın kişisel sonuçları neşe, barış ve huzur içermektedir. Bu sonuçlar, aynı zamanda çoğu yönetici ve iş yerinin hedefi olan yüksek örgüt bağlılığı, yüksek verimlilik ve düşük stres seviyesinin de kaynağı olarak görülmektedir.

1.9. İŞ YERİ MANEVİYATININ ÖRGÜTSEL ÇIKTILARI

Maneviyat, çalışanların iş yerleriyle ilişkilerini tarif eden yeni bir iletişim şekli oluşturmuş olmasına rağmen, bu kavramın iş yerinde daha geniş ve derin bir dönüşüm sağlayıp sağlamadığı tartışılmaktadır. Grzeda ve Assogbavi (2011)'nin çalışması, iş yerlerinin ve yönetimin manevi dönüşümlerini ve bu dönüşümlerin yönetim faaliyetleri ile yönetim eğitimi ve gelişimi üzerine etkilerini ölçmeye çalışmıştır. Yapılan bu çalışmada, maneviyatın iş yerindeki etkisi somut ve çok açık bir şekilde ortaya konulamamış ancak çeşitli çalışmaların (Giacalone ve Jurkiewicz, 2003; Pfeffer, 2010; Fry, 2003) bu yönde bulgular elde ettiği tespit edilmiştir.

İş yeri maneviyatı, çalışanın zenginleştirilmiş ve daha dolu bir hayat deneyiminin yol açtığı kültürlerde ilerleme, yüksek verimlilik ve performans gibi bir dizi sonuç doğurmaktadır (Neck and Milliman, 1994; Mitroff and Denton, 1999; Turner, 1999; Burack, 1999; Mitroff ve Denton, 1999a; Thompson, 2000; Duchon ve Plowman, 2005).

İyi bir iş yeri, manevi değerlerini gerçekleştirerek finansal başarıya katkı sağlayabilmektedir. Bilindiği gibi karlılık iş yerlerinde önemli bir anahtardır. Manevi düşünce ise uzun dönemli karlılığa etki etmekte ve iş yerindeki "uyum"a katkı sağlamaktadır (Burack, 1999: 284).

Maneviyat ile ilişkili iş uygulamaları (kazanç paylaşma, çalışan haklarını koruma gibi...) büyüme oranlarının artışı ile bağlantılıdır (Giacalone ve Jurkiewicz, 2010: 9). Deneye dayalı veriler bu durumu desteklemesine rağmen bazı iş çevreleri bu değişikliğe direnmektedirler. Bu dirence yöneticiler ve astları arasında güç paylaşımı korkusu ve güvensizlik neden olmaktadır. Bu durumda kısa dönemli maliyetleri azaltma, uzun dönemli sağlam politikalardan daha önemli hale gelmektedir. Oysa maneviyat tabanlı iş kültürüne dayalı maliyetler, ölçülebilir verimlilik kazançları, dolayısıyla rekabetçi üstünlük sağlamaktadır (a.g.e). Thompson (2000: 19)'a göre ise

maneviyat tabanlı iş yerleri net gelirlerde, yatırımın geri dönüşünde ve hissedar değerlerinde diğer iş yerlerine göre daha üstündür.

Maneviyat ile iş etkinliği ve azaltılmış stres gibi bazı istenen örgütsel sonuçlar arasında teorik ve deneysel bağlantılar bulunmuştur (Schmidt-Wilk vd., 1996). Csiernik ve Adams (2002) örgütsel sağlığı, örgütsel stresi ve manevi esenlik halini ölçen ve katılımcıları arasında en çok din adamları, hemşireler ve avukatların olduğu bir anket çalışması yapmışlardır. Çalışmada, manevi esenlik ile algılanan maneviyat rolü arasında iş stresini en aza indirmek için olumlu ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır. Başka bir ifade ile yazarlar, iş yeri maneviyatının iyi olmaya/esenliğe katkıda bulunduğunu ve stresin etkisini giderdiğini tespit etmişlerdir.

Kolodinsky vd. (2008)'nin yaptığı çalışmada iş yeri maneviyatının işe katılımı, iş yeri ile özdeşleşmeyle, işten alınan ödüllerin tatmini ile olumlu bir ilişki içerisinde olduğu, iş yeri ile alakalı hayal kırıklığıyla da olumsuz bir ilişki içinde olduğu bulunmuştur. Ayrıca, kişisel ve örgütsel maneviyatın birbiriyle etkileşiminin de toplam iş tatminiyle ilişkili olduğu saptanmıştır.

Karakaş (2010) da maneviyatın, çalışan performansı ve örgüt etkinliğini nasıl artırdığını araştırmıştır. Bunun için iş yerinde maneviyat ve performansla ilgili 140 çalışmayı incelemiş, mevcut literatüre dayalı olarak konuyla ilgili aşağıdaki üç bakış açısını sunmuştur:

- Maneviyat, çalışanların iyi olma (esenlik) durumunu ve hayat kalitesini artırmaktadır.
- İş yerinde maneviyat, çalışanlara anlam ve amaç sunmaktadır.
- Maneviyat çalışanlara, birbirlerine bağlılık ve topluluk duygusu (hissi) kazandırmaktadır.

Daniel (2010: 452)'e göre takım üyelerinin, iş yeri maneviyatı algısının iş yerinde güven, yaratıcılık ve saygı gibi bazı önemli özellikleri içeren örgüt

kültürüne etkisi olmaktadır. Bu tür bir örgüt kültürü takım içi çatışmayı azaltmakta, takım üyesi memnuniyetini ve takım performansını artırmaktadır. Böylece takım etkinliği de artmaktadır. Yazarın konu ile ilgili olarak öne sürdüğü modelde bir iş yeri maneviyatı değeri olan “güven”, takım üyesi memnuniyeti ve takım performansı ile olumlu; görev, ilişki ve süreç çatışmasıyla olumsuz bir ilişki içindedir. “Yaratıcılık”, takım üyesi memnuniyeti, takım performansı, görev ve süreç çatışmasıyla olumlu; ilişki çatışmasıyla olumsuz bir ilişki içindedir. “Saygı” ise takım üyesi memnuniyeti, takım performansı ve görev çatışmasıyla olumlu; ilişki ve süreç çatışmasıyla olumsuz bir ilişki içindedir (Daniel, 2010: 452).

Probst ve Strand (2010), maneviyatın strese neden olan iş güvensizliğinin değerlendirilmesinde ve buna cevap vermede oynayabileceği rollerle ilgili teorik teklifler geliştirmiş ve maneviyatın bu konuda nasıl yararlı, aynı zamanda potansiyel olarak zararlı rol oynayabileceğinin araştırılması gerektiğini vurgulamışlardır.

Lips-wiersma (2001: 497) maneviyatın kariyer davranışı üzerine etkisini teorik olarak araştırmıştır. Yazar, çeşitli manevi inançları olan (dini ve dini olmayan) 16 kişiyle yapılan görüşmeler sonucunda, kişisel maneviyatın ve inançların kişilerin kariyer amaçlarına ve bu amaçların kariyer davranışlarına etki ettiğini tespit etmiştir.

Duffy vd. (2010) ise maneviyat ile dindarlığı benzer olarak değerlendirmiş ve maneviyatın/dindarlığın kariyer seçimi, kariyer motivasyonu ve iş değerleri üzerine etki etmek suretiyle verilen kararları etkilediğini dile getirmişlerdir. Örneğin, yüksek seviyede içsel olarak dindar kişiler, dini inançları çerçevesinde öğretime dayalı, sosyal veya diğerlerine yardım etmeyi ön sırada tutan bir mesleğe meyilli olabilmekte veya dine/maneviyata özel olarak eğilimli olmayanlarla karşılaştırıldıklarında, materyalist olarak değerlendirilen meslekleri daha az tercih edebilmektedirler. Bu kişiler, anlamlı mesleklere ve diğer kişilere etki etmeye değer verdikleri için diğer kişiler ile çalışmalarına

imkan sağlayan meslekler tarafından da motive edilebilmektedirler. Duffy vd. (2010)'ne göre manevi liderlikteki görev aşkı, işle ilgili olumlu bir davetçi ve genel iyi olma/esenlik sonuçlarıyla ilgilidir ve bu durum daha büyük kariyer olgunluğunu, daha büyük iş imkânını ve daha yüksek hayat anlamı ve tatminini içermektedir.

Malik vd. (2011) iş yeri maneviyatı bileşenlerinden olan iş yerinde anlamın ve topluluk için şartların örgütsel vatandaşlık davranışının öncülleri olup olmadığını araştırmışlardır. Çalışma sonuçları, iş yerinde anlam ve topluluk için şartların her ikisinin de örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde olumlu ve anlamlı etkileri olduğunu göstermiştir. Bu bulguları destekleyen çeşitli çalışmalar (Pawar, 2009; Tan ve Geh, 2009; Kutcher vd., 2010) da bulunmaktadır.

Çalışmanın ikinci bölümüne geçmeden önce, İş yeri maneviyatı kavramını ve önemini açıklayan bilgiler ışığında aşağıdaki değerlendirmeler yapılabilir:

- İş hayatında ortaya çıkan hızlı değişimlerle birlikte, iş yerlerinde maneviyat önem kazanmaya başlamıştır. Bu durum yönetim literatürüne de yansımış, konunun gelişimine yönelik çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmalarla birlikte kişi, örgüt ve kişi-örgüt etkileşimi bakış açılarıyla birlikte, maneviyat konusu farklı boyutlar kazanmıştır. Bu boyutlar arasında "kişinin iç dünyası, iş yerinde anlam, topluluk bilinci, örgütsel değerlerle uyum ve üstün bir varlık ile bağlantılı olma boyutları yer almaktadır.
- İş yeri maneviyatının çalışanlara ve iş yerlerine birçok yararı bulunmaktadır. Konunun gelişim sürecinde sıklıkla bu yararlar ifade edilmektedir. Fakat bazı yazarlar, iş yeri maneviyatının iş yeri tarafına doğru uygulanmadığı takdirde, çalışanlara ve iş yerine zararlı olabileceğini ifade etmektedirler. Olası bu zararlar genellikle dini

ayrımcılık, farklı inançlara saygı duyulmaması, çalışanların inançlarını ve değerlerini ifade edememeleri olarak ortaya çıkmaktadır.

- Konu ile ilgili yapılan çalışmalar ile birlikte, zaman zaman iş yeri maneviyatı yerine kullanılan (etik değerler, din, manevi zeka ve manevi esenlik) ve/veya iş yeri maneviyatı ile bağlantılı olan (liderlik ve kültür) konular belirgin hale gelmiştir.
- İş yeri maneviyatı birçok örgütsel çıktıya neden olmaktadır. İş yeri maneviyatı ile genellikle pozitif ilişkisi olan çıktılar arasında verimlilik, karlılık, etkinlik gibi finansal performans değerleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı, motivasyon, iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi davranışsal performans değerleri yer almaktadır. Bununla birlikte stres, çatışma, işe devamsızlık, tükenmişlik ve iş gücü devir hızı gibi davranışsal çıktılar ile iş yeri maneviyatı arasında genellikle negatif ilişkiler bulunmaktadır.
- Konu ile ilgili bilgiler doğrultusunda, iş yeri maneviyatını, “anlamli iş, topluluk bilinci ve iş yeri değerleri ile uyum” sağlayarak, olumlu performans çıktılarına neden olan iş yerlerini canlandırıcı güç” olarak tanımlamak mümkündür.
- İş yerlerinde önemli örgütsel çıktılar arasında değerlendirilen iş tatmini ve örgütsel bağlılık konu ile ilgili literatürde sıklıkla yer almaktadır. Bu nedenle, çalışmanın bundan sonraki bölümünde, iş yeri maneviyatının iş tatmini ve örgütsel bağlılık değişkenlerine etkisi ile ilgili literatüre yer verilmiştir.

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ YERİ MANEVİYATININ İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ

İş yeri maneviyatının birçok değişkene etkisi bulunmaktadır. Bu değişkenler arasında iş tatmini, örgütsel bağlılık, verimlilik, karlılık, işe katılma, motivasyon, azalan stres, kariyer amaçları, azalan çalışan devir hızı, azalan işe devamsızlık, azalan tükenmişlik, artan örgütsel vatandaşlık davranışı gibi değişkenler bulunmaktadır. Çalışmanın ikinci bölümünde iş yeri maneviyatının bu değişkenlerden iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerine etkisi açıklanmaktadır.

Son zamanlarda iş yerinde maneviyatın sezgi ve yaratıcılık, dürüstlük ve güven, motivasyon, uyum, işe katılma, kişisel tatmin ve bağlılık gibi örgütsel performansı artıran faydalara yol açacağı ileri sürülmektedir (Krishnakumar ve Neck, 2002: 156; Jurkiewics ve Giacalone, 2004; Claude ve Zamor, 2003). Eğer iş yerlerinde çalışanlar mutlu ise daha verimli, yaratıcı ve başarılı olmaktadırlar. Bu başarımlılık duygusu performansla yol açmakta ve finansal başarıya etki etmektedir. Keyifsiz, neşesiz, cesaretsiz çalışanlar ise iş yerinde düşük morale, stres ile ilgili hastalıklara, yüksek devamsızlığa, tükenmişliğe ve işgücü devir hızına yol açmaktadırlar (Claude ve Zamor, 2003: 355).

İş yeri maneviyatı ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye yönelik çalışmaların büyük çoğunluğu Milliman vd. (2003)'nin çalışmasından türetilmiştir. Yazarlar maneviyatın üç boyutuyla, iş yeri davranışlarından beş değişkenin (örgüte bağlılık, istifa etme isteği, işin yarattığı tatmin, işe katılım ve örgüt temelli kendine güven) arasındaki ilişkiyi ele almışlardır. Bulgular, iş

yerinde maneviyat ve örgütsel davranış değişkenleri arasındaki ilişkiler üzerine yapılmış ilk deneysel bulgular olup, manevi boyutların işe yönelik beş davranış tutumuyla önemli ölçüde ilişkili olduğunu ortaya çıkarmıştır. Araştırma sonuçlarına göre anlamlı iş, işe yönelik tutumlardaki beş değişkenden dördüyle yakından ilişkilidir (istifa etme isteği hariç), topluluk bilinci, beş değişkenin hepsiyle ilişkilidir, iş yeri değerlerine uyum ise daha çok iş yerine bağlılık ve istifa etme isteğiyle ilişkilidir (Milliman vd., 2003: 441).

Bu bölümde, iş yeri maneviyatının davranışsal anlamdaki performans çıktıları arasında üzerinde deneysel olarak en fazla çalışılan değişkenler içinde yer alan iş tatmini ve örgütsel bağlılık değişkenlerinden (Marlow ve Klenke, 2005; Komala ve Ganesh, 2007; Rego ve Cunha, 2008; Marshke vd., 2011) bahsedilmekte ve iş yeri maneviyatının iş tatmini ve örgütsel bağlılığa etkisi ile ilgili literatür taramasına yer verilmektedir.

2.1. İŞ TATMİNİ KAVRAMI

Çalışmanın bu bölümünde, iş yeri maneviyatının çıktılarından biri olan iş tatmini kavramı incelenmektedir. Bu kapsamda öncelikle kavram tanımlanmakta, iş tatmininin temelini teşkil eden motivasyon teorilerinden ve diğer iş tatmini çalışmalarından bahsedilmekte ve iş tatminine etki eden faktörler açıklanmaktadır.

2.1.1. İş Tatmini Kavramının Tanımlanması

İlk kez 13. yüzyılda ortaya çıkan “tatmin” kavramı Latince’de yeterli anlamına gelen “satis” kelimesinden türetilmiştir (Parker ve Mathews, 2001: 38). İş yalnızca ekonomik açıdan değil, psikolojik açıdan da kişinin dünyasında önemli bir işleve sahiptir. İş yerinde çalışanların mutluluğunun, huzurunun ve üretkenliğinin sağlanması ile ilgili sorular, iş yerlerinde iş tatmininin önemini belirten sorulardır (Özgen vd., 2005: 350).

İş tatmininin tanımlanması konusunda tam anlamıyla bir fikir birliğine varılamamıştır. Bunun altında yatan neden ise çalışanın işinden tatmin olmasını sağlayan birçok unsurun var olmasıdır. Locke (1969: 317) 'a göre iş tatmini, çalışanın işinden veya iş deneyimlerinden ortaya çıkan olumlu veya memnun edici duygusal bir durumdur. Ugboro ve Obeng (2000: 254) iş tatminini, çalışanın tecrübesinden ve çalışan-örgüt uyumundan kaynaklanan olumlu tutum ve hoş duygusal durum olarak tanımlamaktadırlar. Schermerhorn vd. (1994: 126)'ne göre iş tatmini, çalışanın fiziksel ve sosyal şartların yanında görevine olan duygusal bir tepkisi ve psikolojik sözleşmesindeki beklentilerinin karşılanma derecesidir (Asunakutlu ve Avcı, 2010: 98).

Luthans (1995:3) yapmış olduğu çalışmalarda iş tatmininin üç önemli yönünün olduğunu belirtmiştir:

- İş tatmini, görülemeyen ancak sadece hissedilebilir olduğundan, duygusal yönü ağır basan bir kavramdır.
- İş tatmini, genellikle çıktıların beklentileri ne derece karşıladığı ile ifadelendirilmektedir. Beklentileri karşılanan çalışanlar motive olmakta ve örgüt amaçları için harekete geçmektedirler.
- İş tatmini, birçok tutumu da beraberinde getirmektedir. Bunlar genellikle iş, ücret, terfi olanakları, yönetim tarzı, çalışma arkadaşları vb. tutumlardır.

Türkçe literatürde de iş tatmini ile ilgili çeşitli tanımlamalar yapılmıştır. Bingöl (1997: 270)'e göre iş tatmini, işten elde edilen maddi çıkarların, çalışanın beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşlarının ve bir eser meydana getirmenin sağladığı mutluluktur. Akçamete (2001) ise iş tatminini, çalışanın işi ile ilgili değerlerinin iş yerinde karşılanması olarak tanımlamıştır. Karaduman (2002: 70)'a göre iş tatmini, çalışanın iş çevresinden, işin

kendisinden, yöneticilerden, çalışma grubundan ve iş yerinden elde etmeye çalıştığı rahatlatıcı bir duygudur.

Yukarıdaki açıklamalardan yola çıkarak iş tatmini, çalışanların iş yeri ile ilgili beklentilerinin karşılanması sonucu işe karşı geliştirdikleri mutluluk, memnuniyet gibi hoş giden, rahatlatıcı ve pozitif duyguların oluşma süreci olarak ifade edilebilir.

İş yerlerinde çalışanların ihtiyaçları tatmin edilerek motivasyon sağlanmaktadır. Çalışanın motivasyon düzeyi, iş yerinden sağladığı kazançların kişisel ihtiyaçları tatmin düzeyine bağlıdır. Dolayısıyla motivasyon ve iş tatmini süreçleri literatürde genellikle iç içe geçmiş süreçler olarak değerlendirilmektedir (Ağırbaş vd., 2005: 328).

2.1.2. Motivasyon Teorileri ve İş Tatmini

İlk iş tatmini araştırmaları F.W.Taylor tarafından Bilimsel Yönetim Yaklaşımı çerçevesinde ele alınmıştır. Taylor insanların sosyal bir varlık olduğunu gözardı etmiş, sadece ücretin artırılması yolu ile çalışanların tatmin olacağını öne sürmüştü ve teşvikli ücret sisteminin temellerini atmıştır (Koçel, 2003: 198-200).

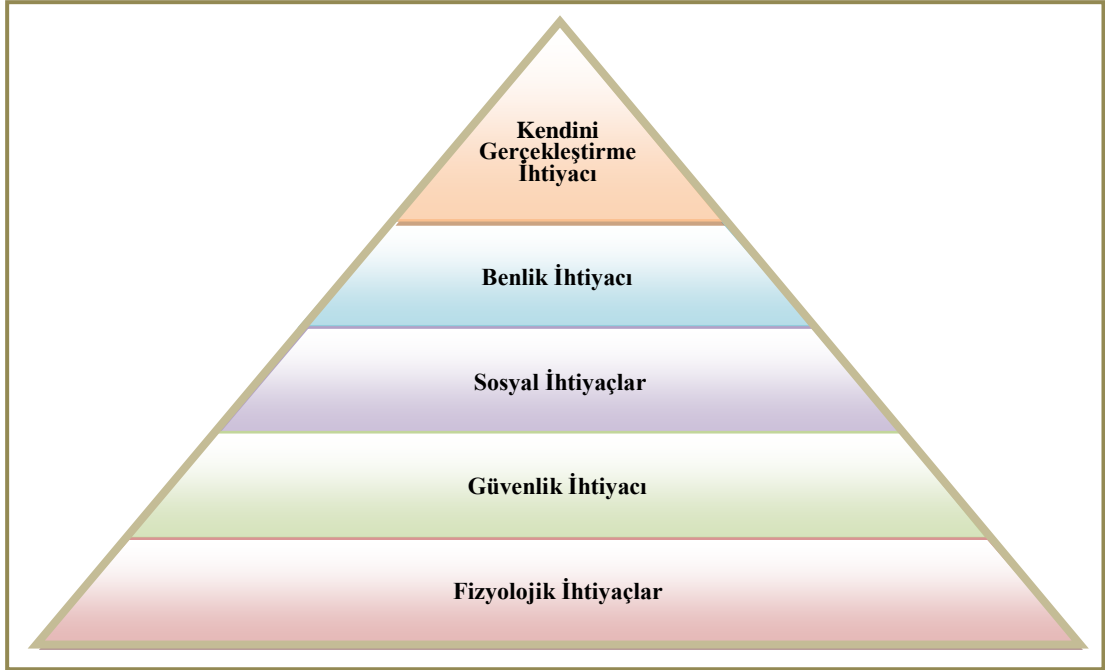
Elton Mayo ve arkadaşları Western Elektrik Şirketi'nde yapmış oldukları Hawthorne Araştırmaları olarak bilinen çalışmalar sonucunda, çalışanın sosyal yönü ile bir bütün olarak ele alınması gerekliliğini ortaya koymuşlar ve sadece ücretin artırılması yolu ile çalışanların tatmin edilemeyeceği sonucuna ulaşmışlardır (a.g.e: 227-228). Söz konusu iki yaklaşımın da etkisiyle iş tatmini teorileri genel olarak motivasyon kavramı içerisinde kapsam (içerik) ve süreç teorileri olmak üzere ikiye ayrılmıştır (a.g.e: 636).

Kapsam Teorileri, kişilerin güdülenme nedenlerine odaklanmakta ve güdülenmeyi yaratan durumları ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır (Şimşek vd., 2008: 185). Süreç Teorileri ise ihtiyaç ve güdüler üzerinde durmak yerine, insan ihtiyaçlarını karşılamada kullanılan ve amaç diyebileceğimiz dışsal birtakım faktörler üzerine yoğunlaşmaktadırlar (a.g.e: 194). Başka bir deyişle Kapsam Teorileri, çalışanı iş tatminine götüren gereksinimleri göstermeye çalışan teorilerdir. Bu teoriler, çalışanın belirlenen bazı gereksinimleri iş yeri tarafından karşılandığında iş tatminine ulaşacağını savunmaktadırlar (Eronat, 2004: 60). Süreç Teorileri ise çalışanın iş tatmininin nedenlerini ve nasıl oluştuğunu araştırmaktadır (Ferik, 2002: 25). Kapsam teorileri arasında İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi, Herzberg'in Çift Faktör Teorisi, McClelland'ın Başarı İhtiyacı Teorisi, ERG Teorisi; Süreç Teorileri arasında ise Victor Vroom'un Beklenti Teorisi, Porter ve Lawler Teorisi, Eşitlik Teorisi ve Amaç Teorisi yer almaktadır (Eren, 2001; Koçel, 2003; Şimşek vd., 2008). Aşağıda bu teorilere kısaca değinilmektedir.

2.1.2.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Motivasyon teorileri içerisinde en çok bilinen yaklaşım Abraham Maslow tarafından ortaya atılmış olan İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı'dır. Maslow (1970), ilk kez insanların ihtiyaçlarında bir hiyerarşi olduğunu öne sürmüştü ve tüm insanlar için ortak beş temel ihtiyaç alanı tanımlamıştır (Eren, 2001: 496; Koçel, 2003: 639; Şimşek vd., 2008: 186):

- **Fizyolojik İhtiyaçlar:** Yeme, içme, cinsellik, barınma.
- **Güvenlik İhtiyaçları:** Tehlikeden, yoksulluktan ve fiziksel tehditlerden korunma.
- **Sosyal İhtiyaçlar:** Sevme, dostluk, ait olma ve kabul görme.
- **Benlik İhtiyaçları:** Başarı, yeterlik, özgürlük, güçlülük.
- **Kendini Gerçekleştirme İhtiyaçları:** Potansiyelini kullanabilme, kendi kendini geliştirme ve yeteneklerini kullanabilme.



Şekil 2.1: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Kaynak : Koçel, 2003: 639.

İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi'ne göre kişinin davranışlarında ihtiyaçlar yatmaktadır ve kişi bu ihtiyaçlarını tatmin etmek için harekete geçmektedir (Toker, 2007a: 94). Teoriye göre, daha alt düzeydeki ihtiyaçlar karşılandıktan sonra bu ihtiyaçlar kişilerin ilgi alanına daha az girerek, daha üst düzeydeki ihtiyaçlarla yer değiştirmektedir. Maslow, daha alt düzeydeki ihtiyaçlar karşılanmadan daha üst düzeydeki ihtiyaçların karşılanamayacağını ileri sürmektedir (Border, 2004: 11). Buna göre iş tatmini ve motivasyon ihtiyaçlardan, özellikle de üst düzey ihtiyaçlardan, kaynaklanmaktadır. Bu durumda iş tatmini ve motivasyon arasındaki ilişki çeşitli şekillerde karşımıza çıkmaktadır. Birinci olarak çalışan iş yerinde üst seviyedeki ihtiyaçlarına karşılık bulduğunda tatmin olmakta, bu tatmin çalışanın motivasyonunu artırabilmektedir. İkinci olarak üst seviyedeki ihtiyaçlarına karşılık bulan çalışan tatmini ve motivasyonu aynı anda hissedebilmektedir. Üçüncü olarak ise iş tatmini ile motivasyon sürekli ve karşılıklı olarak birbirini etkileyebilmektedir (Keleş, 2006:12).

2.1.2.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Herzberg tarafından geliştirilen Çift Faktör Teorisi, iş yerinde mühendis ve muhasebecilerin ihtiyaçlarının tatmini ve bu tatminlerinin motivasyona etkileri üzerine yapılan bir çalışmadan sonra ortaya çıkmıştır. Çalışmada mühendislere ve muhasebecilere (toplam 200 kişi) işleriyle ilgili, kendilerini özellikle iyi ya da kötü hissettikleri olay ya da zamanların nitelikleri ve bu duyguların onların performansını nasıl etkilediği sorulmuştur. Katılımcıların cevapları neticesinde şu sonuçlar elde edilmiştir (Koçel, 2003: 641: 113; Eren, 2001: 504-505; Şimşek vd., 2008: 188):

- İşin kendisi, başarı, ilerleme ve gelişim, terfi, takdir ve sorumluluk faktörlerinden sıklıkla tatmin kaynakları olarak ifade edilmiştir. Bu grup faktörler "motive ediciler" olarak adlandırılmıştır.
- İş kuşatan çevre faktörleri (örgüt politikaları ve yönetim, yönetici, ücret, statü, iş güvenliği, özel hayat, kişilerarası ilişkiler ve çalışma şartları) daha az sıklıkla tatmin kaynakları olarak ifade edilmiştir. Bu grup faktörler ise "hijyen (koruyucu) faktörler" olarak adlandırılmıştır.
- Çalışanların motive edilmesi için çalışma ortamında öncelikle hijyen koşullarının bulunması, bu koşulların ötesinde ayrıca motive edici faktörlerin de oluşması gerekmektedir.

Çift Faktör Teorisi, iş yerinde ihtiyaçların belirlenmesi ve tatmin edilmesi üzerine kurulmuş bir teoridir (Toker, 2007a: 94). Teoriye göre tatmin, tatminsizliğin karşıtı değildir. Başka bir ifade ile eğer iş yeri, çalışanlarının hijyen faktörleri ile ilgili ihtiyaçlarını karşılıyor fakat motive edici faktörler ile ilgili ihtiyaçlarını karşılayamıyor ise çalışan, iş tatminini tam olarak sağlayamadan da işine devam edebilmektedir (a.g.m).

2.1.2.3. McClelland'ın Başarı İhtiyacı Teorisi

McClelland tarafından geliştirilmiş olan Başarı İhtiyacı Teorisi, çalışanların ihtiyaçları üzerine yoğunlaşmaktadır (Barutçugil, 2004: 377). Teoriye göre motivasyon, bir kişinin kazanma ve elde etme ihtiyacının gücüne bağlı olarak değişmektedir. Engelleri aşmak, yüksek bir standardı yakalamak, kendini mükemmele ulaştırmak, başkalarıyla yarışmak ve onları geçmek, yeteneklerini başarıyla birlikte ortaya koyarak kendine güveni ve saygıyı artırmak da bu ihtiyacın diğer ortaya çıkma şekilleridir (a.g.e). Bu teoriye göre çalışanların davranışları temel olarak üç ihtiyaç sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu ihtiyaçlar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Koçel, 2003: 643; Şimşek vd., 2008: 191):

- İlişki Kurma.
- Güç Elde Etme.
- Başarılı Olma.

Northcraft ve Neale (1990: 141)'e göre İlişki kurma ihtiyacı, başkaları ile ilişki kurma, gruba girme veya sosyal ilişkiler geliştirmeyi ifade etmektedir. Bu ihtiyacı kuvvetli olan bir kişi, kişilerarası ilişki kurma ve geliştirmeye önem verecektir. Güç elde etme ihtiyacı kuvvetli olan bir kişi ise güç ve otorite kaynaklarını genişletme, başkalarını etki altında tutma ve gücünü koruma davranışları gösterecektir. Başarılı olma ihtiyacı kuvvetli olan bir kişi ise kendisine ulaşılması güç ve çalışma gerektiren, anlamlı amaçlar seçecek, bunları gerçekleştirmek için gerekli yetenek ve bilgiyi elde edecek ve bunları kullanacak davranışı gösterecektir (Kırcı, 2013: 15). Bu üç ihtiyacın üçü aynı anda var olabilmektedir. Bu teori de motivasyon sürecini açıklarken tatmin kavramından yararlanmaktadır. Teoriye göre çalışanlar iş yerlerinde ilişki kurma, güç elde etme ve başarılı olma ihtiyaçlarını tatmin edici davranışlar yönünde motive olabileceklerdir.

2.1.2.4. ERG Teorisi

ERG Teorisi, Clayton Alderfer'in Maslow tarafından geliştirilen İhtiyaçlar Hiyerarşisi sınıflandırmasını basitleştirerek geliştirmiş olduğu motivasyon teorisidir (Koçel, 2003: 643). Bu teoride, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi'nde olduğu gibi ihtiyaçların sıralaması yapılmaktadır. Teoriye göre, ilk olarak alt sıradaki ihtiyaçlar tatmin edilmeli, daha sonra üst düzeydeki ihtiyaçlar tatmin edilmelidir. ERG yaklaşımı üç düzey ihtiyaç üzerinde durmaktadır (Şimşek vd., 2008: 193):

- Varolma İhtiyacı (**E**xistence).
- İlişki Kurma İhtiyacı (**R**elatedness).
- Gelişme (**G**rowth) İhtiyacıdır.

Varolma İhtiyacı (Maslow'un iki alt düzeyinin birleşimi), Maslow'un fizyolojik ihtiyaçları, maddi ve maddi olmayan ödüllendirme ile cezalandırma ve iş koşullarını kapsamaktadır. İlişki Kurma İhtiyacı (Maslow'un sosyal ve kabul görme ihtiyaçlarının birleşimi), Maslow'un güven ve sosyal grup adı altında topladığı konuları içermektedir. Gelişme İhtiyacı (Maslow'un kendini gerçekleştirme ihtiyacı), Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi'nde en üst düzeyde yer alan "kendini gerçekleştirme" ihtiyacına karşılık gelmektedir (Gökçe, 2001: 236). Bu teoriye göre de iş tatmini, iş yerinde çalışanların ihtiyaçlarının karşılanması ile ilgilidir. İhtiyaçlarının tatmin edileceğini düşünen çalışanlar, bu yönde motivasyon sağlayabileceklerdir.

2.1.2.5. Victor Vroom'un Beklenti Teorisi

Beklenti Teorisi'nin temeli 1930 ve 1940'lı yıllardaki Kurt Lewin ve Edward Tolman'ın çalışmalarına dayanmaktadır (Şimşek vd., 2008: 195). Beklenti Teorisi'nin ilk sistematik biçimi Victor Vroom tarafından "Work and Motivation" adlı çalışmada sunulmuştur (a.g.e). Vroom'a göre bir davranışın ortaya çıkmasına neden olan faktörler, çalışanların kendi kişisel özellikleri ve

çevresel koşulların birlikte etkisi ile belirlenmekte ve yönlendirilmektedir. Her çalışan, diğer çalışandan farklı ihtiyaç, istek ve amaçlara sahiptir. Bu yüzden her çalışan kendi ihtiyaç, istek ve amaçlarına göre farklı davranışlarda bulunmaktadır (Eren, 2001: 528–530).

Beklenti Teorisi'nin temelinde; gösterilen çabanın ödül kazandıracığı beklentisi, çalışanın kendisine verilecek ödülü istemesi, ihtiyacının şiddeti ve beklenen başarıyı gerçekleştirebileceğine inancı bulunmaktadır. Çalışanlar değer verdikleri ödül için motive olmakta, ödülü elde ettiklerinde ise tatmin olmaktadır. Dolayısıyla iş tatmini, çalışanların iş yerinden aldıkları ödüllerin toplamı ile ifade edilebilmektedir (Eren, 2001: 528; Koçel, 2003: 649).

2.1.2.6. Lawler ve Porter Teorisi

Vroom'un Bekleyiş Teorisi, Lawler ve Porter tarafından birtakım örgütsel koşullar dikkate alınarak geliştirilmiştir. Bu teorinin ilk bölümü Vroom'un Modeli'nin aynısıdır (Bingöl, 1996: 194). Lawler-Porter Modeli'nin, Vroom'un Bekleyiş Teorisi'nden farklı olan yanı şudur (a.g.e): Çalışanın yüksek bir çaba göstermesi her zaman yüksek bir başarıyla sonuçlanmamaktadır. Çalışanın motivasyonu, bekleyiş tarafından etkilenmektedir. Ancak bu bekleyişin ortaya çıkaracağı yüksek çabanın yüksek başarı ile sonuçlanabilmesi için çalışanın gereken birtakım yetenek ve bilgiye sahip olması ve buna uygun bir rol anlayışı taşıması gerekmektedir.

Lawler-Porter Teorisi, bir iş yerinde düşük başarılı fakat aradığını bulmuş çalışanların olabileceği gibi yüksek başarılı fakat bekleyişlerine uygun biçimde ödüllendirilmemiş çalışanların da olabileceğini ifade etmektedir. Bu teoride, yüksek başarının yüksek tatmin verebilmesi için çalışanların bekleyişleri ile ödül arasında bir denge kurulması ve iş yerinde ödüllerin adil dağıtılması gerekmektedir (Eren, 2001: 534). İş yerinde çalışanların bekleyişinin karşılanması, ödüller yönünde davranış göstermelerini ve bunun sonucunda tatmin olmalarını sağlayabilecektir. Başka bir ifade ile çalışanların

bekleyişleri ile ödül arasındaki denge, çalışan motivasyonunun ve iş tatmininin artmasına neden olabilmektedir.

2.1.2.7. Eşitlik Teorisi

J. Stacy Adams tarafından geliştirilen Eşitlik Teorisi, bir motivasyon teorisi olmakla birlikte, iş tatmini ve tatminsizliği ile ilgili önemli noktalara değinmektedir (Toker, 2007b: 595). Eşitlik Teorisi'ne göre çalışanın iş başarısı ve tatmin olma derecesi, çalıştığı ortamla ilgili algıladığı eşitliğe (veya eşitsizliğe) bağlıdır (Koçel, 2003: 653).

Teoriye göre iş tatmini, çalışanın algıladığı girdi-çıkı dengesine göre belirlenmektedir ve çalışan kendisinin çabası karşısında elde ettiği sonucu, aynı iş yerinde başkalarının çabaları karşısında elde ettiği sonuçlar ile karşılaştırmaktadır. Bu karşılaştırma sonrasında bir eşitsizlik algılayan çalışan, işinde tatminsizlik yaşayabilecek ve bu eşitsizliğin giderilmesi yönünde bir davranış sergileyecektir (Toker, 2007b: 595). Bu davranışın yönü; algılanan eşitsizliğin derecesine, çalışanın imkanlarına ve göstereceği davranışın kolaylık derecesine bağlı olmaktadır (Eren, 2001: 525).

2.1.2.8. Amaç Teorisi

Edvin Locke tarafından geliştirilmiş olan bu teoriye göre, iş yerinde çalışanların kendilerine seçtikleri amaçlar, onların aynı zamanda motive olma derecelerini belirlemektedir (Koçel, 2003: 655). Locke'a göre çalışanların işteki başarılarının belirleyicisi olarak, onların kişisel amaçları büyük bir önem taşımaktadır. Bu nedenle, iş yerinin örgütsel amaçlarına yönelik çalışan davranışları, çalışanın bu amaçları kendi amaçlarına uygun algılama ve yargılama süreçlerine bağlı olmaktadır (Eren, 2001: 520).

Bu teoride, çalışanlar amaçlarına ulaşmak için davranış göstermekte ve bu davranışa yönelik motivasyon sağlamaktadırlar. İş yerinde amaçlarını

gerçekleştiren çalışanlar iş tatminini sağlayabilmektedirler. Bu durum, iş yerinde, çalışan amaçları ile iş yeri amaçları uyumunun gerçekleştirildiğinin ve iş tatmini için uygun şartların oluşturulduğunun bir göstergesi olarak yorumlanabilir (Türkoğlu, 2011: 8).

2.1.3. İş Tatminini Açıklayan Diğer Çalışmalar

İş tatminini açıklayan söz konusu teoriler dışında, konuyu farklı bakış açılarıyla değerlendiren birtakım çalışmalar da mevcuttur. Bu çalışmalar; İş Özellikleri Modeli, Price-Mueller Modeli, İş Tanımlama Ölçeği, Porter'ın İhtiyaç ve Tatmin Ölçeği ve Minnesota İş Tatmini Ölçeğidir (Yüksel, 2005; Toker, 2007a). Söz konusu çalışmalar aşağıda kısaca açıklanmaktadır.

2.1.3.1. İş Özellikleri Modeli

Hackman ve Oldham (1975) tarafından geliştirilen model, çekirdek iş özellikleri, kritik psikolojik durumlar ve etkiler arasında ilişkiler bulunduğu varsayımını temel almaktadır. Bu modele göre; beceri çeşitliliği, görev bütünlüğü, görevin önemi, özerklik ve geri bildirim olarak tanımlanan *çekirdek iş özellikleri*, işin anlamlılığı, işten duyulan sorumluluk ve işin sonuçlarından bilgi edinme olarak tanımlanan *kritik psikolojik durumları* belirlemektedir.

Modelde, “beceri çeşitliliği, görev bütünlüğü ve görevin önemi işin anlamlı olduğu duygusu, “özerklik”, çalışmada sorumluluk duygusu oluşturmakta, “geri bildirim” ise çalışanın işin sonuçları hakkında bilgi sahibi olmasını sağlamaktadır (Kaşlı, 2007: 160-161). Çekirdek iş özelliklerinin belirlediği kritik psikolojik durumlar (işin anlamlılığı, işten duyulan sorumluluk ve işin sonuçlarından bilgi edinme) ise yüksek içsel motivasyon, yüksek performans, yüksek iş tatmini, azalan devamsızlık ve azalan iş gücü devrine neden olmaktadır (Hackman ve Oldham, 1975).

2.1.3.2. Price-Mueller Modeli

Price-Mueller Modeli, Price-Mueller (1986) tarafından geliştirilen, iş tatminini çeşitli dışsal değişkenler ile açıklamaya yaklaşan bir çalışma niteliğindedir. Modelde, iş tatminini belirlediği varsayılan değişkenler; işin rutinliği, merkezileşme, iletişim, bütünleşme, adalet, ilerleme fırsatları, aşırı iş yükü, yeterli iş yükü ve uzmanlaşmadır.

Modelde işin rutinliği, merkezileşme ve aşırı iş yükünün iş tatminini olumsuz yönde; iletişim, bütünleşme, adalet, ilerleme fırsatları yeterli iş yükü değişkenlerinin ise iş tatminini olumlu yönde etkilediği varsayılmıştır (Yüksel, 2005: 295; Akbal, 2010: 56).

2.1.3.3. İş Tanımlama Ölçeği

Smith, Kendall ve Hulin (1969) tarafından geliştirilen ve iş tatmininin boyutlarını ücret, yükselme olanakları, denetim ve çalışma arkadaşları (kişilerarası iletişim) olarak belirleyen ölçektir. Ölçeği geliştiren yazarlar, iş tatminini çalışanların iş ile ilgili duyguları ya da farklı iş boyutlarına karşı geliştirdikleri duygusal tepkiler olarak tanımlamaktadırlar. Yazarlara göre bu duygular çalışanların beklentileri ile deneyimleri arasındaki farklılık algılamasından kaynaklanmaktadır (Toker, 2007a: 96).

2.1.3.4. Porter'ın İhtiyaç ve Tatmin Ölçeği

Porter (1961)'in geliştirmiş olduğu ölçek, çeşitli iş tatmini boyutlarını kullanarak çalışanın tatmin ya da tatminsizliğini ölçmektedir. İhtiyaç ve Tatmin Ölçeği, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisini temel almaktadır. Ölçek ifadeleri, genellikle yöneticinin karşılaştığı sorunlara yönelik olarak hazırlanmıştır. Ölçek, yönetici veya çalışanların iş için ihtiyaç duydukları unsurların seviyesini ve örgütsel kaynakların ihtiyaçları karşılama seviyesini belirlemektedir. Buradan hareketle ölçekte, yöneticinin veya çalışanın

algıladığı mevcut koşullar ile ideal kabul ettiği koşullar arasında bir ilişki kurulmaktadır (Toker, 2007a: 96).

