



**T.C.
YALOVA ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANA BİLİM DALI
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ BİLİM DALI**

**İŞYERİ MANEVİYATININ İŞ TATMİNİ
VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLA İLİŞKİSİ: İSTANBUL'DAKİ İMAM HATİP
LİSELERİNDE ÇALIŞAN ÖĞRETMENLER ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

DOKTORA TEZİ

ALİ İMRAN BOSTANCIOĞLU

DANIŞMAN: PROF. DR. ERSİN KAVİ

**YALOVA
EKİM 2022**



T.C.
YALOVA ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANA BİLİM DALI
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ BİLİM DALI

İŞYERİ MANEVİYATININ İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLA
İLİŞKİSİ: İSTANBUL'DAKİ İMAM HATİP LİSELERİNDE ÇALIŞAN
ÖĞRETMENLER ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

DOKTORA TEZİ

Ali İmran BOSTANCIOĞLU
(157309002)

DANIŞMAN: PROF. DR. ERSİN KAVİ

YALOVA
Ekim 2022

ETİK BEYAN

Yalova Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Tez/Proje Yazım Kuralları'na uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu bildirir, aksinin tespiti halinde doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi taahhüt ve beyan ederim.

İmza

Ali İmran BOSTANCIOĞLU





ÖNSÖZ

İşyeri maneviyatı yeni bir kavram gibi görünse de, bilinçsiz de olsa örgütlerin özellikle örgütsel kültür kurma aşamalarında, her zaman yararlandıkları önemli bir unsurdur. Örgütsel kültür kurma aşamasında, bilinçli olarak kullanılmaya başlamasıyla birlikte kavram öne çıkmış ve yavaş yavaş işyeri maneviyatını anlama ve etkilerini ölçmeye yönelik çalışmalar başlamıştır. Şu an için oldukça yeni olan bu kavram, bilim insanlarına açık bir araştırma alanı oluşturmaktadır. Bu açık alan bir heyecan yaratmasına rağmen, kavramla ilgili literatür eksikliğinin, bilim insanlarının araştırma modellerini kurma aşamasında teorik temelinin zayıf olmasına neden olduğu değerlendirilmektedir. İşyeri maneviyatı kavramını bireyin hayattaki nihai amacını bulma, iş arkadaşlarıyla ve işle ilgili diğer kişilerle güçlü bir bağlantı geliştirme ve kendi inançları ile işyeri değerleri arasında uyum sağlama çabaları şeklinde tanımlanmış, çalışanların birbirleriyle, yaptıkları işle ve işletme ile geliştirecekleri güçlü ilişkileri ön plana çıkarılmıştır.

Öteden beri iş tatmininin yönetim alanında çok önemli bir konu haline gelmesinin temel sebebi, işle ilgili olumlu bir takım sonuçları elde etmenin, büyük ölçüde iş tatminini sağlamaya bağlı olduğu düşüncesidir. İş tatmi, çalışanların yaptıkları işe karşı hissettikleri olarak tanımlanırken; iş tatmininin, işin kazandırdıklarıyla çalışan beklentilerinin birbiriyle uyumu sonucunda oluştuğu ifade edilmiştir. Bireylerin iş tecrübeleri sonucunda elde ettiği olumlu ruh hali olarak da tanımlanabilen iş tatmini çalışanların işlerinden duydukları hoşnutluğu ifade etmektedir.

Kısaca bireyi örgüte bağlayan psikolojik bir durum olarak tanımlanabilecek örgütsel bağlılık ise, başarı ancak nitelikli çalışanlarla mümkün olabileceği için, giderek örgütler açısından daha fazla önem kazanan bir konu haline gelmektedir. Bu anlamda örgütsel bağlılığı sağlayabilmek için çalışanların psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarının karşılanması önem taşımaktadır. Buna bağlı olarak örgüt içerisindeki hangi unsurların bağlılıkla doğrudan veya dolaylı ilişkili olduğunun bilinmesi, yapılan iş sürecinde yürütülecek çalışmaların etkililiğini arttırabilir.

İfade edildiği gibi hem literatür hem de kavramsal ilişki açısından açık görülen işyeri maneviyatının içeriğinin zenginleştirilmesi ve bu kavramın iş tatmini ve örgütsel bağlılığa etkisi bu tezin amacını oluşturmaktadır.

İşyeri maneviyatının iş tatmini ve örgütsel bağlılıkla ilişkisi konu olarak belirlendikten sonra, sıra alan araştırması için evren seçimine gelince, maneviyatın en çok hissedileceği varsayılan imam hatip liselerinin bu kavramları test etmek için uygun kurumlar olduğu düşünülmüştür. İHL öğretmenlerinin manevi motivatörlerle görevlerini ifa etme potansiyeli taşıyan çalışanlar olacağı düşüncesiyle saha araştırması İstanbul'daki İHL lerde yapılmıştır. Ülke gündemimden düşmeyen bu okullarla ilgili okuyucuyu bilgilendirmek için İHL'ler hakkında birtakım tanıtıcı bilgilere yer verilmiştir.

İşyeri maneviyatının iş tatmini ve örgütsel bağlılık ilişkisi İstanbul'daki imam-hatip liselerinde çalışan öğretmenler üzerinde yapılan anketlerle ortaya çıkarılmıştır. Elde edilen bulguların hem çalışılan evren hem diğer sektörler için, hem de konuyla ilgili sonraki çalışmalar için yol gösterici olması hedeflenmiştir.



Bu tezin yazılmasında birçok kişinin emeği bulunmaktadır. Öncelikle tüm zorlu süreçlerde bana yol gösteren, desteğini ve vaktini esirgemeyen, tezin oluşmasında ve ilerlemesinde bana inanan, karmaşık noktalara ışık tutarak beni aydınlatan, değerli danışman hocam

Prof. Dr. Ersin KAVİ'ye teşekkür ederim.

Aynı şekilde tez izleme jürimde yer alarak yapıcı eleştirilerini ve katkılarını benimle paylaşan ve çalışmamın şekillenmesinde önemli rol oynayan Prof. Dr. Elif Yüksel Oktay ve Prof. Dr. Bedrettin Kesgin'e;

Ders döneminde dersime giren hocalarıma;

Tez çalışmasının anketlerini uygulayabilmek için gerekli olan izni veren İstanbul Milli Eğitim Müdürlüğüne;

Yoğun çalışma tempolarına rağmen tez çalışmamın uygulama kısmında yer alarak anketleri büyük bir sabır ve dikkatle dolduran ve burada tek tek adlarını sayamayacağım İstanbul'daki imam-hatip lisesi öğretmenlerine;

Doktora yapmak konusunda beni sürekli destekleyen yüksek lisans tez danışmanım Dr.Nuri Avcı'ya;

Varlıklarıyla hayatımı zenginleştiren ve ufkumu genişleten Yıldız Teknik Üniversitesi Yabancı Diller Yüksek Okulu öğretim görevlisi Emin Bostancıoğlu'na;

Psikolojik danışman Yüksel Efil'e;

İlahiyatçı İbrahim Ateş'e;

Matematik öğretmeni Barış Turan'a;

Yönetici Ayhan Arı'ya;

İş adamı Murat Duman'a;

Teşekkür ederim.

Hayatım boyunca bana destek olan annemi ve babamı vefa ve minnetle anmak istiyorum.

Doktora eğitimim süresince kendilerine ayırmam gereken zamanlarda çalışmam için anlayışını esirgemeyen ve çalışmanın her aşamasında desteğini ve yardımını hissettiğim sevgili eşime ve biricik kızıma çok teşekkür ediyorum.

Hacı Emin Ağa babamı ve Huriye annemi rahmetle anıyorum.

EKİM - 2022

Ali İmran BOSTANCIOĞLU



İÇİNDEKİLER

ETİK BEYAN	i
ÖNSÖZ	iii
İÇİNDEKİLER	vii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xv
TABLolar LİSTESİ.....	xvii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xxi
ÖZET.....	xxiii
ABSTRACT.....	xxv
1. GİRİŞ.....	1
2. İŞ YERİ MANEVİYATI KAVRAMI VE ÖNEMİ	7
2.1. Maneviyat Kavramı	7
2.1.1. Maneviyat ve din ilişkisi	11
2.1.2. Maneviyatın ölçülmesi	16
2.2. İşyeri Maneviyatı Kavramı	20
2.2.1. İşyeri maneviyatının tanımı.....	22
2.2.2. İşyeri maneviyatı kavramının temel değerleri.....	26
2.2.3. İşyeri maneviyatının türleri	29
2.2.3.1. Kişisel düzeyde işyeri maneviyatı	29
2.2.3.2. Örgütsel düzeyde işyeri maneviyatı	31
2.2.3.3. Etkileşimli düzeyde işyeri maneviyatı.....	34
2.2.4. İşyeri maneviyatının boyutları	36
2.2.4.1. Gizemli mistik deneyim	38
2.2.4.2. İşin anlamı boyutu	41
2.2.4.3. Topluluk bilinci/bağlantı bilinci	44
2.2.4.4. Örgütsel değerlere uyum	45
2.2.4.5. Yüce bir varlıkla / Allah ile bağlantılı olma	47
2.2.4.6. İş tutkunluk	50
2.2.5. İşyeri maneviyatı kavramına farklı bakış açıları	52
2.2.5.1. İç kaynaklı bakış açısı.....	54
2.2.5.2. Dini bakış açısı	54
2.2.5.3. Varoluşçu bakış açısı	56
2.2.5.4. İlişkilerin yapısına yönelik incelemeler.....	58
2.2.5.5. Yeni paradigma düşüncesiyle ilgili disiplinler arası çalışmalar	59



2.2.5.6. İşyeri maneviyatında öncü yapı olarak fütüvvet ve ahilik.....	61
2.2.5.7. Postmodernizm çalışmaları.....	64
2.2.6. İşyeri maneviyatının örgütsel yansımaları	66
2.2.6.1. İşyeri maneviyatının faydaları	66
2.2.6.2. İşyeri maneviyatına yönelik olumsuz yaklaşım	71
2.3. İş Yeri Maneviyatıyla İlgili Kavramlar	73
2.3.1. Pozitif psikolojik sermaye.....	74
2.3.2. Örgütsel adalet	75
2.3.3. Cinsiyete bağlı iş bölümü.....	77
2.3.4. Örgüt kültürü ve örgüt iklimi	78
2.3.4.1. Örgüt kültürü	78
2.3.4.2. Örgüt iklimi	83
2.3.5. İş ahlakı ve etik değerler	83
2.3.6. Din ve manevi esenlik.....	90
2.3.7. Manevi-ruhsal zeka	95
2.4. Manevi Emek ve Manevi Liderlik.....	96
2.4.1. Manevi emek.....	96
2.4.1.1. Manevi emek kavramı ve tanımı	98
2.4.1.2. Manevi emek ve duygusal emek	99
2.4.1.3. Manevi uyumsuzluk	100
2.4.1.4. Manevi emek gerektiren meslekler ve işyerleri.....	101
2.4.1.5. Din eğitiminde manevi emek.....	102
2.4.2. Manevi liderlik.....	104
2.4.2.1. Manevi liderliğin gelişimi	106
2.4.2.2. Manevi liderliğin temel unsurları	117
2.4.2.3. Maneviyattan uzak liderlik tarzları.....	121
2.5. İşyeri Maneviyatıyla İlgili Çalışmalar	125
2.5.1. İşyeri maneviyatı ile ilgili yurt dışında yapılmış çalışmalar	125
2.5.2. İşyeri Maneviyatı ile ilgili Türkiye’de yapılmış çalışmalar	126
3. İŞ YERİ MANEVİYATININ İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE İLİŞKİSİ	137
3.1. İşyeri Maneviyatı İş Tatmini İlişkisi.....	137
3.1.1. İş tatmini kavramı	137
3.1.1.1. İş tatmini kavramının tanımlanması	137
3.1.1.2. Motivasyon teorileri ve iş tatmini.....	139



3.1.1.3. İş tatminini açıklayan diğer çalışmalar	149
3.1.1.4. İş tatminine etki eden faktörler	154
3.1.2. İşyeri maneviyatının iş tatminine etkisi	170
3.2. İşyeri Maneviyatı ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi.....	179
3.2.1. Örgütsel bağlılık kavramı.....	179
3.2.1.1. Örgütsel bağlılığın önemi ve gelişimi	184
3.2.1.2. Örgütsel bağlılık yaklaşımları	185
3.2.1.3. Örgütsel bağlılıkla ilişkili kavramlar	198
3.2.1.4. Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler.....	202
3.2.1.5. Örgütsel bağlılık ve insan kaynakları yönetimi ilişkisi	219
3.2.1.6. Örgütsel bağlılığın sonuçları	221
3.2.1.7. Örgütsel bağlılığın göstergeleri	224
3.2.1.8. Örgütsel bağlılığın sonuçlarının düzeyleri	229
3.2.2. İşyeri maneviyatının örgütsel bağlılığa etkisi	231
4. İMAM HATİP LİSELERİNDE İŞYERİ MANEVİYATININ İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLA İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA	239
4.1. İmam Hatip Liseleri	239
4.2. İmam-Hatip Lisesi Öğretmenleri	241
4.2.1. Meslek dersi öğretmenleri.....	242
4.2.2. Diğer branş öğretmenleri.....	244
4.3. İmam Hatip Liselerinde İşyeri Maneviyatı	245
4.4. İmam Hatip Liselerinde İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık	246
4.5. İmam Hatip Liselerinde İşyeri Maneviyatının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi	247
4.6. Araştırmanın Genel Çerçevesi	247
4.6.1. Araştırmanın konusu	247
4.6.2. Araştırmanın amacı ve önemi	248
4.6.3. Araştırmanın evreni ve örnekleme.....	248
4.6.4. Araştırmada karşılaşılan zorluklar	249
4.6.5. Ölçüm araçları geçerlilik ve güvenilirlik analizleri	249
4.6.5.1. İşyeri maneviyatı ölçeğinin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri	252
4.6.5.2. İş tatmini ölçeğinin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri.....	255
4.6.5.3. Örgütsel bağlılık ölçeğinin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri.....	258
4.7. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	261
4.8. Araştırmanın Bulguları	264



4.8.1. Demografik ve kurumsal verilerle ilgili sonuçlar	264
4.8.1.1. Katılımcıların cinsiyetine göre karşılaştırılması.....	265
4.8.1.2. Medeni duruma göre karşılaştırma	265
4.8.1.3. Yaş gruplarına göre karşılaştırma.....	268
4.8.1.4. Öğrenim durumuna göre karşılaştırma	269
4.8.1.5. Çocuk sayısına göre karşılaştırma	271
4.8.1.6. Branşa göre karşılaştırma	273
4.8.1.7. Öğretmenlerin mesleki kıdeme göre karşılaştırılması	274
4.8.1.8. Görev yapılan okuldaki çalışma süresine göre karşılaştırma	276
4.8.1.9. Daha önce görev yapılan okul türüne göre karşılaştırma	277
4.8.1.10. Öğretmenlerin mezun oldukları lise türüne göre karşılaştırılması..	279
4.8.1.11. İHL’de çalışmayı özellikle istemeye göre karşılaştırma.....	281
4.8.1.12. Yöneticilik yapıp yapmama durumuna göre karşılaştırma	283
4.9. Genel Sonuçlar.....	286
4.9.1. İşyeri Maneviyatına yönelik sonuçlar	286
4.9.2. Örgütsel bağlılıkla ilgili sonuçlar	288
4.9.3. İş tatmini ile ilgili sonuçlar	288
4.9.4. İşyeri maneviyatının iş tatminine etkisi ile ilgili sonuçlar	288
4.9.5. İşyeri maneviyatının örgütsel bağlılığa etkisi ile ilgili sonuçlar	291
4.9.6. Demografik hipotezler ile ilgili sonuçlar	292
5. SONUÇ VE ÖNERİLER	295
KAYNAKLAR	303
EKLER.....	337
ÖZGEÇMİŞ	345



KISALTMALAR LİSTESİ

DFA	: Doğrulayıcı faktör analizi
DÖGM	: Din Öğretimi Genel Müdürlüğü
GİG	: Gelişme İhtiyacı Gücü
İÇA	: İslam Çalışma Ahlakı
İHL	: İmam Hatip Lisesi
İK	: İnsan Kaynakları
JSS	: Job Satisfaction Survey (İş Doyumu Ölçeği)
MAÖ	: Manevi Anlam Ölçeği
MEB	: Milli Eğitim Bakanlığı
MİE	: Maneviyat İfadeleri Envanteri
ORP	: Okul Ruhsallık Programı
QWL	: Quality of work life (İş Yaşam Niteliği)
STK	: Sivil Toplum Kurumu
UWES	: Utrecht Work Engagement Scale (İşe Tutulma Ölçeği)
vd.	: Ve diğerleri
WRFA	: Workplace religious freedom act(işyerinde dinsel özgürlükler yasası)



TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 2.1. Din ve maneviyat ölçeklerini değerlendirme kriteri	19
Tablo 2.2. Ruhsal liderlik unsurları	113
Tablo 4.1. Öğretmenlerin branşları ile lise mezuniyet türlerine ilişkin çapraz tablo	241
Tablo 4.2. İHL mezunu ve diğer lise mezunu kültür dersi öğretmenlerinin İHL’inde çalışmayı özellikle isteme oranlarına ilişkin çapraz tablo	245
Tablo 4.3. Maneviyat ölçeğinin “Çalışma arkadaşlarımla işimle ilgili güçlü bir anlam ve amaç paylaşıyorum” şeklindeki 16.maddesinin cinsiyete göre dağılımı	246
Tablo 4.4. Model uyum indeksleri.....	250
Tablo 4.5. İşyeri maneviyatı ölçeği model uyum indeksleri	252
Tablo 4.6. İşyeri maneviyatı ölçeği DFA ve madde analizi sonuçları	252
Tablo 4.7. İş tatmini ölçeği model uyum indeksleri	255
Tablo 4.8. İş tatmini ölçeği DFA ve madde analizi sonuçları	255
Tablo 4.9. Örgütsel bağlılık ölçeği model uyum indeksleri	258
Tablo 4.10. Örgütsel bağlılık ölçeği DFA ve madde analizi sonuçları	258
Tablo 4.11. Katılımcıların demografik özelliklerine göre dağılımı.....	264
Tablo 4.12. Ölçek puanlarının cinsiyete göre karşılaştırılması	265
Tablo 4.13. Ölçek puanlarının medeni duruma göre karşılaştırılması	267
Tablo 4.14. Ölçek puanlarının yaş gruplarına göre karşılaştırılması.....	268
Tablo 4.15. Ölçek puanlarının öğrenim durumuna göre karşılaştırılması	270
Tablo 4.16. Ölçek puanlarının çocuk sayısına göre karşılaştırılması	272
Tablo 4.17. Ölçek puanlarının branşa göre karşılaştırılması	273
Tablo 4.18. Ölçek puanlarının öğretmenlik mesleğindeki süreye göre karşılaştırılması	275
Tablo 4.19. Ölçek puanlarının okuldaki süreye göre karşılaştırılması	276
Tablo 4.20. Ölçek puanlarının daha önce görev yapılan okul türüne göre karşılaştırılması	278
Tablo 4.21. Vicdana ters düşen şeyleri yapmak zorunda olmamaktan memnun olmakla ilgili çapraz tablo	279
Tablo 4.22. Ölçek puanlarının mezun olunan lise türüne göre karşılaştırılması	280
Tablo 4.23. Ölçek puanlarının imam hatip lisesinde çalışma nedenine göre karşılaştırılması	283
Tablo 4.24. Ölçek puanlarının yöneticilik görevine göre karşılaştırılması	285
Tablo 4.25. Bu işyerinin problemlerini kendi problemlerimmiş gibi hissediyorum” ifadesine idareci ve öğretmenlerin katılım düzeyleri.....	286



Tablo 4.26. Maneviyat ölçeğinin ifadelerine katılım oranları	287
Tablo 4.27. İşyeri maneviyatına ait betimsel istatistikler	288
Tablo 4.28. Örgütsel bağlılığa ait betimsel istatistikler	288
Tablo 4.29. İş tatminine ait betimsel istatistikler	288
Tablo 4.30. Ölçekler arasındaki korelasyon analizi sonuçları	289
Tablo 4.31. İşyeri maneviyatının iş tatminine etkisine ilişkin sonuçlar	290
Tablo 4.32. İşyeri maneviyatının örgütsel bağlılığa etkisine ilişkin sonuçlar	292





ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1.	Ahlaki ve manevi iyi olmanın ve kurumsal sosyal sorumluluğun bir kaynağı olarak manevi liderlik	106
Şekil 3.1.	İş özellikleri modelinin şematik gösterimi	151
Şekil 3.2.	İş tatminine etki eden faktörler.....	155
Şekil 3.3.	Öğretmenlerin görev yaptığı İHL ye ilişkin memnuniyet algıları.....	178
Şekil 4.1.	İşyeri maneviyatı ölçeği DFA diyagramı	254
Şekil 4.2.	İş tatmini ölçeği DFA diyagramı.....	257
Şekil 4.3.	Örgütsel bağlılık ölçeği DFA diyagramı	260
Şekil 4.4.	Araştırmanın modeli.....	261
Şekil 4.5.	Araştırma modeline ait yol diyagramı.....	263
Şekil 4.6.	İşyeri maneviyatının iş tatminine etkisi modeli	290
Şekil 4.7.	İşyeri maneviyatının örgütsel bağlılığa etkisi modeli	291



İŞYERİ MANEVİYATININ İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLA İLİŞKİSİ: İSTANBUL'DAKİ İMAM HATİP LİSELERİNDE ÇALIŞAN ÖĞRETMENLER ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

ÖZET

Bu çalışma işyeri maneviyatının iş tatmini ve örgütsel bağlılıkla ilişkisini ortaya çıkarmak amacıyla yapılmıştır. İşyerin maneviyatı, bireyin hayatındaki nihai amaçlarını bulma, iş arkadaşlarıyla ve işle ilgili diğer kişilerle güçlü bir bağlantı geliştirme ve kendi inançları ile işyeri değerleri arasında uyum sağlama çabaları şeklinde tanımlanmıştır. İşyeri maneviyatı çalışanların kendi içselliklerini, çalıştığı ortamda garipsenmeden, gülünç olmadan, eleştirilmeden yaşamasını sağlamakta, iş ve maneviyat arasındaki engelleri kaldırarak, insan ruhunu özgür bırakmakta ve çalışanların özbenlikleri ile bütünlük içinde olabilmelerini sağlamaktadır. Bu çalışmada akademik çevrelerin yeni yeni ilgisini çekmeye başlamış olan işyeri maneviyatı konusu, henüz yeterince çalışılmamış bir konu olduğu düşüncesiyle tercih edildi. İşyeri maneviyatı teorik olarak detaylı bir şekilde tartışıldı. Türkiye’de manevi-dini eğitimde her zaman ilgi odağı olan imam-hatip liseleri bu çalışmada öğretmenler açısından bir işyeri olması yönüyle seçildi. Manevi-dini değerlerin öğrettiği ve yaşam biçimi haline getirilmesi hedeflenen bu eğitim kurumlarında işyeri maneviyatının düzeyi, iş tatminiyle ve örgütsel bağlılıkla ilişkisi ele alınmıştır. Çalışmamızın evrenini bu okulların en fazla olduğu şehir olan İstanbul’un 39 ilçesindeki yaklaşık 200 İmam-Hatip Lisesinde görev yapan toplam 9330 öğretmen oluşturmaktadır. İşyeri maneviyatı, iş tatmini ve örgütsel bağlılık olmak üzere üç farklı öğretmen tutumunu belirlemeye ve ilişkisini incelemeye yönelik saha araştırması İstanbul’un farklı ilçelerindeki 507 örnekleme ulaşılarak gerçekleştirdi. Araştırmada veri toplama aracı olarak dört bölümden oluşan anket formu kullanılmıştır. Veri toplama aracının ilk bölümünde öğretmenlerin yaş, cinsiyet, medeni durum, çocuk sayısı, öğrenim düzeyi, öğretmenlik mesleğindeki çalışma süresi, okuldaki çalışma süresi, daha önce çalıştığı okullar, branş, lise öğrenim türü, imam hatip lisesinde çalışma nedeni, işyerindeki görevi bilgilerinden oluşan demografik bilgi formu yer almaktadır. Anket formunun diğer bölümlerini Kinjerski ve Skrypnik (2006) tarafından geliştirilen İşyeri Maneviyatı Ölçeği, Weiss vd. (1967) tarafından geliştirilen Minnesota İş Tatmini Ölçeği ve Meyer vd. (1993) tarafından geliştirilen Örgütsel Bağlılık Ölçeği oluşturmaktadır. Araştırma neticesinde işyeri maneviyatı ölçek puanları ile içsel tatmin, dışsal tatmin ve iş tatmini toplam puanları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki tesbit edilmiştir. Yine işyeri maneviyatı ölçek puanları ile duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık ve örgütsel bağlılık toplam puanları arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki tesbit edilmiştir.

İşyeri maneviyatı boyutlarının, iş tatminindeki değişimin yaklaşık %22’sini açıklamakta olduğu ve elde edilen bulgulara göre iş tatmini üzerinde en önemli etkiye sahip boyutların sırasıyla “topluluk hissiyatı” ve “gizemli mistik deneyim” olduğu görülmüştür. Yine İşyeri maneviyatı boyutlarının örgütsel bağlılıktaki değişimin yaklaşık %27’sini açıkladığı ve elde edilen bulgulara göre örgütsel bağlılık üzerinde en önemli etkiye sahip boyutların sırasıyla “topluluk hissiyatı”, “işe tutkunluk” ve “gizemli mistik deneyim” olduğu tesbit edilmiştir.

Anahtar kelimeler: İşyeri maneviyatı, İş tatmini, Örgütsel bağlılık



THE RELATIONSHIP OF WORKPLACE SPIRITUALITY WITH JOB SATISFACTION AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT: A RESEARCH ON TEACHERS WORKING IN IMAM-HATIP HIGH SCHOOLS IN ISTANBUL

ABSTRACT

This study aims to reveal the relation workplace spirituality job satisfaction and organisational commitment. Workplace spirituality is defined as finding the individual's ultimate goals in life, developing a strong connection with his colleagues and other people related to work and the efforts for compromising his beliefs and workplace values. Workplace spirituality enables employees to experience their own internality without being alienated, ridiculous and criticized in their work environment and sets human soul free by removing the obstacles between work and spirituality and provides employees the sense of integrity with their own self.

In this study, workplace spirituality, which has only recently drawn attention from the academia, was selected since it has still not been studied sufficiently. Workplace spirituality has been discussed theoretically in details. Imam-Hatip High Schools, which have always been a focal point in religious, spiritual education, have been selected in our study as it is their workplace from the perspective of teachers. The correlation between the level of workplace spirituality and job satisfaction, and organizational commitment has been addressed in these educational institutions where spiritual, religious values are taught and aimed at turning into a lifestyle.

The scope of our research comprises of 9330 teachers in total who are employed approximately in 200 Imam-Hatip High Schools in 39 districts of Istanbul, where these schools are found the most. In our field study, we have achieved to obtain 507 samples from different districts of Istanbul in order to determine three separate teacher attitudes which are workplace spirituality, job satisfaction and organizational commitment and examine their relationship between one another. In this research, a survey with four sections has been used as a means of data collection. In the first section of our survey, the demographic information part includes information on teachers's age, gender, marital status, number of children, education level, number of working years in the teaching profession, number of working years in their present schools, previous schools they have worked before, teaching fields, high school education type, reason for working in Imam-Hatip High Schools, and their positions at the workplace. Other sections of the survey consist of Workplace Spirituality Scale by Kinjerski and Skrypnek(2006), Minnesota Job Satisfaction Scale by Weiss et al. (1967) and Organizational Commitment Scale by Meyer at al. (1993)

As a result of the research, a positive and significant correlation has been found between workplace spirituality scale grades and intrinsic, extrinsic satisfaction and job satisfaction total grades. Also, a positive, significant correlation has been determined between workplace spirituality scale grades and emotional commitment, attendance commitment, normative commitment and organizational commitment total grades. It has also been concluded that the dimensions of workplace spirituality explains approximately 22% of the change in job satisfaction and in reference to the obtained findings, the dimensions with the most significant effects on job satisfaction are sense of community and mysterious mystical experience respectively. Besides, it has been revealed that the dimensions of workplace spirituality explains 27% of the



change in organizational commitment and in reference to the obtained findings, the dimensions with the most significant effects on organizational commitment are sense of community, job commitment and mysterious mystic experience respectively.

Keywords: Workplace spirituality, Job satisfaction, Organisational commitment.



1. GİRİŞ

Günümüzün çalışma koşulları çalışanları nasıl etkilemektedir; küresel salgınlar, kıyasıya rekabet, uzun mesai saatleri, yoğun tempo, işsiz kalma endişesi ve güvencesizlik çalışanlar üzerinde ne gibi tahribatlara yol açmaktadır; işgörenler çalışırken ruhsal olarak nasıl yaralar almaktadır ve bu yaralar nasıl sarılır gibi sorular günümüz çalışma hayatının problemleri haline gelmiştir. İçinde bulunduğumuz kırılgan toplumsal süreç ve politik ortam, dinamik ve dengesiz iş hayatı, ticaret savaşları, tedarik krizleri vb.sebepler güçlü organizasyonlar oluşturabilmek için; çalışanın huzur ve refahını, iş tatminini, örgütsel bağlılığını ve performansını yükselten bir kurum kültürünün önemini her geçen gün daha da arttırmaktadır. Sayılan örgüt dışı kontrol edilemez olumsuzlukları kurumlar açısından minimize etmenin en kestirme yolu çalışanlarıyla ayakta kalabilmektir. Çalışan verimliliğini artırmak suretiyle sermaye ve hissedarların memnuniyetini hedefleyen ana akım endüstri ilişkileri çalışmalarının karşısında topyekün çalışanlarla birlikte organizasyonların bütününün memnuniyetini amaç edinen manevi örgütlerin oluşturulması tüm taraflar açısından önem taşımaktadır. İşyeri maneviyatını tartışabilmek asıl kazancın karı maksimize etmekten ibaret olmadığını anladığımız küresel salgının sonrasında daha bir önem kazanmıştır. Çoğu müşteri eğilim ve tercihlerinin değiştiği, alternatif tedarik zincirlerinin zorunlu olarak gündeme geldiği, iş yapma biçimlerinin yeniden tanımlandığı ve sürdürülebilirliğin tıkanma noktasına geldiği böyle kritik dönemlerin ancak manevi değerler üzerine kurulu örgütlerce atlatılabileceğini iş dünyası artık farketmek durumundadır. Bu tür örgütler hem çalışanlar ve yönetim hem de müşteriler ve toplum tarafından işyeri maneviyatının hissedildiği yapılardır.

İşgücünün yapısı sürekli değişmektedir. Bu değişiklikler kuşkusuz bir örgütün işgücünün niteliklerinde de değişikliklere neden olmaktadır. Bir örgüt içerisindeki bireylerdeki değişimler yönetimin işgücüyle ilgili politika ve yaklaşımlarına etki etmektedir. Dolayısıyla insan kaynakları uzman ve kurmayları, işgücü yapısındaki çeşitli değişiklikleri izlemek ve analiz etmek durumundadırlar. Bu bağlamda, özellikle insan kaynakları planlaması, personel tedarik ve seçimi gibi insan kaynakları işlevlerinin başarıyla ifa edilebilmesi için gelecekte bir firmanın başvuracağı işgücü piyasasındaki yaş, cinsiyet, ırk, din, dil vb. kişisel özellikler ile

yetenekler açısından işgücünün yapısında meydana gelebilecek değişiklikleri göz önünde bulundurması gerekir. Ayrıca bireysel farklılıkların dağılım durumunun, bu piyasalardaki insanların eğitim ve öğretim durumlarının ve mesleki niteliklerinin gelecekte nasıl bir görüntü vereceği, incelenmesi gereken hususlar arasındadır (Bingöl, 2010: 57).

Kuşkusuz işgörenlerin sahip oldukları yeteneklerin, rakiplerce taklit edilmesi oldukça zordur. İnsanların bilgi, beceri ve yeteneklerini tam olarak kopya etmek mümkün olmadığından, bir iş gören, başka bir işgörenin yerini kolayca dolduramaz. Öte yandan bir örgütte belirli koşullarda başarılı olmuş bir insan başka bir örgütte başarılı olmayabilir veya değer yaratmayabilir (Bayat, 2008: 83). Herhangi bir takım oyununda, bir kulüpte büyük başarılarla imza atmış bir yıldız oyuncu, bir başka takıma transfer edildiğinde aynı başarıyı gösteremeyip hayal kırıklığı yaratabilir. Demek ki çalışanın kapasitesini ortaya koymasını etkileyen örgüt içi diğer faktörler de yeteneğin ortaya çıkmasını ve kullanılmasını etkilemektedir. Örgütün sahip olduğu insan kaynağı, İK kurmaylarınca doğru ve efektif idare edildiğinde müşteriler için değer yaratma derecesine göre, rekabetçi üstünlüğün bir kaynağı olmakta ve bu suretle işletmenin rekabetçi stratejisinin sürdürülmesinde önemli bir rol oynayabilmektedir.

Bu araştırmada bu değerli unsurun yani insan kaynağının bu zamana kadar adeta görmezden gelinen bir boyutu, maneviyatı ele alınmış olup, işyerlerinde manaviyat temelli bir yapılanmanın oluşturulması üzerinde durulmuştur.

İşyeri maneviyatı konusunun ele alındığı bu çalışmada kapitalizm-protestanlık ilişkisi, modernite- postmodernlik gibi ilişkili kavramlar ve dönemler de mercek altına alınacaktır. Multidisipliner bir araştırma özelliği taşıyan tezin yazımında çalışmanın yapıldığı bilim dalına pergelimizin bir ayağı sabitlenirken diğer ayağıyla yer yer ilahiyat, psikoloji, din psikolojisi, iktisat sosyoloji vb. alanlar üzerinde dolaşarak teorik çerçevenin zenginleştirilmeye çalışıldığı söylenebilir. Diğer disiplinlerin alanına giren konularla çok fazla detaya boğma noktasında bir çekince taşınmakla birlikte, yeri geldikçe bu alanlara dair hususlarla da konu anlaşılır hale getirilmeye çalışıldı. Yine din- bilim alanındaki hesaplaşmaya dair tartışmalara da yer yer temas etme zorunluluğu oluştu. Böylece Türkçe yazında hatta yabancı

yazında da konuyla ilgili teorik eksikliğe ve kısır döngüye bir nebze de olsa katkı yapma kaygısı güdüdü.

İnsan kaynakları konularına genel bir bakış atınca bir noktadan sonra daha az başlıkla ele alınabilecek ya da bir başlığın altında alt başlıklar şeklinde işlenebilecek kavramların ayrı müstakil konular olarak ele alınarak kavram kargaşasına yol açıldığı söylenebilir. Birbiriyle benzeşen bu kavramların her biri teorik bir zenginleşmeye sebep olurken pratik çalışma yaşamına yönelik çözümler üretmesi de beklenmektedir. İşyeri maneviyatı kavramı da yavaş yavaş insan kaynakları yönetiminde yeni bir çözüm arayışı olarak gündeme gelmektedir.

Geniş kapsamda ele alınacak olursa, emek sarfeden ve ücret ödeyen tarafların bu alışveriş sözleşmesinde, “karşı taraftan daha ne koparabilirim” anlayışının tam karşısı bir düşünceye, yani “diğer tarafların kişisel bütünlüğü, huzuru ve refahına yönelik, işe, işyerine, işverene veya hissedarlara nasıl daha fazla katkı sağlayabilirim?” sorularına cevap arayan her çabanın manevi bir özellik taşıdığı düşünülebilir. Bu, kendin için neyi istersen bir başkası için de aynı şeyi isteme düsturunun işyerine taşınmasıdır. İşçi, “ ben bir işveren olsam nasıl çalışanlarımın olmasını istersem öyle bir çalışan olmalıyım” düşüncesiyle hareket etmelidir. İşveren de “ben bir çalışan olsaydım, nasıl bir patronumun(yönetici) olmasını isterdim” sorusunu kendine sormalı ve ona göre bir tutum takınmalıdır. Böylece maneviyat kaynaklı bu empatik anlayış, çalışanların iş tatminini ve örgütsel bağlılığını pozitif yönde etkileyecek, kurumların örgütsel hedeflere ulaşmasını hızlandıracaktır.

Örgütler, içinde yer aldıkları toplumsal sistemin sahip olduğu niteliksel ve niceliksel tüm özelliklerden etkilenir. Bu ise, örgüt yönetimlerinin, ancak toplumun sosyo-kültürel yapısını bilmesiyle etkin olabileceği sonucunu doğurur. Çünkü örgütün içinde faaliyette bulunduğu toplumun sosyo-kültürel çevre unsurları, başka bir ifade ile toplumun bir bütün olarak sahip olduğu gelenek görenek ve değerler, eğitimsel ve dinsel tutumlar, bilimsel ve kültürel düzey, demografik özellikler vb. örgütler üzerinde önemli etkiye bulunurlar. Bu nedenle toplum faktörü, insan kaynakları yönetimi üzerinde de önemli bir baskı yaratan faktördür (Bingöl, 2010: 59). Topluma ait bahsi geçen dini, kültürel, demografik vb. özelliklerin bilinmesi örgüt açısından ne kadar önemliyse, çalışanlarının da benzer özelliklerinin bilinmesi, onlarla sağlıklı iletişim kurulabilmesi açısından önemlidir. Örgüt içinde olduğu toplumsal sisteme

Çalışanlarıyla rn ve hizmet ulaştıracaktır. Çalışanların maneviyatlarının iş ortamında desteklenmesi topluma verilen önemli bir mesaj olacaktır. Neticede alışanlar mesainin ardından parçası oldukları toplumsal yapıya geri dönecekler ve örgütle toplum arasında iletişimi sağlayacaklardır. Günümüzde çok uluslu şirketler bile çalışan odaklı ve dostu politikalarla ön plana çıkmakta ve yüksek nitelikli iş gücünü çekmeye çalışmaktadır.

Toplumun tutum ve inançlarının doğrudan karlılığı etkileyebileceğinden dolayı, bunlar kaçınılmaz olarak firmanın davranışlarına da etki eder. Bir şirket, bir vicdana veya ahlaka sahipmiş gibi davrandığı zaman, onun sosyal sorumluluğa sahip olduğu söylenebilir. Sosyal sorumluluk, yöneticilerin kendilerinden ziyade çeşitli grupların çıkarlarına hizmet etme veya koruma konusundaki ifade edilmiş, zorlanmiş ve hissedilmiş zorunluluktur. Bugün birçok şirket, sosyal sorumluluk duygusunu ortaya koyan moral ve sosyal konularla ilgili kalıplar geliştirmiştir. şirketler, oluşturdukları politikaları, uygulamaları ve liderlik yaklaşımlarıyla toplumsal ilgiyi gsterebilmelidirler.

Bir şirketin bir ahlaka, vicdana sahip olması ve faaliyet sürdürdüğü topluma ait sosyal ykmlklerinin olması gibi konular konuşulmaya başlandığında işyeri maneviyatı zaten gündeme oturmuş denilebilir.

İşgörenler bir örgüte katılmakla yazılı olmayan psikolojik bir anlaşmaya girerler, ancak bunu bilinçli olarak algılamayabilirler. Bu anlaşma, ücretler ve çalışma koşullarına ilişkin ekonomik anlaşmaya ek olacak şekildedir. İşgörenler bir miktar iş ve sadakati kabul ederler, bunun karşılığında da sistemden ekonomik ödüllerden daha fazlasını beklerler. Güvenlik, insanca davranış, insanlarla doyurucu ilişkiler, önemsenme gibi beklentilerinin yerine getirilmesinde destek beklerler. Bu beklentiler karşılanmaya başlandıkça iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi müsbet neticeler gündeme gelecektir. Eğer rgt yalnızca ekonomik anlaşmayı varsayar ve yazılı olmayan psikolojik anlaşmaya önem vermezse, işgörenler işe olan ilgilerini yitirmeye başlayabilirler.

İş tatmini, çalışanın işinden veya iş deneyimlerinden ortaya çıkan olumlu veya memnun edici duygusal bir durumdur. Bir başka tanıma göre iş tatmini, bireyin işini veya iş deneyimini değerlendirmesi neticesinde sahip olduğu pozitif duygu veya hoşnutluk halidir.

Başarılı bir iş yeri yaratmak için bir örgütün hem ekonomik hem de sosyal performansa dikkatini yöneltmesi ve işgören şikâyetleri yerine işgören bağlılığına yatırım yapması gerekmektedir. Örgütsel bağlılık, çalışanların işlerinde göstermiş oldukları performans düzeyi ve işyerlerinden ayrılma niyetleri ile ilişkisi açısından son yıllarda önem kazanan bir konu haline gelmiştir. Örgütsel davranış literatüründe oldukça geniş yer bulan iş tatmini ve örgütsel bağlılık kavramları bu çalışmada bağımlı değişken olarak ele alınmıştır.

Bu tez üç ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde nisbeten çok yeni bir kavram olan işyeri maneviyatı kavramı, maneviyat, manevi emek, manevi liderlik gibi kavramlarla ilişkilendirilerek ele alınmıştır.

Tezin ikinci bölümünde iş tatmini ve örgütsel ve bağlılık konuları detaylı bir şekilde ele alınmış ve işyeri maneviyatının iş tatmini ve örgütsel bağlılığa etkisine odaklanılmıştır. Bu çerçevede daha önce yazında pek yer verilmeyen bir şekilde milli-manevi değerlerimizle bağ kurularak işyeri maneviyatının iş tatmini ve örgütsel bağlılığa etkisi açıklanmaya çalışılmıştır.

Üçüncü bölümde önce imam-hatip liselerinin Türk eğitim sisteminde yer alışı ve geçirdiği aşamalar anlatılmıştır. Ardından İHLöğrencileri ve öğretmenleri üzerinde yapılan bazı çalışmalara ilişkin bulgular aktarılmıştır. Daha sonra İstanbul'daki imam-hatip lisesi öğretmenlerinin işyeri maneviyatlarının iş tatminlerine ve örgütsel bağlılıklara etkisini ortaya koymaya yönelik bir saha araştırmasına yer verilmiştir. Kavramların ilişkisini ortaya çıkarmak amacına yönelik hipotezler ve demografik değişkenlerin kavramların ilişkisine etkisini açıklamaya yönelik alt hipotezler test edilmiş ve sonuçları ortaya konmuştur.

2. İŞ YERİ MANEVİYATI KAVRAMI VE ÖNEMİ

2.1. Maneviyat Kavramı

Maneviyat dilimize Arapçadan geçmiş olup “mana” kökünden gelmektedir. Mana isim soylu bir kelime olup anlam kelimesini karşılamaktadır. Bu kelimeden türeyen manevi kelimesi bir sıfat olup “anlamla ilgili” olarak Türkçeye çevrilebilir. İngilizce-Arapça sözlüklerde manevi kelimesinin moral, ethical, spiritual, intangible (maddi olmayan), implicit (üstü kapalı) ve semantic (anlamsal) kelimeleriyle eşleştirildiği görülmektedir (En.bab.la, 2022).

Manevi” kelimesi, görülmeyen, duyularla sezilebilen, ruhani, tinsel ve maddi kelimesinin karşıtı şeklinde açıklanabilir. Var olan her şeyin maddeden ibaret olduğunu, maddeden bağımsız fizik ötesi (metafizik) bir alanın bulunmadığını savunan maddecî akımın zıddı olarak maneviyat insanın ruhsal ihtiyaçlarını konu alan bir alan durumundadır (Topaloğlu, 2003).

Maneviyat, “madde ve cisimle ilgisi olmayan, ruh ve mana ile alakası olan meseleler, manevi olan şeyler, çeşitli güçlükler tehlikeler karşısında inanç ve ahlaki değerlere bağlılıktan meydana gelen dayanma gücü, ruh kuvveti, moral” anlamlarına gelmektedir (Ayverdi, 2005: 1931).

Sözlük anlamı itibariyle “spirit-spiritual-spirituality” kelime dizisinin tam karşılığı “ruh-ruhsal-ruhsallıktır. Aynı anlama gelen tin-tinsel ve tinsellik ise daha çok felsefi gelenekte kullanılmaktadır. Türkçe’de, özellikle de sosyal hayatta “ruhsallık” kelimesinin yaygın olarak kullanılmamasıyla birlikte, yerine, diğer sözlüklerde bulunan tanımlar göz gezdirildiğinde, “maneviyat” kelimesini spirituality kelimesinin yerine kullanmak uygun kabul edilmektedir. Maneviyat kelimesi ile spirituality kelimesi anlam itibari ile örtüştüğü için Türkiye’de yaygın bir şekilde kullanılmaktadır (Düzgüner, 2013: 14).

“Materyalizm” yani maddecilik kelimesinin ancak 18. yüzyıldan itibaren kullanılmaya başlanması oldukça manidardır. Bu kelime George Berkeley tarafından ilk kez kullanılmıştır ve o bu kelimeyi, maddenin gerçek varlığını kabul eden her türlü kuramı belirtmek için kullanmıştır. Daha sonraları aynı kelime çok sınırlı bir anlam kazanmıştır ve o zamandan beri de bu sınırlı anlamı korumuştur: Bu kavrama göre, madde ve maddeden doğan şeylerden başka hiçbir şey mevcut değildir. Gerçek

şu ki bu kavram, özü itibarıyla modern düşünüşün bir ürünüdür; dolayısıyla modern düşünüşe özgü eğilimlerin en azından bir kısmına tekabül etmektedir (Guenon, 2019: 150). Görüldüğü üzere maneviyatın yalnızca zıt anlamlısı olmakla kalmayan materyalizm kelimesi zaman içinde kavramsal olarak da pozisyonunu belirlemiştir.

“Maneviyat nedir? Maneviyat insana hangi kapıları açar? Maneviyat sahibi olmak insan hayatında neleri değiştirir?” Maneviyat, insanın hakikatin, iyiliğin, güzelliğin peşinde gitmesi yani hakikatin, iyiliğin, güzelliğin bir yolcusu, arayıcısı olmasıdır. Bunları arayan insana maneviyatın dehlizlerinde yol arayan insan denilebilir. “Her arayan bulamaz, ancak bulanlar yine arayanlardır” sözünde kastedildiği gibi hakikatin, iyiliğin, doğruluğun peşinde bir ömür harcayan insanlar, aslında manevi bir hayat yaşamış olmaktadır. İçinde bulunduğumuz çağda başdöndürücü bir hızla ordan oraya savrulan insan çoğunlukla büyük resmi görmeye zaman bulamamakta ve bunu düşünememektedir.

Nietzsche'nin meşhur bir sözünde, hayatta niçin sorusuna cevap üretenlerin, nasıl sorusunun da cevabını bulabileceklerini ifade etmiştir. Temel mesele, maneviyatın alanına girmek için o “Niçin” sorusunu sorabilmektir. Niçin varım, bu dünyadaki varlığım neyi değiştiriyor, benim bu dünyada olmamla bazı şeyler daha farklı olabiliyor mu? Dünya'yı bulduğumdan daha güzel bir şekilde bırakabiliyor muyum gibi sorular kişiyi maneviyatın alanına dahil etmektedir. Einstein, bu dünyada niçin yaşadığı ve hayatın anlamı nedir sorularına yanıt verebilen bir insanın aslında dindar bir insan olduğunu ifade etmiştir. Dolayısıyla maneviyat; kişiyi hayatın birçok alanında zenginleştiren, iç dünyasını, arayışını zenginleştiren ve onu yepyeni fırsat ve imkânlarla donatan bir perspektiftir denilebilir (Sayar, 2017: 10).

İkinci Dünya Savaşı sonrası ortam ve ağırlıklı olarak doğu felsefesi etkisi altındaki Beat Kuşağının özgürlük ve barışa ilişkin beklentilerinin içeriği, savaş sonrasında sistemin yıkıcılığına ve insanı uygun olandan uzaklaştırdığına yönelik oluşan tepkiler ve paralelinde gelişen arayışlar, o dönem için bakir ve vaat dolu bir alan olan Doğu felsefesini bir cazibe merkezine dönüştürmüştür. Bu dönüşüm, sistem karşıtı hareketlerin dilini etkileyerek, sistemi dışlayıcı ve yok sayıcı bir kuşağın da ortaya çıkmasına neden olmuştur. Yükselen sözcükler, sevgi, barış, sınıfsız ve eşit bir toplum gibi kavramları öne çıkarırken, bireysel mutsuzluğun kaçış noktası da bu sözcüklerin içeriğinden beslenen yöntemlerle belirginleşmiştir. Bu açıdan

bakıldığında, yeni dinsel eğilimlerin, bir anlamda sistem karşıtı hareketlerin beklenmedik çocuğu olarak da doğduğu görülebilir. Hayatı batılı bir gözlükle algılamamanın reddedildiği, dünyanın periferisindeki öğretilerin yeni çözüm arayışında sahiplenildiği bu dönemde, söz konusu öğretilerin ithali kadar, felsefesinin kutsallık boyutunun da zaman içinde etkili olması kaçınılmaz olmuştur. Ayrıntılı olarak bakıldığında, başlangıçta sistem karşıtı hareketler içinde kendisine ifade alanı bulan bu yeni dinsel arayışların, genç kuşağın, kendilerinden önce gelen kuşağa, simgelediği değerlere ve kurulu düzene itirazı olarak şekillendiği görülebilir. Bu itiraz, bir yandan dinsel bir içerikten bağımsız politik bazı söylemler üzerinden şekillenmekte iken, yaşam tarzı olarak da özellikle yaygın uyuşturucu kullanımı gibi kutsallıkla bağdaşmayan bağımlılıklarla da dikkat çekmekteydi (Hanegraaff, 1996: 11). İlk bakışta zıtlık gibi görülen eylem söylem uyumsuzluğu yine de bu kuşağın maneviyata ve kutsala olan eğilimini görmemize engel olmamalıdır.

Bu hareketin takipçilerinin sisteme ve dünyaya karşı yönelttikleri politik çıkış, dönemin koşulları içinde belirleyici olmuştur. Ancak, hareketin politik düzleminden uzaklaşıp dinsel bir boyut kazanması, üstelik bireysel bir dinselleşme biçimine doğru evrimleşmesi 1980 lerin ikliminde belirginleştiği söylenebilir. Takip edilen sol görüşün sembolü haline gelmiş liderler ve düşünürlerin etkisini yitirmesi, yaşama olduğu kadar ölüme karşı da bir hafife almayı ve kaçışı içeren uyuşturucu kullanımının yerini sağlıklı bir bedene sahip olma kaygısına bırakması, içinde bulunduğumuz evreyi tanımlayacak dinamikler olarak belirginleşmeye başlamış, Doğu felsefesine, spiritüalizme ait sözcükler, genç kuşağın sözlüğünden taşarak herhangi bir kuşak mensubu tarafından sahiplenilmiş, kullanıma ve dolaşıma girmiştir (Mirza, 2014: 26).

Günümüzde, maneviyat kavramına gösterilen ilginin giderek artışına tanıklık edilmektedir. Akademisyenler ve araştırmacıların kavrama artan ilgisini toplumsal ve bireysel olmak üzere iki başlık altında toplamak mümkündür. Konuya toplumsal açıdan yaklaşan araştırmacılar, maneviyata artan ilgiyi genel olarak modernitenin kusurlarına karşı bireyin cevabı olarak kabul etme eğilimindedirler (Bubna-Litic, 2009: 1-29). Maneviyat insan fitratına yerleşik, geliştirilmeyi bekleyen bir yetenektir. Çocuğun doğumundan itibaren kendini göstermeye başlayan güvenlik ve sevilme ihtiyacı, bilişsel ve psikomotor yeteneklerinin gelişimine bağlı olarak büyüyen merak

ve keşif ihtiyacı ondaki manevi potansiyelin işaretlerindendir. Çocuğun manevi potansiyelini bilinçli manevi farkındalığa dönüştürmek için erken çocukluktan başlayarak formal ve informal eğitimle ebeveyn ve öğretmenler eliyle duyarlı bir eğitime tabi tutulması gereklidir. Manevi okuryazarlığı, inancı tüm boyutları ile hissetmenin; kalp ve zihin eğitiminin birlikteliği sonucu ortaya çıkan duygusal ve etik hassasiyetin; erdem ve iç görünün adı olarak kullanılmaktadır. Bir yönüyle bunu insan aklının ve duygularının olay ve nesnelerin aşkın, etik, manevi boyutlarına dair duyarlılık, seçicilik kazanması olarak da tanımlayabiliriz. Belki de son yıllarda kullanılmaya başlayan tabirlerle belirtmek gerekirse bir manevi zekâ gelişimi ve bu gelişimin ürünü olan bir okuryazarlık durumu olarak ifade edilebilir (Meydan, 2015: 13-14). Bununla birlikte maneviyat, zihnin, dikkati eğitime ve farkındalığı saflaştırma gibi kapasiteleri geliştirmeye duyarlı “bir sanat olarak” görülmüştür (Walsh ve Vaughan, 1993: 1-9).

Maneviyat, kişinin metafizik tecrübesine dayanan bir idrak, içsel ilham kaynağı, şahsî benliğini de aşan, onun üzerinde olan bir gerçek olduğu kadar, insanın kendisi ve diğer insanlarla münasebetlerini, kendi dışındaki canlılarla ve tüm evrenle bütünleşme hissi, hayat boyu kazanılan bilgilerin bir sonucu olarak hayatın derin manasını anlama ve kabul etmeye yönelik bir mücadele sürecidir (Çetinkaya ve diğ., 2007: 48). Bu mücadele yaşamın hiçbir alanında kesinti kabul etmemekte, evde, boş vakitte, seyahatte, dinlenirken, eğlenirken ve iş başındayken devam etmekte, hesaplaşma sürüp gitmektedir.

Din psikolojisi araştırmacıları, dindarlığın ölçülmesinde ilerleme kaydetmişlerdir. Onlar, din ve maneviyatın ortak süreçlerden uzak olduklarını bulmuşlardır. Aslında bu iki kavram bilişsel, duygusal, davranışsal, kişilerarası ve fizyolojik yönleri de içeren kompleks değişkenlerdir. Hill ve Hood (1999) 17 farklı kategori den 125 din ve maneviyat ölçeğini (inançlar, tutumlar, dini uyum, inanç gelişimi, köktencilik, ölüm karşısındaki tutum, cemaat bağlantısı ve tatmin olma durumu gibi) incelemişlerdir. Diğerleri de dinin ve maneviyatın benzer çoklu yönlerini tespit etmişlerdir (Hill ve Pargament, 2015: 348). Sonuç olarak maneviyat, bireysel inanç ve uygulamalar, kutsalla ve evrenle bağlı olma hissi, benliğin gelişimi ve kişisel potansiyellerin gerçekleşmesi, anlam arayışı ve hayat memnuniyeti gibi konularla ilişkilendirilerek açıklanmıştır. Din ve maneviyat kavramlarına yönelik ortaya çıkan

birbirinden farklı yaklaşımlardan bazıları bu iki kavramı zıt kutuplara yerleştirirken bazıları ise, bu iki kavramın birbirinden farklı ancak güçlü bir şekilde ilintili olduğunu ileri sürmüştür (Mattis ve Jagers, 2001: 519-539; Zinnbauer ve Pargament, 2005: 21-42). Benzer açmazlar ahlakın tanımlanmasında da ortaya çıkmış, dinin ahlaka dayanak teşkil ettiği ya da dinlerden bağımsız ahlak anlayışının olup olmadığı sonuca bağlanamamıştır. Yine yapılan din tanımları da tanımlı yapan kişinin inancına veya gözlem yaptığı toplulukların ritüel ve inanışlarına göre farklılık gösterebilmektedir.

Maneviyat insanı erdemlerin dünyasına, cesaretin dünyasına, şükranın dünyasına, hayatla ilgili bütün olumlu değerlerin dünyasına taşıdığı sürece gerçek manada işlevini yerine getirmiş denilebilir (Sayar, 2017: 11). Dışlayan, ötekileştiren, yargılayan, sempati, ilgi ve saygı uyandırmayan, iyiyi ve doğruyu desteklemeyen bir kişi veya zümrenin kendisini manevi olarak tanımlaması bir anlam taşımayacaktır.

Maneviyat hayata karşı insana cesaret kazandıran bir enerjidir. Bu anlamda insanların içsel ve özgün olarak tecrübe ettiği bir kapasite ve yönelimdir. Bu manevi yönelim kişiyi, sevgiye bilgiye, umuda, anlama, aşkınlığa, bağlanmaya ve şefkate ulaştırır. Maneviyat bir insanın değer sisteminin gelişme kapasitesini, büyüme ve üretkenlik potansiyelini ihtiva eder. Maneviyat, din, ruh ve benötesini (transpersonal) kapsamaktadır. Maneviyat derin bir bütünlük duygusu, bağlanma ve sonsuz olana kendini açmaktır. Maneviyat insan ruhunun kendine ve başkalarına mutluluk veren sevgi, şefkat, sabır, hoşgörü, affetme, uyum duygusu ve mesuliyet nitelikleriyle iletişime geçmesidir. Maneviyat doğuştan gelen (fitri) bir insan yeteneğidir. Maneviyat yalnızca insan için yaşamsal bir güç değil, aynı zamanda bu yaşamsal gücün tecrübe edebilmesidir (Frame, 2002; Ekşi ve diğ., 2016: 19-20).

2.1.1. Maneviyat ve din ilişkisi

Mevcut literatürde, son yıllarda maneviyat kavramının kullanımı gittikçe artmıştır, ancak henüz din kavramı yerine kullanılmamaktadır. Zinnbauer ve ve Paragement, din ve maneviyat kavramlarının birbiriyle örtüştüğünü, ancak eş anlamlı olmadığını belirtir. Din, kesin olmasa da çoğu kez bir inanç sistemi içindeki ‘inanç’ anlamına gelirken, maneviyat ise, kişinin bağlandığı değerleri, fikirleri veya onu aşan amaç ve niyetleri ifade eder. Hem din hem maneviyat, kişiyi aşan bazı aşkın bağlılıkları içerir. Birileri aşkın değerleri ve nihai ilgileri (ultimate concerns) tanımlamak için bunu

kullanır. Belki de bireysel olarak tercih edilen dile göre bu değişir ve psikolojik işlev bakımından her birinin diğerini içerdiği iması vardır ve bu iki kelime arasında çok küçük bir fark bulunur (Paloutzian ve Park, 2013: 29-59). Hangi terminoloji neyi kullanırsa kullansın, anlam sisteminin bileşenleri arasında fonksiyonel dinamiklerin aynı gibi olduğu görünmektedir (Paloutzian, 2013; 100-101).

Önceki eleştirel özetler ve araştırma girişimlerine dayanarak, dindarlık ve maneviyatın anlamlarına dair bir takım genel sonuçlar ileri sürülebilir (Emmons ve Paloutzian, 2003; Hill ve diğ. 2000; Hood, 2003; Shanfrske, 2002; Shafranske ve Bier,1999):

1. Dindarlık ve maneviyat kültürel “gerçekler”dir ve diğer süreç veya fenomenlere indirgenemezler.
2. Çoğu insan kendilerini “hem dindar hem de manevi” olarak tanımlamaktadır.
3. Tanımlanabilir (identifiable) küçük bir grup, kendilerini “manevi ancak dindar değil” şeklinde tanımlamaktadır ve maneviyatı dini reddetme aracı olarak kullanmaktadır.
4. Dindarlık ve maneviyat, Amerika nüfusunda çoğunlukla iç içe geçmiştir ve bu kavramlar genellikle “birbiri ile ilişkili ama aynı şey değil” şeklinde ele alınmıştır.
5. Dindarlık ve maneviyat çok boyutlu, kompleks yapılardır.
6. Dindarlık ve maneviyat, psikolojik sağlıkla (mental health) olduğu kadar duygusal sıkıntı (emotional distress) ile de ilişkilendirilebilir.
7. Gerek dindarlığın gerekse maneviyatın hem özsel (substantive) hem de işlevsel yönleri vardır.
8. Dindarlık ve maneviyat, çok düzeyli (multilevel) yapılardır. Yani bunlar biyolojik, duygusal, bilişsel, ahlaki, ilişkisel, kişilik ve öz kimlikle alakalı, sosyal, kültürel ve global fenomenlerle ilgilidir.
9. Bireyler ve gruplara göre dindarlık ve maneviyat, zaman içinde gelişebilir ve değişebilir.

10. Kullanımları değıştikçe dindarlık ve maneviyat, farklı şekillerde ifade edilmektedir. Dindarlık sıklıkla sosyal veya grup analiz düzeyiyle ilişkilendirilirken maneviyat, çoğunlukla, bireysel analiz düzeyiyle ilişkilendirilmiştir (Zinnbauer ve Pargament, 2013: 77).

Dinlerde emir ve yasaklar, teşvik eden ve sakındıran dünyevi veya uhrevi müeyyideler mevcut olup cemaat kanalıyla bir baskı oluşumu mümkünken manevi akımlar daha esnek ve bireysel olup dış denetime kapalı bir görünüm arz etmektedir. Dinlerden bağımsız bu tür manevi yaklaşımları anlamak, tanımlamak ve mensuplarıyla ilgili kanaat geliştirmek zor görünmektedir.

