



## The Effect of Workplace Spirituality on Job Satisfaction and Organizational Commitment

Selen Doğan<sup>1,a</sup>, Tuba Bekiş<sup>2,b,\*</sup>

<sup>1</sup>Department of Business Administration, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Niğde Ömer Halisdemir University

<sup>2</sup>Department of Business Administration, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Ondokuz Mayıs University

\*Corresponding author

### Research Article

#### History

Received: 08/12/2021

Accepted: 19/01/2022

#### Acknowledgement

<sup>a</sup>This study is a part of a dissertation.

### ABSTRACT

In this study, data was collected through a survey from large business employees operating in the construction, mining, and machinery sectors in Niğde City to determine the effect of workplace spirituality on job satisfaction and organizational commitment. Hierarchical regression analysis was used to test hypotheses in the study. According to the research findings, workplace spirituality's sub-dimensions called "alignment of values" and "meaningful work" dimensions affect *intrinsic job satisfaction* positively, and the "sense of community" dimension doesn't affect *intrinsic job satisfaction*; all sub-dimensions of workplace spirituality affect *extrinsic job satisfaction* positively. Also "alignment of values" and "meaningful work" sub-dimensions of workplace spirituality affect *affective commitment* positively and the "sense of community" sub-dimension doesn't affect *affective commitment*; "alignment of values" and "sense of community" sub-dimensions of workplace spirituality affect *continuance commitment* positively and "meaningful work" sub-dimension doesn't affect *continuance commitment*; "alignment of values" and "sense of community" sub-dimensions of workplace spirituality affect *normative commitment* positively and "meaningful work" sub-dimension doesn't affect *normative commitment*. In conclusion, it is determined that workplace spirituality affects job satisfaction and organizational commitment positively and partially.

**Keywords:** Workplace spirituality, Job satisfaction, Organizational commitment

## İş Yeri Manevîyatının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi

#### Süreç

Geliş: 08/12/2021

Kabul: 19/01/2022

#### Bilgi

<sup>a</sup>Bu çalışma doktora tezinin bir parçasıdır.

### ÖZ

Bu çalışmada iş yeri manevîyatının iş tatmini ve örgütsel bağlılığa etkisini tespit etmek amacıyla Niğde İli'nde inşaat, madencilik ve makine sektöründe faaliyet gösteren büyük işletme çalışanlarından anket yoluyla veri toplanmıştır. Araştırmada hipotezleri test etmek için hiyerarşik regresyon analizi kullanılmıştır. Araştırma bulgularına göre iş yeri manevîyatı alt boyutlarından "iş yeri değerleri ile uyum" ve "anamlı iş" boyutlarının *içsel iş tatminini* olumlu yönde etkilediği; "topluluk bilinci" boyutunun *içsel iş tatminini* etkilemediği; iş yeri manevîyatı alt boyutlarının tümünün *dışsal iş tatminini* olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca iş yeri manevîyatı alt boyutlarından "anamlı iş" ve "iş yeri değerleri ile uyum" boyutlarının *duygusal bağlılığı* olumlu yönde etkilediği ve "topluluk bilinci" boyutunun *duygusal bağlılığı* etkilemediği; iş yeri manevîyatı alt boyutlarından "iş yeri değerleri ile uyum" ve "topluluk bilinci" boyutlarının *devam bağlılığını* olumlu yönde etkilediği ve "anamlı iş" boyutunun *devam bağlılığını* etkilemediği; iş yeri manevîyatı alt boyutlarından "iş yeri değerleri ile uyum" ve "topluluk bilinci" boyutlarının *normatif bağlılığı* olumlu yönde etkilediği ve "anamlı iş" boyutunun *normatif bağlılığı* etkilemediği tespit edilmiştir. Sonuçta iş yeri manevîyatının iş tatmini ve örgütsel bağlılığı kısmen olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Bu nedenle, iş yerlerine, çalışanların yaptıkları işi anlamlı bulmalarını sağlayacak, kendi değerleriyle uyumlu çalışabilecekleri ve topluluk bilinci hissedebilecekleri bir ortam oluşturmaları önerilmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** İş yeri manevîyatı, İş tatmini, Örgütsel bağlılık

#### Copyright



This work is licensed under Creative Commons Attribution 4.0 International License

<sup>a</sup> [selendogan@gmail.com](mailto:selendogan@gmail.com)

<sup>b</sup> <https://orcid.org/0000-0002-4019-5581>

<sup>b</sup> [tuba.bekis@omu.edu.tr](mailto:tuba.bekis@omu.edu.tr)

<sup>b</sup> <https://orcid.org/0000-0002-3413-5902>

**How to Cite:** Doğan S, Bekiş T. (2022) The Effect of Workplace Spirituality on Job Satisfaction and Organizational Commitment, Journal of Economics and Administrative Sciences, 23(2): 533-547

## Giriş

Günümüzde çalışanlar iş yerlerinde daha çok anlam, yaratıcılık, bütünlük ve saygı aramaya başlamış; fiziksel, zihinsel ve manevi olarak daha fazla değer görmek istemişlerdir (Gockel, 2004: 161). Şehirleşme oranının artması ve çalışma saatlerinin uzaması geleneksel toplum bağlarını bozmakta, insanların toplumdaki soyutlanmalarına neden olmaktadır. Çalışanlar aile içinde ve toplumsal ilişkilerde yaşadıkları bağlılık hissini, iş yerlerinde de bulmayı beklemektedirler (Ashmos ve Duchon, 2000: 134). Garcia-Zamor (2003) çoğu iş yerinde insancıl bir iş çevresinin çalışan ve örgütün birlikte kazanmasına yol açacağını, çalışanların kendilerini ifade ettikleri ölçüde daha mutlu olacaklarını, bu mutluluğun yaratıcılığı ve performansı geliştireceğini düşünmektedir. Söz konusu bu gelişmeler iş yeri maneviyatını (iş yeri ruhsallığını) destekler niteliktedir.

İş yeri maneviyatının literatürde farklı tanımları mevcuttur. Ian ve Elizabeth (1999)'e göre iş yeri maneviyatı, çalışanların diğer insanlarla ve iş arkadaşlarıyla iletişim kurabilmesi, inançları ve ait oldukları iş yerinin değerleri arasında bir ahenk oluşturabilmesi için yaşamın ve iş hayatının nihai anlamını araştırmaya yönelik bir girişimdir. Gibbons (1999)'a göre ise iş yeri maneviyatı, çalışanlar ve iş yerleri için yön duygusu, bağlantı duygusu ve bütünlük sağlayan bir yolculuktur. Ashmos ve Duchon (2000)'a göre iş yeri maneviyatı, çalışanların toplum tarafından anlamlı olarak kabul edilen işlerle beslenen ve bunu besleyen bir iç yaşantıya sahip olduklarının algılanmasıdır. Kinjerski ve Skrypnek (2004) ise iş yeri maneviyatını, bilgi, kişilerarası boyutlar, kişinin manevi varlığı gibi bileşenlerin karakterize ettiği farklı bir deneyim olarak tanımlamışlardır.

Günümüzde örgütlerde, çalışanların tutum ve davranışlarına ilişkin performansları (çalışanların işlerinden memnuniyeti, işe devamlılıkları vb.) örgütlerin finansal performansı kadar önemli hale gelmiştir (Ittner ve Larcker, 2003). Örgütlerde davranışsal performansı tespit etmek için en yaygın kullanılan göstergeler arasında çalışanların işlerinden duydukları tatmin ve örgüte bağlılıkları yer almaktadır (Krishnakumar ve Neck, 2002; Jurkiewicz ve Giacalone, 2004). Ancak iş yeri maneviyatının söz konusu değişkenlerle ilişkileri henüz gelişme evresindedir (Milliman ve ark., 2003; Kolodinsky, 2007; Rego ve Cunha, 2008; Khanifar ve ark., 2010; Mousa ve Alas, 2016; Djafri ve Noordin, 2017; Garg, 2018; Jufrizen ve ark., 2019; Pelenk ve Acaray, 2020). İş yeri maneviyatının söz konusu davranışsal çıktılara etkilerinin açıklanabilmesi için daha fazla çalışmaya ihtiyaç bulunmaktadır. Bu ihtiyaçtan hareketle, çalışmanın amacı, iş yeri maneviyatının iş tatmini ve örgütsel bağlılığa etkisini tespit etmektir. Bu amaç doğrultusunda öncelikle konu ile ilgili literatür taramasına ve araştırma hipotezlerine yer verilecek, daha sonra ise hipotezler test edilerek bulgular açıklanacaktır.