2.1.3.5. Minnesota İş Tatmini Ölçeği

İş tatmini ölçeklerinden en yaygın kullanılanı Weiss vd. (1967)'nin geliştirdiği Minnesota İş Tatmini Ölçeği'dir. Minnesota İş Tatmini Ölçeği'nin biri yüz soruluk, diğeri yirmi soruluk olmak üzere iki ayrı biçimi bulunmaktadır. Ölçek, iş tatminini, içsel iş tatmini ve dışsal iş tatmini olmak üzere iki boyutta ölçmeyi amaçlamaktadır (Hirschfield, 2000: 256). İçsel iş tatmini, çalışanların görevlerinin doğası (işin kendisi, işin sorumluluğu, başarı, takdir edilme ve yükselme gibi...) hakkında ne hissettikleri, dışsal iş tatmini ise çalışanların görevlerinin dışındaki iş alanı (yönetici, çalışma arkadaşları ve astlarla ilişkiler, iş yeri politikası, denetim şekli, çalışma koşulları, ücret gibi...) hakkında ne hissettikleri ile ilgilidir (Köroğlu, 2012: 279). Bu çalışmada, iş tatminini ölçmek için literatürde yaygın olarak kullanan Minnesota İş Tatmini Ölçeği'nden yararlanılmaktadır.

2.1.4. İş Tatminine Etki Eden Faktörler

Çalışanın iş tatmininin hangi faktörler sonucunda olduğuunun anlaşılması için iş tatminine etki eden faktörlerin açıklanması gerekmektedir. İş tatminine etki eden faktörler, kişisel faktörler ve iş ve örgüt ile ilgili faktörler olmak üzere iki grupta incelenebilmektedir (Demir, 2007: 118; Horman, 2010: 21; Kaya, 2013: 8). Çalışmanın bu kısmında, söz konusu faktörler, iş tatmini ile ilişkisi açısından kısaca açıklanmaktadır.

2.1.4.1. Kişisel Faktörler

İş tatmini konusunda yapılan araştırmalar sonucunda, çalışanların sahip oldukları özelliklerin iş tatmini üzerinde etkisi olduğu, bu özelliklerin farklı şekillerde iş tatminini etkilediği tespit edilmiştir. Söz konusu araştırmalarda

yaygın olarak incelenen iş tatmini ile ilişkili kişisel özellikler, yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, iş tecrübesi ve kişilik özellikleridir (Oshagbemi, 2000; Kim, 2005; Mason, 1995; Demir, 2007; Özgen vd., 2005; Judge vd., 2002). Aşağıda bu özelliklerin iş tatmini ile ilişkisi kısaca açıklanmaktadır.

2.1.4.1.1. Yaş

Yaş, iş tatminine etki eden önemli faktörlerden bir tanesidir (Sarker vd., 2003; Oshagbemi, 2000). Yapılan araştırmaların pek çoğu, iş tatmini ile yaş arasında doğrusal bir ilişkinin olduğunu, yaş arttıkça tatmin düzeyinin de arttığını ileri sürmektedir (Kalleberg ve Loscocco, 1983; Lee ve Wilbur, 1985; Sarker vd., 2003; Oshagbemi, 2000). Bu durumun çeşitli nedenleri bulunmaktadır. Daha yaşlı olan çalışanlar gençlerden daha uzun süredir o işte çalışmaktadırlar ve beklenen iş koşullarıyla var olan iş koşulları arasındaki karşılaştırmayı daha iyi yapabilmektedirler. Dolayısıyla, daha yaşlı çalışanlar işle ilgili koşullara gençlere göre daha iyi uyum sağlayabilmektedirler. Bu tecrübeler, çalışanların tutum ve davranışlarına da yansıtılabilmekte ve iş tatminini artırabilmektedir. Ayrıca, daha yaşlı çalışanlar daha fazla maaş alabilmekte ve kendilerine verilen ödüllerde artış olabilmektedir. Bütün bunlar daha yaşlı çalışanların genç olanlara göre daha fazla iş tatminine sahip olduğunu, başka bir ifade ile yaş ilerledikçe iş tatmininin arttığını göstermektedir (Yelboğa, 2007: 4).

2.1.4.1.2. Cinsiyet

İş tatmini ve cinsiyet arasındaki ilişkileri araştıran yazarlar, farklı bulgular tespit etmişlerdir. Bazı çalışmalar (Miller, 1980; Clark, 1997; Sloane ve Ward, 2001) iş tatmini ve cinsiyet arasında bir ilişki bulunmadığını; bazı çalışmalar erkeklerin kadınlara göre daha fazla iş tatminine sahip olduklarını (Çarıkçı, 2004) tespit etmişlerdir. Bu durum, genellikle, kadınların erkeklere oranla daha düşük ücret almalarından veya erkekler ile aynı ödülleri alabilmek için

daha fazla çalışmak zorunda kalmalarından kaynaklanabilmektedir (Yelboğa, 2007: 3).

Bazı çalışmalar (Kim, 2005; Mason, 1995; Meng, 1990; Sousa-Poza ve Sousa-Poza, 2000) ise kadınların erkeklere göre daha fazla iş tatminine sahip olduklarını tespit etmişlerdir. Bu durum, kadın çalışanların işlerinde daha düşük beklentilere sahip olmalarından kaynaklanabilmektedir (Kirel, 1999: 120).

2.2.4.1.3. Medeni Durum

Medeni durum, iş tatminine etki eden bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır. Bunun nedeni, evli olan çalışanların ailesine olan sorumluluklarının evli olmayanlara göre daha fazla olmasıdır. Bu farklılık çalışan davranışlarına da yansımaktadır (Öztekin, 2008: 39).

Genellikle evli çalışanların iş tatmininin evli olmayanlara göre daha fazla olduğu belirtilmektedir (Demir, 2012: 84). Bununla birlikte, medeni durumun iş tatmine etki etmediğini öne süren çalışmalar da bulunmaktadır (Berber, 2011: 76; Toker, 2007a: 101).

2.1.4.1.4. Eğitim Düzeyi

İş tatmininin oluşumunda en önemli faktörlerden bir tanesi de çalışanların eğitim düzeyidir. Bazı çalışmalarda (Howard ve Frink, 1996; Özgen vd., 2005: 354) eğitim düzeyi yüksek çalışanların iş tatminlerinin, eğitim düzeyi düşük olanlara göre daha fazla olduğu ileri sürülse de çalışmaların bazılarında (Wan ve Leightley, 2006; Toker, 2007a) eğitim düzeyi yüksek çalışanların iş tatminlerinin eğitim düzeyi düşük olanlara göre daha az olduğu ileri sürülmüştür (Demir, 2012: 85). Bunun nedeni, çalışanın eğitimi ile yaptığı işin uyumsuzluğundan veya eğitim düzeyi arttıkça, çalışanların beklentilerinin karşılanamamasından kaynaklanmaktadır (a.g.e). Ayrıca bu durum,

çalışanın eğitim düzeyi ile işin gerektirdiği eğitim düzeyi arasındaki farktan kaynaklanabilmektedir. Eğer çalışanın eğitim düzeyi işin gerektirdiği eğitim düzeyinden çok yüksekse bu durum iş tatminsizliğini artırmaktadır (Yelboğa, 2007: 5).

2.1.4.1.5. İş Tecrübesi (Kıdem)

İş tatmini ve iş tecrübesi arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmaların bazıları (Sevimli ve İşcan, 2005: 56) çalışanların iş tecrübesinin artmasıyla iş tatminlerinin de arttığını ileri sürmektedir. Bunun nedeni, genellikle, iş tecrübesi az olan çalışanların gerçekçi olmayan beklentileridir. Zamanla işten beklentilerini düşüren çalışanların iş tatminlerinde artış gözlemlenebilmektedir (Özgen vd., 2005: 353).

Bazı çalışmalarda (Schultz ve Schultz, 1998; Bilgiç, 1998) ise işe yeni başlamış tecrübesiz çalışanların iş tatmininin tecrübeli çalışanlara göre daha fazla olduğu ileri sürülmektedir. Bunun nedenleri arasında yeni işin çalışanlara çekici görünmesi (Schultz ve Schultz, 1998) veya işlerinde uzun süredir çalışanların, çalıştıkları süre boyunca aldıkları ödüllerin yetersiz olduğunu fark etmeleri yer almaktadır (Bilgiç, 1998).

2.1.4.1.6. Kişilik Özellikleri

İş tatminini etkileyen kişilik özellikleri, kişisel inançların, hislerin ve davranışsal niyetlerin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Söz konusu inanç, his ve davranışsal niyetler farklı tutum ve davranışlara yol açmaktadır. Bu tutum ve davranışlardan biri de iş tatminidir (Çetin ve Basım, 2011: 84). Yapılan araştırmalarda, çalışanın iş tatmin düzeylerinin kişilik özelliklerine göre farklılıklar gösterdiği tespit edilmiştir (Başaran, 1991: 205; Judge vd., 2002; Lu vd., 2005; Lapierre ve Hackett, 2007).

Genellikle yetenekleri sınırlı ve çevreye uyum sağlayamamış çalışanlar, iş yerlerinde de tatmin olamamaktadırlar. İş yerinde kendine güvenen çalışanların iş tatmini, kendine güvenmeyenlere göre daha yüksektir (Başaran, 1991: 205). Judge vd. (2002)'nin çalışmasında ise iş tatmini yüksek olan çalışanların dışadönük, uyumlu, sorumluluk duygusu yüksek ve nevroitikliği düşük kişiler olduğu öne sürülmektedir.

2.1.4.2. İş ve Örgüt ile İlgili Faktörler

İş tatmini, iş ve örgüt ile ilgili çeşitli faktörler tarafından farklı yönlerden etkilenmektedir. İş tatmini ile iş ve örgütsel değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya koymak amacıyla yapılan araştırmalarda yaygın olarak incelenen faktörler (Demir, 2007; Chen, 2008; Robbins, 2005; Özgen vd., 2005; Başaran, 1991; Davis ve Newstrom, 1998; Bozkurt ve Bozkurt , 2008): İşin kendisi, ücret, ödüllendirme sistemi, terfi fırsatları ve pozisyon, iş sağlığı ve güvenliği, iş arkadaşları ve yönetim şeklidir. Bu faktörler aşağıda kısaca açıklanmaktadır.

2.1.4.2.1. İşin Kendisi

İşin kendisi, çalışanın iş tatmini sağlaması için iş ve örgüt ile ilgili faktörler arasında yer almaktadır (Luthans, 1994: 114-115). Literatürde işin kendisi ile ilgili beş temel faktör ele alınmaktadır. Bunlar (Chen, 2008: 108); otonomi (çalışanın işi hakkında karar verme özgürlüğü), görev kimliği (işe başlayıp sonlandırılabilme özelliği), görevin önemi (işin ne kadar önemli olduğu), beceri çeşitliliği (işin kaç çeşit faaliyeti ve beceriyi gerektirdiği), görev geri bildirimini (çalışanın iş ile ilgili geri bildirimini ne kadar açık ve anlaşılır olduğu) dir.

Çalışanlar kendilerine yeteneklerini kullanma imkanı veren, çok yönlü ve özel nitelikler gerektiren işleri yaptıkça, kendilerine başarılı oldukları konusunda bilgi geldikçe işlerinden tatmin olmaktadır (Gözener ve Sayın, 2007). Özel

bilgi ve yetenek gerektiren işlerde çalışanların, monoton ve tekdüze işlerde çalışanlara göre daha fazla iş tatmini sağladıkları belirlenmiştir. İşte esnek çalışma saatlerinin uygulanabilirliği, iş rotasyonu, iş zenginleştirmenin mümkün olup olmaması ve işin yaratıcılık gerektirip gerektirmemesi iş tatminini doğrudan etkilemektedir. Bununla birlikte, çalışanlara fazla sorumluluk yükleyen işler onlar üzerinde strese ve tükenmişliğe yol açabilmektedir. Bu nedenle, ancak çalışana gerektiği kadar sorumluluk yükleyen işler tam bir iş tatmini sağlayabilmektedir (İşcan ve Timuroğlu, 2007: 125).

2.1.4.2.2. Ücret

Çalışanların yaptıkları işten tatmin sağlamalarında en önemli faktörlerden biri de ücrettir (Özgen vd., 2005: 356). Yeterli ücret çalışanları belli tutum ve davranışlar yönünde teşvik edebilmektedir (Erdil vd., 2004: 21). Çalışanın işe karşı tutumunu, aldığı ücretin yeterliliği, alması gerekene oranla normalliği, diğer çalışanlara göre dengeli olması ve ihtiyaçlarını karşılama derecesi belirlemektedir (Robbins, 2005).

Çalışan aldığı ücreti, hem kendi iş yerindeki diğer çalışanların hem de diğer iş yerlerinde benzer işlerde çalışanların aldığı ücret ile kıyaslamaktadır. Bu açıdan, ücretin yeterliliği yanında adil olması da gerekmektedir. Aldığı ücrette adaletsizlik olduğunu düşünen çalışan tatminsizlik eğilimi gösterebilmektedir (İşcan ve Timuroğlu, 2007: 125). Çalışanın aldığı ücret, işin özelliklerine ve toplumun ekonomik yapısına uygun ise iş tatmini daha fazla olmaktadır (Engizek, 2011: 50).

2.1.4.2.3. Ödüllendirme Sistemi

İş yerleri, iyi yapılan bir işi takdir edebilmek için ödül ve ödüllendirme sistemleri kullanmalıdırlar (Chin vd., 2002: 373). Ödüller dışsal ve içsel olmak üzere iki şekilde sınıflandırılmaktadır. Dışsal ödüller, işin dışında iş güvenliği,

iyileştirilmiş çalışma tesisleri gibi konuları içermektedir. İçsel ödüller ise doğrudan işin yapılması ile ilgili olan yükselme fırsatları, artan sorumluluk gibi konuları içermektedir. Çalışanların iş değerlerine uyumlu ödül sistemleri oluşturan yöneticiler, çalışan tatminini artırma olanağına sahip olabilmektedirler (Demir, 2007: 135).

Bir çalışanın yaptığı işten tatmin sağlaması veya tatminsiz olması, erişilen ödüllerin beklenen düzeyin altında olması, tam o düzeyde olması veya beklenen düzeyin üstünde olması gibi durumlara göre değişebilmektedir. Erişilen ödüller çalışanın beklentileri ile uyum halinde ise çalışan tatmine ulaşacaktır. Erişilen ödüller çalışanın beklentilerinden daha düşük düzeyde ise tatminsizlik meydana gelmektedir (Özgen vd., 2005: 358). İş tatmini ile ödüller arasındaki ilişki aşağıdaki biçimde özetlenebilir (Lawler III, 2000: 106; Koç, 2007: 91):

- İş tatmini ile ödüller arasındaki ilişkide çalışanın beklentileri kilit rol oynamaktadır. Bir ödülün ne kadar tatmin alınacağı, kişisel bir düşüncenin fonksiyonudur.
- Tatmin, çalışanın kendi elde ettiği ve kazandıklarını, diğer çalışanların elde ettikleri ile karşılaştırmasından etkilenmektedir. Buna göre çalışan diğer çalışanlardan daha fazla performans gösterip, onlarla eşit miktarda ya da onlardan daha az ödül kazandığına inanıyorsa tatminsizliği artmaktadır.
- Çalışanlar ödüllere farklı değerler vermektedirler. Önceden bilinen ya da belirlenen bir ödül, her çalışan için farklı bir değere sahiptir.
- Bazı ödüller, diğer ödüllerin oluşmasına yol açtıkları için tatmin edici olabilmektedir. İş tatmini, elde edilen tüm içsel ve dışsal ödüllerin birlikte olma şeklinden etkilenmektedir.

2.1.4.2.4. Terfi fırsatları ve Pozisyon

Çalışanlar, işlerinde başarılı olmak ve bir üst görev basamağına terfi etmek istemektedirler. Çalışanların işinde yükselmesi, yapılan işten elde edilen maddi geliri artırdığı kadar, yetki ve sorumluluk kazandırmakta, hareket özgürlüğünü genişletmekte, sosyal statüsünü yükseltmekte ve toplum içinde yerini olumlu yönde değiştirmektedir (Bingöl, 2003: 440; Robbins, 2001: 82). Her düzeyde çalışanın başarılı olması halinde yükselme olasılığının bulunması, yaptığı işten tatminini artırmaktadır (Başaran, 1991: 203).

Çalışanların iş tatmini, terfi olanağının derecesine, sıklığına, adil olup olmamasına ve çalışanın yükselme isteğine göre farklılık göstermektedir. Buna göre, terfi olanağının yüksek, sık, adil olması ve çalışanın yükselme isteğinin fazla olması iş tatminini artıran faktörler arasındadır (Özgen vd., 2005: 358). Çeşitli çalışmalarda, çalışanların pozisyonları ile iş tatmini arasında doğrusal bir ilişki gözlemlenmektedir. Başka bir ifade ile çalışanların iş yerindeki pozisyonu arttıkça iş tatmini de artmaktadır (Robie vd., 1998).

2.1.4.2.5. İş Sağlığı ve Güvenliği

İş dünyasındaki hızlı değişim, işverenlerin çalışanlarının sağlık ve güvenliğini koruyucu nitelikte çalışma koşulları hazırlamalarını zorunlu kılmıştır. Bu nedenle çalışma koşulları iyileştirilmeye başlanmış, çalışanların sağlık ve güvenliğinin korunmasına yönelik çalışmalar yapılmıştır (İşcan ve Timuroğlu, 2007: 126). Çalışanlar, iş sağlığı ve güvenliği için tehlike arzeden bir ortamda çalışmak istememektedirler. Bu açıdan ısı, ışık, ses, nem, havalandırma, temizlik gibi fizisel çalışma koşullarının iyi olması, sağlıklı ve stressiz bir çalışma ortamı, iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir (Bozkurt ve Turgut, 1999: 60; Edvardsson ve Custavsson, 2003: 149).

Araştırmalar (Özgen vd., 2005: 357) iş tatmini ile iş kazaları arasında negatif bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu çerçevede, iş güvenliğinin muhtemel

kazaları önleyici bir etkiye sahip olması da çalışanın işinden tatmin olmasını sağlayıp, kendisini güvence içerisinde hissetmesine ve işe karşı olumlu tutumunu devam ettirmesine yardımcı olmaktadır (Özgen vd., 2005: 357).

2.1.4.2.6. İş Arkadaşları

Çalışanların iş arkadaşları da işlerinden tatmin duymalarında önemli bir etkendir (Oshagbemi, 2000; Erdil vd, 2004). Çalışanların zamanlarının çoğunu birlikte geçirdiği iş arkadaşlarının samimiyeti, dostluğu ve aralarındaki işbirliği iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir (Luthans, 1973: 114). Çalıştığı iş yerinde destekleyici iş arkadaşları bulan çalışanların iş tatminleri artmaktadır (Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 5).

Sosyal ilişkilerin güçlü olduğu iş yerlerinde çalışanların iş tatmini yüksek olmaktadır. Çalışma grubu, çalışana sosyal dayanışma ortamı sağlamaktadır. Çalışma grubunda uyum varsa, işten duyulan tatmin de artmaktadır (Luthans, 1973: 114). Ayrıca kendisini üretken ve birbirine bağlı bir grubun üyesi olarak hisseden çalışanların iş tatminleri artış göstermektedir (Davis ve Newstrom, 1998: 258).

2.1.4.2.7. Yönetim Şekli

İş yerinde çalışana yönelik davranış sergileyen yöneticiler, işe yönelik davranış sergileyen yöneticilere göre daha fazla tatmin olmaktadır (Bartolo ve Furlonger, 2000: 87). Çalışanlarla destekleyici ilişkiler geliştiren yöneticiler çalışanların iş tatminini artırmaktadırlar (Luthans, 1973: 121-122). İş süreçlerinde çalışanların fikirlerini almayan, onların sorunlarıyla ilgilenmeyen ve iş bilgisi düzeyi düşük olan yöneticiler ise tatminsizlik duygularına yol açmaktadırlar (Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 4).

Yöneticilerin karar verme sürecine çalışanların katılımını sağlaması da iş tatmini duygusuna yol açmaktadır. Katılım, çalışanın kendisine saygı

duymasını ve tanınma ihtiyacını karşılamaktadır. Kararlara katılan çalışanlar iş arkadaşlarına ve yöneticilere karşı olumlu duygular geliştirmekte ve böylece iş tatminleri yükselmektedir(Feldman ve Hugh, 1986: 196).

Bazı çalışmalar, iş tatminine etki eden faktörler arasına çalışanların içinde bulunduğu sektörü de dahil etmişlerdir (Mulinge, 2000; Demirel ve Özçınar, 2009). Buna göre çalışanların iş tatmini sektörlere göre farklılık göstermektedir. Örneğin, özel sektörde çalışanların tatmin düzeyi ile kamu sektöründe çalışanların tatmin düzeyleri birbirinden farklı olabilmektedir (Mulinge, 2000). Daha özel şekilde, tekstil sektöründe çalışanların iş tatminleri, pazarlama sektöründe çalışanların iş tatminlerine göre farklılık gösterebilmektedir (Demirel ve Özçınar, 2009).

2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI

Çalışmanın bu kısmında örgütsel bağlılığın önemi ve gelişiminden, kavramın tanımından ve literatürdeki çeşitli örgütsel bağlılık yaklaşımlarından bahsedilmektedir. Bunlar (Etzioni, 1961; Kanter, 1968; Buchanan II, 1974; Mowday vd., 1979; Meyer ve Allen, 1984; Allen ve Meyer, 1990; O'Reilly ve Chatman, 1986): Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı, Kanter'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı, O'Reilly ve Chatman'ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı, Mowday'ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı, Buchanan II'nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı, Meyer ve Allen'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımıdır. Bu kısımda, ayrıca, örgütsel bağlılığa etki eden faktörler yer almaktadır.

2.2.1. Örgütsel Bağlılığın Önemi ve Gelişimi

Örgütsel bağlılık, örgütü oluşturan ve sınırları arasında geçişlilik olan farklı iç ve dış öğelerin çoklu bağlılıklarının bir toplamı olarak ortaya çıkmaktadır. Çalışanlar, örgüt içinde üst yöneticilerine, iş arkadaşlarına ve ilgili oldukları topluluklara farklı bağlılıklar geliştirebilecekleri gibi örgüt dışında yer alan

müşterilerine, meslek odalarına, toplum ve sendikalara da farklı bağlılıklar geliştirebilmektedirler (Atay, 2006: 55).

Bağlılık literatüründe (örgüte bağlılık, mesleğe bağlılık, işe bağlılık, çalışma arkadaşlarına bağlılık, yönetime bağlılık gibi) en fazla ilgi gören bağlılık türünün örgütsel bağlılık olduğu görülebilmektedir. Örgütsel bağlılık 1970’li yıllardan bu yana örgütsel davranış literatüründe sık sık incelenen bir konu haline gelmiştir. Bu duruma paralel olarak, çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarını araştıran çalışmaların sayısında da bir artış söz konusu olmaya başlamıştır. Örgütsel bağlılık konusunun bu kadar önemli hale gelmesinin altında yatan temel unsurun “insan” faktörü olduğu söylenebilir.

Örgütler, faaliyetlerine devam edebilmek için gerekli olan üretim faktörlerine kolaylıkla ulaşabilirken, insan faktörünün devamlılığını sağlayarak çalışanları örgütsel amaçlar doğrultusunda davranmaya yöneltmekte zorlanmaktadırlar. Örgütler, bu zorluğu aştıklarında etkinliği ve verimliliği sağlayarak performansını yükseltebilmektedirler. Bunu yapabilmenin yolu ise örgütsel bağlılık gibi birtakım davranışsal anlamdaki performans göstergelerine önem vermekten geçmektedir.

Günümüz rekabet ortamında, örgütlerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmesinde, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde ve örgütün yaşamını devam ettirebilmesinde değer yaratarak örgüte katkı sağlayan yetenekli çalışanların örgüte çekilmesi ve özellikle örgütsel bağlılıklarının sağlanması için insan kaynakları politika ve uygulamalarına yön verme çabaları giderek hız kazanmıştır. Son yıllardaki örgütsel bağlılık çalışmalarındaki artışın başlıca nedenleri aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Bayram, 2005: 126):

- Örgütsel bağlılığın arzu edilen çalışma davranışı ile ilişkisinin anlaşılması.
- Örgütsel bağlılığın, işten ayrılma nedeni olarak iş tatmininden daha etkili olduğunun bazı araştırmalarla ortaya konması.

- Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların, düşük olan çalışanlara göre daha iyi performans göstermeleri.
- Örgütsel bağlılığın, örgütsel etkililiğin yararlı bir göstergesi olması.
- Örgütsel bağlılığın, fedakarlık ve dürüstlük gibi örgütsel vatandaşlık davranışlarının bir ifadesi olarak dikkat çekmesi.

2.2.2. Örgütsel Bağlılığın Tanımı

Örgütsel bağlılığın örgütsel davranış, örgütsel psikoloji ve sosyal psikoloji gibi farklı alanlar tarafından ilgi görmesi ve çeşitli disiplinler tarafından araştırmalara konu edilmesi, örgütsel bağlılık kavramının anlaşılmasını zorlaştırmaktadır. Fakat farklı disiplinlerdeki araştırmacılar, örgütsel bağlılık kavramının, çalışanların örgüt ile ilişkilerini nitelendiren psikolojik bir durumu ifade ettiği konusunda birleşmektedirler (Allen ve Grisaffe, 2001: 211).

Literatürde örgütsel bağlılığa farklı bakış açılarının sonucunda birçok tanımlama yapılmıştır (Buchanan II, 1974; Mowday vd., 1979; Steers, 1977; Wiener, 1982; Leong vd., 1996: 1361; Balay, 2000; Dewettinck vd., 2003: 9; Bogler ve Somech, 2004: 279; Bayram, 2005; Bayraktaroğlu vd. , 2009: 554; Özdem, 2012: 50).

Steers (1977: 46)'a göre örgütsel bağlılık, çalışanın örgütün hedef ve değerlerini benimsemesi, örgütün bir parçası olmak için çaba göstermesi ve kendisini güçlü bir aile üyesi gibi hissetmesidir. Wiener (1982)'e göre örgütsel bağlılık, örgütsel amaçları karşılayacak bir yönde davranışta bulunmak için içselleştirilmiş normatif baskıların bütünüdür. O'Reilly ve Chatman (1986)'a göre ise örgütün bakış açısını ve özelliklerini kabul etme ve kendine uyarılama derecesidir.

Mowday vd. (1979) örgütsel bağlılığı, kişiyi örgüte bağlayan ve katılımını sağlayan bir güç olarak tanımlanmışlardır. Bu tanım, örgütün amaç ve değerlerinin kabul edilmesi, örgütün yatırım çabalarına istek duyulması ve

örgüt içinde çalışanları tutan bağlar olmak üzere üç değişkeni içermektedir. Örgüt içinde aktif rol almayı isteyen çalışanlar, beklenenin üzerinde katkı yapmaya hazırdırlar. Bu durum, çalışanların kararlara katılmasını sağlayan bir örgüt yapısı ile mümkün olmaktadır (Bogler ve Somech, 2004: 279).

Örgütsel bağlılık, kişinin örgütle özdeşleşmesi, işini benimsemesi ve sadakatini sunması, örgütün amaç ve değerlerine duygusal olarak bağlanmasıdır (Buchanan II, 1974). Örgütsel bağlılık, çalışanın kişiliği ile örgüte bağlılık ve sadakat ilişkisini ifade etmekle kalmayıp (Dewettinck vd., 2003: 9), aynı zamanda çalışanın belirli bir örgüt ile girdiği bağlılığın ve kimlik birliğinin birleşik gücünü ifade etmektedir (Leong vd., 1996: 1361).

Türkiye’de de bazı örgütsel bağlılık tanımları mevcuttur. Balay (2000)’a göre örgütsel bağlılık, çalışanın örgütteki yatırımları, tutumsal nitelikteki bir bağlılıkla sonuçlanan davranışlara yönelimi ve örgütün amaç ve değerler sistemiyle özdeşleşmesidir. Bayram (2005)’a göre örgütsel bağlılık, çalışanın örgütte kalmak istemesi, personelin örgüte karşı olan sadakat tutumu, çalıştığı örgütün başarılı olabilmesi için gösterdiği ilgi ve örgütün tüm etkinliği, çıkarı ve başarısı ile kimliklenmedir. Bayraktaroğlu vd. (2009: 554)’ne göre örgütsel bağlılık, çalışanların kendilerini örgütlerinin amaçlarıyla tanımlamaları, örgüt yararına fazladan çaba göstermede gönüllü olmaları, kararlara katılmaları ve yönetimlerinin değerlerini içselleştirmeleridir (Özdem, 2012: 50).

Yukarıdaki tanımlardan da anlaşılacağı üzere, örgütsel bağlılık kavramı şu üç unsurunu içermektedir (Harrison ve Hubbard, 1998: 610; Mowday, 1998: 389; Kacmar vd., 1999: 977; Zangaro, 2001: 15; Maxwell ve Steele, 2003: 362; Cohen, 2007: 338; Özdevecioğlu ve Aktaş, 2007: 4; Yozgat ve Şişman, 2007: 747):

- Örgütsel amaçların, değerlerin kabulü ve bu amaçlara ve değerlere güçlü bir inanma.

- Örgütsel amaçlara ulaşmaya yönelik çaba sarf etme istekliliği.
- Örgütsel üyeliği sürdürmek için güçlü bir arzu duyma.

2.2.3. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları

Yapılan araştırmalarda birçok örgütsel bağlılık yaklaşımı geliştirilmiştir. Bu yaklaşımlar, örgütsel bağlılığın bugünkü şeklini almasına temel teşkil eden yaklaşımlardır. Bu kısımda bu yaklaşımlar açıklanmaktadır.

2.2.3.1. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Etzioni (1961) örgütsel bağlılığı üçe ayırmaktadır. Buna göre, en olumsuz uçta negatif-yabancılaştırıcı, ortada nötr-hesapçı ve en olumlu uçta pozitif-moral bağlılık bulunmaktadır (Demirtaş, 2010: 184). Negatif yabancılaştırıcı bağlılıkta, çalışan psikolojik olarak örgüte bağlılık duymamasına rağmen üye olarak kalmaya zorlanırken, nötr-hesapçı bağlılıkta çalışan, verilen ücrete karşılık olarak bir günde çıkarılması gereken iş normuna uygun ölçüde bir bağlılık ortaya koymaktadır. En olumlu uçta yer alan pozitif-moral bağlılıkta ise çalışan, örgütün amacını ve örgütteki işini özde değerli saymakta ve işini her şeyden önce değerli gördüğü için yapmaktadır (Balay, 2000: 19).

Negatif-Yabancılaştırıcı Bağlılık, çalışan davranışlarının şiddetli bir biçimde kısıtlandığı yerlerde (örneğin, hapishaneler veya askeri temel eğitim kampları gibi) görülmektedir. Bu bağlılık türü, alternatiflerin olmamasından kaynaklanmaktadır. Bu tür bağlılığa sahip olan çalışanlar, işten ayrılmaları durumunda finansal kayıplarının olması, alternatif iş seçeneklerinin olmaması veya ailelerinin başka bir yere taşınma imkanının olmaması gibi farklı nedenlerden dolayı işlerinden ayrılamamaktadırlar (Penley ve Gould, 1988: 48).

Düşük düzeyde olumlu veya olumsuz uyum olarak tanımlanan Nötr-Hesapçı Bağlılık, çalışanın katkıları karşılığında örgütün verdiği teşviklerin derecesine

göre örgüte olan bağlılığıdır (Zangaro, 2001: 15). Nötr-Hesapçı Bağlılık gösteren çalışan, değiş tokuşa dayanan bir yol benimsemekte ve örgüt tarafından sağlanan teşvikler karşılığında örgüte katkı sağlamaktadır. Sadece örgütte güçlü çalışanlar tarafından fark edildiğinde kendi çabalarını ortaya koymaktadır. Bu güçlü çalışanlar, tanınma, kişisel ödül elde etme ve diğer ihtiyaçlarını karşılamayı başarabilen çalışanlardır (Zangaro, 2001: 17).

Örgüte bağlılık ödüldeki değişmelerden etkilenmediğinde, standartlar ve değerler çalışan tarafından içselleştirildiğinde ortaya Pozitif-Moral Bağlılık çıkmaktadır. Çalışan örgütteki işini önemsemekte, örgütün amaçlarını değerli saymakta ve bu nedenlerle örgütteki işini yapmaktadır (Balay, 2000: 20).

2.2.3.2. Kanter'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Kanter (1968), bağlılığı sosyal sistem ve kişilik sistemi üzerine kurmaktadır. Sosyal sistemlerde, kişilerin bağlılıkları üç temel alandan oluşmaktadır. Bunlar; sosyal kontrol, grup birliği ve sistemin devamlılığıdır. Kişilik sistemi ise bilişsel, duygusal ve normatif yönlerden oluşmaktadır. Ancak Kanter (1968), bu iki sisteme yönelik bağlılığı üç şekilde ifade etmektedir; devama yönelik bağlılık, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığı (Hüseyinklioğlu, 2010: 74). Devama yönelik bağlılık, çalışanın örgütünde kalma, devamlılığını sürdürmesi ve kendini örgüte adanmasıdır. Kenetlenme bağlılığı, çalışanın iş arkadaşlarına ve grubuna olan bağlılığı ve gruba duygusal yönelimini içermektedir. Kontrol bağlılığı ise örgüt üyelerinin sosyal grupları takip ederek örgütün norm ve değerlerini içselleştirme davranışıdır.

Kanter (1968)'in üzerinde durduğu üç bağlılık şeklinin birbirinden farklı sonuçlarından bahsetmek mümkündür. Devama yönelik bağlılığın yüksek olduğu örgütlerde, üyelerin örgütte kalma ihtimali daha yüksektir. Kenetlenme bağlılığının yüksek olduğu örgütlerde, dışarıdan gelebilecek tehditlere karşı örgütün savunma gücü daha yüksektir. Kontrol bağlılığının yüksek olduğu

örgütlerde ise üyelerin örgütün değer ve normlarını kabul etme ve bunlara uyma gücü daha yüksektir (Hüseyinlioğlu, 2010: 75).

2.2.3.3. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı

Örgütsel bağlılığı, çalışanın örgüte psikolojik bağlılığı olarak değerlendiren O'Reilly ve Chatman (1986)'a göre örgütsel bağlılığın uyum (compliance) davranışı, özdeşleşme (identification) davranışı ve içselleştirme (internalisation) davranışı olmak üzere üç boyutu bulunmaktadır. Örgütsel bağlılığın uyum boyutundaki temel amaç, belirli ödüllere kavuşmaktır. Örgütsel bağlılığın ilk aşaması olan uyum boyutunda çalışan, tutum ve davranışlarını belirli ödülleri elde etmek için örgütün isteklerine göre uygun hale getirmektedir. Örgütsel bağlılığın özdeşleşme boyutundaki temel amaç, çalışanın örgütün bir parçası olma isteğine dayanmaktadır. Örgütsel bağlılığın ikinci aşaması olan özdeşleşme boyutunda çalışan, tutumlarını örgütün amaç ve değerleri ile özdeşleştirmektedir. Psikolojik bağlılığın oluşmasında önemli bir süreç olan özdeşleşme aşamasında çalışan, grubun amaç ve değerlerini kabul etmekte ve gruba ait olmaktan gurur duymaktadır (O'Reilly and Chatman, 1986).

İçselleştirme bağlılığı ise çalışanın tutum ve davranışlarının örgütün ve örgütteki diğer çalışanların değerler sistemiyle uyumlu hale gelmesiyle ortaya çıkmaktadır. Örgütsel bağlılığın üçüncü aşaması olan içselleştirme boyutunda çalışan, örgütteki diğer çalışanların değer sistemleriyle uyum sağladığında, içselleştirme boyutuna dönük tutum ve davranışlar sergilemektedir. Örgütün başarıya ulaşabilmesi, örgüt yararının gözetilmesi açısından, çalışanların örgüte uyum boyutundaki bağlılıktan daha çok özdeşleşme ve içselleştirme boyutunda bağlılık göstermesi gerektiğini ifade etmek mümkündür (O'Reilly and Chatman, 1986).

2.2.3.4. Mowday'ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Mowday vd. (1979)'nin örgütsel bağlılık yaklaşımında, tutumsal ve davranışsal bağlılık olarak bir sınıflandırma yapılmıştır. Tutumsal bağlılık, çalışanın örgütle özdeşleşmesi ile meydana gelmektedir. Diğer bir deyişle, örgütün amaçları ve çalışanın bunlara uyumunun artmasıyla gerçekleşmektedir. Böylece tutumsal bağlılık, çalışanın örgütle özdeşleşmeyi, örgütün amaçlarını gerçekleştirmeyi ve bu amaçları kolaylaştırmak için üyeliği sürdürmeyi isteme durumunu göstermektedir. Bu biçimde tanımlandığı zaman bağlılık, örgüte pasif bir bağlılıktan öte bir durumu ifade etmektedir. Bu bağlılıkta çalışanlar, örgüte yararlı olmak ve örgüte katkıda bulunmak için kendilerinden bir şeyler vermeye isteklidirler (Çöl, 2004: 56).

Davranışsal bağlılık, örgütten daha çok çalışanın davranışlarına yönelik olarak gelişmektedir. Bu tür bağlılıkta çalışan bir davranışta bulunduktan sonra bazı etmenler nedeniyle davranışını sürdürmekte ve bir süre sonra sürdürdüğü bu davranışa bağlanmaktadır. Zaman geçtikçe söz konusu davranışa uygun veya onu haklı gösteren tutumlar geliştirmekte, bu da davranışın tekrarlanma olasılığını artırmaktadır (Gül, 2002: 47-48).

2.2.3.5. Buchanan II'nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Buchanan II (1974) örgütsel bağlılığı bir çalışanın örgüt amaç ve değerlerine adanması ve örgün iyiliği için bağlılık duyması olarak tanımlamaktadır. Yazar, örgütsel bağlılığı özdeşleşme, sarılma ve sadakat olmak üzere üç gruba ayırmaktadır (Buchanan II, 1974):

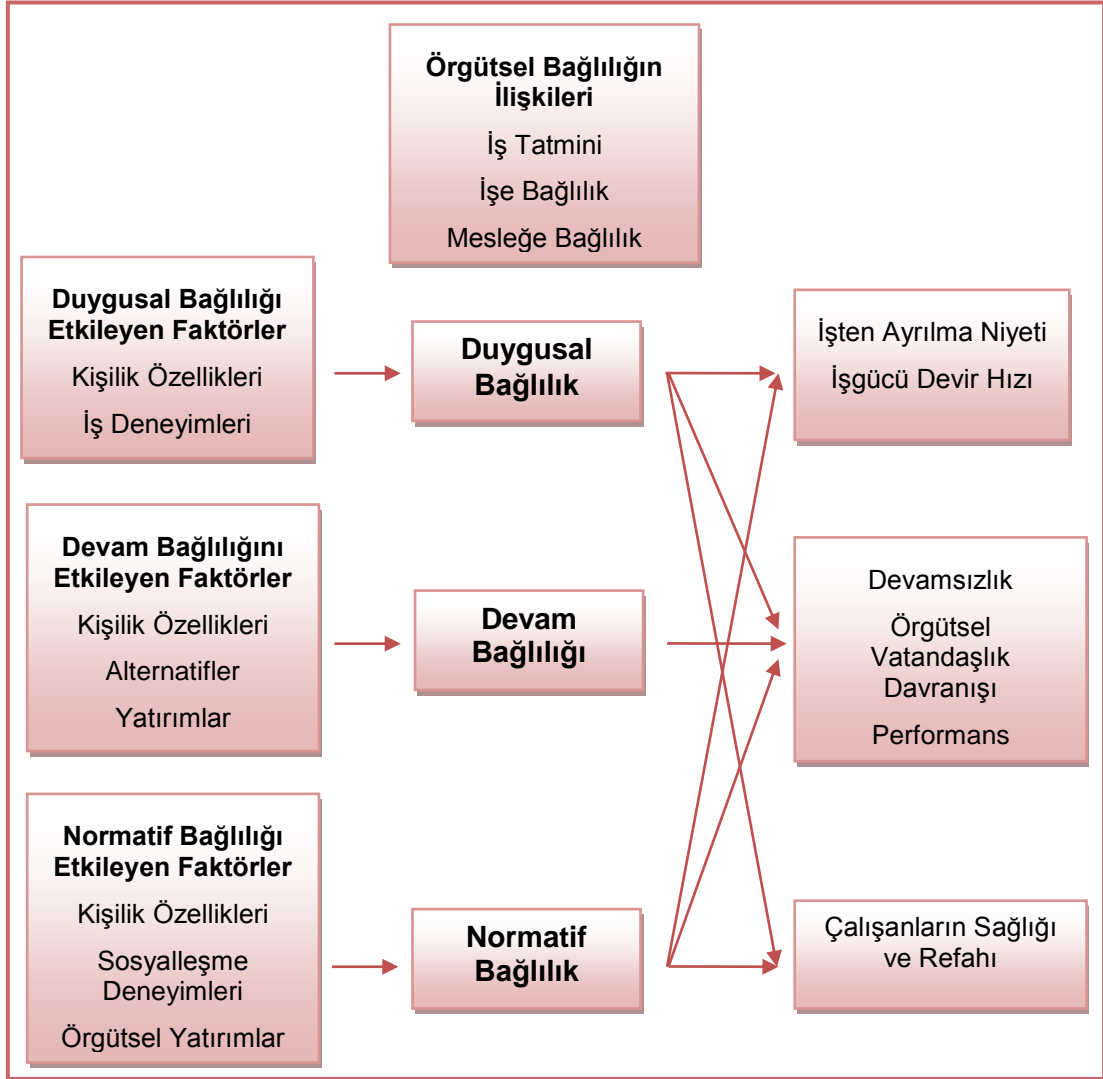
- **Özdeşleşme (Identification):** Çalışanların, kendi hedef ve değerleriymiş gibi örgütle uyum içerisinde olmasını ifade etmektedir.
- **Sarılma (Involvement):** Çalışanların iş rolündeki eylemlerine olan psikolojik bağlılığı ya da bu rolü benimsemesi anlamına gelmektedir.
- **Sadakat (Loyalty):** Örgüte olan duygusal bağ ve bağlılıktır.