William James, direkt ve aracısız olarak ilk elden tecrübe edilen dini, tevarüs edilen (intikal edilen) bir gelenek olan ikinci el kurumsal dinden ayırmıştır. James'e göre, bu iki unsur da din sahasına girmektedir. Fakat çok yakın zamanlarda, dinin anlamı farklı bir yönde değışme göstermiştir. Din kavramı, "insanın dindarlığındaki dinamik kişisel unsuru temsil etme konusunda başarısızlık gösteren" sabit düşünceler sistemine ve ideolojik bağılıklara doğru maddileştirilmektedir. Aynı zamanda maneviyat kavramı, dini tecrübenin kişisel, öznel yönünü ifade etmek için giderek artan bir biçimde kullanılmaktadır. Böylece bir kimse, özellikle Amerika'da, ilki kurumsal, resmi, zahiri, dogmatik, otoriter, yasaklayıcı söylemlere sahip; diğeri ise bireysel, öznel, duygusal, batini, sistemsiz ve özgürlükçü ifadeleri temsil eden bir dindarlık ve maneviyat kutuplaşmasına tanıklık etmektedir (Koenig ve diğ. 2001; Hıll ve Kenneth, 2015: 343-368).

Manevi veya dini kelimelerinin kullanıldığı konularda kutsal (holy, sacred) kelimesiyle de karşılaşmaktadır. Kutsal; güçlü bir dinî saygı uyandıran veya uyandırması gereken, kutsi, mukaddes, tapınılacak veya yolunda can verilecek derecede sevilen, mukaddes, bozulmaması, dokunulmaması, karşı çıkılmaması gereken, üstüne titrenilen, Tanrı'ya adanmış olan, tanrısal olan (Türk Dil Kurumu [TDK], 2022) şeklinde açıklanmaktadır. Belli bazı duyguların ya da duygusal tecrübelerin kutsal olduğunun söylenmesi ne anlama gelir? Kutsal duyguların birçok karakteristik özelliğini belirlemek mümkündür. İlk olarak, kutsal duygular dini olmayan yerlere göre daha çok dini ortamlarda (örn. kiliseler, sinagoglar, camiler gibi) ortaya çıkma ihtimali yüksek olan duygulardır. Ancak, bu kutsal duyguların dini özellik taşımayan yerlerde yaşanmayacağı anlamına gelmez. İkincisi, kutsal

duygular dini özellik taşımayan etkinliklere göre manevi veya dini faaliyetler veya uygulamalar(örn. ibadet, dua, meditasyon) ile daha fazla ortaya çıkması muhtemel olan duygulardır. Ancak, bu onların dini olmayan etkinlikler içerisinde gerçekleştirilemeyeceği anlamına gelmez. Üçüncüsü, kutsal duygular kendini dini veya manevi yönüyle (veya her ikisi ile) tanımlayan kişilerin, kendini dini ya da manevi olarak düşünmeyen kişilere göre daha fazla tecrübe edilmesi olası duygulardır. Ancak bu kutsal duyguların sadece kendini dini ya da manevi kişilikleri ile tanımlayanlar tarafından (vesilesiyle) hissedilebilir demek değildir. Dördüncüsü, kutsal duygular dünyada geleneksel olarak kendi taraftarlarını yetiştirmeye çalışan dini ve manevi sistemler içerisinde dirler. Beşinci ve son olarak, kutsal duygular bireylerin görünüşte hayatlarının seküler yönleriyle birlikte (örn.aile, kariyer, olaylar) manevi bir önemin doyumuna ulaştıklarında tecrübe ettikleri duygulardır (Mahoney ve diğ., 1999: 321-338; Emmons, 2013: 475). Görölme sıklığı merkezden dışa doğru azalsa da her türlü kişi grup ve mekanda kutsala ilişkin izlere rastlamak olası görünmektedir.

“Maneviyat” terimi bir değişken olarak, çoğu zaman literatürde çelişkili şekillerde kullanılmıştır. Şimdiye kadar görüş bildiren kimseler üzerindeki araştırmalar, din ve maneviyat tanımlarını etkilemiştir. İnsanların bu alanları nasıl kavramlaştırdıklarını gösteren çok az araştırma yapılmıştır. ‘Maneviyat’ tipik olarak ‘daha yüce bir güçle’ kişisel bir ilişki olarak tanımlanmıştır ve bu anlam bu ilişkiden (çoğu zaman Tanrı ile bir ilişki fakat her zaman değil) türetilmiştir. Halbuki din, kurumsallaşma ile ve bir toplumla alakalıdır. Dindar olmadan bilakis maneviyatlı olmak mümkündür ve batı kültüründe bireysel maneviyata doğru giderek artan bir eğilim olduğunu gösteren çokça literatür mevcuttur. Bazı “yeni çağ” (new age) araştırmacılarına göre maneviyat “tabiat” ile yakın bir ilişkidir ve yüce bir güçle çok az aşkın bir ilişkide bulunmayı içerir (Dein ve Kimter, 2014: 741).

Alıcı (2018), postmodernizmin kader ve ahiret inancı gibi geleneksel dinlerdeki temel kavramların dahi “yeni maneviyatçılar” dediği bu akım tarafından aşındırıldığına temas etmektedir. Postmodern kültür, “kader” ve “eskatoloji” gibi geleneksel kavramların yerini alabilecek olası projeler de dahil olmak üzere postmodern insanın mutluluğunu elde etmek için tüm eski stratejileri yeniden tanımlamak veya yeniden yorumlamak için daha özelleşmiş bir formülü

meşrulaştırma çabasıdır. Bu yönde icat edilen yeni bir terim olan “yeni maneviyat” veya “sübjektif hayat maneviyatçılığı”, postmodern kültürün ana çizgisi ile uyumlu görünmektedir; postmodern ruhaniyatı, burada insanın her türlü bireycilik yönelimini, özel zevk kaynaklarını, maddi tatmin araçlarını hatta manevi rahatlamadaki uyum ve kendini geliştirmedeki kaynak arayışlarını desteklemektedir (Alicı, 2018: 15).

Bireysel sübjektif maneviyatı öne çıkaran yeni bir sentez olarak bu “yeni maneviyat”, bir dinî sentezler yumağını ima eden şu hayati muhtevaya sahiptir (Geels, 2009: 11):

- a) Tarih, manevi açıdan önemli değildir bu yüzden aşırı kutsanmamalıdır.
- b) Kutsal metin, büyük ölçüde sembolik, alegorik ve efsanevi unsurlar içermektedir.
- c) İnançta aklın veya açık bilinçli oluşun hakimiyeti manevi kavrayışlar elde etmek için mutlak araçtır.
- d) Bilimin ruhanileştirilmesi gereksizdir.
- e) Doğanın canlanması bir yaşam gücü ile gerçekleşir.
- f) Prensipde gizli manevi bilginin varlığı kabul edilir; ama bu bilgiye vehbi(Tanrının lütfu ve bağışıyla) olan veya üstün yetenekli kişilerin yanı sıra “sıradan” insanlar da ulaşabilir.
- g) Mistik deneyimde kök salan dinî çoğulculuk öne çıkarılmalıdır.

Türkiye özelinde, halkın tamamına yakınının din ve maneviyat kelimelerini birbiri yerine kullandığı düşünülmektedir. Dini vecibelerini aksatan, hatta pek az yerine getirenler dahi inanç boyutunda semavi dinlerdeki, evreni yoktan var eden, denetimi ve müdahalesi devam eden, sorumluluk yükleyen ve tek olan Allah’ı ve onun çerçevesini çizdiği dini, maneviyatla aynı anlamda kullanmaktadırlar. Maneviyatı kabullenip dini dışlayan “manevi ama dindar değil” şeklinde bir söyleme rastlanmamaktadır.

2.1.2. Maneviyatın ölçülmesi

Ampirik araştırma, bir hipotezin gerçeklik payını kontrol etme yollarından biridir. Modern bilim anlayışına göre olgular bilimsel olarak ölçülebilmelidir. Bilimsel ilerleme için temel önemi olan ölçme, psikolojinin de en başta gelen problemlerinden biridir. Ancak din söz konusu olduğunda problem daha karmaşık bir hal almaktadır. Bu problem daha çok Batı bilimi anlayışı içerisinde, kökeni derinlere dayanan ve din ile bilim arasındaki genel bir uyumsuzluk bulunduğu tezinden hareketle, dinin bilimsel yöntemin konusu olamayacağını, çünkü onun tabiatı itibarıyla “öteki” olduğunu iddia eden görüşlerden kaynaklanmaktadır. Mesela bu bağlamda bazıları, bilimin sadece bilgiyi güvenilir yol olarak şart koştuğunu, pek çok insanın bilimi objektif, makul ve katı gözlemsel kanıtlara dayalı olarak değerlendirdiklerini; buna karşılık dinin öznel, sınırlı, duygusal, geleneklerin veya biri diğeriyle uyummayan otoritelerin temeline dayalıymış gibi görüldüğünü ve bu nedenle bir bilim çağında dinin ilk önemli güçlüğünün biliminin yöntemlerini kazanmak olduğunu ifade etmektedirler (Barbour’dan aktaran Mehmedoğlu, 2006: 465-478).

Manevî gelişimi mecazî olarak tasvir etmek için hedef dili kullanımının uzun bir tarihi vardır. İbadetle ilgili metinlerde, manevî gelişim ve manevî olgunluk, nihaî hedefin kutsal ile iç içe olması dolayısıyla, hedefe ulaşma süreçleri olarak görülmektedir. Bu nedenle kutsal, kişinin hayatındaki nihaî ilgileri şekillendiren ve yönlendiren nihai ilgidir. Öyleyse, kutsala odaklanmış kişisel hedefler olarak manevî çabalar, insanların hayatlarında karşılaşmış oldukları nihaî ilgileri içeren bir yol haline gelir. Nihaî ilgiler, güdülenme, maneviyat ve zekâyı bağlayan köprülerdir. Yaşlılık Çalışma Grubu Fetzer Ulusal Enstitüsü (1999) tarafından öne çıkarılan din ve maneviyat alanıyla ilgili olarak grupladıkları ölçekler aşağıda verilmektedir (Hillo, 2013: 124-126):

Düzey 1: Eğilimsel Dinilik veya Maneviyat Ölçekleri

1. Genel Diniliği veya Maneviyatı Değerlendiren Ölçekler

- Mistisizm ölçeği (Hood,1975).
- Dindarlık ölçeği (Rohrbaugh ve Jessor, 1975)
- Manevi aşkınlık ölçeği (Piedmont, 1999).
- Manevi iyi oluş ölçeği (Paloutzian ve Ellison,1982).

2. Dini veya Manevi Bağlılığı Değerlendiren Ölçekler

- Dini Bağlılık Ölçeği Boyutları (Glock ve Stark, 1966)
- Dini Bağlılık Ölçeği (Pfeifer ve Waelty, 1995)
- Dini Bağlılık Envanteri -10 (Worthington ve diğ. 2003).
- Santa Clara Dini İnanç Anketi (Plante ve Boccaccini, 1997).

3. Dini veya Manevi Gelişimi Değerlendiren Ölçekler

- İman Gelişimi Mülakat Rehberi (Fowler, 1981).
- İman Gelişimi Ölçeği (Leak ve diğ., 1999).
- Olgun İman Ölçeği (Benson ve diğ., 1993)
- Dini Olgunluk Ölçeği (Leak ve Fish, 1999).
- Manevi Değerlendirme Envanteri (Hall ve Edwards, 1996).

4. Dini veya Manevi Geçmiş Değerlendiren Ölçekler

- Manevi Geçmiş Tarihi (Maugans, 1996).
- Manevi Geçmiş Tarihi Ölçeği (Hays ve diğ., 2001)

Düzyer 2:İşlevsel Dinilik veya Manevîyat Ölçekleri

5. Dini veya Manevi Katılımı Değerlendiren Ölçekler

- Kiliseye Yönelik Tutumlar Ölçeği (Thurstone ve Chave, 1929).
- Kilise Yönelik Tutumlar ve Dini Pratikler (Dynes, 1955).
- Dini Katılım Envanteri (Hilty ve Morgan, 1985).

6. Dini veya Manevi Özel Pratikleri Değerlendiren Ölçekler

- Budist İnançları ve Pratikleri Ölçeği (Emavardhana ve Tori, 1997).
- Dini Arkaplan ve Davranış (Connors ve diğ., 1996).
- Dua Türleri Ölçeği (Poloma ve Pendleton, 1989).

7. Dini, veya Manevi Desteği Değerlendiren Ölçekler

- Dini Baskı Ölçeği (Altemeyer, 1988) Dini Destek (Krause, 1999)
- Dini Destek Ölçeği (Fiala ve diğ., 2002).

8. Dini veya Manevi Başaııkmayı Değerlendiren Ölçekler

- Dini Başaııkma Ölçeği (RCOPE) (Pargament ve diğ., 2000).

- Dini Başaıkma Aktiviteleri Ölçeği (Pargament ve diğ., 1990).
- Dini Problem Çözme Ölçeği (Pargament ve diğ.,1988).

9. Dini veya Manevi İnanç ve Değerleri Değerlendiren Ölçekler

- Hristiyan Ortodoksi Ölçeği (Fullerton ve Hunsberger,1982)
- Hristiyan İncanın Sevgi ve Günah Yönelimli Boyutları (McConahay ve Hough,1973).
- Seven ve Kontrol Eden Tanrı Ölçeği (Benson ve Supilka, 1973).
- Dini Fundamentalizm Ölçeği (Altemeyer ve Hunsberger,1992).
- Manevi Enanç Envanteri(Holland ve diğ., 1998)
- Manevi İnanç Ölçeği (Schaler, 1996).

10. Din veya Maneviyatı Güdöleyici Bir Güç Olarak Değerlendiren Ölçekler

- İçgüdümlü-Dışgüdümlü Dindarlık Ölçeği-Ggözden Geçirilmiş (Gorsuch ve Mcpherson, 1989).
- Arayışsal Dini Yönelim Ölçeği (Batson ve diğ., 1993).
- Dini Yönelim Ölçeği (Allport ve Ross,1967).
- Dini İçselleştirme Ölçeği (Ryan ve diğ., 1993).

11. İlişkileri Düzenleme ve Uzlaştırmayla İlgili Olarak Dini veya Manevi Teknikleri Değerlendiren Ölçekler

- Affetme Ölçeği (Brown vd. 2001).
- Affetme Eğilimi Ölçeği (Brown, 2003).
- Günahla İlgili Kişilerarası Motivasyonlar Envanteri (McCullough ve diğ., 1998).

12. Dini veya Manevi Tecrübeleri Değerlendiren Ölecekler

- Günlük Manevi Tecrübeler Ölçeği (Underwood, 1999).
- Öz Manevi Tecrübeler İndeksi (INSPIRIT) (Kass ve diğ., 1991).
- Dini Tecrübeler Olaylar Dizisi Ölçeği (REEM)(Hood,1970).
- Dini Baskı (Exline ve diğ., 2000).
- Manevi Tecrübe İndeksi-Gözden Geçirilmiş (Genia,1997).
- Manevi Yönelim Envanteri (Elkins ve diğ., 1988).

Ölçekleri değerlendirmek için dört kriter kullanılmış ve aşağıdaki tabloda özetlenmiştir (Hillo, 2013: 113).

Tablo 2.1. Din ve maneviyat ölçeklerini değerlendirme kriteri

Derecelendirme Kriteri				
Kriter	Örneklem derecelendirme (3)	İyi (2)	Kabul edilebilir (1)	En düşük veya hiç (0)
Kuramsal temel	Sağlam bir kuramsal temele açıkça dayanmakta.	Makul bir şeye dayanmakta fakat zorunlu olarak üzerinde anlaşılmış kuramsal bir yapı değil.	Kısmen teoriyle ilişkili.	Teori gözükmemekte, fakat teoriyle ilişki belirsiz ya da bu teori kuşkulu; teori tartışılmamış.
Örneklem temsili/ genelleme	Açıkça geniş olduğu kabul edilen bir popülasyonu temsil eder, bir dini gelenek yainsanlar. da dar bir ruhsallıkla sınırlı değildir.	Açıkça daha az geniş olan bir popülasyonu temsil eder (örn: Hristiyanlar, tedavideki).	Açıkça dar olarak kabul edilen bir popülasyonu temsil eder (örn. Evangelistler, Mormonlar ibi) ya da geniş bir popülasyonun daha az temsil edilmesidir.	Sadece bir alısmada kısıtlı bir örneklemle sınırlanmış olmak; açıkça popülasyonun temsil edilmesi söz konusu değil ya da örneklem tanımlanmamış.
Güvenilirlik (Alfa katsayısı ya da minimum 2 haftada test-tekrar test).	Mükemmel (r.80) iki veya daha fazla çalışmada.	İyi (r 70-80 arası) iki ya da daha fazla çalışmada. Mükemmel (r 80) veya iyi (70-80 arası) sadece bir çalışmada;	Orta (r 60 -70 arası) iki veya daha fazla çalışmada	Orta (r 60- 70 arası) ya da düşük (r 60) sadece bir çalışmada; güvenilirlik rapor edilmemiş
Geçerlik	En azından iki tip geçerliğe dayanan farklı çalışmalarda farklı örneklemelerde yüksek düzeyde anlamlı korelasyonlar	En azından iki tip geçerliğe dayanan çoklu örnekleme anlamlı korelasyonlar.	En azından sadece bir örneklem ya da çoklu örnekleme tek tip geçerlikte iki tip geçerliğe dayanan anlamlı korelasyonlar.	Sadece bir örnekleme tek geçerlik bölümüne dayanan anlamlı korelasyonlar; anlamlı bir korelasyon bulunmamıştır.

(Hillo, 2013: 114)

Türkiye’de de maneviyatla ilişkili geliştirilen bazı ölçekler bulunmaktadır. Bu ölçekleri; Yaman ve diğ. (2018) tarafından geliştirilen “Anne Manevi Başa Çıkma Ölçeği”; Ekşi ve arkadaşları (2018) tarafından Türkçe’ye uyarlanan “İçsel Spiritüellik Ölçeği”; Dağhan ve diğ. (2018) tarafından geliştirilen “Manevi Bakım Yeterliliği Ölçeği”; Ekşi ve Kardaş (2017) tarafından geliştirilen “Spiritüel İyi Oluş Ölçeği”; Çoban ve arkadaşları (2017) tarafından Türkçe’ye uyarlanan “Manevi Bakım Verme Ölçeği”, Şahin ve diğ. (2017) tarafından Türkçeye uyarlanan “Manevi Anlam Ölçeği (MAÖ) ve Maneviyat İfadeleri Envanteri (MİE); Erci ve Araz (2017) tarafından Türkçe’ye uyarlanan “Manevi İyi Oluş Ölçeği”; Demirci (2017) tarafından doktora tezi içerisinde geliştirilen “Maneviyat Ölçeği”; Söylemez ve diğ. (2016) tarafından Türkçeye uyarlanan “Entegre edilmiş manevi zekâ ölçeği”; Güneş (2015) tarafından geliştirilen “Manevi İnsani Değerler Eğilim Ölçeği”; Kasapoğlu (2015) tarafından geliştirilen “Manevi Yönelim Ölçeği”; Sarıçam, (2014) tarafından Türkçe’ye uyarlanan “Düşünsel (Manevi) İyi Olma Ölçeği”; Kavas ve Kavas (2014) tarafından geliştirilen “Manevi Destek Algısı Ölçeği”; Bedel (2009) tarafından Türkçe’ye uyarlanan “maneviyat ölçeği”; Ergül ve Temel (2007) tarafından

geliştirilen “Maneviyat ve Manevi Bakım Dereceleme Ölçeği” şeklinde sayabiliriz (Şirin, 2018: 1291).

2.2. İşyeri Maneviyatı Kavramı

Pre-endüstriyel dönem, manevi açıdan çalışma yaşamında kendi bünyesinde bazı gerçekleri barındırmıştır. Öyle ki, bu dönemde çalışma ilişkileri bir nevi aile ortamında gerçekleşmiştir. Usta, bir çırak ya da kalfa için baba rolünde olmuştur. Bu duruma hem batı kültüründen hem de Türk kültüründen şu şekilde örnekler verilebilir. Tarihçi Herbert Applebaum, Paris ya da Londra gibi şehirlerde bir fırıncının evinde, kalfalar, çıraklar ile fırıncının biyolojik ailesinin birlikte masaya oturduğunu, aynı evde kalıp gece birlikte uyuduklarını belirtmektedir (Applebaum, 1992: 40). Bu dönemde ücretli kölelik yerine, ustaya itaat ve barınma iç içe geçmiş durumlardır (Sennett, 2017: 35). Benzer şekilde, Osmanlı İmparatorluğu döneminde de Ahi birliğine mensup olanların çalışma ilişkilerinde bir samimiyet ve manevi bir iklim söz konusu olmuş, onlar için işyeri sadece maddi faktörlerin değil, ahlak, bilgi, erdem vb. unsurların da kazanım yeri haline gelmiştir (İnançalp, 2008: 146-187).

Ancak, sanayi devrimi ile birlikte, çalışma ilişkilerinde yaşanan köklü değişim, bahsedilen iş ortamını değiştirmiş, insan fitratına aykırı olarak bireyi makineleştirmiştir. Kendisini 150 yıla yakın bir süre makine olarak kabul edilen bireyin, neo-klasik anlayışla birlikte, maddi ihtiyaçlarının yanında manevi ihtiyaçlarının da var olduğu anlaşılmış, bu doğrultuda, güvence, istikrar, iş tatmini, takdir edilme gibi unsurların çalışanların verimliliklerini artıracakları öngörülmüştür (Genç, 2008: 47-48). Değişimler örgüt yapılarında da kendini göstermiş, eskinin piramit-hiyerarşik yapılarının yerini daha düz yapılar almıştır. Bu yapılar, iş birliği 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 (Garcia Zamor, 2003: 361). İnsan merkezli bir yapılanma için öncelikle insandaki düalist yapının her iki boyutunun ağırlığı ve etkisi konusunda doğru bir tespitle bulunmaya ihtiyaç vardır. Maneviyatın harekete geçirici sebatkar, kararlı ve denetimi gereksiz kılan, güven verici gücü en az kişinin maddi boyutu kadar önemlidir. Manevi ihtiyaçları karşılanan iş görenlerin oluşturduğu sinerji organizasyonu hedeflerine yaklaştırırken

yönetimden gelen dönütler çalışanın iş tatminini artıracaktır. Bu doğrultuda, Kendall, işyeri maneviyatının ve iç dünyamıza bir alan olarak odaklanmanın son zamanlara kadar örgütsel araştırmacıların genel olarak ihmal ettiği bir yön olduğuna dikkat çekmektedir (Kendall, 2012: 38).

İşyeri maneviyatı; kurumun kendi doğasında olan derin bir anlam duygusu ile ortaya çıkmış, gerçeklik ve kişisel iyi niyet ile başlatılan, daha fazla motivasyon ve örgütsel mükemmeliyetle sonuçlanan bir iş sürecine dahil olan bireyler arasında, sahip olunan birbirine bağlılık deneyimi olarak kabul edilmektedir (Marques ve diğ., 2007: 12).

Endüstriyel ekonomiden enformasyon ekonomisine geçişin ilk coğrafi sonucu, üretimin çarpıcı bir biçimde merkezsizleşmesidir. Modernleşme süreçleri ve endüstriyel paradigmaya geçiş, üretici güçlerin yoğun olarak bir araya toplanmasını ve emek gücünün, Manchester, Osaka ve Detroit gibi fabrika kentler haline gelmiş merkezlere kitleler halinde göçünü kısıktırmıştı. Endüstriyel seri üretimin verimliliği, fabrika mekanı yaratmak, taşıma ve iletişimi kolaylaştırmak için üretim unsurlarının yoğunlaşmasına ve birbirine yakınlaşmasına bağlıydı. Bununla birlikte, endüstrinin enformatikleşmesi ve hizmet üretiminin artan hakimiyeti, üretimin böyle yoğunlaşmasını artık zorunlu olmaktan çıkardı. Büyüklük ve verimlilik arasında artık doğrusal bir ilişki yoktur; gerçekte, büyük ölçek birçok durumda bir ayak bağı haline gelmiştir. Telekomünikasyon ve enformasyon teknolojilerindeki ilerlemeler üretimin yersiz-yurtsuzlaşmasına imkan vermiş ve devasa fabrikaları etkin bir biçimde dağıtarak fabrika kentlerin boşalmasına neden olmuştur. İletişim ve denetim, uzaktan etkili bir biçimde yürütülebiliyor ve bazı durumlarda maddi-olmayan ürünler dünya çapında asgari sürede ve maliyetle taşınabiliyor. Çeşitli ve farklı üretim olanakları tek bir metanın eşzamanlı üretiminde eşgüdümlü hale getirilebiliyor, böylece artık fabrikalar çeşitli bölgelere dağıtılabilir. Çalışanların sadece yeni enformasyon teknolojileri kullanmalarıyla birlikte, bazı sektörlerde fabrika mekanı dahi ortadan kaldırılabilir (Sassen, 1991; Hardt ve Negri, 2003: 309). Bu yüzden iş yeri sözcüğü zihin dünyamızda çerçevelenmiş net bir görüntü olmaktan çıkmış denilebilir. Bu nedenle işyeri maneviyatı kavramını mekansal sınırların kaybolduğu bu süreçte belki de aynı örgüte mensup olarak işin görüldüğü çok dağınık ve birbirinden uzak birçok mekan olarak ele almak durumundayız.

Ana akım iktisat teorisinde basit rekabetçi emek piyasası modeli, işçileri ve işverenleri, emek alım ve satımı ile ilgili faydalı işlemlerle meşgul olarak görür. Ancak Karl Marx'ın da ortaya koyduğu gibi, işverenler, emek gücünü-işçilerin potansiyel çabalarını-satın alırlar ve işçilere bu çabayı nasıl kullandırılacakları meselesinin üstesinden de gelmek durumundadırlar (Marks, 1936). Bu sorunla ilgili olan sosyolojik bilgi, işçileri çalıştırmada sosyal ilişkilerin rolünün altını çizerken, psikolojik bilgi, kişisel tatmin sağlamaya yönelik çalışmanın yapılmasına vurgu yapar. Buna karşın iktisat alanı, parasal teşviklere odaklanır; çünkü çalışma bilgi gelir kazanmakla katlanılabilir olan bir elem olarak görülmektedir (Budd, 2016:169). İşyeri maneviyatıyla erişilecek anlayış ise, insan olarak sahip olunan kapasite ve yeteneğin milletin veya insanlığın hizmetine sunulması, bu suretle belirli bir yerde o günün gereksiniminin hem çalışan hem de müşteri açısından karşılanması olarak karşımıza çıkmaktadır.

Amerika'nın en büyük iktisat dergilerinden biri olan Business Week, "Amerika'nın Ekonomi Hayatında Maneviyatın Önemi Artmaktadır, İşyerinde Din" başlığını taşıyan özel bir sayı çıkartmıştır. Diğer yandan Fortune dergisi de "Tanrı ve İş: Amerikan İşyerlerinde Manevî Açılıma Dönük Sürpriz Talep" başlığını taşıyan bir yazıda yenilikçi firmaların işyerlerinde manevî değerlerin yaşatılması fikrine açık olduğunu dile getirmiştir (Büte, 2010: 302).

2.2.1. İşyeri maneviyatının tanımı

İşyeri maneviyatı, çalışanlarının kendi içselliklerini, kendi derinliklerini, bulunduğu ortamlarda gariptenmeden, gülünç duruma düşmeden, eleştirilmeden yaşamasını sağlamakta, iş ve maneviyat arasındaki engelleri kaldırarak, iş ortamında insan ruhunu özgür bırakmakta ve çalışanların kendi öz benlikleri ile bütünlük içinde olabilmelerini ifade etmektedir (Tourish ve Tourish, 2010: 207-224).

Farklı çalışmalarda işyeri maneviyatı ve örgütsel maneviyat ifadelerinin birbiri yerine kullanıldığını görülmektedir. Yine bazı araştırmacılar ülkemizde yapılan çalışmalarda maneviyat yerine "ruhsallık" kelimesini de kullanmışlardır. Bir çalışmada da işyeri ruhsallığı için "ruhanilik"(Güven,2021) kavramının kullanıldığına rastlanmaktadır. İşyeri maneviyatı tanımlamalarındaki anlam kargaşalarından çıkabilmek için cevaplanması gereken bazı 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. Pek çok bilim insanı, maneviyatı işyeri veya ortamı bağlamında tartışmaktadır (Giacalone ve Jurkiewicz, 2010: 5). Bu değerlendirmeyi yapan Giacalone ve Jurkiewicz, örgütsel maneviyatı, işgörenlerin birbirleriyle paylaştıkları sevinçleri ve aidiyet duygularını sağlayan ve kolaylaştıran, örgütsel değerlerin yer aldığı örgüt kültürünün kanıtlandığı bir çerçeve olarak tanımlamışlardır (Giacalone ve Jurkiewicz, 2003: 13). İşyerinde maneviyat, bireyin hayatındaki nihai amacını bulma, iş arkadaşlarıyla ve işle ilgili, diğer kişilerle güçlü bir bağlantı geliştirme ve kendi inançları ile işyeri değerleri arasında uyum sağlama çabaları şeklinde tanımlanabilmektedir (Mitroff ve Denton, 1999: 89).

Türkiye’de konunun incelenmesine öncülük eden Seyyar’a göre örgütsel boyutta maneviyat, çalışma ilişkilerinde ve örgütlerde kabul edilen değerler bütünüdür (Seyyar, 2009: 44). Maneviyata sahip olduğu düşünülen örgütlerin daha üretken ve daha esnek olduğuna dair güçlü kanıtlar mevcuttur (Fry, 2003: 693-727). Çalışma hayatında manevî duyguların varlığı ve bunların yaşatılması, güven iklimini pekiştirmekte, örgüt içi barışı, örgüt üyelerinin kişisel mutluluklarını ve örgütsel performansın gelişimini sağlamaktadır (Seyyar, 2009: 45). İşte anlamın kavramsallaştırılmasında veya anlaşılır kılınmasında, işin bilinmesi ve işteki amaç rol oynamaktadır. Bilinmesinden kasıt işin tamamlandığının diğerleri tarafından görülmesidir. Amaç ise, çalışanların işin sonucunun daha başka neler ile bağlantılı olduğunu anlamasıdır (Ariely ve diğ., 2008: 672). Maneviyatı örgütsel düzeyde analiz eden Mitroff ve Denton beş farklı model geliştirmişlerdir (Mitroff ve Denton, 1999: 83-92):

- 1) Dini Örgüt: Bu tip örgütler sadece dini inanç ve pratiklerle ilgilenir ve maneviyatı görmezden gelirler.
- 2) Evrimsel Örgüt: Bu yapıdaki örgüt dikkatini yalnızca varoluşsal manevi sorunlara yöneltmiştir, dini normlar ve pratikler bu örgütün ilgi alanı değildir.
- 3) Geri Kazandıran Örgüt: Bu bünyedeki örgütler, çeşitli bağımlılıklardan (alkol, madde bağımlılığı, işkoliklik, kontrolsüz öfke vb.) mustarip olmuş çalışanlarını manevi pratiklerle iyileştirip onları geri kazanmaya yoğunlaşır.
- 4) Sosyal Sorumluluk Sahibi Örgüt: Bu örgütler, genellikle makro düzeydeki toplumsal sorunlara (çevre kirliliği, kadına şiddet, toplumsal huzur, gençlerin

nitelikli eğitim almaları vb.) eğilirken, mikro düzeyde (örgüt içinde) çalışanlarını, maneviyatlarını sergileyip sergilememe konusunda tamamen serbest bırakırlar.

5) Değer Temelli Örgüt: Bu örgütler önceden belirlenmiş pozitivist iş normlarına sahip oldukları için, bu normlar ile çelişen her türlü manevi veya dini ifade ve pratiğe izin vermezler.

Beşinci maddedeki örgütlerin, pozitivist normlarla çelişen manevi ifade ve pratiğe yer vermediği halde bu bağlamda ele alınmış olması çelişkili bir durum olarak değerlendirilebilir.

İşyeri maneviyatı iş görenlerin ‘işlerinde bir anlam’ bulabilmeleri çabasıdır. İş ortamında insanın ruhsal özelliklerine ve ihtiyaçlarına odaklanır ve böylece çalışanların iş ortamında hayatlarını anlamlandırabilmelerini sağlar. İşyeri maneviyatından veya bir iş ortamının ruh dostu olduğundan bahsedebilmemiz için, o iş yerinde çalışanların, iç dünyalarının sosyal bir bağlamda yapılan anlamlı bir iş tarafından beslenmesi çok önemlidir (Ashmos ve Duchon, 2000: 135).

İşyeri maneviyatı her ne kadar yeni bir kavram gibi gözükse de, örgütlerin bilinçsiz de olsa özellikle örgütsel kültür kurma aşamalarında, her zaman yararlandıkları önemli bir unsurdur. Özellikle örgütsel kültür kurma aşamasında, bilinçli olarak kullanılmaya başlamasıyla birlikte kavram öne çıkmış ve yavaş yavaş kavramı anlama ve etkilerini ölçmeye yönelik çalışmalar başlamıştır. Şu an Türk bilim adamları için çok yeni olan kavram, bilim insanlarına açık bir araştırma alanı oluşturmaktadır. Bu açık alan her ne kadar bir heyecan yaratsa da, kavramla ilgili literatürün eksikliği bilim insanlarının araştırma modellerini kurma aşamasında modellerinin teorik temelini zayıf olmasına neden olmaktadır (Kökalan, 2017: 38).

Marques ve diğ. (2007: 66), “İş Yerinde Maneviyat (Spirituality in The Workplace)” adlı kitabında örgütsel maneviyatı, örgüt çalışanlarının kendilerini “evinde” gibi hissetmesi olarak tanımlamaktadır. “Çalışanlar kendilerini rahat hissettiklerinde, her şeyin kendileri ile ilgili olduğunu hissettiklerinde “Biz önemliyiz. Bizim fikrimiz, bizim verilerimiz, bizim varlığımız, hatta bizim orada oluşumuz değerlidir ve bir fark yaratır” diye düşünürler. Bunu bildikleri için de, yaptıkları her şeyin gerçekten önemli olduğunu düşünüp önemserler (Çakıroğlu ve Altınöz, 2018: 108).

İşyeri faaliyetlerinin manevî boyut kazanabilmesi, bir başka ifadeyle işyerinde maneviyat odaklı faaliyetlerin olabilmesi, bazı program ve hizmetlerin kurum kültürünün (kurum maneviyatının) bir parçası olmasına bağlıdır. Buna göre maneviyat dostu bir işletme, şu programları ve hizmetleri benimseyerek gerçekleştirmelidir (Guillory'den aktaran Seyyar, 2009):

- İşyerinde vefat eden personel veya yakınları için cenaze merasimi veya anma programları yapılmalıdır.
- Personele ve yakınlarına psikolojik destekli manevî danışmanlık ve rehberlik hizmetleri tertiplenmelidir.
- Dinî ve özel günlerde (aylarda) esnek çalışma imkânları veya personele isteğe bağlı olarak izin günleri verilmelidir.
- Çalışanların ahlâkî ve manevî değerlerine saygı ekseninde her inanç grubuna yönelik işletme içinde ibadet yerleri açılmalı ve (birlikte) ibadet etme imkânları sağlanmalıdır.
- İşletme içinde ve dışında çalışma ilişkilerinin sağlıklı ve etkili olmasını sağlayan, çalışanlar arasında ve işçi ile işveren arasında sosyal ve manevî dayanışmayı pekiştiren sosyo-kültürel faaliyetler düzenlenmelidir.
- Manevî değerleri ve gelişimi dikkate alan bir insan kaynakları yönetimi uygulanmalıdır.

Bu uygulamaların, çoğu kültürde yapıcı ve işyeri maneviyatı açısından destekleyici olacağı düşünülmektedir. Bununla birlikte, toplu ibadet yeri açmanın, işletme büyüklüğüne göre pek uygulanabilir olmadığı için, diğerleri uygulamaya geçirildiğinde en son olarak gündeme alınması uygun olacaktır.

Ashmos ve Duchon (2000), Amerika'da örgütsel maneviyata duyulan ilginin nedenlerini beş maddeden oluşan bir liste şeklinde özetlemiştir:

1. Amerika'daki iş yerlerinin çalışanların demoralize oldukları bir ortama dönüşmesi ile sonuçlanan son on yıldaki ekonomik küçülme, yeniden yapılanma ve işten çıkarılmalar.
2. Aslında insanların temel olarak birbirileri ile bağlı olduklarını hissettikleri komşuluk ilişkisi, kiliseler, sivil topluluklar ve geniş aileler gibi öğelerin giderek

azalması sonucunda pek çok insan için artık sadece iş yerlerinin temel etkileşim noktası olarak kabul edilmeye başlanması.

3. Pasifik kıyıları ve Doğu felsefelerine karşı giderek artan merak ve bu merak sonucunda bu olgulara daha hızlı erişebilme şansının olması. Zen, Budizm, Taoizm ve Tasavvuf gibi felsefeler gruba bağlılık, yapılan her aktivitede maneviyatın özünü bulma gibi değerlere önem vermektedir.

4. Doğum oranında ani artış gerçekleşen neslin mensuplarının (baby boomer kuşağı), yaşamlarının son dönemlerine yaklaşmaları ile birlikte hayatın anlamını bulmaya yönelmiş olmaları.

5. Örgütsel liderlerin, çalışan üretkenliğinin artması gerektiğini düşünmesine yol açan küresel rekabette görülen ve giderek artan baskılar (Çakıroğlu ve Altınöz, 2018: 108-109).

Türkiyede komşuluk, aile akrabalık ve cemaat ilişkilerinin ABD ve Avrupadan daha geç çözüldüğü düşünüldüğünde yirmi yılı aşkın bir süre önce bu boşluğun işyeri maneviyatı taleplerinin bir nedeni olarak tesbit edilmesi dikkat çekici görülmektedir. Aynı paralelde ülkemizde de bu çözülmenin artarak devam edeceği düşünüldüğünde, işyeri maneviyatının, çalışan kesmi ve çalışma yaşamını ayakta tutacak bir potansiyel taşıdığı söylenebilir.

2.2.2. İşyeri maneviyatı kavramının temel değerleri

Fry'a (2003) göre, iş yeri maneviyatı hem liderlerin hem de takipçilerinin beş önemli spiritüel uygulamayı kullandıkları ortamlarda mümkün görülmektedir. Bu beş uygulama; kendini bilme, başkalarına nazik davranma, başkalarının inançlarına saygı duyma, mümkün olduğunca güvenilir bir birey olma ve sıkça spiritüel aktivitelerde bulunma (meditasyon, yoga, dua, günlük tutma, doğa ile iç içe olma, kendini dinleme vs.) şeklinde sıralanabilir. Spiritüel aktivitelerin sıklığı ve biçimi mensup olunan anlayışa göre farklılık gösterebilir. Benzer şekilde Serving ve Kurth (2003) de; işyeri ruhsallığını sağlamak için örgüt içerisinde hem liderlerin hem de takipçilerin takip etmesi gereken dört temel aşama olduğunu iddia etmiş ve bunları; kişinin kendini bilmesi ve başkalarına saygılı olması, mümkün olduğunca başkalarının güvenilir olduğu ön kabulü ile hareket etmeye çalışması ve mutlaka her gün ruhsal bir aktivitede bulunması (dua, ibadet, yoga, meditasyon, kendini veya doğayı dinleme)

şeklinde sıralamıştır (Baykal, 2018: 18). Gerek Fry gerekse Serving ve Kurth tarafından sıralanan özelliklerin hepsinin birçok evrensel öğreti ve dinde karşılığının olması işyeri maneviyatının küresel ölçekte de uygulamaya geçirilebilecek ortak ilkeler etrafında şekillenebileceğini göstermektedir.

Örneğin İslam iktisadında iş ahlakı ile ilgili İbn Sina'nın tavsiyeleri örnek gösterilebilir: “Ezerek, zorlayarak ve boğuşarak elde edilen her artık (fazla); günahla, utançla, yüzüsu dökmekle, hayasızlıkla, haysiyet düşüklüğüyle ve ırz lekesiyle kazanılan her kar, miktarı büyük olsa da önemsizdir, çok olsa da değersizdir, yararlı görünse de yararsızdır. Lekesiz temiz kazanç ve bitkinliğe düşmeden elde edilen fazlalık, miktarı az olsa da, tartıda hafif gelse de daha lezzetli, daha bereketli ve daha kazançlıdır”(Kurtuluş, 2005: 750). İbni Sina'nın çalışma ve kazanca ilişkin çizdiği ideal tablo maneviyat gibi bir kaygı taşımayan hırs ve arzularının esiri seküler zihniyet için anlaşılması zor gibi durmaktadır.

Maneviyat dostu işyerlerinin özelliklerini tanımlamak, maneviyatın işyerinde nasıl bir rol oynadığını anlamamıza, organizasyonlara nasıl bir etki yaptığını ve bireylere getireceği değerler konusunda bilgi edinmemize yardımcı olmaktadır. Maneviyat dostu işyeri modelinin başlıca özelliklerini şöyle sıralayabiliriz (Poole ve Rhodes'den aktaran Seyyar, 2015: 150-151).

1) *Sürdürülebilir amaçlar*: Sürdürülebilirlik, bilindiği üzere iyi planlanmış stratejiler içermektedir. Maneviyat dostu bir işletme, yapılacak işin faydasal çerçevesini, çevre dostu yaklaşımlarla dünyaya katkısını, sosyal sorumluluk boyutuyla yerli ve sınırlı kaynakları ölçülü kullanmada stratejik hedefler doğrultusunda hareket eder. Böyle bir iş yeri çalışanların maddi ve manevi haklarını koruyarak, aynı zamanda pazar değerini ve müşteri memnuniyetini artırma çabasında da bulunmaktadır.

2) *Demokratik katılım*: Maneviyat dostu işletmeler, günümüz küresel rekabet ortamında sosyal sorumluluk ve etik değerlere bağlı kalarak, insanlık için dünyanın daha iyi yaşanabilir bir yer olması gibi daha kapsamlı bir tarihi sorumluluk üstlenmektedir. Manevi sorumluluk bilincine sahip olan şirket yöneticileri, kendilerini çalışanların, müşterilerin ve toplumun hizmetkârı olarak görürler. Maneviyat dostu işletmelerin hizmetkar liderleri, kararlarını tek başına almazlar. Kararlar, katılımcı demokrasi anlayışı çerçevesinde bütün paydaşlarla birlikte ortak

müzakere süreci içinde alınmaktadır. Yönetişim anlayışı, hem sosyal, hem de manevi sorumluluğun bir gereğidir.

3) *Yenilikçilik*: İletişim teknolojilerindeki hızlı değişim, pazar ve müşteri taleplerindeki farklılıklar ve değişen nüfus gibi etkenler, işletmelerin ürün ve hizmetlerini tekrar gözden geçirmelerine sebebiyet vermektedir. Yenilikçi işletmeler, bu değişimlere rahatlıkla ayak uydurabilmektedir. Yeniliğe açık olan maneviyat dostu işletmeler de iş ortamının yaratıcı olmasına dikkat etmekte ve çalışanların yaratıcı potansiyellerini ortaya çıkarmalarına ve bunu kullanmalarına yardımcı olmaktadır.

4) *Sosyal İçermede hassasiyet*: Firmalar değişik nedenlerden ötürü giderek toplumdaki insanlar için bir cemiyet özelliğine bürünmeye başlamıştır. Maneviyat dostu bir işyeri, hem çalışanların hem de işletme dışında kalan insanların hayat deneyimlerine ve tecrübelerine değer vermektedir. Böyle bir işyeri, kim olursa olsun, hiçbir dini/mezhebi/etnik ayrımcılık yapmadan işe/işletmeye uygun beceri ve yetenekleri olan kişileri işe/işletmeye dahil ederek, sosyal içerme fonksiyonunu da üstlenmektedir. Böylece kendi potansiyeli kapsamında dezavantajlı sosyal kesime bir şans tanıyarak, bu kesime mensup olan kişilerin sosyal dışlanmalarına karşı aktif bir rol üstlenmiş olmaktadır. Maneviyat dostu işletmeler, birlikte yaşama bilincini, sevgi, adalet, merhamet gibi ahlaki değerlerle pekiştirmek istedikleri için, toplumsal gelişime önemli katkıda bulunmaktadır.

5) *İlkeler Ekseninde Hizmet İçi Eğitim*: Maneviyat dostu işletmeler, çalışanlarına kişisel/ sosyal/manevi gelişimleri için, hizmet içi eğitim programlarına önem vermektedir. Bu bağlamda vizyon/misyon çizgisinde ve temel manevi ilkeler doğrultusunda işletmeler, öğrenme, kendini tanıma/geliştirme/gerçekleştirmeye yönelik kaynak ayırma noktasında cömert davranmaktadır. Bu gibi işletmeler, çalışanların eşsiz yeteneklerini iş ortamında kullanmalarına, yeteneklerini geliştirmelerine yardımcı olmaktadır.

Maneviyat, din gibi alanlar ilk bakışta eskiden gelen önkabüllerle konservatif, yeniliğe direnen yapılar olarak düşünülebilir. Bu nedenle maneviyat dostu işyeri modelin üçüncü maddesinde yenilikçiliğe yer verilmiş olması dikkat çekici bulunabilir.

2.2.3. İşyeri maneviyatının türleri

Herhangbir bilim dalına ilişkin ortaya atılan yeni bir kavramın, o disiplin içinde kendine özgün bir yer bulabilmesi için araştırmacıların ilgisini çekmesi gerekmektedir. Bu yeni konunun, daha önceki başka bir kavramın içinde işlenmesinin, yeterli olmayacağı kanaati yaygınlaşınca, yeni kavrama ilişkin teorik çerçeve zenginleşecek ve saha araştırmalarıyla kavramın başka kavramlarla ilişkisi ortaya konulmaya çalışılacaktır. İşyeri maneviyatının teorik çerçevesinin şekillenmesin de benzer süreçlerden geçtiği gözlenmektedir. Aşağıda bu gelişim süreci ortaya konulacaktır.

2.2.3.1. Kişisel düzeyde işyeri maneviyatı

Gündüz (2014), çalışmasında Maslow'un kişilerin iş yerlerini anlamlı ve belli bir amaca yönelik bulmadıklarında profesyonel kapasitelerini tam anlamıyla kullanamayacaklarını belirttiğini ifade etmekte ve ruhsal değerlerin de insan ruhunun ve özünün birer parçası olduğunu belirtmektedir (Gündüz, 2014: 19).

Cirescioni ve Baumeister (2013), bireylerin yaşamlarını anlamlandırmaları için dört ihtiyacının doyurulması gerektiğine dikkat çekmektedir:

- 1) İnsanların yaşamlarında amaç bulma arayışı (amaç ihtiyacı).
- 2) İnsanların davranışlarını ahlaki değerlere göre meşrulaştırma arayışı (değerler ve meşrulaştırma ihtiyacı).
- 3) İnsanların çevrelerini kontrol etmek için özyeterlilik sahibi olma arayışı (öz yeterlilik ihtiyacı);
- 4) İnsanların diğer insanlar tarafından değerli ve saygın görülmek için özdeğer sahibi olma arayışı (özdeğer ihtiyacı).

Amaç ihtiva eden bir yaşama sahip olmak, değerler ile davranışların olumlu olması, bir işi gerçekleştirmek için yeterli donanıma sahip olduğuna ilişkin inanç, başarı, sosyal kabul görme ve koşulsuz sevgi çerçevesinde şekillenen özdeğer algısına sahip olmak; olumlu duygulanım, toplumun içinde var olma hissiyatı, kimlik/kişilik gelişimi gibi durumlara olumlu yönde etki ederek yaşamda anlam ile sonuçlanacaktır (Ünal, 2019: 158).

İşyeri maneviyatı literatüründe, maneviyat talebinin genellikle çalışandan geldiği ve çalışanların “daha anlamlı ve belirli bir amacı olan iş” talepleri olduğu yönünde bir yaklaşım bulunmaktadır. Kuşkusuz maneviyat insanın önemli bir parçasıdır ve günümüzün bu denli maddeci bir yapıya dönüşmüş yaşam döngüsünde daha da büyüyen bir ihtiyaç/eksiklik halini almıştır. Bu maddeci yaşam döngüsünü yaratan da aslında kapitalist üretim ve tüketim ilişkileri iken, yönetim literatürü bireyi, bu ihtiyacını yine çalışma hayatı içinde karşılamaya davet eder. Sorunu yaratan temel dinamikler çözümü de yine sorunlu alan içinde üretmeyi önermektedir. Bunu önerirken de bu talebin çalışanlardan kaynaklandığını ve kendilerinin de neredeyse bir lütuf gibi onlara bu imkanı yaratmaya çalıştıklarını ifade etmektedir. Çalışanlar adına ortaya konan bu çabadan, kurumlar da küçük de olsa bir fayda sağlayacaklardır: bağlılık, performans ve karlılık artışı. Bu literatürün ürettiği teoriler, işletmelerin elinde dolu bir silah vermekte ve bu silah da çoğu zaman çalışanları yaralamaktadır (Güngör Delen, 2017: 128). Fakat herşeye rağmen sosyal diyalogla bu alanda da atılacak adımlar bulunacaktır. Sanayi devrimiyle başlayıp devam eden çalışma yaşamına ilişkin tüm sorunlardan bugünün yeni nesil yöneticilerini ya da start-up işletmelerini sorumlu tutmak isabetli olmayacaktır.

Çalışanların kendi çalışma alanlarını bireyselleştirebilmelerine olanak sağlanması, kişinin tekdüze bir çalışma tarzına veya çalışma ortamına maruz bırakılmaması bireyin spiritüelliğini besleyen işini daha anlamlı bulmasını sağlayabilen ayrıntılardır. Özellikle kalabalık organizasyonlarda ve büyük kurumsal firmalarda çalışan bireyler, standart giyim ve ofis düzeni zorunluluklarından ve standart çalışma saatlerinden şikayetçi olmakta, bu tarz uygulamaların birey olarak özel alanlarını bitirdiğini düşünmektedirler. Bu anlamda beyaz yaka personel için bireysel özelliklerini öne çıkarabilmelerini sağlayan sembollere izin verilmesi büyük önem taşır. Bazen çalışanın tuttuğu futbol takımına ait bir flamayı masasına koyabilmesi, ideolojik durumunu ifade eden bir rozeti takabilmesi, önem verdiği değerlerine dair nişaneler taşıyan eşyaları ofis ortamında kullanabilmesi ona kendisini işini yaparken özgür ve mutlu hissettirir. Bunu farkedenden bazı firmalar kişinin işini bireyselleştirebileceği düzenlemelere başvurabilmektedirler. Bazı katılım bankalarında sakal bırakmanın serbest hale getirilmesi, devlet üniversitelerde öğretim üyelerinin odalarını istedikleri gibi dizayn etmelerine izin verilmesi, değişik hayat tarzlarına hitap eden esnek çalışma saatlerinin uygulanması, şirket arabalarının

çalışanın tercihine bırakılması, ödüllerin seçimli olması ve değişik hayat tarzlarına hitap eder hale getirilmesi gibi uygulamalar bireyselleştirmeye örnek olarak verilebilir (Baykal, 2018: 21). Çalışanların sigara arası kullanmalarının bile, salt sigara ihtiyacı için değil, özgür birkaç dakika geçirmek ve kontrol dışı kalmak maksadıyla kullanıldığı, bireyselleşme ihtiyacı kaynaklı olduğu düşünülebilir.

İşyeri maneviyatı insanların yürekten ilişki kurabilmelerini, birbirlerine saygı ve samimi özen göstermelerini, güvenilir ilişkiler geliştirmelerini ve bu ilişkiyi besleyebilmelerini sağlayacak bir işyeri için ortak bir vicdan oluşturmayı öngörmektedir (Neal ve Biberman, 2003: 364).

McKinsey Danışmanlık Şirketi'nin yaptığı bir araştırma; altın yakalıların kısa süreli iş ilişkilerine rağmen, çalışacakları işyerlerinden çok şey beklediklerini ortaya koyuyor. İlgi çekici bir kurumsal kültür, kariyer basamaklarında yüksek tırmanma şansı, iş yapmada özgürlük ve performansa dayalı ücretlendirme isteklerin başında gelmektedir. Altın yakalıları kendilerine çekmeyi başaran firmaların işi burada da bitmemektedir. Bundan sonraki sorun, bu ana yatırımın gelecekte de işinden memnun olması, firmada kalması için sürekli bir şeyler yapılması gerekmektedir. Öyle ki, artık yönetim stillerine “Pohpohlayarak Yönetim” olarak Türkçeye çevrilebilecek “Management by Pampering” kavramı da eklenmiştir. Firmalar bu gözde elemanlarını ellerinde tutabilmek için, elemana işi yaparken büyük özerklik tanımaktan, isteğe uygun yaşam stili için koşullar oluşturmaya kadar bir dizi yeni buluşlarla kendilerini çekici kılmaya çalışacaklardır (Tınar, 2005: 66). Pawar'a (2009) göre, iş yeri ruhsallığının bireysel seviyede geliştirilmesi için; spiritüel öğretilerle ilgili gelişim programlarına, eğitimlere ve programlara katılınabilir (örneğin; meditasyon yapmayı öğrenme, toplu ibadetler, ruhsal seminerler, maneviyata yönelik programlar vs.), örgütsel seviyede geliştirilebilmesi için ise örgütün kendisi spiritüel değerlere odaklanarak ve onları baz alarak örgütsel planlamalar yapabilir, strateji geliştirebilir, insan kaynakları politikalarına yön verebilir, spiritüelite örgütün gündelik hayatına entegre edilebilir (Baykal, 2018: 15).

2.2.3.2. Örgütsel düzeyde işyeri maneviyatı

İşyeri maneviyatına ilişkin uygulamalar iki boyutta ele alınabilir; kurum merkezli bakış açısı ve birey merkezli bakış açısı. Kurumu merkeze alan bakış açısında, maneviyatın kuruma bir bütün olarak uygulanması gerektiği ileri sürülmektedir.

Kurumlar, maneviyat konusunda benimsedikleri prensiplere göre belirli kategorilere ayrılmaktadır. Bunlar dini temelli kurumlar, dine ve maneviyata karşı olumlu veya dine olumlu fakat maneviyata karşı olumsuz bir tutum takınan kurumlar gibi değişiklik gösterebilir. Kurumlar başlangıçta belirli bir din ile bağlantılı olarak şekillenebilir ancak zaman içinde daha evrensel bir konuma doğru evrilebilir. Sosyal açıdan sorumlu kurumlar toplumu düzeltme ve iyileştirmek için güçlü manevi prensip ve değerlere sahiptir. Saha araştırmasının yapıldığı imam-hatip liseleri de bu sorumluluğun hem yasal yönüyle hem de veli beklentileri düzeyinde yüklendiği kurumlardır.

Bazı örgüt ve kuruluşlar faaliyet alanı itibarıyla manevi işyeri olma zorunluluğunu akla getirmektedir. Koşer veya helal sertifikası veren kurumların, bu şartlara uygun et vb. üretenlerin, örneğin “matsa” denilen özel hamursuz ekmek üreticilerinin, cenaze hizmetleri çalışanlarının, faizsiz finans kurumlarının, hac umre organizatörü firmaların işyeri maneviyatlarının olmaması kabul edilmeyecektir. Çünkü bu tür bir talebinin karşılanması beklentisiyle gelen müşteri, o ürün veya hizmeti normal bir iktisadi ilişki olarak düşünmeyecektir

İktisatçılar, bir işçinin istihdamını, karşılıklı beklentilerin ve performans yükümlülüklerinin yazılı ya da yasal olarak bağlayıcı olup olmadığına bakmaksızın, bu beklentiler ve performans yükümlülükleri ile ilgili bir kavrayış içerdiği için, bir sözleşme biçimi olarak görmektedirler. Yasal olarak uygulanabilir tam bir sözleşmeyi yazmak mümkün olsaydı, bu sözleşmenin gerekliliklerini yerine getirmede başarısız olan işçileri işten atmak ya da cezalandırmak yoluyla bu tür bir sözleşmeyi uygulayarak işçilerin çabalarını elde etmek mümkün olabilirdi. Ancak bunun neden mümkün olamayacağı ile ilgili çok sayıda sebep bulunmaktadır. Çalışmayla ilgili her olası beklenmedik olayı öngörmenin olanaksızlığı ve çalışanların gayretlerini takip etmenin zorluğu ve maliyeti gibi sebepler ilk akla gelenlerdir (Milgrom ve Roberts, 1992; Budd, 2016: 170). Bu beklentilerin içinde işyeri maneviyatının da olması ihtimal dâhilindedir. Toplumun kültürel değerleri paralelinde bir manevi kültür beklentisi taşımak iki taraf için de kabul edilebilir bir durumdur. İşyeri maneviyatının kurumsal olarak yaşama geçirilmesi işçilerin kendiliğinden çaba sarfetmelerini ve olası aksaklıkların aşılmasını sağlayacaktır.

Çin’de başlayıp tüm dünyayı saran ve Türkiye’de de vatandaşları evde kalmaya mecbur bırakan Covid salgını herkesin, yaşama ilişkin tüm değerlerini, amaç ve önceliklerini yeniden değerlendirmesi için hem bir fırsat hem de çok sert bir uyarı olmuştur. Dev firmaların hisseleri kısa sürede yarı yarıya erirken, hükümetler ve merkez bankaları ardı ardına önlem paketleri açıklamışlardır. Büyüme hedeflerinden hesaplar küçülmenin oranına çevrildi. Yanlış giden birşeyler olduğu açıktı. Süper güç olan ülkelerin de devasa çok uluslu şirketlerin de içine düştüğü bu tip kaoslar kaynakları nasıl kullanacağımızı, rekabetin boyutlarını ve daha adil bir bölüşümü ve ihtiyaç kavramının niteliğini yeniden tanımlamayı icap ettirecekti. İşyeri maneviyatından bahsedebilmemiz için ister küçük ölçekli bir işletme ister ulusal bir zincir, ister uluslararası bir marka olsun, faaliyet alanı, kaynak kullanımı, değer üretimi, olarak tüm evreni ve canlı cansız tüm varlıkları hesaba katan bir “üretim ayak izi” hesabı yapmaya ihtiyaç vardır ve bu iz belli belirsiz ve kolay silinebilir olmalıdır.

Fawcett ve diğ. (2008: 425)’e göre alanyazında maneviyat eksenli işyerine ilişkin özellikler şu şekilde sıralanabilir:

1. Değerli iş
2. Çalışanların yeteneklerini geliştirmeye iten iş,
3. Yüksek kalitede kişiler arası ilişki,
4. Emeklerin tanınması desteklenmesi ve ödüllendirilmesi,
5. Rehber olarak görev yapan müdürler,
6. Ekonomik kaygıları aşan şekilde işte anlam bulma fırsatı,
7. Güçlü bir iş etiği,
8. Güçlendirme ve destekleme,
9. İşbirliği,
10. Çalışanlar için saygı,
11. Bağlılık,
12. Müşteriyle ilgilenebilme yeteneği,
13. Hatalardan öğrenme fırsatı,

14. Kendi başına yönetebilme sorumluluğu,

15. Açık ve tutarlı liderlik.

İşyeri maneviyatı kavramının içeriğinin belirlenmesi açısından sayılan özellikler kuşkusuz önem taşımaktadır. Özellikle örgütlerde uygulama safhasına geçildiğinde kavrama ilişkin ortak beklentilerin oluşması ve izlenmesi bu şekilde somut başlıklarla daha kolay hale gelecektir. Yine işyeri maneviyatıyla ilgili bir standart belirleme söz konusu olduğunda bu tür kriterler önem taşımaktadır. Aşamalı bir standart gündeme gelirse, yukarıdakilere benzer başka maddeler de eklemek suretiyle, birinci planda uygulanacaklar ve sonraki aşamalar için bu tür özellikler gruplandırılabilir.

İşyeri ve yönetim, ruhsallığı(maneviyat) uygun şekilde barındırdığında çalışanların içsel yaşamı kabul göreceği için içsel huzur gelişir, işe yükledikleri anlam düzeyleri yükselir, iş arkadaşları ile topluluk duygusu pekişir ve ruhsal deneyimler ile aşkınlığa daha açık bir hal alır. Tüm bunlar kişinin ruhsal benliğini etkilemekle birlikte, kişinin kendi dünyası ve ötesindeki dünyası/inancı arasında bir bütünlük ve evrensel bağlılık hissi vermektedir (Göçen, 2017: 31).

İşyerlerinde ahlâk ve maneviyata önem veren ve personelin huzurlu bir ortamda çalışmasına manen yardımcı olan şirketlere 2002 yılından beri her yıl “İşyerinde Maneviyat Uluslararası Ödülü” (International Spirit at Work Award), Dünya İş Akademisi (World Business Academy) tarafından verilmektedir. Şimdiye kadar 9 ülkeden 22 başarılı işletmeye her yıl düzenlenen “Spirit in Business” konferansı çerçevesinde bu ödül verilmiştir (Seyyar, 2009: 43).