## Maneviyat, İş Yeri Maneviyatı, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Kavramları

Maneviyata (ruhsallığa) çeşitli bakış açıları bulunmaktadır. Bu kavram, ilahi olan, etik, din, kutsallık, değerler, erdem (affetme, şükran duyma, mütevazı olma, şefkat gösterme), zeka türü, sevgi, saygı, duygular, öz, hakikat, sezgiler, bilinç ve farkındalık, benlik ötesi, irade, anlam, ilham, bilge varlıklar, bağlantıda olma, aşkınlık, enerji, inançlar, niyet, nihai amaç gibi çok çeşitli kavramlarla ifade edilmiştir (Cavanagh, 1999, Emmons, 2000; Krishnakumar ve Neck, 2002; Milliman ve ark., 2003; Özdoğan, 2005; Mutluer, 2006; Kinjerski ve Skrypnek, 2008; Bosch, 2009: 140; Uysal ve Ayten, 2009; Seyyar, 2009; Horozcu, 2010; Giacalone ve Jurkiewicz, 2010). Ancak, bu çalışma, maneviyatın iş yerleri ve çalışanlarla ilgili tarafıyla sınırlı tutulacaktır. Bu açıdan iş yeri maneviyatı konusu çalışanların inanç ve değerleri ile bu değerlerin iş yeri ile uyumu, onların iş yerinde etik ve ahlaki davranışları, diğer çalışanlarla ve örgütle bağ kurmaları ve topluluk bilinci hissetmeleri, işleri vasıtasıyla kendi iç dünyalarını keşfetmeleri ve yaptıkları işi anlamlı bulmaları ile ilişkilendirilmektedir (Mirvis, 1997; Vaill, 1998; Ashmos ve Duchon, 2000; Kolodinsky ve ark., 2008; Vaill, 2000; Corner, 2009; Giacalone ve Jurkiewicz, 2010). İş yeri maneviyatının beş temel boyutu göze çarpmaktadır. Bunlar, kişinin iç dünyası, iş yerinde anlam, topluluk-bağlantı bilinci, örgütsel değerlere uyum, üstün bir güç (her şeyin yaratıcısı) ile bağlantılı olma (Ashmos ve Duchon, 2000; Milliman ve ark. 2003; Kolodinsky ve ark., 2008; Khanifar, 2010; Probst ve Strand, 2010, Lui ve Robertson, 2011; Javanmard, 2012) boyutlarıdır. Bu boyutlardan; kişinin iç dünyası boyutuna göre, her çalışanın kendi doğasına uygun manevi altyapısı ve ruhsal özellikleri vardır. İş yerinde çalışanların bu özellikleri önemsenmelidir (Ashmos ve Duchon, 2000; Javanmard, 2012). İş yerinde anlam boyutuna göre çalışanların yaptıkları işleri hayatlarına anlam katması esastır. Dolayısıyla işin içeriğinin insanın ruhunu beslemesi gerekir (Ashmos ve Duchon, 2000; Javanmard, 2012). Topluluk-bağlantı bilinci boyutu, çalışanların diğer çalışanlarla bağ kurma ihtiyaçlarının karşılanması ve onlarla bağlantı hissini oluşması ile ilgilidir. Bu durum, birliktelik ruhunu ve bir bütünün parçası olma hissini de beraberinde getirmektedir (Ashmos ve Duchon, 2000; Khanifar, 2010). Örgütsel değerlere uyum boyutu, çalışanların kendi değerleriyle örgüt değerlerinin uyum içinde olması ile ilgilidir. Bu uyum, örgütün ve çalışanların bencilce kendilerinin ve/veya hissedarların çıkarlarını değil, diğer çalışanların, müşterilerin ve toplumun iyiliği ve refahını da önemsemesiyle yakından ilgilidir (Milliman ve ark. 2003; Khanifar, 2010). Üstün bir güç ile bağlantılı olma boyutu, maneviyata dini bakış açısıyla bakan bir yaklaşımı ifade etmektedir (Probst ve Strand, 2010, Lui ve Robertson, 2011). Bu boyuta göre üstün bir güç ile bağlantılı olan ve davranışlarının onun tarafından görüldüğüne inanan çalışan iş yerinde davranışlarını ona göre düzenler ve sosyal denetime gerek kalmadan öz denetimi gerçekleştirebilir (Khanifar, 2010).

İş tatmini, çalışanın içinden gelen veya işindeki deneyiminden ortaya çıkan olumlu veya memnun edici duygusal bir durumdur (Locke, 1969: 317). Ugboro ve Obeng (2000: 254) iş tatminini, çalışanın tecrübesinden ve çalışan-örgüt uyumundan kaynaklanan olumlu tutum ve hoş duygusal durum olarak tanımlamaktadırlar. Bingöl (1997: 270)'e göre iş tatmini, çalışanın işten elde edilen maddi çıkarlarının, iş arkadaşlarıyla beraber çalışmaktan zevk almasının ve bir eser meydana getirme hissini ona sağladığı mutluluktur. Akçamete ve ark. (2001)'ne göre iş tatmini, çalışanın işi ile ilgili değerlerinin iş yerinde karşılanmasıdır (Bozkurt ve Bozkurt, 2008:2). Karaduman (2002: 70)'a göre iş tatmini, çalışanın iş çevresinden, işin kendisinden, yöneticilerinden, çalışma grubundan ve iş yerinden elde etmeye çalıştığı rahatlatıcı bir duygudur (İşcan ve Timuroğlu, 2007:124). Weiss ve ark. (1967)'nin geliştirdiği Minnesota İş Tatmini Ölçeği'ne göre iş tatmini, içsel iş tatmini ve dışsal iş tatmini olmak üzere iki boyuta ayrılmaktadır (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).

İş yerlerinde, olumlu performans göstergelerinden biri olan örgütsel bağlılık kavramı da çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. Steers (1977: 46)'a göre örgütsel bağlılık, çalışanın örgütün bir parçası olmak için çaba göstermesi, örgütün hedef ve değerlerini benimsemesi ve kendisini güçlü bir aile üyesi gibi hissetmesidir. O'Reilly ve Chatman (1986)'a göre ise örgütün bakış açısını ve özelliklerini kabul etme ve kendine uyarlama derecesidir. Mowday ve ark. (1979) örgütsel bağlılığı, kişiyi örgüte bağlayan ve katılımını sağlayan bir güç olarak tanımlamışlardır. Balay (2000)'a göre örgütsel bağlılık, çalışanların örgütteki yatırımları, tutumsal özellikteki bağlılıkla sonuçlanan davranışlara eğilimleri ve örgütün amaç ve değerler sistemiyle özdeşleşmeleridir. Bayram (2005)'a göre örgütsel bağlılık, çalışanın örgüte sadakati, örgütün başarılı olabilmesi için gösterdiği özen ve örgütün tüm etkinliği, çıkarı ve başarısını ifade etmektedir. Bayraktaroğlu ve ark. (2009: 554)'ne göre örgütsel bağlılık, çalışanların kendilerini örgütlerinin amaçlarıyla tanımlamaları, örgüt yararına ek çaba gösterme konusunda gönüllü olmaları, kararlara katılmaları ve örgüt yönetiminin onların değerlerini içselleştirmeleridir (akt: Özdem, 2012: 50). Meyer ve Allen (1984) örgütsel bağlılığı "duygusal" ve "devam" bağlılığı olmak üzere iki boyutlu olarak incelemişlerdir. 1990'da "normatif" bağlılığı üçüncü boyut olarak eklemişlerdir (Gündoğan, 2009: 47-48). Duygusal bağlılık, çalışanların örgüte duygusal olarak bağlanması, örgütle özdeşleşmesi ve örgüte katılımı olarak ifade edilmektedir. Devam bağlılığı, çalışanların örgütten ayrılmanın maliyetlerinin örgütte kalmanın maliyetlerinden fazla olduğunu düşünmeleri neticesinde örgüte bağlanmaları olarak ifade edilmektedir. Normatif bağlılık ise çalışanların örgüte yükümlülük duygusu ile

bağlanmaları olarak ifade edilmektedir (Meyer ve Allen 1991; akt: Brown, 2003: 3).

## İş Yeri Maneviyatının İş Tatminine ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi ile İlgili Literatür Taraması

Maneviyat, ait olma ve başarı ihtiyacı gibi yüksek düzeydeki ihtiyaçlarla ilgili bir kavramdır (Burack, 1999: 284). Bu ihtiyaçların tatmini, çalışanların işlerinden duydukları tatmine olumlu etki etmektedir. İş yerlerinde saygı, dürüstlük ve güven gibi manevi değerlerin bulunması örgütsel iletişimi ve ilişkileri iyileştirecektir. Bu durum, kişisel tatmin duygusunu ve örgüt amaçlarına bağlılığı artıracaktır (Leigh, 1997; Wagner-Marsh and Conley, 1999; Burack, 1999; Delbecq 2000; Freshman 1999). İş yeri maneviyatı ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi uygulamalı olarak araştıran ilk çalışma, Milliman ve ark. (2003)'nin çalışmasıdır. Bu çalışmada yazarlar, iş yeri maneviyatı ile iş tatmini arasında olumlu bir ilişki tespit etmişlerdir. Daha sonra Clark ve ark. (2007) hastanelerde maneviyatın iş tatmini ile ilişkisi olup olmadığını, maneviyat-ış bütünleşmesini, kendini gerçekleştirme kavramı ve iş tatmini arasındaki ilişkileri araştırmışlardır. Araştırmada, maneviyat-ış bütünleşmesi ile kendini gerçekleştirme arasında doğrudan ilişki bulunduğu tespit edilmiştir. Ayrıca maneviyat-ış bütünleşmesi ve kendini gerçekleştirme değişkenlerinin maneviyatın iş tatminine etkisine aracılık ettikleri belirlenmiştir. Komala ve Ganesh (2007) iş yerinde kişisel maneviyat ile içsel iş tatmini ve dışsal iş tatmini arasında pozitif; tükenmişlik arasında negatif ilişkiler tespit etmişlerdir. Kolodinsky ve ark. (2008)'nin bulgularına göre kişisel maneviyatın içsel, dışsal ve toplam iş tatminiyle olumlu bir ilişki içerisinde olduğu, kişisel ve örgütsel maneviyatın birbiriyle etkileşiminin de toplam iş tatminiyle ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Marschke ve ark. (2011) iş yeri maneviyatı ile içsel iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki tespit etmişlerdir. Yazarlara göre iş yeri maneviyatı ile dışsal iç tatmini arasında aynı ilişki bulunmamaktadır. Daha sonraki çalışmalar ise iş yeri maneviyatı ile iş tatmini arasında genellikle olumlu ilişkiler tespit etmişlerdir (Altaf ve Awan, 2011; Gupta ve Singh, 2014; Van Der Walt ve De Klerk, 2014; Hassan ve Akhter, 2016; Fatima ve ark., 2017; Jin ve ark., 2017; Belwalkar ve Pandey, 2018; Garg ve ark., 2019; Zaidi ve ark., 2019; Pelenk ve Acaray, 2020).