2.2.3.6. Meyer ve Allen'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Literatürde örgütsel bağlılığın boyutları çeşitli şekillerde adlandırılmakla birlikte, bu çalışmada örgütsel bağlılık kavramı Meyer ve Allen'in Yaklaşımı çerçevesinde incelenmiştir. Meyer ve Allen 1980'li yıllardan başlamak üzere yapmış oldukları çalışmalarla örgütsel bağlılık literatürüne önemli katkılar sağlamışlardır.

Örgütsel bağlılık kavramının önemi, kapsamı ve etki derecesini belirlemek üzere çeşitli ölçekler geliştirilmiştir. Fakat örgütsel bağlılığı tek boyut olarak ele alan ölçeklerin yetersiz olması nedeniyle çok boyutlu ölçek geliştirme çabaları ağırlık kazanmıştır. Meyer ve Allen'in üç boyutlu "örgüte ve işe bağlılık" ölçeğinin, bu alanda geliştirilmiş ölçekler arasında en çok üzerinde araştırma yapılan ölçek olduğu söylenebilir (Meyer ve Allen, 1984; Allen ve Meyer, 1990).

Meyer ve Allen (1984) örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan çalışmalara dayanarak örgütsel bağlılığı "duygusal" ve "devam" bağlılığı olarak iki boyutlu incelemişlerdir. 1990'da ise "normatif" bağlılığı üçüncü boyut olarak eklemişlerdir (Gündoğan, 2009: 47-48). Çalışanların örgüte duygusal olarak bağlanması, özdeşleşmesi ve katılımı "duygusal bağlılık" ile ifade edilirken, çalışanların örgütten ayrılmanın maliyetleri ile örgütte kalmanın maliyetlerini karşılaştırması sonucu örgüte bağlanmaları "devam bağlılığı" ile ifade edilmiştir. Bu bağlılık türünde, örgütten ayrılmanın maliyetlerinin örgütte kalmanın maliyetlerinden daha büyük olduğunu algılayan çalışanlar, herhangi bir ihtiyacını karşıladığı için o örgütte kalmaktadırlar. Çalışanların örgüte yükümlülük duygusu ile bağlanmaları da "normatif bağlılık" olarak ifade edilmektedir (Brown: 2003: 3). Aşağıda söz konusu bağlılık boyutları kısaca açıklanmaktadır.



Şekil 2.2: Örgütsel Bağlılığın Üç Bileşenli Modeli

Kaynak : Meyer vd., 2002: 22

2.2.3.6.1. Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık, çalışanın örgüte ve amaçlarına olan duygusal bağlılığını ifade eden ve literatürde en çok ele alınan bağlılık türüdür (Allen ve Meyer, 1990: 4). Duygusal bağlılık, çalışanların değerlerine inanıp benimsedikleri ve üyesi olmaktan memnun oldukları, örgüt için iyi bir şey yapmayı amaçladıkları zaman ortaya çıkan bağlılık türüdür (George ve Jones, 2005: 93). Ayrıca duygusal bağlılık, çalışanlar ve örgüt için genel olarak devam bağlılığından daha fazla olumlu sonuçlara sahiptir (a.g.e).

Örgüte duygusal bağlılığın, kişisel özellikler, işe ilişkin özellikler, iş deneyimleri ve yapısal özellikler olmak üzere dört kategoride ele alınabileceği ileri sürülmektedir (Allen ve Meyer, 1990: 4). Bunlardan *iş deneyimleri* kapsamında, iş deneyiminin, örgütte ve iş rolünde yetenekli olan çalışanın kendisini rahat hissetmesini sağlayan psikolojik ihtiyaçlarının gerçekleştirilmesine ilişkin en güçlü kanıt olduğu ifade edilmektedir. *Kişisel özellikler* kapsamında yaş, cinsiyet, çalışma süresi, eğitim gibi demografik özelliklerin örgütsel bağlılıkla birebir ilişki içinde olmadığı; bunlar yerine başarı, bağlanma ve düzen, iş etiği gibi ihtiyaçların örgütsel bağlılık ile ilişkili olduğu belirtilmektedir. *Yapısal özellikler* kapsamında ise çalışan-yönetici ilişkileri, açıkça tanımlanmış roller, çalışana önemli hissettirme gibi araçların örgütsel bağlılık ile ilişkili olduğu belirtilmektedir (a.g.m).

Duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanlar, ekonomik nedenleri gözardı ederek, sadece örgütün temsil ettiği değerleri uygun buldukları ve onun misyonunu gerçekleştirmesine yardımcı olmayı istedikleri için örgütlerinde kalmak istemektedirler. Bu durumda örgütün performansı ön planda olup çalışan, örgüt başarısını veya zararını kendisininmiş gibi kabullenmektedir (Baysal ve Paksoy, 1999: 227).

Allen ve Meyer (1990:17) duygusal bağlılığa etki eden faktörleri şu şekilde belirlemişlerdir (Gündoğan, 2009: 49):

- ***İşin Zorluğu:*** Çalışanın örgütte yaptığı işin zor ve mücadeleyi gerektiren bir iş olması.
- ***Rolün Açıklığı:*** Örgütün çalışandan neler beklediğinin açıkça ortaya konulması.
- ***Amacın Açıklığı:*** Çalışanların, örgütte yaptıkları görevlerin ve işlerin nedenleri konusunda açık bir fikre sahip olmaları.
- ***Yönetimin Öneriye Açıklığı:*** Üst yönetimdeki çalışanların, astlardan gelen her türlü öneriye açık olmaları ve astlara değer vermeleri.

- **Arkadaş Bağlılığı:** Örgütteki çalışanlar arasında yakın ve samimi ilişkilerin olması.
- **Eşitlik ve Adalet:** Örgütsel görev ve kaynakların dağıtımında adaletin olması.
- **Kişisel Önem:** Çalışan tarafından yapılan işin, örgütün amaçlarına önemli katkıları bulunduğu yönündeki duyguların teşvik edilmesi.
- **Katılım:** Çalışanın, örgüt ve işler ilgili her türlü konu ve karara katılımının sağlanması.
- **Geri Bildirim:** Çalışana, performansı ile ilgili sürekli bilgi verilmesi.

2.2.3.6.2. Devam Bağlılığı

“Rasyonel bağlılık” veya “algılanan maliyet” olarak da ifade edilen devam bağlılığı örgütten ayrılmanın getireceği maliyetlerin farkında olma anlamına gelmektedir (Chen ve Francesco, 2003: 491, Gündoğan, 2009: 50). Allen ve Meyer (1990)’e göre devam bağlılığını etkileyen iki önemli maliyet faktörü, örgüte yapılan yatırımların sayısı ve önemi, çalışan tarafından algılanan alternatif eksikliğidir. Bu bağlılığın gelişmesinde, çalışanların örgüt içinde yaptıkları yatırımların sayısı ve büyüklüğü ile başka alternatiflerin azlığı veya olmaması ile ilgili algılamalar önemli bir rol oynamaktadır. Örneğin, yapılacak işin gerektirdiği ustalaşma sürecinde çok fazla zaman ve enerji harcayan bir çalışan, örgütüne yaptığı bu yatırımların karşılığını almaktan kolay bir şekilde vazgeçmemektedir. Ancak, sadece örgüt içinde kalmayı gerektiren bu çeşit bir bağlılık, çalışanların kızgınlık ve öfke duymalarına neden olabilmekte ve uygunsuz iş davranışlarına yol açabilmektedir. Allen ve Meyer (1990: 18) devam bağlılığına etki eden faktörleri şu şekilde belirlemişlerdir (Gündoğan, 2009: 51).

- **Yeteneklerin Transferi:** Çalışanın sahip olduğu yetenek ve deneyimleri bir başka örgüte transfer edebilme durumu.

- **Eğitim:** alışanın sahip olduğu eğitimin başka bir örgüte yararlı olup olmaması.
- **Kendine Yatırım:** alışanın çaba ve zamanının büyük bir bölümünü mevcut örgütüne vermiş olması.
- **Emeklilik Primi:** alışanın, örgütten ayrılması durumunda, başta emeklilik primi olmak üzere, hak ettiği çeşitli kazanımları kaybetme korkusu.
- **Alternatif İş Olanakları:** alışanın örgütten ayrılması durumunda, benzer ya da daha iyi bir iş bulma durumu.

Duygusal bağlılığı yüksek çalışanlar örgütte kalma kararlarının, alternatif iş olanaklarının azlığından veya sahip oldukları yan faydaları kaybetme korkusundan kaynaklandığını reddedip, hissettikleri uyumsuzluğu giderme yoluna gidebilmektedirler. Bu nedenle, bu tür çalışanların devam bağlılıkları azalmaktadır (Meyer ve Allen, 1990: 719).

2.2.3.6.3. Normatif Bağlılık

Normatif bağlılık, çalışanların örgütlerine karşı duydukları sorumluluk ile ilgili inançlarını göstermektedir. Normatif bağlılık, çalışanın örgüte girişi öncesindeki (ailesel/kültürel sosyalleşme) ve sonrasındaki (rgtsel sosyalleşme) yaşantılarından etkilenmektedir (Balay, 2000: 79). Meyer ve Allen (1991: 72)'e göre bu yaşantılar, çalışanın örgüte karşı borçlu hissetmesini sağlamaktadır. alışan, bu hislerden dolayı kendini örgütte kalmaya zorunlu hissetmektedir. Başka bir ifade ile normatif bağlılık, çalışanın ahlaki olan şeyin, "rgtte kalması" olduğuna inanmasıyla oluşan bir bağlılık türüdür (Doğan ve Kılıç, 2007: 47).

Her üç bağlılık (duygusal, devam ve normatif bağlılık) boyutunun  ortak tarafı bulunmaktadır. Bunlar aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır (İnce ve Gl, 2005: 42–43):

- Üç bağıllık türü de çalışanların örgütleriyle ilişkilerini yansıtmaktadır.
- Üç bağıllık türü de örgüt üyeliğini sürdürme kararı ile psikolojik bir durumu yansıtmaktadır.
- Üç bağıllık türü de çalışan ve örgüt arasında, örgütten ayrılma ihtimalini azaltan bir bağın oluşmasına sebep olmaktadır.

Meyer vd. (1993: 539)'ne göre bir çalışanın örgütüyle olan ilişkisinin daha iyi anlaşılabilmesi için her üç bağıllık boyutunun birlikte ele alınması gerekmektedir. Bu durum, çalışanların bağıllık türlerinin her birini, aynı anda ve farklı derecelerde yaşayabilecek olmalarından kaynaklanmaktadır (Gündoğan, 2009: 55).

2.2.4. Örgütsel Bağıllığa Etki Eden Faktörler

Örgütsel bağıllığa etki eden faktörler genellikle kişisel faktörler, örgütle ilgili faktörler ve örgüt dışı faktörler olmak üzere üç grupta incelenmektedir (Bozkurt, 2007; Türkoğlu, 2011; Özcan, 2008: 22). Çalışmanın bu kısmında söz konusu faktörler örgütsel bağıllık ile ilişkisi açısından kısaca açıklanmaktadır.

2.2.4.1. Kişisel Faktörler

Örgütsel bağıllığa etki eden kişisel faktörler arasında yaş, cinsiyet, çalışma süresi, eğitim düzeyi, medeni durum, pozisyon ve kişilik özellikleri yer almaktadır (Bartlett, 1999; Meyer ve Allen, 1997; Yalçın ve İplik, 2005; Güçlü, 2006; Iverson ve Buttigieg, 1999; Abdulla ve Shaw, 1999; Chiu vd., 1999). Aşağıda bu faktörlerin örgütsel bağıllık ile ilişkisi kısaca açıklanmaktadır.

2.2.4.1.1. Yaş

Çalışanların, içinde buldukları yaş dönemleri işlerine karşı olan algı, beklenti, istek ve tutumlarını etkileyebilmektedir (Çolakoğlu vd., 2009). Bu

tutulardan biri örgütsel bağlılıktır. Yaş ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi tespit etmeye yönelik çalışmaların bazılarında iki değişken arasında anlamlı ilişkiler tespit edilememiştir (Gülova ve Demirsoy, 2011; Çöl ve Gül, 2005).

Çalışmaların çoğunda ise örgütsel bağlılık ile çalışanların yaşı arasında aynı yönlü anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir (Giffords, 2003; Bozkurt 2007; Khan vd., 2010; Kurşunoğlu vd., 2010; Azeem, 2010). Balay (2000)'a göre mesleklerine yatırım yapmamış ve genç yaştaki çalışanların mesleki başarıları gelişmiş olan daha yaşlı çalışanlara oranla daha az örgütsel bağlılığa sahip oldukları belirlenmiştir. Ayrıca, çalışanların yaşı ilerledikçe alternatif eğitim alma imkanları azalmakta, bunun sonucunda örgütsel bağlılıkları artmaktadır (Yalçın ve İplik 2005; Keleş 2006).

2.2.4.1.2. Cinsiyet

Cinsiyet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmaların bazıları, cinsiyetin örgütsel bağlılığı etkilediği yönünde görüş birliğindedir (Bartlett, 1999: 39). Bu çalışmalardan bazıları kadınların örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek olduğunu ileri sürmektedir (Kuusio vd., 2010; Mowday vd.,1982). Mowday vd. (1982)'ne göre bunun nedeni, kadınların örgütte buldukları pozisyonları elde etmede erkeklerden daha çok engel aşmaları ve bunun onlar açısından örgüt üyeliğini daha önemli hale getirmesidir (Çolakoğlu vd., 2009: 80).

Bazı çalışmalarda erkeklerin örgütsel bağlılıklarının kadınlara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir (Abdulla ve Shaw, 1999; Cheng ve Stockdale ,2003). Bazı çalışmalarda ise örgütsel bağlılık ve cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır (Örs vd., 2003; Çolakoğlu vd., 2009; Giffords, 2009).

2.2.4.1.3. Çalışma Süresi

Yapılan çalışmaların çoğunda örgütsel bağlılık ile çalışanların örgütteki çalışma süreleri arasında anlamlı ve aynı yönlü ilişkiler tespit edilmiştir (Meyer ve Allen, 1997; Colbert ve Kwon , 2000; Kurşunoğlu vd., 2011). Başka bir ifade ile çalışanların örgütte çalışma süreleri arttıkça bağlılıkları da artmaktadır (Hackett vd, 1994; 15-26; Çolakoğlu vd., 2009; Gülova ve Demirsoy, 2011). Bu durumun üç nedeni bulunmaktadır (Bozkurt, 2007: 57):

- Çalışma süresinin artması ile birlikte çalışanın iş yerine yaptığı yatırımların ve elde edeceği kazançların zamanla artması.
- Çalışma süresi arttıkça çalışanların iş deneyimleri, özerklik ve bağımsızlık düzeylerinin artması ve daha üst düzey pozisyonlara gelebilmeleri.
- Çalışanların yaptığı işin o örgüte özgü özel beceriler gerektirmesi ve bu becerilerin başka örgütlerde kullanılamamasının alternatif iş olanaklarını sınırlandırması.

2.2.4.1.4. Eğitim Düzeyi

Çalışanların eğitim düzeyleri yükseldikçe, örgütsel bağlılıklarının azaldığı tespit edilmiştir (DeCotiis ve Summers, 1987 IversonveButtigieg, 1999: 311). Bu durum daha yüksek düzeyde eğitim alanların daha yüksek beklentiler içerisinde olmalarından ve daha fazla iş alternatifine sahip olmalarından kaynaklanabilmektedir (Clifford, 1986, Yaçın ve İplik, 2005).

Örgütsel kaynaklar açısından, konusunda bilgi sahibi, yüksek derecede eğitilmiş kişiler, diğer çalışanlara oranla daha değerli görülmektedir ve örgütsel başarı için bu çalışanların örgütte tutulmaları gerekmektedir (Bozkurt, 2007: 56). Eğitim düzeyi yüksek çalışanlar için bağlılığı artırıcı geleneksel yöntemler (emeklilik programları, sağlık yardımları, iş güvencesi vb.) etkili olamamaktadır. Bunun yerine, yüksek eğitilmiş çalışanların örgütsel

bağlılıklarının artırılabilmesi için onlara bağımsız çalışma ve karar verme özgürlüğü tanınmalı ve yeteneklerini geliştirici fırsatlar sunulmalıdır (a.g.e: 56).

2.2.4.1.5. Medeni Durum

Medeni durum ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri tespit etmeye yönelik yapılan çalışmaların bazılarında, örgütsel bağlılığın medeni durum değişkenine bağlı olarak farklılaşmadığı tespit edilmiştir (Çolakoğlu vd., 2009; Gülova ve Demirsoy, 2011).

Medeni durum ile örgütsel bağlılık ilişkisini inceleyen çalışmalarda, genellikle, evli çalışanların maddi ve manevi sorumluluklarının daha fazla olması nedeniyle bekar çalışanlara göre daha yüksek seviyede örgütsel bağlılığa sahip oldukları tespit edilmiştir (IversonveButtigieg, 1999; Abdulla ve Shaw, 1999; Kurşunoğlu vd., 2010).

2.2.4.1.6. Pozisyon (Statü)

Örgütün üst kademelerinde görev yapan çalışanların örgütsel bağlılıklarının alt kademede görev yapan çalışanlara göre genellikle daha yüksek düzeyde olduğu öne sürülmektedir. Üst kademe çalışanları, örgüt politika ve planlarını alt kademe çalışanlarına göre daha mantıklı bulmakta ve örgütü daha fazla benimsemektedirler (Eren, 2001: 131).

Ayrıca üst kademe çalışanları, alt kademe çalışanlarına göre daha bağımsızdır ve daha fazla inisiyatif kullanma özgürlüğüne sahiptirler. Bu durum üst kademe çalışanlarının örgütsel bağlılıklarını artıran bir durum olarak gözlemlenmektedir (Chiu vd., 1999). Çalışanın kendi yönetim kademesinde lehine olan değişimler genellikle örgüte olan bağlılığını artırırken, tersi durumlar daha az bağlılık göstermesine neden olmaktadır (Tekin, 2002: 69).

2.2.4.1.7. Kişilik Özellikleri

Çalışanların örgütsel bağlılıkları kişilik özelliklerine göre farklılıklar gösterebilmektedir. Çalışanın kontrol odağı, başarı güdüsü, sevgi güdüsü, gelişim ihtiyacı, yetkinlik duygusu, iş ve ahlaki değerleri gibi kişilik özellikleri örgütsel bağlılığı etkileyebilmektedir (Bozkurt, 2007: 60). İş yerleri çalışanın bu ihtiyaç, değer ve özelliklerine karşılık verdiği sürece çalışanların örgütsel bağlılıkları devam edebilecektir.

Kişilik özelliklerinden bazıları ile örgütsel bağlılığın çeşitli boyutları arasında farklı ilişkiler bulunmaktadır (Erdheim vd., 2006). Örneğin, dışadönük kişilik özelliği ile duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasında aynı yönlü ve anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Uyumluluk kişilik özelliği ile normatif bağlılık arasında aynı yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Nevrotik, özdisiplinli ve gelişime açık kişilik özellikleri ile devam bağlılığı arasında anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Bu ilişkiler nevrozizm özelliği ile ters yönlü iken özdisiplin ve gelişime açıklık özellikleriyle aynı yönlüdür (a.g.m).

2.2.4.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel bağlılığa etki eden örgütsel faktörler arasında işin niteliği, ücret düzeyi, yönetim şekli ve örgütsel adalet yer almaktadır (Tekin, 2002; Çakır, 2006; Yousef, 2000; Loke, 2001; İnce ve Gül, 2005). Aşağıda bu faktörlerin örgütsel bağlılık ile ilişkisi kısaca açıklanacaktır.

2.2.4.2.1. İşin Niteliği

İşin motive etme potansiyeli, içerdiği bakış açısı, zorluk derecesi, işte geri bildirim, sorumluluk ve yetki sahibi olma imkanı, sosyal etkileşim için sunduğu olanaklar ve görev özdeşleşmesi gibi nitelikleri örgütsel bağlılığı etkilemektedir (Wiener, 1982: 419; Tekin, 2002). İşin monoton olması ve iş yükünün çok fazla olması örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkilerken, işin

önemli, zengin, çeşitli, çekici ve özerk olması örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir (Bozkurt, 2007: 63-64)

İşin niteliğinin örgütsel bağlılığa yol açıp açmaması, çalışanın o iş niteliğine yüklediği anlamla ilgi olabilmektedir. Örneğin, işin zor olması bazı çalışanları olumsuz yönde etkileyip örgütsel bağlılıklarını azaltırken, bazılarını – özellikle hızlı yükselme ve güçlü olma gereksinimi duyan çalışanları- belli bir düzeye kadar olumlu yönde etkileyip örgütsel bağlılıklarını artırmaktadır (a.g.e).

2.2.4.2.2. Ücret Düzeyi

Örgütsel bağlılığı etkileyen en belirgin özelliklerden birisi de ücret düzeyidir. Ücret özellikle, ekonomik sıkıntı yaşayan çalışanlar için iş yerindeki diğer faktörlerden daha önemli olabilmektedir. Çalışanların ücret düzeyinin düşük olması işi bırakmalarında önemli etkenlerden birisi olarak görülmektedir (Çolakoğlu vd., 2009: 80).

Kişiler iş yerine katkılarının karşılığında verilen ücretin ne ölçüde adil olduğunu değerlendirmek için kendi durumu ile benzer durumdaki çalışanları karşılaştırarak kendi katkılarına bir değer biçmektedir. Bu değer çalışanın ücret dağıtımındaki adaleti algılama biçimi ile ilgilidir. Genellikle ücretlerini adil ve yeterli bulan çalışanlar, ücretini adil ve yeterli bulmayan çalışanlara göre örgütlerine daha bağlı olmaktadır (Çakır, 2006).

2.2.4.2.3. Yönetim Şekli

Yönetim şekli örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler arasında yer almaktadır (Yousef, 2000; Loke, 2001). Yönetici tutum ve davranışları çalışanların performansları yanında örgüte olan bağlılıklarına etki etmektedir (Perryer ve Jordan, 2005). Çalışanlara değer değer veren, onların kararlara katılmalarını destekleyen ve onlara güven veren yönetim anlayışının örgütsel bağlılığı

artırdığına yönelik bulgulara rastlanmıştır (Erdil vd., 2004; İnce ve Gül, 2005; Perryer ve Jordan, 2005).

Baskıcı yönetim şekli izleyen, çalışanlarına sıkı bir denetim uygulayan yöneticiler, çalışanların örgütsel bağlılık düzeyi üzerinde olumsuz etki yaparken (İnce ve Gül, 2005), çalışanlara performansları ile ilgili geri bildirim sağlayan ve arkadaşça yaklaşıma sahip yöneticiler, örgütsel bağlılık düzeyi üzerinde olumlu etki yapacaktır. Bu olumlu etki, örgütsel bağlılık boyutlarından duygusal bağlılık üzerinde kendini göstermektedir (Brown, 2003).

2.2.4.2.4. Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler tespit eden ve örgütsel adaletin örgütsel bağlılığı artırdığını belirleyen çeşitli çalışmalar bulunmaktadır (Gülova ve Demirsoy, 2011; İnce ve Gül, 2005).

Örgütsel adalet, dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adalet olarak üç temel boyutta ele alınmaktadır (Doğan, 2002). Dağıtımsal adalet, çalışanların işe yaptıkları sosyal veya finansal katkı karşılığında hak ettiklerini alabilmeleridir. Bu nedenle aynı katkı karşılığında farklı kazanımların elde edilmesi çalışanların bağlılık duygularını olumsuz yöne etkileyebilmektedir. Prosedürel adalet, karar alma sürecindeki tarafsızlık ve önyargılardan uzak olma ile ilişkilidir. Bu adalet boyutunda çalışanlar yöneticiye hakkaniyet konusunda güven duyduklarından örgütsel bağlılıkları da yüksek seviyede olmaktadır. Aynı şekilde örgüt içinde iletişim ve etkileşimin “adil” olarak algılanması da örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir (Engizek, 2011: 37-39).

2.2.4.3. Örgüt Dışı Faktörler

Bazı çalışmalarda (Özcan, 2008: 22; Uslu, 2012: 44; Steinhouse ve Perry, 2007; Lyons vd., 2006; Durna ve Eren, 2005) örgüt dışı birtakım faktörlerin örgütsel bağlılığı etkilediği belirtilmektedir. Bu faktörler arasında iş gücü piyasasının durumu ve alternatif iş imkanları, profesyonellik ve örgütün içinde bulunduğu sektör yer almaktadır.

İş gücü piyasasında alternatif iş imkanlarının bulunması, çalışanın örgütsel bağlılığını etkileyen örgüt dışı faktörlerden bir tanesidir (Bozkurt, 2007: 81). Özellikle, iş bulma fırsatının az olduğu bir ortamda çalışanlar, iş alternatiflerinin daha sınırlı olduğunu algılamaktadırlar. Bu durum çalışanların örgütsel bağlılığının artmasına neden olmaktadır (Uslu, 2012: 44).

Profesyonellik, kişinin mesleğe bağlılığını, mesleği ile özdeşleşmesini ve mesleği ile ilgili değerleri kabul edip içselleştirmesini ifade etmektedir (Özcan, 2008: 22). Profesyonellerin örgüte bağlılıklarının sağlanabilmesi için çalıştıkları iş yerlerinin, onların mesleki gelişimine fırsat sağlaması gerekmektedir. Aksi takdirde, profesyonel çalışanların örgütsel bağlılıkları olumsuz yönde etkilenebilmektedir (a.g.e).

Bazı çalışmalar, örgütsel bağlılığa etki eden faktörler arasına, çalışanların içinde bulunduğu sektörü de dahil etmişlerdir (Durna ve Eren, 2005; Steinhouse ve Perry, 2007). Buna göre çalışanların örgütsel bağlılıkları sektörlere göre farklılık göstermektedir. Örneğin, özel sektörde çalışanların örgütsel bağlılıkları ve kamu sektöründe çalışanların örgütsel bağlılıkları birbirinden farklı olabilmektedir (Lyons vd., 2006; Steinhouse ve Perry, 2007). Daha özel şekilde, eğitim sektöründe çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri ile sağlık sektöründe çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri arasında farklılıklar olabilmektedir (Durna ve Eren, 2005).

2.3. İŞ YERİ MANEVİYATININ İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ İLE İLGİLİ LİTERATÜR TARAMASI

Literatürde iş yeri maneviyatının, iş tatmini ve örgütsel bağlılığa etkisi ile ilgili çalışma sayısı çok azdır. Bunlardan bir tanesi Moore ve Casper (2006)'ın çalışmasıdır. Yazarlar iş yeri maneviyatının boyutları ile ilgili mevcut ölçekleri kullanarak teorik bir model geliştirmişlerdir. İş yeri maneviyatının farklı yönlerini ölçmek için örgütsel destek, duygusal bağlılık ve iş tatmini değişkenleri yardımıyla çoklu yapılardan oluşan bir model oluşturmuşlardır. Bu yapının boyutları şu şekildedir (a.g.m):

- Örgütsel desteğe neden olan çalışanın maneviyatını örgüte aktarması Maneviyat-İş Yeri Bütünleşmesi Boyutu.
- Duygusal bağlılığa neden olan “Birbirine Bağlılık (Interconnectedness) Boyutu” ve
- İçsel iş tatminine neden olan “Kendini Gerçekleştirme Boyutu”.

Yapılan literatür taramasında, iş yeri maneviyatı, iş tatmini ve örgütsel bağlılık ilişkisini araştıran uygulamalı çalışmalara Türkçe literatürde rastlanmamış, yabancı literatürde de iş yeri maneviyatı bağımsız değişken kabul edilmiş ve iş tatmini ve örgütsel bağlılıkla ayrı ayrı ilişkisine bakılmıştır. Yabancı literatürde konu ile ilgili ilk deneysel çalışma Milliman vd. (2003)'nin çalışmasıdır.

Milliman vd. (2003), iş yeri maneviyatını ölçmek için Ashmos ve Duchon'un (2000) ölçeğinden üç boyutu seçmişlerdir. Yazarlara göre bu boyutlar konu ile ilgili yapılan önceki çalışmalarda (Milliman vd, 1999; Mitroff ve Denton, 1999a) önemli olarak görülen boyutlardır ve bu boyutlardan her biri kişi, grup ve örgüt düzeyinde çalışanların davranışlarını gösteren temsilcilerdir (Neal ve Bennett, 2000: 1-2). Ayrıca, iş yerinde maneviyat karışık ve çok yönlü bir kavramdır. Bu yüzden çalışmanın amacına bağlı olarak iki yönden de sadeleştirilmesi gerekmektedir. Bu sadeleştirme, aynı zamanda, daha

ekonomik bir çalışmaya olanak sağlamaktadır. Milliman vd. (2003), iş yerinde maneviyatın deneyüstü yönüne odaklanmamışlardır. Onlara göre maneviyatın deneyüstü yönü, kişinin çalışma hayatını değil, daha çok özel hayatını etkilemektedir. Seçilen boyutlar ise daha çok çalışanların iş yerindeki tutum ve davranışları ile ilgilidir. Yazarların (a.g.m) seçtikleri boyutlarla ilgili bu gerekçeleri, birçok yazar tarafından da kabul görmüş ve yaygın olarak kullanılmıştır. Bu nedenle, bu çalışmadaki iş yeri maneviyatı söz konusu ölçeğe dayanmaktadır. Ölçek (Milliman vd., 2003: 428):

- **Kişisel Düzeydeki Boyut:** Bir çalışanın kendi başına anlamlı bir iş oluşturmasını ifade eden “anlamlı iş” boyutu.
- **Grup Düzeyindeki Boyut:** “Topluluk bilinci boyutu”.
- **Örgütsel Düzeydeki Boyut:** Çalışanın değerlerinin örgütsel değerlere uyum sağlamasını ifade eden “kişi-örgüt değerleri uyumu” boyutu şeklinde üç boyuttan oluşmaktadır.

Çalışmada (Milliman vd., 2003), iş yeri maneviyatının bu boyutlarının birçok değişkene (örgütsel bağlılık, istifa etme isteği, iş tatmini, işe katılım ve iş yeri temelli kendine güven) etkisi araştırılmıştır. Araştırmada kullanılan örgütsel bağlılık Mowday vd. (1979)'nin Örgütsel Bağlılık Ölçeği'ne dayanmaktadır. Araştırmada kullanılan İçsel İş Tatmini Ölçeği, Herzberg'in Hijyen Teorisi'ne dayanarak oluşturulmuş bir ölçektir. Araştırma bulgularına göre iş yeri maneviyatının “anlamlı iş” ve “topluluk bilinci” boyutu içsel iş tatmini ve örgütsel bağlılıkla, “kişi-örgüt değerleri uyumu” boyutu ise sadece örgütsel bağlılıkla ilişkilidir.

2.3.1. İş Yeri Maneviyatının İş Tatminine Etkisi ile İlgili Literatür Taraması

Maneviyat, Maslow'un ait olma ve başarı ihtiyacı gibi yüksek düzeydeki ihtiyaçlarla ilintilidir (Burack, 1999: 284). Bu ihtiyaçların tatmini için çalışanların aynı zamanda iş tatminine de sahip olması gerekmektedir. İş

yerinde maneviyatı zenginleştirmek ve geliştirmek, yaratıcılığa ve bütünlük duygusuna neden olmaktadır. Bu durum, daha sonra finansal başarıya neden olarak örgüt performansını artırmaktadır (Turner, 1999).

İş yeri maneviyatı ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi deneysel olarak araştıran ilk çalışma, Milliman vd. (2003)'nin çalışmasıdır. Yazarlar, iş yerinde maneviyatla iş tatmini arasında olumlu bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

Robert vd. (2006) manevi esenlik, dini esenlik, varoluşçu esenlik⁶ ve iş memnuniyeti (iş tatminini, minnesota iş tatmini ölçeği ile ölçmüşlerdir) arasındaki ilişkiyi tespit etmek için 200 çalışana anket uygulamış ve çıkan veriler ile korelasyon analizi yapmışlardır. Sonuçta manevi esenlik, dini esenlik ile iş tatmini arasında düşük seviyede; varoluşçu esenlik ile iş tatmini arasında yüksek seviyede ilişki görülmüştür. Manevi esenliğin ise aracı etkisi tespit edilmiştir.

Clark vd. (2007) hastanelerde 215 takım üyesi arasında maneviyatın yaygınlığını, iş tatmini ile bağlantısı olup olmadığını, manevi inanç, maneviyat-iş bütünleşmesi, kendi gerçekleştirme ve iş tatmini arasındaki ilişkileri araştırmışlardır. Yazarlar yaptıkları çalışma ile dört ayrı model geliştirmişlerdir. Geliştikleri bu modeller sonucunda, iş-maneviyat bütünleşmesi ile kendini gerçekleştirme arasında direkt ilişki bulunduğunu ve maneviyatın iş tatminine etkisinin, maneviyat iş yeri bütünleşmesi ve kendini gerçekleştirme değişkenleri aracılığıyla olduğunu belirlemiştir.

Komala ve Ganesh (2007)'in sağlık örgütlerinde toplam 235 doktor ve hemşire üzerinde yaptığı çalışma, sağlık çalışanlarının kişisel maneviyatının iş tatmini ve tükenmişlik ile ilişkisini tespit etmeye yöneliktir. Çalışmada kullanılmak üzere yazarlar Kinjerski ve Srkpynek (2004)'in tanımından yola çıkarak, 47 maddelik bir Kişisel Maneviyat Ölçeği geliştirmişlerdir. Çalışmada

⁶ Varoluşçu Esenlik, kişinin hayattaki anlamı bulma düzeyini ve hayat memnuniyetini ifade etmektedir (Robert vd., 2006: 166).

kullanılan İş Tatmini Ölçeği, Weiss vd. (1967)'nin Minnesota İş Tatmini Ölçeği'nin kısa biçimidir. Araştırma sonuçlarına göre, iş yerinde kişisel maneviyat ile içsel iş tatmini ve dışsal iş tatmini arasında pozitif, kişisel maneviyat ile tükemmişlik arasında negatif ilişkiler tespit edilmiştir. Ayrıca, hemşirelerin doktorlara göre kişisel maneviyatlarının daha fazla olması, araştırmanın dikkat çeken bulguları arasında yer almıştır.

Kolodinsky vd. (2008) çalışmalarında, kişisel maneviyatın içsel, dışsal ve toplam iş tatminiyle olumlu bir ilişki içerisinde olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca, kişisel ve örgütsel maneviyatın birbiriyle etkileşiminin de toplam iş tatminiyle ilgili olduğunu saptamışlardır. Yazarlara göre, eğer kişi ve örgüt aynı değerleri paylaşıyorsa iş tatminini olumlu yönde etkileyen güçlü bir kişi-örgüt uyumu var demektir (Kolodinsky vd., 2008: 467). Değer temelli olarak karakterize edilen bir kişi-örgüt uyumu, daha yüksek memnuniyet ile daha güçlü duygusal ve normatif bağlılıkla sonuçlanabilir (Rego ve Cunha, 2008: 60).

Marschke vd. (2011) çalışmalarında, iş yerinde maneviyat ve iş tatmini ilişkisini araştırmışlardır. 125 çalışana anket uygulanarak yapılan araştırmada maneviyatı ölçmek için Reed (1987) tarafında geliştirilen Manevi Perspektif Ölçeği (SPS)'ni kullanılmışlar, iş tatmininde ise Minnesota İş Tatmini Ölçeğinden- MSQ (Weiss, Dawes, England ve Lofquist, 1967) yararlanmışlardır. Analiz sonuçlarına göre içsel iş tatmini ile iş yeri maneviyatı arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Dışsal iş tatmini ile iş yeri maneviyatı arasında aynı ilişki bulunamamıştır.

Altaf ve Awan (2011) çalışmalarında, iş yeri maneviyatının iş yükü ve çalışan tatmini ilişkisine aracılık yapıp yapmadığını araştırmışlardır. İş yeri maneviyatını ölçmek için Maginnis (2001) tarafından geliştirilen iş yerinde esenlik ölçeğinden faydalanılmıştır. İş tatmini ile ilgili sorular Tsui vd. (1992)'nin çalışmasına dayanmaktadır. Farklı iş yerlerinde çalışan 76 kişi arasında yapılan araştırma sonuçlarına göre (Altaf ve Awan, 2011), iş yeri

maneviyatı ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulunmuş ve iş yeri maneviyatının iş tatmini ve iş yükü ilişkisine aracılık yaptığı tespit edilmiştir.

2.3.2. İş Yeri Maneviyatının Örgütsel Bağlılığa Etkisi ile İlgili Literatür Taraması

Yöneticiler, maneviyat iklimini iyileştirerek örgütsel bağlılığı, buna bağlı olarak da kişisel ve örgütsel performansı geliştirebilmektedirler. Maneviyatın yüksek olduğu iş yerindeki çalışan tutumları, maneviyatı düşük olanlara göre iş yerini daha destekleyici olup, bu tür işyerlerinde çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri daha yüksektir (Milliman vd., 2001; Pfeffer ve Vega, 1999). Bunun nedeni çalışanların kendi manevi ihtiyaçlarını tatmin eden, psikolojik güvence duygusu tattıran, insan olarak değerli ve saygılı davranışı hak ettiklerini hissettiren, keyif ve aidiyet duygularını yaşatan bir iş yerine karşılık vermeleri olabilmektedir (Rego ve Cunha, 2008: 53). Batı ve doğu dünyasında yapılan araştırmalardan elde edilen deliller, çalışanın manevi unsurları algılamasının işte bağlılık seviyesini artırdığını göstermiştir. İşlerine bağlı çalışanlar, işlerine kayıtsız kalan çalışanlara göre daha fazla çaba sarf etmektedirler (Khanifar vd., 2010). İş yerinde maneviyat, iş yerinde güvenilir bir iklim oluşturarak bağlılığı artırmaktadır (Burack, 1999: 285).

Markow ve Klenke (2005), iş yerinde maneviyatın bir alanı olan Ruhsal Liderlik Teorisi (Fry, 2003) kapsamında görev aşkı, kişisel anlam ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi deneye dayalı olarak incelemişlerdir. Araştırmada örgütsel bağlılık, Mowday vd. (1979)'nin örgütsel bağlılık ölçeği kullanılarak ölçülmüştür. Sonuçta kişisel anlam-görev aşkı ile görev aşkı-örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişkiler bulunmuş ve görev aşkının kişisel anlam - örgütsel bağlılık ilişkisine aracılık yaptığı tespit edilmiştir.

Yukarıda bahsedildiği gibi iş yeri maneviyatı ve örgütsel bağlılık arasında olumlu ilişkiler tespit eden ilk uygulamalı çalışma Milliman vd. (2003)'nin çalışmasıdır. Bu çalışmadan yola çıkarak, Rego vd. (2007) iş yeri maneviyatının beş boyutunun (takımda topluluk bilinci, örgütsel değerlerle

uyum, bir topluluğa katılma hissi, iş yerinde eğlence ve iç dünya için fırsatlar) kişisel performansa ve duygusal bağlılığa, normatif bağlılığa, devam bağlılığına etkisini tespit etmeye yönelik bir çalışma yapmışlardır. Portekiz’de ve Brezilya’da çalışanlardan alınan iki örnek de iş yeri maneviyatının örgütsel bağlılık ve kişisel performansla ilişkili olduğunu göstermektedir. Çalışmada kişisel performans ölçeğinin üçü Staples vd. (1999)’nin kişisel performans ölçeğinden ve biri yazarların kendi geliştirdikleri ölçekten oluşmaktadır. Araştırmada kullanılan örgütsel bağlılık ölçeği ise Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen ve Meyer vd. (1993) tarafından uyarlanan ölçekler kullanılarak oluşturulmuştur. Araştırma sonuçlarına göre iş yeri maneviyatı boyutlarının hepsi, örgütsel bağlılık boyutlarından duygusal bağlılığı ve normatif bağlılığı pozitif, devam bağlılığını negatif olarak etkilemektedir.

Rego ve Cunha (2008), iş yeri maneviyatının örgütsel bağlılığa (duygusal, normatif, sürekli) etkisini incelemişlerdir. 361 kişi üzerinde yapılan araştırmada kullanılan İş Yeri Maneviyatı Ölçeği, Ashmos ve Duchon’un (2000) geliştirdiği ve Milliman vd. (2003)’nin çalışmasında kullandığı ölçekler kullanılarak geliştirilmiş beş boyutlu (takımın topluluk bilinci, örgütsel-kişisel değerlerin uyumu, bir topluluğa katılma bilinci, iş yerinde eğlence duygusu, iç dünya için fırsatlar) ölçektir. Örgütsel bağlılık ölçeği ise Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen ölçek kullanılarak oluşturulmuş örgütsel bağlılık ölçeğidir. Söz konusu araştırmanın bulgularına göre iş yerinde maneviyatın, takımın topluluk bilinci, örgütsel-kişisel değerlerin uyumu, bir topluluğa katılma bilinci, iş yerinde eğlence duygusu, iç dünya için fırsatlar boyutlarının hepsi yüksek duygusal ve normatif bağlılığa, fakat düşük devam bağlılığına yol açmaktadır.

Ahiazu ve Asawo (2009)’nun çalışmaları, Fry (2005)’in ruhsal liderlik modelinden alınan “ümit (hope)” değişkeni ile çalışanların bağlılığı arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Çalışmada kullanılan örgütsel bağlılık ölçeği Allen ve Meyer tarafından geliştirilen ve Meyer vd. (1993) tarafından uyarlanan örgütsel bağlılık ölçeğidir. 235 çalışan üzerinde yapılan araştırmaya göre

ümit değişkeni ile duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler bulunmuştur. Çalışmaya göre iş yerleri, çalışanlarının bağlılığını artırabilmek için onların ümitlerini sürekli canlı tutmalıdırlar.