2.2.3.3. Etkileşimli düzeyde işyeri maneviyatı

Pek çok araştırmacı ve düşünür, yaşamda başarılı ve mutlu olan bireyin özelliklerini belirlemeye çalışmıştır. Bugüne kadar yaşamın farklı boyutlarında “yetkin” insan özellikleri belirlenmiştir: Eflatun’un “erdemli insanı”, Stephen Covey’in “etkili insanı”, Eric Fromm’un “olan” (sahip olan değil) insanı, Abraham Maslow’un “kendini gerçekleştiren” insanı, Chris Argyris’in “olgun insanı”, Prof. Dr. Mihaly Csikszentmihalyi’nin “akış (flow) tecrübesi yaşayan insanı” bunlara birkaç örnektir. Yaşamın tüm alanları için “yetkin insan” özellikleri belirlemek mümkün görünmese de belirli alanları için oluşturulabilmektedir (Arat, 2008: 12). Görülüyor ki

mükemmel insani özelliklere haiz insan olmak, böyle insanlarla dost ve arkadaş olmak, onlar tarafından yönetilmek, onlarla çalışmak ve nesilleri öyle yetştirmek her dönemde arzu edilegelmiştir. Mükemmel insanın tamamlayıcı bir yönü de maneviyat olsa gerektir. Burada manevi potansiyeliyle örgütün manevi atmosferini etkileyen işgören olma yönüyle ele alınan insanın bir yandan da etki altında kalması ele alınacaktır.

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. den aktaran Bekiş, 2013: 24).

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 ve diğ., 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 ve diğ. (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.

2.2.4. İşyeri maneviyatının boyutları

İş yeri maneviyatı ile ilgili yapılan çalışmalarda, iş yeri maneviyatı çeşiti 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 (Bekiş, 2013: 28).

Milliman ve diğ. (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 ve diğ., 2003: 428). İş yeri maneviyatının örgütsel bağlılık ve iş tatmini gibi kavramlarla ilişkisine yönelik çalışmaların büyük çoğunluğunun Milliman ve diğ. (2003)’nin bu çalışmasından türetildiği görülmektedir.

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 (Bekiş, 2013: 29).

Khanifar vd. (2010) ise çalışmalarında işyeri maneviyatını topluluğun takım duygusu, örgüt ve kişi değerlerinin uyumu, topluma katkı duygusu, işten zevk alma duygusu, içsel hayat için fırsatlar ve Allah’ın gözetimi duygusu olmak üzere altı boyutta ele almışlardır. Bu boyutlardan Allah’ın gözetimi duygusu dışında olanlar Ashmos ve Duchon (2000), Milliman ve diğ. (2003) ve Rego ve Cunha (2008)’nin çalışmalarında öne sürdükleri boyutlar ve alt boyutlarla benzerlik göstermektedir. Allahın gözetimi duygusunun da özellikle İslam Dini mensuplarınca yaratıcının sürekli kontrolü altında olduğunu bilmek bağlamında önemini vurgulamak yerinde olacaktır. Muhtelif ayetlerdeki “Allah yaptıklarınızı görür”, ”yaptıklarınızdan haberdardır” şeklindeki uyarılar bu boyutu destekler niteliktedir (Ahzab Suresi, 2).

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 yüce bir güç ile bağlantılı olmak, insanlarla bağlantılı olmak, tabiatla ve yaşayan tüm canlılarla bağlantılı olmak üzere üç boyuta ayırmışlardır.

Okuduğunuz bu çalışmada kullanılan ölçeğin alt boyutları kısaca şu şekilde özetlenebilir. Kinjerski ve Skrypnik (2006) işyerinde maneviyat konusunu bilişsel, kişisel, manevi ve gizemli hususiyetleri bulunan özellikteki durum olarak ifade

etmişlerdir. İşyeri maneviyatı ölçeği; işe tutkunluk, gizemli deneyim, manevi bağ ve topluluk hissiyatı boyutlarından oluşmaktadır. Birinci boyut olan işe tutkunluk, bu kavramın bilişsel özelliğini oluşturur. İşe tutkunluk kişinin iyi oluş halini, manevi bir hedefi olan işe sahip olma duygusunu, bireyin inancı ile işi arasındaki uyumu ve kişiye özgü olma duygusunu içerir. Gizemli deneyim boyutu ise, pozitif enerji, canlılık hali, mükemmellik duygusu, tamamıyla zevk ve kendinden geçme hali olarak ifade edilmektedir. Manevi bağ boyutu kişinin kendinden daha büyük, ulu bir güce bağlılık duygusudur. Topluluk hissiyatı boyutu ise, işyerinde maneviyat kavramının kişisel ilişkilere bağlı bölümünü ifade eder, kişinin diğerleri ile paylaştığı ortak gaye ve bağlılık duygusunu oluşturur (Ünal ve Turgut, 2015: 86).

2.2.4.1. Gizemli mistik deneyim

Mistik tecrübenin farklı zaman dilimlerinde farklı sosyal, kültürel ve dini yapılarda tekrar eden bir mefhum olması ve içerisinde gizemli bir unsur bulundurması din psikolojisinin ilk teşekkül ettiği dönemlerden beri mistisizmin bu alanın temel konuları arasında yerini almasını sağlamıştır. Alanın kurucu kitabı olarak kabul edilen “The Varieties of Religious Experience”(Dinsel Deneyimin Çeşitleri: İnsan Doğası Üzerine Bir İnceleme) nin bölümlerinden birisi de “mistisizm”dir. Bu eserinde James, mistisizmi dinin “özü ve merkezi” olarak tanımlamakta ve mistik tecrübelerin de bireysel dini yaşantı için önemli olduklarını belirtmektedir. Din psikolojisi alanında gerek yurtdışı gerekse yurt içinde daha sonra yazılan eserlerin tamamında da mistisizm bir başlık olarak yer almaktadır (Ulu, 2018: 37).

Mirvis’e (1997) göre “gizem görünmeyen şeylerin uyumudur” ve çevreden etkilenmekten ziyade çevreyi etkileyebilecek güçtedir. 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). Mistik tecrübe zaman bakımından kısa sürse de etki bakımından kalıcı ya da daha uzun sürelidir ve derin izler bırakmaktadır. Bu etki sebebiyle mistik tecrübe yaşayan bireyler, hayatlarını bu tecrübeye göre yeniden düzenlemekte ve hayata ve varoluşa yeni anlamlar yüklemektedirler. Geçici olsalar da her tecrübe, ruhu daha da geliştirmekte ve olgunlaştırmaktadır (Ulu, 2018: 43).

Mistik deneyimin, üzerinde görüş birliğine varılan kesin bir ortak tanımı bulunmamakla birlikte, düşünürlerin vurguladıkları bazı ortak noktalar vardır. Mistisizme ilgi duyan James, Stace, Pahnke, Clark, Hood vb. bazı psikolog ve felsefeciler mistik deneyime ait bir takım temel özellikler tespit etmişlerdir. Dahası mistik tecrübe ölçeği bile geliştirmişlerdir. “Birlik” (unity), “bir oluş” (oneness), “anlatılamazlık” (ineffability), ilham/vahiy olduğu hissi (noetic quality), olumlu duygu, gerçeklik, geçicilik, dini hisler, zamansızlık ve mekansızlık duygusu, paradoksallık, bilindik egonun gerçek ben olmadığı inancı, sübjektif ışık, iradi olmayıp, kişinin pasif oluşu bu ortak noktalardandır (Pahnke’den aktaran Horozcu, 2013: 155).

Maslow’un yaşanan bu anlık ve seyrek deneyimleri “doruk deneyimler” olarak adlandırdığını görüyoruz. Bu doruk deneyimler yalnız Taoizm, Budizm veya Konfüçyizm gibi dinlerde değil bütün büyük dünya dinlerine inananlarca da paylaşılmaktadır. Abraham Maslow daha da ileriye giderek, bu esas, temel ‘ilahi’ deneyimlerin sadece Yahudi, Hristiyan ve Müslümanlar arasında değil, rahipler ve ateistler, komünistler ve antikomünistler, tutucular ve liberaller, sanatçılar ve biliminsanları, erkekler ve kadınlar arasında olduğu gibi, değişik topluluklara üye kişiler arasında da, örneğin atletler ve şairler, düşünürler ve uygulamacılar arasında da bir ortak buluşma alanı oluşturduğunu söylemektedir (Maslow, 1964: 26):

“Bunu söylüyorum, çünkü bulgularımız hemen hemen tüm insanlığın, doruk deneyimler yaşadığını veya yaşayabileceğini ortaya koyuyor. Erkek ve kadın, her iki cins birden ve tüm bütünleyici tipler bu doruk deneyimleri yaşıyorlar. Ama tüm insanlar için genellediğim doruk deneyimlerin içeriğine rağmen doruk deneyimi başlatan olaylar, erkek ve kadınlarda çok farklı olabiliyor. Bu deneyimler farklı

kaynaklardan gelebilmekte ancak içerikleri hemen hemen aynı olarak ele alınabilmektedirler. Toparlayacak olursak, bulunduğumuz bu noktadan insanoğlunun iki dinle; yani doruk deneyimciler ve buna karşı olanlarla, kişisel aşkın bilinç ve ilahi deneyimleri sıklıkla yaşayan ve bunları kabul edenlerle, bunları hiç yaşamamış olanlardan (ya da yaşamış olduklarını bastırarak ve reddederek bunları kişisel gelişim, doyum ve iyileşmeleri için kullanmayan kişiler) oluşan iki ayrı din ile karşı karşıya olduğunu söyleyebiliriz.

Jeffers yaşadığı doruk deneyim sonucunda benliğinde iki boyut olduğunu keşfetmiştir: Bunu şöyle ifade etmektedir: “Her birimizin içinde sevgi, koruma, sezgi, güç, değer bilme, neşe, mutluluk ve minnettarlık gibi ilahi değerlerin kaynağı olan bir yerin bulunduğunu düşünüyorum. Pek çoğumuz benliğimizin manevi bölümü olan üst benliğe giden yolu araştırmak konusunda direniyoruz.” Psikolog Maslow 1960’lı yıllarda incelediği sağlıklı insanlardan pek çoğunun, korku ve ayrılık duygularının ortadan kaybolduğu bu tür mistik deneyimler; korkuyla karışık hayranlık ve çok yoğun sevinç anları yaşamış olduklarını saptamıştır. Bu kişiler, evrenle bir olma heyecanını yaşadıklarını ifade etmişlerdir. Bu tür doruk deneyimleri, her bireyin istese de yaşayamadığını belirten Maslow, tecrübelerin bir anda yaşandığını ifade etmiştir (Maslow’dan aktaran Özdoğan, 2008: 83).

Kullandığımız İşyeri Maneviyatı ölçeğinde bu boyutunu ortaya çıkarmaya yönelik cümleler şunlardır:

- Çalışırken tamamen keyifli ve kendimden geçtiğimi hissettiğim anlar yaşıyorum.
- Çalışırken zaman ve mekân algısını kaybettiğim anlar oluyor.
- Çalışırken kimi zaman tarifsiz bir enerji ve canlılık yaşıyorum.
- Çalışırken mutluluk dolu anlar yaşıyorum.
- Çalışırken zaman zaman kendimi yücelmiş hissedirim.

Yukarıdaki cümlelerde, sonuncu cümle dışındaki ifadelerin, boyutu ortaya çıkarmaya yönelik oldukça anlaşılır ve net mesajlar verdiği, son ifadenin neyi kastedtiğinin belirsiz olması nedeniyle biraz kapalı oduğu söylenebilir. Mistik tecrübenin çerçevesinin çizilmesinde ve bu alt boyutun anlaşılmasında Maslow’un yukarıdaki yorumları ışık tutucu nitelik taşımaktadır.

2.2.4.2. İşin anlamı boyutu

Emek faaliyetinin kişi için anlamlı bir davranış niteliği kazanabilmesi, kendi emek faaliyetini, hayatının anlam çerçevesine konumlandırmasıyla mümkündür. Bu durumda emek faaliyeti sadece bir para kazanma faaliyeti olmaktan ziyade hayata mana katan, zevkli ve anlamlı bir faaliyet alanı haline gelecektir. Bu aynı zamanda kişinin emek faaliyeti sürecine kendi özünde bulunan ilahi kaynaklı yaratma gücünü de dâhil ettiği anlamına gelmektedir. Bir kişi manevî özünün tezahür ve dışavurumunu sağlayabilmişse o zaman emek faaliyeti sürecine de bu özden doğan yaratma gücü ve ahlâkî-manevî değerler hâkim olacaktır. Bu durumda kişinin kendisi için anlamlı bir faaliyete dönüşen emek faaliyeti aynı zamanda yaratma gücünün ve ahlâkî manevî değerlerin yön verdiği, dolayısıyla başkalarına da kaliteli ürün sunan bir etkinlik haline gelecektir. Dolayısıyla kişi emek faaliyeti sırasında hem kendini gerçekleştirerek mutlu olacak, hem de başka insanlara manevî ahlâkî kriterle üretilmiş ürün, yani kaliteli ürün sunarak çevresindeki insanların da memnuniyet düzeyinin yükselmesini sağlayacaktır (Hasanov, 2018: 40).

Erich Fromm modern dönemde insanın yaşadığı tüm trajedilerin bu çağa hâkim olan bir duygu yitimi ve buna bağlı ahlaki gerilikle ilgili olduğunu savunmaktadır. Ona göre modern çağda insan tinselliği yitirmiştir bu nedenle çağın karakteri ruhsuzdur. Bu nedenle modern çağın insanı anlamsızlık içinde mutsuz ve bunalmış bir haldedir. Bu durum yani çağın mekanikleşmesi ve insanın robotlaşması ise modern çağa özgü tek yönlü bir gelişmenin sonucudur. Modern çağda insanın akli duygularına göre çok daha öndedir. Ancak duygular ile akıl eşit oranda gelişmediğinde insanın karakterinde dolayısıyla ilişkilerinde ve ürettiği her şeyde bir çarpıklık ortaya çıkmaktadır (Fırıncioğulları, 2016: 175).

İşin diğer insanlar ve gelecek nesiller için anlam ve etkisi ise başka bir etik sorgulama gerektirmektedir. Küresel ısınma, ozon tabakasının delinmesi, tabiatın insanoğlundan intikam alması gibi ürkütücü kavramların sık sık gündeme gedildiği günümüzde, küresel güç oldukları için kendilerine dokunulamayan büyük işletmeler bu feryatlara kulak tıkayarak umursamaz bir şekilde faaliyetlerini sürdürmektedirler. Bu işletmeler kar marjlarını daha da artırmak için çevreye ve o çevredeki ve hatta bütün dünyadaki insanlara zarar vermeye devam ederlerken; o işletmede çalışanlar için yaptığı işin anlamlı bir iş olduğu nasıl hissettirilebilir. Bu çaba ne kadar samimi

veya etik olabilir? Kaldı ki, anlamlı bir “iş” sunulamayan bir çalışanın maneviyatına nasıl hitap edilebilir ve içsel ihtiyaçları karşılanabilir? (Örgev ve Günelan, 2011: 59).

Bu boyut işyeri maneviyatının temel boyutlarından biri olup, bireyin kendi işinde derin bir anlam ve amaç görmesi olarak ifade edilebilir (Ashmos ve Duchon, 2000; Hawley, 1993).

İşyeri maneviyatı da özünde, işin ilginç olmasından ziyade, bir hayali gerçekleştirme, bireyin anlamlı bir iş arayarak hayatının içsel ihtiyaçlarını karşılaması, başkalarına katkıda bulunma gibi unsurları yani daha derin bir anlam ve amaç arayışını içerir (Ashmos ve Duchon, 2000; Fox, 1994; Milliman ve diğ., 2003; Neal ve Biberman, 2003).

İşyeri ve maneviyat ilişkisini tam olarak anlayabilmek için çalışanların bedenleri içinde bir ruh taşıdıklarını ve bu nedenle manevi kişilikler olduğunu; bedenlerini sağlıklı bir şekilde beslemek zorunda oldukları gibi ruhlarını da beslemek gerektiğini idrak etmek gerekir. Beden nasıl sağlıklı beslendiğinde hasta oluyorsa, ruh dahi aynı şekilde hastalanacaktır (Ashmos ve Duchon, 2000: 136). Yani işin içeriği insanları manevi açıdan olumlu bir şekilde beslerse, bu ruhsal (manevi) gelişime imkân verme anlamına gelir. Böylece çalışanların olumlu hislere sahip olması ve daha etkin davranışlar sergilemesiyle işler daha sevimli ve eğlenceli bir hale gelerek, çalışanların daha önce sıkıcı bulduğu şeyler, ilerleme ve iş yaşantısının gelişmesini sağlayan bir araca dönüşür (Jawanmard, 2012: 1966). Bu nedenle işyeri maneviyatı, her insanın, kendisinin ve başkalarının hayatlarına daha fazla anlam kazandıracak faaliyetlere dönüştürdüğü kendisine özgü içsel motivasyonlara, gerçeklere ve isteklere sahip olduğu varsayımını içermektedir (Ashmos ve Duchon, 2000; Hawley, 1993).

Bir çalışmanın özü itibarıyla ilgi çekici olması, anlamının garantisi olmadığı gibi, insanileştirilmesi de hizmet ettiği nihai amaçların insanileşeceğinin garantisi değildir. Bu insanileştirme, çalışmada yer alan bireyler için mutlak barbarlığın hüküm sürdüğü işletmeleri bile çekici kılabilir. Çalışma, özerk biçimde davranma yetenekleri de dahil, bireysel yetenekleri geliştirebilir. Ama bireyin bu mesleki özerkliği ahlaki özerkliğine yol açmaz. Yani açıkça tartışılmamış ve bizzat inceleyip çözümleyemeyeceği hedefler için çalışmama arzusuna hizmet etmez. Şimdi dikkate

alınması gereken şey, teknik sorumlulukla ahlaki sorumluluk arasındaki, mesleki özerklikle varoluşsal özerklik arasındaki bu bağdaşmazmazlıktır (Gorz, 2019: 115).

Bu konuya biraz daha ışık tutmak için ekonomik faaliyeti “geleneksel anlam yüklü” veya “geleneksel anlamı boşaltılmış” olmak üzere ikiye ayırabiliriz. Her sosyal davranış gibi ekonomik davranış da bir “niyet” ve “irade”ye dayanır. Dolayısıyla meselemiz ekonomik davranışımızın dayandığı niyet ve iradenin ne olacağıdır. Geleneksel anlam yüklü ekonomik faaliyetin temeli sadece ihtiyaçların karşılanması veya -ikinci aşamada- insandaki “sahip olma” arzusu ya da geleneksel ifadesiyle “şehveti” olmayıp bir insan olarak yaratılış maksadını gerçekleştirmektir. Geleneksel anlam yüklü ekonomik faaliyet sadece basit bir kazanma ve harcama ya da üretme ve tüketme davranışı olmayıp insanın varoluşuyla irtibatlı bir uğraştır. Geleneksel anlam yüklü ekonomik davranışın sonuçları sadece bu dünya ile sınırlı kalmayıp ahirete de uzanabilir hatta insanın nihai kurtuluşunun vesilesi olabilir. Böylesi bir ekonomik davranış aynı zamanda -hatta aslında- dini ve ahlaki bir davranıştır (Şentürk, 2008: 2).

Araştırmacılara göre bu boyut, bireysel düzeyde ortaya çıkmaktadır. Bir işyerinde çalışmaya başlarken, her bir çalışanın kendine has beklentisi, arzu ve istekleri söz konusudur. Çalışanların pek çoğu hem kendi hayatlarında anlam katacak hem de insanlığa ve topluma hizmet veriyor olduklarına inandıkları bir işte çalışmak istemektedirler. Bu bağlamda işin, arzu edilen maddi getiririyi sağlamasının ötesinde bir anlamı ve amacı vardır: İş, çalışılan işyerinde erdemli bir kimlik geliştirmek için bir araçtır. Dahası iş, kişisel tatmin ve bireysel gelişim sağlamanın en iyi yöntemidir. İşin çalışan adına, yukarıda belirtilen anlama haiz olabilmesi için ise, ancak ve ancak kişinin işyerinde -bütüncül bir yaklaşımla (holistik approach)- (manevi, dini, kültürel vb.) bir bütün olarak var olabilmesiyle mümkün olabilmektedir (Neal, 1997: 121-139).

İnsanların kendilerini ruhsal varlıklar olarak görmeleri ve iş yerinde adanma, bağlanma ve anlam arama çabalarının her geçen gün artması, iş yerlerini çalışanların böylesi duyguları yaşamak istedikleri bir yer durumuna dönüştürmektedir. Başka bir ifadeyle postmodern dönemin çalışanları, iş yerlerinde ilgilerinin ve kapasitelerinin derinliklerine inmek istemekte, başkalarına hizmet anlamında olan işi daha anlamlı hâle getirmeyi, ilkeli bir örgütsel yapının parçası olmayı ve parasal ödüller ve

saygınlık dışında işlerinde daha derin anlamlar bulmayı gereksinmektedirler. Böyle bir bakış açısıyla iş, parçalanmış iş gücü ve toplumu bütünsel olarak yenilemeye yardım eden ruhsal bir arayıştır (Büte, 2018: 324).

2.2.4.3. Topluluk bilinci/bağlantı bilinci

Bu boyutta, çalışan manevi duygulara sahiptir ve yaptığı işi anlamlandırmıştır. Artık maneviyata sahip çalışan ile onun mesai arkadaşları arasındaki etkileşimlere odaklanmak gerekmektedir. Bu seviyede, maneviyata sahip çalışan; kendi benliği ile diğer çalışanların benliği arasında anlamlı bir bağ kurmakta ve bu bağ sayesinde de - aşkın işlerden faydalanmak suretiyle- aslında benliğini aşan bir yapının (örgüt) önemli bir parçası olduğunu idrak etmektedir. Bu durum tüm çalışanlar için geçerlidir. Bu sayede çalışanlar kendilerini çalışmaktan mutluluk duydukları mesai arkadaşları ile bir bütün (topluluk) olarak görmeye başlamaktadırlar. Bu topluluğun üyeleri bir arada çalışırken birbirlerini destekleyerek ortak bir amaç etrafında kenetlenerek takım ruhu (esprit de corps) oluşturmalar (Maynard, 1992: 39-52).

Berschild, insanın doğumundan ölümüne kadar, tüm yaşantısı boyunca çeşitli insan ilişkileri içinde olduğunu ve insan duygu ve davranışlarının bu ilişkilerin göz ardı edilerek anlaşılmasının mümkün olmayacağını söylemektedir (Berschild, 2003: 38). İnsan ancak başkasıyla ilişki içinde olduğu ve bu ilişkileri sürdürebildiği sürece hayatında bir anlam bulur. Martin Buber'in vurguladığı gibi “Benin ben olmak için bize ihtiyacı vardır” (Ruben, 2013: 51). Yani benliğin oluşturulabilmesi insani ilişkilere bağlı görülmektedir. İş yerindeki topluluk duygusu, insanların kendilerini birbirlerine bağlı olduğu ve bireyin iç dünyası ile diğerlerinin iç dünyası arasında belirli bir ilişki olduğu inancına dayanmaktadır (Milliman ve diğ., 2003: 426-447). Kavram, diğer bireyler ile birlikte derin bir bağ ya da ilişki içerisinde olma yani topluluğa ait olma duygusunu kapsamaktadır (Ashmos ve Duchon, 2000: 134-145; Milliman ve diğ., 2003: 426-447). İşyerinde maneviyat (ruhsallık) topluluk duygusu gerektirir; çünkü böyle bir işyerinde insanlar birebir gönülden bağlıdır, birbirlerine saygı duyar ve karşılıksız ilgi gösterirler. İnsanlar modern çağda hayatlarının büyük bir bölümünü işyerinde geçirmektedir. Çalışanlar açısından hayatlarını bu denli yoğun geçirdikleri ortam güçlü grup değerleri üzerine oturtulmadıkça kuruma veya kişiye finansal ve ruhsal anlamda fayda sağlaması beklenmez. Bu açıdan topluluk

duygusunun hâkim olduğu işyeri kültürü “ruh-dostu” çalışma ortamına öncü olur (Duchon ve Plowman, 2005: 814).

Manevi varlıklar olarak bireyler yaptıkları işlerde anlam arayışına girerek içsel ihtiyaçlarını tatmin ettikleri gibi, insanlarla bağlantı içinde yaşama ihtiyaçlarını da gidermiş olurlar. Yani kısaca topluluk hissi başkalarıyla kurulan derin bir bağlantı ya da ilişki kurma bilinci olarak tanımlanabilir (Ashmos ve Duchon, 2000; Khanifar ve diğ., 2010). İşyerlerinde birlikte çalışanlar arasında doğal olarak zihinsel, duygusal ve manevi bağlantılar ortaya çıkar. İşte topluluk hissini özünde, çalışanlar arasındaki söz konusu derin bağlantılar bulunur. Bu bağlantılar ifade özgürlüğü, birbirlerine samimi destek verme ve ilgi gösterme olarak sayılabilir (Neal ve Bennett, 2000: 1-2). Bu boyut, insan davranışlarına grup açısından bakmakta ve çalışanların diğerleriyle etkileşimlerini nitelemektedir. Yani topluluk hissi, bir bakıma bireylerin kendi benlikleri ile diğerlerinin benlikleri arasında bir bağlantı olduğuna dair inancına dayanır (Milliman ve diğ., 2003: 429). Söz konusu bağlantı çalışanlarda ortak birtakım amaçlar oluşmasına neden olur. Bu amaçların, başkaları ile olan birlik, beraberlik, güvenilirlik, saygı ve sevgi ile bütünleşmesi, başarıyla taçlanan bir bağlılığa dönüşür. Böylece çalışanlar, sinerjik bir oluşumun parçası olurlar. Bu da çalışanlar arasında ortak bir amaca yönelen bir birlik ruhu ve dayanışma meydana getirir. Sonuç olarak, dayanışma içinde çalışılan, topluluk havasının olduğu bir iş yerinde maneviyatın gelişmesi için uygun bir zemin hazırlanmış olacaktır (Jawanmard, 2012: 1966).

2.2.4.4. 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. 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 ve diğ., 2003: 429; Khanifar, 2010: 561).

Temel değerler, bir örgütün kabul edilebilir davranışla ilgili inançlarıdır. Kültür ise örgüt üyelerinin birbirlerine ve halka davranış biçimleriyle temel değerleri günlük olarak sergileme şeklidir. Kültür; kabul edilebilir ve kabul edilemez davranışların ele alınma şeklini, ödüllerin ve cezaların nasıl kullanıldığını, iş ahlakı, giyim ve konuşma tarzı, espiyi anlayışı dakiklik ve saygıyı kapsar. Temel değerler ve kültür, örgütün kimliği niteliğindedir. Bu unsurlar misyon ifadesini temel alır ve genellikle işe alım ve eğitim sürecinde çalışanlara iletilir. Söz konusu problem, çalışanların bu misyonların iş yerinde her gün uygulanmadığını görmesiyle ve kendilerinin önemli olmadığını hissetmeye başlamasıyla ortaya çıkar. Bu noktada İK, yalnızca temel değerleri iletme değil, aynı zamanda örgütün her seviyesinde sergilenen bu kültür oluşturma sorumluluğunu da üzerine alır. Değerler ve kültürün, çalışanlarla yöneticilerin birbirlerine davranma ve müşteriler ve toplumla etkileşim kurma şekillerinde belirgin olması gerekmektedir (DeCenzo ve diğ., 2017: 31).

İşyeri maneviyatının bu boyutu, örgütün misyonu ve amaçlarıyla bireysel değerler arasında güçlü bir uyum duygusu olarak tanımlanabilir (Rego ve Cunha 2008: 63; Mitroff ve Denton, 1999: 91). İş yerinin manevi değerleriyle çalışanların kendi değerleri arasında güçlü bir uyum söz konusuysa, normalden daha fazla olumlu davranışsal sonuçların ortaya çıkacaktır. Özellikle de iş yeri değerlerine karşı saygı ve katılım gösteren çalışanlar, işyerine karşı daha güçlü bir bağ hissetmekle paralel olarak işlerine karşı da daha olumlu davranışlar göstereceklerdir (Kolodinsky ve diğ., 2008: 467). Örgütsel değerlerle uyum kavramı, çalışanlarına, müşterilerine ve topluma karşı yüksek bağlılığa sahip şirketlerde netice vermiştir. Yüksek bir bütünlük ve uyuma sahip Southwest Airlines gibi şirketler, kendi çalışanlarına zaman zaman ihtiyaçlarına göre düşük fiyattan uçuş imkanlarını eğlenceli ve mizah dolu bir hizmetle birlikte sunması buna misal olarak verilebilir (Milliman ve diğ., 1999: 227).

Hatta bu meyanda şirketin kurumsal değerlerini paylaşmayan çalışanların örgütte çalışmaması gerektiğini bile savunanlar olmuştur (Mallory, 1996: 52). Örneğin insan sağlığına aykırı ürünler, silah, sigara ve alkollü içki üretimi, uyuşturucu imalatında kullanılan bitkilerin yetiştirilmesi vb. nihai hedefleri tartışmaya açık işyerlerinde kişisel değerleri olan kişilerin çalışmaması isabetli olacaktır.

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).

Kolodinsky ve diğ. (2008: 467) çalışanların kendi değerleri ile işyerinin manevi değerleri arasında güçlü bir uyum varsa, daha olumlu davranışsal sonuçların ortaya çıkacağını savunmaktadır. Özellikle işyeri 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.

2.2.4.5. Yüce bir varlıkla / 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 ve diğ. (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 ve diğ., 2010: 568). Yaptıklarınızdan dolayı mutlaka sorguya çekileceksiniz (Nahl Suresi, 93.Ayet), Allah bütün yaptıklarınızdan haberdardır (Ahzab Suresi 2. Ayet), Şüphe yok ki Allah, göklerin ve yeryüzünün gizli şeylerini bilir ve Allah, bütün yaptıklarınızı

görür (Hucurat Suresi,18) gibi Kur'an ayetleri Yüce Allahın gözetimini vurgulayarak inananları diri tutmaktadır.

Bağlanma Teorisi psikanalistik gelenek içerisinde oluşmuş ve gelişerek yeni bir yaklaşım halini almıştır. Bu teorinin, özellikle Nesne İlişkileri Teorisi ile geçmiş bir temeli ve hâlâ etkisini az da olsa devam ettiren bir ilişkisi vardır. Bağlanma Teorisi (Attachment Theory) ile ilgili araştırmalar, geçen yüzyılın başından itibaren başlamış ve son 40 yılda çocuğun çevresi ile güvenli bağlanma ilişkilerinin kritik önemiyle ilgili pek çok araştırma yapılmıştır. Bu teoriye göre, çocukların kendilerine bakan yetişkinlerle kurdukları ilk bağıllık ilişkileri, onlara yalnızca içsel bir bağlantı modeli sağlamakla kalmaz, daha sonraki ilişkilerinin de temelini oluşturur. Güvenli bağlanma sonucu çocuklar; başka bir insanla inanç ve güvene dayalı bir ilişkiyi, kendine güveni, sosyalleşmeyi, manevî gelişim ve yaşantıyı, sevmeyi ve değerli olmayı öğrenir (Bretherton, 1992; Hayta, 2006: 30).

Bağlanma teorisi, insanlarda duygusal bağların işlevleri, coşkusal dinamikleri, evrimsel kökenleri ve gelişimsel seyrine ilişkin geniş bir dizi araştırma alanı gündeme getirmektedir. En temel haliyle bağlanma teorisi, insanların kendileri için önemli olan başka kişilerle, güçlü duygusal bağlar kurma isteğinin, sebeplerini açıklayan bir yaklaşımdır. İlk bağlanılan anne ya da çocuğa bakan asıl kişi, çocuğun karmaşık ve potansiyel bakımdan tehlikeli bir dünyayı keşfedip onun hakkında bilgi edinebilmesini sağlayan güvenilir bir kale; ayrıca stresli ve acılı dönemlerinde bir rahatlama ve güven tazeleme kaynağıdır. Bir çocuğun annesine ya da bakımını üstlenen başka bir kişiye duyduğu ilk bağıllık, hem sonraki ilişkilerin dayandığı temeldir; hem de daha kapsamlı biçimde, sonraki ilişkilerin kurulup yürütülmesini belirleyen bir model ya da beklentiler kümesi sunar (Bretherton, 1992; Hayta, 2006: 30; Soysal ve diğ., 2005).

Tanrı tasavvurlarının psikodinamiklerine ana hatlarıyla göz atılacak olursa, bunların nasıl işlev gördükleri daha iyi anlaşılabilir. Tanrı tasavvurları, öncelikle iç ve dış gerçeklikler arasında köprü görevi görür. Pozitif veya yardımsever bir tanrı algısı, deruni gerçekliği desteklemek suretiyle dış gerçeklikle daha fazla ilişki kurabilmeyi sağlayan benlik duygusunu güçlendirir. Yardımsever tanrı tasavvuru, endişeyi dindirerek, yalnız başına var olmaya katlanma yeteneğini geliştirip, daha büyük ve daha güçlü bir varlığa bağlanma duygusu sağlar ve temel güveni destekler. Negatif

bir tanrı anlayışı ise endişeyi tahrik edip, temel güvensizliği besleyebilir. Mesela, eleştirel veya talep edici bir tanrı, yetersizlik hissi uyandırabilir. Negatif tanrı tasavvurları, negatif yansıtma da bulunmaya sebep olur ve çoğunlukla olumsuz sonuçlara yol açar. Pozitif bir tanrı tasavvuru, kutsalla ilişki kurma konusunda duygusal bir açıklık oluşturarak, manevi tecrübe için bir çerçeve sağlar ve ruhsal gelişimin devamını teşvik eder. Sağlıklı ve normal bir ruhsal gelişim için, pozitif tanrı tasavvurları önemli işlevlere sahiptir. Tanrı tasavvuru, duygusal ve bilişsel olarak insanın benlik algısına paralel olarak seyreder. Bu tasavvur, kişinin kendini nasıl algıladığına bağlı olarak pozitif ya da negatif şekilde yapılabilir (Mehmedoğlu, 2011: 41-42).

Psikanalistik gelenek içerisinde ortaya çıkmış önemli teorilerden birisi olan Bağlanma Teorisine göre canlı organizma bağlanma ilişkisi sayesinde fiziksel ve psikolojik güven hisseder. Böylece tüm zorluklarına rağmen hayata tutunma imkanı elde eder. Erken dönemde sağlıklı bir şekilde temeli atılan bağlanma ilişkisi, ileride tecrübe edilen arkadaşlık, evlilik, ebeveynlik gibi yakın ilişkilerde sağlıklı ilişkiler kurulmasına ortam hazırlar. Benzer bir şekilde bağlanma ilişkisi sayesinde tanrı ile kurulan bağın da tohumları atılır. İnsan hayatta karşı karşıya kaldığı zorluklar nedeniyle tanrıya sığınır. Böylelikle, tanrı sayesinde hissedilen psikolojik destek ve güven duygusu, hem bireyin mücadele azmini artırır hem de sağlıklı bir şekilde hayatta kalmasını sağlar (Subaşı, 2012: 176). Allah kullarına ne kadar yakın olduğunu “Gerçek şu ki, insanı biz yarattık ve nefsinin ona neler fısıldadığını da çok iyi biliyoruz. Çünkü biz ona şah damarından daha yakınız” buyurarak Kaf Suresi 16. ayette ifade etmiş, hem iç çelişkilerinin yaratıcı tarafından bilindiği hem de yapmakta olduklarının melekler vasıtasıyla kayda geçirildiğini (Kaf Suresi, 17) vurgulamıştır.

Bağışlayan, affedici, sonsuz nimetler bahşeden bir Allah inancının kazandırılması için okul öncesinden başlayıp orta öğretim süresince devam eden, her seviyeye göre oluşturulmuş içeriklerin kullanıldığı bir din eğitime ihtiyaç vardır. Aynı konu başlığının farklı derinliklerde verilmesi farklı yaş gruplarındaki tanrı anlayışının pozitif veya negatif şekillenmesini etkileyecektir.

Tanrı tasavvurları, huzur, mutluluk ve anlam kazanma tarzında, kişinin kendisini, diğer bütün ilişkilerini ve içinde bulunduğu şartları dengelemeye imkân tanır. Bizi yarattığına inandığımız tanrının bizi karmaşık bir evrende yapayalnız bırakmadığına

ve bizi izlediğine inanırız. Yalnızlık duygusunu ve ayrılık acısını bu şekilde hafifletir, tanrıyı her an yanı başımızda olan ve bizi seven güçlü bir dost olarak tasavvur ederiz. Ya da bu süreci, tersine çevirip negatif bir tanrı tasavvur ederek huzursuz ve mutsuz olabilir veya anlamsızlık duygusu yaşayabiliriz. İlişkilerimizde güvensiz ve kavgacı, içsel hayatımızda kaygılı olabiliriz (Mehmedoğlu, 2011: 43).

2.2.4.6. İşe tutkunluk

İngilizce yazında genel olarak işe yönelik tutkunluğu ifade eden “engagement” kavramı, bireysel tutkunluk “personal engagement”(Kahn,1990), role tutkunluk “role engagement” (Rothard.2001), işgören tutkunluğu/bağlılığı “employee engagement” (Harter ve diğ., 2002), işe tutkunluk “work engagement”(Schuafeli ve diğ., 2002), işletmeye tutkunluk “organisation engagement”(Saks, 2006), işgören iş tutkunluğu “employee work passion” (Zigarmi ve diğ., 2009), belirli bir işe tutkunluk “job engagement”(Rich ve diğ., 2010), görev tutkunluğu “task engagement”(Saks ve Gruman, 2014) ve iş grubu tutkunluğu “group engagement”(Saks ve Gruman 2014) şeklinde farklı kavramlar ile ifade edilmektedir. Ayrıca İngilizce yazında “work/job engagement” olarak ifade edilen kavram, Türkçede “işe cezbolma”(Doğan, 2002), işe angaje olmak (Güneşer, 2007), “işe kapılma”(Öner, 2008), “işe gönülden adanma”(Bal, 2008), iş ile bütünleşme (Ardıç ve polatçı, 2009), “çalışmaya tutkunluk” (Turgut 2010), “işe bağlanma”(Agin, 2010), “iş adanmışlık” (Kurtpınar, 2011) ve “işe tutkunluk” (Çağlar 2011; Turgut 2011) şeklinde ifade edilmektedir. Türkçe yazında, bu kavramların “işe tutkunluk” kavramıyla eşanlamlı olarak kullanıldığı görülmektedir (Başoda, 2017: 73).

İlgili yazın incelendiğinde işe tutkunluk kavramını ilk kez William A. Kahn kullanmıştır. Kahn yaptığı çalışmalarda işe tutkunluk kavramının oluşmasın da bireyin işyerinde üstlendiği roller ile kişisel özellikleri arasında uyumun önemli etkisi olduğuna dikkat çekmiştir. İş rolleri ve kişilik özelliklerinin uyumluluğuyla birlikte çalışma esnasında bireylerin ruhsal anlamdaki tatmini artar. Kahn’ın tanımına göre işe tutkunluk çalışanların iş süresinde duygusal, bilişsel ve fiziksel anlamda tatmin olarak iş yükümlülüklerini yerine getirmeye çalışması olarak tanımlanmıştır (Kahn, 1990). İşe tutkunluk, bireyin bir işin veya işletmenin özelliklerine yönelik bir tutumundan ziyade belirli psikolojik ihtiyaçlarının karşılanması ile kendisi ve iş rolü arasında kurduğu güçlü duygusal, zihinsel ve

fiziksel psikolojik bir bağ, kişisel kaynaklarını (fiziksel, zihinsel ve duygusal enerjilerini/güçlerini) eş zamanlı olarak, aktif bir şekilde, dışa vurarak iş rolüne adanmasının sonucunda ortaya çıkan çok boyutlu güdüleyici bir durumdur (Christian ve diğ., 2011; Truss ve diğ., 2013). Schaufeli yaptığı çalışmalarda (2002) işe tutkunluğun dinçlik (vigor), adanma (dedication) ve yoğunlaşma (absorption) boyutlarından oluşan, çalışanların iş süresi esnasındaki olumlu ruh halleri olarak tanımlamıştır (Kaplanseren ve Örüçü, 2018: 2).

İşe tutkunluk, örgütlerde istihdam ilişkilerinin en temelinde yer alan ve örgütlerin başarısı için kritik önem taşıyan pozitif örgütsel davranışlardan birisi olarak kabul edilmektedir. Çünkü işe tutkun çalışanlar olumlu duygular içerisinde örgütsel rollerini gerçekleştirmeye çalışmakta ve böylece örgütsel başarının elde edilmesine katkı sağlamaktadırlar (Armstrong, 2008: 141). İşe tutkun olan bir çalışanın ruh hali şu üç boyutu kapsar: dinçlik (vigor), adanmışlık(dedication) ve yoğunlaşma(absorption). Dinçlik boyutu çalışırken yüksek enerji düzeyi, zihinsel dayanıklılık, çaba sarfetme isteği ve kolayca yorulmama yeteneğini ihtiva eder. Çalışırken olağanüstü bir dinçlik hisseden işgören yaptığı işle güdülenmiştir ve birtakım zorluklarla karşı karşıya gelse bile sebatla işini yapmayı sürdürür. Adanmışlık çalışmaya yönelik güçlü bir bağlılığı temsil eder. Çalışmaya adanmış olan işgörenler işlerinin ilgi çekici olduğunu, mücadele gerektirdiğini, bir amaca hizmet ettiğini ve anlamlı olduğunu düşünürler, yaptıkları iş onlara ilham verir, dolayısıyla işlerini hevesle yapar ve işleriyle gurur duyarlar. Yoğunlaşma bireyin yaptığı işe tamamen odaklanması ve mutlu bir şekilde çalışmaya dalmasıdır. Kişi çalışırken yaptığı işe kendini kaptırır, zamanın nasıl geçtiğini anlamaz ve çalışmaya ara vermekte zorlanır (Turgut, 2011: 157). Yemek ve ihtiyaç için gereken zamanı ayırmayı unutup akşam geç saatlere kadar çalışabilir. Fakat işe tutkunluk işkoliklik gibi negatif bir kavram değildir.

Çalışmaya tutkunluk ölçümlerinde yoğun olarak Schaufeli ve diğerleri (2002) tarafından geliştirilen Utrecht Work Engagement Scale (UWES) ölçeği kullanılmaktadır.. Ölçek toplam 17 ifadeden oluşmaktadır. Bunlardan altı tanesi dinçlik boyutunu (örn. “işimi yaparken enerji dolu olurum”), beş tanesi adanmışlık boyutunu (örn. “işimi hevesle yaparım”) ve altı tanesi yoğunlaşma boyutunu (örn. “çalışırken işime dalıp giderim”) ölçmektedir.

2.2.5. İşyeri maneviyatı kavramına farklı bakış açıları

Günümüz işletmelerinde, sistemin çalışmada oluşturduğu, kendi işinin bütününe hakim olamama durumu çalışanı işinden soğutmakta, işini yeterince benimsememesine sebep olmaktadır. Örgüt üyeleri bütün işin sadece bir parçasından sorumlu oldukları için genellikle işin bütünüyle ilgili fikir sahibi olmazlar ve sadece standart bazı görevleri yerine getirirler. Bu da şirket içerisinde kısıtlı etki alanlarının olmasına yol açar. Yani, uzmanlaşma bireyin sınırlandırılmasına ve etki alanının oldukça daralmasına sebep olur. Etkisi ve yetkisi kısıtlanan modern çalışanlar, zamanla işlerinden sıkılma ve işlerini küçümseme eğilimi gösterir ve işlerine yabancılaşırlar. İşine yabancılaşmış bir çalışan işine rahatlıkla konsantre olamaz, kendisini örgütünün bir üyesi olarak göremez. Örgütünün kendisi için uygun gördüğü konumu benimsemez ve işini yaşamının dışında bir alana iter. Bu durumdaki bir çalışan genellikle, örgüt yönetimine karşı negatif bir tutum takınır, örgüt içi ve örgüt dışı faaliyetlere sırtını döner. İş yeri ruhsallığı (Spiritüelitesi, maneviyatı) bürokratik modern örgütlerin ortaya çıkardığı problemleri çözmede önemli bir araç olarak dikkat çekmektedir. 1980'lerden sonra hızlanan spiritüelite hareketi, dönemin agresif piyasalarına ve iş hayatına karşı bir reaksiyon olarak gelişmiş ve bu dönemde yaşanan mutsuzluklara ve memnuniyetsizliklere karşı kullanılabilecek bir örgütsel müdahale aracı olarak kabul edildiği belirtilmişti (Baykal, 2019: 16). Parçalanmış işler bir nevi eksik istihdam olarak düşünülebilir. Özellikle yetersiz eksik istihdam işçinin tam üretken potansiyelinin ortaya çıkmasını engelleyen, niteliği ve becerileriyle uyuşmayan işlerde çalışmasından kaynaklanmaktadır. Yetersiz eksik istihdam genellikle işgücü piyasasında yanlış eşleşme sorunundan ortaya çıkmaktadır. Bu nevi işlerde çalışanlar kabiliyetlerini ortaya koyamamanın gerilimini yaşamaktadırlar.

Günümüzde, teknolojik gelişmelerin etkisiyle yaşanmakta olan sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş sürecinde üretim yapısı ve anlayışı ile birlikte iktisadi hayatı belirleyen aktörler ve bu aktörlerin mukayeseli konumu ve rolleri değişmektedir. Bu anlamda işçi-işveren, üretici-tüketici, birey-devlet ilişkileri yeniden şekillenmekte, sendikaların ve diğer sivil toplum kuruluşlarının rollerinde önemli ölçüde farklılıklar meydana gelmektedir. Söz konusu değişim iktisadi aktörler arasında iş ahlakı açısından yeni değer yargılarının gelişmesine yol açmakta ve başlangıçta “kaos”

olarak görülen bu değişim zamanla söz konusu aktörler arasında bir çeşit zımni sosyal mukaveleye ve konsensüse dönüşmektedir. Söz konusu sosyal mukavelenin üç temel unsuru bulunmaktadır. Bunlar:

1.Herkesin, bulunduğu sosyal, kültürel ve ekonomik çevreye bağlı olarak değişen bir takım ahlaki doğruları vardır.

2.İktisadi ve sosyal ilişkilerde ahlaki ilkelere riayet etmek iktisadi faaliyetlerin kalitesini ve müessiriyetini (etkinliğini) arttırmaktadır.

3.Diğer faktörler sabit tutulduğunda iktisadi faaliyetlerin kültürel, dini veya felsefi değerlerle uyumlu olması tercih edilir (Donaldson ve Dunfee,2002: 1853-1865; Zaim, 2008: 263).

Meselenin bir diğer boyutu iş ahlakına riayet etmemenin şirketlerde sebep olduğu maddi zararlardır. Günümüzde iş ahlakı ile ilgili çeşitli ihmal ve suistimaller şirketlere binlerce dolarlık tazminatlara ve bundan da önemlisi kamuoyunda yıllarca düzeltilemeyecek itibar kayıplarına sebep olmaktadır. Mesela yolsuzluk, cinsel taciz veya ayrımcılık gibi konularda şirketler son derece ağır bedeller ödemektedirler. İş ahlakının hem olumlu hem de olumsuz anlamda iktisadi yönü, hiç de ihmal edilemeyecek kadar önemli bir hale gelmiştir. Bu bakımdan iş ahlakı ile ilgili hususlar yöneticiler tarafından titizlikle takip edilmeli, bu konuda şirketlerin iç denetim mekanizmaları işletilmeli ve iş ahlaki ilkelerinin hayata geçirilmesi ve bunların çalışanlar tarafından içselleştirilmesi için gerekli tedbirler alınmalıdır (Zaim, 2008:264). Bahsi geçen bu gibi durumları engellemek, iş ahlakına sahip çalışanlarla mümkün olacağından, ahlakı da kapsayan işyeri maneviyatının maddi kayıp risklerini ortadan kaldıran ciddi bir etkisinden de söz edilebilir. Karşı taraflarda konumlandırılan iki kavramdan biri olan maneviyatın örgütler için maddi kayıpları engellemesi bir yana, hatta artırıcı yönlerinin olması da beklenen bir durumdur. Buna benzer şekilde maddiyatın da maneviyatı güçlendireceği durumlar da olacaktır. İşyeri maneviyatının yerleştii kurumlar çalışan odaklı olduğu için, bu hassasiyete karşılık olarak çalışan da kaynak kullanımı, verimlilik ve kalite konusunda titiz davranacak ve bu da karlılığa yansıyacaktır. Ön görülen hedeflerin yakalanması veya aşılması da yönetimi mutlu edecek ve çalışana maddi-manevi olumlu yansımaları olacaktır.

2.2.5.1. İç kaynaklı bakış açısı

İslam dinin kutsal kitabında, yüce yaratıcıyı kabullenen ve faydalı çalışmalar yapanların dışında kalan herkesin hüsranda olduğunu ifade etmiş ve çalışmaya büyük bir değer atfetmiştir. Ayrıca çalışma üzerine düşünmek temel ekonomik, sosyal ve politik meseleleri düşünmenin oldukça güçlü bir metodudur ve sosyal bilimlerdeki en keskin bazı tartışmalar çalışma meselesinden kaynaklanmaktadır. Örneğin, son 150 yıldan fazla bir süredir kapitalizm, sosyalizm ve komünizm üzerinde yapılan muazzam tartışmalar, özünde siyaset ve mülkiyet ile ilgili değil çalışma ile ilgilidir. Karl Marks'ın kapitalizm eleştirisi, sermaye sahipleri tarafından gerçekleştirilen üretim araçlarının kontrolüne dayanmaktadır. Bu kontrol, sermayenin sadece sosyopolitik hakimiyetinin kaynağı olarak değil ancak daha temelde (işçi yabancılaşmasının gayri insaniliğine yol açan) çalışmanın bölünmesi ve metalaşmasının sebebi olarak da görülmektedir. En nihayetinde Marks, işçilerin çilesine duyduğu ilginin onu daha insani bir toplum arayışına yönlendirdiği, çalışmanın büyük bir kuramcısıydı (Ritzer, 1992; Budd, 2016: 36). Bu bilgiler ışığında Marx ve başkaları tarafından öne sürülen sosyalizm ve komünizm tasarıları çalışmaya yönelik bir ilgilen doğmuştur denilebilir. Bundan sonrası için sosyal bilimlerdeki gelişmelerde “çalışma”nın yine merkezi bir önem taşıyacağını söylemek kehanet olmayacaktır.

2.2.5.2. Dini bakış açısı

Duygusal sıkıntı; dışsal çevre kaynaklı bir dürtü olarak kontrolü kolay olmayan içsel bir durumdur. Genel olarak insanlar, kötü bir ruh haline doğru sürükleniyor olsalar da bu durum üzerinde doğrudan bir kontrol yetisine sahip değildirler. Buna rağmen bazı inançlar; yaygın olarak şanssızlık, huzursuzluk veya acı çekme gibi olumsuz yaşam olayları esnasında; insanların duygusal sıkıntılarını azaltma yönetiminde olan din ile işbirliği yaparlar. Birçok dindar, Tanrının tek egemen güç olduğuna, bir başka deyişle, meydana gelen her şey üzerinde nihai kontrol gücüne sahip olan varlığın Tanrı olduğuna inanırlar. Bir diğer yaygın inanç da, Tanrının yardımsever bir yapıya sahip olduğuna, insanlığa ilişkin olumlu ve güvenilir gayeler taşıdığına olan inançtır. Bu iki inanç, üzücü yaşam olayları ile başa çıkmada insanların kendisinden yararlanacakları muazzam bir kaynak oluşturmaktadır. Bu tür inançlara sahip olan insanlar; yaşamlarında karşılaştıkları olaylara karşı olumlu yüklemelerde bulunurlar

ve başlarına gelen her durumun anlamsız olmadığı, hayata dair bir takım iyi amaçlara sahip oldukları varsayımından hareketle huzurlu bir bakış açısı elde ederler. Dinin ebedi bir kurtuluş ve memnuniyet olduğuna dair inanç, aksi bir durum söz konusu olmadığı sürece, insanların çok daha fazla sıkıntı ve musibete katanabilmesine de imkan verebilir. İnsanlar, henüz bu ideal geleceğe uygun bir örnek oluşturmadıkları için; gelecekte sahip olacakları mutluluğun halihazırda sahip oldukları sıkıntıları fazlasıyla telafi edeceğine dair yüklemelerde bulunmakta oldukça özgürdürler. Bu prensipten İncil'de sık sık bahsedilir. Örnek olarak; “Halihazırda sahip olduğumuz acı ve sıkıntıların ileride bize sunulacak mutluluklar karşısında kayda değer olmadığını düşünüyorum” ifadesi verilebilir. (Romans 8: 18; Geyer ve Baumeister, 2013). Bakara 216. Ayette de olayların anlık yansımalarına ilişkin hemen sevinmenin veya ümitsizliğe kapılmanın yanlışlığı “Olur ki, hoşunuza gitmeyen bir şeyde sizin için hayır, yine olur ki hoşunuza giden bir şeyde de sizin için şer vardır. Allah bilir, siz bilmezsiniz” buyruğuyla vurgulanmaktadır.

Modernlik insan, doğa ve evren hakkındaki geleneksel Tanrı merkezli anlayışın yerini insan ve madde merkezli bir ontoloji ve epistemolojinin aldığı köklü bir değişimdir. Aydınlanma sonrası pozitivizmle birlikte insan ve doğa fiziksel bir dünya olarak sınırlandı. Dini değerler ve inançların yerini maddi değerler ve toplumsal yararlar, vahyi gerçekliğinin yerini rasyonalite almıştır. Aydınlanma süreci ile başlayan rasyonalizasyon ve pozitivist dalga ontolojiyi ve epistemolojiyi kutsaldan, insanı ve evreni yaratıcıdan, bir başka deyişle ezeli hikmetin varoluş düşüncesinden uzaklaştırdı. “Mekanik Evren Tasavvuru,” “rasyonalizasyon” ve “Dünyanın Büyüden Arınması” gibi bir kavramlarla ifade edilen modernleşme sürecinde, insanların varlığı, kendisini ve dünyayı algılama tasavvuru tamamen değişti. Yeni ontolojide modern bilimin kabulleri dinin uhrevi ve manevi boyutlarını geçersizleştiriyordu. Bu ise insanın sosyal dünyasında da birleştirici ve istikrar sağlayıcı bağlarını kaybetmesi anlamına gelmekteydi (Çelik, 2017: 132).

Maneviyat kavramın, dini argümanları içinde bulundursun veya bulundurmasın, işyerinde uygulanır olmasının çalışanlar ve işyerleri için olumlu etkileri bulunmaktadır. Nitekim bu şekilde işyerinde maneviyat görüşünün geliştirilmesiyle, yüksek verimlilik, çalışanlarda iş doyumunu, yüksek ciro oranları, olumlu etik değerler, katılım oranlarının daha iyi olması, yüksek müşteri memnuniyetini de içine alan

örgütsel performansla alakalı birçok gelişimi elde etmek güvence altına alınmış olacaktır (Lowder'den aktaran Kanbur ve Kavuklu, 2018: 20).

2.2.5.3. Varoluşçu bakış açısı

Varoluşçuluğa göre, insan varlığını diğer varlıklardan farklı kılan özellik, insanın özgürlüğe ve yaratıcılığa yönelik olmasında belirginlik kazanmaktadır. İnsan doğuştan programlanmış durağan bir yaratık değil, kişiliğini ve yaşam ortamını kendi özgür seçenekleri ve istenci doğrultusunda oluşturabilen etkin bir varlıktır (Yıldırım, 2000: 210; Acar, 2012: 26). Varoluşçu yaklaşıma göre insan dışındaki varlıklar, nasıl yaratılmışlarsa öyle kalmak zorundayken; insan, kendi varlığına katkıda bulunabilen, kendini var edebilen tek canlıdır. Özgür seçimleriyle insan kendisini değiştirebilmekte, geliştirebilmekte ve kendi varoluşunu gerçekleştirmektedir (İlgar ve İlgar, 2019: 194).

Varoluşçuluk anlayışına göre insan başlangıçta us ile donatılmış bir varlık değildir. Başlangıçta hiçliktir. Yani insani varoluşu onun özünden varlığından önce gelir. Bu da demektir ki insan önce var olup sonra kendini oluşturmuştur. Çünkü insan özünü kendisi oluşturur. Yani insan fillerinin bir toplamıdır; kendinde ne yapmaya çalışmış ise ve neler yapmış ise insan odur, o olur ve kendi özünü belirler. Bu belirleme yolu hiç bitmez ve kapanmaz. “İnsan daha önce tanımlanamaz, belirlenemez; o zaman hiçbir şey değildir. Ancak sonradan bir şey olacaktır ve kendini nasıl yaparsa öyle olacaktır. (Sartre, 2001: 29). Sartre’da Tanrı, insanın kendini oluşturma faaliyetine engel olmaktadır. Ateist bir filozof olan Sartre’a göre, birey, metafiziksel, etik ve dini her türlü belirlenimcilikten kurtulmuş özgür bir varlıktır. Sartre, Tanrıyı reddeder ancak onun yerine insanı koyar. İnsan, yapmış olduğu her seçim ve eylemin tek sorumlusu olmaktadır. Sartre’da özgürlük Tanrının yokluğuna bağlanmaktadır. Sartre, insanın özgür olmasının zorunlu olduğu fikriyle Tanrının var olmaması gerektiği sonucuna varmıştır. Sartre’a göre insan, özgürlüğü nedeniyle kendi varoluşunu, kendi seçimini hiçbir etki olmadan belirler ve bundan dolayı yaptıklarının tamamından sorumludur (Çelebi, 2014: 74).

Varoluş kavramı gerçeğe dayalı olarak var olan, gerçek varlık anlamlarına gelir ve özün karşıtıdır; bir şeyin ne olduğuna, nasıl olduğuna değil, var olduğu olgusuna dayanır. Varoluş şöyle ya da böyle biçim almış her türlü özelliklerin dışında burada olma, nitelikçe belirlenmemiş salt var olma olgusudur. Bu bağlamda da her gerçek

olanın gerçekliği anlamına gelir. Dar anlamdaki varoluş ise, uzay ve zamanca, burada ve şimdi var olan anlamındadır ve düşünsel nesneler ile Tanrı'ya uygulanmaz.” (Bozkurt, 2003: 149).

Viktor Frankl(1992) bireylerin yaptıkları işte anlam bulma arzusuna sahip olduklarını söylemiştir. Varoluşçu bakış açısına göre ise anlam kavramı, uyumluluk ve tamlık/bütünlük hislerinin tecrübe edilmesinden meydana gelmektedir. Benzer bakış açısı ile Lips-Wiersma ve Wright (2012) anlamlı iş kavramını yedi boyut altında ele almıştır: diğerleri ile bir olmak, diğerlerine hizmet etmek, gizil gücün dışa vurumu, içsel benlik gelişimi, gerçeklik, ilham ve gerilimi dengelemek (ben/diğerleri; olmak/yapmak). Diğerleri ile bir olmak (unity with others): diğer insanlar ile birlikte çalışmanın anlamlılığını ifade etmektedir. Ait olma duygusu ve paylaşılan değerler boyutun anahtar özellikleridir. Diğerlerine hizmet etmek (serving others): içinde yaşadığımız dünyanın/ çevrenin iyi oluşuna katkı sağlayacak ürün ve hizmetler geliştirmek neticesinde anlamlılığın deneyimlenmesini ifade etmektedir. Gizil gücün dışa vurumu (expressing full potential): yeni kavramlar oluşturarak ve uygulayarak başarı duygusuna sahip olma neticesinde anlamlılığın deneyimlenmesini ifade etmektedir. İçsel benlik gelişimi (developing inner self): iyi bir insan olmayı isteğini ya da olabildiğinin en iyisi olmayı temsil etmektedir. Kendine karşı dürüst, sabırlı olmak veya üst-benliğe ulaşmak gibi özellikleri içermektedir. Gerçeklik (reality): bireylerin çevrelerindeki gerçekler hakkındaki farkındalığını ifade etmektedir. Yaşamın karmakarışık olmasına rağmen bunu problem etmemek veya iş yaşamında ve özel yaşamda gerçeklerin farkında olunması neticesinde deneyimlenen anlamlılığı vurgulamaktadır. İlham (inspiration) boyutu ilham verici vizyon, liderlik veya bireysel kaynakları içermektedir. Yapılan işin kişilere ilham verdiği durumlarda iş ile manevi bağ kurma imkanı artmaktadır. Olmak ve yapmak arasındaki gerilimin dengesi (balancing tensions between “being” and “doing”): bireylerin yaptıkları işi incelemeleri neticesinde anlam algısına sahip olmayı temsil eden “olmak” (sessizlik veya sabır gibi) ve katkı sağlamayı vurgulayan ve dünya odaklı bakış açısını temsil eden “yapmak” durumları arasındaki gerilimi ifade etmektedir. Olmak ve yapmak arasındaki gerilim bireylerin “anlam” kavramını tekrar sorgulamasına neden olmaktadır. Ben ve diğerleri arasındaki gerilimin dengesi (balancing tensions between “self” and “others”) ise bireyin kendi ihtiyaçlarını giderme ile diğer insanların ihtiyaçlarını karşılama arasında yaşadığı zorluk olarak ifade edilmektedir.

Bireyin kendisinin ve diğer insanların ihtiyaçlarını karşılaması arasında dengesizlik oluşunca bireyler yaşamlarını anlamsız olarak yorumlamaya başlamaktadır (Ünal, 2019: 159). Görüldüğü gibi burada çalışanın emeğinin hakkının verilmesi gündeme geliyor. Hem fiziksel hem manevi olarak başkasının ihtiyaçlarını karşılamamanın sürdürülebilirliği emeğin devamlılığına bağlı olup bu da adil ücretle mümkün olacaktır.