Maneviyatın yüksek olduğu iş yerlerinde çalışanlar, maneviyatı düşük olan iş yerlerinde çalışanlara göre buldukları iş yerine karşı daha destekleyici tutum göstereceklerdir (Milliman ve ark., 2001; Pfeffer ve Veiga, 1999). Çalışanlar, manevi ihtiyaçlarını da tatmin eden, psikolojik güvence duygusu tattırın, insan olarak değerli ve saygılı davranışı hak ettiklerini hissettiren, keyif ve aidiyet duygularını yaşatan bir iş yerine karşı bağlılık hissi duyacaklardır (Rego ve Cunha, 2008: 53). Literatürde örgütsel bağlılık ve iş yeri maneviyatı ilişkisini açıklayan bazı araştırmalar bulunmaktadır. Bunlardan Milliman ve ark. (2003)'nin çalışması, iş yeri maneviyatı ve örgütsel bağlılık arasında olumlu ilişkiler tespit etmiştir. Bu

çalışmadan yola çıkarak Rego ve ark. (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 örgütsel bağlılığa etkisini tespit etmeye yönelik bir çalışma yapmışlardır. Bu çalışmaya göre iş yeri maneviyatı boyutları, örgütsel bağlılık boyutlarından duygusal bağlılığı ve normatif bağlılığı pozitif, devam bağlılığını negatif olarak etkilemektedir. Rego ve Cunha (2008)'nın yaptığı çalışma da bu çalışmayı desteklemiştir. Benzer olarak, Sudibyo ve Hiskia (2014)'nin çalışmasında iş yeri maneviyatı, duygusal bağlılığı pozitif, devam bağlılığını negatif etkilemiş; normatif bağlılığı ise etkilememiştir. Campbell ve Hwa (2014)'nin akademisyenler üzerindeki çalışmasında ise duygusal bağlılık ve normatif bağlılık iş yeri maneviyatı boyutları (örgütsel ve bireysel değerlerin uyumu, iş yerinde eğlence hissi, topluluğa katılma hissi ve kişinin iç dünyası için fırsatlar) tarafından olumlu etkilenmiştir. Buna paralel olarak, Nasina ve Pin (2011)'in iş yeri denetçileri üzerinde yaptıkları çalışmada takımın topluluk bilinci, topluma katılma hissi ve iş yerinde eğlence boyutları duygusal bağlılığı pozitif etkilemiş; iş yeri değerleri ile uyum boyutu ile duygusal bağlılık arasında ise anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

Haryokusumo (2015), iş yeri maneviyatı boyutlarından kişinin iç dünyası, topluluk için koşullar ve anlamlı iş boyutlarının duygusal bağlılığı olumlu etkilediğini tespit etmiştir. Ayrıca, kişinin iç dünyası ve anlamlı işin devam bağlılığını olumlu; topluluk için koşulların ise devam bağlılığını olumsuz etkilediğini belirlemiştir. Çalışmada, kişinin iç dünyasının ve anlamlı işin normatif bağlılığı olumlu etkilediği, topluluk için koşulların ise normatif bağlılığı etkilemediği tespit edilmiştir. Khanifar ve ark. (2010)'nin maneviyata dini bakış açısını da içeren çalışmalarına göre 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 edilmiş; Allah tarafından gözlenme duygusu ile duygusal mesleki bağlılık arasında herhangi bir ilişki tespit edilmemiştir. 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 edilmemiş; Allah tarafından gözlenme duygusu ile devam bağlılığı arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Son olarak örgütsel ve kişisel değerlerin uyumu, topluma katkı duygusu, işten zevk alma duygusu ile normatif bağlılık arasında pozitif ilişkiler tespit edilmiş; topluluğun takım duygusu, iç hayat için fırsatlar ve Allah tarafından gözlenme duygusu boyutları ile normatif bağlılık arasında ise herhangi bir ilişki tespit edilmemiştir. Mousa ve Alas (2016)'ın çalışmasında her üç bağlılık boyutu ile anlamlı iş ve topluluk bilinci boyutları arasında güçlü; örgütsel bağlılık boyutları ve örgütsel değerler boyutu arasında ise zayıf bir ilişki tespit edilmiştir. Garg (2018) ise topluluk bilinci boyutuyla söz konusu bağlılık boyutları arasında olumlu ilişkiler bulmuştur.

## Araştırma Metodolojisi

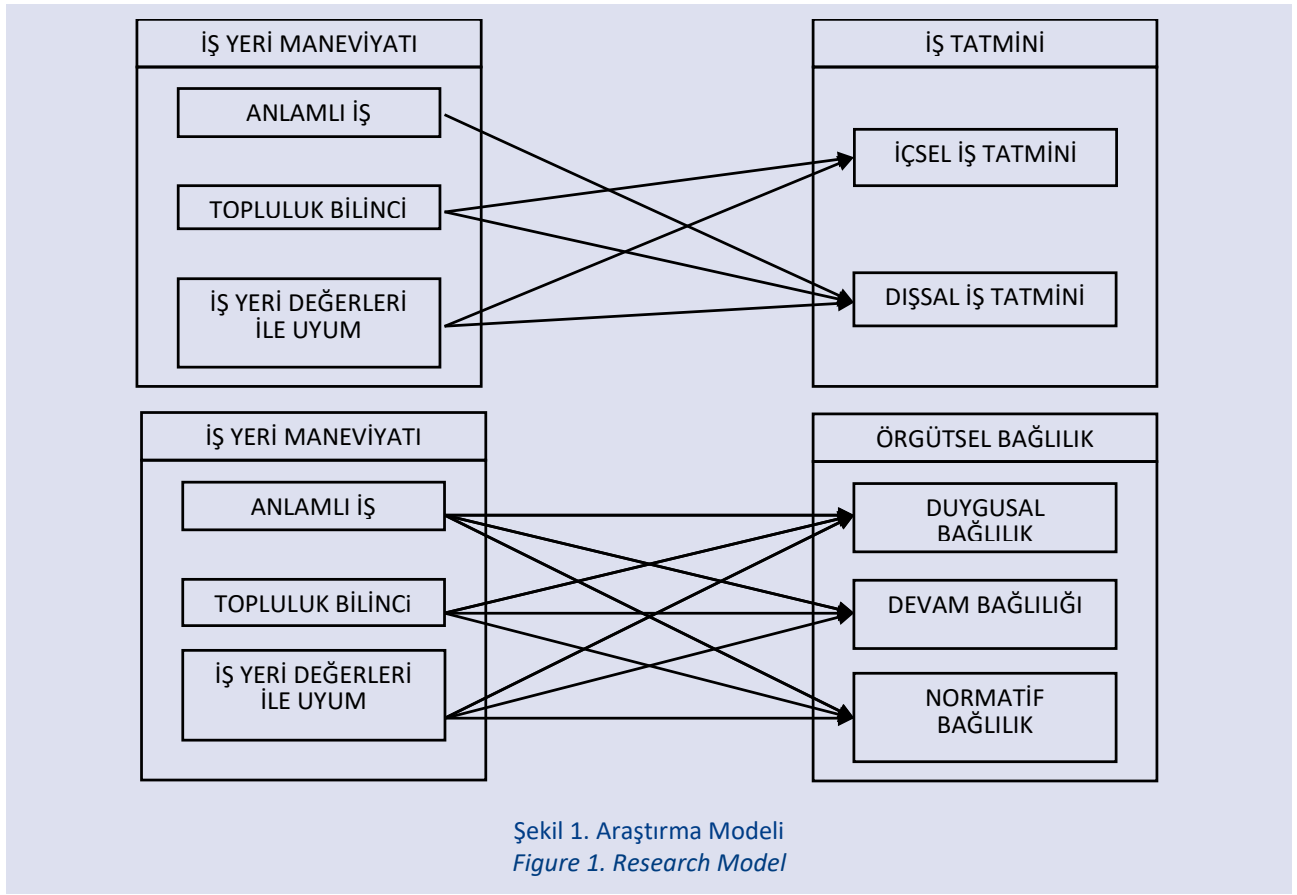
Örgütlerin, çalışanlarının iş tatminine ve örgüte bağlılıklarına önem vermeleri gerekmektedir. Bu nedenle, söz konusu değişkenlere etkisi olan kavramların incelenmesi önemlidir. Bunlardan iş yeri maneviyatı kavramı önemi artan, ancak örgütsel bağlılık ve iş tatmini ile ilişkisi yeterince araştırılmayan bir kavram olarak göze çarpmaktadır. Söz konusu ilişkilerin incelenmesinin örgütlere katkı sağlayacağı düşünüldüğünden, bu çalışmada, iş yeri maneviyatının iş tatmini ve örgütsel bağlılığa etkisinin olup olmadığı tespit edilmeye çalışılacaktır.

Araştırmanın ana kütesini Niğde il'inde faaliyet gösteren üç büyük işletmede (Büyüklik için çalışan sayısı esas alınmıştır. Bu işletmeler inşaat, madencilik ve makina sektöründedir) çalışan 1.086 kişi oluşturmaktadır. Araştırmada gerekli örnekleme ulaşmak için kolayda örnekleme yöntemi ile 500 adet anket dağıtılmış ve toplamda 266 anket geri dönmüştür. Anketlerin 36'sı eksik cevaplardan dolayı çalışmaya dahil edilmemiştir. Toplamda 230 anket geçerli sayılmıştır. Hair ve ark. (1998)'ne göre verilerin normalite varsayımını karşılaması için en düşük örnek büyüklüğünün 100-150 arasında olması beklenmektedir (Güleş ve ark., 2011: 68). Ayrıca, faktör analizi yapılacaksa örneklem büyüklüğünün 200'ün üzerinde olması yeterli görülmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2017:128). Bu bilgiler çerçevesinde araştırmanın örnekleme söz konusu koşulları sağladığı için yeterli görülmektedir.

Araştırma anketi, demografik bilgiler, iş yeri maneviyatı, iş tatmini, örgütsel bağlılık ölçeklerine ait ifadelerin yer aldığı dört bölümden oluşmaktadır. Araştırmada iş yeri maneviyatını ölçmek için Ashmos ve Duchon (2000) tarafından geliştirilen ve Milliman ve ark. (2003)'nin çalışmalarına uyarladıkları ölçek, bir uzman görüşü alınarak yazarlar tarafından çevrilmiştir. Ölçek, anlamlı iş, topluluk bilinci ve iş yeri değerleri ile uyum alt boyutlarını içermekte ve toplam üç alt boyut ile 21 ifadeden meydana gelmektedir. Araştırmada, iş tatmininin ölçülebilmesi için Weiss ve ark. (1967) tarafından geliştirilen ve Baycan (1985) tarafından Türkçe'ye uyarlanan "Minnesota İş Tatmini Ölçeği (Minnesota Job Satisfaction Scale)" kullanılmıştır. Ölçek, içsel iş tatmini ve dışsal iş tatmini olmak üzere iki alt boyuttan ve 20 ifadeden oluşmaktadır. Araştırmada, çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini ölçmek için Meyer ve ark. (1993) tarafından geliştirilen ve Wasti (2000) tarafından Türkçe'ye uyarlanan "Örgütsel Bağlılık Ölçeği"nden (Organizational Commitment Scale) yararlanılmıştır. Ölçek, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç alt boyuttan ve 18 ifadeden oluşmaktadır. Anket yardımı ile toplanan veriler SPSS 18 istatistiksel paket programı yardımıyla değerlendirilmeye alınmıştır.

## Araştırmanın Hipotezleri ve Modeli

Literatürde, iş yeri maneviyatının iş tatmini alt boyutlarından içsel iş tatminine ve dışsal iş tatminine genellikle olumlu etki ettiği görülmektedir (Kolodinsky ve ark., 2008; Komala ve Ganesh, 2007).