Khanifar vd. (2010)'nin çalışması, iş yeri maneviyatının mesleki bağlılıkla ilişkisini araştırmıştır. 85 kişi üzerinde yapılan anket çalışması verilerinin analizinden elde edilen sonuç, iş yeri maneviyatı ve mesleki bağlılık arasında önemli bir ilişki olduğunu göstermektedir. Ayrıca, iş yeri maneviyatının topluluğun takım duygusu, örgütsel ve kişisel değerlerin uyumu, topluma katkı duygusu, işten zevk alma duygusu, iç hayat için fırsatlar boyutları ile duygusal mesleki bağlılık arasında pozitif ilişkiler tespit edilmiştir. Allah'ın gözetimi duygusu boyutu ile duygusal mesleki bağlılık arasında aynı ilişki tespit edilememiştir. Bununla birlikte, topluluğun takım duygusu, örgütsel ve kişisel değerlerin uyumu, topluma katkı duygusu, işten zevk alma duygusu, iç hayat için fırsatlar boyutları ile devam bağlılığı arasında herhangi bir ilişki tespit edilememiş, Allah'ın gözetimi duygusu ile devam bağlılığı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Son olarak örgütsel ve kişisel değerlerin uyumu, topluma katkı duygusu, işten zevk alma duygusu ile normatif bağlılık arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Topluluğun takım duygusu, iç hayat için fırsatlar ve Allah'ın gözetimi duygusu boyutları ile normatif bağlılık arasında aynı ilişkiler tespit edilememiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümüne geçmeden önce iş yeri maneviyatının iş tatmini ve örgütsel bağlılığa etkisi ile ilgili açıklamalar doğrultusunda aşağıdaki değerlendirmeler yapılabilir:

- İş yeri maneviyatı örgütsel çıktılarından iş tatmininin genellikle motivasyon süreci ile ortaya çıktığı ifade edilmektedir. Bu nedenle iş tatmini, motivasyon teorileriyle iç içe geçmiş olarak değerlendirilmektedir.

- İş tatmini ile ilgili olarak motivasyon teorileri dışında çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmalardan bir tanesi Minnesota İş Tatmini Ölçeği'dir. Ölçeğin önemli bir özelliği, iş tatminini içsel iş tatmini ve dışsal iş tatmini olarak iki boyutta ele almasıdır.
- İş tatmini konusunda yapılan çalışmaların gelişimiyle birlikte, iş tatminine etki eden faktörler de belirgin hale gelmiştir. Bu faktörler, çalışanların iş tatmininin sağlanması ile ilgili yöneticilere önemli veriler sağlamaktadır.
- Bu çalışmadaki örgütsel çıktılardan diğeri ise örgütsel bağlılıktır. Örgütsel bağlılık da iş tatmininde olduğu gibi çeşitli yaklaşımlar yoluyla gelişme gösteren bir konu olmuştur. Bu gelişme ile birlikte farklı örgütsel bağlılık ölçekleri ortaya çıkmıştır. Bunlardan bir tanesi Meyer vd. (1993) tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeğidir. Bu çalışmada da kullanılan söz konusu ölçeğin önemli bir özelliği örgütsel bağlılığı, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olarak üç boyutta ele almasıdır.
- Örgütsel bağlılık ile ilgili çalışmaların gelişimiyle birlikte, örgütsel bağlılığa etki eden faktörler de ortaya çıkmıştır. Yöneticiler, örgütsel bağlılığı sağlamak açısından bu faktörleri önemsemelidirler.
- İş yeri maneviyatının iş tatmini ve örgütsel bağlılığa etkisini araştıran deneysel çalışmalar, Milliman vd., (2003)'nin çalışmasıyla başlamış ve zamanla gelişme göstermiştir. Bu çalışmalarda iş yeri maneviyatı ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında genellikle olumlu ilişkiler tespit edilmiştir.
- Konu ile ilgili araştırmaların geçmişi yaklaşık on yıl kadardır. Bu nedenle, konu ile ilgili daha fazla araştırmaya ihtiyaç duyulmaktadır. Dolayısıyla, çalışmanın bir sonraki bölümünde, iş yeri maneviyatının iş tatmini ve örgütsel bağlılığa etkisini tespit etmeye yönelik bir araştırmaya yer verilmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞ YERİ MANEVİYATININ İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Çalışmanın bu bölümünde iş yeri maneviyatının iş tatmini ve örgütsel bağlılığa etkisini tespit etmeye yönelik bir araştırma yer almaktadır. Bu bölümde sırasıyla, araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın kapsam ve kısıtları, araştırmanın ana kütle ve örneklem seçimi, araştırmanın hipotezleri ve modeli, araştırmanın veri toplama yöntemi, verilerin toplanması ve analizi ile araştırma sonucunda elde edilen bulgular ve bu bulguların tartışılması başlıklarına yer verilmektedir.

3.1. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ, AMACI VE ÖNEMİ

Son yıllarda, küreselleşme ile bilgi ve iletişim teknolojilerinde meydana gelen değişim ve gelişmeler, iş yerleri için çok zorlayıcı bir rekabet ortamı oluşturmaktadır. Çevresel belirsizliklerin ve karmaşıklığın egemen olduğu bu ortamda, iş yerlerinin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde edebilmelerinin ve ayakta kalabilmelerinin ön koşulu, sahip oldukları en önemli varlıkları olarak kabul edilen çalışanların örgütsel bağlılık ve iş tatminlerini sağlamaktır.

Günümüzde çalışanlar, vakitlerinin çoğunu iş yerinde geçirmektedirler. Bu çalışmanın bir karşılığı olarak maddi ve manevi ihtiyaçlarını karşılanmasını istemektedirler (Gockel, 2004: 161; Mitroff ve Denton (1999a); Mitroff, 2003). Çalışanlar bu ihtiyaçlarının karşılanmadığını hissederseniz örgütlerini benimseyememekte, onlara bağlı olamamaktadırlar (Burack, 1999: 285; Fry, 2003; Rego vd., 2007). Benzer şekilde, söz konusu ihtiyaçlarının karşılanmadığını düşünen çalışanlar yaptıkları işten de tatmin olmamaktadırlar (Milliman vd., 1999; Robert vd., 2006; Altaf ve Awan, 2011).

Bu açıdan, iş yeri maneviyatının örgütsel bağlılık ve iş tatminine etkisinin tespit edilmesi, örgüt performansını etkileyebilecek sonuçlar ortaya çıkarabilecektir. Çünkü örgütsel bağlılık ve iş tatmini, çalışanların performansını belirleyen en önemli davranışsal değişkenler arasında yer almaktadır (Ittner ve Larcker, 2003; Jurkiewics ve Giacalone, 2004; Reave, 2005). Son yıllarda iş yerleri, çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılıklarını artırabilmek için adından çok bahsettiren maneviyat ve iş yerinde maneviyat konularına eğilim göstermişlerdir. Bu anlamda yabancı literatürde iş yeri maneviyatı konusu incelenmeye başlamıştır (Mishra, 1998: 57; Leigh, 1997; Freshman 1999; Mitroff ve Denton, 1999a; Milliman vd., 2003). Bu çalışmalar neticesinde, iş yeri maneviyatının iş tatminini ve örgütsel bağlılığı genellikle olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir (Kolondinsky, 2007; Rego ve Cunha, 2008).

Türkiye’de iş yerinde maneviyat ile bağlantılı olabilecek çalışmalar 2006 yılında başlamış olmasına rağmen (Bekiş, 2006; Aydınlan, 2009; Karadağ, 2009; Baloğlu ve Karadağ, 2009; Doğan ve Şahin, 2009; Örgev ve Günalan, 2011), İş yeri maneviyatının iş tatmini ve örgütsel bağlığa etkisini tespit etmeye yönelik teorik veya deneysel çalışmaya rastlanmamıştır. Bu durumda, araştırmamanın konu ile ilgili Türkçe literatürdeki boşluğa katkı yapması beklenmektedir.

Bu açıklamalar göz önünde bulundurulduğunda araştırmamanın temel amacı, iş yeri maneviyatının iş tatminine (içsel iş tatmini, dışsal iş tatmini) ve örgütsel bağlığa (duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık) etkisini tespit etmektir.

3.2. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMI VE KISITLARI

Bu araştırma, Niğde İl’inde faaliyet gösteren büyük ölçekli işletmelerdeki çalışanları kapsamaktadır. Araştırmamanın kısıtlarını aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür:

- Araştırmada, zaman ve maliyet kısıtı nedeniyle anket formu Türkiye'deki tüm işletmelere uygulanmamış, Niğde dışındaki işletmeler araştırma kapsamına dahil edilememiştir. Yine aynı gerekçelerle araştırma Niğde'de faaliyet gösteren büyük ölçekli işletmelerle sınırlı tutulmuştur.
- Anket formundaki gerekli açıklamalara ve gizlilik ilkesine rağmen, çalışanlar iş yerleri ile ilgili olumsuz yargılarını dile getirirken açık olmaktan çekince duyabilmektedirler. Bu durum, verilerin sağlıklı toplanmasını kısıtlayan bir durum oluşturabilmektedir.
- Seçilen iş yerlerinin ve çalışanların anket formunu doldurmak için zaman ayırmak istememesi de araştırmanın başka bir kısıtını oluşturmaktadır.

Araştırmada, yabancı literatürde yer alan; anlamlı iş, topluluk bilinci ve iş yeri değerleri ile uyum alt boyutlarını kapsayan ve bu araştırma ile Türkiye'de ilk defa kullanılan iş yeri maneviyatı ölçeğinin iş yeri maneviyatı kavramını ölçtüğü varsayılmıştır. Ayrıca, seçilen araştırma yönteminin araştırma problemi ile araştırma amacına uygun olduğu ve örneklemin anakütleyi yeterli bir şekilde temsil edebildiği varsayılmıştır.

3.3. ARAŞTIRMANIN ANA KÜTLESİ VE ÖRNEKLEM SEÇİMİ

Araştırmada ana kütle olarak Niğde ilinde faaliyet gösteren büyük işletmeler⁷ seçilmiştir. Niğde ili birçok sektörü, üretim, ithalat-ihracat yapan birçok firmayı ve önemli bir istihdamı bünyesinde barındıran, bu anlamda bölge ekonomisine katkıda bulunan illerden bir tanesidir. Çalışanların yoğun olduğu bu ilde, iş yeri maneviyatının iş tatmini ve örgütsel bağlılığa etkisi başlıklı bu araştırmanın hem Niğde iline hem de ilin bulunduğu bölgeye birtakım faydalar sağlayacağı düşünülmektedir.

⁷ Çalışan sayısı esas alınmıştır.

Şimşek ve Çelik (2011: 55)' e göre *Büyük İşletmeler*, 250'den fazla çalışanı olan ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu 25 milyon liradan fazla olan işletmelerdir. Büyük işletmeler ülkenin kalkınmasında önemli bir role sahiptir. Bu açıdan bakıldığında büyük işletmelerin yararları şu şekilde sıralanabilir (Ertürk, 2006: 47).

- Kitle üretimine imkan vermekte ve geniş bir tüketici grubunun ihtiyacını karşılamaktadırlar.
- Araştırma geliştirme faaliyetleri için harcamada bulunmakta ve yeni ürünler geliştirip, yenilikçi davranabilmektedirler.
- Çok sayıda çalışanı olduğu için, istihdamı da artırmaktadırlar.
- Yüksek nitelikli yönetici istihdam edebilmektedirler.
- Örgütlenme, üretim ve yönetimde modern teknikler kullanabilmektedirler.
- Çalışanlarına eğitim, yetiştirme ve yükselme imkanı sağlamaktadırlar.

SGK Niğde Sosyal Güvenlik İl Müdürlüğü İşveren Sistemi'ne göre Niğde'de dört büyük işletme bulunmaktadır. Bu işletmelerde çalışan sayısı toplamda 1.607'dir. Bu işletmelerden biri araştırmaya katılmak istememiş ve gönüllülük esasına dayalı olarak söz konusu işletme kapsam dışı bırakılmıştır. Dolayısıyla, üç işletmede çalışan 1.086 kişi araştırmanın ana kümesini oluşturmaktadır. Araştırma, zaman, maliyet kısıtları nedenleri ile işletmelerden ve çalışanlardan kaynaklanan nedenlerle 266 çalışan üzerinde gerçekleştirilmiştir. Hair vd. (1998)'ne göre, verilerin normalite varsayımını karşılaması için minimum örnek büyüklüğünün 100-150 arasında olması gerekmektedir (Güleş vd., 2011: 68). Bu araştırma söz konusu koşulu sağlamaktadır.

Araştırmada ihtimalsiz örneklem yöntemlerinden biri olan "kolayca örneklem yöntemi" kullanılmıştır (Nakip, 2006: 204). Bunun nedeni işletmelerin ihtimalli

örneklem yöntemine zaman ayırmak istememesi ve bu yöntemle belirlenen çalışanların anket uygulamasına katılmaya gönüllü olmamalarıdır.

3.4. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ VE MODELİ

Araştırmada beş temel hipotez bulunmaktadır. Konu ile ilgili teorik ve uygulamalı çalışmalar, iş yeri maneviyatının iş tatmini alt boyutlarına (içsel iş tatmini, dışsal iş tatmini) olumlu etkisinin olduğu yönündedir (Milliman vd, 2003; Jurkiewics ve Giacalone, 2004: 131-133; Robert vd, 2006: 166; Moore ve Casper, 2006; Marschke vd., 2011). Bu çalışmalar gözönünde bulundurularak oluşturulan temel hipotezler aşağıdaki gibidir:

H₁: İş yeri maneviyatının iş tatmini alt boyutlarından içsel iş tatmini üzerinde etkisi vardır.

H₂: İş yeri maneviyatının iş tatmini alt boyutlarından dışsal iş tatmini üzerinde etkisi vardır.

Konu ile ilgili teorik ve uygulamalı çalışmalar, iş yeri maneviyatının örgütsel bağlılık alt boyutlarına (duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık) olumlu etkisinin olduğunu savunmaktadır (Pfeffer ve Vega, 1999; Burack, 1999: 285; Milliman vd., 2003; Rego ve Cunha, 2008; Adawiyah, 2011). Bu çalışmalar göz önünde bulundurularak oluşturulan temel hipotezler aşağıdaki gibidir:

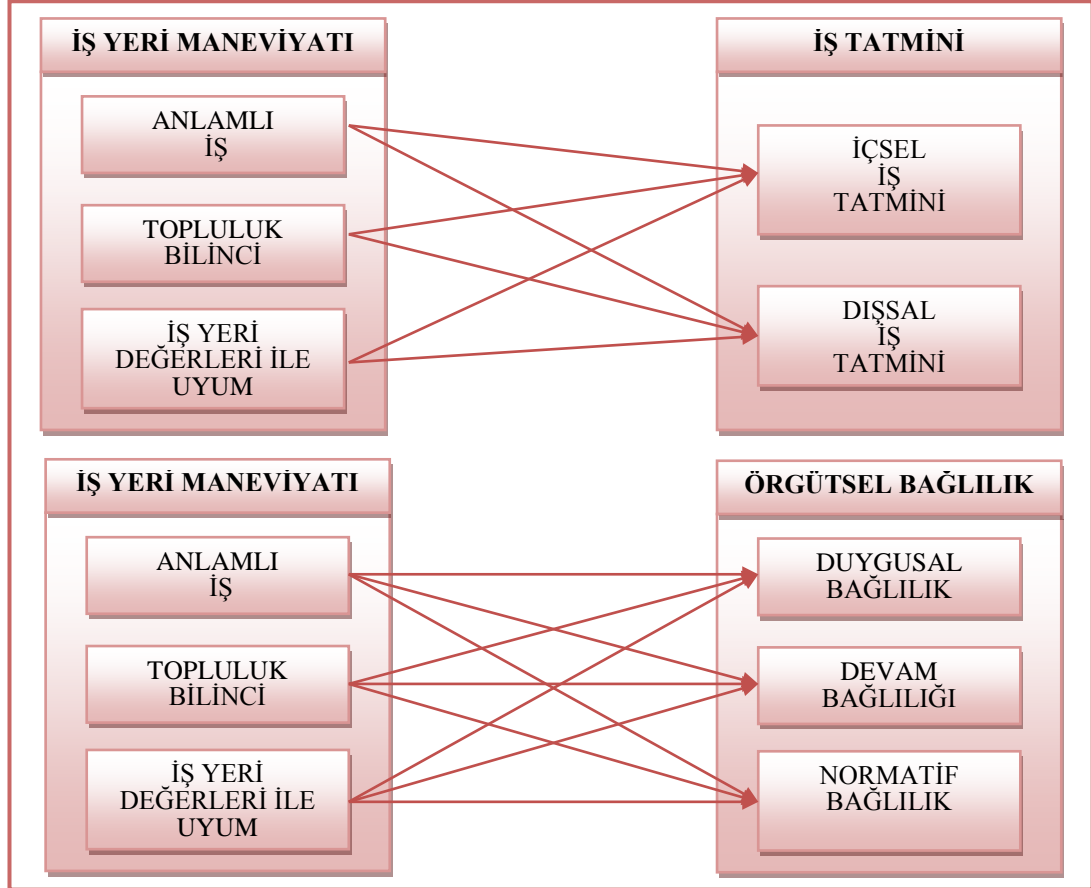
H₃: İş yeri maneviyatının örgütsel bağlılık alt boyutlarından duygusal bağlılık üzerinde etkisi vardır.

H₄: İş yeri maneviyatının örgütsel bağlılık alt boyutlarından devam bağlılığı üzerinde etkisi vardır.

H₅: İş yeri maneviyatının örgütsel bağlılık alt boyutlarından normatif bağlılık üzerinde etkisi vardır.

Konu ile ilgili literatür ve oluşturulan hipotezler doğrultusunda, iş yeri maneviyatı ile iş tatmini alt boyutları (içsel iş tatmini, dışsal iş tatmini) ve

örgütsel bağlılık alt boyutları (duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık) arasındaki ilişkileri tespit etmek amacıyla geliştirilen Araştırma Modeli'ne Şekil 3.1.'de yer verilmiştir.



Şekil 3.1: İş Yeri Maneviyatı ile İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları Arasındaki İlişkileri Tespit Etmek Amacıyla Geliştirilen Araştırma Modeli

3.5. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ

Araştırmada veri toplama aracı olarak, göz atım araştırmalarının en önemli aracı olan anket yöntemi kullanılmıştır (Nakip, 2003: 97). Anket, cevaplayıcılardan bilgi toplamak amacıyla kullanılan biçimlendirilmiş veri formudur (a.g.e). Dört bölüm ve toplam altmışaltı ifadeden oluşan anket formunun birinci bölümünde, demografik değişkenleri ölçmek amacıyla oluşturulan *yedi* ifade; ikinci bölümünde, iş yeri maneviyatını belirlemeye yönelik *yirmi bir* ifade; üçüncü bölümde, iş tatminini belirlemeye yönelik *yirmi*

ifade; dördüncü ve son bölümde ise örgütsel bağlılığı belirlemeye yönelik *on sekiz* ifade yer almaktadır.

Çalışmanın bu kısmında, araştırma amacı kapsamında oluşturulan anket formunda yer alan ölçeklere ilişkin bilgiler yer almaktadır.

3.5.1. İş Yeri Maneviyatı Ölçeği

Araştırmada kullanılan “İş Yeri Maneviyatı Ölçeği”, Ashmos ve Duchon (2000) tarafından geliştirilen ve Milliman vd. (2003)’nin çalışmalarına uyarladıkları ölçektir. Milliman vd. (2003) ile Rego ve Cunha (2008) tarafından da kullanılan ölçek, Milliman vd. (2003)’nin çalışmasından Türkçeye çevrilmiştir. Ölçek, anlamlı iş, topluluk bilinci ve iş yeri değerleri ile uyum alt boyutlarını içermekte ve toplam üç alt boyut ile yirmi bir ifadeden meydana gelmektedir. Ölçek tamamen tutum ifadelerinden oluşmaktadır ve bu ifadelerin ölçülmesinde 7’li Likert Tipi dereceleme kullanılmıştır (1- Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kısmen Katılmıyorum 4-Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum 5- Kısmen Katılıyorum 6- Katılıyorum 7- Kesinlikle Katılıyorum).

Anlamlı İş Boyutu toplam altı ifadeden oluşmaktadır. Milliman vd. (2003) yapmış oldukları çalışmada, anlamlı iş boyutuna ilişkin alfa katsayısını (Cronbach Alpha) 0.88 olarak tespit etmişlerdir. “Yaptığım iş hayatta önemli olduğunu düşündüğüm şeylerle bağlantılıdır”, “İşim ruhuma olumlu enerji veriyor” “İşimi yaparken eğleniyorum” ve “Genellikle işe gelmek için sabırsızlanırım” ifadeleri bu ölçekte yer alan ifadelere örnek olarak verilebilir.

Topluluk Bilinci Boyutu yedi ifadeden meydana gelmektedir. Milliman vd. (2003) yapmış oldukları çalışmada, topluluk bilinci boyutuna ilişkin alfa katsayısını (Cronbach Alpha) 0.91 olarak tespit etmişlerdir. “İş yerimdeki kişilerle işbirliği içinde çalışmayı değerli buluyorum”, “İş yerimde kendimi bir topluluğun parçası gibi hissediyorum”, “İş yerimde çalışanların ortak bir

amaç ile birbirine bağlı olduğunu düşünüyorum” ve “İş yerimde insanların birbirlerini desteklediğine inanıyorum” ifadeleri bu ölçekte yer alan ifadelere örnek olarak verilebilir.

İş Yeri Değerleri ile Uyum Boyutu sekiz ifadede meydana gelmektedir. Milliman vd. (2003) yapmış oldukları çalışmada iş yeri değerleri ile uyum boyutuna ilişkin alfa katsayısını (Cronbach Alpha) 0,94 olarak tespit etmişlerdir. “Kendimi iş yerimin hedeflerine bağlı hissediyorum”, “İş yerimin bir bilinci/vicdanı vardır”, “İş yerim ruhumun canlanıp, canlanmadığını önemser” ve “İş yerim tüm çalışanlarını önemser” ifadeleri bu boyutta yer alan ifadelere örnek olarak verilebilir.

3.5.2. Minnesota İş Tatmini Ölçeği

Araştırmada iş tatmininin ölçülebilmesi için Weiss vd. (1967) tarafından geliştirilen ve Baycan (1985) tarafından Türkçe'ye uyarlanan “Minnesota İş Tatmini Ölçeği (Minnesota Job Satisfaction Scale)” kullanılmıştır.

Robert vd. (2006), Komala ve Ganesh (2007) ile Marschke vd. (2011) tarafından da kullanılan iş tatmini ölçeği, içsel iş tatmini ve dışsal iş tatmini alt boyutlarını içermekte ve toplam iki alt boyut ile 20 ifadeden oluşmaktadır. Ölçeğin alfa katsayısı (Cronbach Alpha) yapılan çalışmalarda 0.87 ve 0.92 değerleri arasında değişmektedir. Ölçek tamamen olumlu tutum ifadelerinden oluşmaktadır. Bu ifadelerin ölçülmesinde 7’li Likert Tipi dereceleme kullanılmıştır (1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kısmen Katılmıyorum 4-Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum 5- Kısmen Katılıyorum 6-Katılıyorum 7-Kesinlikle Katılıyorum).

Anketteki 1,2,3,4,7,8,9,10,11,15,16,20. ifadeler içsel iş tatmini boyutunda yer almaktadır. Bu ifadeler aktivite, bağımsızlık, çeşitlilik, sosyal statü, ahlaki değerler, iş güvenliği, sosyal hizmet, sorumluluk, yetenekleri kullanma, yaratıcılık, yetki ve başarıyı içine almaktadır. “İş yerimde zaman zaman farklı

şeyler yapma fırsatı olmasından memnunum”, “İş yerimde vicdanıma ters düşen şeyleri yapmak zorunda olmamaktan memnunum” ve “İş yerimde yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapma imkanı olmasından memnunum” içsel iç tatmini boyutunda yer alan ifadeler örnek olarak gösterilebilir.

Anketteki 5,6,12,13,14,17,18,19. ifadeler dışsal iş tatmini boyutunda yer almaktadır. Bu ifadeler, yönetici – insan ilişkileri, yönetici – teknik, işletme politikaları, ücret, ilerleme ve takdir ifadelerini içine almaktadır. “İş yerimde patronumun/bağlı olduğum yöneticinin çalışanlarına muamele şeklinden memnunum”, “İşimde bana danışmanlık yapan/yardımcı olan kişinin karar alma yeteneğinden memnunum” ve “İş yerimde yaptığım iş miktarı ve aldığım ücretten memnunum” gibi ifadeler, dışsal iş tatmini boyutu içerisinde yer alan ifadeler örnek olarak verilebilir.

3.5.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Bu çalışmada, çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini ölçmek için Meyer vd., (1993) tarafından geliştirilen ve Wasti (2000) tarafından Türkçe'ye uyarlanan “Örgütsel Bağlılık Ölçeği”nden (Organizational Commitment Scale) yararlanılmıştır. Rego vd. (2007), Rego ve Cunha (2008), Ahiazu ve Asawo (2009) tarafından da kullanılan Örgütsel Bağlılık Ölçeği; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık alt boyutlarını içermekte ve toplam üç alt boyut ile 18 ifadeden oluşmaktadır. Çalışanların gelişigüzel cevaplar vermelerini engellemek ve bu şekilde cevaplandırılmış anket formlarının elemine edilmesini kolaylaştırabilmek amacıyla ölçek içerisinde olumsuz ifadeler yer verilmiş ve bu ifadeler analiz aşamasında ters şekilde kodlanarak olumlu hale getirilmiştir. Bu ifadelerin ölçülmesinde 7’li Likert Tipi dereceleme ile ölçüm yapılmıştır (1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kısmen Katılmıyorum 4-Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum 5- Kısmen Katılıyorum 6- Katılıyorum 7-Kesinlikle Katılıyorum).

Duygusal bağıllık alt boyutunun alfa katsayısı (Cronbach Alpha) 0.82 dir. Bu alt boyut toplam altı ifadeden meydana gelmektedir Bu altı ifadenin üç tanesi olumlu, üç tanesi ise olumsuz karakterlidir. “Bu iş yerinin problemlerini gerçekten kendi problemlerimmiş gibi hissetmiyorum” ve “İş yerime karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissetmiyorum” duygusal bağıllık boyutunda yer alan ifadeler örnek olarak gösterilebilir.

Devam bağıllığı alt boyutunun alfa katsayısı (Cronbach Alpha) 0.83'tür. Bu alt boyut toplam altı ifadeden meydana gelmektedir. Bu altı ifadenin tamamı olumlu karakterlidir. “Şu anda iş yerimden ayrılmaya karar verseydim hayatım çok fazla alt üst olurdu” ve “Bu iş yerinden ayrılmanın olumsuz sonuçları arasında diğer uygun alternatiflerin az olması” devam bağıllığı boyutunda yer alan ifadeler örnek olarak gösterilebilir.

Normatif bağıllık alt boyutunun alfa katsayısı (Cronbach Alpha) 0.74'tür. Bu alt boyut toplam altı ifadeden meydana gelmektedir. Bu altı ifadenin beş tanesi olumlu, bir tanesi ise olumsuz karakterlidir. “Şu anki işverenimle çalışmaya devam etmek için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum” ve “Şu anda iş yerimden ayrılıysaydım kendimi suçlu hissederdim” normatif bağıllık boyutunda yer alan ifadeler örnek olarak gösterilebilir.

3.6. VERİLERİN TOPLANMASI VE ANALİZİ

Araştırmanın amacı doğrultusunda oluşturulan anket formu, Niğde İl sınırları içerisinde faaliyet göstermekte olan üç büyük ölçekli işletme bünyesinde bulunan 266 çalışana 2012 yılının Haziran ayında uygulanmıştır. Anketler, çalışanların iş yoğunluklarından dolayı hemen uygulanamamış; çalışanlara, işletmelerin çalışmalarını aksatmayacak şekilde -öğle yemeği arası gibi uygun zamanlarda- uygulanmıştır. Anketlerin 36'sı eksik cevaplardan dolayı çalışmaya dahil edilmemiştir. Toplamda 230 anket geçerli sayılmıştır.

Anket yardımı ile birincil kaynaktan toplanan veriler SPSS 18 istatistiksel paket programı yardımıyla değerlendirmeye alınmıştır. Değerlendirmede ilk

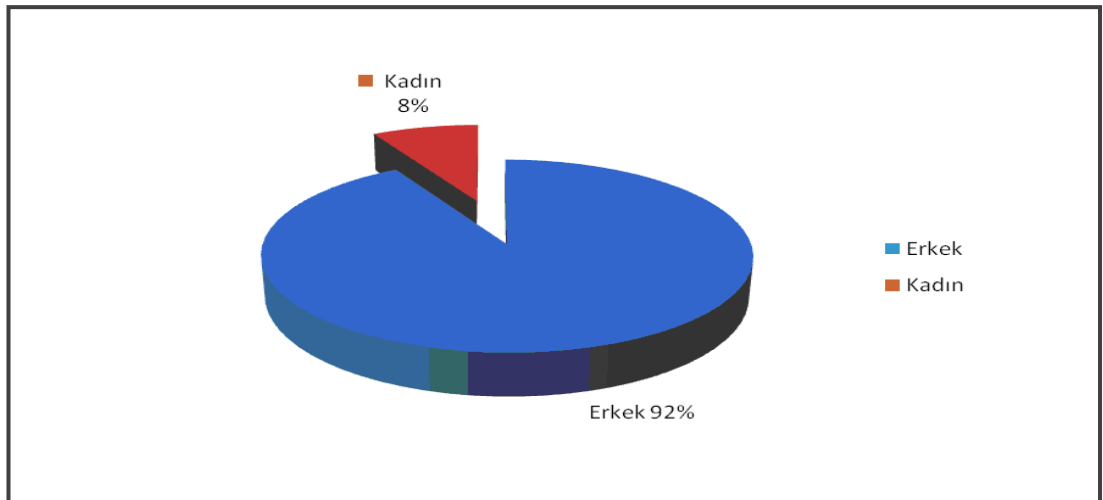
olarak ifadelere verilen cevapların güvenilirliğine bakılmış, frekans dağılımları incelenmiş, ölçeklere ilişkin keşifsel faktör analizi uygulanmış, değişkenlerin alt boyutları arasındaki ilişkileri ve ilişkilerin derecelerini ortaya koyabilmek için korelasyon analizi yapılmış ve daha sonra araştırma ile ilgili hipotezlerin test edilmesinde hiyerarşik regresyon analizinden yararlanılmıştır.

3.7. ARAŞTIRMA BULGULARI

Araştırmanın bu kısmında katılımcılara ait demografik özelliklere ilişkin bulgular, ölçeklere ilişkin yapılan güvenilirlik ve frekans analizleri sonucunda elde edilen veriler, keşifsel faktör analizi sonuçları ve alt boyutlar arasındaki korelasyon katsayıları ile araştırma hipotezlerine ilişkin yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonuçları yer almaktadır.

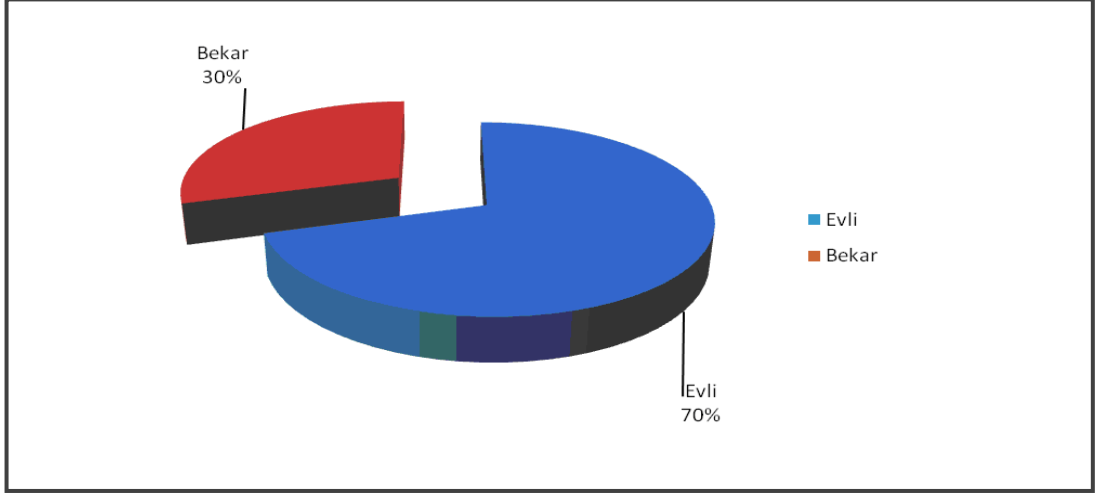
3.7.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri ve Verilen Yanıtların Dağılımları

Araştırma kapsamında yer alan 230 katılımcının demografik özelliklerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımlarına aşağıda yer verilmiştir.



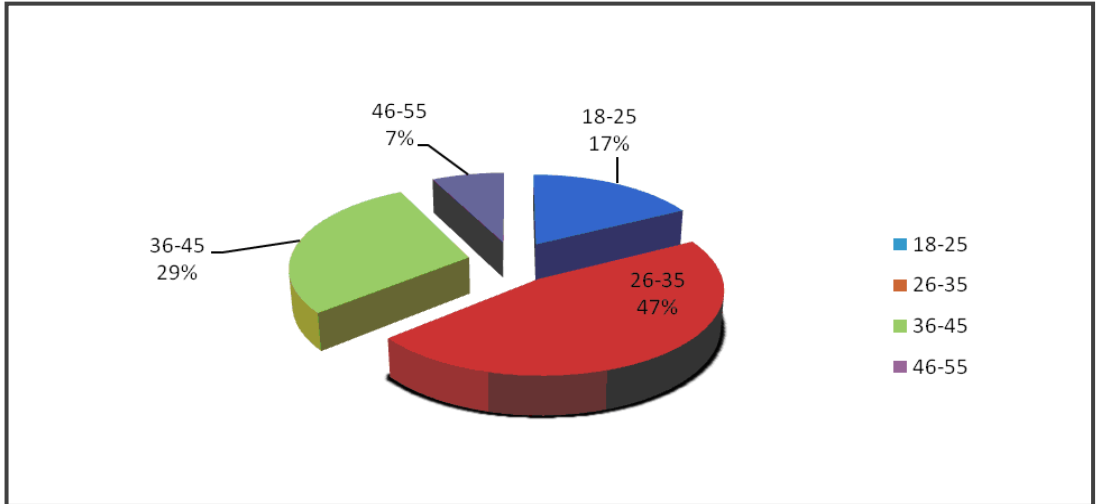
Şekil 3.2: Cinsiyetleri İtibariyle Katılımcıların Dağılımı

Şekil 3.2.'de araştırma kapsamında yer alan çalışanların cinsiyetleri itibariyle dağılımı yer almaktadır. Bu dağılıma göre, araştırma kapsamında yer alan çalışanların %8'inin kadın (19 kişi), %92'sinin ise erkek (211 kişi) olduğu anlaşılmaktadır.



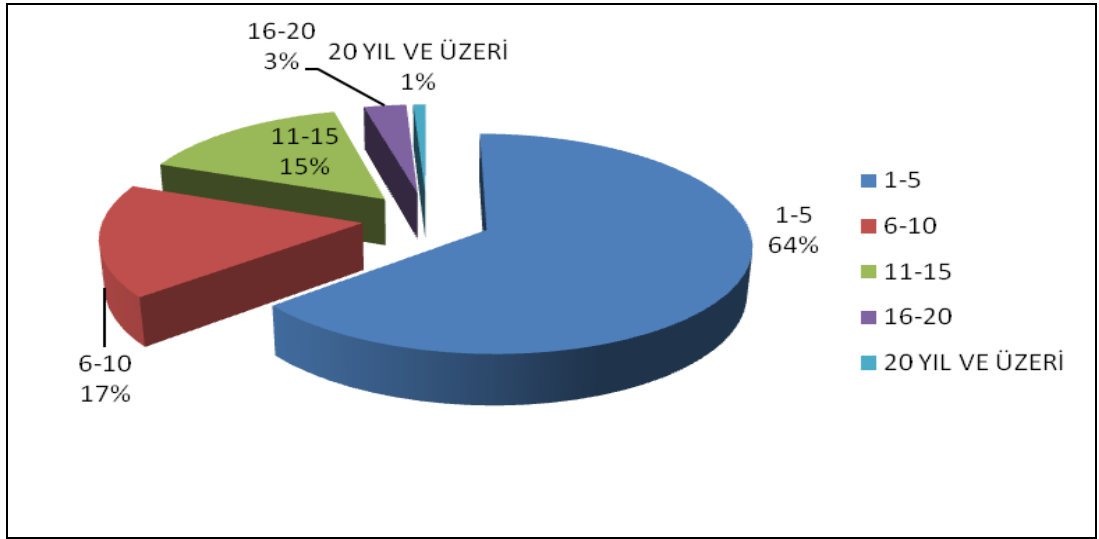
Şekil 3.3: Medeni Durumları İtibariyle Katılımcıların Dağılımı

Şekil 3.3.'te araştırma kapsamında yer alan çalışanların medeni durumları itibariyle dağılımı yer almaktadır. Bu dağılıma göre, araştırma kapsamında yer alan çalışanların %30'unun bekar (68 kişi), %70'inin ise evli (162 kişi) olduğu anlaşılmaktadır.



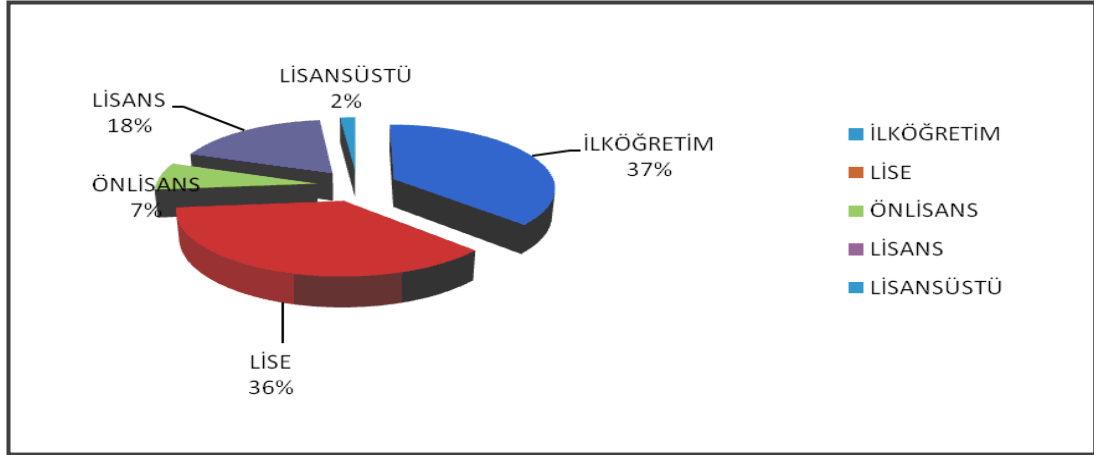
Şekil 3.4: Yaşları İtibariyle Katılımcıların Dağılımı

Şekil 3.4.'te araştırma kapsamında yer alan çalışanların yaşları itibariyle dağılımı yer almaktadır. Bu dağılıma göre, araştırma kapsamında yer alan çalışanların %17'sinin 18-25 yaş arasında (40 kişi), %47'sinin 26-35 yaş arasında (107 kişi), % 29'unun 36-45 yaş arasında (66 kişi) ve %7'sinin 46-55 yaş arasında (17 kişi) olduğu anlaşılmaktadır.



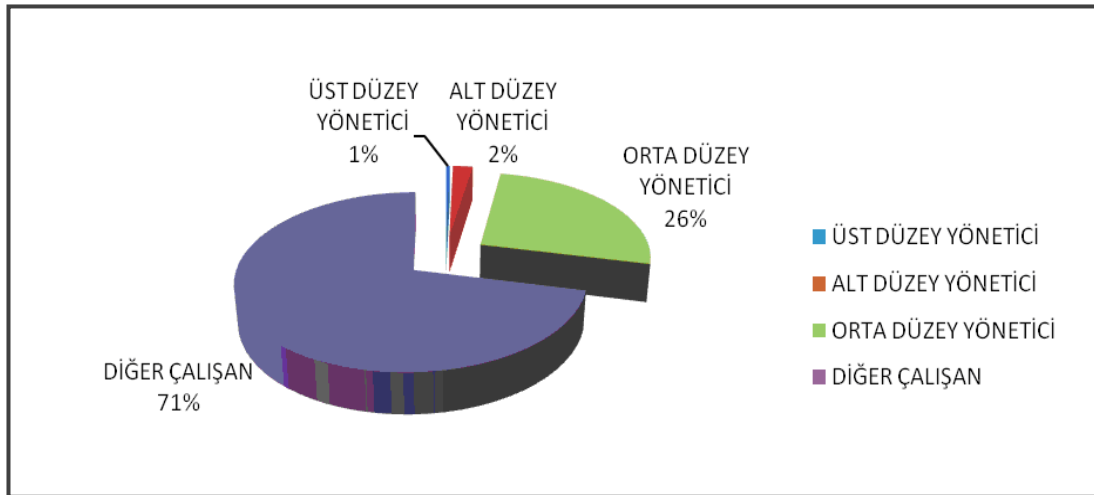
Şekil 3.5: Mevcut İş Yerinde Çalışma Süreleri İtibariyle Katılımcıların Dağılımı

Şekil 3.5.'de araştırma kapsamında yer alan çalışanların mevcut iş yerinde çalışma süreleri itibariyle dağılımı yer almaktadır. Bu dağılıma göre, araştırma kapsamında yer alan çalışanların %64'ünün 1-5 yıl arasında (147 kişi), %17'sinin 6-10 yıl arasında (39 kişi), %15'inin 11-15 yıl arasında (15 kişi), %3'ünün 16-20 yıl arasında (7 kişi) ve %1'inin 20 yıldan daha fazla süredir mevcut iş yerinde çalıştıkları anlaşılmaktadır.