İşgörenin meşgul olduğu işte “anlam araması”, manevi açıdan daha zengin bir hayat sürmek için işlerinden ayrılanların örneklerinde en çok dile getirilen ifadelerden biridir. Ortaya çıkan varoluşçu sorulardan bazıları şunlardır: Neden bu işi yapıyorum? Yaptığım işin anlamı nedir? Bu iş beni nereye götürüyor? Varlığımın ve kuruluşumun bir nedeni var mı? Bu sorular insanların yoğun olarak tekrarlayan ve sıkıcı işlere karıştığı zaman önem kazanmaktadır. Günlük işte bir anlam eksikliği, "varoluş hastalığı" anlamına gelebilir. İşin bir amacı ya da anlamı olmaması, "kendinden uzaklaşma" ya da "yabancılaşmaya" yol açabilir. Bu verimliliği önemli ölçüde düşürebilir ve çalışanların hayal kırıklığına uğramasına neden olabilir (Krishnakumar ve Neck'den aktaran Çakıroğlu ve Altınöz, 2018: 112). Dinimizde olan sadaka-ı cariye anlayışı ve o doğrultuda gelişen vakıf kurumu dünya hayatının son bulmasıyla sona ermesi gereken “doğru eylem” birikimini devam ettiren hayırlar olarak teşvik edilmiş, bir yerde kişiye, var oluş sürecinde ölümünden sora var olma fırsatı sunmuştur. Camiler, köprüler, kervansaraylar, yollar, kuleler, su bendleri, tarım ve hayvancılık kültürü, tıp, eczacılık ve akla gelebilecek her türlü teknolojik ve bilimsel miras, varlıklarıyla sonraki kuşaklara bir şey aktarmanın varoluşsal sancısını çeken insanlar tarafından aktarılmıştır denilebilir.

2.2.5.4. İlişkilerin yapısına yönelik incelemeler

Ömür boyu tam zamanlı iş normunun, çalışma sürelerinin esnekleşmesinin çeşitli biçimlerince bozuma uğratıldığı artık toplumun bütün katmanlarınca anlaşıldı. Bunun ücretli emeğin mekansal yoğunlaşması ve dolayısıyla “işletme karakteri” için geçerli olacağı ise pek bilinmemektedir. Bir işletmenin çeşitli işlevleri, en azından bazı alanlarda (idare, büro, yönetim, hizmetler) şimdiden elektronik olarak halledilebiliyor; Dolayısıyla ademi merkeziyetçi, ya da tabiri caizse “dağınık yerlerde”, hatta “yerden bağımsız” örgütlenme mümkün olmaktadır. Ücretli emeğin mekansal bölünmesi çok farklı biçimlerde meydana gelebilmektedir: işyerinde

bulunma kurallarının gevşetilmesi, şubelerin ve ekiplerin coğrafi bakımdan dağınık biçimlerde oluşturulması, kısmi ya da tam elektronik evden çalışma yoluyla alt işlevlerin dışarıdan satın alınması gibi yeni tarz uygulamalar şimdiden uygulamaya geçmiştir. Fakat tüm bunlar aynı sonuçlarla bağlantılı görülmektedir. Toplumsal emek ile üretim süreçleri arasındaki bağ gevşemekte, doğrudan işbirliğinin “aynı yerde birlikte çalışmak” olduğu fikrinin kesinliği yavaş yavaş ortadan kalkmaktadır. Böylece istihdam sistemi, biçimini esas itibarıyla değiştirilmektedir. Fabrikalarda ve yüksek binalarda yoğunlaşan görünür işletme karakterinin yerini işletmenin görünmez organizasyonu almaya başlamıştır. Eski istihdam sisteminden yenisine geçişin gözlemlenebilir belirtilerinden biri sanayi çağının dinazorları gibi artık sadece bize sona eren bir devri hatırlatan büyük ölçekli iş kulelerinin tedricen terk edilmesidir. Neticede çok önemli yeni bir şey olmuyor. Bu “sadece sermayenin kartelleşmesinin görünmezliğini, içeriksel iş organizasyonu düzeyinde aktaracaktır. Bir de organizasyonu gizleme ve ağıları yeniden tesis etme imkanları konusunda işletme yönetimine benzer kazanımlar sağlayacaktır (Beck, 2019: 214-215). Tüm dünyayı saran küresel salgın Beck’in bu öngörüsünün gerçekleşmesini oldukça hızlandırmıştır. .Bu yeni sistemde işyeri kavramı aynı kurum bünyesindeki çalışanların bulundukları her türlü mekan olarak genişlemiş oldu. Burda maneviyat aynı yapıya mensup çalışanların birbirleriyle iletişimde ve birbirlerine karşı sorumluluklarında hissedilecektir. Mail grupları, Whats App, Zoom gibi mecralar işyeri maneviyatının içselleştirildiği ortamlar olarak şekillenebilir. Bu ortamlarda kurulan görüntülü bağlantıların zamanlaması, bazı toplantılarda kamerayı kapatma serbestiyeti, mesaj saatlerinin mesai saatleri içinde tutulması, örneğin cuma namazı saatine veya iftar saatine toplantı konulmaması gibi hassasiyetler yönetim açısından işyeri maneviyatı uygulamaları olarak gerçekleştirilebilir. Çalışanlar için de zamanlamaya riayet, aktif katılım, kılık kıyafet hassasiyeti, toplantı başlangıcında selamlaşmak gibi eylemler bu bağlamda ele alınabilir.

2.2.5.5. Yeni paradigma düşüncesiyle ilgili disiplinler arası çalışmalar

Sistematik yönetim hareketinin çalışmaya en ünlü uygulayışı, Frederick Winslow Taylor’ın aynı zamanda Taylorizm olarak da adlandırılan bilimsel yönetim yaklaşımıdır. Taylor ve onunla çalışanlar, bir görevi tamamlamanın en iyi yolunu “bilimsel” olarak belirlemekle verimlilik ve öngörülebilirliği geliştirmeye

çalışmışlardır. Örneğin Taylor yüzyılın başlarında uygun bir kürek yükünün 9,5 kilogram olduğunu belirlemek için bir bir kömür işçisinin küreyebileceği miktarı zamanlamak ve ölçmekle 4 ay geçirmiştir. Daha genel olarak zaman ve hareket etütleri, işleri, en temel bileşenlerine indirgemek üzere kullanılıyor ve nihai talimat kartlarını, her bir görevin, bazen bir saniyeye indirecek düzeyde, tam olarak nasıl yapılacağı hususunda belirginleştiriyordu. Bu bakımdan Taylorizm, işin düşünülmesi ile icrası arasında keskin bir ayrım meydana getirmiştir. Her işin en iyi tek yolunu işçiler değil de yöneticiler belirliyordu. İşçiler standart bir makinenin dişlisi ya da ellerden oluşan bir set hükmündeydiler. Gerçekten de el, işçi anlamına geliyordu. Buna benzer şekilde ırgat(farmhand), fabrika işçisi (factory hand), gemi işçisi (deckhands “güverteadaki tüm eller”), mutfak işi yapanlar (kitchen hands) kelimeleriyle ifade edilmekteydi(Budd, 2016:200). Bu kelimelerin kullanımı, hakim zihniyetin kavranması açısından, insanın iş gören uzvunun, bütününden bağımsız algılanması ve kafanıza ihtiyaç duymuyoruz, mesajını içermesi bakımından dikkat çekmektedir.

Modernitenin, rasyonel insan modeline göre birey kendi çıkarını koruyan ve çoğaltan bir akla sahiptir, Kilise ile ilişkisini kestiği için özgürdür, dini hayatından çıkardığı için sekülerdir ve kaçınılmaz olarak ilerlemecidir. Bu insan modeli, modernite ideolojisinin referans çerçevesi olan akılcılık, bireycilik, özgürlük, sekülerleşme ve ilerleme kavramlarının hepsinin somut bir temsilcisiydi. Yeryüzü tanrısı olarak bu insandan beklenen bir şey vardı. Modernitenin temsilcisi rasyonel insan bilim yolu ile doğayı emri altına alacak ve ilerleme kaçınılmaz olacaktı. Din, Kilise gibi insan aklını kısıtlayan engeller de ortadan kalkmıştı. Kapitalist sistem zenginliğini getiriyordu. Bilim ve teknoloji zaten ilerlemenin olmazsa olmazı idi. 1900 lere gelindiğinde ise küreselleşme ile ilerleme tüm dünyaya yayılacak, refah paylaşılacaktı. Oysa gerçeklerin zaman içinde bu vaatleri ve yaklaşımları boşa çıkardığı görüldü (Dikeçligil, 2017: 152).

Aşağıdaki süreçte olduğu gibi iş yaşamında insani olanı aramak için katedilmesi gereken uzun bir yolun olduğu görüldü. Hırslarına yenik düşmüş, gözü dönmüş, maddeperest müteşebbis ve patronlar kadar, makul ve sağduyulu insanların da her dönemde varlığı, yanlış olanı düzeltme şeklindeki mücadelesi ve bu mücadelenin her alanda devam etmesi hayata karşı umutları diri tutmaktadır.

Hem maneviyat hem de din bir arama sürecini ihtivâ eder. Diğer bir deyişle, kutsal olan şey istemsiz olarak (automatically) bilinmez ve kendisini bireye zorla kabul ettirmez. Pek çok dinî gelenek ve maneviyata çağdaş yaklaşım, bireyin kutsal olanı aramadaki sorumluluğunu hatta mücâdelesini vurgulamaktadır. Kutsalı arama, her biri din psikologlarının ortak ilgisini çeken birkaç süreci içermektedir. İlk olarak, bir arama, kutsal olanı ve bu yüzden de adanmaya ve bağlanmaya değer olanı tanıma çabasını içerir. İkinci olarak arama, bir kimsenin kutsal olarak tanımladığı şeyi en azından kendi kendine, itiraf edebilmesini içerir. Üçüncü olarak, kutsal olanı bireyin dinî veya manevi tecrübesi içinde “idame ettirme”(maintaining)çabaları, bu aramanın parçasıdır. Son olarak, arama, kutsal olanın arama süreci vasıtasıyla nasıl biçim değiştirdiği veya dönüştürüldüğünü içerir (Hill ve diğ., 2013: 105).

Bu arayışlar işyerlerinde de sürececek manevi olan, huzur ve tatmin sağlayan uygulamalar bazen, çalışanların geliştirdiği talepleri yukarıya iletilmesi yoluyla, bazen de yönetimin gördüğü örnek uygulamaları hayata geçirmesi şeklinde genişleyecektir.

2.2.5.6. İşyeri maneviyatında öncü yapı olarak fütüvvet ve ahilik

Fütüvvet hareketi İslam'ın ilk yıllarından itibaren belirmeye başlamış, zamanla daha büyük bir ilgi odağı haline gelmiş ve İslam toplumunun sosyal, iktisadi ve kültürel hayatı üzerinde önemli etkiler yapmış bir kavram ve harekettir. Kelime manası itibariyle “gençlik, kahramanlık ve cömertlik” anlamına gelen fütüvvet hareketi başlangıçta temelini dini esasların ve bağların belirlediği bir sosyal hareket olarak ortaya çıkmış zamanla etkisini arttırarak kurumsallaşmaya başlamıştır (Zaim, 2008: 269). Çalışma yaşamında ve iş yerlerinde maneviyatın bu denli el üstünde tutulduğu ve yüzyıllarca kimliğini koruyan başka bir yapı örneği vermek olası görünmemektedir.

Özellikle 9. Yüzyıldan itibaren sosyal, iktisadi ve siyasi etkileri artan fütüvvet hareketi, esnaf ve zanaatkarları yaygın bir biçimde örgütleyerek sosyal bir müesseseden mesleki bir müessese niteliğine bürünmüştür (Dikkaya, 2006:63-75). 12. yüzyıldan başlayarak 13. yüzyılda Anadolu'da yaygınlaşan Ahilik teşkilatında da fütüvvet hareketinin tesirleri açık biçimde görülmektedir. Hatta bazı araştırmacılar Ahilik teşkilatını fütüvvet anlayışının ve bu anlayışın meydana getirdiği sosyal

örgütlenme biçiminin Anadolu'da kazandığı özel bir biçimi olarak da tanımlamaktadır (Demirpolat ve Akça, 2004: 355-376).

Ahi birliklerinde meslek ahlakı her şeyin üstünde olup, oto-kontrol sistemi mükemmel bir biçimde çalışmaktaydı. Çırak, kalfa ve ustalar arasında baba-evlat bağı bulunmakta, saygı ve sevgiye dayalı ilişkiler ahlaki ve mesleki temeller üzerine bina edilmekteydi. Her “ahi”nin bir “usta”ya bağlanması, sanatının ananevi pirleri hakkında bilgi sahibi olarak tutum ve hareketlerinde onları kendisine örnek alması esastı. Ahilerin evveleminde birer ahlak abidesi olan pirlerine gönülden ve mânen bağlı bulunmaları, işlerinde meydana gelecek en küçük bir kusur yüzünden pirin sevgi ve himmetini yitireceği anlayışını hakim kılmıştı. Ahi birlikleri bütün kademeleri birbirine raptedilmiş, dışa kapalı, disiplinli topluluklar olduğundan, burada gelişen sanat da kendilerine mahsus bir “hikmet” şeklinde aşama göstermekte ve bu sır nesilden nesile intikal etmekte; bundan dolayı da sanat bir ustadan öğrenilmekteydi (Murat, 2008: 203). Hatta bazı mesleklerin pirleri kabul edilen kişiler bizzat peygamberlerdi. Hz.Nuh’un marangozlukla, (gemi inşası da olabilir) Hz.İdris’in terzilikle, Hz. Davud’un demircilik ve zırh yapımıyla meşgul olmaları sebebiyle bu mesleklerin piri olduğu anlayışı hakimdi. Sebe Suresi’nde (10-11) Hz. Davud için, “Demiri onun için yumuşattık” (ona demiri işleme kabiliyeti verdik) ifadesinden sonra “geniş zırhlar imal et, örgüsünü ölçülü yap” emri verilmiş ve inananlara de “faydalı işler yapın, ben yaptıklarınızı görmekteyim” uyarısı yapılmıştır.

13.Yüzyıldan itibaren aynı zamanda devlet tarafından da tanınan hatta kısmen de yönetilen bir resmi müessese olma özelliği de taşıyan fütüvvet teşkilatı dönemin esnaf ve sanatkarlarının çalışma biçimini, yöntemlerini standartlarını ve iş ahlakı prensiplerini belirlemede büyük rol oynamıştır (Akça, 2003: 209-219). Hareket noktası olarak çalışma yaşamındaki bir boşluğu görüp, o boşluğu doldurmayı misyon edinmiş samimi bir teşkilatın bu çabasının devlet nezdinde karşılık bulduğu görülmektedir. Bu yönüyle, hiçbir anlamlı ve inandırıcı misyon edinmeden ikincil hedefler peşinde koşan günümüz sivil toplum örgütlerinin ahilik ve fütüvvet teşkilatlarından öğrenecekleri çok şey olduğu değerlendirilmektedir.

Diğer yandan, fütüvvet hareketinin temel ilkeleri ve ahlaki değerleri itibariyle büyük ölçüde tasavvuf düşüncesinden beslenmesi sebebiyle dönemin çalışma ilişkilerinin

şekillenmesi ve iş esaslarının belirlenmesinde tasavvuf düşüncesinin etkisi büyük olmuştur (Özköse, 2003: 249-279). Belirli bir iş, ahlak ve hiyerarşi disiplini içinde topluma hizmeti ve çalışmayı, ibadet olarak gören bir anlayışla, bu vasıflara sahip kişileri yetiştirmeyi hedefleyen Ahilik teşkilatı iş hayatında batıdaki benzerlerinden farklı olarak sadece dünyevi bir gözle bakmamıştır (Özdevecioğlu, 2006: 105-126).

Ahilikte asıl gaye ahlâkî ve meslekî yönden üstün insan yetiştirmektir. Dolayısıyla Ahilikte, ahlâklılık, dürüst ve faziletli bir meslek erbabı meydana getirebilmek için meslekî eğitim genel eğitim ile bir bütünlük içerisinde ele alınmış, bunu ömür boyu devam edecek bir faaliyet olarak uygulamak amaç edinilmiştir (Arıcı, 2018:169).

Ahilikte temel kural bir sanat veya meslek sahibi olmaktır. Meslek erbabı olan kişi gelecekte ne elde edeceğini, neleri başarabileceğini tahmin edebilir. Bu bağlamda kısa sürede her mensubunu maharet sahibi yapmak ahilik teşkilâtının hedeflerinden biridir. Nitekim meslek sahibi olmayan bir ahi tasavvur edilemez. Her ahi, kabiliyetlerine göre bir yandan mesleğin hünerlerini kazanarak iş sahibi olurken diğer yandan da sosyal hayata katkı sağlamaktaydı. Zira sosyal hayat içerisinde mesleği olmayanın başkalarına faydası olması beklenemezdi. Toplumun huzur ve refahı, ancak her ferdin bir meslek sahibi olarak toplumsal hayata katkı sağlamasıyla mümkündür. Ahiliğin erdemlerinden biri de “ben siftah ettim, komşum da siftah etsin” geleneğidir (Sezer, 2018: 113-128).

Ahi Evran kaliteye çok önem verir ve sık sık denetimler yapardı. Bu denetimlerde kalitesiz mal üreten bir esnafın ürettiği pabucu alıp dama atması demek o ustanın orada iş yapmasının neredeyse imkânsız hale geldiği ağır bir cezalandırmaydı. Günümüzde halen kullandığımız “pabucu dama atılmak” deyimini işte bu uygulamadan gelen bir sözdür. Hile yapan, töreyi bozan, kalitesiz mal üreten esnaf için önce merpet çalınır, mesleğin sorumlusu tarafından (arasta şeyhi) dükkânı kilitlenir, kuşağı çözülüp kapıya bağlanır ve son olarak birbirine bağlı iki pabuç dükkânın damına atılır ki bu dükkânın duruma göre geçici veya daimi olarak iş yapmaktan men edilmesi anlamına gelirdi. Eğer geçici kapatma cezası verilmişse ve usta kendisine verilen süreçte kurallara uymuşsa dükkânını tekrar açabilirdi, aksi takdirde ise meslekten men edilirdi (Şimşek 2002: 140).

Bu meslek teşekküllerinin en önemli müesseselerinden birisi ödenen aidatların Ahi Kuruluşunun maddi varlığının toplandığı "Orta Sandığı"dır. Aidat gelirleri ile

beraber, bağışlar, kiralalar ve vakıf gelirleri "Orta Sandığı"nda toplanmıştır. Bu gelirler üyelerin iktisadi faaliyetlerini destekleyen yardımlarda kullanıldığı gibi, yaşlı, hasta, sakat üyelerle, bunların dul ve yetimlerine, ölüm, tabi afet hallerinde kazanç imkanları ortadan kalkanlara, sosyal güvenlik fonları şeklinde de kullanılmıştır"(Turan, 1990: 138). Ahilikle ilgili çok geniş bir literatür bulunmaktadır. Bu literatür içinde işeri maneviyatıyla ilgili bir çok saptama yapılabilir.

2.2.5.7. Postmodernizm çalışmaları

Batı hegemonyasının dünya ülkeleri arasında yarattığı iktisadi ve siyasi dengesizlikler, zengin ve fakir ülkeler arasında giderek artan eşitsizlik, modernizmin eleştirilmesine sebep olmuş ve postmodernizmin doğuşuna yol açmıştır. Daha ayrıntılı olarak açıklamak gerekirse; 20. Yüzyıldaki iki dünya savaşı, Nazizm gibi insanlık dışı suçların ortaya çıkışı, ulusal ve küresel bağlamda zengin ve fakir arasındaki uçurumun büyümesi, doğanın ve çevrenin bilinçsizce tahribi, görsel popüler kültürün yükselişi ve yapay, yüzeysel, maddi çıkarlar için kurgulanmış bir kültür ekonomisinin doğuşu, insanın küresel karmaşık bir dünyada teknolojik robota dönüşümü modernizmin etkisini giderek kaybetmesine yol açmıştır (Tekinalp, 2005: 78).

Modernleşmenin bittiği ve küresel ekonominin günümüzde enformasyon ekonomisi yönünde bir post modernleşme sürecine girdiği iddiası, artık endüstriyel üretimin sonunun geleceği ya da yerkürenin en hakim bölgelerinde bile önemli bir rol oynamayacağı anlamına gelmez. Tıpkı endüstrileşme sürecinde tarımı dönüştürdüğü ve onu daha verimli hale getirdiği gibi, enformasyon devrimi de imalat süreçlerini yeniden tanımlayarak ve gençleştirerek endüstriyi dönüştürecektir. Burada idari bakımdan işlevsel olan yeni buyruk, “imalatı bir hizmet gibi gör” şeklinde olacaktır (Bar, 1995: 56). Sonuç olarak, endüstriler dönüşüme uğrarken, imalatla hizmetler arasındaki ayrım bulanıklaşır(Chase ve Garvin, 1995: 34-45). Nasıl modernleşme süreci yoluyla her türlü üretim endüstrileşme eğilimine girmişse, postmodernleşme süreciyle de her türlü üretim hizmet üretimi haline gelip enformatikleşecektir (Hardt ve Negri, 2003: 300).

Teknoloji, insan zihninin, insan tasavvurlarının, hayallerinin, araştırmalarının, bunların geleceğe yansıtılmalarının bir mahsuludur. Teknolojinin son iki asırda hızla

mesafe kat etmesinin elbette ki bir faturası olması bekleniyordu. Bu fatura 250 senelik sanayileşme ve makineleşme döneminde makinelerin, teknolojinin insana hakim olmaya başlamasıyla ödenmeye başlandı. Teknolojinin insan hayatında büyük sorunlar açtığını söyleyenler az değildir. Sanayi devriminin ve toplumunun ortaya çıkmasından sonra elbette ki teknolojik değişim ve gelişim de gerçekleşti. Bu değişim, bir bombardıman olarak da değerlendirilmektedir. Böyle bir bombardıman altında kalan toplumların geleneklerinde, inançlarında ve kültürlerinde maddi ve manevi boyutta büyük derin değişmelerin, sarsıntıların, hatta maddi ve manevi yıkımların ortaya çıktığı görüldü (Bolay, 2017: 74).

Genel olarak, saf nesnellik kavramı tarafından yanlış yönlendirilen modern düşünce yapısı; akıl ve duygular arasındaki ikilemden kurtulamamış ve bunun yanında; nesnellik ve öznellik, kavram ve mana gibi farklı ikilikler ile yüz yüze gelmiştir. Ve tahmin edilebileceği gibi, bu kavramlardan yalnızca ilkinin gerçek olarak kabul etmiş, ikincisini yok sayarak gözardı etmiştir. Akıl, nesnellik ve kavramsallık böylelikle Varlık gerçeğini tanımlamakta yetersiz kalmış, hayat döngüsünde sahip oldukları yeri dahi tam olarak belirleyememişlerdir. Bu modern aklın, deneyimlediğimiz süreci tamamen okuyamadığı anlamına gelmektedir. Deneyimlediklerimize ilişkin modern felsefi bakış açısı, simgeler ve algı konusunda basit bir yargıya dahi ulaşamamaktadır. Rasyonalizm, ampirizm, Kant'çı yapısalcılık, diyalektik, pozitivism, vs. de bu hatadan kaçamamıştır. Bu felsefelerde, varlık, anlam, deneyim, bilgi, bilim vs. gibi temel kavramlar yanlış anlaşılmıştır. Bu yanlış kavram ve paradigmların gerek eğitim, gerekse sosyal gelişim planlamasında temel alınmasını şaşkınlıkla karşılamaktan başka elden bir şey gelmemektedir. Bu kavramların yanlış yaklaşımlara neden olması ve sosyal hayattaki ilişkileri kötü şekilde etkilemesi son derece doğaldır (Woo-Woon, 2017: 51-52).

Ama günümüzde modernleşme sona ermiştir. Başka bir ifadeyle, endüstriyel üretim artık tahakkümünü öteki ekonomik biçimler ve toplumsal olgulara doğru genişletemiyor. Bu değişimin bir belirtisi istihdamdaki nicel değişikliklerde görülebilir. Modernleşme süreci emeğin tarım ve madencilikten (birinci sektör) endüstriye (ikinci sektör) göçüyle tanımlanırken, postmodernleşme ya da enformatikleşme süreci emeğin endüstriden hizmet alanına (üçüncü sektör) gücüyle tanımlanır ve hakim kapitalist ülkelerde özellikle de ABD'de 1970'den itibaren

gerçekleşen bir kayma ile kendini gösterir. Hizmetler sağlıktan eğitime, finanstan taşımacılığa, eğlence ve reklama kadar geniş alanı kapsar. İşlerin çoğu son derece değişkendir ve esnek beceriler gerektirir. Daha önemlisi, işlerin temel özelliği genelde işin yapılmasında bilginin, enformasyonun, duygulanımın ve iletişimin merkezi rol oynamasıdır. Bu anlamda, birçok insan post-endüstriyel ekonomiye enformasyon ekonomisi adını vermektedir (Hardt ve Negri, 2003:300). İş yeri maneviyatı da bu bağlamda, hizmet bağlamında kendine yer bulmak durumundadır. Mesele, ilk bakışta dini-manevi hiçbir çağrışım yapmayan bir işi bile, bu duygularla yapmak olmalıdır. Fakat dini/manevi inançlara aykırılığı noktasında ortak aklın hemfikir olduğu iş türlerinin bu bağlamda ele alınması meseleyi sulandırmak olacaktır.

2.2.6. İşyeri maneviyatının örgütsel yansımaları

Zaman zaman yapılan anayasa maddesi, kanun ve yönetmelik değişiklikleriyle, aksayan işleyişlerin ve kamusal hizmetlerin, yeniden düzene sokulması yönündeki niyetlerin uygulayıcı kaynaklı sorunlar sebebiyle, düzene sokulamadığına şahit olunmaktadır. Hatta yazılan kanun metinlerinde suitimale açık boşluklar bulunması gibi nedenlerle bir önceki şekline kıyasla daha fazla olumsuzluğa sebep olması da olasıdır. Aynı şekilde organizasyonlarda görülen olumsuz gidişatı durdurmaya, örgüt ve çalışanları maksimum verimlilik ve esenliğe ulaştırmayı gaye edinen işyeri maneviyatının da çeşitli sebeplerle faydalı olduğu kadar olumsuz sonuçlarının olması ihtimal dahilindedir.

2.2.6.1. İşyeri maneviyatının faydaları

Kurum kültürü kapsamında sosyal ve manevî değerlere sahip olan işletmeler, çalışma hayatında etik kurallar oluşturmuş, çalışanlar ve çalışma ortamları bu yeni etik standartlardan yeni yeni faydalar sağlamıştır. Bunun yanında inançları doğrultusunda maneviyatını işyerinde yaşayabilen bir çalışan, sorumluluk çerçevesinde işletmeye sadakat göstermenin gerekli olduğunun farkındadır. Manevî yönden zengin olan bir çalışan, kendini sosyal hayata bu şekilde adanmış gibi işlerini de büyük bir mesuliyet duygusuyla ifa edecektir. Böyle bir kişi, yaptığı işe genelde daha fazla önem ve anlam yüklemektedir. Manevî değerlere sahip bir insan, yaptığı işi ve çalıştığı işyerini, kendi bireysel menfaatlerinin üzerinde yüce bir amaç olarak

konumlandırmaktadır. Böyle bir manevî atmosfer içinde çalışan bir kişi, farklılıklar karşısında ayrıştırıcı değil, örgütün amacı için birleştirici davranmaktadır. Maneviyata sahip inançlı bir çalışan, manevî değerlerini iş yaşamına yansıtmakta ve bu değerlerle örgüt kültürüne zenginlik katmaktadır (Giacalone ve Jurkiewicz'dan aktaran Seyyar ve Evkaya, 2015: 56).

İşyeri maneviyatının önemli faydalarından biri de yabancılaşmaya neden olan sebepleri oradan kaldırmasıdır. İşletme disiplinde yabancılaşma, çalışanın yaptığı işi anlamsız bulması; örgüt içindeki diğer insanlarla iyi ilişkiler kuramaması; örgüt içinde kendisini yalnız, yetersiz ve güçsüz hissetmesi; örgüt içinde geleceğine ilişkin umutlarının olmaması ve kendisini kurulan ve işleyen bir sistemde yer alan basit bir çark olarak algılaması biçiminde tanımlanmaktadır (Elma, 2003: 89-90).

İşyeri maneviyatı üzerine yapılan ilk araştırmada (Reich,1981) yaptıkları işi anlamlandıran çalışanların, işlerini kendilerine yapılan ödemeden ibaret görmediklerini, bundan dolayı daha fazla çaba sarf ettiklerini ortaya koymuştur (Yolsal, 2016: 21). Bireysel ihtiyaçları karşılayan manevi bir vizyon, çalışanlar ve örgüt arasında oldukça kuvvetli bir bağ oluşturabilir ve bu şekilde çalışanların motivasyonunu, ekip ruhunu ve örgütsel hedeflere olan bağlılıklarını güçlendirebilmektedir (Neck ve Milliman, 1994:9-16). Örgüt yöneticileri saldırgan davranışların bir nedeninin de işyerinde maneviyat eksikliği algılamaları olduğunu bilmelidirler. İşyeri maneviyatının örgütler için birçok faydası bulunmaktadır. İşyeri maneviyatı, çalışanların işlerine karşı daha olumlu yaklaşımları ve işyerlerinin daha hızlı büyümesi, verimliliğin artması, örgütsel performansın yükselmesi, iletişimin iyileşmesi ve daha fazla takım ve topluluk anlayışı gibi bulgularla bağlantılıdır (Lopez ve diğ., 2009: 273).

Sayar(2017) son yıllarda psikoloji ve psikiyatride çok üstünde durulan bir kavramdan “resilience”; mukavemet ve yılmazlık kavramından bahsetmektedir. Benzer travmalarla karşı karşıya kalanlardan bir kısmı yıkılırken, bir kısmı ayakta kalmayı başarabilmektedirler. Bu yıkılmayanların özelliği nedir ve neden bazı insanlar hayatın darbelerine, sillelerine karşı daha dirençli ve daha yetenekli ve daha kolay ayağa kalkabilmektedir? İşte mukavemet kavramı bu farklılığı tartışmaktadır. Dindar insanların, maneviyatı yüksek olan kişilerin yapılan çalışmalarda mukavemetlerinin daha yüksek olduğu ortaya çıkarılmıştır (Sayar, 2017: 17). Çalışma yaşamının zorlu

koşulları, zaman baskısı, rekabet, değişen mevzutaları takip vb. durumlar her düzeyde çalışanın direnç ve azmini sınavan krizler üretir. Bu krizleri aşmak mukavemetlerini maneviyatlarıyla artıran çalışanlarca mümkün olacaktır.

Büte (2018) işyeri maneviyatı türlerinin saldırganlık davranışları üzerindeki etkilerini tespit etmek için yaptığı çalışmada, algılanan işyeri maneviyatının saldırgan davranışlardan en fazla “düşmanca davranışlar” gruplaması (kızgın bakışlar, sessiz kalma, dedikodu çıkarma, söylenti yayma, sözlü cinsel tacizde bulunma gibi) üzerinde etkili olduğunu tespit etmiştir. Düşmanca davranışların işyeri maneviyatıyla açıklanma düzeyi %51,3’tür. Algılanan işyeri maneviyatının ikinci olarak “açık saldırgan davranışlar” üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Açık saldırgan davranışların (vurma, itme, çekme, hırsızlık, ısırma, tükürme gibi) işyeri maneviyatıyla açıklanma oranı %37,1’dir (Büte, 2018: 909).

Bruce, çalışmada ruhsallığın yararlı bir şekilde egemen olduğu iş ortamında, farklı dünya görüşüne sahip kesimlere eşit imkânlar sunulduğunu ve farklı görüşlere saygı duyulduğunu belirtmiştir. İşyeri ruhsallığı bu açıdan çalışanın kendisini çevresinden ayrı tutması ve sadece beklenen görevlerini beklenildiği gibi gerçekleştirmesi anlamına gelmemektedir; tam tersine kişinin işyerinde doğal bir şekilde birçok yönünü ifade etmesi anlamına gelmektedir (Bruce, 2000: 460-472). Kumar ve Kumar, yaptıkları alan yazın taraması sonuçlarına göre, işyerinde ruhsallığı benimseyen kurumların ruhsal gelişimden yoksun olan kurumlara kıyasla yüksek verimlilik, düşük çalışan değişim oranlarına sahip olduklarını, rakipleri karşısında üstünlük elde ettiklerini belirtmiştir. Ayrıca çalışmalarında işyeri ruhsallığının işyerinde stresin üstesinden gelmek için iş-yaşam dengesi sağlamada etkili olduğu, kişisel ve örgütsel düzeyde çeşitli pozitif sonuçlara yol açtığı tespit edilmiştir (Kumar ve Kumar, 2015: 278).

İşyeri maneviyatının çalışanın takibi ve izlenmesiyle ilişkisinin de önemli olduğu düşünülmektedir. Hırsızlık, güvenlik ihlali, sahtecilik ve usulsüzlük yüzünden oluşan kayıpları önlemek çalışan izlemenin ana sebeplerindendir. Fakat iş verenler çalışan takibiyle, artan üretkenlik ve işyeri kültürünü daha iyi anlamının ortaya çıkardığı ekstra faydaları da gözlemlemektedir. Örneğin binlerce lokantada kullanılan çalışan takip programı, her sunucudaki işlemleri, çalışan hırsızlığını gösterebilecek örüntüleri bulmak için inceleyebilirler. Aynı bilgi, yöneticilere, yöneticilik

potansiyeli olan, yüksek çaba sergileyen çalışanları belirlemeye de imkan sağlayabilir. Filo arabalarının GPS takibi; sürücülerin hızını, agresif biçimde sürüş yapıp yapmadığını veya uzun, izinsiz molalar verip vermediğini belirler ve çalışılmayan zaman için çalışana bir fatura çıkartır. GPS izleme analizleri, aynı zamanda sürücülerin vakitlerini daha etkin kullanmalarını ve yakıt tüketiminde tasarruf etmelerini sağlar (DeCenzo ve diğ., 2017:90). Teknolojik tedbirlerin kullanılması yoluyla kayıpların, olumsuz çalışan davranışlarının, müşteriye olumsuz etkilemeye yönelik her aksaklığın minimum seviyelere çekilmesinin uluslararası ve büyük ölçekli örgütler için vazgeçilmez olduğu kesindir. Fakat ülkemiz gibi ekonominin çarklarının orta ve küçük ölçekli işletmelerle, hatta esnaf yapılanmasıyla döndüğü düşünüldüğünde teknolojik önlemlerin yatırım maliyetlerine getireceği ek yük dahi bizi işyeri maneviyatını düşünmeye sevk edecektir. Kaldı ki çalışan manevi-vicdani bir sorumluluk hissetmedikçe her önlemin bir açığını yakalayacaktır. Bazen birkaç dakikalık bir elektrik kesintisinin, bir sistem hatasının işletmeler açısından nelere mal olacağı ortadadır.

Örneğin, Khanifar Müslüman bir toplumda yaptığı araştırmasında, işyeri 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 ve diğ., 2010: 568). Dinden bağımsız manevi inanç mensuplarının da salt doğru olduğu için tanrı gözetimi yerine bireysel otokontrol ile bu hedefe ulaşmaları mümkün olabilecektir.

C. Taylor'a göre, toplumun kutsal yapısı bir kez ortadan kalktığında, sosyal düzenlemeler ya da eylem tarzları artık varlıkların düzeni ya da Tanrı buyruğu temeline oturmadığında, bunlar çıkar için kullanılmaya daha müsait hale gelmektedir. Benzer şekilde, çevremizdeki varlıklar varoluş zincirindeki konumlarının getirdiği önemi kaybettiklerinde, bizim tasarılarımız için, hammadde

ya da araç olarak, görölmeye açık hale gelirler (Bozkurt, 2006: 44-45). Bundan hareketle maneviyatın kaosu önleyen, düzen oluşturunca ve insanın kendi iradesiyle var olmasını sağlayan bir potansiyeli olduğu söylenebilir. Taşıdığı manevi değerler bütünüyle çalışma yaşamını sürdüren kişi, bir başkasına araç olma gibi bir zaafiyet içinde olmayacaktır.

KrishnaKumar ve Neck de, işyeri maneviyatına ilişkin düzenleme ve uygulamaların, sonuçta kurum performansının da artmasını sağlayan; yaratıcılık, dürüstlük/güven, kendini tamamlama ve bağlılık açısından birtakım faydalar sağladığını belirtmektedirler. Manevi açıdan zenginleşmiş kurumlarda çalışanların yaratıcılığı ve sezgi gücü gelişmektedir. Böylece çalışanın verimliliği, dolayısıyla da kurumun performansı artmaktadır. Maneviyat temelli kurumlarda dürüstlük ve güven odak noktalarından biridir. Güven ilişkilerinin güçlü bir şekilde oluşturulduğu kurumlarda, özellikle ekonomik daralma dönemlerinde, çalışanlarla yönetim arasındaki bu güven ilişkisi kurumun gelecekteki performansı üzerinde önemli bir rol oynamaktadır. Aksi durumda, kurum içinde iletişim problemleri ortaya çıkabilir ve bu da yönetim ve çalışanlar arasındaki işbirliğini zedeleyebilir. Maneviyatın beslenmesi, çalışanların işe geldiklerinde kendilerini tamamlanmış hissetmelerine yol açacak ve yüksek bir morale sahip olmalarını sağlayacaktır. Bağlılık ise yine çalışanların performanslarını yükseltmekte ve kuruma yüksek bir finansal başarı olarak geri dönmektedir (KrishnaKumar ve Neck, 2002: 157-158).

Jung ekolünden uzman Robert Johnson, tükenmeyen enerji akımına “diyonik enerji” adını vermiştir. Johnson bu enerjiyi “hepimizin içinden geçen ve bizleri cennet ve yeryüzüyle birleştiren yaşam gücü” olarak tanımlamaktadır. Araştırmacıya göre, benliğimizin içindeki doğal ve sağlıklı diyonik değerın ortaya çıkmasına izin vermediğimiz takdirde, bunu telafi etmek için bize heyecan verebilecek birçok yola başvurulmaktadır. Bu durum da toplumda uyuşturucu, alkol ve yiyeceğe olan bağımlılığı; cinayetleri; şiddeti açıklamaktadır. Bu olumsuz bağımlılıklar, diyonik enerjinin ters tepmesi olarak değerlendirilebilir. Bu bağımlılıklar, içimizde doğuştan bulunan neşeyle temasımızı kaybetmemiz sonucunda oluşan bir boşluğu doldurmaktadır. Bu bağımlılıkları “manevi arayışın olumsuz yönü” olarak niteleyen Johnson şöyle diyor: “Ruhumuzu sevinçle doldurmak istiyoruz; bizi kuşatmış olan kronik ve kemirici boşluğu hiçbir zaman dolduramayan çok kısa bir fiziksel heyecan

yaşıyoruz.” Bağımlılıklarımızın büyük bir bölümü, neşemizin kaynağının yer aldığı benliğimizin derinliklerine ulaşamamaktan ve bu neşeyi gündelik yaşantımızın dansına taşıyamamaktan kaynaklanmaktadır. Umutsuzluk içinde, kendi kendimizi tahrip etmemize yol açsa dahi, ne şekilde olursa olsun geçici çarelerin peşine düşmekteyiz (Johnson, 1987: 7-11; Özdoğan, 2008: 84). Bir boşluğu doldurmak, hissedilen eksikliği doğru tesbit etmekle mümkün olacaktır. Zira yanlış tesbitler yanlış çözüm arayışlarına götürebilmektedir. İşyerlerindeki çalışan davranışlarındaki olumsuzlukların sebebi olabilecek duygusal iniş çıkışlar ve boşluklar manevi atmosferlerle düzenlenebilecektir.

2.2.6.2. İşyeri maneviyatına yönelik olumsuz yaklaşım

Benefiel (2003b:367) hala devam etmekte olan birçok çalışmanın amacını sorgulayarak, “maneviyat örgüt performansını nasıl etkiler?” sorusunun bulmayı hedefleyen çalışmaların arkasında gizlenen bazı etik soruları sormuştur. Örneğin, en nihayetinde maneviyat materyalle ya da maddeyle alakalı olmayan bir konu ise, maneviyatı örgütsel yaşama eklemlenerek kazanılacak olan materyale odaklanmak uygun mudur? Maneviyatı maddi kazanca bağlayarak örgütleri maneviyatla tanıştırmak, yarardan çok zarar vermez mi? Bu durum acaba çıkarıcı ve etik olmayan bir yaklaşım değil midir (Örgev ve Günelan, 2011: 56). Bir yandan günümüz insanının işyerine kendini (manevi, kültürel, politik vb.) bir bütün olarak getirmesi teşvik edilirken, diğer yandan bütünlüğü oluşturan bileşenlerin en önemlilerinden biri olan dini kimliklerin ifade edilmesi söz konusu olduğunda aynı yapıcı ve teşvik edici yaklaşımın yerini çekincelerin ve kısıtlamaların alması, bu yaklaşımların belki de en büyük açmazıdır denilebilir (Yolsal, 2016: 14-15). Maneviyatı önceleyen çalışanlar da çalışma yaşamının maddi unsurlarını toptan göz ardı etmiş değillerdir. İşyeri maneviyatı ve onunla sağlanacak performans ve karlılık gibi sonuçlar bir anda gerçekleşiverecek türden şeyler de değildir. Zaten bu şekilde içselleştirilmeden uygulandığında sonuç verecek bir uygulama olmayıp bilakis ters etki yapacaktır. Fakat kavramın doğal seyri gereği sonuçta performans, verimlilik, kalite ve karlılık artmış ve bu çalışanlara yansımışsa bu da arzu edilmeyen bir durum olarak değerlendirilmeyecektir.

Din temelli iş yeri maneviyatı, belirli bir inancın daha iyi, ahlaken daha üstün ya da diğerinden daha değerli olduğu gibi bir büyülenme 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, 2005: 4). Dahası manevi bir çalışanın istihdamının faydalarının yanında beklemedik maliyetleri de olabilir. Örneğin, bir manevi çalışanın diğer çalışanlara göre daha yüksek etik standartlara sahip olduğu görülürse, bu yüksek standartlar çalışanların uygun etik davranışları neyin oluşturduğuna dair daha yüksek beklentilerinin olmasına yol açabilir. Böyle standartlar hem zaman (neyin uygun olduğuna dair bir uzlaşma elde etme gayreti) hem de ücret (uygulama) açısından pahalıya mal olabilir. Manevi açıdan yüksek düzeye sahip bir çalışanın endişeleri, örgüt yapısı içinde etkili bir şekilde belirlenmemişse muhbirlik davranışlarına yol açabilir (Giacalone ve diğ., 2013: 447). Çalışma yaşamının temposu uzun uzadıya bu tür felsefi tartışmalara müsait değildir. Bununla birlikte ortak manevi beklentileri karşılayacak davranış ve tutumlar bir iş yerindeki farklı iş çeşitleri için belirlenerek üzerinde uzlaşma sağlanmış manevyat eksenli bir çalışma standardı oluşturulabilir.

Manevi yaklaşımların birçoğunda ve dinlerin iç dünyaya yönelik tasavvufi boyutunda sorunları veya yanlış uygulamaları hemen tepki vermeden zamana bırakan, müeyyide uygulamadan izlemeye yönelik bir anlayış görüldüğü söylenebilir. İşyerine maneviyatla gelenler bağlamında bu tür anlayış ve uygulamalar örgüt içindeki farklı yapıdaki çalışanlar veya yönetim açısından su istimale açık alanlar bırakabilir.

Kurumun sağladığı manevi ortamda da benzer sorunlarla karşılaşmak mümkün olabilir. Bu itibarla iş yaşamının karşılıklı çıkar ve kazanımlar ekseninde kurulmuş bir yapı olduğunun unutulmaması ve hukuki düzenlemelerin ve iş sözleşmelerinin rasyonel yaptırımlarına olan ihtiyacın işyeri maneviyatı uğruna göz ardı edilmemesi de önem taşımaktadır. Müesseselerde maneviyatın hakim olduğu bir ekosisteme giden yol, ilmek ilmek ipek bir halı dokuma titizliğiyle uğraşı isteyen bir süreç olacaktır. Çünkü muhatabın ruhunda karşılık bulması amacıyla çıkılan bu yolculukta -gayri maddi hüviyeti icabı- ne kadar yol katettiğimizi kestirmek kolay olmayacaktır.

Bu amacı gerçekleştirmeye yönelik uzun soluklu eylemlerin arkasında örgütün yöneticinin veya bir grup çalışanın lehine ikincil bir fayda sezilirse işyeri maneviyatının o kurumda tekrar denenmesi aynı yönetim ve belki aynı kadroyla tekrar mümkün olmayabilir. İster dini ister profan(dindışı) bir kaynaktan beslenmiş olsun iş yeri maneviyatı kavramı kendisinden önce çalışma ilişkilerinde insan merkezli oluşturulmuş tüm kuramları taçlandırarak belki de son hedeftir.

İşyeri Maneviyatı ile ilgili bir düzenlemenin ABD’de geçirdiği sancılı sürece bir bakılacak olursa meselenin hayata geçirilmesinin kolay olmayacağı söylenebilir. 1964 Medeni Haklar Yasası (The Civil Rights Act of 1964), ABD’de okullarda, kamusal alanlarda ve işe alımda siyah ırka mensup kişilere yapılan negatif ayrımcılığın yasaklanması konusunda dönüm noktası olan bir yasa niteliği taşır. 2 Temmuz 1964’te dönemin ABD başkanı Johnson tarafından imzalanarak yürürlüğe giren bu yasa ile, ırkçı ayrımcılık yasa dışı kılınmıştır.

Bu yasanın yedinci maddesine dayanarak WRFA(workplace religious freedom act) işyerinde dinsel özgürlükler yasası gündeme gelmiştir. Yasa 1994, 1999, 2002, 2003, 2005 ve 2010 da birçok kez meclise gelmiş ve epeyce muhalefete karşılanmıştır. İki partiden de destekleyenler olmasına rağmen kabul edilmemiştir. Özellikle ACLU (American civil liberties union) Amerikan sivil özgürlükler sendikası karşı çıkmıştır. Amerikan ticaret odası ve iş dünyasında diğer örgütler de işverenlere yeni yükler getireceğini söyleyerek karşı çıkmışlardır. Karşı çıkanlar çalışma arkadaşlarının ibadet süresince oluşturacak açığı telafi etmek için diğer çalışanlara ilave iş yükü getireceğini bunun da din adına bazı ayrımcılıkları yasal hale getireceğini ve işyerinin laik ortamını bozacağını iddia etmişlerdir. Yasa Ortodoks, Katolik, Yahudi ve İslami din kurumlarından destek görmüş ve onaylanmıştır. Yasanın 2013 güncel haliyle din temelli ayrımcılığı yasaklaması ve işyerlerinde ibadet yerleri sağlamasını konu edinmektedir. Fakat daha sonra birkaç kez gözden geçirilip kapsamının daraltılması yoluna gidilmiştir.

2.3. İş Yeri Maneviyatıyla İlgili Kavramlar

İşyeri maneviyatıyla ilişkili olduğu düşünülen din, etik, örgüt iklimi, örgüt kültürü gibi kavramlar ve bazı liderlik yaklaşımları bu bölümde ele alınarak konunun daha iyi anlaşılması sağlanmaya çalışılacaktır.

2.3.1. Pozitif psikolojik sermaye

Luthans (2002) yapmış olduğu bir literatür taramasında psikoloji alanında yazılan 375.000 makalenin negatif kavramlara (depresyon, ruh hastalıkları, kaygı, korku, öfke gibi) odaklandığını buna karşın sadece 1000 makalenin pozitif kavramları konu edindiğini söylemiştir (Kutani ve Oruç, 2014: 146). Negatif olanı konu edinmeye odaklanma ve adeta pozitif olandan uzak durma çözüm odaklı bir hareket tarzı olmamıştır.

Öte yandan pozitif psikolojik sermayeye gelecekte dahil edilmesi için yüksek potansiyele sahip olan pozitif bir çok boyut vardır. Bunlar bilişsel özellikler olarak yaratıcılık ve bilgelik, duyuşsal özellikler olarak da iyilik hali, mizah ve akış şeklinde sıralanabilir. Bu boyutların pozitif, kuramsal temelli, ölçülebilir, geliştirilebilir ve performansla alakalı olması nedeniyle pozitif psikolojik sermaye özelliklerini karşıladığı görülmektedir. Diğer yandan bu kavramların pozitif psikolojik sermaye bileşenlerine dahil olması için daha fazla araştırmaya ihtiyaç vardır. Ayrıca pozitif psikolojik sermayenin gelişimi için yüksek kapasite özellikleri olan otantiklik, ruhsallık(maneviyat), cesaret ve sosyal kapasite özellikleri olan kadirşinaslık, affedicilik, duygusal zeka gibi kavramlar da gelecek araştırma konuları olarak görülmektedir (Luthans ve diğ., 2006).

Sosyal sermaye toplumun güven çapının yüksekliği ölçütüne dayanan ve buna göre toplumların maddi ve manevi yönden kalkınmalarını sağlayan en temel unsurlardan birisi olarak kabul görmektedir. Sosyal sermaye kavramı, her şeyi olduğu halde hala istenilen düzeyde bir ilerlemeye ulaşmayan ulusların sahip olmadıkları şeye işaret ederken, gelişme ve kalkınma için öyle elle tutulur fazlaca elverişli bir yapıya sahip olmadıkları halde dünyanın en müreffeh ülkeleri arasına girmeyi başarmış kimi ulusların da kalkınma durumlarının ardında yatan motive edici unsurların anlaşılmasına izin vermektedir. Sosyal sermaye bir toplumda yüksek boyutlara ulaşmışsa o toplumun kendi içinde barışık ve konsensüs zeminlerini yakalamış bir yapı arz ettiği anlaşılmaktadır. Bu durum da doğal olarak o toplumun kalkınması için doğrudan sonuçlar oluşturmaktadır (Dekker, 2001: 11). Her şeyi olduğu halde istenilen hedeflere ulaşamayan ulusların, örgütlerin sahip olmadıkları en önemli şeyin maneviyat olması sürpriz olmayacaktır. Özellikle sanayileşme ve kalkınma hamlelerini süratle gerçekleştirmeyi becerebilmiş milletlerin temel dinamiği

Çalışanların yaptığı işle vatana hizmet etme arasında kurdukları bağ olarak göze çarpmaktadır.

Sosyal sermaye kavramı, bir toplumun bir arada var olmasına g katan, insanların birbirlerine ve yaşadıkları devletin kurumlarına duydukları güvenleri ile doğru orantılı bir şekilde gelişen yapıları işaret etmektedir. Güven duygusunu kaybeden bir toplumun uzun vadede ciddi sorunlarla yüzleşeceği açıktır. Sosyal sermaye'nin aile, toplumsal norm ve değerler gibi önemli kaynaklarının yanında bir diğer önemli kaynağı da bir toplumun inanç sistemi olarak karşımıza çıkan din kurumudur. Bu anlamda din bir toplum için en önemli güven ve toplumsal sermaye kaynağı olarak kabul edilmektedir. Bu algılayışı tüm dünya ölçeğinde en fazla benimseyen ülke olan ABD'de din toplumsal entegrasyonun en önemli araçları arasında kabul görmektedir. Bu nedenledir ki her türlü dine serbest bir çalışma ve örgütlenme imkânı tanımak, teşvik etmek, devletin gözettiği toplumsal sermaye seviyesi açısından yararlı hatta gerekli görülmektedir (Aktay, 2003: 35).

Türkiye'de dinin sosyal sermaye değerinin azalmasında Türk toplumunda yaşanan modernleşme süreçleri ve bu süreçlere can veren kimi ideolojiler etkili olmuştur. Bunların başında hiç kuşkusuz pozitivizm gelmektedir. Türk modernleşmesinin oluşum zemininde pozitivizmin son derece belirleyici bir rolü olduğu bilinmektedir. Osmanlı batılılaşmasının ilk yıllarından itibaren egemen olan pozitivist geleneğin, özellikle toplumun aydın kesminde son derece derin etkilerinin olduğu bilinmektedir. Pozitivizmin entelektüel sahada boy göstermesini sağlayan Auguste Comte'un oluşturduğu teoriye göre tüm metafizik öğretiler gibi insanlığın doğrusal evriminin bir aşaması olan din de ortadan kalkacaktı. Bu anlamda derin bir değer buhranı yaşayan Türk aydını, pozitivizmle erken dönemde kurmuş olduğu bu bağ sonucunda kendi toplumsal norm ve değerlerine olan güvenini kaybederken bu değerler manzumesi içinde merkezi bir yere sahip olan din de bu gelişmelerden nasibini alacaktır (şan, 2008: 88). Son yıllarda kaybedilen bu toplumsal norm ve değerlerimizi yeniden ihya edilmesi yolunda önemli adımların atıldığı söylenebilir.

2.3.2. Örgütsel adalet

Genelde evremizde olup biten olayların ne kadar adil olduğunu değerlendirir ve karşılaştığımız adaletsizliklere, farklı şekillerde tepkiler vermeye çalışırız. İnsanların günlük hayatlarında adalet algılarını değerlendirdikleri ortamlardan biri,

zamanlarının büyük bir bölümünü geçirdikleri işyerleridir. Çalışanlar, aldıkları ücretin ne kadar adil olduğunu, yöneticilerin kendilerine adil davranıp davranmadığını ya da işyerinde verilen ödüllerin adaletli bir şekilde dağıtılıp, dağıtılmadığı konusunda kendilerine sorular sorarlar ve bu konudaki algıları sebebiyle çevrelerine karşı bazı davranış kalıpları geliştirirler (Irak, 2004: 26).

Örgütsel adalet; dağıtım adaleti, süreç adaleti ve etkileşim adaleti olmak üzere üç boyutta incelenmiştir. Dağıtım adaleti, elde edilen ücret ödül, ceza ve terfi gibi her türlü kazanımın çalışanlar tarafından adil olarak algılanmasını ifade eder. Dağıtım adaleti, çalışanların belirli davranışları göstermeleri şartıyla belirli ödüllere ulaşmalarını garanti etmektedir (İşcan ve Naktiyok, 2004: 183). Süreç adaleti ve onun uzantısı olan etkileşim adaleti ise, örgüt içinde adaleti sağlama girişimleri ve adaletli durumlar yaratma çabalarına odaklanmaktadır. Bu nedenle dağıtım adaleti, reaktif özellik gösterirken, süreç adaleti ve etkileşim adaleti, proaktif özellik göstermektedir (Çakır, 2006: 45).

Örgüt içinde yöneticiler tarafından alınan kararların çoğu, çalışanlarla ilgilidir. Bu kararların bazıları çalışanların aldığı ücretlerle, bazıları üzerinde çalıştıkları projelerle ve bazıları da onların içinde bulundukları sosyal ortamlar ile ilgilidir. Bu kararların, çalışanın neden o örgütte çalıştığını etkileyen hem ekonomik hem de sosyo-duygusal sonuçları vardır. Bu sonuçların önemi, bireylerin tecrübe ettikleri karar alma sürecini, eleştirel bir gözle yargılamalarına neden olmaktadır. Bunun sonucunda, alınan kararların ardından bireylerin sorduğu ilk sorulardan biri “bu adil miydi?” olmaktadır (Colquitt, 2001: 386). Süreç adaleti, örgüt içinde alınan dağıtım kararlarının alınma süreçlerinin, çalışanlar tarafından adil olarak algılanmasını ifade eder. Dağıtım kararlarının alınış şekillerinin çalışanlarca adil olarak kabul edilmesi, çalışanların söz konusu kararları içselleştirmeleri açısından büyük önem taşımaktadır. Etkileşim adaleti; çalışanlara değer vermek, saygılı davranmak ve sosyal değer olarak tanımlanan bir kararın, çalışanlara açıklanması gibi davranışları içermektedir (İçerli, 2010: 86).

Maneviyat kavramıyla yan yana durmaya en uygun ya da aynı küme içinde olması gereken kavramlardan biri, belki de en mühimi adalettir. Adaletin gözetilmediği bir uygulamaya manevi demek olası değildir. Maneviyatın olduğu her yerde adalet vardır. İslami kaynaklarda “bir şeyi yerli yerince koymak” diye tarif edilen adalet

kelimesi akla gelebilecek her türlü terfi, statü ve ücret gibi hususları kapsayıcı bir nitelik taşımakta olup ilk bakışta akla geldiği gibi salt eşitlik olarak değerlendirilmemektedir.

2.3.3. Cinsiyete bağlı iş bölümü

Farklı kültürlerin hakim olduğu ülkelerde, kadının çalıştığı iş kolu veya iş yerinin maneviyatla ilişkisi konusunda farklı değerlendirmeler olması beklenen bir durumdur. İslam toplumlarında kadının aileye ait tarımsal ve hayvancılık faaliyetleri, ve ev merkezli işler dışında çalışma hayatına dahil olması sınırlı düzeyde kalmıştır. Türkiye’de bu durum sanayiye geçmenin gecikmesi, muhafazakarlık vb. birçok nedenle açıklanabilir. Kadınların bazı mesleklere daha uygun olduğu, o meslekleri erkeklerden daha iyi yapabilmeleri söz konusu olabileceği gibi, erkeklerin de bazı meslekler için kadınlardan daha uygun ve iyi olduğu şeklinde anlayışlar da mevcuttur.

ABD’de cinsiyete bağlı işbölümüne karşı takınılan tutum ve inanışlar ekonominin ihtiyaçları doğrultusunda değişiklik göstermiştir. Savaş dönemlerinde, erkek işgücündeki yetersizlik nedeniyle, kadınların ev dışında çalışmalarının vatanseverlik görevi olduğu fikri desteklenmiştir. Örneğin, kadınların fiziksel olarak ağır işlere uygun olmadığı yönündeki yaygın görüşe karşı erkeksi bir vücuda sahip Rosie the Riveter (Perçinci Rosie) poster tiplmesi yaratılmıştır. Örnekte de geçtiği gibi, toplumdaki işbölümünün kökeninde inançlar ve değer yargıları, kısaca kültürel unsurların yer aldığı görülmektedir. Burada Perçinci Rosie tiplmesiyle, bir biçimde bireylerin ve toplumun kadının çalışmasıyla ilgili değer yargılarının etkilenmeye çalışıldığı görülmektedir. Çalışma yaşamına ilişkin bazı örneklerde de, değer yargılarının çalışanların verimliliğini yükseltmek amacıyla açık bir biçimde ve bilinçli olarak kullanıldığı ve bu uygulamadan da arzu edilen neticenin alındığı görülmektedir. Örneğin Japon işgörenlerin taşıdıkları, ya da en azından taşımaları gereken manevi değerler yukarıdaki sözlerle uyum içinde şu şekilde sıralanmıştır: Sanayi yoluyla millete hizmet, doğruluk, uyum ve işbirliği, iyileştirme gayreti, nezaket ve alçak gönüllülük, intibak ve benzeşme, şükran gibi kelimeler çalışmaya anlam yükleyen ifadelerdir. Yine Japon insanların aile üyeleriyle evdeki yakınlarına karşı (on) topluma ve toplumdaki tanınan-tanınmayan herkese hatta yabancılara karşı (giri) ve kendi öz- varlığına karşı beslediği (ninci) ve bütün bu

görevlere bağlılık, vefa ve sadakat anlamına gelen (cu) görevleri, geleneksel Japon ahlakının (dotoku'nun) temelini oluşturmaktadır (Murat, 2008: 193).

Toplumumuzda kadını korumak için anne-baba ve eşler belli işlere mesafeli yaklaşmışlardır. Kadının çalışmasına tümünden karşı olan bir kesim bu gün de mevcudiyetini sürdürmektedir. Kadınların kamuda çalışmasına aileler daha sıcak bakmaktadır. Kamuda kadınlara özel sektörden daha hassas davranılacağına, kurallar çerçevesinde keyfilikten uzak bir yönetimin olacağına ilişkin inanç bunu desteklemektedir. Bu “korumacı” anlayış manevi işyerlerine gereksinim duymaktadır. Örneğin akaryakıt istasyonunda çalışmak, garsonluk gibi mesleklerde yakın zamana kadar kadın çalışana rastlamak pek mümkün değildi. Ülke için kadın istihdamının genel istihdam içindeki payını artırmak ve ebeveyn ve eş olarak, kadın aile bireyleri için(onların da onayıyla) bazı işyeri ve meslekleri daha uygun görmek farklı ele alınabilir. Kişi manevi gerekçelerle iş ve işyeri tercihi yapabilmelidir. Savaş, tabi afet, salgın vb. durumlarda, kadınlar için de iş ve meslek tercihinde kuralların esnetilmesi, işyeri maneviyatının gerçek tezahürü olacaktır.

2.3.4. Örgüt kültürü ve örgüt iklimi

2.3.4.1. Örgüt kültürü

Örgüt kültürü unsurları örgüt kültürü tanımında belirtilen değerler, normlar, inançlar, törenler, semboller, alışkanlıklar, ortak dil, hikayeler ve efsanelerdir. Bu kavramlar iki başlık altında gruplandırılabilir. Birinci grupta örgüt kültürünü meydana getiren unsurlar (değerler, normlar, inançlar), ikinci grupta ise örgüt kültürün taşıyıcıları (törenler, semboller, alışkanlıklar, dil, hikayeler ve efsaneler) olarak ele alınabilir (Şenel, 2006: 119).