Çizelge 1. İş Yeri Maneviyatı Ölçeği Keşifsel Faktör Analizi

Table 1. Exploratory Factor Analysis for the Workplace Spirituality Scale

Faktörler	Değişken	Cronbach's Alpha	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans
Anlamli İş	Aİ.1	0,896	0,717	%10,49
	Aİ.2		0,792	
	Aİ.3		0,811	
	Aİ.4		0,792	
	Aİ.5		0,713	
	Aİ.6		0,646	
Topluluk Bilinci	TB.1	0,939	0,703	%13,05
	TB.2		0,831	
	TB.3		0,804	
	TB.4		0,820	
	TB.5		0,828	
	TB.6		0,849	
İş Yeri Değerleri ile Uyum	IDU.1	0,942	0,790	%48,64
	IDU.2		0,810	
	IDU.3		0,798	
	IDU.4		0,829	
	IDU.5		0,792	
	IDU.6		0,806	
	IDU.7		0,784	

İş yeri maneviyatının örgütsel bağlılığa etkisine ilişkin bulguların ise farklılık gösterdiği gözlemlenmiştir. Bazı çalışmalarda iş yeri maneviyatı üç bağlılık türünü de olumlu etkilemektedir (Haryokusumo, 2015; Mousa ve Alas, 2016). Ancak çalışmaların çoğunda iş yeri maneviyatının duygusal ve normatif bağlılığa etkisi pozitif, devam bağlılığına etkisi negatif olarak tespit edilmiştir (Rego ve ark.,2007; Rego ve Cunha, 2008; Sudibyo ve Hiskia, 2014). Bu durum dikkate alındığında iş yeri

maneviyatı ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık alt boyutları arasındaki ilişkileri tespit etmek amacıyla geliştirilen araştırma hipotezleri aşağıda yer almaktadır;

H<sub>1</sub>: İş yeri maneviyatının içsel iş tatmini üzerinde pozitif etkisi vardır.

H<sub>2</sub>: İş yeri maneviyatının dışsal iş tatmini üzerinde pozitif etkisi vardır.

H<sub>3</sub>: İş yeri maneviyatının duygusal bağlılık üzerinde pozitif etkisi vardır.

H<sub>4</sub>: İş yeri maneviyatının devam bağlılığı üzerinde negatif etkisi vardır.

H<sub>5</sub>: İş yeri maneviyatının normatif bağlılık üzerinde pozitif etkisi vardır.

Konu ile ilgili literatür ve oluşturulan hipotezler doğrultusunda, geliştirilen araştırma modeline Şekil 1'de yer verilmiştir.

#### **Araştırmanın Güvenilirliği ve Geçerliliği**

Araştırma ölçeklerinin güvenilirliğini belirlemek için Cronbach Alfa katsayıları incelenmiştir. İş yeri maneviyatı ölçeğinin Cronbach Alfa katsayısı 0,946; İş tatmini ölçeğinin Cronbach Alfa katsayısı 0,966; örgütsel bağlılık ölçeğinin Cronbach Alfa katsayısı 0,888 olarak tespit edilmiş olup ölçeklerin güvenilir olduğu belirlenmiştir. Güvenilirlik analizi

sonucunda iş yeri maneviyatı ölçeğine ait Aİ.7 ifadesi ölçeğin güvenilirliğini düşürdüğü için çıkarılmıştır. Ayrıca veri setinin çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiş ve normal dağıldığı belirlenmiştir. Aşağıda iş yeri maneviyatı ölçeği, iş tatmini ölçeği ve örgütsel bağlılık ölçeği ile ilgili kişisel faktör analizi sonuçları yer almaktadır.

Faktör analizinde KMO değeri 0,914, Bartlett's Sph.  $\chi^2=4455,037$ ;  $P=0,000$  anlamlı ve toplam açıklanan varyans %72, 181 olarak belirlenmiştir. Ölçekte yer alan TB.7 ifadesi ise çapraz faktör yükü olarak hem topluluk bilinci hem de anlamlı iş faktörlerinde yer aldığı için analizden çıkarılmış ve faktör analizi tekrar yapılmıştır.

Faktör analizinde KMO değeri 0,946, Bartlett's Sph.  $\chi^2=4901,668$ ;  $P=0,000$  anlamlı ve toplam açıklanan varyans %71,95 olarak belirlenmiştir.

Çizelge 2. İş Tatmini Ölçeği Keşifsel Faktör Analizi

Table 2. Exploratory Factor Analysis for the Job Satisfaction Scale

Faktörler	Değişken	Cronbach's Alpha	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans
İçsel İş Tatmini	İÇ. 1	0,961	0,839	%61,20
	İÇ. 2		0,759	
	İÇ. 3		0,796	
	İÇ. 4		0,834	
	İÇ. 5		0,690	
	İÇ. 6		0,726	
	İÇ. 7		0,802	
	İÇ. 8		0,842	
	İÇ. 9		0,809	
	İÇ. 10		0,628	
	İÇ. 11		0,643	
	İÇ. 12		0,785	
Dışsal İş Tatmini	DIŞ. 1	0,946	0,775	%10,65
	DIŞ. 2		0,767	
	DIŞ. 3		0,850	
	DIŞ. 4		0,815	
	DIŞ. 5		0,838	
	DIŞ. 6		0,845	
	DIŞ. 7		0,700	
	DIŞ. 8		0,728	

Çizelge 3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Keşifsel Faktör Analizi

Table 3. Exploratory Factor Analysis for Organizational Commitment Scale

Faktörler	Değişken	Cronbach's Alpha	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans
Duygusal Bağlılık	DU.2	0,874	0,664	%10,84
	DU.3		0,839	
	DU.4		0,838	
	DU.5		0,631	
	DU.6		0,821	
Devam Bağlılığı	DE.1	0,894	0,702	%36,70
	DE.2		0,757	
	DE.3		0,769	
	DE.4		0,835	
	DE.5		0,837	
	DE.6		0,692	
Normatif Bağlılık	NO.2	0,800	0,534	%13,78
	NO.3		0,634	
	NO.4		0,772	
	NO.5		0,797	
	NO.6		0,756	

Çizelge 4. Korelasyon Analizi

Table 4. Correlation Analysis

Değişkenler	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	2,101,14-	,246**	,346**	,306**	1											
5.Sektör	4,571,49	-,006	,318**	-,015	,196**	1										
6.Çalışma Süresi	1,60 ,91	,351**	,114	-,144*	,046	,109	1									
7.İş Yeriindeki Pozisyon	3,68 ,53	,020	-,206**	-,150*	-,664**	-,151*	,007	1								
8.İş Yeri Değerleri ile Uyum	4,191,87	-,052	-,053	,215**	-,028	-,220**	-,093	-,061	1							
9.Topluluk Bilinci	4,381,92	,008	,002	,234**	,144*	-,134*	-,097	-,137*	,534**	1						
10.Anlamli İş	4,302,03	,057	,057	,129	,280**	-,094	,080	-,262**	,487**	,474**	1					
11.İçsel İş Tatmini	4,322,12	-,001	,003	,214**	,295**	-,053	,046	-,183**	,458**	,447**	,631**	1				
12.Dışsal İş Tatmini	4,192,03	,002	-,022	,157*	,176**	-,139*	-,050	-,119	,595**	,503**	,570**	,704**	1			
13.Duygusal Bağlılık	4,221,98	-,013	,003	,173**	,153*	-,055	,085	-,153*	,325**	,223**	,453**	,338**	,362**	1		
14.Normatif Bağlılık	4,241,95	-,002	-,047	,146*	-,094	-,257**	-,056	,054	,612**	,500**	,396**	,436**	,506**	,328**	1	
15.Devam Bağlılığı	4,421,97	,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)

Çizelge 5. Katılımcıların Demografik Özellikleri ve Çalışma Hayatlarına Yönelik Bilgiler

Table 5. Information on Demographic Characteristics and Work Life of the Participants

Özellikler	Gruplar	n	%	Özellikler	Gruplar	n	%	
Cinsiyet	Kadın	19	8	Lisans üstü	Lisans üstü	4	2	
	Erkek	211	92		Lisans	Lisans	41	18
Medeni durum	Evli	162	70	Ön Lisans	Ön Lisans	16	7	
	Bekar	68	30		Lise	Lise	84	36
Yaş	18-25	40	17	İlk öğretim	İlk öğretim	85	37	
	26-35	107	47		1-5	1-5	147	64
	36-45	66	29		6-10	6-10	39	17
	46-55	17	7		11-15	11-15	35	15
İş Yeriindeki Pozisyonlar	Üst düzey yönetici	2	1	İş Yeriinde Çalışma Süreleri	16-20	7	3	
	Orta düzey yönetici	60	26		21-	21-	2	1
	Alt düzey yönetici	5	2		Makine	Makine	39	17
	Yönetici olmayan çalışanlar	163	71		Madencilik	Madencilik	59	26
Toplam	n=230			İnşaat	132	57		

Çizelge 6. İş Yeri Maneviyatının İçsel İş Tatmini Üzerindeki Etkisine Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Table 6. Results of Hierarchical Regression Analysis for the Effect of Workplace Spirituality on Intrinsic Job Satisfaction

Adımlar	1. Adım (Model)			2. Adım (Model)		
Değişkenler	Beta	T	Sig.	Beta	T	Sig.
<b>Kontrol Değişkenleri</b>						
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 Yeriindeki Pozisyon	,168	,590	,556	,456	2,031	,043
<b>Bağımsız Değişkenler</b>						
Anlamli İş				,469	7,068	,000
Topluluk Bilinci				,103	1,593	,113
İş Yeri Değerleri ile Uyum				,221	3,101	,002
R		,386			,697	
R2		,149			,486	
Δ R2		-			,337	
F		5,545			20,667	
Sig. F		,000			,000	

Faktör analizinde KMO değeri 0,877, Bartlett's Sph.  $\chi^2=2254,612$ ;  $P=0,000$  anlamlı ve toplam açıklanan varyans % 61,31 olarak belirlenmiştir. DU.1 ifadesi 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 ve faktör analizi tekrar yapılmıştır. Analizde kullanılacak değişkenler arasındaki ilişkilerin derecesini belirlemek için korelasyon analizi kullanılmıştır.

Korelasyon analizine göre iş yeri maneviyatı alt boyutları, iş tatmini alt boyutları ve örgütsel bağlılık alt boyutları arasında pozitif yönlü ilişkiler tespit edilmiştir.

#### **Araştırmanın Analizi ve Bulguları**

Araştırmaya katılan çalışanlara ait demografik ve çalışma hayatına yönelik bilgiler Çizelge 5'de verilmektedir.