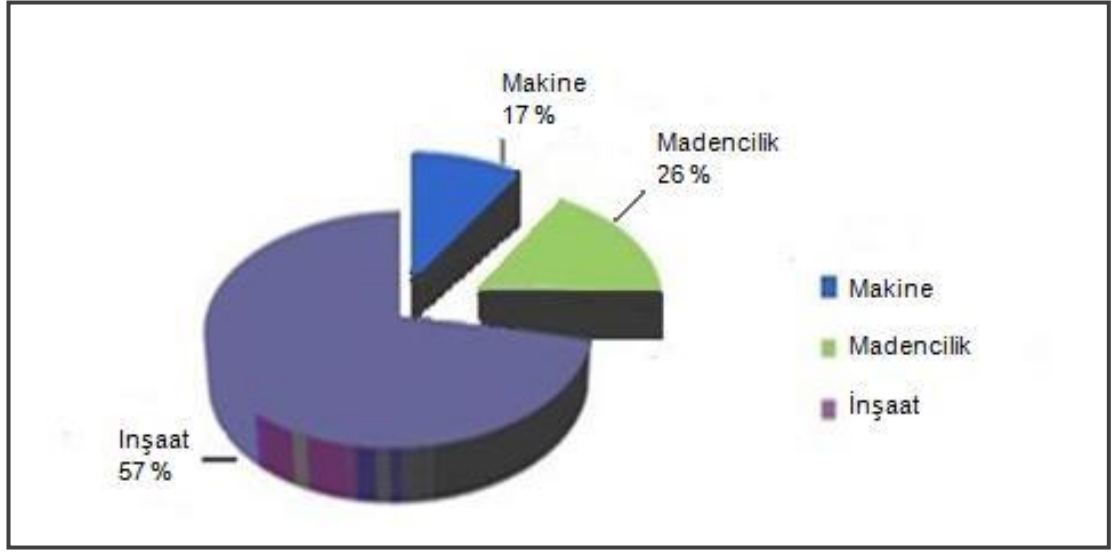
Şekil 3.6: Eğitim Düzeyleri İtibariyle Katılımcıların Dağılımı

Şekil 3.6.'da araştırma kapsamında yer alan çalışanların eğitim düzeyleri itibariyle dağılımı yer almaktadır. Bu dağılıma göre, araştırma kapsamında yer alan çalışanların %37'sinin ilköğretim (85 kişi), %36'sının lise (84 kişi), %7'sinin ön lisans (16 kişi), %18'inin lisans (41 kişi) ve %2'sinin lisansüstü (4 kişi) düzeyde eğitim seviyesine sahip oldukları anlaşılmaktadır.



Şekil 3.7: İş Yerindeki Pozisyonlar İtibariyle Katılımcıların Dağılımı

Şekil 3.7.'de araştırma kapsamında yer alan çalışanların iş yerindeki pozisyonları itibariyle dağılımı yer almaktadır. Bu dağılıma göre, araştırma kapsamında yer alan çalışanların %1'inin üst düzey yönetici (1 kişi), %26'sının orta düzey yönetici (60 kişi), %2'sinin alt düzey yönetici ve %71'inin diğer çalışan (164 kişi) olarak görev yaptıkları anlaşılmaktadır.



Şekil 3.8: Sektörler İtibariyle Katılımcıların Dağılımı

Şekil 3.8.'de araştırma kapsamında yer alan çalışanların sektörleri itibariyle dağılımı yer almaktadır. Bu dağılıma göre, araştırma kapsamında yer alan çalışanların %17'sinin makine (39 kişi), %26'sının madencilik (59 kişi), % 57'sinin inşaat (132 kişi) sektöründe görev yaptıkları anlaşılmaktadır.

3.7.2. Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Araştırmanın amaçları doğrultusunda geliştirilen araştırma hipotezlerini test etmeye başlamadan önce, verilerin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılmış, ölçeklerin güvenilirlikleri, içsel tutarlılık yönteminin "*alfa katsayısı*" uygulaması ile belirlenmiştir.

Hair vd. (1998: 118)'ne göre alfa katsayısı, ölçeğin güvenilirliğini test etmede en yaygın kullanılan yöntem olup, sıfır ve bir arasında değişen rakamlar almaktadır. Araştırmada kullanılan ölçeğin güvenilir olabilmesi için alfa katsayısının 0,70 ve üzerinde olması gerekmektedir (Yeniçeri ve Yücel, 2009: 144).

Araştırma amaçları kapsamında oluşturulan anket formunda yer alan iş yeri maneviyatı, iş tatmini ve örgütsel bağlılık ölçekleri ile bu ölçeklerin alt boyutlarına ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 3.1.' de görülmektedir.

Tablo 3.1: Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Katsayıları

Ölçekler	Alt Boyutlar	İfade Sayısı	Cronbach Alfa Katsayısı
İş Yeri Maneviyatı	Anlamlı İş	6	0,896
	Topluluk Bilinci	7	0,939
	İş Yeri Değerleri ile Uyum	8	0,942
		21	0,946
İş Tatmini	İçsel İş Tatmini	12	0,961
	Dışsal İş Tatmini	8	0,946
		20	0,966
Örgütsel Bağlılık	Duygusal Bağlılık	6	0,874
	Devam Bağlılığı	6	0,894
	Normatif Bağlılık	6	0,800
		18	0,888

Tablo 3.1.'de araştırmada kullanılan ölçekler ile bu ölçeklerin alt boyutları ve ifade sayıları ile Cronbach alfa katsayıları görülmektedir. Tablo 3.1.'de de görüldüğü üzere, tüm ölçekler ve alt ölçekler için alfa katsayıları 0,70'den büyüktür. Değerler incelendiğinde, ölçeklerin içsel tutarlılığının yüksek olduğu görülmektedir. Ölçeklerin Cronbach Alfa Katsayıları 0,800 ile 0,966 aralığında değerler almıştır. Bu sonuç, ölçeklerin güvenilir olduğunu ve ölçülmek istenilen özelliğin büyük olasılıkla doğru biçimde ölçüldüğünü göstermektedir.

3.7.3. İş Yeri Maneviyatı, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Ölçeklerine Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler

Tanımlayıcı istatistikler, değişkenin sıklık dağılımını, oransal dağılımını, birikimli dağılımını, ortalamasını, standart sapmasını, varyansını, değişme katsayısını, çarpıklığını ve basıklığını içermektedir. Tanımlayıcı analiz, değişkenlerin yapısını veya karakteristiğini tanımlamakta ve veriler üzerinde herhangi bir analiz yürütmemektedir (Nakip, 2003: 236).

Çalışmanın bu kısmında, araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerde yer alan ifadelerle ilişkin yukarıda adı geçen tanımlayıcı istatistiklerden ortalama, standart sapma, varyans, çarpıklık ve basıklık değerlerinin normal dağılım varsayımlarını karşılama durumu ortaya konulmaya çalışılacaktır.

3.7.3.1. İş Yeri Maneviyatı Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

İş yeri maneviyatını ölçmeye yönelik toplam yirmi bir ifade ile ölçüm yapılmıştır. Fakat İDU.8 ifadesi anketin güvenilirliğini düşürdüğü için değerlendirmeye dahil edilmemiştir. İş yeri maneviyatına ilişkin olarak oluşturulan ifadelerin ortalama, standart sapma, varyans, çarpıklık ve basıklık değerleri Tablo 3.2.' de verilmiştir.

Tablo 3.2: İş Yeri Maneviyatı Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Madde No	Ortalama	Standart Sapma	Varyans	Çarpıklık	Basıklık
AI.1	4,7826	2,10337	4,424	-,462	-1,189
AI.2	4,1000	2,07785	4,317	-,043	-1,292
AI.3	4,1913	2,09552	4,391	-,147	-1,300
AI.4	3,9565	1,93741	3,754	,022	-1,122
AI.5	4,1391	2,08922	4,365	-,070	-1,304
AI.6	4,6435	1,92066	3,689	-,352	-1,037
TB.1	4,9609	1,85812	3,453	-,684	-,511
TB.2	4,2870	1,99679	3,987	-,179	-1,132
TB.3	4,4304	1,98508	3,941	-,297	-1,089
TB.4	4,4261	1,94492	3,783	-,249	-1,065
TB.5	4,2217	1,99091	3,964	-,139	-1,144
TB.6	4,2435	1,91337	3,661	-,216	-1,009
TB.7	4,1435	1,81727	3,302	-,149	-,966
İDU.1	3,7087	1,92147	3,692	,044	-1,161
İDU.2	4,0435	1,98418	3,937	-,091	-1,174
İDU.3	4,2957	1,92421	3,703	-,211	-1,090
İDU.4	4,2391	1,79500	3,222	-,176	-,931
İDU.5	4,4130	1,81426	3,292	-,268	-,958
İDU.6	4,4696	1,81609	3,298	-,385	-,780
İDU.7	4,1783	1,87571	3,518	-,145	-,976

AI = Anlamlı İş
TB = Topluluk Bilinci
İDU = İş Yeri Değerleri ile Uyum

İş yeri maneviyatı ifadelerine verilen cevapların ortalama değerlerine bakıldığında, en küçük değeri 3,7087 ile İDU.1 ifadesi, en büyük değeri de 4,7826 ile Aİ.1 ifadesi almıştır. Diğer sorular bu iki puan aralığında değerler almışlardır.

Ortalama merkez eğilim ölçüsü olan standart sapmaya ve standart sapmanın karesi olan varyans değerlerine bakıldığında ise en büyük standart sapma değerini 2,10337 ile Aİ.1 ifadesi ve buna bağlı olarak da en büyük varyans değerini 4,424 ile yine Aİ.1 ifadesi almıştır. En küçük standart sapma değerini 1,79500 ile İDU.4 ifadesi ve en küçük varyans değerini de 3,222 ile yine İDU.4 ifadesi almıştır. Katılımcılar en fazla Aİ.1 ifadesine birbirlerinden çok farklı cevaplar verirken, İDU.4 ifadesine birbirine en yakın cevapları vermişlerdir.

Veri setindeki gözlemlerin normal dağılım varsayımını karşılayıp karşılamadığını anlamak amacıyla çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiştir. İstatistik literatüründe sonuçların yansız ve doğru tahminlerde bulunabilmesi için çarpıklık değerlerinin ± 2 ve basıklık değerlerinin ± 7 değer aralığında olması gerektiği ifade edilmektedir (Bollen, 1998: 266–267). Tablo 3.2. incelendiğinde, veri setindeki gözlemlere ilişkin çarpıklık ve basıklık değerlerinin bu koşulları sağladığı söylenebilir.

3.7.3.2. İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

İş tatminini ölçmek için toplam yirmi ifade kullanılmıştır. İş tatminine ilişkin oluşturulan ifadelerin ortalama, standart sapma, varyans, çarpıklık ve basıklık değerleri Tablo 3.3.' te verilmiştir.

Tablo 3.3: İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Madde No	Ortalama	Standart Sapma	Varyans	Çarpıklık	Basıklık
İÇ.1	4,6522	2,19982	4,839	-,377	-1,315
İÇ.2	4,3130	2,21691	4,915	-,202	-1,408
İÇ.3	4,4130	2,14716	4,610	-,200	-1,323
İÇ.4	4,4826	2,05962	4,242	-,312	-1,157
İÇ.5	4,2565	2,12067	4,497	-,138	-1,296
İÇ.6	4,1174	2,10617	4,436	-,054	-1,311
İÇ.7	4,3522	2,11717	4,482	-,217	-1,278
İÇ.8	4,3348	2,11382	4,468	-,182	-1,288
İÇ.9	4,4174	2,12690	4,524	-,299	-1,237
İÇ.10	3,9957	2,12183	4,502	,028	-1,357
İÇ.11	4,0174	2,13305	4,550	-,053	-1,324
İÇ.12	4,5696	2,11502	4,473	-,335	-1,220
DIŞ.1	4,4043	2,07438	4,303	-,223	-1,273
DIŞ.2	4,3739	2,03661	4,148	-,163	-1,248
DIŞ.3	4,0174	1,97797	3,912	,085	-1,178
DIŞ.4	3,6913	2,16471	4,686	,174	-1,356
DIŞ.5	4,0348	2,07682	4,313	-,044	-1,305
DIŞ.6	4,1522	2,02568	4,103	-,028	-1,227
DIŞ.7	4,3826	1,97841	3,914	-,188	-1,159
DIŞ.8	4,4739	2,02101	4,084	-,226	-1,221

İÇ = İçsel İş Tatmini
DIŞ = Dışsal İş Tatmini

İş tatmini ifadelerine verilen cevapların ortalama değerlerine bakıldığında, en küçük değeri 3,6913 ile DIŞ.4 ifadesi, en büyük değeri de 4,6522 ile İÇ.1 ifadesi almıştır. Diğer ifadeler bu iki puan aralığında değerler almışlardır.

Ortalama merkez eğilim ölçüsü olan standart sapmaya ve standart sapmanın karesi olan varyans değerlerine bakıldığında ise en büyük standart sapma değerini 2,21691 ile İÇ.2 ifadesi ve buna bağlı olarak da en büyük varyans değerini 4,915 ile yine İÇ.2 ifadesi almıştır. En küçük standart sapma değerini 1,97841 ile DIŞ.7 ifadesi ve en küçük varyans değerini de 3,914 ile yine DIŞ.7 ifadesi almıştır. Katılımcılar en fazla İŞ.2 ifadesine birbirlerinden çok farklı cevaplar verirken, DIŞ.7 ifadesine birbirine en yakın cevapları vermişlerdir.

İfadelere ilişkin çarpıklık ve basıklık değerlerine bakıldığında ise çarpıklık değerlerinin ± 2 ve basıklık değerlerinin ± 7 değer aralığında olduğu, veri setindeki gözlemlerin çarpıklık ve basıklık koşullarını sağladığı söylenebilir.

3.7.3.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Örgütsel bağlılığı ölçmek amacıyla toplam on sekiz ifade aracılığı ile ölçüm yapılmıştır. Örgütsel bağlılığa ilişkin ifadelerin ortalama, standart sapma, varyans, çarpıklık ve basıklık değerleri Tablo 3.4.' te verilmiştir.

Tablo 3.4: Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Madde No	Ortalama	Standart Sapma	Varyans	Çarpıklık	Basıklık
DU.1	4,0957	2,13302	4,550	-,060	-1,287
DU.2	4,6043	1,99672	3,987	-,426	-,990
DU.3	4,2696	1,90528	3,630	-,185	-1,037
DU.4	4,0783	1,93406	3,741	-,082	-1,070
DU.5	4,2000	2,00958	4,038	-,140	-1,112
DU.6	4,1261	1,95064	3,805	-,083	-1,105
DE.1	4,5391	1,99688	3,988	-,420	-,987
DE.2	4,2870	2,08871	4,363	-,198	-1,215
DE.3	4,5739	1,94043	3,765	-,368	-,984
DE.4	4,4217	1,98696	3,948	-,325	-1,031
DE.5	4,4261	1,91323	3,660	-,288	-,958
DE.6	4,2913	1,97305	3,893	-,150	-1,125
NO.1	3,7652	2,17501	4,731	,146	-1,424
NO.2	4,3652	1,90761	3,639	-,369	-,911
NO.3	3,9913	1,99780	3,991	-,101	-1,157
NO.4	4,3565	1,83461	3,366	-,327	-,804
NO.5	4,2913	1,93732	3,753	-,211	-1,041
NO.6	4,6870	1,90318	3,622	-,498	-,720

DU = Duygusal Bağlılık
DE = Devam Bağlılığı
NO = Normatif Bağlılık

Örgütsel bağlılık ifadelerine verilen cevapların ortalama değerlerine bakıldığında, en küçük değeri 3,9913 ile NO.3 ifadesi, en büyük değeri de 4,6870 ile NO.6 ifadesi almıştır. Diğer sorular bu iki puan aralığında değerler almışlardır.

Ortalama merkez eğilim ölçüsü olan standart sapmaya ve standart sapmanın karesi olan varyans değerlerine bakıldığında ise en büyük standart sapma değerini 2,17501 ile NO.1 ifadesi ve buna bağlı olarak da en büyük varyans değerini 4,731 ile yine NO.1 ifadesi almıştır. En küçük standart sapma değerini 1,83461 ile NO.4 ifadesi ve en küçük varyans değerini de 3,366 ile yine NO.4 ifadesi almıştır. Katılımcılar en fazla NO.1 ifadesine birbirlerinden çok farklı cevaplar verirken, NO.4 ifadesine birbirine en yakın cevapları vermişlerdir.

İfadelere ilişkin çarpıklık ve basıklık değerlerine bakıldığında ise çarpıklık değerlerinin ± 2 ve basıklık değerlerinin ± 7 değer aralığında olduğu, veri setindeki gözlemlerin çarpıklık ve basıklık koşullarını sağladığı söylenebilir.

3.7.4. Keşifsel Faktör Analizi Sonuçları

Keşifsel Faktör Analizi, bir veri matrisinde yer alan temel yapıyı tanımlamayı ve bu yapıyı oluşturan her bir boyutu ayrı ayrı belirlemeyi amaçlamaktadır (Hair vd, 1998, Güleş vd., 2011: 70). Keşifsel Faktör Analizi'nde, tüm ölçekler için faktör yüklerinin hesaplanmasında temel bileşen tahmin yöntemi ve varimax döndürme tekniği uygulanmış, özdeğerleri 1'den büyük olan faktörler dikkate alınmış, faktör yüklerinin ise 0.50'den büyük olması koşulu aranmıştır. Araştırmada kullanılan ölçekler için keşifsel faktör analizi sonuçları Tablo 3.5., Tablo 3.6. ve Tablo 3.7.'de yer almaktadır.

Tablo 3.5: İş Yeri Maneviyatı Ölçeği Keşifsel Faktör Analizi

Faktör	Madde No	Faktör Yüğü
Anlamlı İş ($\alpha= 0,896$, $VE= \%10,49$)		
	Aİ.1	,717
	Aİ.2	,792
	Aİ.3	,811
	Aİ.4	,792
	Aİ.5	,713
	Aİ.6	,646
Topluluk Bilinci ($\alpha= 0,939$, $VE= \%13,05$)		
	TB.1	,703
	TB.2	,831
	TB.3	,804
	TB.4	,820
	TB.5	,828
	TB.6	,849
İş Yeri Değerleri İle Uyum ($\alpha= 0,942$, $VE= \%48,64$)		
	IDU.1	,790
	IDU.2	,810
	IDU.3	,798
	IDU.4	,829
	IDU.5	,792
	IDU.6	,806
	IDU.7	,784
N=230; KMO=0,914		
Bartlett's Sph. $\chi^2=4455,037$; $p=0,000$		
Toplam Açıklanan Varyans=%72,181		

Güvenilirlik analizi sonucunda, ölçeğin güvenilirliğini düşürdüğü gerekçesi ile Aİ.7 ifadesi ölçekten çıkarılmış ve keşifsel faktör analizine dahil edilmemiştir. TB.7 ifadesi ise çapraz faktör yükü olarak hem topluluk bilinci hem de anlamlı iş faktörlerinde yer aldığı için analizden çıkarılmış, faktör analizi tekrar yapılmıştır.

Faktör analizinin geçerliliğini daha baştan gösteren bir test olan KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) Testi, örneklem büyüklüğünü ölçmeye yarayan bir test olup, örnek büyüklüğünün analizlere devam etmede yeterli olması için KMO değerinin %60' ın üzerinde olması beklenmektedir (Nakip, 2003: 409). Ayrıca χ^2 değerinin yüksek olması ve p değerinin %5 düzeyinde anlamlı olması beklenmektedir.

Tablo 3.5.' de görüldüğü üzere, iş yeri maneviyatı ölçeğine uygulanan Keşifsel Faktör Analizi sonucunda, KMO değerinin % 60'dan büyük (0,914),

χ^2 değerinin yüksek ve $p= 0,000$ olduğu tespit edilmiştir. Tüm bu sonuçlar, örneklem büyüklüğünün ve verilerin faktör analizi için yeterli olduğunu göstermektedir. Toplam açıklanan varyanslar incelendiğinde, iş yeri maneviyatını oluşturan alt boyutların birlikte ölçüm modelinin %72,181'ini açıkladığı tespit edilmiştir.

Tablo 3.6: İş Tatmini leği Keşifsel Faktör Analizi

Faktör	Madde No	Faktör Yükü
İçsel İş Tatmini ($\alpha= 0,961$, $VE= \%61,20$)		
	İ.1	,839
	İ.2	,759
	İ.3	,796
	İ.4	,834
	İ.5	,690
	İ.6	,726
	İ.7	,802
	İ.8	,842
	İ.9	,809
	İ.10	,628
	İ.11	,643
	İ.12	,785
Dışsal İş Tatmini ($\alpha= 0,946$, $VE= \%10,65$)		
	DIş.1	,775
	DIş.2	,767
	DIş.3	,850
	DIş.4	,815
	DIş.5	,838
	DIş.6	,845
	DIş.7	,700
	DIş.8	,728
N=230; KMO= 0,946		
Bartlett's Sph. $\chi^2= 4901,668$; $p = 0,000$		
Toplam Açıklanan Varyans= %71,95		

Tablo 3.6.' da görüldüğü üzere, iş tatmini leğine uygulanan Keşifsel Faktör Analizi sonucunda, KMO değerinin % 60'dan büyük (0,946), χ^2 değerinin yüksek ve $p= 0,000$ olduğu tespit edilmiştir. Tüm bu sonuçlar, örneklem büyüklüğünün ve verilerin faktör analizi için yeterli olduğunu göstermektedir. Toplam açıklanan varyanslar incelendiğinde ise iş tatminini oluşturan alt boyutların birlikte ölçüm modelinin %71,95'ini açıkladığı tespit edilmiştir.

Tablo 3.7: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Keşifsel Faktör Analizi

Faktör	Madde No	Faktör Yüğü
Duygusal Bağlılık ($\alpha= 0,874$, $VE= \%10,84$)		
	DU.2	,664
	DU.3	,839
	DU.4	,838
	DU.5	,631
	DU.6	,821
Devam Bağlılığı ($\alpha= 0,894$, $VE= \%36,70$)		
	DE.1	,702
	DE.2	,757
	DE.3	,769
	DE.4	,835
	DE.5	,837
	DE.6	,692
Normatif Bağlılık ($\alpha= 0,800$, $VE= \%13,78$)		
	NO.2	,534
	NO.3	,634
	NO.4	,772
	NO.5	,797
	NO.6	,756
N=230; KMO= 0,877		
Bartlett's Sph. $\chi^2= 2254,612$; $p = 0,000$		
Toplam Açıklanan Varyans= %61,31		

DU.1 ifadesi ise çapraz faktör yükü olarak hem duygusal bağlılık hem de normatif bağlılık faktörlerinde yer aldığı için; NO.1 ifadesi ise tek başına dördüncü bir faktörde yer aldığı için analizden çıkarılmış, faktör analizi tekrar yapılmıştır.

Tablo 3.7.' de görüldüğü üzere, örgütsel bağlılık ölçeğine uygulanan keşifsel faktör analizi sonucunda, KMO değerinin % 60'dan büyük (0,877), χ^2 değerinin yüksek ve $p= 0,000$ olduğu tespit edilmiştir. Tüm bu sonuçlar, örneklem büyüklüğünün ve verilerin faktör analizi için yeterli olduğunu göstermektedir. Toplam açıklanan varyanslar incelendiğinde ise örgütsel bağlılığı oluşturan alt boyutların birlikte ölçüm modelinin %61,31'ini açıkladığı tespit edilmiştir.

Yapılan Keşifsel Faktör Analizi sonucunda, iş yeri maneviyatı ölçeğinin üç boyuttan (anlamli iş, topluluk bilinci, iş yeri değerleri ile uyum) ve toplam on dokuz maddeden, örgütsel bağlılığın üç boyuttan (duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık) ve toplam on altı maddeden, iş tatmininin ise iki boyuttan (içsel iş tatmini, dışsal iş tatmini) ve toplam yirmi maddeden oluştukları tespit edilmiştir.

3.7.5. Korelasyon Analizi Sonuçları

Araştırmada iş yeri maneviyatı, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin tespit edilmesinde korelasyon analizi kullanılmıştır. Doğrusal ilişkileri ortaya çıkarmaya yarayan korelasyon analizinde, korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında bir değerdir. Katsayı pozitif ise, değişkenlerden biri artarken diğeri de artıyor; negatif ise değişkenlerden biri artarken diğeri azalıyor demektir (Nakip, 2003: 321-322) İki değişken arasındaki ilişkinin kuvveti Tablo 3.8.'e göre değerlendirilebilir (a.g.e).

Tablo 3.8: Korelasyon Katsayılarının İlişki Dereceleri

Korelasyon Katsayısı %	İlişki Derecesi
0	İlişki Yok
01-10	Çok Zayıf
11-20	Nispeten Çok Zayıf
21-30	Zayıf
31-40	Nispeten Zayıf
41-50	Çok Az Zayıf
51-60	Çok Az Güçlü
61-70	Nispeten Güçlü
71-80	Güçlü
81-90	Nispeten Çok Güçlü
91-100	Çok Güçlü

İş yeri maneviyatı, örgütsel bağlılık ve iş tatmini alt boyutları arasındaki korelasyon katsayıları Tablo 3.9.'da görüldüğü gibidir.

Tablo 3.9: Korelasyon Analizi Sonuçları

	Ort.	S.S	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1.Yaş	2,26	,83	1														
2.Cinsiyet	1,08	,27	-,037	1													
3.Medeni Durum	1,29	,45	-,491**	,152*	1												
4.Eğitim Düzeyi	2,10	1,14	-,246**	,346**	,306**	1											
5.Sektör	4,57	1,49	-,006	,318**	-,015	,196**	1										
6.Çalışma Süresi	1,60	,91	,351**	,114	-,144*	,046	,109	1									
7.İş Yerindeki Pozisyon	3,68	,53	,020	-,206**	-,150*	-,664**	-,151*	,007	1								
8.İş Yeri Değerleri ile Uyum	4,19	1,87	-,052	-,053	,215**	-,028	-,220**	-,093	-,061	1							
9.Topluluk Bilinci	4,38	1,92	,008	,002	,234**	,144*	-,134*	-,097	-,137*	,534**	1						
10.Anımlı İş	4,30	2,03	,057	,057	,129	,280**	-,094	,080	-,262**	,487**	,474**	1					
11.İçsel İş Tatmini	4,32	2,12	-,001	,003	,214**	,295**	-,053	,046	-,183**	,458**	,447**	,631**	1				
12.Dışsal İş Tatmini	4,19	2,03	,002	-,022	,157*	,176**	-,139*	-,050	-,119	,595**	,503**	,570**	,704**	1			
13.Duygusal Bağlılık	4,22	1,98	-,013	,003	,173**	,153*	-,055	,085	-,153*	,325**	,223**	,453**	,338**	,362**	1		
14.Normatif Bağlılık	4,24	1,95	-,002	-,047	,146*	-,094	-,257**	-,056	,054	,612**	,500**	,396**	,436**	,506**	,328**	1	
15.Devam Bağlılığı	4,42	1,97	,049	-,014	,018	-,070	-,072	,064	,117	,350**	,322**	,273**	,291**	,290**	,384**	,507**	1

**Korelasyon %1 düzeyinde anlamlıdır (2 Yönlü). *Korelasyon %5 düzeyinde anlamlıdır (2 Yönlü). N=230

Not: Yaş 18-25=1 26-35=2 36-45=3 46-55=4 56 ve üzeri=5 şeklinde; Cinsiyet Kadın=1 Erkek=2 şeklinde; Medeni Durum Evli=1 Bekar=2; şeklinde; Eğitim Düzeyi İlköğretim=1Lise=2 Ön Lisans=3 Lisans=4 Lisansüstü=5 şeklinde; Sektör Tekstil=1 Tarım=2 Makine=3 İnşaat=4 Gıda=5 Mobilya=6 Madencilik=7 şeklinde; Çalışma Süresi 1-5 yıl=1 6-10 yıl=2 11-15 yıl=3 16-20 yıl=4 21 yıl ve üst=5 şekilde; Pozisyon Üst Kademe Yönetici=1 Orta Kademe Yönetici=2 Alt Kademe Yönetici=3 Usta Teknisyen=4 Diğer Çalışanlar=5 şeklinde kodlanmıştır.

Tablo 3.9.'da görüldüğü üzere, demografik değişkenlerden medeni durum ile içsel iş tatmini ($r= ,214, p< 0,01$), dışsal iş tatmini ($r=,157, p<0.05$) duygusal bağlılık ($r= ,173, p<0,01$) ve normatif bağlılık ($r=,146, p<0.05$) değişkenleri arasında pozitif yönlü ilişkiler tespit edilmiştir. Eğitim düzeyi ile içsel iş tatmini ($r= , 295, p< 0,01$), dışsal iş tatmini ($r=,176, p<0.01$) duygusal bağlılık ($r= ,153, p<0,05$) arasında pozitif yönlü ilişkiler tespit edilmiştir.

İş yeri maneviyatı alt boyutlarından anlamlı iş ile örgütsel bağlılık alt boyutlarından duygusal bağlılık ($r=,453, p<0.01$), normatif bağlılık ($r=396, p<0.01$), devam bağlılığı ($r=273, p<0.01$) ve iş tatmini alt boyutlarını oluşturan içsel iş tatmini ($r=631, p<0.01$) ve dışsal iş tatmini ($r=570, p<0.01$) arasında pozitif yönlü ilişkiler tespit edilmiştir.

İş yeri maneviyatı alt boyutlarından topluluk bilinci ile örgütsel bağlılık alt boyutlarından duygusal bağlılık ($r=,223 p<0.01$), normatif bağlılık ($r=500, p<0.01$), devam bağlılığı ($r=322, p<0.01$) ve iş tatmini alt boyutlarını oluşturan içsel iş tatmini ($r=447, p<0.01$) ve dışsal iş tatmini ($r=503, p<0.01$) arasında pozitif yönlü ilişkiler tespit edilmiştir. Bu durum, topluluk bilincinde meydana gelen değişimlerin pozitif veya negatif aynı yönlü olarak örgütsel bağlılık ve iş tatmini alt boyutlarını etkilediğini göstermektedir.

İş yeri maneviyatı alt boyutlarından iş yeri değerleri ile uyum ile örgütsel bağlılık alt boyutlarından duygusal bağlılık ($r=,325, p<0.01$), normatif bağlılık ($r=612, p<0.01$) ve devam bağlılığı ($r=350, p<0.01$) arasında pozitif yönlü ilişkiler tespit edilmiştir. Yine iş yeri maneviyatı alt boyutlarından iş yeri değerleri ile uyum ile iş tatmini alt boyutlarını oluşturan içsel iş tatmini ($r=458, p<0.01$) ve dışsal iş tatmini ($r=595, p<0.01$) arasında pozitif yönlü ilişkiler tespit edilmiştir. Bu durum, iş yeri değerleri ile uyumda görülen bir artışın, örgütsel bağlılık ve iş tatmini alt boyutlarında da bir artış meydana getirdiğini ve iş yeri değerleri ile uyumda meydana gelen bir azalışın örgütsel bağlılık ve iş tatmini alt boyutlarında azalışa neden olduğunu göstermektedir.

Korelasyon analizi sonuçlarına göre, duygusal bağlılık ile arasında en fazla ilişki bulunan iş yeri maneviyatı boyutu anlamlı iş boyutu; normatif bağlılık ile arasında en fazla ilişki bulunan iş yeri maneviyatı boyutu iş yeri değerleri ile uyum boyutu ve devam bağlılığı ile arasında en fazla ilişki bulunan iş yeri maneviyatı boyutu iş yeri değerleri ile uyum boyutudur.

İş tatmini ve iş yeri maneviyatı alt boyutları arasındaki ilişkilerin dereceleri incelendiğinde ise içsel iş tatmini ile arasında en fazla ilişki bulunan iş yeri maneviyatı boyutunun anlamlı iş; dışsal iş tatmini ile arasında en fazla ilişki bulunan iş yeri maneviyatı boyutunun ise iş yeri değerleri ile uyum olduğu sonucu çıkarılabilir.

3.7.6. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi

Araştırmanın bu kısmında, araştırmanın amaç ve kapsamı doğrultusunda, iş yeri maneviyatı, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler ile ilgili bulgulara ulaşabilmek amacıyla daha önceden belirlenmiş olan hipotezler hiyerarşik regresyon analizi aracılığı ile test edilmektedir. Keith (2005: 84)'e göre hiyerarşik regresyon analizinde, bağımlı değişkeni en iyi açıklayan modeli belirlemek için bağımsız değişkenler regresyon eşitliğine belirli bir sıra ile dahil edilmekte, böylece toplam etkiler tarafından üretilen varyansın bulunması mümkün olmaktadır (Keleş ve Özkan, 2010: 68). Analizin ilk aşamasında, kontrol değişkenleri olarak katılımcıların cinsiyetleri, yaşları, eğitim düzeyleri, çalışma süreleri, pozisyonları, medeni durumları ve sektörleri girilmiştir.

Literatürde iş tatminine etki eden faktörler arasında yaş (Sarker vd., 2003; Oshagbemi, 2000; Lee ve Wilbur, 1985), cinsiyet (Kim, 2005; Meng, 1990; Sousa-Poza ve Sousa-Poza, 2000) eğitim düzeyi (Howard ve Frink, 1996; Özgen vd., 2005: 354; Wan ve Leightley, 2006), çalışma süresi (Sevimli ve İşcan, 2005: 56; Roos, 2005), pozisyon (Robie vd., 1998), medeni durum (Porteous, 1997; Kaya, 2007) ve sektör (Mulinge, 2000; Demirel ve Özçınar,

2009) yer almaktadır. Dolayısıyla, araştırmada söz konusu faktörler, kontrol değişkenleri olarak hiyerarşik regresyon analizinin ilk aşamasına dahil edilmiştir.

Literatürde örgütsel bağlılığa etki eden faktörler arasında yaş (Yalçın ve İplik, 2005; Luthans vd., 1987), cinsiyet (Güçlü, 2006), eğitim düzeyi (Güçlü, 2006), çalışma süresi (Colbert ve Kwon, 2000; Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009), pozisyon (Tannenbaum, 1966; 51), medeni durum (Demir, 2007; Iverson ve Buttigieg, 1999) ve sektör (Durna ve Eren, 2005; Steinhouse ve Perry, 2007) değişkenleri bulunmaktadır. Araştırmada söz konusu değişkenler, kontrol değişkenleri olarak hiyerarşik regresyon analizinin ilk aşamasına dahil edilmiştir.

Hiyerarşik regresyon analizinin ikinci aşamasında ise hipotezleri test edebilmek amacıyla kontrol değişkenlerine ek olarak iş yeri maneviyatı alt boyutları analize dahil edildiğinde, bu alt boyutların etkisinin, kontrol değişkenlerinin iş tatmini ve örgütsel bağlılık alt boyutlarına etkisini ne oranda değiştirdiği de tespit edilmeye çalışılmıştır. Ayrıca analizde, iş yeri maneviyatı alt boyutlarının iş tatmini ve örgütsel bağlılık alt boyutlarına etkisi de belirlenmektedir.

3.7.6.1. İş Yeri Maneviyatı Alt Boyutları ile İş Tatmini Alt Boyutlarından İçsel İş Tatmini Arasındaki İlişkileri Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Araştırmanın birinci hipotezi, iş yeri maneviyatının içsel iş tatmini üzerinde etkisi olduğunu varsaymaktadır. Bu hipotezi test etmek için hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Hiyerarşik regresyon analizinin ilk aşamasında, kontrol değişkenleri olarak katılımcıların yaşları, cinsiyetleri, medeni durumları, eğitim düzeyleri, sektörleri, çalışma süreleri ve iş yerindeki pozisyonları girilmiştir. İkinci aşamada ise kontrol değişkenlerine ek olarak, iş yeri maneviyatı alt boyutları analize dahil edilmiştir.

Tablo 3.10: İş Yeri Manevîyatının İçsel İş Tatmini Üzerindeki İlişkilerine Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Adımlar	1. Adım (model)			2. Adım (model)		
	Beta	T	Sig.	Beta	T	Sig.
Değişkenler						
Kontrol Değişkenleri						
Sabit	1,682	1,113	,267	-2,076	-1,678	,095
Yaş	,396	2,365	,019	,177	1,320	,188
Cinsiyet	-,750	-1,677	,095	-,682	-1,946	,053
Medeni Durum	,863	3,016	,003	,343	1,475	,142
Eğitim Düzeyi	,562	3,864	,000	,428	3,590	,000
Sektör	-,091	-1,149	,252	,056	,880	,380
Çalışma Süresi	,034	,258	,796	,030	,286	,776
İş Yerindeki Pozisyon	,168	,590	,556	,456	2,031	,043
Bağımsız Değişkenler						
Anlamlı İş				,469	7,068	,000
Topluluk Bilinci				,103	1,593	,113
İş Yeri Değerleri İle Uyum				,221	3,101	,002
R			,386			,697
R ²			,149			,486
Δ R ²			-			,337
F			5,545			20,667
Sig. F			,000			,000

Tablo 3.10.'da hiyerarşik regresyon analizi sonuçları ve hipotezlerin değerlendirmelerine ilişkin sonuçlar verilmiştir. İlk olarak, hiyerarşik regresyon analizinde kurulan iki modelin de istatistiksel olarak geçerlilikleri ve anlamlılıkları test edilmiştir. Modellerin geçerliliklerini ve anlamlılıklarını test eden ANOVA analizi sonuçlarına bakıldığında, F değerleri 1. model için 5,545; 2. model için 20,667 olduğu görülmektedir. Anlamlılık değerleri olan p değerlerinin birinci ve ikinci model için $p = ,000$ olduğu görülmektedir. ANOVA analizi sonucunda modellerin geçerliliğini ölçen F değerlerinin iki model için de $\pm 1,96$ 'dan büyük olduğu için ve modellerin anlamlılığını ölçen p değerinin aynı modellerde 0,05 ten küçük olduğu için iş yeri manevîyatı alt boyutları ile iş tatmini alt boyutlarından içsel iş tatmini arasındaki ilişkileri tespit etmek amacıyla kurulan modellerin anlamlı ve geçerli birer model oldukları görülmektedir.

Modellerin geçerliliği analiz edildikten sonra, modellerde bağımsız değişkenler (kontrol değişkenleri ve iş yeri maneviyatı) ile bağımlı değişken (içsel iş tatmini) arasındaki ilişkileri gösteren regresyon katsayıları olan R değerlerine bakılmıştır. Bu durumda, iki model için de bağımsız değişkenler ile bağımlı değişken arasında bir ilişkinin varlığından söz etmek mümkündür. Ancak ikinci modelde söz konusu ilişkinin daha fazla olduğu gözlemlenebilmektedir.

Modellerde R^2 değerlerine bakıldığında, birinci modelde içsel iş tatminindeki değişimin ,149'u kontrol değişkenleriyle açıklanabilirken, ikinci modelde (ikinci aşamada kontrol değişkenleriyle birlikte iş yeri maneviyatı değişkenleri de analize dahil edildiğinde) içsel iş tatminindeki değişimin ,486'sı açıklanmaktadır. Bu durumda ikinci modele dahil edilen iş yeri maneviyatı boyutları (anlamli iş, topluluk bilinci ve iş yeri değerleri ile uyum), içsel iş tatminindeki değişimi açıklama oranını artırmıştır ($\Delta R^2=,337$). Başka bir ifade ile iş yeri maneviyatı boyutları içsel iş tatminini kontrol değişkenlerine göre %33,7 oranında daha fazla etkilemektedir. Ayrıca, iş yeri maneviyatı alt boyutlarından anlamlı iş ($\beta=,469$, $p<0.01$) ve iş yeri değerleri ile uyum ($\beta=,221$, $p<0.01$) boyutlarının içsel iş tatminine pozitif yönde etkisinin olduğu görülmektedir. Fakat, iş yeri maneviyatı alt boyutlarından topluluk bilinci ($\beta=,103$, $p=,113$) alt boyutunun içsel iş tatminine etkisi anlamlı bulunmamıştır. Bu durumda, iş yeri maneviyatının içsel iş tatmini üzerine pozitif yönde etkisi olduğunu varsayan H_1 hipotezi "**kısmi olarak kabul**" edilmiştir.

3.7.6.2. İş Yeri Maneviyatı Alt Boyutları ile İş Tatmini Alt Boyutlarından Dışsal İş Tatmini Arasındaki İlişkileri Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Araştırmanın ikinci hipotezi, iş yeri maneviyatının dışsal iş tatmini üzerinde etkisi olduğunu varsaymaktadır. Bu hipotezi test etmek için hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Hiyerarşik regresyon analizinin ilk aşamasında, kontrol değişkenleri olarak katılımcıların yaşları, cinsiyetleri, medeni durumları, eğitim düzeyleri, sektörleri, çalışma süreleri ve iş yerindeki

pozisyonları girilmiştir. İkinci aşamada ise kontrol değişkenlerine ek olarak, iş yeri maneviyatı alt boyutları analize dahil edilmiştir.

Tablo 3.11: İş Yeri Maneviyatının Dışsal İş Tatmini Üzerindeki İlişkilerine Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Adımlar	1. Adım (model)			2. Adım (model)		
Değişkenler	Beta	T	Sig.	Beta	T	Sig.
Kontrol Değişkenleri						
Sabit	3,022	1,976	,049	-1,395	-1,161	,247
Yaş	,338	1,994	,047	,133	1,023	,308
Cinsiyet	-,385	-,852	,395	-,331	-,974	,331
Medeni Durum	,630	2,175	,031	-,037	-,166	,868
Eğitim Düzeyi	,357	2,425	,016	,316	2,731	,007
Sektör	-,176	-2,201	,029	-,007	-,119	,905
Çalışma Süresi	-,134	-1,001	,318	-,099	-,967	,335
İş Yerindeki Pozisyon	,074	,256	,798	,403	1,850	,066
Bağımsız Değişkenler						
Anamlı İş				,306	4,756	,000
Topluluk Bilinci				,144	2,290	,023
İş Yeri Değerleri İle Uyum				,422	6,090	,000
R			,301			,702
R ²			,090			,493
Δ R ²			-			,403
F			3,148			21,324
Sig. F			,003			,000

Tablo 3.11.'de, hiyerarşik regresyon analizi sonuçları ve hipotezlerin değerlendirmelerine ilişkin sonuçlar verilmiştir. İlk olarak, hiyerarşik regresyon analizinde kurulan iki modelin de istatistiksel olarak geçerlilikleri ve anlamlılıkları test edilmiştir. Modellerin geçerliliklerini ve anlamlılıklarını test eden ANOVA analizi sonuçlarına bakıldığında, F değerleri 1. model için 3,148; 2. model için 21,324 olduğu görülmektedir. Anlamlılık değerleri olan p değerlerinin birinci model için $p=,169$ ve ikinci model için $p=,000$ olduğu görülmektedir. ANOVA analizi sonucunda, modellerin geçerliliğini ölçen F değerlerinin iki model için de $\pm 1,96$ 'dan büyük olduğu için ve modellerin anlamlılığını ölçen p değerinin aynı modellerde 0,05 ten küçük olduğu için iş yeri maneviyatı alt boyutları ile iş tatmini alt boyutlarından dışsal iş tatmini

arasındaki ilişkileri tespit etmek amacıyla kurulan modellerin anlamlı ve geçerli birer model oldukları görülmektedir.