Değerler bir örgüte ait ihtiyaçlar, amaçlar, tutumlar, kişilik türleri, motivasyonlar ve ilgi alanları olarak nitelendirilir. En basit tanımıyla değerler, kişilerin davranışlarını şekillendiren standartlardır. Tavır ve hareketleri yöneterek kişilerin düşünce ve davranışlarına yön verirler. Kişiler, değerleri içerisinde yaşadığı sosyal çevre ile kurduğu ilişkilerle ve içinde bulunduğu toplumun kültürel yapısından öğrenirler. Kolay kolay değişmeyen değerler kişi veya grupların içinde bulundukları çevrede fiziksel, sosyal ve manevi değişimlere bağlı olarak değişirler (Battal, 2007:5).

Öz çıkarını maksimize etmeye çalışan Homo Economicus bireyin kullanıldığı modellerin güncel iktisadi hayatla uyuşmayan iki yönü bulunmaktadır. Birincisi; Kendi faydasını maksimize etmeye çalışan Homo Economicus birey tüm çabalarına rağmen mutlu olmayı başaramayabilir; buna karşın başkalarına yardım eden birey ise tersine mutlu olabilir. Bu duruma iktisat literatüründe “Hedonistik Paradoks” adı verilmektedir (Konow ve Earley, 2007).

İkincisi; sadece kendi öz çıkarlarının peşinde olan bireylerin olduğu dünyada toplumsal refah maksimize edilemeyebilir. Mahkumlar çıkmazı oyununda her iki mahkumun toplam faydası ancak her ikisinin de suçu inkar etmesi ile maksimize edilmektedir. Ancak Nash dengesine göre her ikisi de suçu itiraf etmektedir. Mahkumların diğerinin tercihi hakkındaki bilgisizliği, diğerine olan güvensizliği gibi nedenlerden ötürü toplam faydalarını maksimize etmeyen bir sonuç ortaya çıkmaktadır (Dilek, 2016: 135-137). Görünen o ki bireysel mutluluk, huzur ve refah için de başkalarının mutluluğu ve iyiliği için çaba sarf edilmesi gerekmektedir. İşyerlerinde çoğunluğun huzursuz ve endişeli olduğu bir ortamda birkaç çalışanın bu olumsuzluktan uzun vadede etkilenmemesi mümkün olmayacağından yardımlaşma, dayanışma, adalet, merhamet vb. kavramların örgüt iklimine hakim kılınması gerekecektir.

İşyeri maneviyatı çalışmaları, çoğunlukla savunmacı bir yaklaşımla ele alındığı için, normatif bir iyilik anlayışı ile ilişkilendirilmiştir. Manevi örgütler insani kaygı ve kazanımları bünyesinde barındıran kültürler tarafından karakterize edilmiş daha yüksek amaç ve talepleri olan örgütlerdir. Sonuçta, bütünlük ve mutluluğun örgüt amacının bir parçası olduğu böyle aşkın hedeflere ve sevgi temelli kültürlere kimsenin karşı çıkması beklenemez. Fakat organizasyonlar, kar-zarar neticesine bağlı zihniyetleriyle bu sonuçlara karşı olmamakla birlikte, maneviyat ile örgütsel olarak istenen belirli sonuçlar arasında bir ilişki olup olmadığı konusunda makul bir biçimde ilgilenmektedir. Politik dürüstlük bir yana bırakılırsa yönetimlerin bu kavramı umursaması için gerekçesi ne olacaktır. Eğer insanlar mutluysa, eğer insani amaçlara ulaşıldıysa ve eğer bütünlük ve memnuniyet bolsa, bu firmanın karlılık/üretkenlik tablosunu geliştirecek midir? Eğer işyeri maneviyatı bu olumlu sonuçlarla ilişkili olduğu halde karlılığı/üretkenliği artırmıyorsa (veya düşürüyorsa), zenginlik oluşumunun saygın değerine (ya da kamuda ve karsız sektörlerde, vergi ödeyenin

yatırım getirisine) erişememiştir. Normatif bir açıdan olumlu olsa da, örgütler kendisiyle ilişkili kanıtlanabilir pratik bir sonuç (örn. kar), ya da böyle bir ortamın geliştirilmesini gerektiren başka baskılar (örn. sosyal sorumluluk) olmadıkça manevi olan işyerleri oluşturmaya karşı ilgisiz kalmayı tercih etmektedirler. İşyeri maneviyatı ile insani kazanımlar arasındaki ilişki kanıtlanabilir olsa dahi, bu örgütlerdeki seçkin takım gücünü ilgilendirmeyebilir. Bu nedenle, maneviyatı olan işyerleri oluşturmak için işyeri maneviyatının örgütsel hedeflerle doğru orantılı olduğunun ispat edilmesi gerekecektir (Giocalone ve diğ., 2013: 454-455).

Örgüt kültürünü, bir örgütün üyelerini diğer örgütlerin üyelerinden ayıran kolektif zihinsel programlama olarak tanımlayan Hofstede (1980, 1983), kadınsı ve erkeksi kültür boyutlarını cinsiyet rollerinin toplum içinde bölünmesi olarak tanımlamıştır. Erkeksi toplumlar gösteriş, maddi kazanç, başarı gibi değerlere önem verirken kadınsı toplumlar gösterişten uzak, maddi kazançtan ziyade kişiler arası ilişkilere ve yardımlaşma gibi değerlere önem verir. Erkeksi kültürlerde paraya, maddeye, performansa önem vermenin yanı sıra benimsenen diğer sosyal normlar arasında gelişmeye, kararlı olmaya ve insanların birbirlerinden bağımsız olmalarına önem vermek bulunmaktadır. Bu bakımdan, erkeksi kültürlerde kararları tek başına almak, bağımsızlık ve kendini gerçekleştirmek ön plandadır. Kadınsı kültürlerde benimsenen sosyal normlar arasında insana, yaşam kalitesine, çevreye, hizmete, insanların birbirlerine bağlı olmalarına önem vermek bulunmaktadır. Dolayısıyla, kadınsı kültürlerde bağımsızlık arka planda kalır ve daha çok hizmet vermek ile ilgilenilir, kararlar grup ile beraber alınır (Hofstede, 1980; Ünal ve Turgut, 2015: 87). İşyeri maneviyatının Hofstede'nin bu sınıflandırmasındaki kadınsı kültüre daha yakın durduğunu söylemek mümkün görünmektedir.

Fry'a (2003) göre özgecil sevgi, tebrik, hakiki ilgi gibi değerleri kültürüne yansıtan örgütler iş yerinde maneviyatın gerçekleşebileceği türden örgütlerdir. Benzer biçimde, dürüstlük, güvenilirlik, olumlu tutum ve bakış açısı, insanlara değer verme ve duygudaşlık gibi değerleri bünyesinde barındıran örgütlerde iş yerinde maneviyat deneyiminin artacağı belirtilmiştir (Bolman ve Deal, 2001; Denton ve Mitroff, 1999).

Örgütlerin kısa vadeli özellikleri için “iklim”; daha uzun vadeli özellikleri için ise “kültür” kavramı kullanılır. Örgüt ikliminin alt ve orta kademe yönetimiyle, örgüt kültürünün ise üst yönetimle ilgili olduğu söylenebilir. İklim kısa süreli olduğu için

“taktiksel”; kültür ise uzun süreli ve “stratejik” önem arz eder. Dolayısıyla iklimin değişmesi kültürün değişmesinden daha kolaydır. Bununla birlikte iklim de sosyal sistem içindeki bireylerin değil, sosyal sistemin kendisinin bir özelliğidir (Hofstede ve diğ., 1993: 483-503).

Bu anlayışla, işyeri maneviyatı, çalışanların iş süreçleri boyunca aşkınlık deneyimini teşvik eden, diğerlerine bütünlük duygusu kazandıracak şekilde başkalarına bağlı olma duygusunu kolaylaştıran, örgütsel kültürde kanıtlanmış kurumsal değerlerin bir çerçevesidir (Giacalone ve Jurkiewicz, 2003: 13). İşyeri maneviyatı tanımı yapılırken, bireysel, grup ve örgüt bazında farklı yapılarda incelenebilir. Bireysel aşamada maneviyat; yapılan işin anlamlılığı şeklinde ifade edilirken, grup aşamasında; grup bilincinde olmak ve aidiyet hissine sahip olmak, örgüt aşamasında ise örgüt değerleri ile uyum içerisinde çalışabilmek, örgütün vizyon ve misyonunun benimsenmesi şeklinde tanımlanmaktadır (Milliman ve diğ., 2003: 428). İşyerinde maneviyat örgüt kültürünü pozitif yönde etkilemekte ve örgüt kültürünü kuvvetlendirmektedir. Çalışanların kendilerini daha iyi ifade ederek yapabileceklerini çalışma ortamında daha iyi göstermelerini sağlamakta, çalışanların devamlı öğrenme ve gelişim göstererek, liderlerin liderlik özelliklerinin ortaya çıkmasını desteklemektedir. Böylece çalışanların çabalarına önem verilerek takdir edilmelerinin bu alanın gelişmesinde etkisi bulunmaktadır (Ünal ve Turgut, 2015: 86).

Erkeksi örgüt kültürünün iş yerinde maneviyat üzerindeki katkısını inceleyen çalışmalar kısıtlı olsa da Zabid ve diğ. (1997) erkeksi örgüt kültürü değerlerini bünyesinde barındıran kurumlarla kıyaslandığında, kadınsı örgüt kültürü değerlerini bünyesinde barındıran kurumlarda iş yerinde maneviyatın daha çok deneyimlendiğini vurgulamışlardır (Ünal ve Turgut, 2015: 87)

Bugünün globalleşen dünyasında teknolojinin baş döndürücü hızı, kültürün ve dinin çalışma anlayışına belirgin etkisi olan ülkelerde de endüstri ilişkileri sistemini ve kurum kültürlerini derinden etkilemektedir. Örneğin ömür boyu istihdam, kıdem sistemi, işyeri sendikacılığı ve ortak karar verme konularında zımnen kontrat yapılarak işe alınma sisteminin yerleştiği Japonya’nın kurum kültüründe bile değişimler gözlemlenmektedir. Günümüzdeki tüm bu gelişmeler karşısında örneğin Vatikan Konsili’nin yirminci yıl kapanış yıl dönümü nedeniyle toplanan Sinod’a

katılan episkoposlar, ahlaki açıdan bir kompedium hazırlaması ihtiyacı ve bunun “çağdaş yaşantılarına uyarlanmış sağlam bir doktrin sergilemesi” gerektiği görüşünü paylaşmaktadırlar (Pamir, 2000: 19). Bu yaklaşım diğer semavi dinler açısından da düşünülebilir. Bugün iş ahlakı normlarının uluslararası hukuk çerçevesinde yeniden değerlendirilmesi ve uluslararası yaptırımlı yasaklar getirilmesi de şarttır. Devlet, piyasa ekonomisinin işleyişini ahlakı normlara uygun hale getirici yönde kararlar almalıdır. Kaldı ki gerek tüketicilerin gerekse yatırımcıların ahlaki tercih doğrultusunda hareketleri örneğin ahlaka aykırı üretim ve uygulamaları olan firmaları reddetmeleri, ürünlerini almamaları, iş ahlakına aykırı davranışlarıyla tanınan firmaların hisselerine yatırım yapmamaları; iş ahlakına uygun davrananları ise ödüllendirmeleri gerekmektedir. Bu bilincin oluşturulmasında sivil toplum kuruluşlarına düşen görev büyüktür (Kurtuluş, 2005: 757).

Finegan, kişisel değerler, örgüte ait değerler ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri belirlemek üzere yaptığı araştırmada, kişi ve örgüt değerlerinin uyumunun kişinin örgütsel bağlılığını etkilediğini ortaya koymuştur. Ancak bu etkinin, örgütün değerlerinin algılanmasından çok daha az önemli olduğu tespit edilmiştir. Bir başka deyişle, kişinin örgütsel bağlılığı örgütün değerlerini nasıl algıladığına daha çok bağlıdır (Finegan, 2000: 149-169). Bu durum aynı şekilde işyeri maneviyatıyla ilgili uygulamaların da çalışanlarca algılanma şeklinin önemini gözler önüne serecektir. Çünkü uygulamanın karşı tarafta oluşturacağı etki sağlanamıyorsa eksik olan birşeyler var demektir. Dolayısıyla yapılan çalışmaların neticeleri gözlenmeli, öncesi ve sonrası değişimler mukayese edilmelidir.

İnsanlar vakit geçirdikleri mekanlarda kendilerini yansıtan bir şeyler bulundurma eğilimi taşırlar. Bir kişinin yaşam alanındaki dekorlar, objeler vb. bir kimliği güçlendirmek veya yansıtmak için bulundurulur. Haleti ruhiye oluşturmak, duyguları yönetmek veya davranışları motive etmek için stratejik olarak yerleştirilmiş diğer parçalar da evde, işyerinde veya kişisel aktivitelerinde “duygu düzenleyiciler” olarak görev yapabilirler (Gosling, 2008: 21; İnan, 2012: 229). Çalışanın odasında, masasında ya da kullandığı araçta veya çalışma alanındaki müsait bir yerde, maneviyatını canlı tutacak bir dekoratif unsura, resim veya biblo türünden bir nesnenin varlığına kurumsal kültürde toleranslı yaklaşılması olumlu etki yaratacaktır. İnsanların ev, işyeri ve doğada yaşadıkları deneyimler yerin kendisinden daha

önemlidir. Bir yerin fiziksel ve içe yönelik özellikleri belli eylemler için zemin oluşturmaktadır. Fakat bu eylemlerde bireyin Tanrıya doğru ulaşmasına yönelik girişimini sınırlayan veya imkan tanıyan kendi deneyimleridir. (Williams, 2010: 257-279). Bu tür deneyimlerin yaşanabileceği iş ortamlarının hayata geçirilmesi için örgüt kültürü içinde işyeri maneviyatının ağırlığının artırılması gerekecektir.

2.3.4.2. Örgüt iklimi

Cherrington, (1994: 469) örgüt iklimi ile kültürü arasındaki ilişkiye şöyle değinir: "Herbir örgüt, kendine özgü özelliklerin ve hıususiyetlerin tümüne sahiptir. Örgüt iklimi ve örgüt kültürü, örgütün ve alt birimlerinin bu özelliklerini açıklamada kullanılan iki kavramdırlar. Bu iki kavramın tanımlanma tarzında bazı tutarsızlıklar bulunmasına rağmen, kültür, genellikle nisbi olarak değışmeyi sürdüren ve direnen örgüt özelliklerini yansıtmaktadır. Buna karşılık iklim, geçici olan ve değıştirilebilen özellikleri açıklamak için kullanılır. Hava, kültür ve iklim arasındaki farklılıkları açıklamak için popüler bir karşılaştırma unsuru olarak kullanılmaktadır. Günlük hava yapısı gibi, örgüt değışiminden dolayı örgütün iklimi zaman zaman düzensiz bir şekilde değışebilir. Aksine, kültür uzun bir zaman içerisinde yavaşça değışen yılın mevsimlerine benzemektedir. Bu mevsimler günlük değışmeleri aşan sabit ve sürekli hava özelliklerine benzetilmektedir." (Karcioğlu, 2001: 274). İkimin kısa, dönemsel değışken olma durumu göz önüne alındığında işyeri maneviyatının iklime değil de kültüre dahil edilmesi gereken bir anlayış olduğu söylenebilir. Bununla birlikte o çünkü "hava" yı veya iklimi pozitif yönde etkleyen, oluşan kasveti ortadan kaldıran bir müdahale aracı olarak işyeri maneviyatından istifade edilebilir. Yaklaşmakta olan kutsal bir gün, mübarek bir gece veya bir bayramın çağrıştırdığı sevinç, huzur ve umudun işyerlerindeki iklime etkisine ilişkin birçok çalışanın yaşamış deneyiminin olduğu söylenebilir.

2.3.5. İş ahlakı ve etik değerler

Weber, Protestan Ahlakının ayırıcı özelliklerinden birini sıkı çalışmaya verilen önem olarak belirtmiştir. Belki de, İbrahimi geleneğin bir parçası olduğu için İslâm çalışma ahlakı, (İÇA) Protestan ve Katolik çalışma ahlakından çok fazla farklılık göstermez. Hristiyanlık gibi İslâm da çalışmayı bir ibadet ve Allah rızasını kazanmak için bir hizmet olarak görür. "Halka hizmet Hak'ka hizmettir" düsturu bunun somutlaşmış

bir ifadesi olarak kabul edilebilir. İslâm ayrıca insanın bu dünyadaki çalışmasıyla Allah'ın yaratılış planına katkıda bulunduğu inancını da Hristiyanlıkla paylaşır. İnsanın Halifetullah sıfatıyla yeryüzünde bir eşrefi mahlukat olarak yer alışı, insanın ilahi yaratılış planında özel bir misyonu olduğu ve bu misyonu yerine getirmesi için çalışmasını da gerektirmektedir. Halifetullah kavramı, Hristiyanlıktaki “stewardship” kavramı ile kavramı benzeşmektedir. Her ikisi de insanın, Allah'ın mülkünün emanetçisi olduğunu belirtmektedir (Arslan, 2019: 112).

Webster'in sözlüğünde (7.Baskı) ahlak/erdem şu şekilde tanımlanmaktadır: “insan davranışlarının doğruluğu ve yanlışlığına ilişkin esaslardan oluşan kurallar, prensipler ve öğretiler dizisi.” Erdem, biriyle intrapsişik düzeyde yer alan ve ahlaki düzeyde mükemmel bir davranış niyetini içinde barındıran bir kavramdır (Baumeister ve Exline, 1999:1165-1194).

Örgütsel etik, en genel ifadesiyle bir organizasyonun tüm paydaşlarına yönelik tutum ve davranışlarında etik ilkelere uygun davranması durumudur. Bu paydaşların önemlilerinden biri müşterilerdir. Öyle ki, müşterilere hizmet son derece önemli hale gelmiştir. İşletmelerin kar maksimizasyonu artık müşteri memnuniyetinden geçmektedir. Memnuniyetin sağlanmasında, üretilen ve satılan ürünlerin güvenilir olması ve her tüketiciye yeterli bilginin verilmesi önem arz etmektedir. Her ne kadar bunlar tüketici yasaları çerçevesinde koruma altında olsa bile, tüketiciyi kandırmaya ve aldatmaya yönelik her davranışı kanunlar engelleyemez, dolayısıyla etik ilkelerin bu açıdan önemi büyüktür (Kavi, 2019: 27).

Cameron(2003), bir örgütün erdemliliği olarak nitelediği şeyin mali ve operasyonel performans üzerindeki etkisini ele alan uzun araştırmalar yapmıştır. Erdemlilik terimi ile, beşeri mevcudiyetin en iyi yanlarının ve insanların en yüce amaçlarının oluşturduğu karakteristik özellikleri ve güçleri kastetmektedir. Bu araştırma, merhametin; bir örgütün değerlerinin bir parçasını oluşturması durumunda, performans ve mali performans açısından ölçülebilir bir farklılığa ulaştığını ortaya koymaktadır. Yakın zamanlarda küçülmeye gitmiş 18 örgüt ile ilgili bir araştırmada; bu örgütlerin çalışanları tarafından erdemli bulundukları ölçüde performanslarını, karlarını ve müşterilerinin bağlılığını artırdıkları tespit edilmiştir. Finans sektöründe hizmet veren kırk iş biriminin performanslarının iki yılı aşkın bir süre izlenmesine dayalı olarak gerçekleştirilen bir diğer araştırma; bu örgütlerin, çalışanları tarafından

ne kadar merhametli bulunuyorlarsa o kadar iyi mali performans sergilediklerini, yöneticilerin merhametli birimleri daha başarılı bulduğunu ve söz konusu birimlerin daha yüksek bir oranda çalışan ve müşteri bağlılığı test ettiğini tespit etmiştir. Merhamet kavramı da ahlak gibi manevi olan bir ruh yapısından beslenen insani bir his olup affetmeyi ikinci bir şans vermeyi, toleransı, yardımcı olmayı, kısacası ve insanı kazanmayı esas kabul etmektedir.

Her ne kadar Adam Smith ve liberal ekolün önde gelen teorisyenleri ekonominin ahlaki duyguların etkisinden soyutlanamıyacağını ifade ederek kapitalizmin temelinde Protestan inanç ve ahlakının yattığını vurgulamışlarsa da zaman içerisinde ekonominin temel aktörlerinin ahlaki değerler ile olan ilişkisi giderek zayıflamıştır (Kurtuluş, 2005: 737-759). İktisadi kalkınmayı, ahlaki gelişmenin önünde gören bu yaklaşımın ürünü olan “ekonomik insan” rasyonel düşünür ve dolayısıyla onun için para kazanmanın ve kazandığı parayı harcamanın her yol mübahtır. Bu anlayışın hakim olduğu “modern” toplumlarda “insan insanın kurdu” olmuş, bireyler arasında güven, anlayış ve yardımlaşma neredeyse tamamen kaybolmuştur. Bunun sonucunda liberal ekonomi veya küreselleşme gibi ifadeler altında modern bir sömürü düzeni kurulmuş ve dünya nüfusunun nispeten küçük bir kısmı tarihte eşi görülmemiş bir servet birikimine sahip olurken geniş yığınlar açlık, sefalet ve fakirlikle mücadele etmeye mahkum bırakılmıştır (Zaim, 2008: 255).

Baumestier ve Exline, başlıca bazı erdemler ve kötü ahlak içeren davranışlar üzerine yaptıkları incelemelerinde, özdenetimin ahlaki davranış için ne derece merkezi bir role sahip olduğunu örneklerle ortaya koymuşlardır. Bu analizlerden en meşhuru olan “Yedi Ölümcül Kusur”, ahlak dışı hareket ve davranışları inceleme açısından elverişli bir sınıflandırma ortaya koymuştur. Bu yedi kusurdan ilki “açgözlülük” tür. Doymak bilmez bir şekilde yemek anlamına gelen açgözlülük, insanın diğer muhtemel istek ve ihtiyaçlarında da daha aşırıya kaçmasına sebep olabilmektedir. Düzenli bir şekilde beslenememe(gereğinden fazla tüketme), özdenetim yoksunluğunun tipik bir örneğidir. İnsanların özdenetime ihtiyaç hissettikleri bir diğer husus da uyuşukluk/üşengeçlik veya tembelliktir. Uyuşukluk/üşengeçlik insanı çalışmaya yönlendirecek istek ve dürtülerin başarısız olmasına yol açar; ya kişinin yaptığı bir işi bırakmasına ya da yerine getirmesi gereken bir görevi dururken başka bir şeyle uğraşmasına sebebiyet verir. Açgözlülük, nefsin kötü istek ve arzuları,

kıskançlık gibi kötü ahlak özellikleri; uygunsuz yollardan para kazanma, ahlak dışı cinsel tatmin yolları arama, insanların sahip olduğu servet, fırsat ve imkanlara göz koyma gibi birtakım olumsuz durumlara aşırı derecede yönelmelerine sebep olur. İnsanda bu şekilde uygunsuz ve gayri ahlaki arzular baş gösterdiğinde; kişi, özdenetim kabiliyetini kullanarak bu kötü isteklerin gerçekleşmesine engel olmalıdır. Aynı şekilde özdenetim, saldırganlık gibi öfke ve sinir sonucu meydana gelen olumsuz ahlaki tavır ve hareketlerin engellenmesinde de oldukça gereklidir. Açgözlülük, uyuşukluk, kıskançlık ve öfke gibi kötü ahlaki özelliklere sahip en basit his ve tecrübeler bile öz denetim mekanizmasının başarısız olmasına sebebiyet verir. Tüm bu kötü ahlaki özelliklerinin yanında son olarak gurur kibir kavramından da bahsetmek gerekir. Kibir, diğer kötü ahlaki özellikler gibi insanın kendisini iyi ve zinde hissetmesini engelleyen bir özelliktir. Sonuc olarak; özdenetim yetersizliğinin bütün bu gayri ahlaki özelliklerin meydana gelmesinde ve insanın bu kusurları işlemesinde oldukça önemli bir paya sahip olduğu görülmektedir (Geyer ve Baumeister, 2013: 244-245). İşyerlerinde, yukarıda sıralanan kusurların azaltılmasında ve o kusurları işlemekten alıkoyucu rolü vurgulanan özdenetim kabiliyetinin geliştirilmesinde işyeri maneviyatından faydalanılması, buna yönelik İK departmanlarınca süreçlere yayılan programların yapılıp uygulamaya geçirilmesi ve izlenmesi pratik bir öneri olarak teklif edilebilir.

Bu günün ideal örgütleri, gönüllü katılımı disiplin cezasına, seferberliği baskıya, teşviki dayatmaya, ödüllendirmeyi cezalandırmaya tercih etmelidirler. Bu örgütlerin gücü, kar arayışının bir idealle buluştuğu bireysel katılımı destekleyen bir değerler sistemineden ileri gelmektedir. İşyerleri insanların kendini gerçekleştirdiği, her bireyin, meslektaşlar gibi müşterilerin de özgürleştiği, herkese “*özellikle insanların içinde gelişmekte olduğu topluluklara*” saygı gösterilen mekanlara dönüşmek zorundadır. Sonuç olarak bu faaliyetleri bir etik anlayışıyla yönlendirmek söz konusudur. Hiç kimse kendini yalnızca finansal olan bir amaca tamamen adanarak tatmin olamayacaktır. En azından Max Weber’den (1920) beri insanların sadece para için değil, manevi kurtuluşları için çalıştıkları bilinmektedir (Gualejac, 2013: 98).

Varlıkları ve değerleri araçsal hale getirme eğilimi, John Dewey'in pragmatizm felsefesiyle yakın çağrışımlara sahiptir denilebilir. Pragmatizme göre din, bilim, hukuk ve sanat gibi bir fikrin, inancın yahut eylemin değerini insanlara sağladığı

pratik katkı belirlemektedir. Bu pratik/pragmatik faydanın ötesinde eşyanın hakikatine, özüne yahut anlamına yönelik değerlendirmeler, bizi metafiziğin çıkmaz sokaklarına sürükleyebilir. İnsan için değerli olan, ona pratik yaşamında kolaylık ve konfor sağlayan şeylerdir. Bu şekilde kısaca özetlenebilecek ve o çağın ruhunu ifade eden pragmatizm, her türlü aşkın ilkeyi ve değeri, pratik faydaya indirgemekte, adeta “bir şeyin faydası varsa anlamı vardır” diye kesin bir dil kullanmaktadır (Kalın, 2020: 29).

Kant'a göre ahlak basit bir ilkedir, insanın sadece kendi içinde bir amaç olarak değerlendirilmesi ilkesinden hareketle tanımlanan saygı kavramı üzerine kuruludur. Dört yönüyle bu kesin buyruk işletme ilkeleri ile zıt düşer:

1. Deneysel ve nesnelci yaklaşım, bireyleri tepkilerini ölçmeye çalıştığımız nesneler olarak kabul eder.
2. Faydacılık insanı bir amaç değil, bir araç olarak değerlendirir.
3. Araçsal rasyonellik, insanı üretimin finansal, ticari, lojistik faktörlerle aynı sıfatta bir faktör olarak görür.
4. Ekonomizm, işgücünü piyasanın gereksinimlerine uyarlanabilecek bir değişken olarak hesaba katar.

Öyleyse işletme ideolojisi ve Kantçı anlamda ahlak arasında bir karşıtlık vardır. İşletme, özü itibarıyla ahlaki olamaz; ancak bu, hiçbir iyi yöneticinin ahlaki bir davranış sahibi olmaya çalışmadığı anlamına gelmez. Fakat bu yönetici, hiçbir zaman firmadaki işlevi ve kişisel etiği arasındaki büyük gerilimi ortadan kaldıramaz. Gerçek değişim “epistemolojik bir devrim” yapmak, yani firmayı ve düşünme biçimlerini kökten bir şekilde sorgulamak olacaktır. Aksi takdirde etik ve ahlak üstüne söylemlerin sadece personelin bağlılığını kolaylaştırmaya yönelik ideolojik bir işlevi olacaktır (Gualejac, 2013: 115). Kendisi sağlam etik değerlere sahip olan bir yöneticinin, örgütünü aynı ölçütlerle değerlendirmesi ve büyük ölçüde sonuçtan hoşnut olması gerçekleşmeden iş ahlakına yönelik bir süreç işletilemeyecektir. Bu epistemolojik arayışa Batı kaynaklı İK uygulamalarına farklı bakış açısı getiren Japon örgüt kültürünün meseleleri değerlendirme tarzı çözüm önerisi olarak sunulabilir.

Akıl ve kalbin birliği, Doğu kültürünün önemli özelliklerinden biridir ve hayatın her alanına nüfuz edebilmektedir. Japoncada *kokoro* kelimesi kalp, zihin, akıl ve ruh

demektir. Bu kavram, Japon kültür ve düşüncesinde insanın içsel bütünlüğünü ve evrenle olan uyumunu ifade etmektedir. “Falanca kişinin *kokoro*’su güzel...” denildiğinde o insanın aklen, kalben ve ruhen iyi bir insan olduğu söylenmiş olmaktadır. Burada “iyi” kavramı, doğru ve güzel ile birlikte insanın akli ve kalbi kemalini ifade etmektedir. İyi sadece ahlaki iyiyi değil aynı zamanda rasyonel doğruyu ve estetik güzelliği de ifade etmektedir. *Kokoro* akıl, kalp ve ruh arasındaki yapay duvarı ortadan kaldırmakta; insanın ve varlığın içten bütünlüğüne vurgu yapmaktadır. İnsanoğlunu parçalara ayırmak yerine, ona yekvücut bir varlık olarak bakmayı öğretmekte, insanın iyiyi, güzeli ve doğruyu aynı anda ve bir bütün olarak tecrübe ettiğini hatırlatmaktadır. İslam düşüncesindeki hikmet kavramının telkin ettiği gibi, *kokoro* da mana olarak iyunin doğru, güzelin iyi, doğrunun iyi ve güzel olduğunu açık seçik bir şekilde ortaya koymaktadır (Kalın, 2020: 71).

Bilmek yani akıl, olmak yani varlık şuuru ile bir araya geldiği zaman kılmak, yani eylem, varlığı köklendirilen ve insan değerini tebaruz ettiren bir unsur haline gelmektedir. Bilmenin ve kılmanın Yaratıcı için, O’nun etrafında, O’na bağlanarak yapılmasıyla olmak aşamasına geçilmektedir. Varlık denilen şey Allah’ın eseridir. Aslında yegane varlık O’dur. Bu üçlemenin insanın varoluş hakikatine ve hikmetine bağlanmasına ise ahlak denilmektedir. Yoksa “şunu yap, bunu yapma” şeklindeki türlü kurallar bu ahlaki tutarlılığın sistemleşmiş şekli gibidir. Tek başlarına ahlak değildirler. Ahlak fitrattır, insanın varlığına, dolayısıyla da Tanrı’ya bağlanmasıdır. Bir Japon bilim adamına ait aşağıdaki söz, ahlakın temel tariflerinden birisi olarak kullanılabilir: “Ne yapman gerektiği, ne yapmak istediğin ve şu anda ne yaptığın aynı ise mutlusun demektir.” Gerçekten de değerler (gerekler), kişisel yönelimler (istekler) ve işler (eylemler) aynı hat üzerindeyse kişi ahlaki tutarlılığa erişmiş denilebilir. Bu üç unsuru yani akli, eylemi ve varlığı aynı bilinç, anlam ve tutarlılık içinde gerçekleştiremeyen her felsefe, her düşünce ahlaki bir zaafa, yani benliğin daima ötekinin bahasına tanımlandığı yıkıcı, bireyci, yalancı ve ikiyüzlü bir ahlaksızlığa yol açabilir. Batı felsefesinde buna ilişkin örneklere raslamak şaşırtıcı değildir. İnsanın radikal özgürlüğünü akla dayandıran Kant’ın ırkları renklerine göre iyi-kötü diye ayırması, “ Her insan özgür doğmuştur, o halde özgürlük bizim temel halimizdir” diyen Locke’un, köle ticaretiyle uğraşması, “Dünyadaki ilk özgür ülkeyi kurduk” diyen Washington ve Jefferson’un, “insan” tanımına zencileri dahi etmeyen

köle sahibi toprak ağaları olması gibi gerçekler bu ikiyüzlü tutarsızlığa verilebilecek örnekler olabilir (Barkçin, 2020: 261).

Örgütlerdeki faaliyetlerin amacı; çalışanların motivasyon ve memnuniyetlerini artırarak üretken ve verimli bir ortam oluşturmak, üretilen mal veya hizmetlerde hata ve kayıpları en aza indirmek, müşteri memnuniyetini artırmak ve tespit edilmiş hedeflere ulaşmak olduğuna göre, gerek kamu gerekse özel sektör kuruluşlarında etkin, verimli ve sürdürülebilir bir başarı elde edilebilmesi gelişmeye ve değişime açık, insani ve örgütsel değerlere duyarlı, nitelikli çalışanlarla mümkün olabilecektir. Bu nedenle, çalışanların değişim ve teknolojik gelişmeye erken reaksiyon gösterecek şekilde esnek özelliklere sahip olmasının yanında, oluşturulan örgütsel değerlere de sadık kalması, kurumsal başarının sürdürülebilirliği açısından önemlidir. Bir organizasyonun oluşturulması değerlerin üretilmesi ve yüceltilmesiyle, yıkılması ise oluşturulan değerlerin yıpratılması ve tüketilmesi ile gerçekleşmektedir (Vurgun ve Öztop, 2011: 218). Milletlerin dejenerasyonu için de var olan değerlerin yıpratılması, bağlamından koparılıp yerine yenilerinin ikame edilmesi şeklindeki art niyetli çabalar sinema ve televizyonla boyut değiştirmiş ve halen de devam etmektedir. Öyleyse, doğru işyeri değerlerinin, milli kültür içinden seçilmesinin, yüceltilmesi ve korunmasının titizlikle üzerinde durulması gereken bir mesele olduğu iddia edilebilir.

Kurumun değerlerini önemseyen çalışanlar, kurumun başarı ve başarısızlıklarından ötürü kendilerini sorumlu hissetmektedirler. Burada kritik olan nokta, kurumun vizyon ve değerlerinin oluşturulmasında ve uygulanmasında çalışanların, katılım sağlayabilecek şekilde güçlendirilmesidir. Ayrıca çalışanların kendi maneviyat temelli vizyonlarını geliştirmelerine imkan vermek ve düşünce, sezgi ve enerjilerini kuruma katkı sağlamak için kullanmaları, maneviyat temelli yönetimin önemli bir bileşenidir (Neck ve Milliman, 1994: 11).

İşletmelerde ortaya çıkabilecek ahlaki sorunların neler olabileceğini ise Tierney şöyle sıralamaktadır (Kurtuluş, 2005: 741)

- Mal satın aldığınız şirketlerden birinin, pahalı hafta sonu tatili hediyesini kabul edip etmeyeceğiniz.
- Araştırma sonuçlarını müşterilerinize iletirken, gerçekleri mi yoksa duymak istediklerini mi söyleyeceğiniz.

- Müşterinizin gerçekten ihtiyacı olan bir ürünü mü yoksa size daha fazla komisyon getirecek olanı mı satacağınız.
- Hedeflere ulaşılmış olduğunu göstermek amacıyla, yıl sonu rakamları üzerinde oynayıp oynamayacağınız.
- Elemanlarınızdan belirli bazı bilgileri saklamalarını isteyip istemeyeceğiniz.

İşletmelerde gayrı ahlaki durumlar, kişisel pozisyonun algılanışını müsbet tutmak isterken bir yandan da da ekstra çıkarlar peşinde olmaktan kaynaklanmaktadır. Bu nedenle imajının zarar görmesinden çekinen bir çalışan bir hatasını itiraf etme ve bedelini ödeme cesaretini gösterememektedir. Yukarıda sayılan bazı haksız ekstra kazanımlara kapıları açık tutup bunu zamanla kendince normalleştirebilmektedir. Bu ve benzeri bireysel erdem noksanlığının toplumumuzdaki muvaffakiyetsizliğin önündeki beşeri, yapısal bir sorun olarak karşımızda dim dik durmakta olduğu değerlendirilmesi yapılabilir.

2.3.6. Din ve manevi esenlik

Son yüzyıllarda gelişen “din dışı” bilimin tümü, sadece algılanabilen alemin incelenmesidir. Bu inceleme salt bu alanı kapsamakta ve bu incelemenin yöntemleri de sadece bu alana uygulanabilmektedir. Oysa öteki yöntemler dışta tutulup sadece bu yöntemler “bilimsel” olarak ilan edilmişlerdir; bu da maddi şeylerle ilgili olmayan her bilimi inkar etmek anlamına gelmektedir. Böyle düşünenler ve hatta kendilerini özellikle söz konusu bilimlere adayanlar arasında, kendilerinin “maddeci” olduklarının açıklanmasını ve bu adı taşıyan felsefi kurama katılmasını reddeden çok insan vardır; hatta bunlar arasında samimi olarak bir dini inancı benimsediklerini ifade edenler olmuştur. Ama onların “bilimsel” tavırları, kesinkes maddeci olanların tavırlarından önemli ölçüde farklı değildir. Dinsel açıdan, modern bilimin tanrıtanımaç olarak mı yoksa maddeci olarak mı açıklanması gerektiği sorunu sık sık tartışılmış ve çoğunlukla da bu sorun yanlış bir biçimde ele alınmıştır. Sadece maddeyle ilgilenen bir bilim kendini olabilecek tek bilimmiş gibi sunarsa, insanlar da bu bilim dışında geçerli hiçbir bilginin olamayacağını tartışılmaz bir gerçek gibi kabul etmeye alışmışlarsa, onlara verilen bütün eğitim, bu bilimin, tam anlamıyla “bilimcilik”in (*scientisme*) hurafesiyle o insanların kafalarını doldurursa, bu insanlar pratikte nasıl maddeci olmasınlar? Ya da tüm zihinsel uğraşlarını nasıl madde yönüne çevirmesinler (Guenon, 2019: 152).

Max Weber, mezhepler bakımından karışık bir bileşimi olan bir ülkenin mesleki istatistiklerine göz atıldığında, çarpıcı bir sıklıkla, birçok kereler Katolik basınında ve edebiyatında ve Almanya'nın Katolik kongrelerinde canlı tartışmalara yol açan şöyle bir görüntünün ortaya çıktığını söylemektedir: Sermaye sahipleri ve işverenler, hatta işçi sınıfının eğitim görmüş yüksek tabakası, özellikle çağdaş iş kollarında yüksek düzeyde teknik ya da ticari eğitim görmüş personel, Protestan özellikleri taşımaktadır. En zenginlerin büyük bir çoğunluğu imparatorluğun doğal kaynaklar bakımından ya da ilişki ağları bakımından en uygun ve ekonomik olarak en gelişmiş alanları, özellikle de zengin kentlerin çoğu, 16. Yüzyılda Protestanlığı kabul etmiştir. Amerikalı sosyolog Robert Merton'un 17. YY'da İngiltere ve Almanya'da ilmin gelişmesini Puritan akımlara dayandırıp, belgelerle ispatlaması da Weberci yaklaşımın destek görmesinde büyük rol oynamıştır (Türkdoğan, 1985:126; Kurtuluş, 2005:744). Weber, Protestan Ahlakı ve Kapitalizmin Ruhu adlı eserinde; "Bedensel haz ve günah gayesiyle değil Tanrı için zengin olmak amacıyla çalışabilirsiniz. Yoksul olmayı istemek hasta olmayı istemekle aynı anlama gelir. Yoksulluk kınanır ve Tanrı'nın şanına zarar verir" şeklindeki yorumuyla kazanmayı meşru bir zemine çekmiştir. (Weber, 2011: 148-149). Bu sonuçlar, zihniyetleri etkileyen dini yorum farklılıklarının çalışma yaşamında edinilen pozisyonlara etkisinde belirleyici olması bakımından dikkate değerdir.

Dinbilimsel geleneğin, dine ilişkin araştırmaların teolojik bir dayanak üzerinden temellendirilmesi üzerine kuruluyken, tanrının karşısına yerleştirilen güçlerin varlığını tanımlama, ama bir yandan da olumsuzluğunu öne çıkarma eğilimini de içinde barındırdığı söylenebilir (Morris, 2004:151- 152). Antropoloji, bu dinbilimsel geleneğin bir bakıma yeniden gözden geçirilmesine neden olan yaklaşımlara aracılık etmiştir. Antropolojik yaklaşım, dini, bir kültürel sistem ya da kültürel sistemi oluşturan unsurlardan biri olarak ele alırken, akılcı olup olmadığı tartışmasını bir kenara bırakarak, kültürel isnatları ve işlevleri üzerinden konumlandırmıştır. Modern insanın maddi zenginliği arttıkça manevi dünyası zayıflamakta, manevi dünyasında gerçekleşen yoksulluk ise onu insan kılan değerlerin daha fazla yok olmasına neden olmaktadır. Bu çağın insanında anlamsızlık hissinden kaynaklanan bir doyumsuzluk, huzursuzluk ve giderilemeyen bir mutsuzluk ortaya çıkmıştır. Tüketici modern insan anlamsızlıkla birleşen doyumsuzluk hissini ne kadar araçlara sahip olarak gidermeye

çalışırsa yoksunluğu ve iç huzursuzluğu o derece artmaktadır (Fırıncioğulları, 2016: 175).

“Çağdaş endüstri toplumunun ruhunu göz önüne almalıyız. İnsan kendini tüketici insan haline getirdi. Kendi iç anlamsızlığını sürekli artan tüketimle gidermeye çalışan insan doyumsuz pasif (Depresyon ve endişeye tepki olarak aşırı-yeme aşırı-içme aşırı-satın alma gibi bu mekanizmayı açıklayan birçok klinik örnek vardır) hale gelir. Sigara, içki, cinsellik, film, seyahat, eğitim, kitaplar, konferans ve sanat onun tüketim alanına girer. İnsan hareketli ve heyecanlı görünür ama derinde endişeli yalnız bunalmış ve sıkılmıştır. (Sıkıntı kronik bunalımın tüketim sayesinde başarıyla bastırılabilir bir türü olarak tanımlanabilir). Yirminci yüzyıldaki endüstrileşme özellikle ekonomik nedenlerle yani reklamla desteklenen ve yönlendirilen toplu tüketim gereksinimiyle tüketici insan denilen yeni bir insan türü yaratmıştır... Çağdaş insanın daha çok tüketim için sınırsız bir açlığı vardır” (Fromm, 2001: 114, 115).

Zamanımızın, sosyo-psikolojik krizine ilişkin semptomları, giderek hayatı maddileştiren, metafiziği etkisizleştiren bir hayat tasavvurundan beslenmektedir. Metafizik, maneviyat ve ilahi yardımı bireysel ve toplumsal hayatının dışına atan modern çağın zihniyeti, hayatı çölleştirmiş, benliği sahipsizleştirerek yabancılaşma ve yalnızlaşmaya gitmiştir. Psikolojik gerilimlerin ve psikiyatrik vakaların temel sebebi, bizi giderek bireycileştiren, seküler bir anlamsızlık sorunuyla boğuşuran kent hayatımızda somutlaşmaktadır. İnsanları giderek iletişimsizliğe ve birbirine irtibatı gereksiz kılan kurumsallaşmasıyla, hayatı kendi düzeninde mekanikleştiren bürokrasisiyle, her şeyi düşünülmüş, bütün dip ayrıntıları tanzim edilmiş kentsel mekanıyla insani birlikteliği tüketen ve tüketim kültürüyle, kişisel gerilimlerin ve mustarip ruhların isyanı olarak manevi akımlarda bir patlamanın söz konusu olduğu gözlemlenmektedir (Çelik, 2017: 142).

İşe gitme düşüncesinin dehşete düşürdüğü insanlar, tatil günlerini dört gözle beklemekte; serbest kaldıkları bu zaman aralıklarını da, sık sık, ızdıraplarını hafifletmek için aldıkları uyuşturucu ve içtikleri içkiyle uyuşmuş bir şekilde geçirmektedir. Kalp krizi vakalarının en çok pazartesi günleri görülmesi, diğer günlere nisbetle en az %20 oranında artış göstermesi üzücü ve çarpıcı bir gerçek olarak karşımızda durmaktadır. Savaşlardan, cinayetlerden ve teröristlerden çok, iş

hayatı insanları öldürdüğü ifade edilebilir. Bu üzücü gerçeğin değiştirilebilmesi için tesis edilen işyerlerinin niteliklerinin acilen gözden geçirilmesi gerekmektedir. İnsanların kendilerini evlerinde, esinlenmiş güvende ve önemseniyor hissettikleri, yaptıkları işlerin ve sahip oldukları kişiliklerin tanındığı ve takdir edildiği ortamların oluşturulması, hepsinden önemlisi, gerçek anlamda insani bir haslet olan merhametin dolu dolu hissedildiği işyerlerinin oluşturulması gerekmektedir (Sisodia, 2019: 10).

Manevi örgütlerin çalışanlarının ruhsal olarak iyi oluş sergilemeleri beklenen bir durumdur. Stratejik hedeflerini oluştururken, örgütlerin dış çevresel faktörlere daha kolay adapte olabilmek için daha esnek bir yapıyı ve çalışanların huzurunu önemsedikleri görülmektedir. Buna göre ruhsal iyi oluş kavramının yapı taşlarından biri olan “anlam” incelendiğinde; çalışanın yaptığı işi önemli bulması, işin kendisi için anlam ifade etmesi, diğer insanların yaşamlarında fark yaratması olarak ifade edilmektedir. Yapı taşlarından ikincisi olan “üyelik” ise; çalışanın örgütü tarafından anlaşıldığını hissetmesi, kendisinin ve yaptığı işin takdir görmesi, lideri tarafından önemsenildiğini ve kendisine değer verildiğini hissetmesi olarak açıklanabilmektedir. Anlam ve üyelik çalışanın ruhsal olarak kendini iyi hissetmesinin altında yatanları ve bu iyilik hali için olması gerekenleri ortaya koymaktadır. Çalışanın ruhsal olarak “iyi” olmasının örgütüne karşı olan tutum ve davranışlarını da etkileyebileceği öngörülmektedir. Yapılmış olan çalışmalarda ruhsal iyi oluşun motivasyon, performans ve örgütsel bağlılık gibi hem somut hem de soyut çıktıları etkilediği görülmektedir. Bu çerçevede ruhsal iyi oluşun örgütsel vatandaşlık davranışını da etkileyebileceği düşünülmüştür. Örgütsel vatandaşlık davranışı çalışanın gönüllülük esasına bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Ruhsal olarak iyilik hali içinde olan çalışanların herhangi bir beklenti içine girmeden örgütüne olan aidiyetinin artması ve örgütü yararına olabilecek davranışları kendi isteği dâhilinde gösterebileceği öngörülmektedir. Temelde örgütsel vatandaşlık davranışı; çalışanın iş arkadaşları ile uyumlu ve yardımlaşma içinde olması, kurumunun faydasına olacak faaliyetler için gönüllü olması, işlerin yürütülmesinde çözüm odaklı olunması olarak tanımlanabilmektedir (Şimşek, 2019: 827).

Dini inancın işlevini ve anlamını daha iyi anlayabilmek için, kutsala yada maneviyata inanmadan mutlu ve sağlıklı olan inançsız bireylerin daha fazla dikkate alınması gerekmektedir. Klinik olarak, Richards ve Bergin’in (1997) “ Gerçeğin ruhu

(Spirit of Truth)” kavramı gibi kavramsallaştırmalar, manevi görüşlü terapistlerin, dünya dinlerinin çoğunun köklerindeki varsayımların kabul edilmesiyle farklılıkların üstesinden gelmelerine yardımcı olabilir. “Gerçeğin Ruhu” kavramına göre insanlar canlı ve dinamik bir evrende yaşamaktadır ve onurlu bağlılıklar ve akrabalıklar gibi sosyal ilkelere bağlı kalmaları, muhtaç durumdakilere merhamet göstermeleri, gezegenin ve canlıların refahına özen göstermeleri, bunlara ek olarak da yaşamın anlam ve amacına inanma gibi var varoluşsal prensipleri benimsemeleri vasıtasıyla bu davranışları en iyi şekilde ödüllendirilmektedir (Bunlar, deneysel literatürde son derece yararlı olduğuna sıklıkla değinilen kişisel bağlılık sosyal destek boyutlarına karşılık gelir). Hem ateistler hem de inananların tümü, en temel ve en yaygın olarak insanı en mutlu, sağlıklı ve adil kılan şeyin ne olduğunun sıklıkla araştırıldığı maneviyat ve din çalışmalarında belirtilen seviyede bir formülasyon üzerinde ekseriyetle anlaşabilmektedirler (Miller ve Kelley, 2013: 367-368).

Olumlu bir anlam çıkarmak, belki de olumlu duyguların ortaya çıkmasındaki en güvenilir yoldur (Fredrickson, 2001: 218-226). Dinler inananlarına dünya görüşlerinin sunduğu kadarıyla hem sıradan günlük olaylar (örn.doğayı takdir etmek) hem de önemli yaşam sorunlarında (bir kanser tanısına da iyilik bulma) olumlu bir anlam bulmaları için yardımcı olurlar; neşe, huzur, huşu, şükran ve umut gibi olumlu duygular üretirler. “Genişlet ve inşa et”, teorisine göre bu olumlu duygular, sırasıyla, insanların zihin duvarlarını genişletici düşünmeyi daha yaratıcı ve bütünleştirici ve zorluklara dayanma gücü, iyimserlik ve sosyal destek gibi önemli şahsi ve sosyal kaynakları inşa edici ve yenileyici olmalıdır. Geniş çaplı yapılan araştırmalar göstermiştir ki bu kaynaklar, sağlığı ve iyi oluşu geliştirmektedir (Emmons, 2013: 489).

Tüm medeniyetlerde tarih boyunca psikolojik sağlık ve maneviyat ayrılmaz bir bütün iken, son yüzyılda modern psikoloji maneviyat dışında bir bilim olarak şekillendiği söylenebilir. İnsan rûhunun derinliklerine doğru inildikçe deneysel bilimsel yaklaşım gittikçe yetersiz kalmış, insanın bir tarafı (orta ve alt bilinçdışı) analiz edilirken, üst bilinçdışı ihmal edilmiştir. İnsan, rûhunun derinliklerinde, tâ ezelden beri tüm bilgeliği ve olabilecek tüm güzellikleri de taşımaktadırlar. Ben ötesi psikoloji yaklaşımı varoluşun spiritüel boyutlarına gereken değeri vermekte, insanın aşkın tecrübelerle duyduğu ihtiyacı kabul edip bu tecrübeler üzerinde çalışmalar

yapmaktadır. Bu çalışmalarda ulaşılan sonuçlardan biri de, vizyon hallerinde yaşanan tecrübelerin çok etkileyici olması ve bunları yaşamış olan kişilerin yaşadıklarını dünya görüşlerine dahil etmenin dışında bir seçeneklerinin kalmaması şeklinde özetlenmiştir (Grof'dan aktaran Özdoğan, 2008: 102).

2.3.7. Manevi-ruhsal zeka

Günümüzün çalışma anlayışında insanı fiziksel, zihinsel, duygusal ve ruhsal yönüyle bir bütün olarak ele alan yaklaşımlara ihtiyaç olduğu görülmektedir. Bu bağlamda bütüncül bir yaklaşım ve düşünme türü olarak ruhsal zeka ve özellikleri çalışan algısında ve davranışlarında, yeni fark edilen bir değişken olarak araştırmacının karşısında, cevaplanmayı bekleyen pek çok sorusuyla durmaktadır. Bu aşamada ruhsal zeka kavramı için öncelikle “ruhsal zeka bilimsel bir gerçek mi, yoksa özellikle iş dünyasının ilgisini cezbetmek için uydurulmuş bir efsane mi?” sorusunun cevabının aranması gerekmektedir (Yiğit Seyfi ve Köse, 2016: 769).

Ruhsal zeka kavramını ilk olarak ortaya çıkaran araştırmacılar Zohar ve Marshall olmuştur. Ruhsal zeka insanın; yeniyi üretebilme, kuralları gerektiğinde değiştirebilme, ahlak duygusunun aktifleştirilmesi, katı kuralları anlayışla ve merhametle esnetebilme, anlayış ve merhametin sınırlarını tespit edebilme, olayları farklı perspektiften değerlendirebilme kabiliyetini geliştirmektedir (Zohar ve Marshall, 2004: 18).

Ruhsal zeka eksikliğinde; depresyon, şiddet dolu bir yaşam, uyuşturucu bağımlılığı, aile hayatı ve arkadaş ilişkilerinde ve hayatta başarısızlık gibi sorunlarla karşılaşıldığı somut bir bilgi olarak bulunmaktadır. Batı, terk ettiği değerleri modern yaşamın kazanımlarını koruyarak “psikoloji” kimliğiyle tekrar hayata geçirmeye başlamıştır. Bunun ifade şekillerinden biri de duygusal zeka ve bir üst boyutunu keşfedenler için ise hem bilişsel hem de duygusal zekayı kapsayan ruhsal zeka kavramı olmuştur. “Kızgın, asi, sinirli, kaygılı, dürtüsel, saldırgan tavırların azalıp; nazik, şefkatli tutumların artması akıl ve kalbin birleştirilerek eğitilmesini gerektirir” (Tarhan, 2013: 21-22).

Ruhsal değerlere sahip bireylerin bulunduğu örgütler, takım çalışmasına yatkındırlar. Bireysel olarak da dinleyen, öğrenen, deneyen, gelişen ve geliştiren üretici bir kişilik yapısına sahiptirler (Baloğlu ve Karadağ, 2009: 173).

2.4. Manevi Emek ve Manevi Liderlik

2.4.1. Manevi emek

20.yüzyılın son çeyreğinden bu yana, iletişim ve ulaşım alanında ortaya çıkan teknolojik gelişmeler, sermayenin daha esnek bir şekilde ve küresel ölçekte örgütlenme imkânına sahip olmasını sağlamıştır. Uluslararası şirketlerde, ürün ve hizmet esnekliği gibi yeniden yapılanmaların temelinde enformasyon, iletişim ve bilgi rol oynamaktadır. Tüm bu değişimler emeğin niteliğinin çeşitlenmesine ve bu çeşitlenmenin bir ifadesi olarak yeni istihdam ilişkilerinin doğmasına neden olmuştur. Emeğin niteliğinin çeşitlenmesinin temel nedeni mesleki uzmanlaşmanın artması, bununla birlikte bilgi ve becerilere olan talebin farklılaşmasıdır. Yeni mesleklerin ortaya çıkması ve var olan mesleklerdeki değişimler, hizmet işçilerinin, emek piyasasındaki istihdam oranlarını artırmıştır. Emek piyasasında yer alan bireylerin niteliğine ve vasfına yönelik araştırmalarda, iş piyasasının gereksinimleri doğrultusunda, beceriler ve yeterlilikler üzerine yoğunlaşılması ve beceri odaklı bir ekonomik yaklaşımın sonucu oluşan beceri toplumu, maddi-olmayan emeğin emek piyasasında hâkim hale gelmesini destekleyen en önemli göstergelerinden biri olarak düşünülmektedir (Emirgil, 2010: 226). Maddi olmayan emeğin ileri bir aşaması belki de varabileceği son nokta olarak manevi emek gündeme girmiştir.

Emek faaliyeti ve bu faaliyet sürecinde ortaya çıkan ürünler her ne kadar dünyevi özellikler taşıyalar da onların şekillenmesi sahip olduğumuz manevî değerler tarafından yönetilmektedir. Çünkü emek faaliyetine yön veren şey ahlâkî ve manevî değerlerdir. Nitekim emek faaliyeti hayatımızın ve ahlâkî-manevî dünyamızın bütününden bağımsız ve kopartılabilen bir şey değildir. Bir kişinin hayatı anlamlandırma biçimi ve kendine ilke edindiği ahlâkî manevî değerler o kişinin emek faaliyetini ve bu faaliyet sırasındaki emek ürünlerini de direkt etkileyecektir. Emek faaliyeti sırasında farklı, hayatın geriye kalan kısmında farklı ahlâkî tutum sergilemek kaçınılmaz olarak kendisiyle çelişen, parçalanmış bir kişiliğe yol açacaktır (Hasanov, 2018: 40).

İşletmeler, piyasa genelinde sunulan ürün ve hizmetler dışında özel tercihleri bulunan müşteri kitlelerini yakalayabilmek için, sunmakta oldukları ürün ve hizmetlerde farklılaşma yoluna gitmektedirler. Maneviyatın yükselişe geçtiği günümüzde, kurumlar piyasadaki gelen bu yöndeki taleplere göre uygun ürün ve hizmetler

geliştirmekte veya hizmet sunumlarını bu talepler doğrultusunda yeniden düzenlemektedirler. Söz konusu eğilim, üretim sektöründe çalışanlar açısından belirgin bir sonuç doğurmasa da, hizmet sektörü çalışanları, duygusal emek sürecinde olduğu gibi, bir takım kurumsal taleplerle karşı karşıya kalmaktadır. Müşterilerin sahip oldukları inanç ve değerler doğrultusunda hizmet alacakları düşüncesiyle tercih ettikleri kurumlarda, karşılarında, kendi inanç ve değerlerini paylaşan ve kurumun çizmiş olduğu profille örtüşen çalışanlar görmek istemektedirler (Güngör Delen, 2017: 136).

Çalışma ve emeğin öncelikle insanın ayırt edici, özsel bir özelliği olması itibarıyla insana değer kattığı oranda insan için değerli olduğu söylenebilir. Ancak çalışmanın ve çalışma sürecinde sarfedilen emeğin değerinin sadece insanla olan bu ilişkisi bağlamında ele alınması yanlış olmasa da eksiktir. Bu eksikliğin giderilmesinin bir yolu da “Çalışma ve emeğin değer kaynağı nedir? Çalışma ve emeğin değeri içsel mi yoksa dışsal mıdır?” sorularına şu ya da bu şekilde bir cevap vermekten geçmektedir. Aynı hüküm “çalışma emeğin değeri ve din” başlıklı mülahazalar için de geçerli olup bu mülahazaların, söz konusu sorulara verdikleri cevaplar itibarıyla farklılaştıkları gözlenmektedir. Çalışma ve emeğin değerinin içsel olduğu kabulünden hareket eden yaklaşımlar, çalışma ve emeğe dışsal faktörlerden bağımsız nesnel, evrensel bir değer atfeder. Aksi yöndeki bakış açıları ise çalışma ve emeğin değerini kendi dışındaki değişkenlere bağladıkları ölçüde çalışma ve emeğin değerini izafileştirmiş olur. Çalışma ve emeğin değerini sonuç; özellikle piyasa ve toplumsal düzeyde bulunduğu karşılık; “değişim değeri” bakımından belirleyen anlayışlar ikinci bakış açısının tipik örneğidir (Macit, 2017: 80). Şu halde emeği, bulunduğu karşılıkla değil, emek ortaya koyan insanın döktüğü alın teri ve yaptığı işe olan kontranrasyonu, samimiyeti, kaliteye odaklanışı ve işi yapmanın onda oluşturduğu bedensel ve zihinsel yorgunlukla değerlendirmek manevi emekle daha kolay ilişkilendirilebilir. Çünkü, aynı zorlukla ortaya konan emek, farklı coğrafyalarda farklı karşılıklar bulmaktadır.

Bugün bizim sahip olduğumuz birtakım nimetler ve bazı zenginlikler, bizden önceki nesillerin emek ve gayretlerinin sonucudur. Aslında insan, kendinden önceki kuşakların deneyimlerini, başka kuşakların çalışmalarıyla elde edilen başarıları devralmakta, kendisi de bunların üzerine kendi başarı ve deneyimlerini koyarak

gelecek kuşaklara devretmektedir. Bu kümülatif birikim ve deneyimler, insanlığın başarısı olur ve bu başarıdan herkes yararlanır. Ancak burada herkesin üzerine düşen görevi yerine getirmesi, gerekli çalışmaları yapması ve bu birikime katkı vermesi gerekmektedir. Bu, bir aile şirketinin başarısında böyle olduğu gibi, bir ulusun, hatta insanlığın başarısında da böyledir. Sabır, yardımlaşma, dayanışma, çok uzun soluklu bir çalışma ve kuşaktan kuşağa bilgi ve tecrübe aktarımı gerektirir. Bir ağaç, dikildikten ancak birkaç yıl sonra meyve vermekte, bir bireyin yetişmesi yıllar almaktadır. Ancak yetişmiş insandan kaliteli hizmet alınabilir. Kuan Tzu bu durumu; “Bir yıl sonrası ise düşündüğün, tohum ek. On yıl sonrası ise tasarladığın, ağaç dik. Ama yüz yıl sonrası düşünüyorsan, halkı eğit (insan yetiştir). Bir kez tohum ekersen, bir kez ürün alırsın. Bir kez ağaç dikersen, on kez ürün alırsın. Ama milleti eğitirsen (insan yetiştirirsen), bu ürün yüz kez olur.” cümleleriyle özetlenmiştir (Uysal, 2018: 8).

Çalışma ve emeğin değerinin, maddi kazanç ve sosyo-ekonomik sisteme katkı kıstasının yörüngesinde değerlendirildiği durumlarda elde edilen kazancın miktarı veya değişim değeri, bağımsız bir değişken olarak değer kazanmakta ve her şeyin değerinin maddi karşılığa indirildiği günümüzde ortalama bir insanın çalışma ve emeğe atfettiği değer bu bakış açısıyla şekillenmektedir (Macit, 2017, 80)

Bir toplumun işe yönelik tutumu bir başka toplumdan farklılıklar gösterebileceği gibi toplumun çeşitli katmanları arasında da farklı yaklaşımlar söz konusu olabilmektedir. Bazı toplumlar ya da toplumsal kesimler işe yönelik olumlu bir tutum geliştirirken bazıları işten çok dinlenme ve eğlenceyi ön plana alabilmektedir. Örneğin bazıları için çalışma, yaşamın başlı başına bir amacıdır. Bu tür insanlar tutumlu, dakik, çalışkan, dürüst, sade bir hayat süren ve öz-disiplini olan kişilerdir (Arslan, 2001: 47).