Araştırmanın amaç ve kapsamı doğrultusunda, iş yeri maneviyatı, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler ile ilgili bulgulara ulaşabilmek amacıyla belirlenmiş olan hipotezler hiyerarşik regresyon aracılığı ile test edilmiştir. Analizin ilk aşamasında, kontrol değişkenleri olarak katılımcıların cinsiyetleri, yaşları, eğitim düzeyleri, çalışma süreleri, pozisyonları, medeni durumları ve sektörleri girilmiştir. Hiyerarşik regresyon analizinin ikinci aşamasında ise hipotezleri test edebilmek amacıyla kontrol değişkenlerine ek olarak iş yeri maneviyatı alt boyutları analize dahil edilmiş ve bu alt boyutların etkisinin, kontrol değişkenlerinin iş tatmini ve örgütsel bağlılık alt boyutlarına etkisini ne oranda değiştirdiği tespit edilmeye çalışılmıştır. Ayrıca analizde, iş yeri maneviyatı alt boyutlarının iş tatmini ve örgütsel bağlılık alt boyutlarına etkisi de belirlenmiştir. Aşağıda söz konusu analiz sonuçları Çizelgeler yardımıyla değerlendirilmektedir.

Çizelge 6'da iş yeri maneviyatı alt boyutları ile iş tatmini alt boyutlarından içsel iş tatmini arasındaki ilişkileri tespit etmek amacıyla kurulan modellerin anlamlı ve geçerli birer

model oldukları görülmektedir. Modellerde  $R^2$  değerlerine bakıldığında, birinci modelde içsel iş tatminindeki değişimin 0,149'u kontrol değişkenleriyle açıklanabilirken, ikinci modelde 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 ( $\Delta R^2=0,337$ ). Ayrıca, iş yeri maneviyatı alt boyutlarından anlamlı iş ( $\beta=,469$ ,  $P<0,01$ ) ve iş yeri değerleri ile uyum ( $\beta=0,221$ ,  $P<0,01$ ) boyutlarının içsel iş tatminine pozitif yönde etkisinin olduğu görülmektedir. Fakat, iş yeri maneviyatı alt boyutlarından topluluk bilinci ( $\beta=0,103$ ,  $P=0,113$ ) 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.

Çizelge 7'de 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. Modellerde  $R^2$  değerlerine bakıldığında, kontrol değişkenlerinin dışsal iş tatminindeki değişimin ,090'unu açıkladığı görülmüştür. İkinci modelde, dışsal iş tatminindeki değişimin ,493'ü açıklanmaktadır. Bu durumda, ikinci modele dahil edilen iş yeri maneviyatı boyutları (anlamli iş, topluluk bilinci ve iş yeri değerleri ile uyum), dışsal iş tatminindeki değişimi açıklama oranını artırmıştır ( $\Delta R^2= ,403$ ). 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.

Çizelge 7. İş Yeri Maneviyatının Dışsal İş Tatmini Üzerindeki Etkisine Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları  
Table 7. Hierarchical Regression Analysis Results for the Effect of Workplace Spirituality on Extrinsic Job Satisfaction

Adımlar	1. Adım (Model)			2. Adım (Model)			
	Değişkenler	Beta	T	Sig.	Beta	T	Sig.
<b>Kontrol Değişkenleri</b>							
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	
<b>Bağımsız Değişkenler</b>							
Anlamli İş				,306	4,756	,000	
Topluluk Bilinci				,144	2,290	,023	
İş Yeri Değerleri ile Uyum				,422	6,090	,000	
R		,301			,702		
R <sup>2</sup>		,090			,493		
$\Delta R^2$		-			,403		
F		3,148			21,324		
Sig. F		,003			,000		



Çizelge 8. İş Yeri Manevîyatının Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisine Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları  
Table 8. Results of Hierarchical Regression Analysis for the Effect of Workplace Spirituality on Affective Commitment

Adımlar	1. Adım (Model)			2. Adım (Model)		
	Değişkenler	Beta	T	Sig.	Beta	T
<b>Kontrol Değişkenleri</b>						
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
<b>Bağımsız Değişkenler</b>						
Anlamli İş				,349	4,952	,000
Topluluk Bilinci				-,059	-,863	,389
İş Yeri Değerleri ile Uyum				,153	2,014	,045
R		,266			,691	
R2		,071			,241	
Δ R2		-			,170	
F		2,422			6,963	
Sig. F		,021			,000	

Çizelge 9. İş Yeri Manevîyatının Devam Bağlılığı Üzerindeki Etkisine Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları  
Table 9. Hierarchical Regression Analysis Results for the Effect of Workplace Spirituality on Continuance Commitment

Adımlar	1. Adım (Model)			2. Adım (Model)		
	Değişkenler	Beta	T	Sig.	Beta	T
<b>Kontrol Değişkenleri</b>						
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
<b>Bağımsız Değişkenler</b>						
Anlamli İş				,119	1,602	,111
Topluluk Bilinci				,183	2,528	,012
İş Yeri Değerleri ile Uyum				,224	2,797	,006
R		,163			,446	
R2		,027			,199	
Δ R2		-			,172	
F		,864			5,427	
Sig. F		,536			,000	

Çizelge 8’de iş yeri manevîyatı alt boyutları ile örgütsel bağlılık alt boyutlarından duygusal bağlılık arasındaki ilişkileri tespit etmek amacıyla kurulan regresyon modellerinin anlamlı ve geçerli birer model oldukları görülmektedir. Modellerde R<sup>2</sup> değerlerine bakıldığında, kontrol değişkenlerinin duygusal bağlılıktaki değişimin ,071’ini açıkladığı görülmüştür. İkinci modelde duygusal bağlılıktaki değişimin ,241’ü açıklanmaktadır. Bu durumda, ikinci modele dahil edilen iş yeri manevîyatı boyutları (anlamli iş, topluluk bilinci ve iş yeri değerleri ile uyum), duygusal bağlılıktaki değişimi açıklama oranını artırmıştır (Δ R<sup>2</sup>= ,170). Ayrıca, iş yeri manevîyatı alt boyutlarından anlamlı iş (β= ,349, P<0,01) ve iş yeri

değerleri ile uyum (β=,153, P<0,05) boyutlarının duygusal bağlılığa pozitif yönde etkisinin olduğu görülmektedir. Fakat iş yeri manevîyatı alt boyutlarından topluluk bilinci (β=,059, P=,389) alt boyutunun duygusal bağlılığa etkisi anlamlı bulunmamıştır. Bu durumda, iş yeri manevîyatının duygusal bağlılık üzerine pozitif yönde etkisi olduğunu varsayan H<sub>3</sub> hipotezi “kısmi olarak kabul” edilmiştir.

Çizelge 9’da birinci modelin istatistiksel açıdan anlamsız ve geçersiz bir model olduğu görülmektedir. İş yeri manevîyatı alt boyutları ile örgütsel bağlılık alt boyutlarından devam bağlılığı arasındaki ilişkileri tespit etmek amacıyla kurulan ikinci modelin ise anlamlı ve geçerli bir model olduğu görülmektedir.

Çizelge 10. İş Yeri Manevîyatının Normatif Bağlılık Üzerindeki Etkisine Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları  
Table 10. Hierarchical Regression Analysis Results for the Effect of Workplace Spirituality on Normative Commitment

Adımlar	1. Adım (Model)			2. Adım (Model)		
Değişkenler	Beta	T	Sig.	Beta	T	Sig.
<b>Kontrol Değişkenleri</b>						
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
<b>Bağımsız Değişkenler</b>						
Anlamli İş				,103	1,885	,061
Topluluk Bilinci				,197	3,686	,000
İş Yeri Değerleri ile Uyum				,361	6,118	,000
R		,391			,674	
R2		,102			,454	
Δ R2		-			,352	
F		3,590			18,233	
Sig. F		,001			,000	

Birinci modelde R<sup>2</sup> değerlerine bakıldığında, kontrol değişkenlerinin devam bağlılığındaki değişimin, 027'sini açıkladığı görülmüştür. İkinci modelde ise devam bağlılığındaki değişimin, 199'u açıklanmaktadır. Bu durumda, ikinci modele dahil edilen iş yeri manevîyatı boyutları (anlamli iş, topluluk bilinci ve iş yeri değerleri ile uyum), devam bağlılığındaki değişimi açıklama oranını artırmıştır (Δ R<sup>2</sup>= ,172). Ayrıca, iş yeri manevîyatı alt boyutlarından topluluk bilinci (β=,183, P<0,05) ve iş yeri değerleri ile uyum (β=,224, P<0,01) boyutlarının devam bağlılığına pozitif yönde etkisinin olduğu görülmektedir. Fakat iş yeri manevîyatı alt boyutlarından anlamli iş (β= ,119, P=,111) alt boyutunun devam bağlılığına etkisi anlamli bulunmamıştır. Bu durumda, iş yeri manevîyatının devam bağlılığı üzerine negatif yönde etkisi olduğunu varsayan H<sub>4</sub> hipotezi reddedilmiştir.

Çizelge 10'da iş yeri manevîyatı alt boyutları ile örgütsel bağlılık alt boyutlarından normatif bağlılık arasındaki ilişkileri tespit etmek amacıyla kurulan regresyon modellerinin anlamli ve geçerli birer model oldukları görülmektedir. Modellerde R<sup>2</sup> değerlerine bakıldığında, kontrol değişkenlerinin normatif bağlılıktaki değişimin ,102'sini açıkladığı görülmüştür. İkinci modelde normatif bağlılıktaki değişimin ,454'u açıklanmaktadır. Bu durumda ikinci modele dahil edilen iş yeri manevîyatı boyutları (anlamli iş, topluluk bilinci ve iş yeri değerleri ile uyum), normatif bağlılıktaki değişimi açıklama oranını artırmıştır (Δ R<sup>2</sup>= ,352). Ayrıca, iş yeri manevîyatı alt boyutlarından topluluk bilinci (β=,197, p<0,01) ve iş yeri değerleri ile uyum (β=,361, p<0,01) boyutlarının normatif bağlılığa pozitif yönde etkisinin olduğu görülmektedir. Fakat iş yeri manevîyatı alt boyutlarından anlamli iş boyutunun (β=,103, p=,061) normatif bağlılığa etkisi anlamli bulunmamıştır. Bu durumda, iş yeri manevîyatının normatif bağlılık üzerine pozitif yönde etkisi olduğunu varsayan H<sub>5</sub> hipotezi "kısmi olarak kabul" edilmiştir.