Modellerin geçerliliği analiz edildikten sonra, modellerde bağımsız değişkenler (kontrol değişkenleri ve iş yeri maneviyatı) ile bağımlı değişken (dışsal iş tatmini) arasındaki ilişkileri gösteren regresyon katsayıları olan R değerlerine bakılmıştır. Bu durumda, iki model için de bağımlı değişken ile bağımsız değişkenler arasında bir ilişkinin varlığından söz etmek mümkündür. Ancak ikinci modelde söz konusu ilişkinin daha fazla olduğu gözlemlenebilmektedir.

Modellerde R^2 değerlerine bakıldığında, kontrol değişkenlerinin dışsal iş tatminindeki değişimin ,090'unu açıkladığı görülmüştür. İkinci modelde, (kontrol değişkenleriyle birlikte iş yeri maneviyatı değişkenleri de analize dahil edildiğinde) dışsal iş tatminindeki değişimin ,493'ü açıklanmaktadır. Bu durumda, ikinci modele dahil edilen iş yeri maneviyatı boyutları (anlamlı iş, topluluk bilinci ve iş yeri değerleri ile uyum), dışsal iş tatminindeki değişimi açıklama oranını artırmıştır ($\Delta R^2 = ,403$). Başka bir ifade ile iş yeri maneviyatı boyutları, dışsal iş tatminini kontrol değişkenlerine göre %40,3 oranında daha fazla etkilemektedir. Ayrıca, iş yeri maneviyatı alt boyutlarından anlamlı iş ($\beta = ,306$, $p < 0.01$), topluluk bilinci ($\beta = ,144$, $p < 0.05$) ve iş yeri değerleri ile uyum ($\beta = ,422$, $p < 0.01$) boyutlarının dışsal iş tatminine pozitif yönde etkisinin olduğu görülmektedir. Bu durumda iş yeri maneviyatının dışsal iş tatmini üzerine pozitif yönde etkisi olduğunu varsayan H_2 hipotezi "**kabul**" edilmiştir.

3.7.6.3. İş Yeri Maneviyatı Alt Boyutları ile Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarından Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkileri Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Araştırmanın üçüncü hipotezi, iş yeri maneviyatının duygusal bağlılık üzerinde etkisi olduğunu varsaymaktadır. Bu hipotezi test etmek için hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Hiyerarşik regresyon analizinin ilk aşamasında, kontrol değişkenleri olarak katılımcıların yaşları, cinsiyetleri,

medeni durumları, eğitim düzeyleri, sektörleri, çalışma süreleri ve iş yerindeki pozisyonları girilmiştir. İkinci aşamada ise kontrol değişkenlerine ek olarak, iş yeri maneviyatı alt boyutları analize dahil edilmiştir.

Tablo 3.12: İş Yeri Maneviyatının Duygusal Bağlılık Üzerindeki İlişkilerine Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Adımlar	1. Adım (model)			2. Adım (model)		
	Beta	T	Sig.	Beta	T	Sig.
Değişkenler						
Kontrol Değişkenleri						
Sabit	4,475	3,239	,001	2,215	1,686	,093
Yaş	,114	,744	,458	,012	,086	,932
Cinsiyet	-,321	-,786	,433	-,293	-,786	,433
Medeni Durum	,639	2,443	,015	,404	1,636	,103
Eğitim Düzeyi	,099	,745	,457	,022	,171	,865
Sektör	-,078	-1,075	,283	,007	,110	,913
Çalışma Süresi	,175	1,448	,149	,141	1,262	,208
İş Yerindeki Pozisyon	-,296	-1,141	,255	-,106	-,443	,658
Bağımsız Değişkenler						
Anlamlı İş				,349	4,952	,000
Topluluk Bilinci				-,059	-,863	,389
İş Yeri Değerleri İle Uyum				,153	2,014	,045
R	,266					,691
R ²	,071					,241
Δ R ²	-					,170
F	2,422					6,963
Sig. F	,021					,000

Tablo 3.12.'de hiyerarşik regresyon analizi sonuçları ve hipotezlerin değerlendirmelerine ilişkin sonuçlar verilmiştir. İlk olarak, hiyerarşik regresyon analizinde kurulan iki modelin de istatistiksel olarak geçerlilikleri ve anlamlılıkları test edilmiştir. Modellerin geçerliliklerini ve anlamlılıklarını test eden ANOVA analizi sonuçlarına bakıldığında, F değerleri 1. model için 2,422; 2. model için 6,963 olduğu görülmektedir. Anlamlılık değerleri olan p değerlerinin birinci model için p=,021 ve ikinci model için p= ,000 olduğu görülmektedir. ANOVA analizi sonucunda, modellerin geçerliliğini ölçen F değerlerinin iki model için de $\pm 1,96$ 'dan büyük olduğu için ve modellerin anlamlılığını ölçen p değerinin aynı modellerde 0,05 ten küçük olduğu için iş

yeri maneviyatı alt boyutları ile örgütsel bağlılık alt boyutlarından duygusal bağlılık arasındaki ilişkileri tespit etmek amacıyla kurulan regresyon modellerinin anlamlı ve geçerli birer model oldukları görülmektedir.

Modellerin geçerliliği analiz edildikten sonra, modellerde bağımsız değişkenler (kontrol değişkenleri ve iş yeri maneviyatı) ile bağımlı değişken (duygusal bağlılık) arasındaki ilişkileri gösteren regresyon katsayıları olan R değerlerine bakılmıştır. Bu durumda, iki model için de bağımlı değişken ile bağımsız değişkenler arasında bir ilişkinin varlığından söz etmek mümkündür. Ancak, ikinci modelde söz konusu ilişkinin daha fazla olduğu gözlemlenebilmektedir.

Modellerde R^2 değerlerine bakıldığında, kontrol değişkenlerinin duygusal bağlılıktaki değişimin ,071'ini açıkladığı görülmüştür. İkinci modelde (kontrol değişkenleriyle birlikte iş yeri maneviyatı değişkenleri de analize dahil edildiğinde) duygusal bağlılıktaki değişimin ,241'ü açıklanmaktadır. Bu durumda, ikinci modele dahil edilen iş yeri maneviyatı boyutları (anlamlı iş, topluluk bilinci ve iş yeri değerleri ile uyum), duygusal bağlılıktaki değişimi açıklama oranını artırmıştır ($\Delta R^2 = ,170$). Başka bir ifade ile iş yeri maneviyatı boyutları duygusal bağlılığı kontrol değişkenlerine göre %17 oranında daha fazla etkilemektedir. Ayrıca, iş yeri maneviyatı alt boyutlarından anlamlı iş ($\beta = ,349$, $p < 0.01$) ve iş yeri değerleri ile uyum ($\beta = ,153$, $p < 0.05$) boyutlarının duygusal bağlılığa pozitif yönde etkisinin olduğu görülmektedir. Fakat iş yeri maneviyatı alt boyutlarından topluluk bilinci ($\beta = -,059$, $p = ,389$) alt boyutunun duygusal bağlılığa etkisi anlamlı bulunmamıştır. Bu durumda, iş yeri maneviyatının duygusal bağlılık üzerine pozitif yönde etkisi olduğunu varsayan H_3 hipotezi **“kısmi olarak kabul”** edilmiştir.

3.7.6.4. İş Yeri Maneviyatı Alt Boyutları ile Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarından Devam Bağlılığı Arasındaki İlişkileri Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Araştırmanın dördüncü hipotezi, iş yeri maneviyatının devam bağlılığı üzerinde etkisi olduğunu varsaymaktadır. Bu hipotezi test etmek için hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Hiyerarşik regresyon analizinin ilk aşamasında, kontrol değişkenleri olarak katılımcıların yaşları, cinsiyetleri, medeni durumları, eğitim düzeyleri, sektörleri, çalışma süreleri ve iş yerindeki pozisyonları girilmiştir. İkinci aşamada ise kontrol değişkenlerine ek olarak, iş yeri maneviyatı alt boyutları analize dahil edilmiştir.

Tablo 3.13: İş Yeri Maneviyatının Devam Bağlılığı Üzerindeki İlişkilerine Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Adımlar	1. Adım (model)			2. Adım (model)		
	Beta	T	Sig.	Beta	T	Sig.
Değişkenler						
Kontrol Değişkenleri						
Sabit	2,417	1,662	,098	-,104	-,075	,940
Yaş	,126	,784	,434	-,016	-,106	,916
Cinsiyet	,079	,182	,855	,120	,305	,761
Medeni Durum	,244	,886	,377	-,202	-,773	,440
Eğitim Düzeyi	,024	,170	,865	-,003	-,022	,982
Sektör	-,069	-,913	,362	,029	,414	,680
Çalışma Süresi	,096	,754	,452	,143	1,211	,227
İş Yerindeki Pozisyon	,389	1,423	,156	,562	2,233	,027
Bağımsız Değişkenler						
Anlamlı İş				,119	1,602	,111
Topluluk Bilinci				,183	2,528	,012
İş Yeri Değerleri İle Uyum				,224	2,797	,006
R	,163					,446
R ²	,027					,199
Δ R ²	-					,172
F	,864					5,427
Sig. F	,536					,000

Tablo 3.13.'te, hiyerarşik regresyon analizi sonuçları ve hipotezlerin değerlendirmelerine ilişkin sonuçlar verilmiştir. İlk olarak, hiyerarşik regresyon analizinde kurulan iki modelin de istatistiksel olarak geçerlilikleri ve

anlamlılıkları test edilmiştir. Modellerin geçerliliklerini ve anlamlılıklarını test eden ANOVA analizi sonuçlarına bakıldığında, F değerleri 1. model için ,864; 2. model için 5,427 olduğu görülmektedir. Anlamlılık değerleri olan p değerlerinin birinci model için p=,536 ve ikinci model için p= ,000 olduğu görülmektedir. ANOVA analizi sonucunda modellerin geçerliliğini ölçen F değerlerinin ikinci modelde $\pm 1,96$ 'dan büyük olduğu için ve modellerin anlamlılığını ölçen p değerinin aynı modelde 0,05 ten küçük olduğu için iş yeri maneviyatı alt boyutları ile örgütsel bağlılık alt boyutlarından devam bağlılığı arasındaki ilişkileri tespit etmek amacıyla kurulan regresyon modelinin anlamlı ve geçerli bir model olduğu; birinci modelin ise istatistiksel açıdan anlamsız ve geçersiz bir model olduğu görülmektedir.

Modellerin geçerliliği analiz edildikten sonra, modellerde bağımsız değişkenler (kontrol değişkenleri ve iş yeri maneviyatı) ile bağımlı değişken (devam bağlılığı) arasındaki ilişkileri gösteren regresyon katsayıları olan R değerlerine bakılmıştır. Bu durumda, iki model için de bağımlı değişken ile bağımsız değişkenler arasında bir ilişkinin varlığından söz etmek mümkündür. Ancak ikinci modelde söz konusu ilişkinin daha fazla olduğu gözlemlenebilmektedir.

Modellerde R^2 değerlerine bakıldığında, kontrol değişkenlerinin devam bağlılığındaki değişimin ,027'sini açıkladığı görülmüştür. İkinci modelde (kontrol değişkenleriyle birlikte iş yeri maneviyatı değişkenleri de analize dahil edildiğinde) devam bağlılığındaki değişimin ,199'u açıklanmaktadır. Bu durumda, ikinci modele dahil edilen iş yeri maneviyatı boyutları (anlamlı iş, topluluk bilinci ve iş yeri değerleri ile uyum), devam bağlılığındaki değişimi açıklama oranını artırmıştır ($\Delta R^2 = ,172$). Başka bir ifade ile iş yeri maneviyatı boyutları duygusal bağlılığı kontrol değişkenlerine göre %17,2 oranında daha fazla etkilemektedir. Ayrıca, iş yeri maneviyatı alt boyutlarından topluluk bilinci ($\beta = ,183$, $p < 0.05$) ve iş yeri değerleri ile uyum ($\beta = ,224$, $p < 0.01$) boyutlarının devam bağlılığına pozitif yönde etkisinin olduğu görülmektedir. Fakat iş yeri maneviyatı alt boyutlarından anlamlı iş ($\beta = ,119$, $p = ,111$) alt boyutunun devam bağlılığına etkisi anlamlı bulunmamıştır. Bu durumda, iş

yeri maneviyatının devam bağlılığı üzerine pozitif yönde etkisi olduğunu varsayan H₄ hipotezi **“kısmi olarak kabul”** edilmiştir.

3.7.6.5. İş Yeri Maneviyatı Alt Boyutları ile Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarından Normatif Bağlılık Arasındaki İlişkileri Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Araştırmanın beşinci hipotezi, iş yeri maneviyatının normatif bağlılık üzerinde etkisi olduğunu varsaymaktadır. Bu hipotezi test etmek için hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Hiyerarşik regresyon analizinin ilk aşamasında, kontrol değişkenleri olarak katılımcıların yaşları, cinsiyetleri, medeni durumları, eğitim düzeyleri, sektörleri, çalışma süreleri ve iş yerindeki pozisyonları girilmiştir. İkinci aşamada ise kontrol değişkenlerine ek olarak, iş yeri maneviyatı alt boyutları analize dahil edilmiştir.

Tablo 3.14: İş Yeri Maneviyatının Normatif Bağlılık Üzerindeki İlişkilerine Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Adımlar	1. Adım (model)			2. Adım (model)		
	Beta	T	Sig.	Beta	T	Sig.
Değişkenler						
Kontrol Değişkenleri						
Sabit	4,658	3,740	,000	1,325	1,297	,196
Yaş	,135	,981	,327	-,021	-,192	,848
Cinsiyet	,218	,592	,555	,258	,893	,373
Medeni Durum	,635	2,691	,008	,060	,313	,755
Eğitim Düzeyi	-,148	-1,237	,217	-,142	-1,442	,151
Sektör	-,234	-3,594	,000	-,106	-2,028	,044
Çalışma Süresi	-,043	-,391	,696	,019	,219	,827
İş Yerindeki Pozisyon	-,064	-,271	,786	,170	,919	,359
Bağımsız Değişkenler						
Anlamli İş				,103	1,885	,061
Topluluk Bilinci				,197	3,686	,000
İş Yeri Değerleri İle Uyum				,361	6,118	,000
R	,391					,674
R ²	,102					,454
Δ R ²	-					,352
F	3,590					18,233
Sig. F	,001					,000

Tablo 3.14.'te hiyerarşik regresyon analizi sonuçları ve hipotezlerin değerlendirmelerine ilişkin sonuçlar verilmiştir. İlk olarak, hiyerarşik regresyon analizinde kurulan iki modelin de istatistiksel olarak geçerlilikleri ve anlamlılıkları test edilmiştir. Modellerin geçerliliklerini ve anlamlılıklarını test eden ANOVA analizi sonuçlarına bakıldığında, F değerleri 1. model için 3,590; 2. model için 18,233 olduğu görülmektedir. Anlamlılık değerleri olan p değerlerinin birinci model için $p=,001$ ve ikinci model için $p=,000$ olduğu görülmektedir. ANOVA analizi sonucunda, modellerin geçerliliğini ölçen F değerlerinin iki model için de $\pm 1,96$ 'dan büyük olduğu için ve modellerin anlamlılığını ölçen p değerinin aynı modellerde 0,05 ten küçük olduğu için iş yeri maneviyatı alt boyutları ile örgütsel bağlılık alt boyutlarından normatif bağlılık arasındaki ilişkileri tespit etmek amacıyla kurulan regresyon modellerinin anlamlı ve geçerli birer model oldukları görülmektedir.

Modellerin geçerliliği analiz edildikten sonra, modellerde bağımsız değişkenler (kontrol değişkenleri ve iş yeri maneviyatı) ile bağımlı değişken (duygusal bağlılık) arasındaki ilişkileri gösteren regresyon katsayıları olan R değerlerine bakılmıştır. Bu durumda, iki model için de bağımlı değişken ile bağımsız değişkenler arasında bir ilişkinin varlığından söz etmek mümkündür. Ancak, ikinci modelde söz konusu ilişkinin daha fazla olduğu gözlemlenebilmektedir.

Modellerde R^2 değerlerine bakıldığında, kontrol değişkenlerinin normatif bağlılıktaki değişimin ,102'sini açıkladığı görülmüştür. İkinci modelde (kontrol değişkenleriyle birlikte iş yeri maneviyatı değişkenleri de analize dahil edildiğinde) normatif bağlılıktaki değişimin ,454'u açıklanmaktadır. Bu durumda ikinci modele dahil edilen iş yeri maneviyatı boyutları (anlamlı iş, topluluk bilinci ve iş yeri değerleri ile uyum), normatif bağlılıktaki değişimi açıklama oranını artırmıştır ($\Delta R^2=,352$). Başka bir ifade ile iş yeri maneviyatı boyutları normatif bağlılığı kontrol değişkenlerine göre %35,2 oranında daha fazla etkilemektedir. Ayrıca, iş yeri maneviyatı alt boyutlarından topluluk bilinci ($\beta=,197$, $p<0.01$) ve iş yeri değerleri ile uyum ($\beta=,361$, $p<0.01$)

boyutlarının normatif bağılığa pozitif yönde etkisinin olduğu görülmektedir. Fakat iş yeri maneviyatı alt boyutlarından anlamlı iş alt boyutunun ($\beta=,103$, $p=,061$) normatif bağılığa etkisi anlamlı bulunmamıştır. Bu durumda, iş yeri maneviyatının normatif bağılılık üzerine pozitif yönde etkisi olduğunu varsayan H_5 hipotezi “*kısmi olarak kabul*” edilmiştir.

3.8. ARAŞTIRMA BULGULARININ TARTIŞILMASI

İş yeri maneviyatı ile ilgili çalışmalar daha çok konunun teorisini oluşturmaya yönelik çalışmalar olup, konu ile ilgili uygulamalı çalışma sayısı oldukça azdır. Dolayısıyla, iş yeri maneviyatının iş tatmini ve örgütsel bağılığa etkisini tespit etmeye yönelik sınırlı sayıda uygulamalı çalışmaya rastlanmıştır. Araştırma hipotezleri ve modeli bu durum göz önünde bulundurularak oluşturulmuştur.

Hipotezleri test etmeden önce demografik değişkenler, iş yeri maneviyatı (iş yeri değerleri ile uyum, anlamlı iş topluluk bilinci), iş tatmini (içsel iş tatmini, dışsal iş tatmini), örgütsel bağılılık (duygusal bağılılık, devam bağılılığı ve normatif bağılılık) değişkenleri arasında anlamlı ilişkiler olup olmadığını tespit etmek amacıyla korelasyon analizinden faydalanılmıştır. Analiz sonucunda demografik değişkenlerden medeni durum ile içsel iş tatmini, dışsal iş tatmini, duygusal bağılılık, normatif bağılılık değişkenleri arasında ve eğitim düzeyi ile içsel iş tatmini, dışsal iş tatmini, duygusal bağılılık değişkenleri arasında pozitif yönlü ilişkiler tespit edilmiştir. Ayrıca iş yeri maneviyatı, iş tatmini ve örgütsel bağılılık alt boyutlarının tümü arasında pozitif yönlü ilişkiler tespit edilmiştir.

Bağımsız değişkenin (İş yeri maneviyatı) bağımlı değişkenler (içsel iş tatmini, dışsal iş tatmini, duygusal bağılılık, devam bağılılığı ve normatif bağılılık) üzerindeki etkisini tespit etmeye yönelik araştırma hipotezlerini test etmek için “hiyerarşik regresyon” analizinden faydalanılmıştır.

Araştırmanın ilk hipotezi olan “H₁: İş yeri maneviyatının iş tatmini alt boyutlarından içsel iş tatmini üzerinde etkisi vardır.” hipotezini test etmek amacıyla hiyerarşik regresyon analizinden faydalanılmıştır. Analizin ilk aşamasında, kontrol değişkenleri içsel iş tatminindeki değişimi ,149 oranında açıklamaktadır. Analizin ikinci aşamasında, iş yeri maneviyatı alt boyutları eklendiğinde, bu alt boyutların içsel iş tatminindeki değişimi ,486 oranında açıkladığı görülmektedir. Aradaki ,337 lik fark, iş yeri maneviyatı alt boyutlarının içsel tatminini açıklamadaki önemini ortaya koymaktadır.

İş yeri maneviyatı alt boyutlarından “iş yeri değerleri ile uyum” ve “anlamli iş” alt boyutlarının içsel iş tatminine pozitif yönde etkisinin olduğu görülmektedir. Fakat iş yeri maneviyatı alt boyutlarından “topluluk bilinci” alt boyutunun içsel iş tatminine etkisi anlamlı bulunmamıştır. Bu durumda, iş yeri maneviyatının içsel iş tatmini üzerinde pozitif yönde etkisi olduğunu varsayan H₁ hipotezi “**kısmi olarak kabul**” edilmiştir.

Literatürde buna benzer bir model Milliman vd. (2003) tarafından kurulmuştur. Milliman vd. (2003)'nin araştırma bulgularına göre iş yeri maneviyatının “anlamli iş” alt boyutu içsel iş tatmini ile ilişkilidir. Dolayısıyla, yazarların araştırma bulguları ile bu araştırmanın bulgusu paralellik arz etmektedir. Ayrıca, yazarlara göre “topluluk bilinci” alt boyutu da içsel iş tatmini ile ilişkilidir. Ancak, bu araştırmada söz konusu alt boyut içsel iş tatmini ile ilişkili bulunmamıştır. Ayrıca bu araştırmada, Milliman vd. (2003)'nin araştırmasından farklı olarak, “iş yeri değerleri ile uyum” alt boyutunun da içsel iş tatmini ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Bu durum araştırmanın yapıldığı iş yerlerindeki örgüt kültürü farklılıklarından kaynaklanmış olabilir. Örgüt kültürü ise ilişkide bulunduğu dışsal ortam ile içsel özellik ve ilişkilere göre biçimlenen bir olgudur (Eren, 2001: 140).

Araştırmanın ikinci hipotezi olan “H₂: İş yeri maneviyatının iş tatmini alt boyutlarından dışsal iş tatmini üzerinde etkisi vardır.” hipotezini test etmek amacıyla hiyerarşik regresyon analizinden faydalanılmıştır. Analizin ilk

aşamasında, kontrol değişkenleri dışsal iş tatminindeki değişimi ,93 oranında açıklamaktadır. Analizin ikinci aşamasında, iş yeri maneviyatı alt boyutları eklendiğinde, bu alt boyutların dışsal iş tatminindeki değişimi ,493 oranında açıkladığı görülmektedir. Aradaki ,403'lük fark iş yeri maneviyatı alt boyutlarının dışsal tatminini açıklamadaki önemini ortaya koymaktadır.

İş yeri maneviyatı alt boyutlarından iş yeri değerleri ile uyum, anlamlı iş ve topluluk bilinci alt boyutlarının dışsal iş tatminine pozitif yönde etkisinin olduğu görülmektedir. Bu durumda, İş yeri maneviyatının dışsal iş tatmini üzerinde pozitif yönde etkisi olduğunu varsayan H_2 hipotezi **“kabul”** edilmiştir. Literatürde söz konusu etkileri test eden herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Araştırmanın üçüncü hipotezi olan “ H_3 : İş yeri maneviyatının örgütsel bağlılık alt boyutlarından duygusal bağlılık üzerinde etkisi vardır.” hipotezini test etmek amacıyla hiyerarşik regresyon analizinden faydalanılmıştır. Analizin ilk aşamasında, kontrol değişkenleri duygusal bağlılıktaki değişimi ,071 oranında açıklamaktadır. Analizin ikinci aşamasında, iş yeri maneviyatı alt boyutları eklendiğinde, bu alt boyutların duygusal bağlılıktaki değişimi ,241 oranında açıkladığı görülmektedir. Aradaki ,170'lik fark iş yeri maneviyatı alt boyutlarının duygusal bağlılığı açıklamadaki önemini ortaya koymaktadır.

İş yeri maneviyatı alt boyutlarından “anlamlı iş” ve “iş yeri değerleri” ile uyum boyutlarının duygusal bağlılığa pozitif yönde etkisinin olduğu görülmektedir. Fakat, iş yeri maneviyatı alt boyutlarından “topluk bilinci” alt boyutunun duygusal bağlılığa etkisi anlamlı bulunmamıştır. Bu durumda, iş yeri maneviyatının duygusal bağlılık üzerinde pozitif yönde etkisi olduğunu varsayan H_3 hipotezi **“kısmi olarak kabul”** edilmiştir.

Rego ve Cunha (2008), iş yeri maneviyatının örgütsel bağlılığa etkisini araştırdığı çalışmasında, iş yeri maneviyatının anlamlı iş, topluluk bilinci ve iş yeri değerleri ile uyum alt boyutlarının duygusal bağlılığa pozitif etkisinin

olduğunu tespit etmiştir. Khanifar vd. (2010) de bu bulguya paralel olarak, topluluğun takım duygusu ve örgütsel-kişisel değerlerin uyumu ile duygusal mesleki bağlılık arasında pozitif ilişkiler tespit etmiştir.

Bu araştırmada, Rego ve Cunha (2008) ve Khanifar vd. (2010)'nin araştırmasına paralel olarak iş yeri maneviyatı alt boyutlarından “anamlı iş” ve “iş yeri değerleri ile uyum” alt boyutlarının duygusal bağlılığa pozitif yönde etkisinin olduğu görülmektedir. Ancak, Rego ve Cunha (2008) ve Khanifar vd. (2010)'nin araştırmasından farklı olarak iş yeri maneviyatı alt boyutlarından “topluluk bilinci” alt boyutunun duygusal bağlılığa etkisi anlamlı bulunmamıştır. Bu durumun araştırma yapılan ülkelerde ve bölgelerde yer alan iş yerlerindeki kültür farklılıklarından kaynaklandığı ifade edilebilir. Wasti ve Erdil (2007)'e göre Türkiye gibi geleneksellik ve modernlik arasında geçiş sürecinde olan ülkelerin farklı bölgelerinde farklı kültürel özellikler görülebilmektedir. Dolayısıyla, konu ile ilgili olarak farklı bölgelerde de araştırmalar yapılması gerekmektedir.

Araştırmanın dördüncü hipotezi olan “H₄: İş yeri maneviyatının örgütsel bağlılık alt boyutlarından devam bağlılığı üzerinde etkisi vardır.” hipotezini test etmek amacıyla hiyerarşik regresyon analizinden faydalanılmıştır. Analizin ilk aşamasında, kontrol değişkenleri devam bağlılığındaki değişimi ,027 oranında açıklamaktadır. Analizin ikinci aşamasında, iş yeri maneviyatı alt boyutları eklendiğinde, bu alt boyutların devam bağlılığındaki değişimi ,199 oranında açıkladığı görülmektedir. Aradaki ,172'lik fark, iş yeri maneviyatı alt boyutlarının devam bağlılığını açıklamadaki önemini ortaya koymaktadır.

İş yeri maneviyatı alt boyutlarından “iş yeri değerleri ile uyum” ve “topluluk bilinci” alt boyutlarının devam bağlılığına pozitif yönde etkisinin olduğu görülmektedir. Fakat, iş yeri maneviyatı alt boyutlarından “anamlı iş” alt boyutunun devam bağlılığına etkisi anlamlı bulunmamıştır. Bu durumda, iş

yeri maneviyatının devam bağıllığı üzerine pozitif yönde etkisi olduğunu varsayan H₄ hipotezi “*kısmi olarak kabul*” edilmiştir.

Rego ve Cunha (2008), iş yeri maneviyatının örgütsel bağıllığa etkisini araştırdığı çalışmasında, bu bulgudan farklı olarak, iş yeri maneviyatının anlamlı iş, topluluk bilinci ve iş yeri değerleri ile uyum alt boyutlarının devam bağıllığa negatif etkisinin olduğunu tespit etmiştir. Araştırma bulguları değerlendirilirken, literatürde iş yeri maneviyatının örgütsel bağıllık alt boyutlarına etkisini tespit etmeye yönelik çok sınırlı sayıda uygulamalı çalışmaya rastlandığı göz önünde bulundurulmalıdır. Dolayısıyla literatürün bu araştırmayı destekleyip desteklemediği konusu sınırlı olarak tartışılabilir. Konunun yeterince açıklığa kavuşturulabilmesi için farklı ülkelerde, farklı bölgelerde ve farklı özelliklerdeki iş yerlerinde çalışılması gerekmektedir.

Araştırmanın beşinci hipotezi olan “H₅: İş yeri maneviyatının örgütsel bağıllık alt boyutlarından normatif bağıllık üzerinde etkisi vardır.” hipotezini test etmek amacıyla hiyerarşik regresyon analizinden faydalanılmıştır. Analizin ilk aşamasında, kontrol değişkenleri normatif bağıllıktaki değişimi ,102 oranında açıklamaktadır. Analizin ikinci aşamasında, iş yeri maneviyatı alt boyutları eklendiğinde, bu alt boyutların içsel normatif bağıllıktaki değişimi ,454 oranında açıkladığı görülmektedir. Aradaki ,352’ lik fark iş yeri maneviyatı alt boyutlarının normatif bağıllığı açıklamadaki önemini ortaya koymaktadır.

İş yeri maneviyatı alt boyutlarından “iş yeri değerleri ile uyum” ve “topluluk bilinci” alt boyutlarının normatif bağıllığa pozitif yönde etkisinin olduğu görülmektedir. Fakat, iş yeri maneviyatı alt boyutlarından “anlamlı iş” alt boyutunun normatif bağıllığa etkisi anlamlı bulunmamıştır. Bu durumda, iş yeri maneviyatının normatif bağıllık üzerinde pozitif yönde etkisi olduğunu varsayan H₅ hipotezi “*kısmi olarak kabul*” edilmiştir.

Rego ve Cunha (2008) da iş yeri maneviyatının örgütsel bağlılığa etkisini araştırdığı çalışmasında, iş yeri maneviyatının anlamlı iş, topluluk bilinci ve iş yeri değerleri ile uyum alt boyutlarının normatif bağlılığa pozitif etkisinin olduğunu tespit etmiştir. Khanifar vd. (2010) de bu bulguya paralel olarak örgütsel-kişisel değerlerin uyumu ile normatif mesleki bağlılık arasında pozitif ilişkiler tespit etmiştir. Bu araştırmayı, Rego ve Cunha (2008)'nin araştırma bulguları "iş yeri değerleri ile uyum" ve "topluluk bilinci" alt boyutlarının normatif bağlılığa etkisi açısından; Khanifar vd. (2010)'nin araştırma bulguları "iş yeri değerleri ile uyum" alt boyutunun normatif bağlılığa etkisi açısından desteklemektedir. Fakat Rego ve Cunha (2008)'nin araştırma bulguları bu araştırmayı "anlamlı iş" alt boyutunun normatif bağlılığa etkisi açısından desteklememektedir. Bunun nedeni örgüt kültürünün çevresel unsurlardan etkilenmesi olabilir. Örneğin, bazı toplumlarda bireysellik⁸ daha ön planda iken, bazı toplumlarda toplulukçuluk⁹ ön planda olabilmektedir (Wasti ve Erdil, 2007).

İş yeri maneviyatı alt boyutlarının iş tatmini ve örgütsel bağlılık alt boyutlarına etkisi ile ilgili uygulamalı çalışma sayısı çok azdır. Bu durum bulguların genel eğiliminin tespit edilmesini zorlaştırmaktadır. Konu ile ilgili bulguların daha iyi değerlendirilebilmesi için farklı ülkelerde, bölgelerde, sektörlerde, iş yerlerinde ve farklı kültürlerde çeşitli veri setleri ile çok sayıda çalışmanın yapılması gerekmektedir. Yine de araştırma bulguları konu ile ilgili çok sınırlı sayıdaki araştırma bulgularını (Milliman vd., 2003; Rego ve Cunha, 2008; Khanifar vd., 2010) kısmi olarak desteklemektedir. Bu araştırmanın, konu ile ilgili yeni araştırmalar arasında yer aldığı için, alandaki boşluğa katkı sağlaması beklenmektedir.

⁷ Bireyci kültürlerde, kişinin amaçları ait olduğu gruba uyumlu olmayabilir. Anlaşmazlık halinde kişinin amaçları önceliklidir.

⁸ Toplulukçu kültürlerde, kişi kendisini bir grubun parçası olarak görür. Bu nedenle, kendi amaç ve davranışlarının grubun norm ve beklentileriyle uyumlu olması kaygısını taşır.

SONUÇ

Dünyada yaşanan çok yönlü değişimler ile iş yerlerinde geleneksel yöntem, yapı ve süreçler işe yaramaz hale gelmeye başlamış, insana verilen önem artmış ve insanın maddi ihtiyaçlarının yanında manevi ihtiyaçlarına da önem verilmesi gerektiği düşünölmeye başlanmıştır. Böylece iş dünyası, maneviyat kavramını gündemine almıştır.

Günümüzde çalışanlar, vakitlerinin çoğunu iş yerlerinde geçirmekte ve iş yerlerine maddi özellikleri ile birlikte manevi özelliklerini de getirmektedirler. Dolayısıyla çalışanların, iş yerlerinde manevi olarak tatmin olabilmeleri için fizyolojik ihtiyaçlarının (aldıkları ücret ve fiziksel çalışma koşulları gibi...) yanında sevgi, saygı, takdir edilme ve kendini gerçekleştirme gibi ihtiyaçlarının da tatmin edilmesi gerekmektedir. İhtiyaçlar hiyerarşisinin üst basamaklarındaki bu ihtiyaçların (özellikle kendini gerçekleştirme ihtiyacı) tatmini ise çalışanların manevi ihtiyaçlarının tatmini ile benzerlik göstermekte ve manevi olarak iyi olmalarını (esenliklerini) sağlayabilmektedir.

İş yerleri, çalışanların manevi ihtiyaçlarını tatmin edebilmek için çeşitli uygulamalar gerçekleştirebilir. Çalışanların değer yargılarına saygılı olmak, onlara inançlarını yaşamalarını sağlayan imkanlar sunmak, dinlenme ve eğlenme fırsatları oluşturmak, çocuk bakım hizmetleri ve esnek çalışma saatleri gibi uygulamalar, iş yerinde maneviyat uygulamalarına örnek olarak gösterilebilir.

Çalışanlar, manevi değerler (yardımlaşma, dürüstlük, insancılık, üretkenlik, sorumluluk, tolerans, anlayış, sevgi gibi...) ve manevi özelliklerini (ahlak duygusu, merhamet, minnettarlık, şefkat gösterme, esneklik gibi...) iş yerine taşıma imkanı bulurlarsa bu durum, olumlu çıktılara (iş yerinde yaratıcılık, çözüm üretme, işe bağlılık gibi...) neden olarak iş yerlerine katkıda

bulunabilir. Ancak bu şekilde iş yerleri ve çalışanlar arasında kazan-kazan durumu gerçekleşebilir.

İş yerinde maneviyata akademik ilgi zamanla artarken, önceleri bu ilgi iş dünyası ve uygulayıcılar bazında kendini gösterememiş, konu iş yerleri açısından şüphe ile bakılan, yadırganan bir konu olmuştur. Son zamanlarda ise konuya ilginin iş yerleri bazında da arttığı gözlemlenebilmektedir.

Maneviyat, farklı bakış açıları olan ve çok fazla anlam içerebilen bir kavramdır. Bazıları maneviyatı kişinin içinden kaynaklanan inanç ve değerler olarak; bazıları kişilerin hayattaki anlam arayışı olarak; bazıları ise kişinin üstün bir güce inancı olarak tanımlamışlardır. Özellikle din ve maneviyat ilişkisi, iş yerleri için tartışılan bir konu olmuştur.

İş yeri maneviyatının tanımlanması konusundaki çeşitlilik, yapılan çalışmalara da yansımış, farklı çalışmalarda iş yeri maneviyatının farklı boyutlarına yer verilmiştir. Literatürde genellikle yer alan iş yeri maneviyatı boyutları, kişinin iç dünyası, iş yerinde anlam, topluluk bilinci, örgütsel değerlere uyum ve üstün bir güç/yaratıcı/Allah ile bağlantılı olma boyutlarıdır. Bu çalışma, iş yeri maneviyatının söz konusu boyutlarından iş yerinde anlam, topluluk bilinci, örgütsel değerlere uyum boyutlarını temel almaktadır. Çalışmada, iş yerinde tüm çalışanların maneviyatlarına saygı duyulması varsayımı ile hareket edilmiştir. Bu nedenle, kişinin iç dünyası ve üstün bir güç/yaratıcı/Allah ile bağlantılı olma gibi maneviyatın deneyüstü yönleri, kişi düzeyinde kalacağından ve iş yerindeki tüm topluluğu temsil etmeyeceğinden araştırmada kapsam dışı bırakılmıştır.

İş yeri maneviyatının, örgütlere çalışanların işlerine karşı daha olumlu yaklaşımları, yaratıcılığın artması, örgütlerin daha hızlı büyümesi, verimliliğin ve örgütsel performansın artması gibi birçok faydası bulunmaktadır. Ancak eğer iş yeri maneviyatı doğru bir şekilde anlaşılıp uygulanmazsa, iş yerlerine faydadan çok zarar getirebilecektir. Bu zararların olmaması için iş yerleri, belli

bir inancı çalışanlarına dikte etmemeli, çalışanların manevi inançlarına saygı duymalı ve bu inançları yaşayabilecekleri bir ortam oluşturmalarıdır. Bu açıdan etkin liderlik ve etik değerlerden oluşan bir örgüt kültürü, iş yeri maneviyatı için önemli konular arasında yer almaktadır.

İş yeri maneviyatı stresi, işe gelmemeyi ve işgücü devir oranını azaltmakta, motivasyon ve örgütsel vatandaşlık davranışını artırmaktadır. Yapılan uygulamalı çalışmalara (Milliman vd., 2003; Rego ve Cunha, 2008; Khanifar vd., 2010) bakıldığında, iş tatmini ve örgütsel bağlılığın konu ile ilgili önemli davranış çıktıları arasında olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmada konu ile ilgili literatürden yola çıkarak, iş yeri maneviyatının iş tatmini ve örgütsel bağlılığa etkisi tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu amaçla, Niğde İli'nde faaliyet gösteren büyük işletmelerde çalışanlar üzerinde bir anket çalışması yapılmıştır. Bu kapsamda iş yeri maneviyatı, iş tatmini ve örgütsel bağlılık ölçeklerinin güvenilirlikleri tespit edilmiş ve keşifsel faktör analizi ile alt boyutlara ayrılmıştır.

Demografik değişkenler ve iş yeri maneviyatının alt boyutları (anlamli iş, topluluk bilinci, iş yeri değerleri ile uyum) ile iş tatmini alt boyutları (içsel iş tatmini, dışsal iş tatmini) ve örgütsel bağlılık alt boyutları (duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık) arasındaki ilişkileri tespit etmek amacıyla korelasyon analizinden faydalanılmış, analiz sonucunda demografik değişkenlerden medeni durum ile içsel iş tatmini, dışsal iş tatmini, duygusal bağlılık, normatif bağlılık değişkenleri arasında ve eğitim düzeyi ile içsel iş tatmini, dışsal iş tatmini, duygusal bağlılık değişkenleri arasında pozitif yönlü ilişkiler tespit edilmiştir. Ayrıca, iş yeri maneviyatı alt boyutları (anlamli iş, topluluk bilinci, iş yeri değerleri ile uyum), iş tatmini alt boyutları (içsel iş tatmini, dışsal iş tatmini) ve örgütsel bağlılık alt boyutlarının (duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık) tümünün birbiriyle ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

Araştırma hipotezlerini ve modelini test etmek amacıyla hiyerarşik regresyon analizinden faydalanılmıştır. Analizlerin sonuçlarına göre ilk olarak, iş yeri maneviyatı alt boyutlarından anlamlı iş ve iş yeri değerleri ile uyumun içsel iş tatminine pozitif yönlü etkisi olduğu tespit edilmiştir. Bu alt boyutlardan topluluk bilincinin ise içsel iş tatmini ile ilişkisi anlamlı bulunmamıştır. Bu durumda, iş yeri maneviyatının içsel iş tatminini kısmi olarak etkilediği söylenebilir.

İş yeri maneviyatının dışsal iş tatminine etkisi incelendiğinde, tüm alt boyutların (anlamlı iş, iş yeri değerleri ile uyum, topluluk bilinci) dışsal iş tatminine pozitif yönde etki ettiği tespit edilmiştir. Bu durumda iş yeri maneviyatının dışsal iş tatminine etki ettiği söylenebilir.

İş yeri maneviyatı alt boyutlarından anlamlı iş ve iş yeri değerleri ile uyum alt boyutlarının örgütsel bağlılık alt boyutlarından duygusal bağlılığa pozitif yönde etki ettiği tespit edilmiştir. Fakat, topluluk bilinci alt boyutunun duygusal bağlılığa etkisi anlamlı bulunmamıştır. Bu durumda, iş yeri maneviyatının duygusal bağlılığı kısmi olarak etkilediği söylenebilir.

İş yeri maneviyatı alt boyutlarından topluluk bilinci ve iş yeri değerleri ile uyum alt boyutlarının örgütsel bağlılık alt boyutlarından devam bağlılığına pozitif yönde etki ettiği görülmüştür. Fakat anlamlı iş alt boyutunun devam bağlılığına etkisi bulunmamıştır. Bu durumda, iş yeri maneviyatının devam bağlılığına kısmi olarak etki ettiği söylenebilir.

İş yeri maneviyatı alt boyutlarından topluluk bilinci ve iş yeri değerleri ile uyum alt boyutlarının örgütsel bağlılık alt boyutlarından normatif bağlılığa pozitif yönde etki ettiği görülmüştür. Fakat anlamlı iş alt boyutunun normatif bağlılığa etkisi bulunmamıştır. Bu durumda iş yeri maneviyatının normatif bağlılığa kısmi olarak etki ettiği söylenebilir.