2.4.1.1. Manevi emek kavramı ve tanımı

İşyeri maneviyatıyla ilgili ele alınması gereken bir diğer kavram da manevi emek kavramıdır. Çalışanların maneviyatlarının, kurumun sunmuş olduğu hizmetin bir parçası olarak metalaştığı ya da çalışanların maneviyatlarına ilişkin hisleri ve bunları ifade etme biçimleri açık bir şekilde bir takım kodlanmış normlara bağlandığı ve bu belirlenmiş normlara aykırı hareket edilmesi halinde bir takım düzenleyici

mekanizmaların harekete geçirildiği durumlar, tinsel(manevi) emek olarak tanımlanmaktadır (McGuire, 2010: 77).

Araştırmacılar, son on yılda tinsellik ile ilişkilendirilebilecek bazı alanlara yönelik tüketiminin arttığını belirtmektedirler fakat söz konusu olgu sadece tüketim ile ilişkili değildir, tinsellik, aynı zamanda üretilmekte, pazarlanmakta ve satılmaktadır. Özellikle, sağlık ve ilaç sektörü, tinsel eğitim ve kişisel gelişim, beslenme ve yaşam tarzına ilişkin danışmanlık gibi alanlar tinselliğin sıklıkla kullanıldığı alanlardır (Parna, 2012: 397).

2.4.1.2. Manevi emek ve duygusal emek

Her şeyden önce emek denilen olgu bir insandır. İşçinin veya çalışanın fizik varlığı ile emek varlığı sanki birbirinden ayrı varlıklarmış gibi düşünülmüş, bu da onların emeğinin sanki bir malmış gibi telakki edilmesine yol açmış, bu durum emeğin hem maddi, hem manevi bir nitelik taşıdığını, ama bu iki niteliğin bir birinden kopamaz ve ayrılamaz bir bütünlük oluşturduğunun görülmesini bir ölçüde engellemiştir. Halbuki emek hiçbir zaman bir mal olması düşünülmemelidir. Çünkü mal denilen şey, zaten insan emeği ile üretilmiş ekonomik değerlerdir. İnsan emeğinin işleminden geçmeyen hiçbir eser, sanat eserine dönüşmediği gibi, insan emeği ile bir temasta bulunmayan, onun alın teriyle yoğrulmayan hiçbir ham madde de mala dönüşmez (Sarı, 2013: 224). Ortaya çıkan ürün her ne olursa olsun kendi segmentinde belirli bir kalite, sağlamlık ve estetikle öne çıkıp, satın alma kolaylıkları ve satış sonrası destekle müşterinin yanında olmayı istikrarlı bir şekilde devam ettirebiliyorsa, bu işletmenin kuruluşuyla başlayan ve tüm süreçlere yayılan bir manevi emek hemen akla gelmelidir. Manevi emeğin gösterimi, müşterinin bunu hissetmesi veya yönetimin çalışanın bu yöndeki çabasının farkında oluşu ve değerlendirilmesi nasıl olacaktır. Yöneticilerin çalışanları olumsuz performans değerlendirmesi hakkında bilgilendirirken ciddi görünmesi ya da terfi beklentisinin gerçekleşmemesi halinde sakın bir görünüm sergilemesi gibi bireyin sahte duygularını dışa vurabilmesi için gerçek duygularını bastırması gerekmektedir. Bireyin dışa vurmaması gereken duyguyu gösterebilmesi için gerçek duygularını ve bu duygulardan kaynaklanan mimikleri saklaması yüzeysel rol; bireyin dışa vurmaması gereken duyguyu gösterebilmek için gerçek duygularını değiştirmeye çalışması da derin rol olarak ifade edilmektedir (Robbins ve Judge, 2013: 110). Duygulanımla ilgili gösterim rol

davranışı olsa da manevi emekte içtenlik esas olmalıdır. Bu içtenliğin sağlanabilmesi için manevi taleplerin oluştuğu bu tür kurumlarda, manevi arayışları olan ve manevi işyerinde çalışma önceliği olan çalışanlar istihdam edilmelidir.

2.4.1.3. Manevi uyumsuzluk

İşgörenlerin gerçek duygularından uzaklaşarak kendilerini sürekli yapay duygular sergileyen biri olarak algılaması ve kendilerine olan saygısını yitirmesi gibi unsurlar da duygusal emeğin yol açtığı psikolojik sorunlar arasında yer almaktadır. Bunların yanı sıra, bir işgörenin sergilediği duygularla gerçekte hissettiği duyguların birbirinden farklı olması durumunda yaşadığı duygusal çelişki de, çalışan için oldukça rahatsız edicidir. Zira bu durum, hem örgüt açısından hem de çalışan açısından olumsuzluklara neden olmaktadır. İşgören yaptığı işten zevk almamakta ve işinden uzaklaşmakta, bu yüzden de başarısı düşmektedir. Bunun sonucunda, verimliliğinin azalmasından dolayı, genel anlamda örgütsel verimlilik olumsuz etkilenmektedir (Keser ve Yılmaz, 2012: 265). Konuyla ilgili araştırmalarda, tükenmişlik sendromu ile yüzeysel davranış arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Kendinde var olmayan olumlu duyguları sergilemek zorunda kalan işgören, gün geçtikçe yıpranmakta, böylece işine veya kendisine yabancılaşarak tükenmişlik hissi duyabilmektedir (Şengül, 2009: 120).

Kurumun normları, değerleri, inanç ve davranışları ile uyumlu bir yapıya sahip olan kişiler kendilerinden beklenen tinselliğe ilişkin gösterimlere daha az uyumsuzluk yaşamaktadırlar. Tinsel (manevi) uyumsuzluk temelde kişinin nasıl hareket ettiği ile nasıl hareket etmek istediği arasındaki çelişkiyi yansıtmaktadır. Tinsel Emekte gerçeklik ve içtenlik ise daha büyük öneme sahiptir. İyi ya da kötü niyetli olarak rol yapma, ikiyüzlülük ve tinsel açıdan takkiye olacaktır. Duygusal emek sürecinde, müşterilerin bu tür bir yaklaşımı fark etmeleri halinde, bu durumu kabul edebilmelerine karşın, tinsel emek sürecinde benzer bir tolerans gösterilmemektedir (McGuire, 2006: 37-39). Çünkü maneviyat, çoğu zaman kişilerin hayata bakışlarını, yaşam biçimlerini şekillendiren temel dinamiktir ve oldukça hassas oldukları bu alana ilişkin bir aldatmacanın farkına vardıklarında, büyük tepkiler vermektedirler (Güngör Delen,2017:140). Alkollu içki satmadığı veya servis yapmadığı için bir marketi veya lokantayı tercih eden müşterilerin, işletme sahiplerinin içki içtiğini veya gizli servis-satış yaptığını öğrenmesi kabul edilebilir bir durum olmayacaktır. Bu,

morali bozuk bir garsonun asık suratla hizmet yapması gibi basit, hoşgörülebilecek bir durum değildir.

Tinsel uyumsuzluğun kişi üzerinde yarattığı rahatsızlığı kuvvetlendiren iki etken bulunmaktadır; iyi örnek olma baskısı ve münafık/ iki yüzlü olma korkusu. Örneğin kilise okullarındaki öğretmenlerin birer rol model olarak, öğrencilere örnek olacak davranışlar sergilemeleri gerekmektedir. Öğretmenlerden beklenen bu tavır, ürünün önemli bir unsurudur. Bu nedenle çoğu zaman bireysel inanç sistemleriyle örtüşmeyen bir tavır sergilemek durumunda kalabilmektedirler. Okul içinde ve özel yaşantılarında sürekli gözlem ve denetim altında olduklarından, söz konusu uyumsuzluğun fark edilme riski de oldukça yüksektir. Fakat kurumlar aslında kişilerin içsel inanç ve değerlerini değil, dışarıya yansıttıkları tavır ve davranışları denetleyebilmektedir. Zaten kurumlar için önemli olan da çalışanların kodlanmış olan beklentileri karşılayıp karşılamadıklarıdır. Bu kadar sıkı bir gözetimin olduğu kurumlarda çalışanlar, öğrencilere örnek olma baskısı altında, çoğu zaman davranışlarını değiştirmekte ve kurumun beklentileri doğrultusunda hareket etmektedirler (McGuire'den aktaran Güngör Delen, 2017: 142). Benzer çelişkilere İHL öğretmenleri içinde de rastlanabilir. Her ne kadar yukarıdaki örnekteki gibi sıkı bir denetim olmasa da zamana zaman genel kurul ve özellikle meslek dersleri zümre toplantılarında hem yaşantı hem de dini emirleri uygulamak noktasında öğretmenlerden örnek olmaları istenmekte, veliler de aynı beklentileri paylaşmaktadır.

2.4.1.4. Manevi emek gerektiren meslekler ve işyerleri

Yukarıda ifade edildiği gibi, normal finansal sisteme alternatif olarak, dini inancı gereği faizli işlemlerden sakınan insanlara hizmet veren kurumlardan müşterileri manevi emek beklemektedir. Bu manevi emek beklentisi, çalışanın dini emirlerin tümünü uygululama hassasiyetine sahip olması şeklinde de olabilecektir. Normalde bu tür kurumların parasal geliştirdiği alternatif finansal enstrümanlar açısından vadettiği şekilde faize yer vermiyor olması müşterinin temel beklentisidir. Fakat o müşteri, kurumun çalışanlarından bir diğer banka çalışanından farklı davranışlar da bekleyebilir. Örneğin çalışanların başörtülü olması onun için memnuniyet verici olabileceken Ramazan ayında birşeyler yenip içilmesi kabul edilemez olabilecektir. Tabiatı icabı islam dini, tüm iman esasları açısından toptan kabûlü ve en azından farz

ibadetler için kesintisiz(hastalık vb. hariç)devam etmeyi zorunlu tutar. Dolayısıyla bir tek dini-manevi hassasiyetten dolayı bir kurumu tercih eden bir müşteri o kurum çalışanından inanç sisteminin tümüne ilişkin bütüncül bir manevi emek beklentisi içinde olabilecektir.

Yine Diyanet İşleri Başkanlığınca yapılan her kademedeki tüm faaliyetler bir boyutuyla personel için bir iş olmakla birlikte, hem kendileri için hem de din hizmeti sundukları herkes için bir ibadet olmak durumundadır. Dolayısıyla din hizmetleri manevi emek beklentisinin en yoğun olduğu meslek grubudur denilebilir. Genel itibariyle öğretmenlik, konumuzu teşkil eden İmam-Hatip Lisesi Öğretmenleri – özellikle meslek dersi- bu beklentinin özellikle velilerce had safhada olduğu mesleklerdendir. Bunun yanında subaylık profesyonel askerlik, polislik, doktorluk, hemşirelik gibi meslekler de ilk akla gelen mesleklerdir. Parlemlenterlik ve devlet adamlığı da bu bağlamda ele alınabilir.

2.4.1.5. Din eğitimde manevi emek

Öğretmenler, öğrenme topluluklarını inşa eden sanatkârlardır. Etkili öğretmenler kendi derin heyecan ve vizyonlarını yansıtacak şekilde öğrenci gelişimi için derin bir anlayış ve tutkuya sahiptirler (Forsythe, 2016, 10). Okullar için işyeri maneviyatı/ruhsallığı diğer örgütlerde olduğu gibi öğretmenlerin işlerinde anlam ve üstün bir amaç bulmalarına olanak sağlayan, iç dünyalarının kabul görmesi ile işlerinde bütünsel bir haz duygusu yaşatan bir anlayışı içerir. İşyeri ruhsallığı(maneviyatı), bir okulda öğretmenlerin bir zincirin halkası olması aidiyetiyle öğrencileri ve toplumun geleceği için maddi açıdan karşılıksız şekilde üstün ve anlamlı bir amaca hizmet etme sürecini kapsamaktadır. Ruhsal bir öğretmen “kendisinden feda ettiğinin” uzun veya kısa vadede toplum ve insanlığın yararına olacağını bilmektedir. Holistik bir bakış açısıyla işte kendi kazanımına değil, evrenin hepsine hizmet etme aşkınlığını hissetmektedir. Zaten bu süreçte ruhsal(manevi) bir öğretmenin aldığı en büyük kazanç, hissettiği ruhsal hazdır denilebilir. O hiçbir maddi karşılığın bu hazzın ve aşkınlığın önüne geçmeyeceğini bilmekte ve bunu da pek düşünmemektedir (Göçen ve Özğan, 2018: 1126). Bazı mesleklerde daha yoğun, bazılarında daha seyrek olarak manevi emek gerektiren işler kişinin kendisini işe adanmasını gerekli kılabilir. Öğretmenlik de kültürümüzde adanmışlık beklentisinin maksimum düzeyde hissedildiği bir meslek olagelmıştır. İşe adanma, çalışanların

işlerini daha hevesli yerine getirerek kendilerini kuruma bağlı görmelerini ve hissetmelerini sağlar. Tutkuyla hareket eden çalışanların kurumsal çalışmalara olan ilgisi daha içten olmakta ve bu çalışanlar kurumun ilerleyişine dair üst düzey çaba göstermektedirler. İşe adanan çalışanlar görevlerini isteyerek yaptıklarından, işe yoğunlaşarak, genelde günün nasıl geçtiğinin farkına varmazlar. Tamamıyla işlerine yoğunlaşan bu çalışanlar yapmaları gereken işleri normalden çok daha iyi bir şekilde yerine getirirler. Diğer taraftan, işe adanan çalışanlar işlerini daha iyi benimseyerek, yeteneklerini daha fazla kullanarak güç görevleri üstlenmek isterler. Bununla beraber, işe adanan çalışanlar mutluluk, sevinç ve heveslilik gibi pozitif hisler besleyerek, başarı ve kariyer olanaklarına çabuk sahip olur; işe bağlılık duygularını başka çalışanlara da aşırlarlar. 21. yüzyılın kuruluşlarının en önemli gücü kabul edilen insan kaynağının verimliliği bakımından, işe adanmaya verilmekte olan önem gittikçe artmakta ve işe adanma olumlu kurumsal hareket yazınında sık sık üstünde durulan konulardan biri olmaktadır (Burke ve diğ., 2009:13). İyi bir öğretmeni muma benzeten ve başkalarının yolunu aydınlatmak için kendini tüketmesini ifade eden anlayış toplumumuzda karşılık bulmuştur. Fakat bu yükün tek bir meslek grubuna yüklenmesi çok da adil değildir. Fedakarlık ve adanmışlık öğretmenler için arzu edilen tutumlar olmakla birlikte bu beklenti adil ücret ve statüyle onları desteklemenin önünde bir set oluşturmamalıdır.

Kilise okullarının tanıtım ve reklamlarında “öğretmenlerin tinselliği” bir meta olarak sürekli olarak ön plana çıkarılmaktadır. Okullar farklılıklarını tanımlarken, bunu büyük ölçüde eğitim kadrolarının özellikleri üzerinden yapmaktadırlar. Değerler eğitimi bir ürün olarak sunan bir kurum, bu değerleri paylaşmayan bir personel yapısına sahip olduğunda, değer yüklü eğitim vadini de yerine getiremeyeceği yönünde bir algı oluşacaktır. McGuire’ ın da belirttiği gibi; “Eğitim için eğitimciler gereklidir. Hristiyan eğitimi için ise Hristiyan eğitimciler gereklidir.” Kilise okulları, devlet okulları ile eşit bir akademik eğitim verirken, aynı zamanda da okulun tinsel misyonunu anlayan ve paylaşan eğitimciler sunmaktadır (McGuire, 2010: 142-144). Bu kurumlarda çalışan eğitimcilerin büyük bir kısmı uzun süredir kilise ile inanç düzeyinde bir ilişki sürdürdüğü için, kurumun talep etmekte olduğu tinsel gösterimler hakkında bilgi sahibi olmak ve bunlara uygun davranmak konusunda bir sorun yaşanmamaktadır. Eğitimcilerin sadece küçük bir kısmı, söz konusu gösterim kurallarını iş sözleşmesi ve personel kılavuzundan öğrendiklerini belirtmişlerdir

(McGuire,2010:87). Benzer beklentiler imam-hatip liseleri için de geçerlidir. Devlet okulu olsa da bu okullara öğrenci gönderen veliler islam dinine ait bilgi, değer ve uygulamaların bu dini tatbik eden öğretmenlerce verilmesini arzu ederler. McGuire'nin ifadesi paralelinde “İslami eğitim için de Müslüma eğitimciler gereklidir” denilebilir.

2.4.2. Manevi liderlik

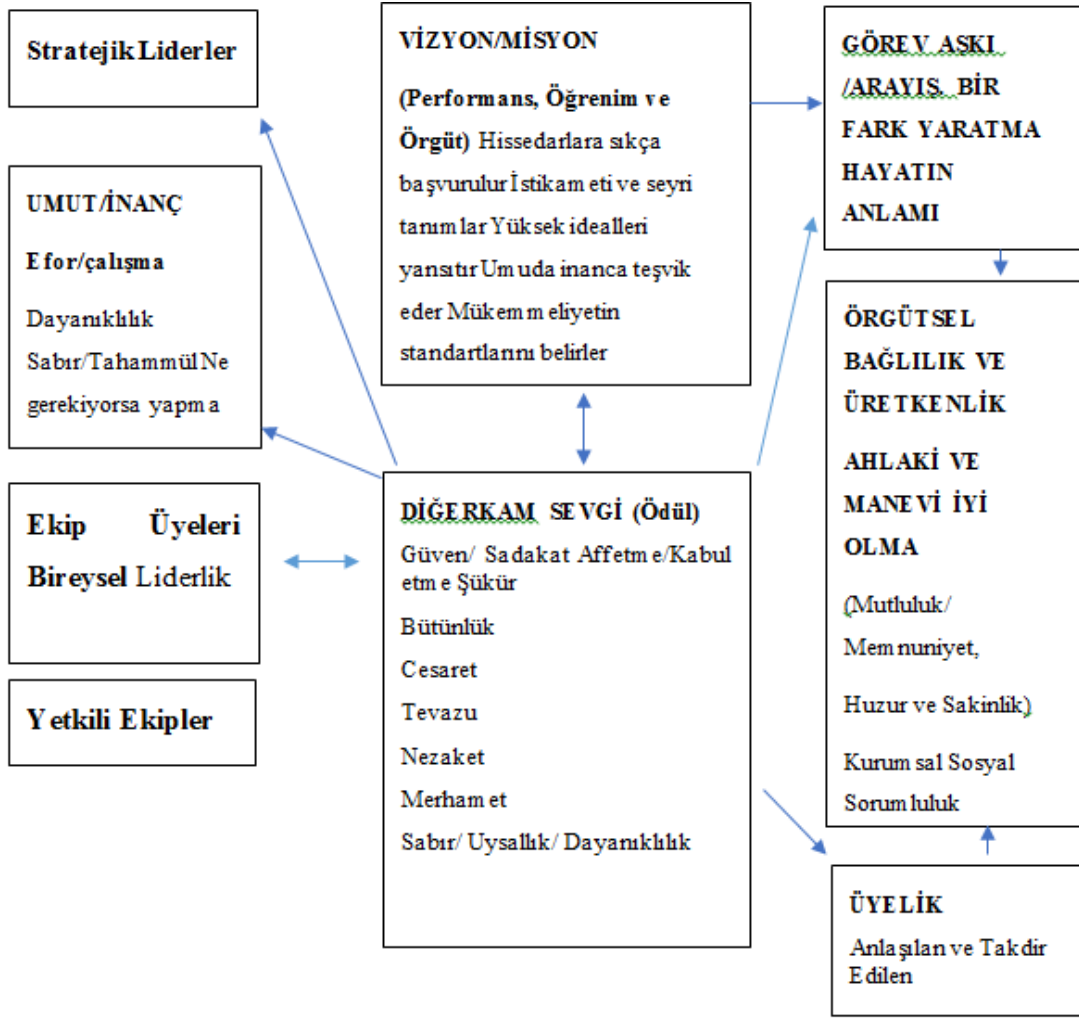
Moxley'e göre (2000) ruhsal liderliğin temelinde dört ana nokta bulunmaktadır. Bunlar: (1) Beden, (2) Akıl [rasyonellik ve mantık], (3) Kalp [duygular ve hisler] ve (4) Ruh'tur. Bu dört kavram aynı zamanda insan varlığının da özünü oluşturmaktadır. Bireylerden yüksek düzeyde verim alınması için bu dört ögenin bir araya getirilmesi gerekmektedir. Eğer bu dört öge bir araya gelmez ise, bireyler yaptıkları işten haz alamayacaklar, kendilerini ifade edemeyip işlerinde yeterli olamayacaklardır. Ruhsal liderliğin diğer liderlik türleriyle kesiştiği en önemli nokta, kişi ve grup arasında oluşan denge, bütünlük hissi ve iletişimin en iyi düzeyde olmasıdır. Birey, ancak ve ancak bir grup içinde kendini gerçekleştirebilir; kendini güvende hissedebilir; bireysel farklılıklarını ortaya koyabilir. Grubu oluşturan tüm bireyler kutsaldır ve bireylerin yaptıkları iş ne olursa olsun bir fark yaratır(Baloğlu ve Karadağ, 2009: 173).

Fry'ın (2003) nedensel manevi liderlik teorisi vizyon, umut/inanç, diğerkam sevgi, işyeri maneviyatı teorileri ve görev aşkı ve bağlılıktan doğan manevi kurtuluşu kapsayan içsel bir motivasyon modeli ile geliştirilmiştir. Manevi liderliğin amacı, bireysel düzeyler ile yetkili stratejik ekip arasında karşılıklı vizyon ve değer örtüşmesi yaratmak ve bunun sonucunda ise daha yüksek seviyede örgütsel bağlılığı ve üretkenliği teşvik etmek için, hem liderin, hem de takipçinin temel ihtiyaçlarını çıkarı doğrultusunda kullanmaktır. Fry (2004) manevi liderlik teorisini, ahlaki ve manevi iyi olma hali, olumlu insan sağlığı ve kurumsal sosyal sorumluluğun bir göstergesi olarak daha da genişletmiştir.

Manevi liderlik, görev aşkı ve bağlılıktan doğan manevi kurtuluş hissine sahip olsunlar diye, kişinin kendisini ve diğerlerini içsel olarak motive etmesi için gerekli olan değerler, tutum ve davranışlar bütünü olarak tanımlanmaktadır. Bu aşağıdakileri gerektirir:

1. Örgüt üyelerinin fark yarattıklarını ve anlamlı bir hayatları olduğunu hissettiren görev aşkını tecrübe ettikleri bir vizyon yaratmak,
2. Liderin ve takipçilerin hem kendileri, hem de diğerleri için içten bir özen, ilgi ve takdir besledikleri ve bunun sonucunda bağlılık hissi oluşturan ve anlaşıldığını ve takdir edildiğini hissettiren diğerkam sevgiye dayalı örgütsel/sosyal kültür oluşturmak.

Nedensel manevi liderlik modelinin değişkenleri arasında varsayılan ilişkileri özetlemek gerekirse, örgütün vizyonundaki inanç ve umut ile “ne gerekiyorsa yapma” bilinci, takipçilerin geleceğe umutla bakmasını ve içsel motivasyon sayesinde gayreti artıran pozitif beklentileri ve isteği sağlar. Vizyonunu takip ederken, aşkın sevgi değerlerine dayalı bir örgütsel kültür, ayrıca takipçiler tarafından da algılanır. Bu, endişe, kırgınlık, kıskançlık, bencillik başarısızlık ve suçlulukla ilgili tüm korkuları defeder ve ortadan kaldırır ve bireye aidiyet hissi verir. Bu, tabi ki, genel olarak iş yerindeki temel motive edici faktörlerden birisidir. Nihayetinde, vizyona (performans), aşkın sevgiye (ödül) ve umuda/inanca (çaba) dayalı bu içsel motivasyon döngüsü bir kişinin manevi kurtuluş duyusunun (örn. görev aşkı ve aidiyet) ve bunun sonucunda artmış ahlaki ve manevi iyi olma hali, pozitif insan sağlığı, örgütsel bağlılık ve üretkenlik ve kurumsal sosyal sorumluluk gibi pozitif kişisel, grup ve örgütsel kazanımların artmasıyla sonuçlanır (Giacalone ve diğ., 2013: 456-457).



Şekil 2.1. Ahlaki ve manevi iyi olmanın ve kurumsal sosyal sorumluluğun bir kaynağı olarak Manevi liderlik (Giacalone ve diğ., 2013: 457).

2.4.2.1. Manevi liderliğin gelişimi

Son zamanlarda, liderlik alanında yapılan çalışmalarda karizmatik, vizyoner ve dönüştürücü liderlik teorileri en fazla ilgi çeken teoriler olmuştur. Dönüştürücü liderlik teorisi ise üzerinde en fazla çalışılan ve araştırma yapılan teorilerden biridir ve sıklıkla etkili liderlik davranışlarıyla ilişkilendirilmektedir. Rasyonel sürece dayalı geleneksel liderlik teorilerinden farklı olarak dönüştürücü liderlik teorisi duygular ve anlamlılık üzerinde durmaktadır. Dönüştürücü liderlik teorisi dört temel davranış boyutlarından oluşmaktadır. Bu davranış boyutlarının neler olduğu, ne anlama geldikleri ortaya konmuş olsa bile, liderleri bu davranışlara sevk eden unsurların neler olduğu konusu sürekli araştırılmaktadır. Dönüştürücü liderin astlarını etkilemek ve motive etmek için kendi duygusal ve ruhsal enerjisini kullanması, astların beklentiler ötesi performans sergilemelerine neden olabilmektedir. Oysaki liderin

başarısında gizli rol oynayan ruhsallık ve duygular, yapılan çalışmalarda uzun zamandır hep göz ardı edilmiş konular olarak kalmışlardır. Son zamanlarda bu iki kavrama yöneltilen ilgi; insanın beden, zihin, kalp ve ruh olmak üzere bir bütün olduğu ve insanın bu bütünlüğü ile dikkate alınması gerektiği düşüncesinden ortaya çıkmıştır (Doğan ve Şahin, 2009: 82).

Reave'ye (2005) göre de manevi değerlerle başarılı liderlik arasında bir ilişki vardır. Bu değerlerin başında bütünlük, kendiyle ve diğerleriyle dürüst iletişim ve alçak gönüllülük gelmektedir. Başarılı bir lider olmak için başkalarının değerlerine saygı göstermek, herkese adil davranmak, ilgi göstermek, konuşanı dikkatle dinlemek, işlere katkıda bulunanları takdir etmek ve kendi ruhsal gelişimi için çalışmalar yapmak gerekir (Baloğlu ve Karadağ, 2009: 176). Görüldüğü üzere, liderin başladığı manevi yolculuğa o yolda hergün kendisine birşeyler ekleyerek devam etmesi gerekir. Sistemli ibadet, meditasyon yapmak, sufilerin, gönül insanlarının eser ve yaşamlarına ilişkin okumalar yapmak, bunlardan takipçilere bir takım pasajları paylaşmak, umumiyetle sakin vakur ve telaşsız görünmek, gösterissiz giyinmek, alt-orta sınıf bir araç kullanmak, şoför kullanmamak, toplu ulaşım, bisiklet kullanmak gibi uygulamalar onun bazı şeyleri aştığını gösterip etkisini güçlendirecektir. Birşeylere gücü ve imkanı varken onlardan ferağat eden insanların saygınlığının ve etkisinin arttığı görülmektedir

Yerel değerleri korumakla birlikte uluslararası ortaklıkların da gündemde olduğu günümüzde evrensel değerlerin ortaklıkların sürdürülmesinde referans alınması gereği ortaya çıkmaktadır. Özellikle ortaklıklar ile ilgili olan değerler, artık genel kabul görmeye başlamış ve ülkemizde de 2000'li yılların başından bu yana uygulamada dikkate alınmaya başlanan İktisadi İşbirliği ve K yakınma Örgütü (OECD)'nin "Kurumsal Yönetim İlkeleri" olarak iş hayatında uygulamaya geçmiştir. OECD tarafınan tanımlanan kurumsal yönetim ilkeleri, etkin bir yönetim çerçevesi çizmek için oluşturulmuştur (Basım vd. den aktaran Alayoğlu, 2008: 308).

Vizyon, adanmışlık ve umut/inanç esaslarına dayalı Fry manevi liderlik teorisi, sorumluluk alma ve amaç belirlemek suretiyle çalışanların içsel olarak motive olmasının sağlanmasını amaçlamaktadır. Liderin takipçilerine yetki devretmesi içsel motivasyonu yükseltir. Lider kurum çalışanına yetki verdiğinde çalışan, kendini işine daha fazla verir ve çalışanın liderine olan güveni artar. Ayrıca üst düzeydeki

ihtiyaçları karşıladığı için, yetki verme kuvvetli bir motivasyon unsurudur. Bununla birlikte yetki verme kurumdaki toplam g de artırır. Liderin elinde toplanan g takipçileriyle paylaşması daha geniş bir g alanının ortaya çıkmasını sağlar. Lider bir kısım yetkilerini devrettiğinde, kendisine vizyon belirleme fırsatı bulur ve belirlenen vizyona ulaşmak için kendine zaman ve enerji kazandırmış olur (Daft, 2002; Baoğlu ve Karadağ, 2009: 179). Yetki devretmekle, kendisine g veren ve tahakküm etmesini sağlayan bir enstrmanı kaybedeceği endişesi taşıyan yöneticiler, kendi mühim pozisyonlarını algılayamayan kişilerdir. Halbu ki onlardan, ağaçtan başını kaldırıp ormanı görebilen, yani büyük resmi okuyabilen kişiler olması beklenmektedir.

• **Greenleaf ve Hizmetkar Liderlik:** Günümüzde g kullanarak otorite kurmaya çalışan liderlerin ağ dışı kaldığı ve bu liderlik anlayışının anlamını yitirdiği söylenebilir. Farklı bir bakış açısına sahip olan, gönüllü olarak insanlara fayda sağlamaya çalışan liderlere olan gereksinim gittikçe artmaya başlamıştır. Hizmetkâr liderlik yaklaşımı, bu noktada insani değerlere odaklanan önemli bir çıkış noktası olarak görülmektedir (Fındıkçı, 2012: 5).

Hizmetkâr liderlik fikri, Greenleaf'in Hermann Hesse'nin "Doğuya Yolculuk" isimli hikyesini okumasıyla ileri sürülmüştür. Hikyede, bir grup insanın efsanevi yolculuğu anlatılmaktadır. Hikyenin, ana karakteri olan Leo olağanüstü bir varlık olarak hizmetkrlık işlerini yapmakta ve yaşamını sürdürmektedir. Fakat bir gün Leo'nun ortadan kaybolmasıyla yesi olduğu grupta bir kargaşa yaşanır ve yolculuk ertelenir, hizmetkâr Leo olmadan kimse yolculuğa devam etmek istemez. Bunun zerine Leo aranmaya başlanır ve bulunur. Grubun lideri, aslında hizmeti olarak bilinen Leo'nun bir rehberlik ruhu taşıdığını ve grubun asıl liderinin o olduğunu keşfetmiştir. Greenleaf, okuduğu bu hikyedeki kahraman Leo'dan esinlenerek hizmetkâr liderlik kavramını ileri sürmüştür. Greenleaf'e göre hizmetkâr lider, Leo rneğinde olduğu gibi öncelikle bir hizmetkrdır. Bir kimsede var olan, onun davranışlarına hâkim olan ana duygu öncelikle hizmet etmek olmalıdır. Alışılmadık bir yönlendirici güce sahip olan bu kişiler hizmet etmek için lider olma seçimini yaparlar ve hizmetkrlık ile liderliği birleştirirler (Greenleaf'den aktaran Küçük ve Yavuz, 2018: 83).

Akuchi'ye (1993) göre hizmetkâr liderlik, İncil'den köken almaktadır ve hizmetkâr liderliğin manevi bir boyutu vardır. Öte yandan hizmetkâr liderlik modeli günümüz modern liderlik yaklaşımları içerisinde daha çok manevi ve etik değerler ve dinsel yapılar olarak yer almakta; felsefi bir bakış açısıyla ele alınmaktadır. Ancak hizmetkâr liderlik her ne kadar bir model olarak adlandırılrsa da bilimsel esaslarla ölçülmesi zordur. Bu sebeple bilimsel çalışmalarla yeterince desteklenmemiş bir yaklaşım olarak kalmıştır. Bir diğer bakış açısına göre ise hizmetkâr liderlik klasik ve modern liderlik teorilerine post modern bir alternatif oluşturmaktadır (Ercan,2012:266). Hz.Muhammed'den “Bir kavmin (topluluk, grup) efendisi ona hizmet edendir” şeklinde bir hadis rivayet edilmekte olup, liderliğin keyif ve sefa sürülecek bir pozisyon değil mesuliyet, hizmet ve çile makamı olduğu “Hepiniz çobansınız gözetiklerinizden sorumlusunuz”(Buhârî, “Cuma”, 10; Tirmizî, “Cihad”, 27) hadisi ile de teyid edilmektedir.

• **Kouzes ve Posner'in Çalışmaları:** Kouzes ve Posner araştırmalarında dönüşümcü liderin davranışlarını açıklamak amacıyla yeni liderlik davranışları tanımlamış ve bir anket formu geliştirmiştir. Liderlik uygulamaları formunda (Leadership Practices Inventory) beş tip liderlik uygulamasını; model olmak, paylaşılmış bir vizyon oluşturmak, süreci sorgulamak, harekete geçmeye imkan tanımak ve çalışanları cesaretlendirmek olarak tespit etmiştir (Sashin ve Rosenbach, 1993: 93). Kouzes ve Posner'ın liderlik uygulamaları envanteri, liderlik literatüründe dönüşümcü liderlik yaklaşımının modern bir yorumu olarak değerlendirilmektedir (Hunt, 1999).

Kouzes ve Posner'e göre liderin başarısı büyük ölçüde insanlarla nasıl etkileşime geçtiğiyle ilişkilidir. Lider takipçileri ile olumlu bir iletişim gerçekleştirerek onları sıra dışı performans sergilemeye yönlendirebilir. Uygun bir rol modeli olmak önemli bir lider davranışı olarak görülmektedir. Kouzes ve Posner liderliği insanları, ortak büyük amaçlar doğrultusunda mücadele etme isteği uyandıracak şekilde harekete geçirme sanatı olarak tanımlamıştır. Kouzes ve Posner liderin vizyona sahip olmasının yeterli olmadığını, aynı zamanda bu vizyonu paylaşabilme ve bu vizyon doğrultusunda insanları harekete geçirebilme yeteneğine sahip olması gerektiğini vurgulamıştır (Kouzes ve Posner, 2007; Dalgın ve Taslak, 2016: 362). Bu nedenle bazen yönetim ve liderlik gibi konuların teorik planda önde gelen, kitapları olan ders

veren isimlerinin sahada başarılı olamadıklarına şahit olunabilir. Belki bu harekete geçirebilme yeteneğinin eksikliğinden kaynaklanıyor olabilir.

Kouzes ve Posner'ın 5 liderlik uygulamasından ilki olan model olma davranışı (model to way) değerlerin netleştirilmesini ve örnek oluşturulmasını içermektedir. Bu liderlik boyutunda öncelikle örgüte özgü değerler oluşturulmalı ve paylaşılan değerlerin doğruluğu pekiştirilmelidir. Değerleri netleştirilmesi için liderin kendi söylemini oluşturması gerekir. Liderin kim olduğunu, hangi konularda hassas olduğunu, neler için uğraş verdiğini ve neye inandığını açık şekilde ifade etmeksizin değerleri netleştirmesi mümkün değildir. Paylaşılan değerler, sadakati, takım çalışmasını ve amaçlara sıkı bağlılığı teşvik eder. Lider paylaşılan değerleri canlandırmak ve takım değerlerini bütün takım üyelerine öğretebilmek için örnek oluşturmalıdır. Liderler her zaman belirli işaretleri gözlemleyen astları tarafından izlenmektedir. Lider bu durumun farkında olarak astlarına örnek olacak açık ve net davranışlar sergilemelidir. Liderin söylediklerini yerine getirmesi ve görmek istedikleri davranışları desteklemesi örnek oluşturma açısından oldukça önemlidir (Dalgın ve Taslak, 2016: 362).

Diğer bir liderlik uygulaması olan paylaşılmış bir vizyon oluşturma (inspire a shared vision) geleceği öngörmeyi ve diğer insanları bu vizyona dahil etmeyi içermektedir. Bu liderlik uygulaması, geleceği öngörebilmek için örgütün imkânlarının iyi değerlendirilebilmesi ve müşterek bir amaç oluşturulması üzerine odaklanmaktadır. Lider örgütün imkânlarını değerlendirirken örgütün geçmişini iyi değerlendirmeli, şu anki durumunu yönlendirmeli ve geleceğini şekillendirmelidir. Müşterek bir amaç oluşturmak için ise lider örgüt üyesi olan diğer insanları dinlemeli ve öngördüğü gelecek doğrultusunda onların isteklerini müşterek amaçla bütünleştirmelidir. Liderler takipçilerini vizyona dahil edebilmek için genel ideallere başvurmalı ve onların bu vizyonu zihinlerinde canlandırabilmelerini sağlamalıdır. Genel ideallere başvurmak öncelikle grup üyelerine nelerin anlamlı geldiğinin tespit edilmesini, daha sonra onların hayalleri ve hedefleriyle örgütsel hedeflerin bir araya getirilmesini gerektirir. Vizyonu zihinlerde canlandırmak için ise liderin grup üyelerinin ilgilerini ve isteklerini vizyonla bir araya nasıl getirebileceğini görebilmesi ve hissedebilmesi gerekir. Takipçiler ilgilerinin ve isteklerinin vizyonla ilişkisini görebilmeli ve vizyona ulaşıldığında sonucun nasıl bir şey olacağını zihinlerinde

canlandırabilmelidir. Bu ancak duyguların etkili ifade edilebilmesiyle ve yürekten konuşmalarla başarılabilir. Takipçilerine karşı açık olmak ve duygusal bağ içinde bulunmak liderin paylaşılmış bir vizyon oluşturmalarını kolaylaştıracaktır (Kouzes ve Posner, 2007; Dalgın ve Taslak, 2016: 363)

Süreci sorgulamak (challenge the process) ile ilgili liderlik uygulamaları ise fırsatların araştırılması, denemelerde bulunma ve risk alma gibi davranışları kapsamaktadır. Fırsatların araştırılmasında lider inisiyatifi ele almalı, dışa yönelik bir bakış açısı geliştirmelidir. Başarı için lider yeni fikirler, metotlar ve yaratıcı çözümler üretmelidir. Lider ayrıca takipçilerinin dış dünya ile iletişimlerine mümkün olduğunca izin vermeli ve olanak sağlamalıdır. İletişimi sınırlandırmak yenilikçi fikirlerin ortaya çıkmasının önüne geçecektir. Lider ve örgüt üyeleri yeni ürünler, süreçler ve hizmetlerle ilgili arayış içinde olmalıdır. Kouzes ve Posner liderin takım geliştirirken denemelerde bulunmanın ve risk almanın teşvik edildiği bir örgütsel iklim oluşturmaları gerektiğini vurgulamıştır. Liderler bunu, daha önemli sonuçlar için bir başlangıç olacak küçük çaplı programlar kapsamında belirli ödüller ortaya koyarak ve deneyerek öğrenmeyi teşvik ederek başarabilirler. Bu noktada liderlerin grup üyelerinin yaptığı hataların da gelecekteki başarının önemli bir parçası olduğunun farkında olması önemlidir (Kouzes ve Posner, 2007; Dalgın ve Taslak, 2016: 363).

Kouzes ve Posner'in ele aldığı diğer liderlik uygulaması harekete geçmeye imkan sağlamak (enable others to act), işbirliğini teşvik etmek ve diğerlerini (çalışanları) güçlendirmek davranışlarını ifade etmektedir. İşbirliğinin gelişmesini sağlamak için güven ortamının yaratılması ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin gelişmesini desteklemek gerekir. Güven olmaksızın takımın maksimum performansa ulaşması mümkün değildir. Lider takım üyelerine güvendiğini göstererek, dış etkilere karşı açık bir duruş sergileyerek, elindeki bilgi ve kaynakları paylaşarak, örgüt içinde güven ortamının gelişmesini sağlayabilir. Çalışanlar arasındaki ilişkilerin gelişmesi ise yüz yüze iletişimin artmasıyla ve projelerde müşterek çabaların teşvik edilmesiyle mümkündür. Çalışanlara işle ilgili karar verme imkânının arttırılması, çalışanların yeterliliklerinin ve kendilerine güvenlerinin geliştirilmesi, çalışanları güçlendirme davranışı kapsamındaki faaliyetlerdir. Lider yetki devrederek elindeki gücü arttırabileceğinin bilincinde olmalıdır. Çalışanların yeterliliklerinin ve kendilerine

güvenlerinin geliştirilmesi liderin etkili koçluğu ve gözle görülür desteğiyle mümkündür (Dalgın ve Taslak, 2016: 363).

En son liderlik uygulaması olarak çalışanları cesaretlendirmek (encourage to heart), katkıların farkında olmayı, değerleri ve zaferleri kutlamayı kapsamaktadır. Katkıların farkında olmak, en iyiyi beklemeyi ve farkındalığın kişileştirilmesini kapsar. Liderin takım hakkında yüksek beklentilere sahip olması, liderin takımın yeteneklerine inandığını gösterir ve bu da takımın daha yüksek performans gösteren bir takıma dönüşme olasılığını artırır. Grup üyelerine geri bildirim sağlamak, onların kendilerini daha değerli hissetmelerini sağlayacak ve devam eden projelere katılımlarını arttıracaktır. Farkındalığın kişileştirilmesi ise liderin çalışanların yaptıkları işin zorluğunun farkında olmasını ve yapılan işi takdir etmesini ifade eder. Takımın değerlerinin ve zaferlerinin kutlanması, topluluk ruhu geliştirilerek ve kişisel katılım sağlanarak etkin bir şekilde yapılmalıdır. Lider kutlamaları örgütsel yaşamın bir parçası haline getirmeli ve bu kutlamalara sosyal destek sağlamalıdır. Takım üyelerinin başarılarının toplum önünde kutlanması, çalışanların örgütün bir parçası olduklarını hissetmelerini ve göreve kendilerini adanmalarının lider tarafından değer gördüğünü anlamalarını sağlayacaktır. Ayrıca liderin kutlamalara bireysel olarak katılması, takım üyelerine değer verdiğinin bir göstergesi olacak ve liderin takım içindeki güvenilirliğini arttıracaktır (Kouzes ve Posner, 2007).

• **Fairholm'un Çalışmaları:** Fairholm (1998), topladığı unsurları kullanarak, ruhsal liderlik modelini sekiz boyut altında oluşturmaya çalışmıştır. Fairholm'a göre, bu boyutlar bir insanın neredeyse bütün yönlerini içeren bir küme şeklindedir. İnsanlar, işlerine sadece işyerlerinin onlardan beklediği bilgi, beceri ve yetenekleri için değil tüm özellikleri ile birlikte gelmek isterler. Bu tüm özellikten kastedilen, insanların ruhsal yönlerinin de yaptıkları işe etkisi olduğu anlamını içermektedir. Başka bir ifadeyle çalışanlar işyerlerine sadece fiziksel varlıklarıyla değil ruh halleriyle de gelmektedirler. Bu nedenle çalışanın ruh hali de işyerindeki çalışmalarına etki etmektedir. Fairholm'un ruhsal liderlik için oluşturduğu modele bakıldığında ruhsal liderliğin görevleri dikkat çekmektedir. Bu görevler yerine getirildiğinde liderliğin ana amacına ulaşmak için gerekli şartlar oluşmaktadır (Ertürk ve Dönmez, 2017: 13).

Tablo 2.2. Ruhsal liderlik unsurları

Kategoriler	Unsurlar
Toplum	Görgü Kuralları, Kültür, Birlik ve Bütünlük
Sürekli Gelişme	Kapasite, Kurum Sağlığı
Yetkinlik	Denge, Güvenirlilik, Güven, Güç
Yüksek Ahlaki Standart	Olumlu onay, Ahlak, Kalp, Bütünleşme, Aşk, Varoluş, Anlam, Ahlak
Hizmetkarlık	Özgür Bırakma
Ruhsallık	Ortak Ruh, Duygular, Güven, Hiçbir dine bağlı olmayan ruh, İlişkiler
Yöneticilik	Takım, Güven
Vizyon Oluşturma	Değerler, Ruhsal Durum

(Fairholm, 1998)

• **Değer Eksenli Liderlik:** Burns (1978), değer merkezli liderlik teorisi henüz geliştirilmeden çok önceleri ahlaki liderliğin, takipçilerinin temel istek ve ihtiyaçlarının, beklentilerinin ve değerlerinin karşılandığı takdirde ortaya çıkacağını iddia etmektedir. Bu liderlik tarzı sosyal değişimi üretebilir ve bu da takipçilerin manevi ihtiyaçlarına cevap verebilir. Bu noktadan hareketle tüm değer merkezli ve etkili liderlerin, takipçilerinin iyi taraflarına ışık tutarak, onların sahip oldukları iyilikleri ortaya çıkardıklarını ve onlara umut aşıladıklarını söylemek mümkündür. Böylelikle, liderin vizyonu takipçilerinin vizyonu haline gelir, çünkü bu vizyon takipçilerinin ihtiyaçları ve beklentileri üzerine inşa edilmiştir. Liderler, takipçilerinin kalplerine ve zihinlerine hitap ederek, onların inançlarını ve davranışlarını değiştirebilirler (Çiçek ve Deniz, 2017: 153).

İşletme daha çok anlam ve daha az anlamsızlık, daha çok anlayış ve daha az reçete, daha çok niteliksel analiz ve daha az niceliksel ölçüm sağlayabilirse kaybettiği güveni geri kazanabilecektir. İnsanları ya bir maliyet ya da bir kaynak olarak değerlendirip araçsallaştırmayı reddeden daha insani bir işletme olacaktır (Gualejac, 2013: 249).

Değer merkezli liderlik, örgüt kültürü içerisinde, örgüte kimlik sağlayıcı bir davranış olarak da karşımıza çıkmaktadır. Bu girişim örgüt üyelerinin değerlere uygun davranması ve değerlere uygun çözümler üretmesini sağlarken, birbirine zıt dünya görüşü ya da uç fikirlere sahip üyeleri birbirine bağlayan bir tutkal görevi görmektedir. Aynı kapsamda değerler merkezli liderlik, yapılan işi anlamlı kılma açısından çok önemli stratejiler oluşturmakta ve örgütsel verimliliği arttıran önemli bir faktör olmaktadır. Yine bu noktada değer merkezli liderliğin ürün ya da hizmeti bir değer durumuna getirerek işe ve iş yerine yabancılaşmayı önlediği görülmektedir (Baloğlu, 2012: 1368).

• **Dönüştürücü Liderlik:** Sabuncuoğlu ve Tüz (2005: 226) dönüşüm kavramını; hâlihazırdaki yapıdan veya eğilimlerden vazgeçilerek hızlı ve devrimsel değişikliklere gitmek, ileriki zamanlarda ortaya çıkacak eğilimlere bugünden hazırlanmanın yanında gelecek eğilimlerini bugünden uygulamaya başlama şeklinde açıklamaktadır (Fırat ve Yeşil, 2020: 43).

Dönüştürücü liderlik, liderin astların ihtiyaçları ile ilgilendiği, moral ve motivasyonlarını yükselterek beklentilerin ötesinde performans göstermelerini sağladığı, diğer bir deyişle, astlarının tüm kapasitelerini istekli olarak kullanmalarının mümkün olduğu bir liderlik modelidir (Northouse, 2001: 135). İnsan kaynağı açısından mevcut kapasitenin kullanımına yönelik atılacak adımlar çalışanlarda kendilerine güven duyulduğu yönünde pozitif etki yapacak, dönüşüm öncesi oluşan negatif hava değişecektir. Bu noktada eldeki diğer faktörlerin, imkanların, avantajların kıymeti ve mevcut olan kaynaklarla katedilebilecek yolun neler olabileceğine yönelik farkındalık oluşturması gerekecektir.

Bernard M. Bass'ın geliştirdiği dönüştürücü liderlik modeli dört temel davranış boyutundan oluşmaktadır (Bass, 1990b: 22; Avolio ve diğ., 1991: 13-15): “İdealleştirilmiş etki” veya bazı kaynaklarda “karizma” olarak tanımlanan ve dönüştürücü liderliğin temel unsuru olan bu davranış boyutu, liderin astlarına bir vizyon ve misyon bilinci verebilmesi ile ilgili olup, astlarca liderin özel bir kişi olduğu kabul edilerek, liderin belirlediği vizyon çerçevesinde hareket etmelerini sağlayan davranışların tümüdür. Böylelikle lider astların güvenini ve saygısını kazanmaktadır. Her dönüşüm sancılı olacağı ve belli bir dirençle karşılaşacağı için liderin sahip olduğu karizma sürecin atlatılmasını kolaylaştıracaktır. Dönüşümün meyveleri toplanmaya başlayınca direnç kırılacak ve bir memnuniyet havası hüküm sürecektir.

İkinci davranış boyutu olan “telkinle güdüleme”, dönüştürücü liderin astların ve organizasyonun yüksek beklentilerini karşılayabilmeleri ile belirlenen hedefleri gerçekleştirebilmeleri, astların çabalarını yönlendiren sembollerden, sloganlardan ve basit duygusal öğelerden yararlanmaları ve önemli amaçları basit olarak açıklayabilme davranışlarını kapsamaktadır.

“Entelektüel uyarım” davranışları, liderin astlarının sorunların daha fazla farkına varmalarını sağlaması, durumlara değişik ve yeni bakış açılarıyla görebilmelerini

imkan vermesi ve bilgiyi organizasyonun yararına olacak şekilde paylaşması için sergilediği davranışların tümü olarak tanımlanmaktadır. Bu şekilde takipçiler sorunları görece ve bunların üstesinden gelinmesi gereken aksaklıklar olduğunu anlayacaklardır. Çünkü işgörelerin büyük bir bölümü, alışlageldik çalışma şekliyle çarkların işleyeceği ve işletmenin devamlılığını sürdüreceği ve böylece ücretlerinin devamının garanti altında olduğu gibi bir ataletle girebilirler.

Dönüştürücü liderliğin dördüncü davranış boyutu olan “bireysel destek”, liderlerin, organizasyonun amaçları doğrultusunda astların ihtiyaçlarını önemsemesi ve onların eğitilip yetiştirilmesinin sağlanması konusu üzerinde odaklanmaktadır. Dönüşümcü liderlik örgütün amaçları doğrultusunda çalışanların kendi ihtiyaç ve beklentilerinin desteklenmesini, motive edilmesini içeren bir süreçtir. Hatta dönüştürücü liderler, izleyicilerin kendi menfaatlerinin de ötesinde grubun, takımın, organizasyonun hatta tüm toplumun menfaatlerini artırmak için onları desteklemekte ve yardım etmektedirler (Yammarino ve diğ., 2005: 897).

Günümüzde dönüşüm kavramının oldukça sık kullanılmasının sebeplerinden biri, “değişim” kavramının bir konumdan daha farklı bir konuma ya da bir kalıptan daha farklı bir kalıba geçmeyi net şekilde açıklamada eksik kalmasıdır. Her iki kavram birlikte değerlendirildiğinde değişim kavramının, ana temasının daha çok evrimsel bir farklılaşma ile ilişkili olduğunu; dönüşüm kavramının ise ana temasının ani ve devrimsel farklılaşma ile ilişkili olduğunu söylemek mümkündür (Akdemir, 1997: 143). İşletmeler için dönüşüm, değişen üretim, talep, teknoloji ve mevzuat gibi koşullara mümkün olduğunca çabuk adapte olmayı ve varılacak noktanın netliğini göstermesi bakımından değişimden farklı algılanabilir. Değişimde varılacak noktaya ilişkin net bir saptama görülmemektedir.

• **Tam Serbesti Tanıyan Liderlik Davranışı Yaklaşımı:** Bu liderlik davranışına sahip olan liderler, yönetim yetkisini pek kullanmamaktadırlar. Grup üyelerini kendi hallerine bırakmakta, amaçları ve politikaları kendilerinin yapmalarına imkân tanımaktadırlar. Tam serbesti tanıyan liderlik davranış tarzı, grup üyelerinin amaç, plan ve politikalarını kendilerinin belirlemesi, uygulama ile ilgili kararları kendilerinin alıp uygulaması, her üyenin bireysel eğilim ve aktivitesini harekete geçirmesi nedeniyle yararlıdır. Çalışanlar kendilerini yetiştirip problemlere en iyi çözüm şekli bulma konusunda güdülenmişlerdir. Gerekli gördüğü zaman isteyen kişi

istediğiyle grup oluşturarak sorunları çözmekte, yeni iş fikirlerini test etmekte en uygun kararları almaktadır. Burada liderin görevi ise, malzeme ve kaynak sağlayarak, bunlarla ilgili sınırları çizmektir. Bu liderlik tarzı, meslekî uzmanlık hallerinde, bilim adamlarının çalışmalarında, organizasyonların araştırma-geliştirme bölümlerinde sorumluluk duygusuna sahip ve sorumluluktan kaçmayan kişilerin olduğu durumlarda uygulanabilmektedir. Aksine eğitim düzeyi düşük, iyi bir iş bölümünün ve sorumluluk duygusuna sahip olmayan kişilerin bulunduğu gruplarda ise, bu tür bir liderlik tarzının başarılı olamayacağı düşünülmektedir (Buluç, 1998: 8-9).

• **Otantik Liderlik:** Otantik liderler; özgecilik, dürüstlük, hesap verebilirlik, nezaket, iyimserlik ve adalet gibi pozitif köklü değerlere sahiptirler. Bu köklü değerler, otantik liderleri, takipçileri için adil ve doğru olanı yapmak ve şeffaflığa (açık ve dürüst iletişim), karşılıklı güvene, takipçilerin refah gelişimine önem vermeye ve değerli ortak amaçlar doğrultusunda rehberlik yapmaya dayanan özel bir çeşit ilişki kurmak yönünde motive etmektedir. Otantik liderlerin öz kimlikleri ve benlik algısı güçlü, istikrarlı, tutarlı ve net olmaktadır. Bu liderler değerlerinin, inançlarının, duygularının yeteneklerinin ve öz kimliklerinin farkındadırlar. Diğer bir ifadeyle, kim olduklarını ve neye inandıklarını bilmektedirler. Aynı zamanda kendileri ile ilgili kabullenmeleri (duygusal olgunluğa benzer bir özellik) yüksek olmaktadır (Yukl, 2010: 335).

Otantik liderlerin temel özellikleri şunlardır (Shamir ve Eilam, 2005; Akyürek, 2020: 104):

- 1) Otantik liderler şeref, statü ve kişisel ödüller için liderlik rolünü üstlenmezler.
- 2) Otantik liderler, liderlik taklidi yapmazlar. Lider olmanın sorumluluklarını yerine getirirken gerçekte ne hissediyorlarsa ve nasıl düşünüyorlarsa öyle davranırlar, başkalarının liderlik davranışları ile ilgili ne düşündükleri kaygısına kapılmazlar.
- 3) Otantik liderler orijinaldir, hiçbir şekilde bir başkasının kopyası değildir. Bu durum otantik liderlerin eşsiz ve benzersiz olduğu, başkalarından çok farklı niteliklere sahip olduğu anlamına gelmez. Aksine onların bazı değerleri ve davranışları diğer liderlerle ya da takipçileriyle benzerlik gösterebilir. Fakat otantik liderlerin inançlarının ve düşüncelerinin şekillendirdiği liderlik süreçleri taklit

değildir. Sahip oldukları inanç, değer ve tutumları; kendi deneyimleri ile harmanlayarak içselleştirmişlerdir.

4) Otantik liderler, eylemleri inançlarına ve değerlerine dayanan liderlerdir. İnadıkları ve söyledikleri davranışlarıyla tutarlıdır. Bu sebeple otantik liderler, şeffaflıkla karakterize edilirler.

“Lider olunmaz, lider doğulur” mottosunun bu sayılan özellikleri nedeniyle otantik liderler için kullanılması yerinde bir kullanım olabilecektir.

2.4.2.2. 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).

• **Vizyon:** Burada özellikle vurgulanması gereken nokta, çalışanlara yönelik tutum bu araştırmaların ve incelemelerinin odak noktasını verimliliğin ve dolayısıyla karların daha fazla artırılması düşüncesidir. Yani, tüm bu düşünceye ekollerinde çalışma hayatında değer yargılarının önemi gözden uzak tutulmuş ve insan bir amaç olarak değil, daha çok bir araç olarak kullanılmıştır.

Halbuki, sanayi öncesi geleneksel toplumlarda insana daha çok bir amaç gözüyle bakılmıştır. Bu hususu hem Batı toplumlarındaki loncalarda hem de özellikle Osmanlı'da Ahi birliklerinde açık bir şekilde görebilmek mümkündür.

Bu geleneksel kuruluşlar çalışanların değer yargılarını önem vermiş, sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarını göz önünde bulundurmuşlar, çatışmacı yerine dayanışmacı bir

yapı oluşturmışlardır. Bunun sonucunda ortaya gerçek bir kurum kültürü ve iş ahlakı sistemi çıkmıştır. Bu durum da çalışma hayatında sosyal adaletin ve dolayısıyla sosyal ve çalışma barışının gerçekleşmesine yol açmıştır.

Sosyal, ekonomik, kültürel, siyasi, ahlaki, dini askeri vb. önemli fonksiyonları bulunan Ahi birliklerinin, çalışma hayatında değer yargılarıyla ilgili kuralların tüm toplum tarafından kabul edilmesi ve bunların bir hayat tarzı haline gelmesinde de büyük payları bulunmaktadır. Bu birlikler hem bazı kurallar koymuşlar ve hem de yaşanıp yerleşebilmesi için devamlı hayat boyu eğitim anlayışını sürdürmüşlerdir. Bu doğrultuda başta mederseler, tekkeler, zaviyeler ve kanaat önderleri olmak üzere toplumun birçok kesiminden faydalanmışlardır (Murat, 2008: 192).

• **Özverili Sevgi:** Fromm, sevgi'yi “zorlama olmadan sadece özgür olunduğunda yaşanabilen, insan gücünü somutlayan bir eylem” olarak tanımlar. Kişinin kendi bütünlük ve bireyselliğini koruduğu, insanın “kendisi” olmasına yol açan duygu olduğunu ifade eder. Sevmek, bir eylemdir; edilgen bir duygu değildir. “Sevme”nin etken yapısının, almak değil öncelikle vermek olduğu söylenebilir. Ona göre sevgi, dayanışma yaşantısıdır; sevgi, üretici bir güçtür. Sevgi edimi esnasında bir şeyler üretilir ve bu üretime katılanlar yaşama bütün gücüyle bağlanır. Aksine güçsüzlük ise sevgi üretememektedir değil için (Gül, 2020: 87).

Emeğin istihdamı kısa vadeli hale geldiği, güvence altına alınması bir yana sağlam sayılabilecek beklentilerden bile yoksun bırakıldığı ve bu nedenle süresiz hale geldiği zaman, terfi ve işten çıkarma oyunuyla ilgili neredeyse bütün kurallar oyun daha sona ermeden ortadan kaldırıldığı ve değiştirilme eğilimi gösterdiği zaman, karşılıklı sadakat ve bağlılığın pek az filizlenme ve köklenme şansı vardır. Uzun vadeli karşılıklı bağımlılığın yaşandığı dönemlerin aksine, geçici olmaya mahkum bir bağlılığın hikmetine, eleştirel yaklaşım bir yana ciddi bir ilgi bile zar zor gösterilir. İş mekanı, kabul edilebilir etkileşim kurallarına uymak için zahmete katlanma eğiliminde olunan ortak bir ikametgah olmaktan çok, birkaç gece kalmak için ziyaret edilen ve vaat edilen rahatlığın sağlanmadığı ya da sağlandığında eksik bulunduğu herhangi bir anda terk edilebilecek bir kamp yeri gibi hissedilir. Mark Granovetter, yaşadığımız dönemin bir “zayıf Bağlar” çağı olduğunu öne sürerken, Sennett “geçici birlik biçimlerinin insanlar için uzun vadeli bağlantılara kıyasla daha yararlı hale geldiği”ni öne sürer (Bauman, 2018: 39). Zayıf bağlar ihtiyaçlar ve

zorunluluklar nedeniyle kurulan bağları ifade etmektedir. Aynı mekanı paylaşan, birbirini takip eden iş akış süreçlerindeki ekiplerin ve müşterilerle kurulan ilişkilerin bu tür bağlar olduğu söylenebilir. Bazen bu süreçler kesintiye uğrayıp kaldığı yerden tekrar devam etmekte ve bu da garip karşılanmamaktadır. İş yaşamında aslolan bağlar da bu tür bağlardır. Bu yolculukta rastlanan az sayıdaki kişiyle, paylaşılan olumlu tecrübeler ve yüksek uyum gibi sebeplerle süreklilik arzeden, güçlü ve uzun süreli bağlar kurulabilir.