## Sonuç

Dünyada yaşanan sosyal ve ekonomik değişimler ile insanın maddi ihtiyaçlarının yanında manevi ihtiyaçlarına da önem verilmesi gerektiği ortaya çıkmıştır. Örgütler, amaçlarına ulaşmak için iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi kavramların yanında "manevîyat" kavramını da gündemlerine almışlardır. Bu önemden hareketle, bu çalışmada iş yeri manevîyatının iş tatmini ve örgütsel bağlılığa etkisi araştırılmıştır. Bunun için hiyerarşik regresyon analizinden faydalanılmıştır. Araştırma bulgularına göre iş yeri manevîyatının "iş yeri değerleri ile uyum" ve "anlamli iş" alt boyutlarının içsel iş tatminine pozitif yönde etkisinin olduğu görülmektedir. Bu durum literatürdeki benzer araştırma sonuçları ile örtüşmektedir (Komala ve Ganesh, 2007; Kolodinsky ve ark., 2008; Marschke ve ark.,2011). Fakat iş yeri manevîyatı alt boyutlarından "topluluk bilinci" alt boyutunun içsel iş tatminine etkisi anlamli bulunmamıştır. Milliman ve ark. (2003) nin çalışmasında ise farklı olarak, topluluk bilinci alt boyutu içsel iş tatminini pozitif etkilemiş, iş yeri değerleri ile uyum alt boyutu ise içsel iş tatminini etkilememiştir. İş yeri manevîyatının dışsal iş tatminine etkisi incelendiğinde, iş yeri değerleri ile uyum, anlamli iş ve topluluk bilinci boyutlarının dışsal iş tatminine pozitif yönde etkisinin olduğu görülmektedir. Literatürdeki araştırmalarda genellikle benzer sonuçlar bulunmuştur (Komala ve Ganesh, 2007; Kolodinsky ve ark., 2008). İstisna olarak Marschke ve ark. (2011)'nin çalışmasında iş yeri manevîyatı ile dışsal iş tatmini arasında anlamli bir ilişki bulunmamıştır.

Bulgularda, iş yeri manevîyatı alt boyutlarından anlamli iş ve iş yeri değerleri ile uyum boyutlarının duygusal bağlılığa pozitif yönde etkisinin olduğu görülmektedir. Bu durum literatürdeki benzer araştırma sonuçları ile örtüşmektedir (Rego ve ark., 2007; Rego ve

Cunha; 2008; Nasina ve Pin, 2011; Sudiby ve Hiskia, 2014; Campbell ve Hwa, 2014; Haryokusumo, 2015). İş yeri maneviyatı alt boyutlarından "topluluk bilinci" alt boyutunun ise duygusal bağlılığa etkisi anlamlı bulunmamıştır. Söz konusu boyutun duygusal bağlılığa etkisini anlamlı bulan çalışmalarda örneklemin çoğunun en az lisans düzeyinde eğitim gerektiren profesyonel meslekleri olan çalışanlardan oluştuğu görülmektedir (Rego ve ark., 2007; Rego ve Cunha; 2008; Khanifar ve ark., 2010; Nasina ve Pin, 2011; Sudiby ve Hiskia, 2014; Campbell ve Hwa, 2014; Haryokusumo, 2015; Mousa ve Alas, 2016; Garg, 2018). Bu çalışmadaki örneklem ise daha çok lise ve ilköğretim düzeyinde eğitim almış, mavi yakalı çalışanlardan oluşmaktadır. Dolayısıyla bu çalışanların iş yerlerinde varlıklarını koruma ve maddi ihtiyaçlarını karşılama kaygısında olabileceği düşünülmektedir. Böylece, çalışanlar örgüte duygusal olarak bağlı olsalar da söz konusu kaygılarından dolayı topluluk bilincinin gerektirdiği insan ilişkileri ve iletişime odaklanamayabilirler.

İş yeri maneviyatı alt boyutlarından iş yeri değerleri ile uyum ve topluluk bilinci boyutlarının devam bağlılığına pozitif yönde etkisinin olduğu görülmektedir. Bulgulara göre iş yeri maneviyatı alt boyutlarından anlamlı iş boyutunun devam bağlılığına etkisi bulunmamaktadır. Literatürdeki çoğu çalışmada (Rego ve ark., 2007; Rego ve Cunha, 2008; Sudiby ve Hiskia, 2014) bu bulgulardan farklı olarak, iş yeri maneviyatının anlamlı iş, topluluk bilinci ve iş yeri değerleri ile uyum boyutlarının devam bağlılığına negatif etkisinin olduğunu tespit edilmiştir. Yukarıda da ifade edildiği gibi literatürdeki bu çalışmaların ağırlıklı olarak profesyonel mesleklerle sahip ve eğitim seviyesi yüksek çalışanlar üzerinde yapıldığı görülmektedir. Bu araştırma ise eğitim seviyesi nispeten düşük, mavi yakalı çalışanlar üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu nedenle çalışanlar, eğer mevcut iş yerlerinden ayrılırlarsa daha iyi bir iş bulamayacaklarını düşünmüş olabilirler. Bu çalışanlar aynı anda iş yerlerini kendi değerleriyle uyumlu bulabilirler veya topluluk bilinci hissedebilirler. Dolayısıyla bu çalışanlar hem iş yerinde maneviyatı yüksek algılamalarından dolayı (iş yeri değerleri ile uyum ve topluluk bilinci) hem de örgütten ayrılmanın maliyetine katlanamadıkları için örgüte bağlı olabilirler. Bu durumu Mousa ve Alas (2016) ile Garg (2018)'ın çalışmaları ve Meyer ve ark. (1993)'nin "çalışanların üç bağlılık türünü de aynı anda, farklı derecelerde yaşayabileceği" yönündeki görüşleri de desteklemektedir (Gündoğan, 2009: 55).

Son olarak bulgulara göre iş yeri maneviyatı alt boyutlarından iş yeri değerleri ile uyum ve topluluk bilinci boyutlarının normatif bağlılığa pozitif etkisinin olduğu görülmektedir. Bu durum Rego ve ark. (2007), Rego ve Cunha (2008), Khanifar ve ark. (2010), Campbell ve Hwa (2014)'nın çalışmalarıyla paralellik göstermektedir. Araştırmada, iş yeri maneviyatı alt boyutlarından anlamlı iş boyutunun normatif bağlılığa etkisi anlamlı bulunmamıştır. Literatürde söz konusu etkiyi pozitif bulan çalışmalar bulunmaktadır (Haryokusumo, 2015; Mousa ve Alas, 2016). Ancak bu çalışmalar, konuyla ilgili genel bir kaniye ulaşmak için yeterli görülmemektedir. İş yeri

maneviyatının, örgütsel bağlılık boyutlarına etkisi ile ilgili farklı örneklerde daha fazla çalışmaya ihtiyaç bulunmaktadır.

Araştırma, kısıtlı bir örnekleme gerçekleştirilmiştir, bu nedenle sonuçları genellemek mümkün olmasa da çalışmanın sınırları dahilinde iş yerlerine çeşitli önerilerde bulunmak mümkündür. Çalışanlar iş yerlerinde öncelikle maddi ihtiyaçlara sahip varlıklar olarak yer almaktadırlar. Özellikle bazı çalışanların eğer örgütlerinden ayrılırlarsa, işsiz kalmak veya düşük ücretle çalışmak gibi kaygıları olabilir. Bu nedenle çalışanların örgüte duygusal olarak veya sorumluluk duygusuyla bağlı olmaları (normatif bağlılık) yanında örgütten ayrılma maliyetine katlanamayabilecekleri (devam bağlılığı) göz önünde bulundurulmalı; çalışanların maddi kaygılarını azaltacak uygulamalar ve özgüvenlerini artıracak şekilde kariyer planlaması yapılarak çeşitli geliştirme programları uygulamak önemli olacaktır.

Çalışanlar, iş yerlerinde maddi ihtiyaçlar yanında manevi ihtiyaçlara da sahiptirler. Bu ihtiyaçlardan bir tanesi de yaptıkları işi anlamlı bulmalarıdır. Bu nedenle, çalışanların yaptıkları işte neleri anlamlı bulduklarını ve onları nelerin iyi hissettirdiğini tespit etmek önemlidir. Bunun için anlaşılmayı bekleyen çalışanları dinlemek ve onlarla sağlıklı bir iletişim kurmak gerekmektedir. Anlaşıldığını bilen çalışanlar, iş yerine karşı olumlu hislere sahip olacaklardır. Ayrıca, iş yerinde çalışan-ış yeri değerleri uyumu sağlanmalıdır. Bu uyumun sağlanması için çalışanların değer ve inançlarının farkında olmak gerekir. Değerlerine saygı duyulduğunu bilen çalışan yaptığı işten tatmin duyacak ve örgüte daha fazla bağlanacaktır. Çalışanlara topluluk bilinci hissettirmek de iş yerlerinin üzerinde durması gereken konular arasında yer almaktadır. Topluluk bilinci ile çalışanlar kendilerini üyelerinin birbirini desteklediği güvenli bir aile ortamında gibi hissedeceklerdir. Bu hissiyat çalışanlara aidiyet duygusu ve tatmin sağlayacak, onların örgüte olan bağlılıklarını artıracaktır.

Çalışma sırasında, konunun çalışanların dini/manevi inançları çerçevesinde de ele alınabileceği görülmüştür. İlerideki çalışmalarda bu değişkenlerin iş yeri maneviyatı ile ilişkileri araştırılabilir. Ayrıca iş yeri maneviyatı ile işten ayrılma niyeti, iş yaşam kalitesi, psikolojik sermaye, örgütsel çatışma, örgütsel sessizlik, psikolojik dayanıklılık gibi değişkenler arasındaki ilişkiler incelenebilir. İş yeri maneviyatı ile ilgili çalışmaların iş yerlerinin çevresel unsurlarını da göz önünde bulundurularak çeşitlendirilip, geliştirilmesi gerekmektedir. Bu nedenle, iş yeri maneviyatı ile liderlik tarzları, insan kaynakları yönetimi uygulamaları, örgüt yapısı ve kültürü, iş etiği ve sosyal sorumluluk, teknoloji, örgütsel yaratıcılık ve yenilikçilik arasındaki ilişkileri araştırmanın da konunun geliştirilmesi açısından etkili olabileceği düşünülmektedir.