Araştırmada, iş yeri maneviyatının içsel iş tatminini kısmi olarak etkilediği ve dışsal iş tatminine pozitif yönde etki ettiği tespit edilmiştir. İş yeri maneviyatı, içsel iş tatminindeki değişimleri kısmi olarak açıklamaktadır. Başka bir ifade ile örgütlerde iş yeri maneviyatı arttıkça içsel iş tatmininde kısmi bir artış gözlemlenmektedir. İş yeri maneviyatı azaldığında ise içsel iş tatmini kısmi olarak azalacaktır. İş yeri maneviyatı, dışsal iş tatminindeki değişimleri ise tam olarak açıklamaktadır. Başka bir ifade ile örgütlerde iş yeri maneviyatı arttıkça, dışsal iş tatmininde bir artış gözlemlenmektedir. İş yeri maneviyatı azaldığında ise dışsal iş tatmini azalmaktadır.

Benzer durum örgütsel bağlılık için de geçerlidir. İş yeri maneviyatı duygusal bağlılığa, devam bağlılığına ve normatif bağlılığa pozitif yönde kısmi olarak etki etmektedir. Başka bir ifade ile iş yeri maneviyatı örgütsel bağlılık alt boyutlarındaki değişimleri kısmi olarak açıklamakta; iş yeri maneviyatı artınca, örgütsel bağlılık alt boyutları kısmi olarak artmakta, iş yeri maneviyatı azalınca örgütsel bağlılık alt boyutları kısmi olarak azalmaktadır. Araştırmanın bulgularının çok sınırlı sayıdaki literatür bulgularını kısmi olarak desteklediği söylenebilir.

Konu ile ilgili literatürden faydalanılarak yapılan bu çalışma sonunda, iş yerinde çalışanların iş tatminini ve örgütsel bağlılığını artırarak, olumlu çıktılar elde edebilmek için birtakım önerilerde bulunmak mümkündür:

- Öncelikle, değişen dünya ve iş koşulları ile birlikte, iş yerinde en önemli sermayenin nitelikli çalışanlar olduğu fark edilmeli ve onlara saygı ve sevgiyle yaklaşmalı ve güven veren bir iş yeri oluşturulmalıdır.
- Çalışanlar, iş yerlerine sadece maddi varlıklar olarak değil, manevi varlıklar olarak da gelmektedirler. Dolayısıyla çalışanların sadece ücret, fiziksel çalışma koşulları gibi maddi ihtiyaçlarının karşılanması yetmemektedir. Çalışanların iş yerlerinde manevi olarak da tatmin olabilmeleri (manevi esenliğe sahip olabilmeleri) için esnek çalışma

saatleri, meditasyon veya ibadet odası, çocuk bakım hizmetleri, dinlenme ve eğlenme fırsatları gibi birtakım uygulamalara gidilmelidir.

- Çalışanların zihinsel ve duygusal özelliklerinin yanında manevi özelliklerinin de farkına varmaları sağlanmalıdır. Böylece çalışanlar daha yaratıcı olabilecekler ve sorunlara daha etkin ve bütüncül çözümler getirebileceklerdir.
- Manevi bir iş yeri oluşturmak için liderlere çok önemli görevler düşmektedir. Liderler, çalışanların manevi değerlerine saygılı bir örgüt kültürü oluşturmalı ve izleyicilerine bu tür bir ortamı benimsetmelidirler. Bunun için iyi bir misyon, uygulanabilir bir vizyon oluşturmak liderlerin önemli görevleri arasında yer almaktadır.
- İş yerleri, çalışanların yaptıkları işi anlamlı bulmalarını sağlamalıdır. Ancak o zaman çalışanlar yaptıkları işi benimseyecekler ve verimli olabileceklerdir. Bunun için çalışanlara nelerin anlamlı geldiğini tespit etmek, hayatta önemli buldukları ve iyi hissettikleri şeyleri belirlemek gerekmektedir. Bu nedenle iş yerinde açık ve sürekli bir iletişim durumu önemlidir.
- İş yerinde çalışan - iş yeri değerleri uyumu sağlanmalıdır. Bunu sağlarken çalışanların farklı inanç ve görüşlerine saygı gösterilmelidir. Bu anlamda iş yerleri, herhangi bir inanın egemen olduğu, diğer inançlara saygı gösterilmeyen ortamlar haline gelmemelidir.
- İş yerlerinde, çalışanlar arasında topluluk bilinci hissettirilmelidir. Çalışanların işbirliği içinde çalışması teşvik edilmeli ve iş yerleri tüm çalışanların birbirini desteklediği bir aile ortamı haline gelmelidir. Bunun için liderler, ortak amaç ve hedefleri iyi tespit etmeli ve bu amaçların gerçekleştirilmesini teşvik eden bir örgüt kültürü oluşturmaya çalışmalıdırlar.
- İş yerleri, sosyal sorumluluk projelerine de önem vermelidirler. Yaptıkları işin ve iş yerlerinin topluma faydalı olduğunu bilen çalışanlar iş yerlerine ve işlerine karşı daha fazla bağlılık hissedeceklerdir.

- Çalışanlar, herhangi bir sıkıntıları olduğunda, bunun yöneticileri tarafından önemsendiğini bilirlerse kendilerini daha iyi hissedecekler ve daha dürüst ve açık iletişim kurabileceklerdir. Bu durum, çalışanların iş yerine karşı iyi tutum ve davranışlarına sebep olacaktır. İş yerine karşı iyi tutum ve davranışlar geliştiren çalışanlar da örgütte olumlu çıktılara sebep olabileceklerdir.
- İş yerlerinin çalışanlarını önemseyen, onların maddi ve manevi refahıyla ilgilenen “vicdanlı” kültürler oluşturması gerekmektedir. Bunu bilen çalışanlar, kendilerini iş yerlerinde mutlu hissedecekler ve örgüte bağlılıkları artacaktır.
- İş yerleri, çalışanların davranışlarına esneklik tanımalı, onların yaptığı işten heyecan ve zevk duyacağı farklı uygulamalara izin vermelidir. Bu durum, çalışanların ruhlarına enerji verecek, daha yenilikçi ve yaratıcı olmalarını sağlayacaktır.

Bu sonuçlar dahilinde ileride yapılacak çalışmalar için çeşitli önerilerde bulunmak mümkündür:

- Öncelikle, araştırmanın kapsamı genişletilebilir. Örneğin, çalışma zaman ve maliyetlerin izin verdiği ölçüde belirli bir ilde değil, Türkiye genelinde gerçekleştirilebilir. Böylece, farklı illeri ve bölgeleri birbiriyle kıyaslamak da mümkün olabilecektir. Çalışma, Niğde İl’indeki küçük ve orta ölçekli işletmeleri de içine alacak şekilde genişletilebilir. Böylece büyük işletmelerdeki bulgular, küçük ve orta ölçekli işletmelerdeki bulgular ile kıyaslanabilir.
- İş yeri maneviyatına farklı bakış açıları (örneğin dini bakış açısı) bulunmaktadır. Dolayısıyla iş yeri maneviyatı farklı ölçekler (manevi esenlik ölçeği, ruhsal/manevi zeka ölçeği gibi) kullanılarak ölçülebilir.
- Liderlik, örgüt kültürü ve örgütsel değerler gibi değişkenlerin iş yeri maneviyatındaki rolü araştırılabilir ve bu değişkenlerin iş yeri maneviyatı

ve iş tatmini ilişkisine ya da iş yeri maneviyatı örgütsel bağlılık ilişkisine aracılık yapıp yapmadığı tespit edilebilir.

- Literatürde iş yeri maneviyatının etki ettiği öne sürülen değişkenlerin (işgücü devir hızı, örgütsel vatandaşlık davranışı, işten ayrılma niyeti, stres gibi) bir veya bir kaçını ile iş yeri maneviyatının ilişkileri incelenebilir. Ayrıca, iş yeri maneviyatının finansal performans göstergeleri (karlılık, verimlilik gibi) ile ilişkisi de araştırılabilir.
- İş yeri maneviyatının, iş tatmini ve örgütsel bağlılığa etkisinin farklı ülkelere, bölgelere, sektörler, iş yerlerine ve kültürler göre farklılaşıp, farklılaşmadığını anlayabilmek için farklı ülke, bölge, sektör, iş yeri, kültürlerde ve farklı veri setleriyle çeşitli analizler yapılabilir.

KAYNAKÇA

- ABDULLA, M. H. A. and J. D. Shaw (1999), "Personal Factors and Organizational Commitment: Main and Interactive Effects in The United Arab Emirates", *Journal of Management Issues*, Cilt.11(1): 77-93.
- AĞIRBAŞ, İ., Y. Çelik ve H. Büyükkayıkçı (2005), "Motivasyon Araçları ve İş Tatmini: Sosyal Sigortalar Kurumu Başkanlığı Hastane Başhekim Yardımcıları Üzerinde Bir Araştırma", *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, Cilt: 8 (3): 325–348.
- AHIAUZU, A. and S. Asawo (2009), "Unwavering Hope and Workers' Commitment in the Nigerian Manufacturing Industry: A Study in Workplace Spirituality", *Business Renaissance Quarterly*, Vol. 4(1): 105-124.
- AHIAUZU, A. and S. P. Asawo (2011), "Altruistic Love Culture and Workers' Commitment in the Nigerian Manufacturing Industry: A Study in Workplace Spirituality", *Journal of Management Policy and Practice*, Vol. 11(5): 97-105
- AKBAL, B. (2010), Bankalarda Uygulanan Performans Değerlendirme Kriterlerinin Çalışanların İş Tatminleri Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması: Ankara İl'i Özel ve Kamu Bankaları Karşılaştırması, *Yüksek Lisans Tezi*, Ankara: Atılım Üniversitesi.
- ALLEN, N. J. and J. P. Meyer (1990), "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization", *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63: 1-18.

- ALLEN, N. J. and D. B. Grisaffe (2001), "Employee Commitment to the Organization and Human Customer Reactions Mapping the Linkages", *Human Resource Management Review*, Vol. 11: 209–236.
- ALTAF A. and M. A. Awan (2011), "Moderating Affect of Workplace Spirituality on the Relationship of Job Overload and Job Satisfaction", *Journal of Business Ethics*, Vol. 104 (1): 93-99.
- ARMSTRONG, T. D. (1995), "Exploring Spirituality: The Development of The Armstrong Measure of Spirituality", *Paper Presented at the Annual Convention of the American Psychological Association*, New York City, August.
- ASHMOS, D. P. and D. Duchon (2000), "Spirituality at Work: A Conceptualization and Measure", *Journal of Management Inquiry*, Vol. 9 (2): 134-145.
- ASUNAKUTLU T. ve U. AVCI (2010), "Aile İşletmelerinde Nepotizm Algısı ve İş Tatmini İlişkisi Üzerine Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 15 (2): 93-109.
- ATAY, S. (2006), "Kariyer Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi", *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- AYDINTAN, B. (2009), "Ruhsal Zekânın Dönüştürücü Liderlik Üzerine Etkisini Araştıran Uygulamalı Bir Çalışma", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt. 23 (2): 257-274.
- AYRANCI, E. (2011), "Effects of Top Turkish Managers' Emotional and Spiritual Intelligences on their Organizations' Financial Performance", *Business Intelligence Journal*, Vol. 4 (1): 9-36.

- AZEEM, S. M. (2010), "Job Satisfaction and Organizational Commitment Among Employees in the Sultanate of Oman", *Psychology*, Vol.1: 295-299.
- BALAY, R. (2000), *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- BALOĞLU, N. ve E. Karadağ (2009), "Ruhsal Liderlik Üzerine Teorik Bir Çözümleme", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Cilt. 15 (58): 165-190.
- BARLING, J. ve M. Phillips (1992), "Interactional, Formal and Distributive Justice in the Workplace", *The Journal of Psychology*, Vol. 127(6): 649-656.
- BARRETT, R. (1998), *Liberating the Corporate Soul*, Boston: Butterworth-Heinemann.
- BARRETT, R. (2003), "Culture and Consciousness: Measuring spirituality in the workplace by mapping values In R A. Giacalone, & C. L. Jurkiewicz (Eds.)", *Handbook of workplace spirituality and organizational performance*, (pp. 345 – 366). New York: M. E. Sharp.
- BARRETT, R. (2010), "The Importance of Values in Building a High Performance Culture", www.valuescentre.com
- BARTLETT, K. R. (1999), "The Relationship Between Training and Organizational Commitment in the Health Care Field", *Unpublished Doctoral Dissertation, Urbana: The University of Illionis*.
- BARTOLO K. and B. Furlonger (2000), "Leadership and Job Satisfaction Among Aviation Fire Fighters in Australia", *Journal of Managerial Psychology*, Vol.15 (1): 87-97

- BARUTÇUGİL, İ. (2004), *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- BAŞARAN, İ. E. (1991), *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*, Ankara: Gül Yayınevi.
- BAYRAKTAROĞLU, S., R. Ö. Kutanis ve D. Dosaliyeva (2009), "İşkoliklik ve Örgütsel Bağlılık: Bankacılık Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Araştırma", *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 553-558, 21-23 Mayıs, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi.
- BAYRAM, L. (2005), "Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık", *Sayıştay Dergisi*, Ekim-Aralık, Cilt 59: 125-139.
- BAYSAL, A. C. ve M. Paksoy (1999), "Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt 28 (1): 7-15.
- BEHLING, O. (1998), "Employee Selection: Will Intelligence and Conscientiousness Do The Job?", *Academy of Management Executive*, Vol. 12, No. 1: 77-86.
- BEKİŞ T. (2006), "Liderlikte Ruhsal Zeka Üzerine Uygulamalı Bir Çalışma", *Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Konya.
- BENNER, D. G. (1989), Toward A Psychology Of Spirituality: Implications for Responsibility Personality and Psychotherap, *Journal of Psychology and Christianity*, Vol. 5: 19-30
- BERBER, S. (2011), *Tükenmişlik Ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Kule Personeli Üzerinde Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

- BİLGİÇ R. (1998), "The Relationship Between Job Satisfaction and Personal Characteristics of Turkish Workers," *Journal of Psychology*, Vol. 132(5): 549-558.
- BİNGÖL, D. (1996), *Personel Yönetimi*, İstanbul: Beta Basım Yayım.
- BİNGÖL, D. (1997), *Personel Yönetimi*, İstanbul: Beta Basım Yayım
- BİNGÖL, D. (2003), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Beta Basım Yayım.
- BOGLER, R. and A.Somech (2004), "Influence of Teacher Empowerment on Teacher's Organizational Commitment, Professional Commitment and Organizational Citizenship Behavior in Schools", *Teaching and Teacher Education*, Vol. 20: 277-289.
- BORDER, H. R. (2004), "Job Satisfaction of Florida's Middle School Assistant Principals as a Factor for Preserving an Administrative Workforce", *Unpublished Doctoral Dissertation*, University of Central Florida, UMI Dissertation Service.
- BOSCH, L. (2009), "The Inevitable Role of Spirituality in the Workplace", *Business Intelligence Journal*, Vol. 2 (1): 139-157.
- BOZDAĞ, M. (2006), *Ruhsal zeka (SQ)*, Yakamoz Yayınları, Ankara.
- BOZKURT Ö. ve İ. Bozkurt (2008), "İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması" *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt 9 (1): 1-18
- BOZKURT, F. (2007), "Denizcilik Sektöründe Çalışan Gemi Adamlarının Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Algılanan Örgütsel Destek Düzeyi Arasındaki İlişkiyi İncelemeye Yönelik Bir Araştırma", *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Manisa: Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- BOZKURT, T. ve T. TURGUT (1999), "Çalışanların Toplam Kalite Yönetim Uygulamaları ile İlgili İş Tatminleri ve Kültürel Saygıtları Arasındaki İlişkiler", *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, Cilt 2, Haziran.
- BRANDT, E. (1996), "Corporate Pioneers Explore Spirituality", *HR Magazine*, Vol. 41: 82-87.
- BREGMAN, L and S. Thierman (1995), *First Person Mortal: Personal Narratives of Illness; Dying and Grief*, New York: Paragon
- BROWN, B. B. (2003), "Employees' Organizational Commitment and Their Perception of Supervisors Relations-Oriented and Task-Oriented Leadership Behaviors", *Unpublished Doctoral Dissertation*, Virginia: Faculty of Virginia Polytechnic Institute and State University.
- BROWN, R. B. (2003), "Organizational Spirituality: The Sceptic's Version", *Organization*, Vol. 10 (2): 393-400.
- BRUCE, W. B. (2000), "Public Administrator Attitudes About Spirituality: An Exploratory Study", *American Review of Public Administration*, Vol. 30(4): 460-472.
- BUCHANAN II, B. (1974), "Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 19 (4): 533-546.
- BURACK, E. H. (1999), "Spirituality in the Workplace", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 12 (4): 280-292.
- BYRNE, J. ve J. Stowell (2007), "Examining the Link Between Institutional And Community Violence: Toward a New Cultural Paradigm", *Aggression and Violent Behavior*, Vol.12: 552-563.

- CACIOPPE, R. (2000), "Creating Spirit at Work: Re-Visioning Organisation Development and Leadership – Part 1", *The Leadership and Organizational Development Journal*, Vol. 21(1): 48–54.
- CARMELI, A., D. Brueller and J. E Dutton (2008), "Learning Behaviours in the Workplace: The Role of High-quality Interpersonal Relationships and Psychological Safety", *Systems Research and Behavioral Science Syst. Res.* Vol.26: 81-98.
- CASE, P. and J. Gosling (2010), "The Spiritual Organization: Critical Reflections on the Instrumentality of Workplace Spirituality", *Journal of Management, Spirituality & Religion*, Vol. 7(4): 257–282.
- CASH, K. C., Gray G. R. and S.A. Rood (2000), "A Framework for Accommodating Religion and Spirituality in the Workplace", *Academy of Management Executive*, Vol.14 (3): 124-130.
- CAVANAGH, G. F. (1999), "Spirituality For Managers: Context And Critique", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 12: 186-199.
- CAVANAGH, S. J. and M. R. Bandsuch (2002), "Virtue as a Benchmark for Spirituality in Business". *Journal of Business Ethics*, Vol. 38 (1/2): 109–117.
- CHANDLER, C. K. and J Holden (1992), Counseling for spiritual wellness: theory and practice, *Journal of Counseling and Development*, Vol. 71: 168-176
- CHEN, L. H. (2007), "Job Satisfaction Among Information System (IS) Personnel", *Computers in Human Behavior*, Vol. 24: 105-118.
- CHEN, Z. and A. M. Francesco (2003), "The Relationship Between The Three Components and Employee Performance in China", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 62 (3): 490-510.

- CHENG, E. W. L., H. Li, P. E. D. Love and Z. Iranic (2004), "Strategic Alliances: A Model for Establishing Long-term Commitment to InterOrganizational Relations in Construction", *Building and Environment*, Vol. 39: 464-467.
- CHIN, K. S., K. F. Pun, A.S.K. Ho and H. Lau (2002), A Measurement-Communication-Recognition Framework of Corporate Culture Change: An Empirical Study", *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, Vol. 12 (4): 365-382.
- CHIU, W.C.K. and C.W Ng (1999), "Women Friendly HRM and Organizational Commitment: A Study Among Women and Men of Organizations in Hong Kong", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 72(4): 485-503
- CLARK, A. E. (1997), "Job Satisfaction and Gender: Why are Women so Happy at Work?", *Labor Economics*, Vol. 4: 341-372.
- CLARK, L., S. Leedy, L. McDonald, B. Muller, C. Lamb, T. Mendez, S. Kim and R. Schonwetter (2007), "Spirituality and Job Satisfaction among Hospice Interdisciplinary Team Members", *Journal of Palliative Medicine*, Vol. 10 (6): 1321-1328.
- CLAUDE, J. and G. Zamor (2003), "Workplace Spirituality and Organizational Performance" [Electronic version], *Public Administration Review*, 63: 355.
- CLIFFORD, M. J. (1986), "An Analysis of the Relationship between Education and Organizational Commitment in a Variety of Occupational Groups", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 28 (3): 214-228.
- COHEN, A. (2007), "Commitment Before and After: An Evaluation and Reconceptualization of Organizational Commitment", *Human Resource Management Review*, Vol. 17: 336-354.

- COLBERT, A. E. and I.W.G Kwon (2000), "Factors Related to the Organizational Commitment of College and University Auditors", *Journal of Managerial Issues*, Vol. 12 (4): 484-501.
- CONLIN, M. (1999), "Religion in the Workplace", *Business Week*, Vol. 3653: 151-157
- CORNER, P. D. (2009), "Workplace Spirituality and Business Ethics: Insights from an Eastern Spiritual Tradition", *Journal of Business Ethics*, Vol. 85: 377-389.
- COVEY, J.R. and K.A. Gullledge (1992), "Principle–Centered Leadership", *Journal for Quality and Participation*, July\August: 70-78
- COVEY, S. R. (1989), *The Seven Habits of Highly Effective People: Powerful Lessons in Personal Change*, New York: Fireside/Simon & Schuster.
- COVEY, S. R. (1991), *Principle-centered Leadership*. New York: Fireside/Simon & Schuster
- CSIERNIK, R. and D. W. Adams (2002), "Spirituality, Stress and Work", *Employee Assistance Quarterly*, Vol. 18(2): 29-40
- CUNHA, M. P., A. Rego and T. D'Oliveira (2006), "Organizational spiritualities: an Ideology-Based Typology", *Business and Society*, Vol. 45 (2): 211-234.
- ÇAKIR, B. (2006), "SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standardının Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumuna Olan Etkileri", *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ÇARIKÇI, İ. H. (2000), "Çalışanların İş Tatminlerini Etkileyen Kişisel Özellikler-Süpermarket Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, Cilt 5 (2): 155-168

- ÇETİN, F. H. ve N. Basım (2011), "Psikolojik Dayanıklılığın İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarındaki Rolü", *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt 13 (3): 79-94.
- ÇOLAKOĞLU Ü., T. Ayyıldız ve S. Cengiz (2009), "Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarında Algılama Farklılıkları: Kuşadası'ndaki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Örneği", *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt 20 (1): 77-89.
- ÇÖL, G. (2004), "Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi", *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt 6 (2).
- ÇÖL, G. ve H. Gül (2000), "Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama", *Atatürk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 19 (1): 291-306.
- DALE, E. S. (1991), *Bringing Heaven Down to Earth, A Practical Spirituality of Work*, New York: Peter Lang.
- DANIEL, J. L. (2010), the effect of Workplace Spirituality on Team Effectiveness, *Journal of Management Development*, Vol. 29 (5): 442-456
- DAVIS, J.H., F.D. Schoorman and L. Donaldson (1997), " Toward A Stewardship Theory of Management, *Academy of Management Review*, Vol. 22 : 20-47
- DAVIS K. and J. W. Newstrom (1998), *Organizational Behavior Human Behavior at Work*, 10. Edition., New York: McGraw-Hill
- DECOTIIS, T. and T. Summers (1987) "A Path Analysis of a Model Of The Antecedents And Consequences of Organizational Commitment", *Human Relations*, Vol. 40: 445-470

- DEHLER, G. E. and M. A. Welsh (1994), "Spirituality and Organizational Transformation: Implications for the New Management Paradigm", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 9 (6): 17–26.
- DELBECQ, A. L. (1999), "Christian Spirituality and Contemporary Business Leadership", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 12 (4): 345-349.
- DELBECQ, A. L. (2000), "Spirituality for Business Leadership Reporting on a Pilot Course for MBAs and CEOs", *Journal of Management Inquiry*, June: 117-128.
- DEMİR, C. (2012), *Kişilik Özellikleri ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi*, Malatya: İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- DEMİR, N. (2007), *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- DEMİREL Y. ve M. F. ÖZÇINAR (2009), "Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Tatmini Üzerine Etkisi: Farklı Sektörlere Yönelik Bir Araştırma", *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Vol. 23 (1): 129-145.
- DEMİRTAŞ H. (2010), "Dershane Öğretmenlerinde Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumu", *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 11 (2): 177-206.
- DENT, E., E. Higgins and D. Wharff (2005), Spirituality and Leadership: An Empirical Review of Definitions, Distinctions and Embedded Assumptions, *The Leadership Quarterly*, Vol. 16(5): 625-653
- DEWETTINCK, K., J. Singh and D. Buyens (2003), "Psychological Empowerment in the Workplace: Reviewing The Empowerment Effects on Critical Work Outcomes" *Vlerick Leuven Gent Working Paper Series*, Vol. 29: 1-26.

- DOĞAN H., (2002), “İşgörenlerin Adalet Algılamalarında Örgüt İçi İletişim ve Prosedürel Bilgilendirmenin Rolü”, *Ege Akademik Bakış*, Cilt:2 (2): 71–78.
- DOĞAN, S. ve S. Kılıç, (2007), “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 29: 37-61.
- DOĞAN, S. (2007), *Vizyona Dayalı Liderlik*, İstanbul: Kare Yayınları
- DOĞAN, S. ve F. ŞAHİN (2009), “Ruhsallık, Duygusal Zeka ve Dönüştürücü Liderlik Davranışları Üzerine Bir Araştırma”, *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt 11(4): 67-88.
- DRIVER, M. (2005), “From Empty Speech to Full Speech? Reconceptualizing Spirituality in Organizations Based on a Psychoanalytically-Grounded Understanding of the Self”, *Human Relations*, Vol. 58 (9): 1091-1100.
- DUCHON, D. and D.A. Plowman (2005), “Nurturing the Spirit at Work: Impact On Work Unit Performance”, *The Leadership Quarterly*, Vol. 16: 807–833.
- DUFFY, R. D., L. Reid and B. J. Dik, (2010), “Spirituality, Religion and Career Development: Implications for The Workplace”, *Journal of Management, Spirituality & Religion*, Vol. 7 (3): 209–221.
- DUGGLEBY W., Cooper D. and K. Penz (2009), “Hope, Self-efficacy, Spiritual Wellbeing and Job Satisfaction”, *Journal of Advanced Nursing*, Vol. 65(11): 2376–2385.
- DURNA, U. ve V. Eren (2005), “Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık”. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. Cilt: 6 (2): 210-219

- EDVARDSSON, B. and B.O. Gustavsson (2003), "Quality in the Work Environment: A Prerequisite for Success in New Service Development. Managing Service Quality", Vol. 13 (2):148-163.
- ELKİNS, D.N., L.J. Hedstrom, L.L. Huhges, J.A. Leaf and C.Saunders (1988), Toward a Humanistic Phenomenological Spirituality Definition Description and Measurement, *Journal of Humanistic Psychology* , Vol. 28: 5-18
- EMBLEM, J. D. (1992), Religion and Spirituality Defined According to Current Use in Nursing Literature, *Journal of Professional Nursing*, Vol. 8: 41-47
- EMMONS, R. A. (2000), "Is Spirituality an Intelligence? Motivation, Cognition and The Psychology of Ultimate Concern", *International Journal for the Psychology of Religion*, Vol. 10 (1): 3–26.
- ENGİZEK, S. (2011), "Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin Çalışanlar Açısından Algısı; Kahramanmaraş Tekstil Sektöründe Bir Araştırma", *Yayılanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- ERDHEIM, J., M. Wang and M.J. Zickar (2006), "Linking the Big Five Personality Constructs to Organizational Commitment", *Personality and Individual Differences*, Vol. 41 (5): 959-970.
- ERDİL, H. Keskin, S. Z. İmamoğlu ve S. Erat (2004) "Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı, Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasında İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama" *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. Cilt:5 (1): 17-26.
- EREN, E. (2001), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Yayınları.

- ERONAT Z. (2004), "İşletmelerde İş Tatmini ve İşgücü Devir Hızı Problemlerinin Çözümünde Bir Faktör Olarak İletişim; Kobi'lerde Ampirik Bir Uygulama", *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı.
- ERTÜRK, M. (2006), *İşletme Biliminin Temel İlkeleri*, İstanbul: Beta Basım Yayın.
- ETZIONI, A. (1961), *A Comparative Analysis of Complex Organizations*, New York: Free Press.
- FAIRHOLM, G. W. (1996), "Spiritual leadership: Fulfilling Whole-Self Needs at Work", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 17(5): 11-17
- FAIRHOLM, G. W. (1997), *Capturing The Heart of Leadership: Spirituality and Community in The New American Workplace*. Westport, CT: Praeger
- FAIRHOLM, G. W. (1998), *Perspectives on Leadership: From the Science of Management to its Spiritual Heart* Westport, CT: Praeger
- FAIRHOLM, G. W. (2001), *Maturing Inner Leadership*, Westport, CT: Quorum
- FARRAN C. J., Herth K.A. and Popovich J.M. (1995), *Hope and Hopelessness: Critical Clinical Constructs*, Sage Publications, Thousand, Oaks, CA. Bul
- FAWCETT, S. E., J. C. Brau, G. K. Rhoads, D. Whitlark and A. M. Fawcett, (2008), "Spirituality and Organizational Culture: Cultivating the ABCs of an Inspiring Workplace", *Intl Journal of Public Administration*, 31: 420–438.

- FEATHERSTONE M. (1987), "Lifestyle and Consumer Culture", *Theory, Culture and Society*, Vol.4: 55-70.
- FELDMAN, D. and A. Hugh, (1983), *Managing Individual and Group Behavior in Organizations*, New York: Mc Graw Hill.
- FERİK, F. (2002), "Öz-Yeterliliğe Bağlı Olarak Personel Güçlendirme ve İş Tatmini, Örgüte Bağlılık, Personel Devri Arasındaki İlişkileri", *Active Finans ve Bankacılık Dergisi*, 23
- FERNANDO, M. (2005), "Self-actualising Workplace Spirituality: An Empirical Study", *65th Annual Academy of Management Conference (AoM), Hawaii*, 1-35
- FERNANDO, M. and B. Jackson (2006), "The Influence of Religion-Based Workplace Spirituality on Business Leaders' Decision-Making: An Inter-Faith Study", *Journal of Management & Organization*, Vol.12(1): 23–39.
- FINLAYSON, C. (2001), "Belief in your Business", *Oregon Business*, Vol. 24(8): 36-9.
- FORNACIARI, C. J., J. J. Sherlock, W. J. Ritchie and K.L. Dean (2005), "Scale Development Practices in the Measurement of Spirituality", *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 13: 28-49.
- FRESHMAN, B. (1999), "An Exploratory Analysis of Definitions and Applications of Spirituality in The Workplace". *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 12: 318-329.
- FRY L. W., S. Vitucci and M. Cedillo (2005), Spiritual Leadership and Army Transformation: Theory, Measurement and Establishing A Baseline, *The Leadership Quarterly*, 16, (835 – 862).

- FRY, L. W. (2003), "Toward a Theory of Spiritual Leadership", *The Leadership Quarterly*, Vol. 14: 693–727.
- FRY, L. W. (2005), "Toward a Paradigm of Spiritual Leadership", *The Leadership Quarterly*, Vol. 16 (4): 619–622.
- FRY, L. W. (2009), "Spiritual Leadership as a Model For Student Inner Development", *Journal of Leadership Studies*, Vol. 3 (3): 79–82.
- FRY, L. W., S. T. Hannah, M. Noel and F. O. Walumbwa (2011), "Impact of Spiritual Leadership on Unit Performance", *The Leadership Quarterly*, Vol. 22: 259–270.
- FRY, L.W. and L.L. Matherly (2006), "Spiritual Leadership and Organizational Performance: An Exploratory Study", *Academy of Management Meeting*, 1-32.
- FRYXELL, G.E. and M. E. Gordon (1989), "Workplace Justice and Job Satisfaction as Predictors of Satisfaction with Union and Management", *The Academy of Management Journal*, Vol. 32(4): 851-866
- GARCIA-ZAMOR, J.C. (2003), "Workplace Spirituality and Organizational Performance", *Public Administration Review*, Vol. 63 (3): 355-363.
- GEORGE, J. M. and G. R. Jones (2005), *Understanding and Managing Organizational Behaviour* (Fourth Edition), New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- GIACALONE, R. A. and Eylon, D. (2000), "The Development of Newparadigm Values, Thinkers and Business: Initial Frame-Works for a Changing Business Worldview", *American Behavioral Scientist*, Vol. 43: 1217–1230.

- GIACALONE, R.A. and C.L. Jurkiewicz (2003), "Right from Wrong: The Influence of Spirituality on Perceptions of Unethical Business Activities", *Journal of Business Ethics*, Vol. 46 (1): 85-97.
- GIACALONE, R.A. and C.L. Jurkiewicz (2010) *Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance*, New York, NY: M.E. Sharpe.
- GIBBONS, P. (1999), *Spirituality at work: Definitions, Measures, Assumptions and Validity Claims*, Proceedings of the Academy of Management, USA.
- GOCKEL, A. (2004), "The Trend Toward Spirituality in The Workplace: Overview and Implications for Career Counseling", *Journal of Employment Counseling*, Vol. 41 (4): 156-167.
- GOODIER, B. C. and E. M. Eisenberg (2006), "Seeking the Spirit: Communication and the (re)Development of a "Spiritual" Organization", *Communication Studies*, Vol. 57 (1): 47–65.
- GÖKÇE, G. (2001), "Örgütlerde İnsan Davranışlarının Motivasyonu", *Davranış Bilimleri*, Editörler: Orhan Gökçe, N. Ata Atabey, Konya.
- GÖZENER, E. A. ve S. Sayın (2007), "Devlet ve Özel Hastanelerdeki Hekimlerin İş Tatmin Düzeyinin Karşılaştırılması", *Eğitim Dergisi, E-Eğitim, Bilim ve Sanat Dergisi*, (Çevrimiçi) <http://www.egitim.gen.tr/site/arsiv/50-16/266-hekimlerin-is-tatmin-duzeyinin-karsilastirilmesi.html>, 17 Ekim 2012.
- GRANT, D., K. O'Neil and L. Stephens (2004), "Spirituality in the Workplace: New Empirical Directions in the Study of the Sacred", *Sociology of Religion*, Vol. 65 (3): 265–283.
- GREENLEAF, R. K. (1977), *Servant Leadership: A Journey into the Nature Of Legitimate Power And Greatness*, New York: Paulist Press

- GREENLEAF, R. K. (1978), *Servant Leader and Follower*. New York: Paulist Pres
- GRZEDA, M. (2008), "Spirituality in Managing: The Manager as Healer", *The Business Review*, Vol. 10 (1): 68-74.
- GRZEDA, M. and T. Assogbavi, (2011), "Spirituality in Management Education and Development: Toward an Authentic Transformation", *The Journal of American Academy of Business*, Vol. 16 (2): 238-244.
- GUILLORY, W. A. (2000). *The Living Organization: Spirituality in the Workplace*.
- GÜÇLÜ, H. (2006), "Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi", Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları
- GÜL, H. (2002), "Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi". *Ege Akademik Bakış*, Cilt 1 (2): 37-56.
- GÜLEŞ H. K., T. AKGEMCİ ve M. TÜRKMEN (2011), "Stratejik Üretim İşletme Performansı İlişkisi: Yapısal Eşitlik Modellemesi Üzerine Bir Analiz", *İktisat Fakültesi Ekonometri ve İstatistik Dergisi (12. Uluslararası Ekonometri, Yöneylem Araştırması, İstatistik Sempozyumu Özel Sayısı)*, 13: 62–79.
- GÜLOVA A. A. ve Ö. Demirsoy (2012), Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma, *Business and Economics Research Journal*, Vol. 3 (3) : 49-76.
- GÜNDOĞAN, T. (2009), "Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması", *Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü Uzmanlık Yeterlilik Tezi*, Ankara.

- HACKETT, R. D., P. Bycio and P. A. Hausdorf, (1994), "Further Assessment of Meyer and Allen's Three-Component Model of Organizational Commitment" , *Journal of Applied Psychology*, Vol. 79 (1):15-23
- HACKMAN, J. R. and G. R. Oldham (1975), "Development of the Job Diagnostic Survey", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 60 (2): 159-170.
- HAIR, J.F., R.E. Anderson, R.L. Tahtam and W.C. Black (1998), *Multivariate Data Analysis*, New Jersey: Prentice Hall.
- HARRISON, J. K. and R. Hubbard (1998), "Antecedents to Organizational Commitment Among Mexican Employees of a U.S. Firm in Mexico", *The Journal of Social Psychology*, Vol. 138 (5): 609-623.
- HILL, P. C. and G. S. Smith (2010), "Coming to Terms with Spirituality and Religion in the Workplace" in R.A. Giacalone & C.L. Jurkiewicz (Eds.), *Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance*, New York: M.E.
- HIRSCHFIELD, R. R. (2000), "Does Revising the Intrinsic and Extrinsic Subscales of the Minnesota Satisfaction Questionnaire Short Form Make A Difference?", *Educational and Psychological Measurement*, Vol. 60: 255-270.
- HORMAN, B. (2010), *Türk İnşaat Sektründe Örgüel Bağlılık ve İş Tatmini*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü.
- HOUSE, R. J. (1996), "Path-Goal Theory of Leadership: Lessons, Legacy and a Reformulated Theory", *Leadership Quarterly*, Vol. 7 (3): 323-352.

- HOWARD, J. I. and Frink, D. D. (1996), "The Effects Of Organizational Restructure on Employee Satisfaction", *Group & Organization Management*, Vol. 21 (3): 278-30
- HOWARD, S. (2002), A Spiritual Perspective on Learnng in the Workplace, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 17 (3): 230-242.
- HÜSEYİNİKLİOĞLU B. (2010), "Bireysel Değerler ve Örgütsel Bağlılık Düzeyi İlişkisi: Asker Hastanesi Çalışanları Üzerinde Bir İnceleme", *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- INGLEHART, R. (1977), *The Silent Revolution: Changing Values and Political Styles among Western Publics*, Princeton, NJ: Princeton University Press.
- INGLEHART, R. (1997), *Modernization and Postmodernization: Cultural, Economic and Political Change in 43 Societies*, Princeton, NJ: Princeton University Press.
- INGLEHART, R. And W. E. Baker (2000), "Modernization, Cultural Change, and the Persistence of Traditional Values", *American Sociological Review*, Vol. 65, No. 1, *Looking Forward, Looking Back: Continuity and Change at the Turn of the Millenium*: 19-51.
- INGLEHART, R. (1981), "Post-Materialism in an Environment of Insecurity", *The American Political Science Review*, Vol.75 (4): 880-900.
- ITTNER, C. D. and D. F. Larcker (2003), "Coming up Short on Nonfinancial Performance Measurement", *Harvard Business Review* (November): 88-95.
- IVERSON, R. D. and M. Buttigieg (1999), "Affective, Normative and Continuance Commitment: Can The Right Kind of Commitment be Managed?" *Journal of Management Studies*, Vol. 36 (3): 307-333

- İNCE, M. ve H. Gül (2005), *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*, İleri Giden Ofset: Ankara.
- İNCE, M. ve H. Gül (2005), *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Konya: Çizgi Kitabevi
- İŞCAN, Ö. F. ve M. K. Timuroğlu (2007), "Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama", *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 21 (1): 119-135
- JAWANMARD, H. (2012), "The Impact of Spirituality on Work Performance", *Indian Journal of Science And Technology*, Vol. 5 (1): 1961-1966.
- JEON, K. S. (2011), "The Relationship of Perception of Organization Performance And Spiritual Leadership, Workplace Spirituality And Learning Organization Culture In The Korean Context", *Unpublished Doctoral Dissertation*, The Pennsylvania State University Learning and Performance Systems.
- JUDGE, T. A., D. Heller and M. K. Mount (2002), "Five-Factor Model of Personality and Job Satisfaction: A Meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87: 530-541.
- JURKIEWICZ, C. and R. Giacalone (2004), "A Values Framework for Measuring The Impact of Workplace Spirituality on Organizational Performance", *Journal of Business Ethics*, Vol. 49 (2): 129-42.
- JURKIEWICZ, C. and T. K. Massey (1997), "What Motivates Municipal Employees: A Comparison Study of Supervisory Vs. Non-Supervisory Personnel", *Public Personnel Management*, Vol. 26: 367-377.
- KACMAR, M. K., D. S. Carlson and R.A. Brymer (1999), "Antecedents and Consequences of Organizational Commitment: A Comparison of Two Scales", *Educational and Psychological Measurement*, Vol. 59 (6): 976-994.

- KALLEBERG, A. L. and K. A. Loscocco, (1983), "Aging, Values and Rewards: Explaining Age Differences in Job Satisfaction", *American Sociological Review*, Vol. 48 (1): 78-90.
- KANTER, R. M. (1968), "Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities", *American Sociological Review*, Vol. 33 (4): 499-517.
- KARADAĞ, E. (2009), "Spiritual Leadership and Organizational Culture: A Study of Structural Equation Modeling", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, Cilt 9 (3): 1391-1405.
- KARAKAŞ, F. (2010), "Spirituality and Performance in Organizations: A Literature Review", *Journal of Business Ethics*, Vol. 94 (1): 89-106.
- KAŞLI, M. (2007), "İş Özellikleri Modelinin Otel İşletmelerin Uygulanabilirliğine Yönelik Bir Araştırma", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Vol. 8 (2): 159-174.
- KAYA, N. (2013), *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- KEİTH, T. (2005), *Multiple Regression and Beyond*, Boston: Pearson.
- KELEŞ, H. ve N. Çelik (2006), "İş Tatminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma", *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- KELEŞ, H. N., T. K. ÖZKAN (2010), "Liderlik, Kültür ve Performans Arasındaki İlişkinin Örgütsel Zeka Modelinden Hareketle İncelenmesi", *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt 2 (1): 65-70.

- KENNDALL, M. (2012), "Workplace Spirituality and the Motivational Power of Meaningful work: An Experimental Study, School of Business and Technology", *Unpublished Doctoral Dissertation*, Capella University.
- KHAN, M., R., Ziauddin and F.A., Jam (2010), "The Impacts of Organizational Commitment on Employee Job Performance", *European Journal of Social Sciences*", Vol. 15 (3): 292-298.
- KHANIFAR H., G. Jandaghi and S. Shojaie (2010), "Organizational Consideration between Spirituality and Professional Commitment", *European Journal of Social Sciences*, V. 12 (4): 558-571.
- KIM, S. (2005), "Gender Differences in The Job Satisfaction of Public Employees: A Study of Seoul Metropolitan Government", *Sex Roles*, Vol. 52 (9-10): 667-681.
- KING, S. M. (2007), "Religion, Spirituality and The Workplace: Challenges For Public Administration", *Public Administration Review*, Vol. 67: 103–114.
- KINJERSKI, V. M. and B. J. Skrypnek (2008), "Four Paths to Spirit at Work: Journeys of Personal Meaning, Fulfillment, Well-Being and Transcendence Through Work", *The Career Development Quarterly*, Vol. 56 (4): 319–330.
- KINJERSKI, V. M. and B. Skrypnek (2004), "Defining Spirit at Work: Finding Common Ground", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 17 (1): 26–42.
- KINNI, T. (2003), "Faith at Work", *Across the Board*, 14-20.
- KIRCI A. (2013), "Sağlık Çalışanlarının Motivasyonunu Etkileyen Faktörler Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi Örneği", *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Ankara: Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sağlık Kurumları İşletmeciliği Ana Bilim Dalı.