Dünyada sevgiden daha büyük bir kudret ve güç kaynağı yoktur. Dalay Lama'nın da söylediği gibi, "Sevgi ve merhamet, lüks değil, temel ihtiyaçtır. İnsanlar onlarsız yaşayamaz." Buna karşın, şirketlerin büyük çoğunluğu; işyerlerinde sevginin, muhabbetin ve merhametin artmasını sağlamaya yanaşmamaktadır. Bunun, bu iş kollarının, tahakküm, saldırganlık, ihtiras, rekabet, mutlaka kazanma, kısa dönemli düşünme ve "kazan –kaybetsin" anlayışı gibi aşırı erkeksi bir değer sisteminin dar anlayışına sahip erkekler tarafından yönetilmelerinden kaynaklandığı söylenebilir. Artık nisbeten dostluk, anaçlık, merhamet narinlik, kol kanat geniş ve işbirliği gibi kadınsı niteliklerin nihayet bir zayıflık alameti değil de büyük güç kaynakları olarak kabul gördüğü bir dönemde yaşadığımız için şanslı olduğumuz düşünülebilir. Belki de, insanlık tarihinin neredeyse tamamı boyunca devre dışı bırakılan bu değerlerin öne çıkarılmasının vakti gelmiş de geçmektedir.

• **İnanç ve Ümit:** Ümit ve umut eş anlamlı kelimeler olup TDK Türkçe sözlükte ummaktan doğan duygu, ümit, bu duyguyu veren şey, olması beklenen veya düşünülen şey olarak açıklanmaktadır.

Fromm'a göre umut, daha büyük bir canlılık, daha yüksek bir duyarlılık ve akılcılık sağlamak yönünde gerçekleştirilmek istenen her toplumsal değişimin belirleyici ögesidir. Fromm'un umut anlayışında pasifliğe yer yoktur. Umuda ulaşmak için birtakım gayretler sarf edilmesi gerekir. Umut pasif bir bekleyiş değildir. Ancak umut, gerçekleşmesi imkânsız olan şartların gerçekçi olmayan bir şekilde zorlanması da değildir. Umut, atlama anı geldiğinde sıçramaya hazır çömelik bir kaplana benzemektedir (Fromm, 1995: 23)

İnsanın geleceğe ilişkin küçüklü büyüklü hedeflerinin olması onu dinamik tutan ve motive eden faktörlerdir. Bir şey uğrunda mücadele etme azmi sağlayan şey çalışma sonunda ulaşılabilecek hedeflerdir. Hedefler belirlenirken ulaşılma zorluk düzeyi

peyderpey artan bir sıralama yapılırsa birey nisbi olarak kolay olanları gerçekleştirdikçe daha zorunu da başaracağına ilişkin inanç geliştirip ve sebat edecektir. Aksi takdirde konulan çok büyük ve erişilmesi zor hedefe ulaşamaması zamanla ümitsizliğe düşmeye ve hedeften vazgeçmeye sebep olacaktır.

Gazâlî'ye göre, umutta gelecek zamanda mümkün olan bir şeyde kusur etmemek ve kusursuz çalışmak esastır. Yani geleceğe ait bir beklenti için gerekli olan, yapılması lazım gelen her şeyi yapıp sonucu Allah'tan beklemek umuttur. Onun için umut boş bir hayalden ibaret değildir. Gazâlî buna tohum örneğini verir; sağlam bir tohumu, sürülmüş temiz bir toprağa ekip, yabancı bitkilerden temizleyip, sulama, gübreleme işini yerine getirip tabii afetlerden Allah'a sığınarak sonucu Allah'tan beklemeye recâ(umut) adını vermektedir. Ancak sağlam tohumu sürülmüş toprağa ekip, yabancı otlardan temizleyip fakat su vermez ve yağmurun yağmasını beklerse, bu da yağmur yağmayan ama yağması da imkânsız olmayan bir memlekette olursa buna temenni denildiğini belirtmektedir (Gazâlî, 1993: C5, 526)

Ümitvar kimseler güçlükler karşısına yüreklilikle çıkarlar ve söz konusu güçlükleri gözlerinde hiçbir zaman büyütmezler. Kimseden bekledikleri, istedikleri bir şey olmadığı gibi hassas durumlarda telaşa kapılmazlar, hataların sonradan telâfi edilebileceğine inanırlar. Bunlar korkup yılmayan, başkaları ile açık yürekli ve rahat bir şekilde konuşabilen, çekingen ve sıkılgan olmayan âdeti başkalarını kucaklamak için kollarını açmış bekleyen kimselerdir. Bundan dolayı böyle kimseler, başkaları ile kolayca ilişki kurup, dost olabilirler, çünkü içlerinde kuşkuya yer vermezler. Konuşmaları akıcı, duruş, oturuş ve yürüyüşleri son derece doğaldır (Adler, 1994: 196).

Allahın rahmetinden ümit kesmemeyi ve gelecekte müsbet gelişmeler olacağına ilişkin (Yusuf, 87) ayetler ümitsizliğe düşmeyi yasaklar. Çünkü geleceğe ilişkin umudu kalmamış bir ferdin kendisine çalıştığı kuruma ve insanlığa bir faydası olmaz, kabuğuna çekilir.

Dijital hayatın bütününe hayatın ölçülebilir ve nicelik olarak ifade edilebilir olduğu inancı hakimdir. *Quantified Self* de bu inancı destekler. Vücut, otomatik olarak veri kaydeden alıcılarla donatılır. Vücut sıcaklığı, kan şekeri, alınan ve tüketilen kalori miktarı, vücudun yağ oranı ölçülür, hareket profili çıkarılır. Meditasyon sırasındaki kalp atış hızı tespit edilir. Gevşeme anında bile performans ve verimlilik önemlidir.

Bunların yanısıra hissiyat, hâletiruhiye ve gündelik faaliyetler de protokole geçer. Kendini ölçme ve kontrol etmenin bedensel ve zihinsel performansı artırması beklenir. Ancak bu esnada toplanan yığın halindeki veriler “Ben kimim?” sorusuna cevap vermez. *Quantified self* de insanın kendisini bütün anlamdan arıtan dadaist bir kendilik tekniğidir. Kendilik, anlamdan yoksunluk haline gelene dek veriler şeklinde ufanır. Nicelikleştirilmiş benlik’in sloganı “Self Knowledge Through Numbers”dır- sayılar üzerinden kendini tanıma, bilme. Sadece veriler ve sayılardan, bunlar ne denli kapsamlı olursa olsun, kendini tanımaya varılamaz. Sayılar kendilik hakkında hiçbir şey anlatamaz. Sayma(zahlung) anlatma(erzählung) değildir. Halbuki kendilik dediğimiz şey varlığını *anlatıya* borçludur. Kişinin kendisini bulmasını ya da kendini tanımasını sağlayan saymak değil anlatmaktır (Han, 2019: 67).

2.4.2.3. Maneviyattan uzak liderlik tarzları

Manevi olandan kopuş bize ne getirmektedir. İlk olarak, yabancılaşma ve anlamsızlık duyusunun ortasına bizi bırakıp, birbiriyle konuşmayan, iletişim kurmayan, birbiriyle hemhal olmayan insanlar haline getirmektedir. Özellikle Batı Avrupa’da çok daha yaygın olarak rastlanan, Victor Frankl’ın “neojenik nevroz” dediği “varoluşsal boşluk” insanların içinde bir türlü geçmeyen ve kronik sıkıntıyla kendini gösteren bir boşluk halidir. Güzellikten uzaklaşma, şehirlerimizin, insanlarımızın, insan ilişkilerimizin güzellikten uzaklaşması, insanın kendi özüne sadık kalmaması, bukalemun gibi her girdiği yerde karakter değiştiren yeni post-modern benlik olarak ortaya çıkmaktadır. Özüne sadık kalamayan sürekli değişmek zorunda kalan, tabiata ve tanrıya yabancılaşan, kainatın adeta sonumuzu hazırlarcasına tahrip edilmesi, insan ilişkilerinde kullan-at modeli, insanın insana artık hiçbir suretle imdadının ulaşmaması, maneviyattan kopmanın neticesinde karşımıza çıkan meseleler olarak değerlendirilebilir (Sayar, 2017: 19).

Başkalarının üzerine basarak yükselen, kişisel ikbalini düşünen ve insani değerleri hiçe sayan yönetici-lider tiplerine de maalesef geçmişte olduğu gibi günümüzde de rastlanmaktadır. Bunların bazılarına da “her şey zıddıyla kaimdir” ilkesince işyeri maneviyatının yokluğunun yarattığı yozlaşmayı ortaya koymak sadedinde yer verilecektir.

- **Toksik liderlik:** Manevi işyerlerinin atmosferine hiç uymayacak lider tiplerinden biri hemem hemen herkesin bi şekilde toplumumuzda rastladığı toksik liderlerdir.

Örgütlerde önemli sıkıntılar yaşanmasına neden olan ve liderliğin karanlık yönü olarak da tanımlanan toksik liderlik; çalışan ve kurum çıkarlarının göz ardı edildiği, iş yaşamının katlanılmaz bir biçimde zorlaştırıldığı, alaycı, sinirli, kıskanç ve tutarsız bir tavır takınan ve çalışanları küçük düşürmekten çekinmeyen, emeği hiçe sayan, kendini üstün gören ve sürekli diğer kişileri kontrol etmeye eğilimli olan bir liderlik türü olarak ifade edilir (Yılmaz ve Bakan, 2019: 1).

Lipman-Bluman (2005) toksik liderleri başlangıçta çekiciliği olan ama sonuçta manipüle eden; kötü muamelelerle takipçilerine zarar veren; çok çeşitli yıkıcı davranışlarda bulunan; korkutucu, moral bozan, çalışanları haklarından mahrum eden; etik dışı faaliyetlerde bulunan; kasıtlı olarak takipçilerinin hareket etme kapasitelerini bozan; takipçilerinin en temel korku ve gereksinimlerine karşı oynayan; kasıtlı olarak takipçileri yanıltan; sistemin yapılarını ve süreçlerini yıkan; cezai işlemlerle meşgul olan; bileşenleri kötü niyetli olarak birbirlerine karşı koyan; kendi takipçilerine iyi davranan ancak onları başkalarına nefret etmeye ikna eden; günah keçilerini tespit ederek başkalarının onları kınamaya teşvik eden kişiler olarak nitelendirmiştir. Kısacası yıkıcı davranışları ve işlevsel olmayan kişisel nitelikleri veya özellikleri sayesinde, bireylere, gruplara, örgütlere, hatta liderlik ettikleri milletlere ciddi ve kalıcı zarar veren bireyler olarak nitelendirmek mümkündür (Zengin, 2019: 2757). Bu lider tipleri zamanla statülerini korumak için yetki kazanma hırsına kapılarak, toksik davranışları arttırıcı eylemler içerisine girebilirler. Kurumda çalışan bireylerin ilerlemesine ve gelişmesine kayıtsız kalırlar. Kurumda herhangi bir sorun ortaya çıktığında genellikle karar almakta zorluk çektiklerinden, belirsizliğin gelişmesine neden olurlar ve stresli çalışma ortamının oluşmasına bağlı olarak stresli çalışan sayısının artmasına yol açarlar (Mehta ve Maheshwari, 2014: 20).

Reyhanoğlu ve Akın (2016) toksik lidere ait belirgin özellikleri aşağıdaki şekilde maddeleştirmişlerdir;

- Toksik liderler yönettiği kişilere kötü sözler söylemekte, hakaret edebilmektedirler. İstismarcı bir kişiliğe sahiptirler.
- Toksik liderler kendi çalışanlarının esenliklerini ihmal ederler, hatta onlara karşı kötü niyetli olup zarar verebilirler.

-Toksik liderin olumsuz davranışları herhangi bir çalışandan ziyade, tüm örgütü etkileyen bir davranışa sahiptir.

-Toksik liderler, ellerindeki yönetim gücünü, kontrolü boğucu bir şekilde sonuna kadar kullanırlar.

-Toksik lider narsist bir kişiliğe sahiptir.

-Toksik liderler yönettiği kişilerin morallerini bozucu etkiye sahiptirler.

-Toksik lider örgüt içinde devamlı negatif bir iklim oluşturan bir duruma sahiptir.

-Toksik liderler genelde çıkarıcı, bencil bir kişiliğe sahiptirler.

-Başkalarına karşı duyarlı ve empatik değildirler.

-Kendi görüşlerinin kesin doğru olduğuna inanırlar.

Sayılan bunca olumsuz nitelikleri taşıyan birinin liderlik pozisyonunu elde edebilmiş olması da ilk bakışta hayret uyandıracaktır. Bununla birlikte, değişik örgüt kültürlerinde, farklı sektörlerde, aile şirketlerinde, kurucusunun liderlik ettiği yapılarda ve bazen de hiç beklenmedik daha çağdaş örgütlerde bu tip liderlere rastlanmaktadır. Toksik liderlerin de dönemsel, istikrarsız bazı başarılar elde ettiğine şahit olunabilir. Fakat sürdürülebilir bir başarının zehir yayan bu tür liderlerle yakalanabilmesi mümkün görülmemektedir. Hiçbir amacın, bu tür liderlerin eline örgütlerin teslim edilmesini meşrulaştıracağı düşünülmemektedir.

• **Karanlık liderlik:** Liderliğin karanlık yüzünü açıklamaya yönelik ilk girişimin Conger (1990) tarafından yapıldığını söylemek mümkündür. Conger'e (1990) göre liderleri tipik yöneticilerden ayıran üstün vasıfların örgüt ve çalışanlar için istenmeyen, problemlili sonuçlara sebep olma ihtimali vardır. Liderlerin sahip olduğu üç beceri alanı problem oluşumuna yol açabilmektedir. Bunlar: liderin stratejik vizyonu, iletişimi ve izlenim yönetimi becerisidir. Lider örgüt için belirlemiş olduğu esasları kendi kişiliğiyle bütünleştirip çevrede olanların farkına varamadığında, üstün iletişim becerisi sayesinde takipçilerini de kendi vizyonuna inandırdığında ve istemeyerek de olsa belirlemiş olduğu esaslardaki ve vizyondaki hataları fark edemez hale geldiğinde çeşitli problemlerin oluşumuna fırsat vermektedir. Özellikle karizmatik liderlerin agresif yönetim tarzının da yine bazı takipçilerin

yalnızlaşmasına ve liderden uzaklaşmasına sebep olduğu bu çalışmada belirtilmektedir (Başar ve diğ., 2016: 66).

Başar vd. (2016) karanlık liderliği; liderliğin karanlık yüzünü oluşturan ve bir veya birden fazla takipçiye yönelik olarak sergilenen, takipçilerin fizyolojik ve/veya psikolojik açıdan zarar görmelerine yol açan; bezdirici, narsistik, samimiyetsiz ve zorbaca davranışlar olarak tanımlamaktadır. Bezdirici davranışlar; yapılan işi ve işin yapılış şeklini beğenmemek, çalışanın iş yükünü artırmak, çalışana az zaman tanımak ve zor işler vermek, çalışanda yanlış aramak gibi davranışlardır. Narsistik davranışlar; çalışanı görmezden gelmek, çalışana değer vermemek ve kendine hayran olmak gibi davranışlardır. Samimiyetsiz davranışlar; çalışanların lidere karşı besledikleri güven duygusunu tahrip eden, adil olmayan, liderin kendi çıkarlarına hizmet eden ve etik olmayan davranışlardır. Zorbaca davranışlar ise; çalışanı açıkça hedef alan, ona zarar veren, aşağılayan, gururunu kıran, öz güvenini kaybetmesine yol açan davranışlardır (Başar, 2020: 73). Yöneticiler zaman zaman çalışanlardan üretime veya hizmete hiçbir yansıması olmayan fakat çalışana külfet getirecek lüzumsuz taleplerde bulunabilmektedir. Mağaza çalışanların müşteri yokken sürekli ayakta bekletilmesi, bir kirlenme veya tozlanma olmadan kesintisiz temizliğe devam edilmesi gibi uygulamalar buna örnektir. Hz. Muhammed'in "Kolaylaştırın zorlaştırmayın, müjdeleyin, nefret ettirmeyin" şeklindeki sözü de özellikle sonuca yansımayan fakat çalışana yorgunluk ve bezginlik olarak yansıyacak lüzumsuz uygulamalardan vazgeçilmesi yönünde bir tavsiye olarak değerlendirilebilir. Bu tip yöneticiler çalışanı boş bırakmadan boş yere çalıştıran bir zihniyeti temsil etmektedir.

Neredeyse ilahi niteliklere sahip olağan dışı varlıklar olmalarına karşın, insanların büyük çoğunluğu, beşeri gelişmeyi takdir etme yeteneğinden yoksun örgütlenme sistemlerinin kıskaçında oldukları için bu potansiyellerini sergileme imkanını asla elde edememektedir. Deyim yerindeyse, insanların çoğu, içlerindeki müziği dışı vuramadan hayatları sona ermektedir. Bir gelişme kaydedebilmek için "tohum"a olduğu kadar "toprak"a -insanlara olduğu kadar örgütlenme yapılarına- da dikkat yöneltmemiz gerekiyor. Zehirli toprakta en olağan dışı tohum bile serpilemez. Hangi tarihsel ölçüye göre değerlendirirsek değerlendirelim, günümüzün sıradan insanların aslında olağan dışı olduklarını farkedebiliriz. Öncelikle, bizler, daha

önce yaşamış insanlardan şaşırtıcı ölçüde daha zekiyiz. Flynn etkisine göre, bugün zeka düzeyi itibarıyla sıradan olarak görülen bir insan, seksen yıl öncesinin insanlarıyla birlikte zeka testine tabi tutulsa, ilk %2 lik dilimde yer alırdı. Günümüzde milyonlarca olağandışı insan, yetenekleri köreltici örgütler tarafından kapana kısıtlanmış bulunmaktadır (Worline ve Dutton,2019: 10). Kişisel zaafı olan bu narsist kişilikli liderlerin örgüt atmosferini zehirleyip olağan üstü insan faktörünün yaşam alanını daraltmaması için yönetim kurullarının ve patronların yönetici seçimlerini doğru yapması, takip etmesi ve lüzumlu değişikliğe gitmekte gecikmemesi gerekmektedir.

2.5. İşyeri Maneviyatıyla İlgili Çalışmalar

Birtakım tali amaçların bulunmasına karşın, büyük ölçüde bir yönetim yaklaşımı olduğu görülen işyeri maneviyatı, bu alanda çalışan araştırmacılar tarafından, belirli noktalar ortaklaşa da farklı şekillerde teorize edilmiştir. Bu çalışmaların belli başlıları aşağıda değerlendirilecektir.

2.5.1. İşyeri maneviyatı ile ilgili yurt dışında yapılmış çalışmalar

Doğal olarak hemen hemen diğer bütün sosyal bilim kavramlarında olduğu gibi bu kavramın açıklanmasına, boyutlarının belirlenmesine ve kavramın ölçülmesine ilişkin çalışmaların, ağırlıklı olarak ABD’de yapıldığı görülmektedir. Kavramı çeşitli açılardan açıklamaya çalışan pek çok akademik yayın mevcuttur (Paloutzian ve Ellison, 1982; Ashmos ve Duchon, 2000; Kinjerski ve Skrypnik, 2006; Pandey, Gupta, ve Arora, 2009).

Modern endüstri ilişkilerinin getirdiği çalışma hayatı, olumsuz koşullarına karşı işin insanileştirilmesi ve iş ile kişi arasındaki manevi bağa duyulan ihtiyacın şiddetlendiği günümüzde işyerinde maneviyat kavramına ilgi gittikçe artmaktadır. Batı’da ilgideki bu artışın yansıması olarak kavramla ilgili çalışmaların her yönüyle ele alındığı görülmüştür. Bu kapsamda Batı’da işyeri maneviyatının “iş tatminine, örgütsel sadakate, motivasyona, bireysel-örgütsel verimliliğe etkisi” üzerine teorik ve uygulamalı birçok araştırma yapılmıştır. İş etiği, sosyal sorumluluk, sosyal barış, sosyal fayda ve sosyal sermaye gibi hem işletmeler, hem de toplum açısından önem kazanan konulara pozitif etkilerini ispatlayan çok sayıda bilimsel çalışma yapıldığı gözlenmiştir (Seyyar ve Evkaya, 2015: 165).

Sheep (2006), işyeri maneviyatını incelerken, dört boyut üzerinde durmaktadır. “Birey-işyeri entegrasyonu”nda, birey iş yerine bir bütün olarak gelmek ister ve kurumlar da çalışanlara bu bütünlüklerini (fiziksel, düşünsel, duygusal ve tinsel) dikkate alarak yaklaşmalıdırlar. “İşteki anlam”, bireyin özel yaşamında olduğu gibi iş yaşamında da bir anlam arayışı bulunduğu için önemlidir. Çalışanın daha mutlu ve verimli olabilmesi adına, yaptığı iş onun için bir anlam taşıyor olmalıdır. “Kendini aşmışlık”ta birey, kendi üzerinde, birbirine bağlı bir bütünün parçası haline gelmektedir. Bu noktada kurumlar toplumsal bir yapı olarak ortaya çıkmaktadır. Son olarak “büyüme ve gelişme”, bireyin diğer üç boyut üzerinden gerçekleştirdiği bir olgunlaşma sürecini tanımlamaktadır (Sheep, 2006: 360-361).

Kurum kültürü kapsamında sosyal ve manevî değerlere sahip olan işletmeler, çalışma hayatında etik kurallar oluşturmuş, bu da çalışan ve çalışma ortamları için faydalı bir durum oluşturmuştur. Bunun yanında inançları doğrultusunda maneviyatını işyerinde yaşayabilen bir personel, sorumluluk çerçevesinde işletmeye sadakat göstermenin gerekli olduğunun farkındadır. Manevî yönden zengin olan bir personel, kendini sosyal hayata bu şekilde adanmış gibi işlerine de büyük bir sorumluluk duygusuyla ifa edecektir. Böyle bir kişi, yaptığı işe genelde daha fazla önem ve anlam yüklemektedir. Manevî değerlere sahip bir insan, yaptığı işi ve çalıştığı mekânı, kendi şahsî menfaat ve bencilliklerin üzerinde yüce bir amaç olarak görmektedir. Böyle bir manevî atmosfer içinde çalışan bir kişi, farklılıklar karşısında ayrıştırıcı değil, örgütün amacı için birleştirici davranmaktadır. Maneviyata sahip inançlı bir personel, manevî değerlerini çalışma hayatına yansıtmakta ve örgüt kültürüne katkıda bulunmaktadır (Giacalone ve Jurkiewicz’den aktaran Seyyar ve Evkaya, 2015: 56).

2.5.2. İşyeri Maneviyatı ile ilgili Türkiye’de yapılmış çalışmalar

Ülkemizde yapılan araştırmalar incelendiğinde, işyeri maneviyatı araştırmalarının kuramsal inceleme ve nicel yoğunlukta olduğu görülmüştür. Eğitim kurumlarında yapılan işyeri maneviyatı çalışmaları da oldukça azdır.

Örgev ve Günalan (2011)’ın “İşyeri Maneviyatı Üzerine Eleştirel Bir Değerlendirme” adlı çalışmalarında alanyazındaki görüşler değerlendirilmiş, etik eleştirilere yer verilmiş, ölçme ile ilgili farklı yorumlardan söz edilmiştir. Çalışma

teorik bir çerçevede hazırlanmış olup gelecek araştırmalara destek sağlama hedefiyle yazılmıştır. Çalışmada sonuç olarak şunlara değinilmiştir:

- 1) İnsan ihtiyaçları salt ekonomik değildir ve içsel veya ruhsal (manevi) ihtiyaçlara da sahiptir.
 - 2) Çalışanlar artık yaptıkları iş ile maneviyatları arasındaki ilişkiyi sorgulamakta ve ilham verici, anlamlı bir iş arzulamaktadır. Çalışanların bu beklentilerine organizasyonların ve yöneticilerin veya araştırmacıların kayıtsız kalması beklenemez.
 - 3) Halen işyeri maneviyatının nasıl tanımlanması gerektiği ile ilgili bir fikir birliğinin sağlanamamış olduğu görülmektedir.
 - 4) Etik açıdan bakılacak olursa bu durum içsel dünyanın, işyerinde rekabet avantajı elde etmek için değerlendirilebilecek bir unsur olarak görülmesi veya araştırmaların buna yönlendirilmesi -etik değildir- şeklinde özetlenebilir. Dolayısıyla çalışmalar “Kârlılık mâneviyat yoluyla nasıl artırılabilir?” sorunu yerine “İşletmeler insanın mânevi ihtiyaçlarına uygun hale nasıl getirilebilir?” sorusu üzerinde yoğunlaşmalıdır.
- Bekiş (2013)’in yaptığı “İş Yeri Maneviyatının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma” adlı doktora tezinde işyeri maneviyatı, iş tatmini ve örgütsel bağlılığa ilişkin Niğde ilinde faaliyet gösteren işletme çalışanları üzerinde bir anket çalışması yapılmıştır. Nicel çalışmaya 3 işletmede çalışan 266 kişi gönüllü olarak katılmıştır. Çalışmanın amacı, işyeri maneviyatının iş tatmini ve örgütsel bağlılığa etkisini tespit etmektir. Çalışma sonucunda şu sonuçlara ulaşılmıştır: İşyeri ruhsallığı alt boyutlarının, iş tatmini alt boyutlarından içsel iş tatminine etkisine bakıldığında, işyeri değerleri ile uyum ve anlamlı iş alt boyutlarının içsel iş tatminini pozitif yönde etkilediği; topluluk bilinci alt boyutunun içsel iş tatminini etkilemediği bulunmuştur. İşyeri ruhsallığı alt boyutlarının örgütsel bağlılık alt boyutlarına etkisine bakıldığında, anlamlı iş ve işyeri değerleri ile uyum alt boyutlarının duygusal bağlılığı pozitif yönde etkilediği ve topluluk bilinci alt boyutunun duygusal bağlılığı etkilemediği bulunmuştur. İşyeri değerleri ile uyum ve topluluk bilinci alt boyutlarının devam bağlılığını pozitif yönde etkilediği ve anlamlı iş alt boyutunun devam bağlılığını etkilemediği bulunmuştur. Sonuçta çalışmada işyeri ruhsallığının iş tatmini ve örgütsel bağlılığa kısmi olarak pozitif yönde etki ettiği tespit edilmiştir.

Sadykova ve Tutar (2014)’ın “İşyeri Maneviyatı ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma” adlı çalışmalarının amacı, işyeri maneviyatı ile örgütsel güven arasındaki ilişkiyi incelemektir. Çalışmada, İşyeri Maneviyatı anlamlı iş, topluluk duygusu, örgütsel değerlerle uyum, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti, içsel iş tatmini, işe dahiliyet, organizasyonel tabanlı benlik saygısı boyutları (Milliman ve diğ., 2003) ile; Örgütsel Güven ise dürüstlük, güvenilirlik, yetkinlik, karşılıklı kontrol, bağlılık, memnuniyet, özdeşleşme, çalışanlara karşı duyarlılık, açıklık ve incinebilirlik boyutları (Paine, 2003) kapsamında incelenmiştir. Araştırma nicel olup anket yöntemi kullanılmış ve anketler otomotiv yan sanayi çalışanlarına uygulanmıştır. Araştırma sonucunda memnuniyet ve özdeşleşme ile anlamlı iş; incinebilirlik ve güvenilirlik ile topluluk duygusu, açıklık ile işten ayrılma niyeti, güvenilirlik ile içsel iş tatmini, özdeşleşme ile işe dahiliyet, karşılıklı kontrol ile organizasyonel tabanlı benlik saygısı arasında pozitif yönlü; çalışanlara karşı duyarlılık ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü ilişkinin olduğu bulunmuştur. Araştırmada ayrıca işyeri maneviyatı ile örgütsel güven boyutları arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu belirtilmiş ve çalışma ortamında ruhsal değerlerin varlığının, çalışanların kendilerini güvende hissetmelerini sağlayıp güven iklimini pekiştirdiği için, bireylerin kişisel mutluluğunu, örgütsel bağlılığı ve dayanışmayı artırdığı vurgulanmıştır.

Seyyar ve Evkaya (2015)’nın yaptığı “Batıda İşyeri Maneviyatı Üzerine Yapılan Bilimsel Çalışmaların Türk Bilim Camiasına Etkileri” adlı nitel çalışmanın amacı; Batı’daki işyeri ruhsallığı araştırmaları sonucu elde edilen bulguları tespit etmek ve Türkiye’deki yansımalarını ortaya koymak olarak belirtilmiştir. Bu amaçla Batı özelinde alanyazın taraması yapılmış, elde edilen bulguların iş dünyasına ilave katkısı tespit edilmiştir. Çalışmada Türkiye’de de bu alandaki çalışmaların 1 kitap, doktora alanında 1 tez ve 2 makaleden ibaret olduğundan bahsedilmiş, araştırmanın sonucundan elde edilen nihaî bulguların Türk çalışma hayatının kalitesine artı etkisi olacağı sonucuna ulaşılmıştır.

“İş Hayatında Mâneviyat Yaklaşımı Ne Vaat ediyor?” adlı çalışmada Berzah ve Çakır (2015) işyeri maneviyatını farklı açılardan irdelemiş ve bunlara ilişkin fikirlerini ortaya koymuşlardır. Çalışmada iş hayatında maneviyatla ilgili açıklamalardan yola çıkılarak yaklaşımın amaçları ve ileri sürülen gerekçeler

incelenmiştir. Sonuç olarak eserlerinde konuya ilişkin genel bir değerlendirme yapılmıştır: İnsanların gereksinimlerinin önemli bir kısmını karşılamamanın dolu bir hayat için yetersiz kaldığını, buna karşın sorunlarının kimler tarafından, neden oluşturulduğunu gizleyen ve bunların çözümü için çaba harcamak yerine durumu kabullenmeyi öneren işyeri maneviyatını hegemonyanın örneklerinden biri olarak öne sürmüşlerdir. Maneviyatın, maneviyat kavramıyla örtüşmeyen bir şekilde yanlı ve maddi çıkar temelli yorumlandığını belirtmişlerdir. Araştırma içeriğinin genel olarak yurtdışında etik tabanlı işyeri ruhsallığına yapılan eleştiriler ile tutarlı şekilde oluşturulduğu görülmektedir.

Ünal ve Turgut (2015) “Örgüt Kültürünün İş Yerinde Maneviyat Üzerindeki Katkısı” adlı çalışmalarında, temel amaçlarının örgüt kültürünün işyerinde maneviyat deneyimine katkısını incelemek olduğunu belirtmişlerdir. Türkiye’deki özel üniversitelerden ve devlet üniversitelerinden 417 akademisyen katılımıyla Kadınsı / Erkeksi örgüt kültürünü ölçmek için Catanzaro, Moore ve Marshall (2010) tarafından geliştirilen “örgüt tercihi” ölçeği kullanılmıştır. Bağımlı değişken olan işyerinde maneviyat kavramı da Kinjerski ve Skrypnik (2006) tarafından geliştirilen 18 ifadeli işyeri ruhsallığı ölçeği ile “işe tutkunluk, manevi bağ, gizemli deneyim ve topluluk hissiyatı” olarak dört boyutta incelenmiştir. Uygulanan regresyon analizi sonucunda kadınsı ve erkeksi örgüt kültürünün işyerinde maneviyat deneyimi üzerinde anlamlı katkısının olduğu ve kadınsı örgüt kültürünün işyerinde maneviyat üzerindeki katkısının, erkeksi örgüt kültürüne nazaran daha fazla olduğu belirtilmiştir. Ayrıca, kadınsı örgüt kültürü en güçlü katkıyı işyerinde maneviyat boyutlarından topluluk hissiyatı üzerinde yapmaktadır.

Barut (2017)’un “Öğretmenlerin İşyeri Ruhsallığı ile Pozitif Psikolojik Sermaye Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” adlı nicel araştırması, tarama modelinde ilişkisel bir çalışma özelliği taşımaktadır. Araştırma, 2016-2017 eğitimöğretim yılında Gaziantep ili, Şehitkâmil ilçesine bağlı resmi devlet ortaokul ve ortaöğretim okullarında görev yapan 165’i kadın ve 146’sı erkek olmak üzere toplam 311 öğretmen ile yürütülmüştür. Araştırmanın verileri “işyeri ruhsallığı” ve “pozitif psikolojik sermaye” ölçeği olmak üzere iki farklı ölçek aracılığıyla toplanmıştır. Araştırma bulgularından elde edilen sonuçlara göre; öğretmenlerin işyeri ruhsallığı algılarının “Katılıyorum“, pozitif psikolojik sermaye algılarının “Tamamen

Katılıyorum” düzeyinde olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin işyeri ruhsallığı algısının, cinsiyet değişkenine göre kadınlar lehine anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmişken araştırmada işyeri ruhsallığı ile pozitif psikolojik sermaye algısı arasında orta düzeyde pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Kökalan (2017)’ın “İşyeri Maneviyatının Örgütsel Güven ve İşe Karşı Yabancılaşma Üzerinde Etkileri” adlı çalışmada; işyeri maneviyatının, örgütsel güven ve işe karşı yabancılaşma üzerindeki etkilerinin belirlenmesini amaçlamıştır. Bu nedenle işyeri maneviyatı, örgütsel güven ve işe karşı yabancılaşma kavramlarının birbiri ile olan ilişkileri değerlendirilmiştir. Bu kapsamda Türkiye’de katılım ve konvansiyonel bankalarda çalışan 217 katılımcıya işyeri maneviyatı, örgütsel güven ve işe karşı yabancılaşma ölçeklerinden oluşan anket dağıtılmış, veriler yapısal eşitlik modeli (YEM) ile değerlendirilmiştir. Araştırmanın sonucunda, işyeri maneviyatının, işin çekiciliği, mistik deneyim, topluluk duygusu/hissi ve ruhsal/manevi bağ olarak dört boyutunun, örgütsel güveni pozitif etkilediği tespit edilirken işe karşı yabancılaşma üzerinde anlamlı bir etki yaratmadığı saptanmıştır.

Ahmet Göçen (2017) “Eğitim Kurumlarında İşyeri Ruhsallığının Geliştirilmesine Yönelik DeneySEL Bir Uygulama” adlı doktora tezi yukarıda gecen Bekiş (2013) den sonra teorik olarak konuyu tafsilatıyla inceleyen ikinci doktora tezi olarak karşımıza çıkıyor. Göçen bu çalışmada işyeri ruhsallığı çerçevesinde tasarlanan Okul Ruhsallık Programı’nın (ORP) öğretmenlerin ruhsallık düzeyleri üzerindeki etkisini incelemek ve öğretmenlerin bu programa ilişkin görüşlerini belirlemektir. Çalışmada işyeri ruhsallığı konusu incelenmiş ve araştırmacı tarafından hazırlanan 6 haftalık ORP uygulanmıştır. Çalışma nitel ve nicel araştırma yöntemlerinin birlikte kullanılmasından oluşan karma bir araştırmadır. Ayrıca deney ve kontrol grupları üzerinde gerçekleştirilmiş olmasıyla dikkat çekicidir. 2016–2017 eğitim-öğretim yılında Şanlıurfa ilinde görevli, deney (N=19) ve kontrol (N=19) gruplarında yer alan 38 öğretmen üzerinde yapılmıştır. Nicel verilerin toplanmasında İşyeri Ruhsallığı Ölçeği (Özgan, 2017) kullanılmış, nitel veriler için de yarı yapılandırılmış görüşme formu hazırlanmıştır. Katılımcıların ORP’ye ilişkin algı ve tutumlarını tesbit etmek için ORP Değerlendirme Formu ve ORP’nin 6 haftalık video kayıtları analiz edilmiştir. Çalışma sonucunda ORP’nin toplam ölçek puanı boyutunda anlamlı bir

farka yol açmadığı saptanmıştır. Boyutlar bazında sonuçlar incelendiğinde ise ön test ve son test sonuçlarına göre ORP'nin "Aşkınlık, Anlamlı İş" boyutlarında anlamlı bir farka yol açtığı görülürken "Özalgı ve Örgütsel Değerler" boyutlarında herhangi bir farka yol açmadığı belirlenmiştir. ORP sonuçlarına ve etkililiğine ilişkin katılımcılar ile yapılan görüşmelerde ORP'nin katılımcılar üzerinde "Hayat, Okul içi İlişkiler, Özbenlik, Amaçlar, Anlam" temalarında olumlu etkilere yol açtığı gözlemlenmiştir.

Çakıroğlu (2017)'nin "Algılanan Örgütsel Maneviyatın Psikolojik Sözleşmeye Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma" isimli doktora tezinde, algılanan örgütsel maneviyatın psikolojik sözleşmeye etkileri incelenmektedir. Bu amaçla Ankara Fizik Tedavi ve Rehabilitasyon Eğitim ve Araştırma Hastanesindeki 279 çalışan üzerinde anketler aracılığıyla veriler toplanmıştır. Demografik özelliklerden yaş, eğitim ve kadro durumu değişkenlerinin örgütsel maneviyat üzerinde anlamlı bir farklılığa sahip olduğu görülmektedir. Cinsiyet, görev unvanı, medeni durum, sektördeki görev süresi ve kadro durumu değişkenlerinin psikolojik sözleşme üzerinde anlamlı bir farklılığı olduğu saptanmıştır. Psikolojik sözleşme boyutlarından işlemsel sözleşme ile örgütsel maneviyat boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde; anlamlı iş, topluluk duygusu ve örgütsel değerlerle uyum boyutları ile işlemsel sözleşme arasında pozitif yönde ve orta düzeyde ilişkiden söz etmek olasıdır. Psikolojik sözleşme boyutlarından ilişkisel sözleşme ile örgütsel maneviyat boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde; tüm örgütsel maneviyat boyutları ile ilişkisel sözleşme arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişkiden söz edilebilir. Yapılan çoklu regresyon analizi sonucunda, örgütsel maneviyat boyutları, işlemsel sözleşme ve ilişkisel sözleşme ile anlamlı bir etki sergilemiştir. Algılanan örgütsel maneviyatın psikolojik sözleşme üzerinde olumlu etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

Çakıroğlu ve Altınöz(2018) "Örgütsel Maneviyata Yönelik Bir Değerlendirme" başlıklı makalede, örgütsel maneviyatla ilgili literatürde öne çıkmış olan ve kabul gören tanım ve görüşlere, maneviyat ve örgütsel maneviyat ile ilgili kavram ve tanımlara, örgütsel maneviyatın amaçlarına, manevi örgüt ve manevi çalışana yönelik bilgilere yer vermişlerdir.

Kavuklu (2018), "İşyerinde Maneviyat ve Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma" adlı yüksek lisans tezinin ilk bölümünde "maneviyat" kavramından yola çıkılmış ve kavramın "din" kavramıyla olan ilintisi

göz önünde bulundurularak, işyeri maneviyatı kavramı açıklanmaya çalışılmıştır. Daha sonra işyeri maneviyatının boyutları incelenerek, bireysel ve örgütsel bağlamda bireye olan etkilerinden söz edilmiştir. İkinci bölümde ise pozitif psikolojinin ilgi alanına giren, son yıllarda odak noktası olan psikolojik sermaye kavramı açıklanmıştır. Psikolojik sermayenin, çalışanların iş ortamlarında kullanabildiği ve geliştirebildiği bazı kavramları öne çıkarılarak boyutlar halinde incelenmiştir. Bu boyutlar umut, iyimserlik, psikolojik dayanıklılık ve özyeterlilik boyutları olarak belirtilmiştir. Çalışmanın son bölümünde, uygulanan “anket” ile elde edilen veriler incelenerek, yapılan analizler sonucunda işyerinde maneviyatın psikolojik sermaye ile olan anlamlı ilişkisi sonucu bireylerin çalıştıkları işyerlerine kattığı değer vurgulanmıştır.

Büte (2018), “İşyeri Maneviyatının Bireyler Arası Saldırgan Davranışlar Üzerine Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma” adlı makalesinde algılanan işyeri maneviyatı türlerinin saldırganlık davranışları üzerindeki etkilerini tespit etmeyi amaçlamıştır. Bu doğrultuda yapılan araştırma sonucunda, algılanan işyeri maneviyatı türlerinin saldırganlık davranış türleri üzerindeki etkileri ortaya çıkarılmıştır. Buna göre algılanan işyeri maneviyatının saldırgan davranışlardan en fazla “düşmanca davranışlar”gruplaması (kızgın bakışlar, sessiz kalma, dedikodu çıkarma, söylenti yayma, sözlü cinsel tacizde bulunma gibi) üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir. Düşmanca davranışların işyeri maneviyatıyla açıklanma düzeyi % 51.3’tür. Algılanan işyeri maneviyatının ikinci olarak “açık saldırgan davranışlar” üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Açık saldırgan davranışların (vurma, itme, çekme, hırsızlık, ısırma, tükürme gibi) işyeri maneviyatıyla açıklanma oranı % 37.1’dir. Algılanan işyeri maneviyatının saldırgan davranışlar üzerindeki son etkisi “engelleme davranışları” üzerinedir. Engelleme davranışlarının (birinin toplantıya geç gelmesine neden olma, iş yavaşlatma, bazı aletleri kasıtlı olarak geç verme gibi) işyeri maneviyatıyla açıklanma oranı % 3.9’dur. Araştırmanın bir diğer modelinde ise saldırgan davranışlara en fazla “gizemli deneyim” eksikliğinin neden olduğu görülmektedir. Algılanan gizemli deneyimin (iş yerinde çalışanların işiyle ilgili) saldırganlık davranışları açıklama oranı % 41.3’tür. Saldırgan davranışlara neden olan ikinci işyeri maneviyatı boyutu “manevi bağ ve topluluk hissiyatı” (kendini bir topluluğun parçası gibi hissetme ve işini olumlu olarak etkileyen büyük bir güç ile bağ kurmasıyla ilgili). Manevi bağ ve topluluk hissiyatının saldırgan davranışları

açıklama oranı % 23.7'dir. Saldırgan davranışlara neden olan üçüncü ve son işyeri maneviyatı boyutu "işin cazibesi" (yaptığı işinde anlam ve amaç bulabilmesiyle ilgili). Bu işyeri maneviyatı türünün saldırganlık davranışları açıklama düzeyi % 13,7'dir.

Kadına şiddet, aile içi şiddet ve toplumun her kademesinde endişe verici boyutta yaygınlaşan her tür şiddete de dikkat çeken bu makale işyeri maneviyatı bağımsız değişkeniyle saldırgan davranışları farklı alt boyutlarıyla iki farklı modelde ele almasıyla araştırmacılara ışık tutacaktır.

Kanbur ve Kavuklu (2018), "Psikolojik Sermayenin Yordanmasında İşyerinde Maneviyatın Rolü" adlı makalede, işyeri maneviyatı ve alt boyutları ile psikolojik sermaye ve alt boyutları arasındaki ilişkiyi incelenmesidir. Araştırmanın verileri, Kastamonu İli Merkez İlçede bulunan Gürmen Grup Ramsey Tekstil Fabrikasının 239 çalışanından toplanmıştır. Araştırmada çalışanların işyerindeki maneviyat düzeylerinin ölçülmesi amacıyla "İşyeri Maneviyatı Ölçeği" kullanılmıştır. Çalışanların psikolojik sermaye düzeylerini belirlemek amacıyla "Psikolojik Sermaye Ölçeği" kullanılmıştır. Elde edilen bulgulara göre; işyerinde maneviyatın (işe tutkunluk, gizemli deneyim, manevi bağ ve topluluk hissiyatı) psikolojik sermaye ve psikolojik sermayenin alt boyutları olarak iyimserlik, psikolojik dayanıklılık, umut ve özyeterlilik üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgular ışığında işyerinde maneviyatın psikolojik sermayeyi yordayıcı rol üstlendiği ifade edilebileceği belirtilmiştir.

Avcı (2019), "İşyeri Maneviyatı ile Çalışan Performansı Arasındaki İlişki Üzerine Bir İnceleme" adlı çalışmada, işyeri maneviyatı ile çalışan performansı arasındaki ilişkiyi ve her iki olgunun birbirini açıklama yetkinliğini incelemiştir. Araştırmada 18 ifadeden oluşan, "İş Yeri Maneviyatı Ölçeği" ile 12 ifaden oluşan "Çalışan Performansı Ölçeği" kullanılmış olup anket bir yerel yönetimde çalışmakta olan 108 kişiye uygulanmıştır. Araştırma bulgularına göre iş yeri maneviyatı boyutlarıyla çalışan performansı arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki olduğu, ancak "manevi bağ" ve "topluluk duygusu" alt boyutlarının çalışan performansı ilişkisini açıklamada yeterli olmadığı anlaşılmaktadır.

Pelenk ve Acaray (2020) "Aşırı İş Yükünün İş Tatminine Etkisinde İşyeri Maneviyatının Düzenleyici Rolü" adlı makalelerinde aşırı iş yükünün iş tatmini

üzerine etkisi ve bu etkide işyeri maneviyatının düzenleyicilik rolünü incelemişlerdir. Araştırmanın verileri, bankacılık sektöründeki 166 çalışandan anket tekniği ile toplanmıştır. Araştırmada, kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Yapılan analiz sonuçları; aşırı iş yükünün iş tatminini negatif olarak etkilediğini; iş yeri maneviyatının, iş tatminini pozitif olarak etkilediğini ve aşırı iş yükü ile iş tatmini arasındaki ilişkide işyeri maneviyatının düzenleyicilik rolü üstlendiğini ortaya koymuştur. Çalışmanın, insan kaynakları yöneticilerine en önemli katkısı, iş yeri maneviyatının iş görenlerin tutum ve davranışlarının yönlendirilebilmesinde önemli bir değişken olabileceğidir.

Güven ve Dak (2021), “Lisansüstü Öğrencilerin Ruhanilik (İşyeri Ruhsallığı) Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Yönelik Görüşleri” isimli çalışmalarında; Ruhanilik, örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasında nasıl bir ilişki olabileceğini yüksek lisans öğrencilerinin görüşleri doğrultusunda ortaya konmuştur. Çalışmada önce ruhanilik kelimesinin katılımcılarda neler çağrıştırdığı sorulmuştur. Katılımcılar ruhanilik kelimesinin, ruhla ilgililik, metafizik ve maneviyat kelimelerini akıllarına getirdiğini ifade etmişlerdir. İnsanlar, kendilerini besleyen ve sosyal ortamlarda yaptıkları anlamlı işle beslenen bir hayata sahip olmayı arzu ederler. Ruhanilik kelimesinin alan yazında maneviyat anlamını taşıması, dinle alakalı araştırmaların varlığı bu araştırma sonucu ile paralellik sergilemiştir. Araştırmada ulaşılan diğer bir bulgu katılımcıların ruhaniliği nasıl açıkladıklarına ilişkindir. Katılımcılar, ruhaniliği; bireyin bir işte kendini geliştirerek, örgüt kültürü oluşması için verimli bir çalışma sonucu örgütü içselleştirme ve bireyin örgütte mutlu olması ile bireysel manevi değerlerini benimsemesi olarak tanımlanmıştır. Araştırmada 3. bulgu katılımcıların ruhaniliğin sahip olduğu değerlere ilişkin görüşlerini belirttikleri bulgudur. Katılımcılara göre ruhanilik, yaratıcılık, adalet, hoşgörü, sevgi, farkındalık, etik, tefekkür ve merhamet gibi değerlerden oluşmaktadır. Araştırmada katılımcıların ruhaniliğin sahip olduğu değerlere ilişkin sonucu diğer araştırmalar ile paralellik göstermiştir. Araştırma bulgularına göre katılımcılar, ruhanilik, örgütsel bağlılık ve örgütsel kültür arasındaki ilişkiye ilişkin olarak, ruhaniliğin örgütsel bağlılığı beslediğini, örgütsel bağlılığın ise örgütsel kültürün oluşmasında önemli bir faktör olduğunu ifade ettikleri saptanmıştır.

Yarım ve Çelik (2021), “Örgütsel Maneviyat ile İş Doyumu Arasındaki İlişki Üzerine Bir Yapısal Eşitlik Modellemesi” adını taşıyan araştırmalarının amacı ortaokul öğretmenlerinin örgütsel maneviyat düzeyleri ile iş doyumları arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Araştırmanın çalışma grubunu Erzurum’un merkez ilçeleri olan Aziziye, Paladöken ve Yakutiye’deki ortaokullarda çalışan öğretmenlerden uygun örnekleme yöntemi ile tesbit edilen 348 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplamak için Örgütsel Maneviyat Ölçeği ve Minnesota İş doyum Ölçeği kullanılmıştır. Araştırma sonucunda örgütsel maneviyat ile iş doyum arasında olumlu yönde ve anlamlı ilişki olduğu ve örgütsel maneviyatın alt boyutlarının hem içsel doyumun hem de dışsal doyumun anlamlı bir yordayıcısı olduğu belirlenmiştir.



3. İŞ YERİ MANEVİYATININ İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE İLİŞKİSİ

3.1. İşyeri Maneviyatı İş Tatmini İlişkisi

Araştırmanın amacı işyeri maneviyatı bağımsız değişkeninin diğer iki bağımlı değişken olan iş tatmini ve örgütsel bağlılığa etkisini İstanbuldaki imam hatip liselerinde çalışan öğretmenler üzerinde ortaya koymaktır. Bu kısımda ilk olarak iş tatmini konusu ele alınacak olup işyeri maneviyatı iş tatmini ilişkisi üzerinde durulacaktır.

3.1.1. İş tatmini kavramı

Çalışmamızın bu bölümünde, iş yeri maneviyatıyla ilişkisi ortaya konmaya çalışılan kavramlardan ilki olan iş tatmini kavramı incelenecektir. Bu kapsamda öncelikle kavram tanımlanacak, iş tatmininin temelini oluşturan motivasyon kuramlarından ve diğer iş tatmini çalışmalarından bahsedilecek ve iş tatmininde etkisi olan faktörler ele alınacaktır. 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 ve diğ., 2005: 350).

3.1.1.1. İş tatmini kavramının tanımlanması

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. Bir başka tanıma göre iş tatmini, bireyin işini veya iş deneyimini değerlendirmesi neticesinde sahip olduğu pozitif duygu veya hoşnutsuluk halidir. Bu tanım, iş tatmininin bilişsel ve duygusal yönlerinin ikisini de vurguladığı için kapsamlı bir tanımdır. Zira insan psikolojisinde, biliş ile duygular arasında varlığı yadsınamayan bir bağ vardır. Dolayısıyla işin değerlendirilmesinde hem

duyguları hem de biliş/düşünceleri bu değerlendirmeye dahil etmek gerekir (Saari ve Judge, 2004: 395).

İşgörenler bir örgüte katılmakla yazılı olmayan psikolojik bir anlaşmaya girerler, ancak bunu bilinçli olarak algılamayabilirler. Bu anlaşma, ücretler ve çalışma koşullarına ilişkin ekonomik anlaşmaya ek olacak şekildedir. İşgörenler bir miktar iş ve sadakati kabul ederler, bunun karşılığında da sistemden ekonomik ödüllerden daha fazlasını beklerler. Güvenlik, insanca davranış, insanlarla doyurucu ilişkiler, önemsenme gibi beklentilerinin yerine getirilmesinde destek beklerler. Eğer örgüt yalnızca ekonomik anlaşmayı varsayar ve yazılı olmayan psikolojik anlaşmaya önem vermezse, işgörenler işe olan ilgilerini yitirmeye başlayabilirler (Davis, 1988: 97).

Ugboro ve Obeng (2000: 254) iş tatminini, çalışanın tecrübesinden ve çalışan-örgüt uyumundan kaynaklanan olumlu tutum ve hoş duygusal durum olarak tanımlamaktadırlar. Schermerhorn ve diğ. (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:

- 1) İş tatmini, görülemeyen ancak sadece hissedilebilir olduğundan, duygusal yönü ağır basan bir kavramdır.
- 2) İş tatmini, genellikle çıktıların beklentileri ne derece karşıladığı ile ifadelendirilmektedir. Beklentileri karşılanan çalışanlar motive olmakta ve örgüt amaçları için harekete geçmektedirler.
- 3) 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.

İş tatmininin üç önemli boyutu bulunmaktadır. Birincisi; iş tatmini, bir iş durumuna duygusal cevaptır, ikincisi iş tatmini genellikle ihtiyaçların ne ölçüde karşılandığı veya beklentilerin ne kadar aşıldığının belirlenmesidir ve son olarak iş tatmini, çalışanların birbirleriyle ilişkili çeşitli tutumları ve yönetim tarzları ile ilgilidir (Taşlıyan, 2007: 187).

Yukarıdaki açıklamalardan yola çıkarak iş tatmini, çalışanların işyeri 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 ve diğ., 2005: 328).

İş doyumunu, bireyin, örgüt içinde daha katılımcı olabilmesi, yüksek performans gösterebilmesi, rol gereklerini en iyi düzeyde gerçekleştirebilmesi, daha üretken çalışabilmesi, düzeni bozan, verimliliği düşüren davranışlardan uzak durması, yaratıcı, yenilikçi, proaktif ve girişimci davranış sergileyebilmesi için gerekli olan motive edici araçların başında gelmektedir (Sünter ve diğ. 2006: 9-14). Bu kapsamda iş doyumunu ile motivasyon kuramları arasında sıkı bir ilişki bulunmaktadır. Blau'nun "Sosyal Mübadele Kuramı", Locke'un "Bekleyiş Kuramı", Maslow'un "İhtiyaçlar Hiyerarşisi", Eisenberger'ın "Örgütsel Destek Kuramı", Vroom'un "Beklenti Kuramı", Herzberg'in "Çift Hijyen Kuramı", Adams'ın "Eşitlik Kuramı" ve Salancik ve Pfeffer'ın "Kişilerarası Karşılaştırma Kuramı" gibi kuramların temelinde bireyin motive olması ve bunun neticesinde işinden haz, memnuniyet ya da doyum sağlaması bulunmaktadır (Eğinli, 2009: 35-53; Kanbur ve diğ., 2017: 127-141).

3.1.1.2. Motivasyon teorileri ve iş tatmini

İş tatminiyle ilgili çalışmaların kökeninde güdülenme ile ilgili yapılan araştırmalar bulunmaktadır. Çalışanların güdülenmesine yönelik ilk bulguların ise, kaynağını F. W. Taylor'un ve Henry Fayol'un 1900'lü yılların başlarında ortaya attığı bilimsel

Çalışmalardan aldığı bilinmektedir. Taylor işgörenlerin ekonomik faktörlerle güdülendiklerini savunurken Elton Mayo ekonomik faktörler dışında insan davranışlarının sosyal boyutu üzerinde durmuş Chigaco Western Elektrik İşletmesi'nde yürüttüğü Hawthorne Araştırmalarıyla yönetici davranışlarının ve iş arkadaşlarıyla olan münasebetlerin bireyleri etkilediğini ortaya koymuştur. Modern yaklaşım ise iyi ve anlamlı bir işin çalışanı motive edeceği anlayışına odaklanmıştır. İş tatmini kavramı, motivasyon teorileriyle literatüre girmiş; 1930'lardan bu yana örgütsel davranışla ilgili birçok araştırmaya konu olmuştur. Tüm araştırmaların ortak noktası ise; örgütteki performans ve verimliliği yükseltmenin, insan ögesine layık olduğu önemin verilmesiyle sağlanabileceği hususudur. Çalışana maliyet gözüyle bakan görüş, günümüzde onların organizasyonun en değerli varlığı olmasıyla yer değiştirmektedir. Bu nedenle doğru işe doğru elemanı seçme, oryantasyon, eğitim, ücret ve ödüllendirme sistemi, kariyer planlama ve çalışanı elde tutma gibi faaliyetlerle organizasyonlardaki insan kaynakları departmanları gittikçe önem kazanmaktadır (Aykaç'dan aktaran Özaydın ve Özdemir, 2014: 254). İnovasyonun çok kıymetli olduğu günümüz örgütlerinde bir çalışanın bir sorunun farkına varıp ona yönelik geliştirdiği bir çözüm, çevreye verilen zararı azaltmaya yönelik önceden atılan bir adım şirketler için çalışan maliyetiyle mukayese edilemeyecek bir rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. Vasat oyunculardan oluşturulmuş bir futbol takımıyla Şampiyonlar Ligi şampiyonluğu hedefleyen kulüplerle aynı kulvarda olan, Avrupa'nın önde gelen, sistem kurmuş kulüperinin, hala en popüler futbolcuların peşinde olmaları, özel yeteneklerin yaratacağı farkın bilincinde olmalarıyla açıklanabilir.

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

Hawthorne araştırmalarının sonucuna göre: insan unsuru örgüt sistemin en önemli parçalarından biridir, Kişilerin örgüt içindeki davranışını belirleyen, formal yapıdan çok, algıları ve grup üyesi olup olmamalarıdır (informal yapı). İnaçlar, alışkanlıklar, amaçlar, değer yargıları ve gelenekler oluşturulan grubun özelliklerini belirler.

Sosyal sistemin kişiler üzerindeki etkisi, fiziksel faktörlerden daha fazladır (Ekinci, 2019:27).

Elton Mayo ve diğ. 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 (Koçel, 2005: 227-228). Söz konusu bu iki yaklaşımın da etkisiyle iş tatmini teorilerinin genel olarak motivasyon kavramı içerisinde kapsam ve süreç teorileri olmak üzere iki başlık altında ele alındığı görülmektedir.

Kapsam Teorileri, kişilerin güdülenme nedenlerine odaklanmakta ve güdülenmeyi yaratan durumları ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır (Şimşek ve diğ., 2008: 185). Süreç teorileri ise eylemin ortaya çıkışından bittiği ana kadar geçen süre içerisinde, başta bilişsel süreçler olmak üzere tüm değişkenlerin incelenmesini ele almaktadır. Kişilerin çevrelerini algılama farklılıkları, davranışlarını etkileyen dışsal faktörlerin neler olduğunu, uyarıcılara verdikleri tepkiler bu kuramlar çerçevesinde ele alınır. Bireysel farklılıkların motivasyondaki önemini ele alan süreç teorilerini geliştiren araştırmacılara göre; her bireyin farklı görüş ve değer yargıları vardır (Tınaz, 2005: 8).

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, 2005; Şimşek ve diğ., 2008). Aşağıda bu teorilere kısaca değinilmektedir.

• **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 sürmüş ve tüm insanlar için ortak beş temel ihtiyaç alanı tanımlamıştır (Eren, 2001: 496; Koçel, 2005: 639; Şimşek ve diğ., 2008: 186):

- Fizyolojik İhtiyaçlar: Yeme, içme, cinsellik, barınma.
- Güvenlik İhtiyaçları: Tehlikeden, yoksulluktan ve fiziksel tehditten 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.

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).

•**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, 2005: 641; Eren, 2001: 504-505; Şimşek ve diğ., 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.

- İşi 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). Kuram, doyum ve doyumsuzluğun birbirlerini dengelediklerini ve iş ortamında birbirlerine zıt olgular olmadığını açıklamaya çalışmıştır. Bununla ilgili bir görüşe göre “doyum, doyumsuzluğun karşıtı değildir ve çalışan, işinden doyum sağlamadan ama aynı zamanda doyumsuz olmadan da çalışabilir” (Başaran, 2000: 217). Bu nötr ruh hali için, ya işyerinde dikkat çekici, iyi veya kötü yönde bir uygulamanın olmadığı öteden beri alışlagelmiş bir havanın olması ya da çalışanda duyarsızlık olması ihtimali akla gelebilir.

• **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. Bu teoriye göre çalışanların davranışları temel olarak üç ihtiyaç sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu ihtiyaçlar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Koçel, 2003: 643; Şimşek ve diğ., 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.

Bu kurama göre eğer personelin sahip olduğu ihtiyaçlar belirlenebilirse, personel seçme ve yerleştirme sistemleri geliştirilebilir. Buna göre, örneğin, başarı gösterme ihtiyacı yüksek olan bireyler buna uygun bir işe yerleştirilebilirler. Sonuç olarak da, birey, motivasyonu için gerekli ortamın sağlanması sonucu, sahip olduğu bilgi ve yeteneği tam olarak işine yansıtabilir. McClelland'ın konuyla ilgili araştırmalarında başarı güdüsü yüksek bireylerin genellikle lider rolünü benimsedikleri ve üst düzey yöneticilik statülerine yükseldikleri vurgulanmıştır. (Fındıkçı, 2000: 385)

• **Alderfer'in ERG Teorisi:** Alderfer'in ERG teorisi Maslow'un teorisindeki sorunları çözmek için geliştirilmiş bir teoridir. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi teorisinin farkı bir şekli olan ERG teorisi, İhtiyaçlar Hiyerarşisi teorisi ile birtakım benzerlikler taşınmasına karşın, ciddi farklılıklar barındırmaktadır. Bu teoride Maslow'un İhtiyaçlar Teorisinde yer alan beş ihtiyaç, üçe düşmüştür. Bu nedenle de teorinin ismi, teoride geçen 3 ihtiyacın baş harflerinden oluşmaktadır (McShane ve Glinow, 2000: 6).