## Extended Abstract

Today, employees have started to seek more meaning, creativity, integrity, and respect in the way of earning their lives; they want to see more value in the workplace as a

physical, mental and spiritual whole (Gockel, 2004:161). Workplace spirituality has been raised as a concept that will respond to these needs. In addition, the performance of employees regarding their attitudes and behaviors (employee satisfaction with their work, continuity to work, etc.) has become as important as the financial performance of the organizations (Ittner and Larcker, 2003). Among the most commonly used indicators for determining behavioral performance in organizations are employees' satisfaction with their work and their commitment to the organization (Krishnakumar and Neck, 2002; Jurkiewics and Giacalone, 2004).

To date, many variables have been examined in terms of relation to job satisfaction and organizational commitment, but the relationship of workplace spirituality with these variables has not been adequately investigated. Therefore, in this research, the effect of workplace spirituality on job satisfaction and organizational commitment will be examined. This work will investigate spirituality in terms of employees and workplaces. In this respect, workplace spirituality can be defined as the compliance of the beliefs and values of employees with the workplace, their ethical behavior in the workplace, their connection with other employees and the organization, and their sense of community and seeing their work as meaningful and compatible with their inner world (Mirvis, 1997; Vaill, 1998; Ashmos and Duchon, 2000; Kolodinsky et al., 2008; Vaill, 2000; Corner, 2009; Giacalone and Jurkiewicz, 2010).

In the study, a survey was conducted on the employees of three major enterprises operating in the construction, mining, and machinery sectors in Niğde City. The research survey consists of four sections, including expressions of demographic information, workplace spirituality, job satisfaction, organizational commitment scales. Five hypotheses have been established regarding the effects of sub-dimensions of workplace spirituality (meaningful work, alignment of values, and sense of community) on the subdivisions of work satisfaction (intrinsic job satisfaction, extrinsic job satisfaction) and organizational behavior sub-dimensions (affective commitment, continuance commitment, normative commitment). In the research, the necessary demographic findings related to the data were included, reliability of scales, exploratory factor analysis, and correlation analysis was performed and the hypotheses were tested with hierarchical regression analysis.

According to the findings of the study on the effect of workplace spirituality sub-dimensions on the sub-dimensions of work satisfaction, the sub-dimensions of workplace spirituality "alignment of values" and "meaningful work" positively affect intrinsic job satisfaction; it has been determined that the sub-dimension of "sense of community" does not affect intrinsic job satisfaction. This coincides with similar research results in the literature (Komala and Ganesh, 2007; Kolodinsky et al., 2008; Marschke et al., 2011). Unlike this result, in Milliman et al. (2003)'s study, the sub-

dimension of sense of community positively affected intrinsic job satisfaction.

In this study, it is seen that meaningful work, sense of community, and alignment of workplace values have a positive effect on extrinsic job satisfaction. Similar results were generally found in the literature (Komala and Ganesh, 2007; Kolodinsky et al., 2008)

In the findings, it is seen that the dimensions of meaningful work and alignment of values from the sub-dimensions of workplace spirituality have a positive effect on affective commitment. This coincides with similar research results in the literature (Rego et al., 2007; Rego and Cunha, 2008; Nasina and Pin, 2011; Sudibyo and Hiskia, 2014; Campbell and Hwa, 2014; Haryokusumo, 2015). The dimension of "sense of community" from the sub-dimensions of workplace spirituality did not affect affective commitment. It is seen that most of the samples in the studies that find a positive effect of this dimension on affective commitment consist of employees with professions requiring at least undergraduate level education (Rego et al., 2007; Rego and Cunha, 2008; Khanifar et al., 2010; Nasina and Pin, 2011; Sudibyo and Hiskia, 2014; Campbell and Hwa, 2014; Haryokusumo, 2015; Mousa and Alas, 2016; Garg, 2018). The sample in this study consists mostly of workers who have been educated at the high school and elementary level. Therefore, it is thought that these employees may be concerned about protecting their presence in the workplace and meeting their financial needs. So, although employees are emotionally connected to the organization, they may not be able to focus on the human relationships and communication required by a sense of community due to their needs.

It is seen that the dimensions of sense of community and alignment of values from the sub-dimensions of workplace spirituality have a positive effect on the continuance commitment. According to the findings, the meaningful work dimension from the sub-dimensions of workplace spirituality has no effect on continuance commitment. Unlike the findings, in most studies in the literature (Rego et al., 2007; Rego and Cunha, 2008; Sudibyo and Hiskia, 2014) it is found that all sub-dimensions of workplace spirituality have a negative effect on the continuance commitment. As mentioned above, it is seen that these studies are mainly carried out on employees with professions and high levels of education. This research was carried out on workers with relatively low levels of education. These employees can simultaneously find their workplaces aligned with their values and feel a sense of community. Therefore, these employees may be committed to the organization both because of their high perception of spirituality in the workplace (alignment of workplace values and sense of community) and because they cannot bear the cost of leaving the organization. This opinion is supported by Mousa and Alas (2016), Garg (2018), and Meyer et al. (1993) that "employees can experience all three types of commitment at the same time, to varying degrees" (Gundogan, 2009:55).

According to the findings, it is seen that the dimensions of sense of community alignment with values from the sub-dimensions of workplace spirituality have a positive effect on normative commitment. This parallels the study of Rego et al. (2007), Rego and Cunha (2008), Khanifar et al. (2010), Campbell and Hwa (2014). In this study, the effect of the meaningful work dimension on normative commitment from the sub-dimensions of workplace spirituality was not found to be significant. There are studies in the literature that find this effect positive (Haryokusumo, 2015; Mousa and Alas, 2016). However, these studies are not considered sufficient to reach a general opinion on this subject. In order to determine these relationships more clearly, various studies are needed in different samples.

Although it is not possible to generalize the results of the research for all kinds of samples, it is possible to make various recommendations to the workplaces within the study limits. First of all, in addition to spiritual needs, employees have financial needs in the workplace. According to some employees, if they leave their organizations, they may become unemployed or work on low wages. It should be taken into account that employees may not be able to bear the cost of leaving the organization (continuance commitment) in addition to being emotionally connected (affective commitment) or connected with a sense of responsibility (normative commitment); It will be important to implement various development programs by making career planning in a way that reduces employees' financial concerns and increases their self-esteem.

Spiritual needs are essential for employees, too. Therefore, it is recommended to organizations determine what employees find meaningful at work and what makes them feel good. For this, it is necessary to listen to the employees and communicate with them in a healthy way. Employees who know that they are understood will have a positive feeling towards the workplace. In addition, alignment of workplace and employee values must be ensured. In order to achieve this alignment, it is necessary to be aware of the values and beliefs of the employees. Knowing that their values are respected, the employees will be satisfied with their work and will be more connected to the organization. Also, employees can be provided to feel a sense of community. So, they can feel like they are in a safe group where their members support each other. This feeling will provide employees with a sense of belonging satisfaction and increase their commitment to the organization.

## Bilgi

#“İşyeri Maneviyatının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma” başlıklı doktora tezinden hazırlanmıştır.

## Acknowledgement

#This study is derived from the dissertation named “İşyeri Maneviyatının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma”.

## Kaynaklar

1. Ahiauzu, A., Asawo, S. (2009). Unwavering Hope and Workers' Commitment in the Nigerian Manufacturing Industry: A Study in Workplace Spirituality. *Business renaissance quarterly*, 4(1).
2. Akçamete, A., Kaner, S., Sucuoğlu, N. (2001). Tükenmişlik iş doyumu ve kişilik. *Nobel*.
3. Allen, N.J., Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63(1): 1-18.
4. Altaf, A., Awan, M.A. (2011). Moderating effect of workplace spirituality on the relationship of job overload and job satisfaction. *Journal of business ethics*, 104(1): 93-99.
5. Ashmos, D.P., Duchon, D. (2000). Spirituality at work: A conceptualization and measure. *Journal of management inquiry*, 9(2): 134-145.
6. Balay, R. (2000). Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık. *Nobel*.
7. Baycan, F.A. (1985). Farklı çalışan gruplarında iş doyumunun bazı yönlerinin analizi. İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi bilim uzmanlığı tezi.
8. Bayraktaroğlu, S., Kutanis, R.Ö., Dosaliyeva, D. (2009). İşkoliklik ve örgütsel bağlılık: Bankacılık sektöründe karşılaştırmalı bir araştırma. 17. Ulusal yönetim ve organizasyon kongresi, 21-23.
9. Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, Sayı, 59: 125-139.
10. Belwalkar, S., Vohra, V., Pandey, A. (2018). The relationship between workplace spirituality, job satisfaction and organizational citizenship behaviors—an empirical study. *Social Responsibility Journal*.
11. Bingöl, D. (1997). *Personel Yönetimi*. Beta Yayıncılık, İstanbul, 3.
12. Bosch, L. (2009). The inevitable role of spirituality in the workplace. *Business Intelligence Journal*, 2(1): 139-157.
13. Bozkurt, Ö., Bozkurt, İ. (2008). İş tatmini etkileyen işletme içi faktörlerin eğitim sektörü açısından değerlendirilmesine yönelik bir alan araştırması.
14. Brown, B.B. (2003). Employees' organizational commitment and their perceptions of supervisors' relations-oriented and task-oriented leadership behaviors (Doctoral dissertation, Virginia Tech).
15. Burack, E.H. (1999). Spirituality in the workplace. *Journal of organizational change management*, 12(4): 280-292.
16. Campbell, J.K., Hwa, Y.S. (2014). Workplace spirituality and organizational commitment influence on job performance among academic staff. *Jurnal Pengurusan (UKM Journal of Management)*, 40.
17. Clark, L., Leedy, S., McDonald, L., Muller, B., Lamb, C., Mendez, T. Schonwetter, R. (2007). Spirituality and job satisfaction among hospice interdisciplinary team members. *Journal of palliative medicine*, 10(6): 1321-1328.
18. Delbecq, A.L. (2000). Spirituality for business leadership: Reporting on a pilot course for MBAs and CEOs. *Journal of Management Inquiry*, 9(2): 117-128.
19. Djafri, F. Noordin, K. (2017). The impact of workplace spirituality on organizational commitment: A case study of Takaful agents in Malaysia. *Humanomics*.
20. Emmons, R.A. (2000). Is spirituality an intelligence? Motivation, cognition, and the psychology of ultimate concern. *The International Journal for the psychology of Religion*, 10(1): 3-26.
21. Fatima, T., Naz, A., Chughtai, S., Khawaja, K.F. (2017). Workplace spirituality and job satisfaction: Moderating role of intrinsic and extrinsic values. *Paradigms*, 11(1): 58.