- KIREL, Ç. (1999), "Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini ve İşe Bağlılığı İlişkisi", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt 28 (12): 115-136.
- KOÇ, A. (2007), "Örgütlerde Ödüllendirme Sistemlerinin İş Tatmini ile İlişkisine Yönelik Bir Araştırma" *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- KOÇEL, T. (2003), *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Yayınları.
- KOEHN, D. (1999), "What Can Eastern Philosophy Teach Us About Business Ethics?", *Journal of Business Ethics*, Vol. 19 (1): 71-79.
- KOLODINSKY, R., R. Giacalone and C. Jurkiewicz (2008), "Workplace Values and Outcomes: Exploring Personal, Organizational and Interactive Workplace Spirituality", *Journal of Business Ethics*, Vol. 81 (2): 465-480.
- KOMALA, K. and L.S. Ganesh (2007), "Individual Spirituality at Work and Its Relationship with Job Satisfaction and Burnout: An Exploratory Study among Healthcare Professionals", *The Business Review Cambridge*, Vol. 7 (1): 124-130.
- KOUZES J. M. and B. Z. Posner, www.leadershipchallenge.com, Erişim Tarihi: 25. 07. 2013
- KOUZES, J. M. and B. Z. Posner (1987), *The Leadership Challenge*. San Francisco, CA: Jossey-Bass
- KOUZES, J. M. and B. Z. Posner (1993), *Credibility*. San Francisco, CA: Jossey-Bass
- KOUZES, J. M. and B. Z. Posner (1999), *Encouraging the Heart*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

- KÖROĞLU, Ö. (2012), "İçsel ve Dışsal İş Doyum Düzeyleri ile Genel İş Doyum Düzeyi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Turist Rehberliği Üzerinde Bir Araştırma", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Vol.13(2): 275-289.
- KRISHNAKUMAR, S. and C.P. Neck (2002), "The 'What', 'Why' and 'How' of Spirituality in the Workplace", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 17 (3): 153-164.
- KRIGER, M. and B. Hanson (1999), A Value-Based Paradigm for Creating Truly Healthy Organisations, *Journal of Organisational Change Management*, Vol. 12 (4): 302-317
- KURŞUNOĞLU, A., E. Bakay ve A. Tanrıöğen (2010), "İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri" ,*Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Vol. 28: 101-115
- KUTCHER, E. J., J. D. Bragger, O. Rodriguez-Srednicki and J. L. Masco (2010), "The Role of Religiosity in Stress, Job Attitudes and Organizational Citizenship Behavior", *Journal of Business Ethics*, Vol. 95: 319–337.
- KUUSIO, H., T., Heponiemi, T. Sinervo and M. Elovainio (2010), "Organizational Commitment among General Practitioners: A Cross - Sectional Study of The Role of Psychosocial Factors", *Scandinavian Journal of Primary Health Care*, Vol. 28: 108-114.
- LAABS, J. J. (1995), "Balancing Spirituality and Work", *Personnel Journal*, Vol. 74 (9): 60-62.
- LAPIERRE L. M. and R. D. Hackett (2007), "Trait Conscientiousness, Leader-Member Exchange, Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviour: A Test of an Integrative Model", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 80: 539-554

- LAWLER, E. E. III (2000), *Rewarding Excellence*, Jossey-Bass Publishers, California, USA.
- LAYMAN, G. and E. G. Carmines (1997), "Cultural Conflict in American Politics: Religious Traditionalism, Postmaterialism, and U.S. Political Behavior", *The Journal of Politics*, Vol. 59(3): 751-777.
- LEE, R. and E. R. Wilbur (1985), "Age, Education, Job Tenure, Salary, Job Characteristics and Satisfaction: A Multivariate Analysis". *Human Relations*, Vol. 38 (8): 781-791.
- LEIGH, P. (1997), "The New Spirit at Work", *Training and Development*, Vol. 51 (3): 26-33.
- LEONG, C. S., A. Furnham and C. L. Cooper (1996), "The Moderating Effect of Organizational Commitment on the Occupational Stress Outcome Relationship", *Human Relations*, Vol. 49 (10): 1345-1361.
- LIPS-WIERSMA, M. (2001), "The Influence of Spiritual ``Meaning-Making'' on Career Behavior", *Journal of Management Development*, Vol. 21 (7): 497-520.
- LIPS-WIERSMA, M. and C. Mills (2002), "Coming out of the Closet: Negotiating Spiritual Expressions in the Workplace", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 17: 183-202.
- LIPS-WIERSMA, M., D. K. Lund and C. J. Fornaciari (2009), "Theorizing The Dark Side of The Workplace Spirituality Movement", *Journal of Management Inquiry*, Vol. 18 (4): 288–300.
- LITZSEY, C. (2003), "Spirituality in the Workplace and The Implications It Has on Employees and Organizations", *A Research Paper Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Master of Science of Education Degree*.

- LIU, C. H. and P.J. Robertson (2011), "Spirituality in the Workplace: Theory and Measurement", *Journal of Management Inquiry*, Vol. 20(1) 35–50.
- LOCKE, E.A. (1969), "What is Job Satisfaction?", *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 4: 309-336.
- LOKE, F. C. (2001), "Leadership Behaviours: Effects on Job Satisfaction, Productivity and Organizational Commitment", *Journal of Nursing Management*, Vol. 9: 191- 204
- LONG B. S. and J.H. Mills, (2010), "Workplace Spirituality, Contested Meaning and nd The Culture Of Organization: A Critical Sensemaking Account", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 23 (3): 325 – 341.
- LOPEZ, L. H., R. R. Ramos and S. R. Ramos, (2009), "Spiritual Behaviour In The Workplace as a Topic For Research", *Journal of Management, Spirituality & Religion*, Vol. 6 (4), 273–285.
- LU, H., A. While and L., Barriball (2005), "Job Satisfaction Among Nurses: A Literature Review", *International Journal of Nursing Studies*, Vol. 42: 211- 227.
- LUND D. K. and S. R. Safranski (2008), "No Harm, No Foul? Organizational Intervention in Workplace Spirituality", *International Journal of Public Administration*, Vol. 31: 359–371.
- LUTHANS, F. (1973), *Organizational Behavior*, New York: McGraw-Hill
- LUTHANS, F. (1995), *Organizational Behavior*, 7th edition: McGraw-Hill Inc.
- LYONS, S. T., L.E. Duxbury and C. A. Higgins (2006), "A Comparison of The Values and commitment of Private Sector, Public Sector and Parapublic Sector Employees", *Public Administration Review*, July-August: 605-618

- MAGINNIS, J. B. II (2001), "Spiritual Well-Being of Workers: Exploring a Neglected Performance Antecedent", *An Application of Technology Management Project*, University of Phoenix.
- MALİK M. E., B. Naeem and B. Bin Ali, (2011), "Sales Force Organizational Citizenship Behavior: Role of Meaning at work and Conditions for Community", *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*, Vol. 3 (8): 654-661.
- MARKOW, F. and K. Klenke (2005), "The Effects of Personal Meaning and Calling on Organizational Commitment", *International Journal of Organizational Analysis*, Vol 13(1): 8-27.
- MARQUES, J. (2005), "Socializing a Capitalistic World: Redefining The Bottom Line", *Journal of American Academy of Business*, Vol. 7 (1): 283-287.
- MARQUES, J. F. (2006), "The Spiritual Worker: An Examination of the Ripple Effect That Enhances Quality of Life in and Outside The Work Environment", *Journal of Management Development*, Vol. 25 (9): 884–895.
- MARQUES, J., S. Dhiman and R. KING (2005), Spirituality in the Workplace: Developing an Integral Model and a Comprehensive Definition, *Journal of American Academy of Business*, Vol. 7(1) 81- 89
- MARSCHKE, E. B. (2008), "A Comparative Study: Do Corporations That Embrace Spirituality In The Workplace Encourage Desired Organizational Outcomes?" *Unpublished Doctoral Dissertation*, Nova Southeastern University, School of Business And Entrepreneurship.
- MARSCHKE, E., R.Preziosi and W.J. Harrington (2011), "How Sales Personnel View the Relationship between Job Satisfaction and Spirituality in the Workplace", *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, Vol. 15 (2): 71-110.

- MASLOW, A. (1970), *A Teory Of Human Motivation*, Penguin Books
- MASLOW, A. H. (1954), *Motivation and Personality*, New York: Harper & Row
- MASLOW, A. H. (1968), *Toward A Psychology of Being*, New York: Van Nostrand Reinhold
- MASON, E. S. (1995). "Gender Differences in Job Satisfaction", *The Journal of Social Psychology*, Vol. 135 (2): 143-155.
- MAURITSEN, J. (1988), Pastoral Care for the Dying Bereaved, *Death Studies*, Vol. 12: 111-112
- MAXWELL, G. and G. Steele (2003), "Organizational Commitment: A Study of Managers in Hotels, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 15 (7): 362-369.
- MCCORMICK, D. (1994), "Spirituality and Management", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 9 (6): 5–8.
- McGREGOR, D. (1960), *The Human Side of Enterprise*, New York, McGrawHill
- McKNIGHT, R. (1984), *Spirituality in the Workplace*, in J. D. Adams (ed.), *Transforming Work: A Collection of Organizational Transformation Readings*, 138-153, Alexandria, Va: Miles River Pres.
- MCLAUGHLIN, A. (1998a), "Seeking Spirituality at Work 'Values Audit' ", *The Christian Science Monitor*, March: 90.
- MCLAUGHLIN, C. (1998b), "Spirituality and Profitability", *In Business*, May/June Vol. 20 (3): 7.
- MCLAUGHLIN, C. (2005), "Spirituality and Ethics in Business", *European Business Review*, Vol. 17: 94–101.

- McSHERRY, W. and K. Cash (2004), "The Language Of Spirituality: An Emerging Taxonomy", *International Journal of Nursing Studies*, Vol. 41: 151-161.
- MENG, R. (1990). "The Relationship Between Unions and Job Satisfaction". *Applied Economics*, Vol. 22: 1635-1648.
- MEYER J. S. and N. J. Allen (1984), "Testing The Side-Bet Theory of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 69: 372– 378.
- MEYER, J. P. ve J. A. Natalie (1991), "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", *Human Resource Management Review*, Vol. 1(1): 61-89
- MEYER, J. P., D. J. Stanley, L. Herscovitch and L. Topolnytsky (2002), "Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates and Consequences", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 61 (1): 20-52.
- MEYER, J. P., N. J. Allen and C. A. Smith (1993), "Commitment to Organization and Occupations: Extension and Test of A Three-Component Conceptualization", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78 (4): 538-551.
- MILLER, J. (1980), "Individual and Occupational Determinants of Job Satisfaction" *Work and Occupations*, Vol 7 (3): 337-366.
- MILLIMAN, J. F., A. J. Czaplewski and J. M. Ferguson (2001), "An Exploratory Empirical Assessment of the Relationship between Spirituality and Employee Work Attitudes", Academy of Management Proceedings, Washington DC.
- MILLIMAN, J., A. J. Czaplewski and J. M. Ferguson (2003), "Workplace Spirituality and Employee Work Attitudes: An Exploratory Empirical

Assessment”, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 16 (4):. 426-447.

MILLIMAN, J., J. Ferguson, D. Trickett and B. Condemni (1999), “Spirit and Community at Southwest Airlines: An Investigation of a Spiritual Values-Based Model”, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 12: 221-233.

MIRVIS P. H. (1997), “Soul Works in Organizations”, *Organization Sci*, Vol. 8(2): 193–206.

MITROFF I. A. and E. A. Denton (1999a), *A Spiritual Audit of Corporate America: A Hard Look at Spirituality, Religion and Values in The Workplace*, San Francisco, C.A: Jossey-Bass

MITROFF, I. A. and E. A. Denton (1999b), “A Study of Spirituality in the Workplace”, *Sloan Management Review*, Summer: 83–92.

MITROFF, I. I. (2003), “Do Not Promote Religion Under The Guise of Spirituality”, *Organization*, Vol. 10 (2): 375-82.

MISHRA, A. K. (1998): Shaw (1997), *Trust in the Balance*, Jossey-Bass, San Francisco, CA. HR. Human Resource Planning, Vol. 21(2): 57.

MOHAMED, A. A., J. Wisnieski, M. Askar and I. Syed (2004), “Towards a Theory of Spirituality in the Workplace”, *Competitiveness Review*, Vol. 14 (1–2): 102–107.

MOORE, T. W. and W. J. Casper (2006), “An Examination of Proxy Measures of Workplace Spirituality: A Profile Model of Multidimensional Constructs”, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol. 12 (4): 109-118.

- MOWDAY, R. T. (1998), "Reflections on the Study and Relevance of Organizational Commitment", *Human Resource Management Review*, Vol. 8 (4): 387- 401.
- MOWDAY, R. T., R. M. Steers and W. P Lyman (1979), "The Measurement of Organizational Commitment", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 14: 224-47.
- MOWDAY, R.T., L.W. Porter and R. M. Steers (1982), *Employee Organization Linkages: The Psychology of Commitment Absenteeism an Turnover*, New York Academic Press.
- MULINGE, M. M. (2000), Toward an Explanation of Cross Sector Differences in Job Satisfaction and Organizational Attachment Among Agricultural Technicians in Kenya, *Afrin Sociological Review*, Vol. 4(1): 55-73
- MYERS, J. E., T. J. Sweeney and J.M. Witmer (2000), "The Wheel of Wellness Counseling for Wellness: A Holistic Model For Treatment Planning", *Journal of Counseling and Development*, Vol. 78: 251–266.
- NAKİP M. (2003), "Pazarlama Araştırmaları: Teknikler ve SPSS Destekli Uygulamalar", Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- NAKİP M. (2006), "Pazarlama Araştırmaları: Teknikler ve SPSS Destekli Uygulamalar", Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- NEAL, J. A. (1998), "Research on Individual Spiritual Transformation and Work", *Academy of Management Conference Symposium*, San Diego, CA.
- NEAL, J. A. and J. Bennett (2000), "Examining Multi-Level or Holistic Spiritual Phenomena in the Workplace", *Management, Spirituality and Religion Newsletter, Academy of Management*, Winter: 1-2.

- NECK, C. and J. Milliman (1994), "Thought Self-Leadership: Finding Spiritual Fulfilment in the Organizational Life", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 9 (6): 9–16.
- NORTHCRAFT, G. B. VE M. A. NEALE (1996), *Organizational Behavior: A Management Challenge*, The Dryden Press.
- O'REILLY, C. A. III and J. Chatman (1986), "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71: 492-499.
- OSHAGBEMİ, T. (2000), "Gender Differences in the Job Satisfaction of University Teachers", *Women in Management Review*, Vol.15 (7): 331-343.
- OUCHI, W. G. (1981), *Theory Z*, New York: Avon Boks.
- ÖRGEV M. ve M. GÜNALAN (2011), "İşyeri Maneviyatı Üzerine Eleştirel Bir Değerlendirme", *KSÜ İİBF Dergisi*, 2: 51-64
- ÖRS, M., A. M. Acuner, N. Sarp ve Ö. R. Önder (2003), "Antalya Tıp Fakültesi Hastanesinde Antalya Sosyal Sigortalar Kurumu hastanesinde ve Antalya Devlet Hastanesinde Çalışan Hekimler ile Hemşirelerin Örgütsel Bağlılıklarına İlişkin Görüşlerinin Değerlendirilmesi", *Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası*, Cilt:56 (4): 217-224.
- ÖZCAN, E. B. (2008), "Örgütsel Bağlılık ve İş Değerleri Arasındaki İlişki: Adana İlinde Bir İnceleme", *Yüksek Lisans Tezi*, Adana: Çukurova Üniversitesi.
- ÖZDEM, G. (2012), "The Relationship Between the Organizational Citizenship Behaviors and The Organizational and Professional

Commitments of Secondary School Teachers”, *Journal of Global Strategic Management*, Vol.12: 47-64

ÖZDEVECİOĞLU, M. ve A. Aktaş (2007), “Kariyer Bağlılığı, Mesleki Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığın Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisi: İş-Aile Çatışmasının Rolü”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Vol. 28: 1-20.

ÖZGEN, H., A. Öztürk ve A. Yalçın (2005), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Adana: Nobel Kitabevi.

ÖZTEKİN, Z.S. (2008), “Orduda İş Tatmini: Subayların İş Tatminini Etkileyen Faktörler Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Çalışma”, *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilişimler Enstitüsü.

PALOUTZIAN, R. F., R. A. Emmons and S. G. Keortge (2010), “Spiritual Well-Being, Spiritual Intelligence and Healthy Workplace Policy”, In R. A. Giacalone & C. L. Jurkiewicz (Eds.), *Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance*, New York, NY: M.E. Sharpe.

PARKER, C. and B. P. Mathews (2001), “Customer Satisfaction: Contrasting Academic and Consumers' Interpretations”, *Marketing Intelligence and Planning*, Vol. 19 (1): 38-44.

PATTERSON, K. (2003), “Servant Leadership: A Theoretical Model”, www.regent.edu, Erişim Tarihi: 27. 07. 2013

PAVA, M. (2003), “Searching for Spirituality in all the Wrong Places”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 48: 393–400.

PAWAR, B. S. (2009), “Some of the Recent Organizational Behavior Concepts as Precursors to Workplace Spirituality”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 88 (2): 245-261.

- PENLEY, L. E. and S. Gould (1988), "Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 9: 43-59.
- PERRYER, C. and C. Jordan (2005), "The Influence of Leader Behaviors on Organizational Commitment: A Study in the Australian Public Sector", *International Journal of Public Administration*, Vol. 28(5-6): 379-396.
- PFEFFER J. (2010), Business and the Spirit: Management Practices That Sustain Values, In R. A. Giacalone & C. L. Jurkiewicz (Eds.), *Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance*, New York, NY: M.E. Sharpe.
- PFEFFER J. and J. F. Vega (1999), "Putting People First for Organizational Success", *The Academy of Management Executive*, 13 (2): 37-45.
- PORTER, L.W. (1961), "A Study of Perceived Need Satisfactions in Bottom and Middle Management Jobs", *Journal of Applied Psychology*, February, 45 (1): 1-10.
- PRICE, J. and C. Mueller (1986), *Handbook of Organizational Measurement*. Cambridge, MA: Allinger.
- PROBST, T. M. and P. Strand (2010), Perceiving and Responding to Job Insecurity: A Workplace Spirituality Perspective, *Journal of Management, Spirituality & Religion*, Vol. 7(2): 135-156
- RAMLALL, S. (2004), "A Review of Employee Motivation Theories and Their Implications For Employee Retention With Organizations", *Journal of American Academy of Business*, Vol. 5 (1/2): 52-60
- RAY, P. H. (1997), "The Emerging Culture", *American Demographics*, 19: 28-35.

- REAVE, L. (2005), "Spiritual Values and Practices Related to Leadership Effectiveness", *The Leadership Quarterly*, Vol. 16 (5): 655-687.
- REED, P. (1987), "Spirituality and Well-Being in Terminally Ill Hospitalized Adults", *Research in Nursing and Health*, Vol. 10: 335- 344.
- REGO, A. and M. Pina e Cunha (2008), "Workplace Spirituality and Organizational Commitment: An Empirical Study", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 21 (1): 53-75.
- REGO, A., M. Pina e Cunha and S. Souto (2007), "Workplace Spirituality, Commitment, and Self-Reported Individual Performance", *Management Research*, Vol. 5 (3):163–183.
- ROBBINS, S. P. (2005), *Organizational Behavior*, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- ROBBINS, S. P. (2001), *Organizational Behaviour*, New Jersey: Prentice Hall
- ROBERT, T. E., J. S. Young and V. A. Kelly (2006), "Relationships between Adult Workers' Spiritual Well-Being and Job Satisfaction: A Preliminary Study", *Counseling and Values*, Vol. 50: 165-175.
- ROBIE, C. A., M. Ryan, R. A. Schmieder, L. F. Para and P. Smith (1998) "The Relation Between Job Level and Job Satisfaction," *Group and Organization Management*, Vol. 23 (4): 470-495
- SARIKAYA, P. (2007), "Tükenmişlik Sendromunun Kişilik Özelliklerinden Denetim Odağı İle İlişkisi ve Bir Uygulama", *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- SARKER, S. J., A. Crossman and P. Chinmetepituck (2003), "The Relationships of Age and Length of Service with Job Satisfaction: An Examination of Hotel Employees in Thailand", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 18: 745–758.

- SCHMIDT-WILK, J., C. Alexander and G. Swanson (1996), "Developing Consciousness in Organizations, The Transcendental Meditation Program in Business", *Journal of Business and Psychology*, Vol. 10 (4): 429–444.
- SCHRAGE, M. (2000), "Sorry about the Profits. My Feng Shui is Off", *Fortune*, Vol. 142 (13): 306
- SCHULTZ, D. P. and S. E. Schultz (2002), *Modern Psikoloji Tarihi (Çeviren: Yasemin Aslan)*, İstanbul: Kaktüs Yayınları.
- SEVİMLİ, F. ve Ö. F. İşcan (2005), "Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu", *Ege Akademik Bakış Ekonomi, İşletme ve Uluslararası İlişkiler ve Siyaset Bilimleri Dergisi*, Cilt 5: 1-2.
- SHAFRANSKE, E. P. and R.L. Gorsuch (1984), Factors Associated With The Perception of Spirituality in Psychotherapy, *Journal of Transpersonal Psychology*, Vol. 16: 231-241.
- SCHERMERHORN, J. R., J. G. HUNT VE R. N. OSBORN (1994), *Management*, New York: John Willey and Sons.
- SINGHAL, M and L. Chatterjee (2006), "A Person–Organization Fit-based Approach for Spirituality at Work: Development of a Conceptual Framework", *Journal of Human Values*, Vol. 12 (2): 161-178.
- SLOANE, P. J. and M. E. Ward (2001), "Cohort Effects and Job Satisfaction of Academics", *Applied Economics Letters*, Vol. 8 (12): 797-791.
- SMİTH, P. C., Kendall, L. M. and Hulin, C. L. (1969), *The Measurement Of Satisfaction in Work and Retirement*. Chicago: Rand McNally.
- SOUSA-POZA, A. and A. A. Sousa-Poza (2000), "Taking Another Look at The Gender/Job Satisfaction Paradox", *Kyklos*, Vol. 53, 135-152.

STAPLES, D. S., J. S. Hulland and C. A. Higgins (1998), "A Selfefficacy Theory Explanation for the Management of Remote Workers in Virtual Organizations" *Journal of Computer-Mediated Communication*, Vol. 3 (4): 0

STEERS, R. M. (1977), "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 22 (3): 46-56.

STEINHAUS C. S. and J. L. Perry, "Organizational Commitment: Does Sector Matter?" *Public Productivity & Management Review*, Vol. 19(3): 278-288

ŞİMŞEK, M. Ş., T. Akgemci ve A. Çelik (2003), *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Ankara: Gazi Kitabevi.

ŞİMŞEK, M. Ş., T. Akgemci ve A. Çelik (2008), *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Ankara: Gazi Kitabevi.

ŞİMŞEK, Ş. ve A. Çelik (2011), *İşletme Yönetimi*, Konya: Eğitim Kitabevi.

TAN, G. and E. Geh (2009), "Spirituality at Work: An examination of the Mediation Effect of Organizational Commitment", *8th Asian Conference and 1st MENA Conference of the Academy of HRD*.

TART, C. (1975), Introduction in C.T. Tart (ed.), *Transpersonal Psychologies*, 3-7 New York: Harper and Row.

TDK (a),

http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.522096eada4a00.57861168, 30 Ağustos 2013.

TDK (b),

http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.522097a3e11d50.30896710, 30 Ağustos 2013.

TDK (c),

http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.522096e254ce85.74000107, 30 Ağustos 2013.

TEKİN, A. (2002), “İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve Bir Karşılaştırma (Türkiye Pakistan) Örneği”, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

THOMPSON, W. D. (2000), “Can You Train People to Be Spiritual?”, *Training and Development*, Vol. 54 (12): 18-19.

TISCHLER, L., J. Biberman and R. McKeage (2002), “Linking Emotional Intelligence, Spirituality and Workplace Performance”, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 17 (3): 203–218.

TOKER B. (2007a), “Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir’deki Beş Ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Vol. 8 (1): 92-107

TOKER, B. (2007b), “Konaklama İşletmelerinde İş Doyumu: Demografik Değişkenlerin İş Doyumu Faktörlerine Etkisi Üzerine Bir Çalışma”, *Journal Of Yasar University*, Vol. 2(6): 591-614

TROTT, D. C. (1996), “Spiritual Well-Being of Workers”, *Unpublished Doctoral Dissertation*, Austin: University of Texas.

TSUI, A. S., T. D. Egan and C. A. O’Reilly (1992), “Being Different: Relational Demography and Organizational Attachment”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 37: 549–579.

TURAOĞLU, T. T. (2002), “Vekalet Teorisi Firma Sahiplik Yapısı ve Performans İlişkisi Türkiye Uygulaması”, *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Adana: Çukurova Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı

- TURNER, J. (1999), "Spirituality in the Workplace", *CA Magazine*, Vol. 132 (10): 41-42.
- TÜRKOĞLU H. (2011), "İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Uygulama", *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Ankara: Ankara Üniversitesi.
- UGBORO, I. and K. Obeng (2000), "Top Management Leadership, Employee Empowerment, Job Satisfaction and Customer Satisfaction In Total Quality Management Organizations: An Empirical Study", *Journal Of Quality Management*, Vol. 5 (2): 247-272.
- UGBORO, I. O., K. Obeng and W. K. Talley (2001), "Motivations and Impediments to Service Contracting, Consolidations and Strategic Alliances in Public Transit Organizations", *Administration and Society*, Vol. 33 (1): 79-103.
- UHRICH, D. (2001), "Spirituality in the Workplace: A Review of the literature", (Çevrimiçi) <http://www.wiktel.net/monarch/resource/spirit.pdf>, 27 Şubat 2004.
- USLU, A. (2012), "Örgütsel Bağlılık, Daimi ve Geçici İşçilerin Örgütsel Bağlılık Algıları Üzerinde Bir Araştırma ve Muş Şeker Fabrikasında Bir Alan Çalışması", *Yüksek Lisans Tezi*, Kahramanmaraş: Sütçü İmam Üniversitesi.
- VAILL P. (1998), *Spirited Leading and Learning*, San Francisco 7: Jossey-Bass.
- VAILL P. (2000), "Introduction to Spirituality for Business Leadership", *Journal of Management Inquiry*, Vol. 9 (2): 115–116.
- VAN TONDER, C. L. and P. Ramdass, (2009), "A Spirited Workplace: Employee Perspectives on the Meaning of Workplace Spirituality", *SA Journal of Human Resource Management*, Vol. 7(1): 230-241.

- VAUGHN, F. (1979), Spiritual Issues in Psychotherapy, *Journal of Transpersonal Psychology*, Vol. 23: 105 – 119.
- WAGNER-MARSH, F. and J. Conley (1999), “The Fourth Wave: The Spiritually-Based Firm”, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 12 (4): 292–301.
- WAN, Z. and L.E. Leightley, (2006), “Job Satisfaction and Workforce Demographics: A Longitudinal Study of the U.S. Forest Products Industry”, (Çevrimiçi), <http://fwrc.msstate.edu/pubs/jobsatisfaction.pdf>, 22. 06. 2010.
- WASTI A. ve S. E. Erdil (2007), “Bireycilik ve Toplulukçuluk Değerlerinin Ölçülmesi: Benlik Kurgusu ve Indcol Ölçeklerinin Türkçe Geçerlemesi”, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Cilt 7 (1-2): 39-66
- WASTI, A. (2000), “Meyer ve Allen’in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi”, *XIII. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Kayseri: Erciyes Üniversitesi, 2000.
- WEISS, D.J., R. V. Dawis, G. W. England and L. H. Lofquist (1967), “Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire”, *XXII. Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation*, University of Minnesota.
- WIENER, Y. (1982), “Commitment in Organizations: A Normative View”, *Academy of Management Review*, Vol. 7 (3): 418-428.
- WONG (2011), H. R. and J. S. Hu, “Why Do People Hesitate? Perceived Risk in Workplace Spirituality”, *International Journal of Business and Management*, Vol. 6 (11).
- WONG, P.T.P (1998), “Meaning-Centered Counseling in P.T.P Wong and P. Fry (edd.)”, *The Human Quest for Meaning: A Handbook of Psychological Research and Clinical Applications*, 395-435, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

- YALÇIN, A., ve F.N. İplik (2005), "Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki ilişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İl'i Örneği", *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 14(1): 395-412.
- YELBOĞA, A. (2007), "Bireysel Demografik Değişkenlerin İş Doyumu ile İlişkisinin Finans Sektöründe İncelenmesi" *Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(2): 1-18
- YENİÇERİ T. ve İ. YÜCEL (2009), Müşteri İlişkileri, Örgütsel Bağlılık, Plânlama, Öğrenme Yönlülük, Uyum Sağlayıcı Davranış ile Satış Performansı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 10 (1): 137-157.
- YOUSEF, D. A. (2000), "Organizational Commitment: A Mediator of the Relationships of Leadership Behaviour with Job Satisfaction and Performance in a Non- Western Country", *Journal of Managerial Psychology*, Vol:15(1): 6-28
- YOZGAT, U. ve A. F. Şişman (2007), "Yeniden Yapılanma Süreci ve Bunun Çalışanların İş Tatmini ve Örgüte Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi (Bir Kamu Kurumunda Araştırma)", *15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 745-752, 25-27 Mayıs, Sakarya Üniversitesi.
- YÜKSEL, İ. (2005), "İletişimin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri; Bir İşletmede Yapılan Görgül Çalışma", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt 6 (2):291-306
- ZAİDMAN, N. and O. Goldstein-Gidoni (2011), Spirituality as a Discarded Form of Organizational Wisom: Field-Based Analysis, *Group and Organization Management*, Vol. 36 (5): 630-653
- ZANGARO, G.A. (2001),"Organizational Commitment: A Concept Analysis", *Nursing Forum*, Vol. 36 (2): 14-22.

ZOHAR D. and I. Marshall (2000), *Spiritual Intelligence: The Ultimate Intelligence*, New York: Bloomsbury.

<http://www.websters-online-dictionary.org>, Erişim Tarihi: 28 Ekim 2012.

EKLER

EK 1



ANKET FORMU

Değerli Katılımcı,

Bu anket, Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı'nda yürütülmekte olan “*İş Yeri Maneviyatının Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi Üzerine bir Araştırma*” başlıklı doktora tez çalışması kapsamında hazırlanmıştır. Bu çalışmada yer alan İş Yeri Maneviyatı kavramı, çalışanların iş yerlerinde yaptıkları işi anlamlı bulmalarını, ortak amaçlar için birlikte hareket etmelerini (topluluk bilincine sahip olmalarını) ve çalışan-iş yeri değerlerinin uyumlu olmasını ifade etmektedir. Çalışmamız sadece akademik amaçlı olup hiçbir ticari amacı bulunmamaktadır ve çalışmamızda kurum ve/veya kişi ismi zikredilmeyecek, kişisel ve kurumsal bilgiler gizli tutulacaktır.

Bu çalışmanın doğru ve güvenilir sonuçlar ortaya koyabilmesi sizin bu ankette yer alan ifadelere tam ve doğru cevaplar vermenize bağlıdır. Ankette yer alan ifadelere sizin görüşünüzü en iyi şekilde temsil ettiğinize inandığınız kutucuğa X işareti koyarak cevap verebilirsiniz. Değerli katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür eder, iyi çalışmalar dileriz.

Prof. Dr. Selen DOĞAN

Niğde Üniversitesi İ.İ.B.F

İşletme Bölümü Öğretim Üyesi

Araş. Gör. Tuba BEKİŞ

Niğde Üniversitesi

İşletme Bölümü Araştırma Görevlisi

İletişim Adresi: Cumhuriyet Mah. Terminal Cad. Akasya Sitesi B Blok No: 12 Niğde/BOR

Telefon: 0 505 761 70 52

Elektronik Posta: tubabekis@hotmail.com

1. Aşağıdaki ifadelerden size uygun olanını (x) işareti ile belirtiniz.

YAŞINIZ 18-25 () 26-35 () 36-45 () 46-55 ()
56 ve üzeri ()

CİNSİYETİNİZ Erkek () Kadın ()

MEDENİ DURUMUNUZ Evli () Bekar ()

EĞİTİM DURUMUNUZ İlköğretim () Lise () Ön lisans () Lisans ()
Lisans Üstü ()

İŞ YERİNİZİN BULUNDUĞU SEKTÖR

Tekstil () Tarım () Makine () İnşaat ()
Gıda () Mobilya () Madencilik () Diğer (belirtiniz).....

BU İŞ YERİNDEKİ ÇALIŞMA SÜRENİZ

1-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16-20 yıl () 21 yıl ve üstü ()

İŞ YERİNDEKİ GÖREVİNİZ

Üst kademe yönetici (Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcısı) ()
Orta kademe yönetici (Müdürler) ()
Alt kademe yönetici (Yönetici Mühendis, Yönetici Uzman,
Usta Teknisyen, Ustabaşı) ()
Diğer Çalışanlar (İşçi) ()

Aşağıda yer alan ifadelere katılmaya düzeyinizi lütfen belirtiniz.		1	2	3	4	5	6	7
1= Kesinlikle Katılıyorum								
7= Kesinlikle Katılmıyorum								
1	Yaptığım iş hayatta önemli olduğunu düşündüğüm şeylerle bağlantılıdır.							
2	İşim ruhuma olumlu enerji veriyor.							
3	İşimi yaparken eğleniyorum.							
4	Genellikle işe gelmek için sabırsızlanırım.							
5	İşim ile kamu yararı arasında bir bağlantı görüyorum.							
6	İşime neyin/nelerin özel anlam verdiğini biliyorum.							
7	İş yerimdeki kişilerle işbirliği içinde çalışmayı değerli buluyorum.							
8	İş yerimde kendimi bir topluluğun parçası gibi hissediyorum.							
9	İş yerimde insanların birbirlerini desteklediğine inanıyorum.							
10	İş yerimde fikirlerimi ifade etmekte kendimi özgür hissediyorum.							
11	İş yerimde çalışanların ortak bir amaç ile birbirine bağlı olduğunu düşünüyorum.							
12	İş yerimde çalışanların birbirlerini gerçekten önemsediklerine inanıyorum.							
13	İş yerimde bir ailenin parçası olma duygusunu hissediyorum.							
14	İş yerimdeki değerler hakkında olumlu şeyler hissediyorum.							
15	İş yerim düşkün ve fakir insanlar ile ilgilenir.							
16	İş yerim tüm çalışanlarını önemser.							
17	İş yerim çalışanlarının sağlığı ile ilgilenir.							
18	İş yerimde çalışanlar ortak bir bilinç/vicdan oluşturmuşlardır.							
19	Kendimi iş yerimin hedeflerine bağlı hissediyorum.							
20	Kendimi iş yerimin misyonuna bağlı hissediyorum.							
21	İş yerim, yaptığım işle ilgili ruhumun canlanıp canlanmadığını önemser.							

Aşağıda yer alan ifadelere katılmaya düzeyinizi lütfen belirtiniz.		1	2	3	4	5	6	7
1= Kesinlikle Katılıyorum								
7= Kesinlikle Katılmıyorum								
1	İş yerimde her zaman bir şeylerle meşgul olabilmekten memnunum.							
2	İş yerimde tek başına çalışma fırsatı olmasından memnunum.							
3	İş yerimde zaman zaman farklı şeyler yapma fırsatı olmasından memnunum.							
4	İş yerimde bir topluluğun içinde kişi olma fırsatı olmasından memnunum.							
5	İş yerimde patronumun/bağlı olduğum yöneticinin çalışanlarına muamele şeklinden memnunum.							
6	İşimde bana danışmanlık yapan/yardımcı olan kişinin karar alma yeteneğinden memnunum.							
7	İş yerimde vicdanıma ters düşen şeyleri yapmak zorunda olmamaktan memnunum.							
8	İş yerimin insanlara istikrarlı bir istihdam sağlamasından memnunum.							
9	İş yerimde başka insanlar için bir şeyler yapma imkanı olmasından memnunum.							
10	İş yerimde insanlara yapılacak işleri anlatma imkanı olmasından memnunum.							
11	İş yerimde yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapma imkanı olmasından memnunum.							
12	İş yeri politikasının uygulanma şeklinden memnunum.							
13	İş yerimde yaptığım iş miktarı ve aldığım ücretten memnunum.							
14	İş yerimde kendimi geliştirmem için verilen imkanlardan memnunum.							
15	İş yerimde kendi yargılarımı kullanmakta özgür olduğum için memnunum.							
16	İş yerimin bana kendi iş yapma yöntemlerimi denemem için imkan sunmasından memnunum.							
17	İş yerimde çalışma koşullarından memnunum.							
18	İş arkadaşlarımla birbirleriyle anlaşma şeklinden memnunum.							
19	İş yerimde iyi bir iş yaptığımda övgü almaktan memnunum.							
20	İşimden kaynaklanan başarı duygusundan memnunum.							

Aşağıda yer alan ifadelere katılmaya düzeyinizi lütfen belirtiniz.		1	2	3	4	5	6	7
1= Kesinlikle Katılıyorum								
7= Kesinlikle Katılmıyorum								
1	Kariyerimin geri kalanını bu iş yerinde geçirmekten mutluluk duyarım.							
2	Bu iş yerinin problemlerini gerçekten kendi problemlerimmiş gibi hissediyorum.							
3	İş yerimde kendimi bir ailenin parçası gibi hissetmiyorum.							
4	Kendimi bu iş yerine duygusal olarak bağlı hissetmiyorum.							
5	Bu iş yerinin benim için özel bir anlamı var.							
6	İş yerime karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissetmiyorum.							
7	İstesem bile şu anda bu iş yerinden ayrılmak benim için zor olurdu.							
8	Şu anda iş yerimden ayrılmaya karar verseydim hayatım çok fazla alt üst olurdu.							
9	Şu anda iş yerimde devam etmek benim için bir istek olduğu kadar bir zorunluluktur.							
10	Bu iş yerinden ayrılmayı göz önünde bulundurabilmek için çok az seçeneğim olduğuna inanıyorum.							
11	Bu iş yerinden ayrılmanın olumsuz sonuçları arasında diğer uygun alternatiflerin az olması yer almaktadır.							
12	Bu iş yeri için çok fazla fedakârlık yapmamış olsaydım başka bir iş yerinde çalışmayı göz önünde bulundurabilirdim.							
13	Şu anki işverenimle çalışmaya devam etmek için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum.							
14	Benim için avantajlı olsa bile şu anda iş yerimden ayrılmanın doğru olduğunu hissetmiyorum.							
15	Şu anda iş yerimden ayrılıyordım kendimi suçlu hissedirdim.							
16	Bu iş yeri benim sadakatimi hak ediyor.							
17	Şu anda iş yerimi terk etmem. Çünkü bu iş yerindeki insanlara karşı sorumluluk hissediyorum.							
18	İş yerime karşı büyük bir ilgim var.							



EK 2

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı/ Soyadı : TUBA BEKİŞ
Doğum Tarihi : 1980
Doğum Yeri : Niğde / Bor
Telefon : 0-505-7617052
e-mail : tubabekis@hotmail.com

Eğitim Durumu

Doktora Niğde Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme A.B.D
Yönetim Organizasyon Bilim Dalı
2006 - ...

Yüksek Lisans Selçuk Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme A.B.D
Yönetim Organizasyon Bilim Dalı
2003-2006

Lisans Selçuk Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İşletme Bölümü
1999-2003

Lise Kayseri Fen Lisesi
1995 - 1997

Yabancı Dil

İyi Derecede İngilizce (ÜDS 82,5)

Bilgisayar

Microsoft Office Programları, SPSS

İş Deneyimi

Araştırma Görevlisi
Niğde Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
2004-2013

Tezler

- BEKİŞ, Tuba (2006), “Liderlikte Ruhsal Zeka Üzerine Uygulamalı Bir Çalışma”, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Konya.

Akademik Çalışmalar

- **BEKİŞ, Tuba** ve Nurcan KILINÇ (2008), “R&D and Innovation Activities in Organizations of Knowledge Economy: Turkey and World Applications”, *Knowledge, Economy and Management*, Volume 1, p.283-292, İstanbul, Turkey
- BÜYÜKKEKLİK, Arzum; TOKSARI, Murat ve **Tuba BEKİŞ** (2009), “Determination of Environmental Activities and Perspectives of Plants: A Field Research in Kayseri”, *International Conference on Plants & Environmental Pollution (ICPEP)*, July 6-11, Erciyes University Kayseri, Turkey.
- TÜRK, Murat ve **Tuba BEKİŞ** (2011), “İşletmelerde Rekabetçi Üstünlük Elde Etmede Önleyici (Proaktif) Çevre Yönetimi Yaklaşımı”, *Çukurova Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt 15, Sayı:1, 65-84.
- **BEKİŞ, Tuba**; ERGÜLEN, Ahmet ve Arzum BÜYÜKKEKLİK (2011), “Türkiye'deki Üniversitelerin İşletme, İktisat ve Kamu Yönetimi Programlarında Çevre Eğitiminin Verilme Düzeylerine Yönelik Bir Araştırma”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 13, Sayı 1, 39-53.

- **BEKİŞ, Tuba**, BAYRAM, Ali ve Mustafa ŞEKER (2013), “Kurumsal İtibarın İşgören Performansı Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt 5, Sayı 2, 19-27.
- AKGEMCİ, Tahir ve **Tuba BEKİŞ** (2013), “Liderlikte Ruhsal Zeka Üzerine Bir Alan Araştırması”, *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Yıl 13, Sayı 26.

Akademik İlgi Alanları

İş Yerinde Maneviyat, Çevre Yönetimi, Yenilikçilik.