22. Freshman, B. (1999). An exploratory analysis of definitions and applications of spirituality in the workplace. *Journal of organizational change management*, 12: 318-329.
23. Fry, L. W. (Ed.). (2005). Toward a paradigm of spiritual leadership, *The leadership quarterly*, 16(4): 619-622.
24. Garcia-Zamor, J.C. (2003). Workplace spirituality and organizational performance. *Public administration review*, 63(3): 355-363.
25. Garg, N. (2018). Workplace spirituality and organizational commitment: an empirical exploration. *PURUSHARTHA-A journal of Management, Ethics and Spirituality*, 10(2): 8-24.
26. Garg, N., Punia, B.K., Jain, A. (2019). Workplace spirituality and job satisfaction: exploring mediating effect of organization citizenship behaviour. *Vision*, 23(3): 287-296.
27. Giacalone, R.A., Jurkiewicz, C.L. (Eds.). (2010). *Handbook of workplace spirituality and organizational performance*. Me Sharpe.
28. Gibbons, P. (1999). Spirituality at work: definitions, measures, assumptions and validation. *Proceedings of the Academy of Management, USA*.
29. Gockel, A. (2004). The trend toward spirituality in the workplace: Overview and implications for career counseling. *Journal of employment counseling*, 41(4): 156-167.
30. Gupta, M.V., Kumar, M., Singh, M. (2014). Creating satisfied employees through workplace spirituality: A study of the private insurance sector in Punjab (India). *Journal of business ethics*, 122(1): 79-88.
31. Güleş, H., Akgemci, T., Türkmen, M. (2011). Stratejik üretim işletme performansı ilişkisi: yapısal eşitlik modellemesi üzerine bir analiz. *Ekonometri ve İstatistik e-Dergisi*, (13): 62-79.
32. Gündoğan, T., G.M., İ.K. (2009). Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması. Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü Ankara, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Eylül, 23-60.
33. Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L., Black, W.C. (1998). *Multivariate Data Analysis*. New Jersey: Prentice-Hall International.
34. Haryokusumo, D. (2015). The effect of workplace spirituality dimensions on organizational commitment with perceived organizational support as moderating variable. *JDM (Jurnal Dinamika Manajemen)*, 6(2).
35. Hassan, M., Nadeem, A.B., Akhter, A. (2016). Impact of workplace spirituality on job satisfaction: Mediating effect of trust. *Cogent Business and Management*, 3(1): 1189808.
36. Hirschfeld, R.R. (2000). Does revising the intrinsic and extrinsic subscales of the Minnesota Satisfaction Questionnaire short form make a difference? *Educational and Psychological Measurement*, 60(2): 255-270.
37. Horozcu, Ü. (2010). Tecrübe Araştırmalar Işığında Dindarlık ve Maneviyat ile Ruhsal ve Bedensel Sağlık Arasındaki İlişki. *Milel ve Nihal*, 7(1): 209-240.
38. Ittner, C.D., Larcker, D.F. (2003). Coming up short on nonfinancial performance measurement. *Harvard business review*, 81(11): 88-95.
39. İşcan, Ö.F., Timuroğlu, M.K. (2007). Örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisi ve bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1): 119-135.
40. Javanmard, H. (2012). The impact of spirituality on work performance. *Indian Journal of Science and Technology*, 5(1): 1961-1966.
41. Jin, J.H., Ju, H.O., Kim, K.S., Park, Y.M. (2017). Effects of nursing workplace spirituality on job satisfaction, burnout and turnover intention among general hospital nurses. *Journal of Korean Clinical Nursing Research*, 23(2): 142-150.
42. Jufrizen, J., Sari, M., Nasution, M.İ., Radiman, R., Wahyuni, S.F. (2019). The strategy of spiritual leadership: The role of spiritual survival, workplace spirituality and organizational commitment at private universities. *International Journal of Research in Business and Social Science (2147-4478)*, 8(1): 64-72.
43. Jurkiewicz, C.L., Giacalone, R.A. (2004). A values framework for measuring the impact of workplace spirituality on organizational performance. *Journal of business ethics*, 49(2): 129-142.
44. Karaduman, A. (2002). Ekip Çalışmasında, Liderin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi, Atatürk Üniversitesi Sos. Bil. Enst Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erzurum.
45. Khanifar, H., Jandaghi, G., Shojaie, S. (2010). Organizational consideration with spirituality and professional commitment. *European Journal of Social Sciences*, 12(4): 558-571.
46. Kinjerski, V.M., Skrypnik, B.J. (2004). Defining spirit at work: Finding common ground. *Journal of organizational change management*. 17(1): 26-42.
47. Kolodinsky, R.W., Giacalone, R.A., Jurkiewicz, C.L. (2008). Workplace values and outcomes: Exploring personal, organizational, and interactive workplace spirituality. *Journal of business ethics*, 81(2): 465-480.
48. Komala, K., Ganesh, L.S. (2007). Individual spirituality at work and its relationship with job satisfaction and burnout: An exploratory study among healthcare professionals. *The Business Review*, 7(1): 124-129.
49. Köroğlu, Ö. (2012). İçsel ve dışsal iş doyum düzeyleri ile genel iş doyum düzeyi arasındaki ilişkinin belirlenmesi: turist rehberliği üzerinde bir araştırma. *Doğu Üniversitesi Dergisi*, 13(2): 275-289.
50. Krishnakumar, S., Neck, C.P. (2002). The "what", "why" and "how" of spirituality in the workplace. *Journal of managerial psychology*. 17(3): 153-164.
51. Leigh, p. (1997). The new spirit at work. *Training and Development*, 51(3): 26-33.
52. Liu, C.H., Robertson, P.J. (2011). Spirituality in the workplace: Theory and measurement. *Journal of management inquiry*, 20(1): 35-50.
53. Locke, E.A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational behavior and human performance*, 4(4): 309-336.
54. Marschke, E., Preziosi, R., Harrington, W.J. (2011). How sales personnel view the relationship between job satisfaction and spirituality in the workplace. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 15(2): 71-110
55. Meyer, J.P., Allen, N.J. (1984). Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of applied psychology*, 69(3): 372-378
56. Meyer, J.P., Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1): 61-89.
57. Meyer, J.P., Allen, N.J., Smith, C.A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of applied psychology*, 78(4): 538-551
58. Milliman, J.F., Czaplewski, A.J., Ferguson, J.M. (2001). An exploratory empirical assessment of the relationship between spirituality and employee work attitudes. *Academy of Management proceedings*, 2001(1): B1-B6, Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.

59. Milliman, J., Czaplewski, A. J., Ferguson, J. (2003). Workplace spirituality and employee work attitudes: An exploratory empirical assessment. *Journal of organizational change management*, 16(4): 426-447.
60. Ian, M., Elizabeth, D. (1999). A Study of Spirituality in the Workplace. *Sloan Management Review*. Summer: 83-92.
61. Mousa, M., Alas, R. (2016). Workplace spirituality and organizational commitment: A study on the public schools' teachers in Menoufia (Egypt). *African Journal of Business Management*, 10(10): 247-255.
62. Mowday, R.T., Steers, R.M., Porter, L.W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 14(2): 224-247.
63. Mutluer, S.Y. (2006). Özgüven Oluşmasında Manevi Değerlerin Rolü, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Felsefe ve Din Bilimleri (Din Psikolojisi) Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
64. Nasina, M.D., Pin, D., Pin, K. (2011). The workplace spirituality and affective commitment among auditors in big four public accounting firms: does it matter? *Journal of global management*, 2(2).
65. O'Reilly, C.A., Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of applied psychology*, 71(3): 492-499.
66. 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*, 12: 47-64.
67. Özdoğan, Ö. (2005). İsimli Hayatlar. Lotus Yayınları, Ankara.
68. Pelenk, S.E., Acaray, A. Aşırı iş yükünün iş tatminine etkisinde iş yeri maneviyatının düzenleyici rolü. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 11(27): 480-497.
69. Pfeffer, J., Veiga, J.F. (1999). Putting people first for organizational success. *Academy of management perspectives*, 13(2): 37-48.
70. Probst, T.M., Strand, P. (2010). Perceiving and responding to job insecurity: A workplace spirituality perspective. *Journal of Management, Spirituality and Religion*, 7(2): 135-156.
71. Rego, A., e Cunha, M.P. (2008). Workplace spirituality and organizational commitment: an empirical study. *Journal of organizational change management*, 21(1): 53-75.
72. Rego, A., Cunha, M.P.E., Souto, S. (2007). Workplace Spirituality, Commitment, and Self-Reported Individual Performance: An Empirical Study. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 5(3): 163-183.
73. Seyyar, A. (2009). Çalışma hayatında ve iş yerinde maneviyat. *Kamuda Sosyal Politika*, 3(11): 42-52.
74. Steers, R.M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative science quarterly*, 46-56.
75. Sudibyö, Y.A., Hiskia, R.F. (2014). The Influences of Workplace Spirituality, Organizational Factors, and Cultural Factors on Employees Performance through Organizational Commitment. *Journal of Operations Management*, 26: 180-197.
76. Ugboro, I.O., Obeng, K. (2000). Top management leadership, employee empowerment, job satisfaction, and customer satisfaction in TQM organizations: an empirical study. *Journal of quality management*, 5(2): 247-272.
77. Uysal, V., Ayten, A. (2009). Ruhsallık Umutsuzluğu Azaltır mı? Ruhsallık-Umutsuzluk İlişkisi Üzerine Ampirik Bir Araştırma, 16. Ulusal Sosyal Psikiyatri Kongresi -Kongre Kitabı, Safranbolu, Karabük, 1-4 Temmuz, 318-330.
78. Van der Walt, F., De Klerk, J.J. (2014). Workplace spirituality and job satisfaction. *International Review of Psychiatry*, 26(3): 379-389.
79. Wagner-Marsh, F., Conley, J. (1999). The fourth wave: the spiritually-based firm. *Journal of organizational change management*, 12(4): 292-301
80. Wasti, S.A. (2000). Meyer ve Allen'in üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik analizi. 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, 401410, Kayseri: Erciyes Üniversitesi.
81. Weiss, D.J., Dawis, R.V., England, G.W. (1967). Manual for the Minnesota satisfaction questionnaire. XXII. Minnesota studies in vocational rehabilitation, University of Minnesota.
82. Zaidi, H., Ghayas, M.M., Durrani, T.I.K. (2019). Impact of work place spirituality on job satisfaction. *RADS Journal of Business Management*, 1(1): 49-57.