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 ve diğ., 2008: 193):

- Varolma İhtiyacı (Existence).
- İlişki Kurma İhtiyacı (Relatedness).
- Gelişme (Growth) 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. Alderfer'in teorisinde üç nokta mevcuttur:

a) Her basamaktaki ihtiyaç ne kadar az tatmin edilirse o kadar fazla motive edici olmaktadır. Örneğin varlığı sürdürme ihtiyaçlarından olan ücretin çok az tatmin edilmesi durumunda bu ihtiyacı çok daha fazla motive edici olması kaçınılmazdır.

b) Alt basamaktaki ihtiyaçlar fazla tatmin edildiğinde, üst basamaktaki ihtiyaçlar daha fazla motive edici olmaya başlar. Örneğin ücret ne kadar fazla tatmin edilirse, üst basamakta yer alan ilişki ihtiyaçlarından olan kişiler arası ilişkiler daha motive edici hale gelecektir.

c) Üst basamaktaki ihtiyaçlar ne kadar az tatmin edilirse, alt basamaktaki ihtiyaçlar daha fazla güdüleyici olur. Örneğin iş hayatındaki gelişme ihtiyaçlarından olan mücadele gerektiren bir iş ne kadar az tatmin edilirse, alt basamaktaki ilişki ihtiyaçlarından olan kişiler arası ilişkiler daha güdüleyici olur (Güney, 2011: 325).

• **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-çıktı 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). Hem Adams'ın eşitlik kuramından hem de Porter-Lawler modelinden ödüllerin adil olarak algılanmasının kişinin performansı ve iş tatminiyle ilişkili olduğu anlaşılmaktadır. Bu modeller bakımından örgütsel bağlılık davranışının ancak bir beklenti ve yarar açısından ele alınabileceğini göstermektedir. Zira Adams “eşitlik teorisi”nde işgörenler çabaları sonucunda elde ettikleri “yararı” benzer çabayı gösteren diğer işgörenlerle karşılaştırarak, “eşitlik” ve “adalet” algılarına göre örgüte karşı tutum belirleme yoluna giderler. Ödül veya yarar, benzer işi yapanlara göre daha tatmin edici ise işgören iş tatmini duyar ve örgütünde kalır, aksi halde benzer işgörelere göre daha düşük bir ödöl aldığına inanır ise bu durumda işten ayrılma niyeti güçlenerek işyerinden ayrılır veya düşük performansla çalışmaya devam eder. Kısaca “eşitlik teorisi”ne göre de kişi çalıştığı örgütte çaba-yarar dengesini kendi lehine yorumladığı ölçüde motivasyonu, tatmini ve dolayısıyla bağlılığı yükselir. Ters bir durumun, çalışanın iş tatminsizliğinin ve işten ayrılma niyetinin güçlenmesine yol açacağı varsayılır ki bu kuram açısından da örgütsel bağlılığın bir fedakarlık, sadakat ve adanmışlıkla açıklanamayacağı anlaşılmaktadır (Tutar, 2019: 9-10).

• **Victor Vroom'un Beklenti Teorisi:** Beklenti teorisi, bireyi motive eden bilişsel koşullara odaklanmakta ve ödüllerin davranışı nasıl yönlendireceğini açıklamaya çalışmaktadır. Teorinin özü, bireyin davranışlarının kendisine ödöl ya da arzu ettiği bir çıktı olarak döneceğine inanması durumunda motive olacağı düşüncesine dayanmaktadır. Birey, davranışının sonucunda herhangi bir ödöl elde etmemesi durumundaysa, o davranışı tekrarlamaya motive olmayacaktır. Bu teorinin temel iddiası şudur: “Yalnızca ihtiyaçlar ve istekler, davranışın bileşeni değildir. Sosyal çevre de, davranışın bir fonksiyonudur. Daha doğrusu, kişinin çevresini algılama biçimi, davranışların temelinde yatan en önemli faktördür” (Önen ve Tüzün, 2005: 56; Onaran, 1981: 71).

Beklenti (expectancy) yaklaşımı güdülenme kuramları arasında en önemli olanlardan biridir ve iş doyumunu da güdülenme aracılığıyla açıklamaya çalışmaktadır. Beklenti kuramı kişileri harekete geçiren gücün kaynağı olarak kişilerin işlerinden beklentileri ve işlerinden elde ettikleri ödölün değerliliğini (valence) görmektedir (Dikmen, 1995: 117).

Beklenti Teorisi'nin temeli 1930 ve 1940'lı yıllardaki Kurt Lewin ve Edward Tolman'ın çalışmalarına dayanmaktadır (Şimşek ve diğ., 2008: 195). Beklenti Teorisi'nin ilk sistematik biçimi Victor Vroom tarafından "Work and Motivation" adlı çalışmada sunulmuştur. 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 kazandıracağı 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).

Bilindiği üzere beklenti kuramındaki temel değişkenler; çekim, beklenti ve sonuçlardır. Çekim bireyin belirli bir sonucu tercih etme gücünü göstermektedir. Bu da bireyin elde edeceği neticeye yüklediği değerlerle (valens) ifade edilebilir. Çekim kelimesinin anlamını açıklamak için kullanılabilecek diğer kelimeler; değer, teşvik, tutum ve beklenen fayda olabilir. Bir bireyin belirli bir sonucu tercih etmesi için, o sonucun kendisi için çekiciliğinin olumlu olması gereklidir. Birey şayet ilgisizse, ödülün çekiciliği sıfır değer alır. Eğer birey o neticeyi elde etmemeyi tercih ediyorsa çekim olumsuzdur. Burada sonuçlar birinci ve ikinci düzey sonuçlar olarak iki açıdan değerlendirilmektedir. Birinci düzey sonuçlar örgütte gösterilen performansla ilgilidir. İkinci düzey sonuçlar ise bireyin hedeflediği bireysel sonuçlardır yani beklentilerinin karşılanma düzeyidir (Baysal ve Tekarslan, 1996: 116). Örgütün koyduğu belirli hedeflerin gerçekleştirilmesi sonucunda, anlamlı katkısı görülenler için bir yurt dışı eğitim programının ödül olarak verileceği düşünülürse, daha önce o ülkeye gitmiş ve benzeri eğitim almış çalışanlar için bu ödülün bir çekiciliğinin olmaması şaşırtıcı olmayacaktır. Bu bakımdan örgütler tercihe bağlı ödül alternatifleri oluşturarak mümkün oldukça fazla çalışanı sürece dahil edebilirler. Hatta "valens" hedefini tutturabilmek adına her çalışanın ayrı ayrı beklentileri tesbit edilip ona yönelik bir planlama yapılabilir.

• **Lawler ve Porter Teorisi:** Lawler ve Porter, Vroom'un beklentiler kuramını bazı örgütsel koşulları ve şartları dikkate alarak geliştirmeyi ve bu yolla Vroom'un modelini daha sağlam temellere dayandırmayı amaçlamışlardır. Bu modele göre, Vroom'un beklentiler kuramında da ifade ettiği gibi iş görenin işinden doyum sağlaması için beklentilerinin gerçekleşmesi yeterli değildir. Bunun yanında ilk olarak, iş gören, örgütte ortaya koyduğu performans sonucunda elde ettiği ödülün adil olarak algılanmalıdır. İş gören, kendisini aynı işi yapan diğer çalışanlarla mukayese ettiğinde, ortada bir adaletsizliğin olduğunu algılayarsa ortaya tatminsizlik çıkacaktır. Kişinin aldığı ödül, algıladığı ödülün az ise kişi yine tatminsiz olacaktır. Bu model aynı zamanda iş görenin örgütte üstlenmiş olduğu rol ve görevlerin açık bir şekilde tarif edilmemesi, yetki ve sorumlulukların tam olarak belirlenmemiş olması durumunda başarı ve çabayı olumsuz yönde etkileyecek rol çatışmalarının varlığını da belirtmiştir. (Oksay, 2005: 31)

Bu teoremin ilk bölümü Vroom'un modeli'nin aynısıdır (Bingöl, 1996: 194). Lawler-Porter Modeli'nin, Vroom'un Bekleyiş Teorisi'nden farklı olan yanı şudur: Çalışanın yüksek bir çaba göstermesi her zaman yüksek bir başarıyla sonuçlanmamaktadır. Çalışanın motivasyonu, bekleyişi 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 dengenin 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.

• **Amaç Teorisi:** Edvin Locke tarafından geliştirilmiş olan bu teoriye göre, işyerinde 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).

Amaçların güdelemedeki rolleri şu şekilde sıralanır (Eren, 2010: 530):

- a) Birey tarafından belirlenen amacın açık ve seçik olması iş başarılarını artırır. Çünkü birey o zaman daha arzulu ve kararlı davranış ve faaliyetlerde bulunmakta, aksine belirsiz bireysel amaçlar davranışlarda istek ve kararlılığı azaltmaktadır.
- b) Birey tarafından belirlenen amaçların kolay başarılamayacak cinsten olması onun işyerinde daha arzulu ve hırslı çalışmasını gerektirecek ve başarıları arttıracaktır. Kolay ve basit nitelikli amaçlar bireysel istek ve hırsın az olduğuna ve bunun da yüksek başarıları azalttığını belirtmek gerekir.
- c) Bireysel amaçların örgütsel amaçlar, koşullar ile çatışma derecesi arttıkça bireysel davranışların işyerinde başarı sağlama şansını azaltacaktır. Çatışma azalıp uyum derecesi arttıkça da yükselecektir. Çalışanlar amaçlarını belirlemişlerse, zor ama ulaşılabilir amaçlar kolay amaçlara göre daha yüksek motivasyon sağlar ve bireyin performansı aynı derece de artar. Amaçlar yöneticiler yerine bireyler tarafından belirlenmişse motivasyon derecesi daha da yüksek olacaktır.

3.1.1.3. İş tatminini açıklayan diğer çalışmalar

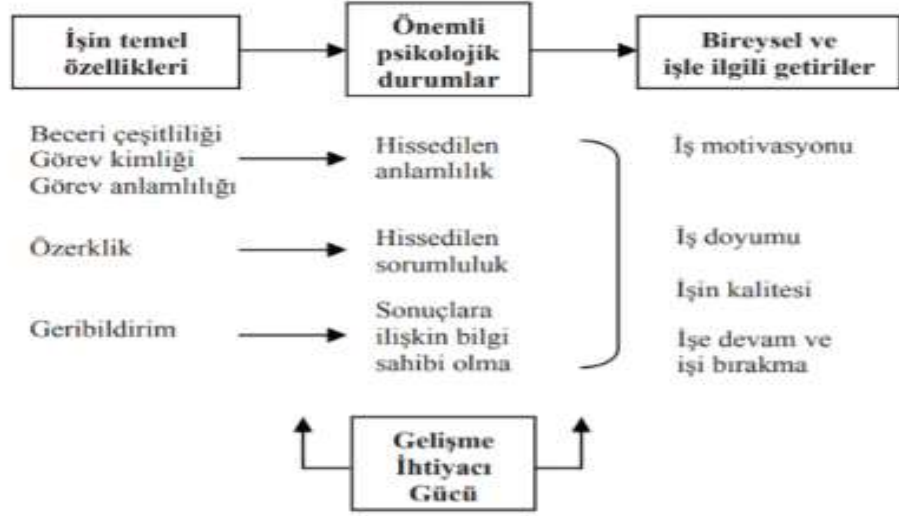
İş tatminini açıklayan söz konusu teoriler dışında, konuyu farklı bakış açılarıyla değerlendiren birtakım çalışmalar da mevcuttur. Bu çalışmalar; İş Özellikleri Modeli, Price-Mueller Modeli, İş Tanımlama Ölçeği, Porter'ın İhtiyaç ve Tatmin Ölçeği ve Minnesota İş Tatmini Ölçeğidir (Yüksel, 2005; Toker,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

- **İş Özellikleri Modeli:** Bu kurama göre, genel olarak herhangi bir işin beş önemli temel iş özelliği (boyutları) bulunmaktadır. Bu boyutlar veya temel iş özellikleri ile

işinde karşı karşıya gelen bir insan, her bir özelliğe göre psikolojik bir durum yaşar ve bu durum, insanın işine motive olmasını ve dolayısıyla hem kendisi hem de çalıştığı iş yeri açısından olumlu ve istendik iş davranışlarında bulunmasını sağlar. Ancak, bu ilişki sadece zenginleştirilmiş işleri arzu eden veya bu tip işlere ihtiyacı olan kişiler için geçerlidir (Bilgiç, 2008: 68). 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. 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).

Hackman ve Oldham (1980: 90) geliştirmiş olduğu İş Özellikleri Modeli ile iş tatminini farklı bir bakış açısıyla doğrudan incelemiştir. Çift faktör teorisinde olduğu gibi, iş ve örgütsel ortam ile ilgili değişkenlerle iş tatmini açıklanmaya çalışılmıştır. Bu model; çekirdek iş özellikleri, kritik psikolojik durumlar ve etkiler arasında ilişkiler bulunduğu varsayımını temel almıştır. İş özellikleri modeline göre; beceri çeşitliliği, görevin kimliği, görevin önemi, özerklik ve geri bildirim olarak tanımlanan çekirdek iş boyutları kritik psikolojik durumları belirlemektedir. Kritik psikolojik durumlar olarak nitelendirilen işin anlamlılığı, işten duyulan sorumluluk ve işin sonuçlarından bilgi edinme ise; yüksek içsel motivasyon, yüksek performans, yüksek iş tatmini, azalan devamsızlık ve işgücü devrine olanak sağlamaktadır (Hackman ve Oldham'dan aktaran Yüksel, 2005: 295).

Aşağıdaki şekilde şematik görünümü verilen İş Özellikleri Kuramı ilk defa Hackman ve Lawler (1971)'in makalesinde yayımlanmıştır. Tamamı Hackman, Oldham, Janson ve Purdy (1975) de yayınlanan bu modele göre, herhangi bir işte beş ayrı temel özellik bulunmaktadır (Bilgiç, 2008: 68).



Şekil 0.1. İş özellikleri modelinin şematik gösterimi (Hackman ve Oldham, 1975: 161).

Birinci özellik beceri çeşitliliğidir (skill variety). Bu kavram bir işin, işgörenin çeşitli becerilerini kullanmasına izin verip vermemesiyle ilgilidir. Örneğin, bir mühendis işini yaparken çeşitli becerilerini -hem zihinsel hem de fiziksel olarak- kullanır.

Özelliklerden ikincisi görev kimliğidir (task identity). Yapılacak bir işin baştan sona kadar ne derece ilgili kişi tarafından yapılıp yapılmadığı ile ilgilidir. Örneğin, üretim bandında çalışanlar bir işin sadece bir kısmını yaparken, takım halinde televizyon üretenler bir televizyonu başından sonuna kadar kendileri üretirler. Üçüncü özellik görevin anlamlılığıdır (task significance). Bu kavram, yapılan bir işin başkalarının hayatında önemli değişiklikler yapıp yapmadığıyla ilgilidir. Örneğin, bir hemşirenin yaptığı görevler hastaların hayatlarında anlamlı bir etki yapmaktadır. İşlerinde bu üç özellik bulunan çalışanlar psikolojik olarak bir “anlamlılık” (meaningfulness) hissederler.

Dördüncü iş özelliği ise bir kimsenin işinde hissettiği “özerklik veya serbestlik” (autonomy) ile ilgilidir. Bu, daha çok bir çalışanın görevini hiç kimseden yönerge almadan yapması ile ilgilidir. Örneğin, bir temizlik işçisi yapacağı işin her adımında emir alıyorsa veya bir sekreter yazacağı resmi yazı konusunda amirinden satır satır emir alıyorsa, bu tür işlerde bir serbestlik veya özerklikten söz edilemez. Bu müdahale türü işgören işi gerektiği gibi yapıyorsa yersiz ve her iki taraf için sürdürülebilir değildir. Bunun yanında bir mimar tasarım yaparken kimseden emir

almaz ve işinde serbestlik var demektir. İşinde serbestlik yaşayan çalışanlar psikolojik olarak işleriyle ilgili olarak bir “sorumluluk duygusu” yaşarlar. Bu tarz işlerde de doğal olarak müşteri tasarlanan yapının işlevsel özelliklerini yerine getirecek şekilde amacına uygun yapılmasını talep edecektir.

İş Özellikleri Modelinin son iş özelliği “geribildirim”dir (feedback). Bu kavram, çalışanın yaptığı bir işin doğruluyla ilgili olarak yapılan işin doğrudan kendisinden bilgi almasıyla ilgilidir. Örneğin bir bilgisayar programlama mühendisi yaptığı programın yanlış olup olmadığını hemen anlarken (çünkü yanlış program çalışmaz), tişört üreten bir çalışan ise yaptığı yanlış kalite kontrol biriminden amiri aracılığı ile öğrenir. İşlerinden geri bildirim alanlar “psikolojik olarak sonuç bilgisini” hissederler. Bütün bu özelliklerin varlığı ancak “gelişme ihtiyacı gücü” (GİG) yüksek olan kişilerde olumlu sonuçlar verir. Başka bir ifadeyle, bir çalışanın GİG’ü yüksekse bu özellikler o çalışanda sonuç bilgisi ile ilgili psikolojik duygulanıma neden olurken, GİG’ü düşük olan kişilerde işin kendisinden gelen geri bildirim herhangi bir etki yapmaz ve dolayısıyla işin motive etme potansiyeli hem kişi hem de örgüt açısından fazla bir etki göstermez. Dikkat edilmesi gereken önemli bir nokta da GİG’ü yüksek olan çalışanlarda bile bu kuramın işlerlik kazanması için amirlerle ilişkiler, ücret doyumsuzluğu, iş arkadaşlarıyla problemler gibi alanlarda sorunlar yaşamamasının gerektiğidir.

• **Price-Mueller Modeli:** Bu model, Price-Mueller (1986) tarafından geliştirilen, iş tatminini çeşitli dışsal değişkenler ile açıklamaya çalışan 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).

• **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, 2007: 96).

• **Porter’ın İhtiyaç ve Tatmin Ölçeği:** Porter’ın geliştirmiş olduğu “İhtiyaç ve Tatmin Anketi” Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisine dayanmaktadır. Maslow’un teorisi insanın öncelikle birincil ihtiyaçlarının karşılanması (fizyolojik ve güvenlik gereksinimleri), daha sonra da ikincil ihtiyaçların (sevme, sevilme, sayma-sayılma ve kendini kanıtlama ihtiyaçları) karşılanması gerektiğini ifade etmektedir. Porter buradan hareketle işgörenin algıladığı mevcut koşullar ile ideal kabul ettiği koşullar arasında ilişki kurmaktadır (Tarlan ve Tütüncü, 2001: 147). Porter (1961)’ın geliştirmiş olduğu ölçek, çeşitli iş tatmini boyutlarını kullanarak çalışanın tatmin ya da tatminsizliğini ölçmektedir. 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, 2007: 96).

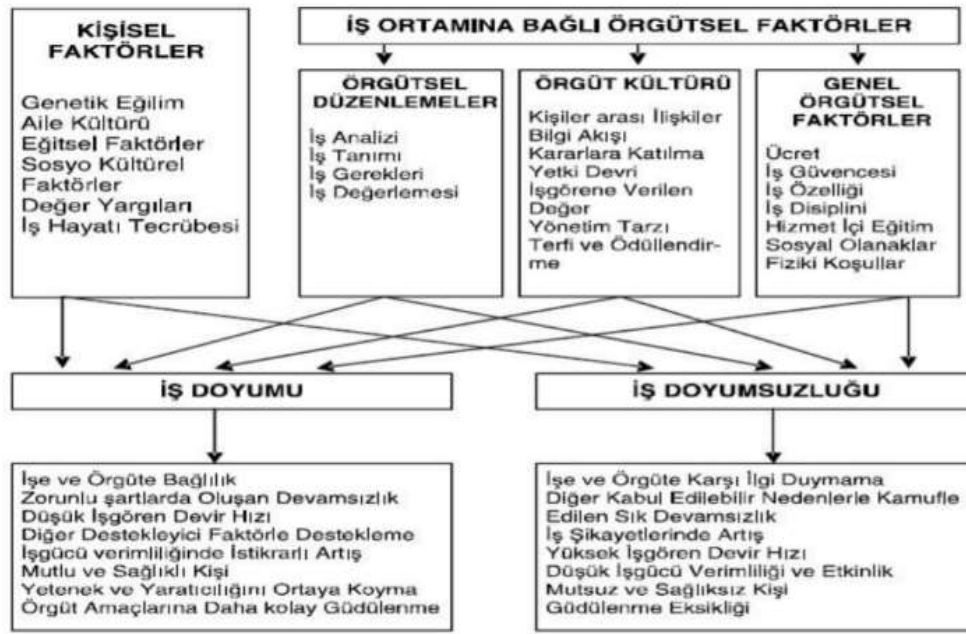
• **Minnesota İş Tatmini Ölçeği:** İş tatmininin ölçümünde yaygın kullanılan bir diğer ölçek Minnesota İş Tatmin Ölçeğidir. Literatür incelendiğinde araştırmalarda büyük oranda Minnesota İş Doyum Ölçeğinin kısa formu (Short Form Minnesota Satisfaction Questionnaire (SFMSQ) kullanıldığı gözlemlenmektedir. Minnesota İş Tatmin Ölçeği Weiss ve arkadaşları (1967) tarafından geliştirilmiş olup, uzun formu (orijinali) 100 ifadeden oluşmaktadır. Kısa formu ise içsel ve dışsal iş tatmini boyutlarını kapsayan, 20 maddeden oluşan beşli Likert tipi (1’den 5’e kadar değişen puanlamaya sahip) bir ölçüm aracıdır. Ölçeğin değerlendirmesinde katılımcıların her ifade için “hiç memnun değilim”, “memnun değilim”, “kararsızım”, “memnunum”, “çok memnunum” şeklindeki beş seçenekten birisinin seçilmesi istenir. Bu bakımdan söz konusu kısa formlu ölçekten genel tatmin, içsel ve dışsal tatmin puanları elde edilmektedir. Genel tatmin puanı, ölçekte yer alan maddelerden elde edilen puanların toplamının 20’ye bölünmesiyle hesaplanmaktadır (Martins ve Proença, 2012: 4). 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 da, iş tatminini ölçmek için Minnesota İş Tatmini Ölçeği'nden yararlanılmaktadır.

• **Spector İş Tatmini Ölçeği:** Spector (1985) tarafından geliştirilen ve Yelboğa (2009) tarafından Türkçe'ye de uyarlanan İş Doyumu Ölçeği-Job Satisfaction Survey (JSS); “Ücret”, “Yükselme olanakları”, “Denetim” (ilk amirle olan ilişkilerden sağlanan doyum), “Sosyal haklar”, “Performansa Dayalı Ödüllendirme”, “İşin yapılma şekli” (kural ve prosedürlerle ilgili doyum), “Çalışma arkadaşları”, “İşin yapısı” ve “İletişim” olmak üzere dokuz alt boyuttan oluşmakta ve her boyut dört madde içermekte, toplamda 36 maddeden oluşmaktadır. “Yaptığım iş karşılığı adil bir ücret aldığımı düşünüyorum.” ve “İşimde yükselme şansım çok düşüktür.” gibi maddelerden oluşan JSS ölçeğinde her madde “1-Hiç katılmıyorum”dan “6-Tamamen katılıyorum” arasında derecelendirilmiştir (Yelboğa, 2012: 175).

3.1.1.4. İş tatminine etki eden faktörler

Çalışanın iş tatmininin hangi faktörler sonucunda oluştuğunun anlaşılması için iş tatminine etki eden faktörlerin açıklanması gerekmektedir. İş tatminine etki eden faktörler, kişisel faktörler ve iş ve örgütle 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.



Şekil 0.2. İş tatminine etki eden faktörler (Akıncı, 2002: 6)

• **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 ve diğ., 2005; Judge ve diğ., 2002). Aşağıda bu özelliklerin iş tatmini ile ilişkisi kısaca açıklanmaktadır.

1) Yaş : Yaş, iş tatminine etki eden önemli faktörlerden bir tanesidir (Sarker ve diğ., 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 ve diğ., 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).

Herzberg, iş tatmini ile yaş arasındaki ilişkiyi U şeklindeki bir eğri ile açıklamıştır. Çalışma yaşamına erken başlayan kişilerde iş tatmini yüksek olurken, 30 yaşına doğru düşmeye başlamakta, yaş ilerledikçe ve çalışma yaşamının sonuna doğru ise tekrar yükselmektedir. Ancak bu ilişkinin araştırmanın yapıldığı nesil için geçerli olduğu da belirtilmiştir (Uyargil'den aktaran Özyayın ve Özdemir, 2014: 255).

Mottaz farklı yaş grupları ve iş doyumunu arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmasının sonucunda, genç çalışanların içsel motivasyona çok önem verdiğini, bu nedenle yaşı daha büyük çalışanlara göre iş değiştirmeyi daha eğlenceli buldukları görülmüştür. Yaşı daha büyük olan çalışanların ise dışsal motivasyon faktörlerine daha fazla önem verdikleri, buna bağlı olarak da ücret artışı ve iş yerinden sağlanan olanakların varlığına bağlı olarak iş doyumunun arttığı belirtilmektedir. Çalışanların yaşının ilerlemesi yaşamla ve işle ilgili beklentilerinin birçoğunun gerçekleştirilmiş olması nedeni ile iş doyumunu düzeylerinin yaşın artması ile paralellik gösterdiği ifade edilmektedir. Bununla birlikte, emeklilik zamanı yaklaşan çalışanlarda iş doyumunda azalma olduğu, bu durumun kişinin işten ayrıldığı zaman ne yapacağı endişesi ile ilgili olduğu açıklanmaktadır (Mottaz, 1987: 389-408).

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. Kadınların iş tatminindeki düşüş, genellikle, kadınların erkeklere oranla daha düşük ücret almalarından veya erkekler ile aynı ödülleri alabilmek için daha fazla çalışmak zorunda kalmalarından kaynaklanabilmektedir (Yelboğa, 2007: 3).

Kadın ve erkeklerin motivasyon unsurlarının farklılık gösterebileceğini ortaya koyan araştırmalar da mevcuttur. Kadın ve erkekler aynı işin özelliklerini eşit derecede çekici bulabilmekte, ancak kadınlar erkeklere göre aynı işten daha az şey bekleyebilmektedirler. Bunun sonucu olarak da kadınlar aynı işten erkeklere göre daha fazla iş tatmini elde edebilmektedirler (Kırel, 1999: 117-118).

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, 2007: 101). Evli olan çalışanların kendilerine bağımlı olan eş ve çocukların ihtiyaçlarını karşılama sorumluluğunu yerine getirebilmesiyle onlardan aldığı olumlu geri bildirimin de etkisiyle iş tatminleri artacaktır.

4) Eğitim Düzeyi: İş tatmininin oluşumunda en önemli faktörlerden bir tanesi de çalışanların eğitim düzeyidir. Bazı çalışmalarda (Howard ve Frink, 1996; Özgen ve diğ., 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, 2007) 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. 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).

5) İş Tecrübesi (Kıdem): Bir iş yerinde çalışma süresi aynı zamanda iş deneyiminin bir göstergesi olarak kabul edilebilir. Özellikle aynı iş yerinde uzun süre çalışanların iş doyumu düzeyi yüksek olmaktadır. Bu durum genellikle çalışanın işyerini tanıması, işyerine bağlanması, işteki deneyimleri ve beklentileri arasında bir uyumun ortaya çıkması ile açıklanabilir. Bu noktada, çalışmaya yeni başlayan çalışanların iş doyumu uzun süre çalışanlara göre daha düşüktür. Bunun nedeni çalışmaya yeni başlayanların işten ve işyerinden beklentilerinin daha yüksek olması, hatta gerçekçi olmayan beklentilere sahip olmaları ile ilişkilendirilmektedir. Buna karşın, aynı işyerinde uzun süre çalışan ancak yükselme olanağı bulunmayan çalışanların iş

doyumunu düzeylerinde bir değişiklik söz konusu olmamakta, hatta iş doyumsuzluğu yaşadığı görölmektedir (Oshagbemi, 2000: 219).

İlk bakışta kıdemli çalışanlarla kurum arasında karşılıklı bir memnuniyet olduğu şeklinde bir tesbit yapmak mümkündür. Kurumsal kültürün oluşturulmasında ve aktarılmasında kıdemli çalışanların rolü yadsınamaz. Onlar örgütlerin hafızalarıdır. Türkiye şartlarında düşünüldüğünde, otuz yılı aşan bir çalışma sürecinde, örgütün kültürel kodları olşurken şahitlik eden veya bu oluşuma katkı sağlayan kimselerdir. Ani gelişen krizlerin atlatılmasında sorunların çözümünde daha önce benzeri durumları birçok kez yaşamış ve halletmiş bir kadronun varlığı kurumlara avantaj ve güven sağlayabilir. Fakat yapılan işin türüne göre on-onbeş yılda da gerekli tecrübe edinilebilir. Çok kıdemli olan personelin kendilerini ayrıcalıklı görmesi ve sık sık geçmişe ilişkin anlatımlar yapması, akıl vermesi, daha az kıdemli çalışanlardaki gelişmeleri görmezden gelmesi, yeni gelişmelerin ve teknoloji kullanımının gerisinde kalması gibi durumlar kıdemli personel kaynaklı sorunlar olarak karşımıza çıkabilir.

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 ve diğ., 2005: 353). Özgüven eksikliği kadar aşırı özgüven de sorunlara neden olabilmektedir. Son yirmi yılda Türkiyedeki yeni nesil ebevey tutumları ve eğitim sistemindeki öğrenci merkezlilik adına yapılan popülizm gençlerin üniversite mezuniyetine kadar sahte bir hayal dünyasında yaşamalarına ve kendileriyle ilgili gerçek dışı yüksek beklenti geliştirmelerine sebebiyet vermektedir. Fakat iş yaşamı doğası gereği kısa bir sürede yeni çalışanın kendisiye ilgili gerçekleri görmesini sağlamakta ve onları makul beklentiler oluşturmaya zorlamaktadır.

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

6) Kişilik Özellikleri: Gerek davranışçı, gerekse sosyal bilgilenme yaklaşımları iş doyumunu konusundaki bilgi birikimini önemli ölçüde artırmasına rağmen iş tutumu açısından bireysel düzeydeki değişkenleri büyük oranda gözardı etmektedir. Bu eleştiriyle yeni bir yaklaşım ortaya çıkmaktadır. Kişilik özellikleri yaklaşımına (dispositional approach) göre, kişinin işyerindeki tutumlarını, daha çok işyerine beraberinde getirdiği davranışsal alışkanlıkları, huyu ve özellikleri belirlemektedir. Olumsuz duygulanımlar içerisinde bulunma olasılığı yüksek bir kişi, işinde olumlu nitelikler ne kadar çok olursa olsun işinden olumsuz yönde etkilenecektir. Kişinin, kişilik özelliklerini doğuştan getirebileceği gibi, sonradan da geliştirmiş olabileceği savunulmaktadır. Davranışçı yaklaşımlarda iş doyumunu ve dolayısıyla yaşam doyumunu düzeyinin değişimi işyerindeki koşulların değişimine bağlanmıştır, sosyal bilgilenme yaklaşımı da kişiye etki eden bilişsel öğeler üzerinde durularak kişilerin tutumlarının değiştirilebileceğini ve bu yolla iş doyumunun ve yaşam doyumunun artırılabilirliğini savunmaktadır; kişilik özellikleri yaklaşımı ise kişilerin iş doyumlarının ve yaşam doyumlarının onların kişiliklerine bağlı olarak ortaya çıktığını ve insanların kişilik özelliklerini değiştirmek ne kadar güçse, iş doyumunu ve yaşam doyumunu düzeyini değiştirmek de o kadar güçtür yaklaşımını benimsemektedir (Dikmen, 1995: 122).

Edwards (1991), literatürde kişi-iş uyumunun iki farklı çeşidi bulunduğunu belirtmektedir. Bunlardan “talep-kabiliyet uyumu” (demand-abilities fit), kişinin bilgi, beceri ve kabiliyetlerinin işin taleplerini karşılamak için ne derece yeterli olduğunu tanımlamak için kullanılırken; “ihtiyaçlar-karşılananlar uyumu” (needs-supplies fit), işin özelliklerinin ve sağladıklarının kişinin ihtiyaç ve tercihlerini ne derece karşıladığını tanımlamaktadır (Maden ve Esen, 2014: 252)

Kişi iş-uyumunun sağlanmasında kişiliğin önemine dikkat çeken Alpugan (1987)’a göre çalışan ile iş arasında uyumun sağlanabilmesi için bireyin yeteneklerinin ve kişilik yapısının, çalıştığı işe uygun olması gerekmektedir. Eğer bu sağlanmazsa kişi işini gereğince yapamamış olacak ve iş yükünü taşıyamayan bir işgören fiziksel ve psikolojik açıdan yorgun düşecek, büyük bir olasılıkla da işini bırakacak, iş arkadaşlarının verimlerini ve morallerini de olumsuz yönde etkileyebilecektir (Çavdar ve Çavdar, 2010: 80-81).

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 ve diğ., 2002; Lu ve diğ., 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 nevroktikliği düşük kişiler olduğu öne sürülmektedir. Çalışanların daha yüksek iş tatmini düzeyine çıkabilmeleri için kişilik özelliklerinin işleri ile uyumlu olması önem arz etmektedir. Bu durumda örgüt yöneticilerinin yüksek iş tatmini ve örgütsel başarı açısından kişi-iş uyumunu ön planda tutmaları ve “adama göre iş” anlayışından uzak durmaları beklenir (Polatçı ve diğ., 2020: 25).

• **İş ve Örgütle İlgili Faktörler:** İş tatmini hakkında kesin olan bir nokta, dinamik olduğudur. Yöneticiler bir kez iş tatmini sağlayıp sonra bu konuyu birkaç yıl gözden uzak tutamazlar. İş tatmini hızlı elde edilebildiği gibi, hızlı hatta daha hızlı iş tatminsizliğine dönüşebilir. Bir örgütte koşulların bozulduğunu gösteren en önemli kanıt iş tatmininin düşük olmasıdır. İş tatminsizliği, daha gizli biçimlerde iş yavaşlatma, düşük verimlilik, disiplin sorunları ve diğer örgütsel sorunların ardında yer alır. İş tatminsizliği, örgütün bağışıklık sistemini zayıflatır, iç ve dış tehditlere karşı örgütün göstermesi gereken tepkiyi zayıflatır ve hatta yok eder (Akıncı, 2002: 3).

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 ve diğ., 2005; Başaran, 1991; Davis ve Newstrom, 1998; Bozkurt ve Bozkurt, 2008): işin kendisi, ücret, ödüllendirme sistemi, terfi fırsatları ve pozisyon, iş sağlığı ve güvenliği, iş arkadaşları ve yönetim şeklidir. Bu faktörler aşağıda kısaca açıklanmaktadır.

Çalışanların iş doyumunun, az sayıda çalışanın yer aldığı küçük örgütlerde daha yüksek düzeyde olduğu görülürken, büyük örgütlerde çalışanların beklentilerinin karşılanmaması nedeni ile daha düşük olduğu ifade edilmektedir. Aynı zamanda büyük örgütlerde iş doyumunun düşük olmasının nedeni çalışanlar arasında yakınlık ve arkadaşlık duygularının gelişmemesi olabilir (Solmuş, 2004: 189).

1) İşin Kendisi: Toplum tarafından yeteri kadar kabul görmeyen ve kendisini iş hayatına hazırlarken birey tarafından hayal edilmeyen işlerin yapılması iş tatminini azaltır. İşin ilginç olması, kişiye öğrenme fırsatı vermesi ve bir sorumluluk gerektirmesi tatmin nedeni sayılabilir. Kişiler kendilerine yeteneklerini kullanma olanağı veren, çok yönlü ve özel nitelikler gerektiren işler yaptıkça, işlerinden tatmin olurlar (Dilsiz, 2006: 40).

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, 2007: 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 bildirimi (çalışanın iş ile ilgili geri bildirimin ne kadar açık ve anlaşılır olduğu) dir.

Çalışanlar kendilerine farklı yeteneklerini kullanma fırsatı sunan, çok yönlü ve özel nitelikler gerektiren işleri yaptıkça, kendilerine başarılı oldukları konusunda dönüt geldikçe işlerinden tatmin olmaktadır (Gözener ve Sayın, 2007). Farklı dört-beş niteliğinden yalnızca bir-ikisini kullanabilen çalışanların diğer kabiliyetleri atıl kalıp zamanla belki de körelebilmektedir. Ekstra bir yetenek kazandırmanın gerektireceği zaman ve maliyet göz önüne alındığında “beş parmağında beş marifet var” şeklinde tanımlanan çalışanların istihdamına yönelik daha titiz davranılması gereği ortaya çıkmaktadır. Özel bilgi ve yetenek gerektiren işlerde çalışanların, monoton ve tekdüze işlerde çalışanlara kıyasla daha fazla iş tatmini sağladıkları tesbit edilmiştir. 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 de yol açabilmektedir. Bundan dolayı, ancak çalışana gerektiği kadar sorumluluk yükleyen işler tam bir iş tatmini

sağlayabilmektedir (İşcan ve Timuroğlu, 2007: 125). Bu hassas dengeyi tutturmak ve işin çeşidine göre arzu edilen özelliği işe dahil etmek de her zaman mümkün olmayabilir.

Bazı çalışmalar, iş tatminine etki eden faktörler arasına çalışanların içinde bulunduğu sektörü de dahil etmişlerdir. 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, 2010: 142).

Kişi meslek tercih ederken ya da mesleğini icra edeceği iş yerini tercih ederken gerekli ön araştırmayı yaparak işin ve mesleğin kendi değerleri ve kendini tanımlama biçimiyle örtüşüp örtüşmediğini enine boyuna düşünmeli getiri ve götürüsünü hesaba katmalıdır. Küçük yaşta, gerekli araştırmayı yapmadan meslek tercihi yapanlar ya da zorlayıcı sebepler yüzünden seçme şansı az olduğu için bir iş yerinde çalışmak durumunda kalanlar, kendisini mutsuz eden şeyin işleri olduğunu anladıklarında yeni bir kariyer ve yeni iş ortamları için düğmeye basma cesaretini gösterebilmelidirler.

2) Ücret: Bilimsel yönetim anlayışına göre çalışanlarda olumlu duygusal tepki yani iş tatmini sağlamanın tek yolu maddi kazanç sağlamaktır. Çalışanlar işyerlerine para kazanmak için gelmektedirler; öyleyse en iyi özendirici faktör de paradır. Kişi ne kadar çok para kazanırsa iş tatmini de o derece yüksek olacaktır. Her ne kadar sonraki araştırmalar paranın tatmin için kafi gelmediğini ortaya koymuş olsa da fedakarlık ve manevi boyutu çok yüksek olarak kabul gören bir çok meslek de dahil olmak üzere ücret alınmaksızın sürekli bir çalışma olgusundan bahsetmek de mümkün görülmemektedir.

İnsanları çalışmaya teşvik eden en önemli etken ücrettir. Kişinin yaşamını idame ettirebilmesi için gelire ihtiyacı vardır. Bu nedenle kişinin gelir düzeyi yükselirse tatmin düzeyi de artacaktır. Kişinin kendisi ile aynı ve hatta kendisinden daha düşük konumda olanlardan daha az ücret alması yaptığı işten tatmin olmamasını doğrudan etkiler (Karaman ve Altınoğlu, 2007: 111).

Çalışanların yaptıkları işten tatmin sağlamalarında en önemli faktörlerden biri de ücrettir (Özgen ve diğ., 2005: 356). Yeterli ücret çalışanları belli tutum ve

davranışlar yönünde teşvik edebilmektedir (Erdil ve diğ., 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).

3) Ödüllendirme Sistemi: Ödül, çalışanın arkadaşlarına nazaran belirgin bir fark yaratmasının maddi ve manevi karşılığıdır. Bu nedenle diğerlerinden farklı katkılar sağlayan çalışanlar, yarattıkları bu farklılığa denk düşecek bir ödül beklerler. Yönetimlerce çalışanın işine ve işletmeye bağlılığını sağlamak adına yapılması gereken faaliyetlerden belki de diğerlerine yaptığı katkı nedeniyle en önemlisi, ödül yönetimidir. İyi bir ödül yönetiminin aşağıdaki özellikleri taşıması gerekir (Budak ve diğ., 2017: 17):

- Örgütün insan kaynakları yönetimi stratejileriyle bütünleşmiş olmalıdır.
- Örgütün vizyon ve değerleriyle uyumlu olmalıdır.
- Tutarlı ve iyi düşünülmüş bir felsefe şemsiyesinde yapılandırılmalıdır.
- Çalışanlara örgüt verimliliğine ve karlılığına destek sağlayan bir anlayışla “kazan-kazan” mantığının egemen olduğu bir sistem kurulmalıdır.
- Ödül sistemi, çalışanların yetenek, yaratıcılık ve yetkinliklerini arttırmaları yönünde teşvik etmelidir.
- Örgüt performansı ile tutarlı olmalıdır.
- Sürekli gelişmeyi teşvik edecek bir rekabet ortamı yaratmalıdır.

İş doyumunun dinamik bir yapısı vardır. Yöneticilerin bir kez iş doyumunu sağlayıp sonra bu konuyu birkaç yıl gözden uzak tutmak gibi bir lüksleri olamaz. İş doyumunun duruma göre hızlı elde edilebildiği gibi, hızla da iş doyumsuzluğuna dönüşme gibi bir handikapı hep vardır. Bir örgütte koşulların kötüleşmeye

başladığını gösteren en önemli kanıt iş doyumunun düşük olmasıdır. İş doyumsuzluğu, daha gizli biçimlerde iş yavaşlatma, performans düşüklüğü, disiplin sorunları ve diğer örgütsel sorunların arkasındaki nedendir. İş doyumsuzluğu, örgütün bağışıklık sistemini zayıflatır, iç ve dış tehditlere yönelik örgütün göstermesi gereken tepkiyi zayıflatır ve hatta yok eder (Aşık, 2010: 36). Bu gidişat ayakta kalmayı güçleştireceğinden dolayı acilen bu olumsuz havayı dağıtmak için harekete geçilmesi gerekir. Daha önce denenmemiş ya da doğru uygulanmamışsa etkin bir ödüllendirme sistemi doyumsuzluğu ortadan kaldırmak için bir çare olabilir.

Ödüllerin işletmeler açısından bir maliyet unsuru olduğu bilinmektedir. Fakat motive olmuş çalışanların işletmeye sağlayacağı katkılarla bu maliyet rahatlıkla karşılanabilir. Bu nedenle de bu maliyete katlanılması gerekir. (Hugh ve diğ., 1986: 342-345).

İş yerleri, iyi yapılan bir işi takdir edebilmek için ödül ve ödüllendirme sistemleri kullanmalıdırlar (Chin ve diğ., 2002: 373). Takdir görmek isteği sadece çocukluk dönemine mahsus bir beklenti, bir zayıflık olarak görülmemelidir. Sağduyulu profesyonel birçok işgören takdir edilmeksizin de maksimum hız, kalite, zamanlama ve sosyal ilişkileri eşgüdümlü olarak götürebilir. Fakat çok çeşitli ve değişken ruh halleri olan bir çok çalışan takdire ve ödüle gereksinim duyabilir. 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 elde etmesi veya tatminsizlik duyması, erişilen ödüllerin beklenen düzeyin altında kalması, tam da beklenen düzeyde olması veya beklenen düzeyin üzerinde olması gibi durumlara göre değişiklik göstermektedir. Erişilen ödüller çalışanın beklentileri ile uyum halinde ise çalışan tatmine ulaşacaktır. Erişilen ödüller çalışanın beklentilerinden daha düşük düzeyde ise tatminsizlik meydana gelmektedir (Özgen ve diğ., 2005: 358). Terfi ve sorumluluk şeklindeki ödüllerin çalışanın beklentisinden yüksek olması bir hazırlıksız yakalanma ve bocalamaya da sebebiyet verebilir.

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.

Şirketlere normalin üstünde yarar sağlayanlara ikramiye, bonus ya da şirketin hisselerinden vermek çalışanın kayıtsız kalamayacağı ödüllerdendir. Araç ve lojman tahsis, özel sağlık sigortası, bir takım kulüp üyelikleri de hem başarı karşılığı hem de terfi edilen pozisyona göre çalışanlara sunulan ödüllerdendir. Bununla birlikte herkesin önünde tebrik edilmek, sektöre göre bülten ya da duvar ilanlarıyla “ayın elemanı” vb. payelerle öne çıkarılmak da manevi yönü öne çıkan ödüllerdendir. Şirkette belli süreyi tamamlayanlara verilen saat, kupa, madalya, rozet, plaket gibi ödüller de manevi yönü ağır basan kıdeme dayalı ödüller olarak verilmektedir. Hem maddi hemde manevi içeriği aynı anda olan ödüllerin, hem çalışan hem de çalışanın aile bireyleri düşünüldüğünde daha motive edici ve tatmin sağlayıcı olduğu ifade edilebilir.

4) Terfi Fırsatları ve Kariyer: Bir işe kabul edilmek, bireyin kariyerinin başlangıcıdır. Kariyer, bir kişinin tüm çalışma yaşamını kapsar. Bu açıdan bir kişinin kariyeri, okuldan ayrılışı ve örgütsel yaşama girişi ile başlayan, bağımsız bir şekilde deneyim kazanmasıyla ve sorumluluk yüklenmesiyle devam eden, örgütte yukarı, ya da yana doğru hareketini kapsayan ve emeklilikle son bulan bir süreçtir. Kariyer konusunda bazı kararlar kişi tarafından, bazıları örgüt tarafından, bir kısmı da kişi ve örgüt tarafından birlikte alınmaktadır. Dolayısıyla belirtmek gerekir ki; kariyer

sadece bireysel bir olgu değildir. Kişinin kariyeri, içinde bulunduğu örgüt tarafından da şekillenir, diğer bir deyişle örgütler, kişilerin kariyerlerinin belirlenmesinde etkileyici rol oynarlar. Kişisel amaçlar, örgüt amaçlarıyla aynı perspektifte yer aldığı sürece örgüt amaçlarını gerçekleştirmek bir zorunluluk olmaktan çıkıp, kişinin kendi hedefleri haline gelir (Balta Aydın, 2007: 12).

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). Ülkemizde herhangi bir tanışma esnasında muhataba sorulan ilk birkaç sorudan biri yaptığı iş veya mesleğidir. Statüye önem verilen bizim gibi toplumlarda kişinin gördüğü ilgi, itibar ve saygıda pozisyon, mevki ve kazanç çoğunlukla belirleyici olmaktadır. Rağbet gören bu gelip geçici etiketler haddizatında manevi ve kültürel değerlerimizle bağdaşmayan niteliktedir. Fakat hak edenin hak ettiği bir üst görevi arzu etmesi de gayet insani bir talep olarak karşımıza çıkmaktadır. Nisa Suresi'nde (58. Ayet) “Allah emanetleri ehline vermenizi emreder” ifadesi yer almaktadır. Bu âyet, emaneti ehline vermeyi ve her işin başına ehlini getirmeyi emretmektedir. Âyetin emri ise genel olup inanmış ve inanmamış her insanı kapsamaktadır. Nitekim Hz. Peygamber de Kâbe'nin anahtarını amcasına değil, babadan ve atadan bu işin sahibi, uzmanı ve henüz Müslüman olmamış Osman'a vermiştir. Yöneticilerin de her işin başına o konuda uzman ve işin erbabı olan en uygun kişiyi bulup getirmeleri, dostluk, akrabalık, soyluluk, din, dil ve ırk ayrımı yapmamaları gerekmektedir. Zira insanların huzur ve mutluluğu kazanmalarının en önemli yolu emaneti ehline vermekten geçmektedir. Emanet ehline verildiğinde toplumda huzur ve saadet hakim olacaktır. Emanet ehline verilmediğinde ise toplumda huzursuzluklar, kavgalar ve savaşlar kaçınılmaz olacaktır (Doğan, 2020: 82). Bu konularda, geçerli bir kriterin ve fırsat eşitliğinin olmadığı şeklinde bir anlayışının toplumda yer etmesi, zamanla herkesin liyakat ölçütü olan tahsil, deneyim, yabancı dil, temsil vb. alanlardan uzaklaşması ve sadece ilişkilere odaklanması sonucunu doğuracak ve bir “yeteneksizleşme” süreci başlayacaktır.

Yapılan araştırmalarda istenilen terfinin zamanında yapılmamasının iş tatminini olumsuz yönde etkilediği ortaya çıkmıştır. Terfi almayı hak ettiğine inanan çalışanların terfi edememeleri nedeniyle iş tatminlerinin azaldığı ve devamsızlık yaptıkları görölmüştür. Ayrıca yükselme olanağı; elde edilen maddi geliri ve kişinin sosyal statüsünü de yükseltmekte toplum içindeki rolünü olumlu yönde değiştirmektedir. Her düzeydeki çalışanın başarılı olması halinde yükselme imkânı bulması yaptığı işteki tatminini artıracaktır. İşgörenlerin eşit bir sistem ile ödüllendirilmesi iş tatminini olumlu yönde etkiler (Türk, 2007: 77-78).

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 ve diğ., 2005: 358). Çeşitli çalışmalarda, çalışanların pozisyonları ile iş tatmini arasında doğrusal bir ilişki gözlemlenmektedir. Başka bir ifade ile çalışanların iş yerindeki pozisyonu arttıka iş tatmini de artmaktadır (Robie ve diğ., 1998).

5) İş Sağlığı ve Güvenliği: Hiçbir çalışanın hayatının, vücut bütönlüğünün dikkate alınmadığı bir işyerinde çalışmayı istemesi beklenemez. Yine kendisinin devre dışı kalmasıyla sıradakinin o boşluğu dolduracağı bir sayısal değer(bir işçi, bir memur)olarak algılanmasına tahammöl gösteremez. Öleceğini ya da yaralanacağını, ya da kalıcı bir hastalığa yakalanacağına sebep olan aksaklığın yaşanacağı bir iş gününe başlamak isteyecek bir çalışan olacağı düşünölemez. Bununla birlikte genel olarak çalışanlar işlerinin tehlike barındırdığını ve bu tehlikenin boyutlarını bilirler. Çalışma hayatından tehlikeli işleri tümöyle ayıklamak mümkün olmadığı gibi, gayet tehlikesiz işlerde bile ölümcöl kazalar olabilmektedir.

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 ve diğ., 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 ve diğ., 2005: 357).

6331 Sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu'nun özellikle dört, beş ve altıncı maddeleri iş sağlığı ve güvenliğinin sağlanmasında işverene ciddi yükümlülükler getirmiş, kanunla son yıllarda bu alanda bir ilerleme sağlanmıştır.

6) İş Arkadaşları: Arkadaş ortamının geliştirildiği en önemli yerlerden birisi işyerleridir. Pek çok insan vaktinin çoğunu işyerlerinde geçirmekte olduğundan iş hayatı ve sosyal hayatın harmanlanması oldukça olağandır. Aynı işyerinde çalışan insanların birbirleri ile sık sık etkileşime geçmesi ve aralarında yaş, tutum, görüş, öğrenim gibi birçok benzerlik bulunduğu için arkadaşlıkların meydana gelmesi muhtemeldir (Lee'den aktaran Şahinbaş ve Erigüç 2019: 1205). İşyeri arkadaşları bütün olarak hem çalışanlar hem de örgüt için oldukça faydalıdır. Arkadaşlıklar çalışanlar arasındaki etkileşimi güçlendiren ve bilgi paylaşımını artıran bir ortam sağlamaktadır. Resmi iletişim kanalları haricinde arkadaşlık ağları da kişilerin bilgilere erişim sağlayabildiği önemli bir araç görevi görür. İşyerlerindeki arkadaşlar ciddi anlamda birbirlerine “göz” ve “kulak” olmaktadır; bu şekilde örgüt ile ilgili temel bilgileri de paylaşabilmektedirler. İşyeri arkadaşlığı aracılığıyla, çalışanlar işyeri ve şahsi hayatlarıyla ilgili duygusal his ve deneyimlerini birbirleri ile paylaşma olanağı bulurlar (Sias ve diğ., 2012: 268).

Çalışanların iş arkadaşları da işlerinden tatmin duymalarında önemli bir etkidir (Oshagbemi, 2000; Erdil ve diğ., 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). Bir personelin arkadaşı ya da arkadaşının arkadaşı örgüte dair duyduğu memnuniyetsizlik sebebiyle işten ayrıldığında diğer çalışanın da bundan etkilenme olasılığı muhtemeldir. Bu nedenle, çalışanın arkadaşı ya da arkadaşının arkadaşı işten ayrıldığında ve işten ayrılma sebebi geride kalan çalışan tarafından iş memnuniyetsizliği şeklinde algılandığında, çalışanın iş memnuniyetine etki edebilme ihtimali yüksektir (Krackhardt ve Porter, 1985: 258).

Arkadaşça, dostça bir ortamın olmadığı kurumlarda üretimi aksatan bir çok huzursuzluk ve çatışma olabilecektir. Dolayısıyla karşılıklı güven ve arkadaş desteğinin hayatın farklı safhalarında olduğu gibi işyerinde de olumlu katkıları gözlenebilecektir.

7) Yönetim Şekli: Yönetim tarzı, iş tatminine doğrudan tesir eden faktörlerden biridir. Çünkü yöneticinin kişisel özellikleri ve yönetim sürecinde çalışanlara davranış tarzı onları kimin nasıl yönettiğini belirler. Liderler veya yöneticiler, çalışanlarıyla ilgilenen, onların yaptıkları işten keyif almalarını sağlayan, nasıl daha fazla verimli çalışabileceklerini onlarla iletişim kurarak sağlama yoluna giden, empati yeteneği yüksek, astlarını küçük görmeyen, aşağılamayan, çalışanlarının da fikirlerini alan bir anlayış sergilerlerse, çalışanların yaptıkları işten duydukları tatminin artması ciddi ölçüde kolay olacaktır (Bingöl, 1990: 92).

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).

Örgütte kendisini etkileyen kararların alınmasında söz hakkına sahip olmayan ve başkalarının amaçlarına katkıda bulunan bir araç niteliği taşıyan örgütsel insan, günümüzün toplumlarında kendi kendisine, örgüte ve giderek topluma yabancılaşan bir insandır. Çalışana yaratıcı ve yapıcı gücünü ortaya koyacak bir ortam yaratılmalıdır. Böyle bir ortam, ancak çalışanın kendisini etkileyen ve ilgilendiren konularda kararlara katılması yoluyla sağlanabilecektir. Çalışan çalıştığı iş yerinde bedensel gücünü ortaya koyarken, aynı zamanda düşünsel gücünden yararlanıldığını görmekle işe ve işyerine karşı yabancılık duygusundan kendisini büyük ölçüde kurtaracak, yaptığı iş anlam kazanacak ve işyerinin amaçları ile daha kolay bütünleşecek, yabancılaşma duygusu ortadan kalkacaktır (Dicle ve Dicle, 1989: 1).

3.1.2. İşyeri maneviyatının iş tatminine etkisi

Geleneksel yönetim kuramcıları, örgütü merkeze alarak “Örgüt için iyi olan, işgören için de iyidir” görüşünü savunmuşlardır. Örgüte genelde mekanik yönden yaklaşılmış ve özellikle örgütsel yapı üzerinde durulmuştur. İnsan ve yönetim sorunlarına daha çok toplumsal ve ruhsal açıdan yaklaşan yeni yönetim kuramcıları, insanın birtakım inanç, beklenti, algı, coşku ve tutumlarının var olduğuna dikkat çekmek istemişlerdir. Bu kuramı savunanlar, örgütsel yapı ve süreçlerde insan öğesinin göz ardı edilemeyeceğini belirterek özellikle örgütteki biçimsel olmayan yapı üzerinde durmuş, mekanik insan görüşü yerine organik insan görüşünü benimsemişlerdir. Dolayısıyla, “İnsan için iyi olan, örgüt için de iyidir” anlayışı önem kazanmıştır. İnsan ilişkileri yaklaşımı, bireylerin birbirinden ve diğer üretim faktörlerinden farklı olduğunu, davranışların bir nedene dayandığını ve örgütün bir toplumsal sistem niteliği taşıdığını ifade etmektedir (Kavi, 2006: 15). Mekanik insan görüşünden organik insana doğru evrilen bu anlayış dönüşümü bu aşamada insandaki en güçlü ve en etkin potansiyeli yani maneviyatı örgütlere sağlayacağı yararlar açısından ele almaya zemin hazırlamıştır. Bu suretle dokunduğu ham maddeyi kullanıma sunan, emeğin sağlayıcısı olan çalışan, işletmenin nesnesi olmaktan öznesi olmaya geçmekle iş tatminine yönelik belki de ilk adımını atmıştır.

İnsan öyle bir varoluştur ki sürekli olarak varlığın daha çok tamamlanmasına yönelir. Bu, genel olarak, iyi değerlere; dinginlik, incelik, yüreklilik, dürüstlük, sevgi, bencil olmama ve iyi olmaya yönelik bir istektir. İnsanların kendilerini geliştirdiklerinde hangi değerlere eğilim gösterdiği, hangi değerlerin peşinde koştuğu ve sağlığını

yitirdiğinde hangi değerleri yitirdiği keşfedilebilir. Sağlıklı olgun, gelişmiş, kendini gerçekleştirmiş olarak nitelendirilen insanların, uygun koşullarda, en iyi ve güçlü durumlarındayken yaptığı özgür seçimler, yüksek değerler, ebedi erdemler olarak adlandırılan erdemlerle hemen hemen aynıdır denilebilir (Maslow, 2001, dan aktaran Özdoğan, 2006: 128).

İş tatmininin iyi bilinen bir tanımı, “bir kimsenin işinin ya da iş deneyiminin değerinden kaynaklanan memnun edici ya da pozitif bir duygusal durum” şeklindedir. İş tatmini ile ilgili uzun süreli bir teori, her ikisi de örgütsel davranış araştırmacısı olan Richard Hackman ve Greg Oldham tarafından geliştirilen iş özellikleri modelidir. Burada bir işin ne kadar tatmin edici olduğunu belirleyen beş özellik bulunmaktadır: Beceri çeşitliliği, görev kimliği, görevin önemi, özerklik ve geribildirim. Bu özellikleri üst düzeyde taşıyan işlerdeki işçiler, genellikle yüksek iş tatminine sahip bulunmaktadır (Sennett, 2008: 20). İş tatmini, işten elde edilen kişisel tatminin boyutunu kavramsallaştırmanın muhtemelen günümüzdeki (teolojik olmayan) hakim biçimidir ve bu kavram modern insan kaynakları yönetiminin önemli bir temelini sunmaktadır. İş tatmininin hem bilişsel bir yönünün (“bir kimsenin işinin ya da iş deneyiminin değeri”) hem de duygusal bir yönünün (“memnun edici ya da pozitif bir duygusal durum”) bulunması, çalışma deneyimindeki zihinsel süreçlerin önemine vurgu yapmaktadır (Budd, 2016: 189).

İş tatmini işle ilgili “teolojik olmayan pozitif duygusal durum” değerlendirmesi kabul edilirse, işyeri maneviyatı da öyle veya böyle teolojik bir alandan beslendiğine göre bu iki kavramın etkileşimi ne şekilde olacaktır. Maneviyat, çok bilinen örneklerle, bilge kişinin boş bir kavanozu doldururken önem sırasına göre, önce büyük taşları, sonra küçük olanları ve en son kumu doğru bir sırayla, doldurmayı tavsiye ettiği gibi, yaşamın tümüne ilişkin bir doğru kavrayıştır. Yaşamın tümünün hazırladığı her türlü olumsuz sürprizle kıyaslandığında bu uzun yolculukta kazanılan deneyimin iş yaşamında fayda sağlamayacağını düşünmek insan aklı ve kapasitesiyle pek bağdaşmayacaktır.

Bir işyeri, çalışan için öncelikli olarak günlük yaşamının büyük bir kısmını geçirdiği, anlam bulduğu, işle ilgili güçlü ilişkiler geliştirdiği, kendi inanç ve değerlerini örgütsel değerlerle uyumlaştırdığı ve bu şekilde kendisine emniyet sağladığı bir ortamı ifade etmektedir. İşyeri ortamının niteliği, çalışanın iş tatminini önemli ölçüde

etkilemektedir. Bu anlamda işyerinde manevi değerlerin varlığı ve yaşatılması, kritik bir öneme sahiptir. İşyeri maneviyatı, çalışma hayatında kişisel gelişim, güvenilirlik ve cömertlik, öğrenme, sorumluluk, doğruyu ve anlamı arama, yüksek bir amaca ulaşma, merhamet kavramlarıyla ilgili faaliyetleri içermektedir (Freshman, 1999: 321).

İşyerinde çalışanların manevi/ruhsal birer unsur olarak görülmesinden 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 işyeri ilişkisini anlayabilmek için çalışanların manevi kişilikler olduğunu, ruhlarının işleri tarafından beslendiğini veya zarar gördüğünü fark etmek gerekmektedir. Dolayısıyla işyerinin ruhu beslemesi, iş tatmini ve çalışan mutluluğu gibi çıktılara neden olabilmektedir (Ashmos ve Duchon, 2000: 136).

Milliman, Czaplewski ve Ferguson (2003), işyeri maneviyatı ve iş tatmini ilişkisini ilk inceleyen araştırmacılardandır. İlgili çalışmada; maneviyat ve iş tatmini arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit etmişlerdir. Bu bağlamda iş tatmini, maneviyatın davranışsal bir sonucu olarak gösterilebilmektedir (Komala ve Ganesh, 2007:124-129; Rego ve Cunha, 2008: 53-75).

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 ve diğ., 2003: 441).

İşyeri 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; Garcia-Zamor, 2003). Eğer iş yerlerinde çalışanlar mutlu ise daha verimli, yaratıcı ve başarılı olmaktadır. Bu başarımlık duygusu performansa 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 (Garcia-Zamor, 2003: 355).

Hassan ve arkadaşları (2016: 1), 174 eğitim sektörü çalışanlarına yönelik işyeri ruhsallığının iş tatmini üzerindeki etkisinde örgütsel güvenin aracı rolünü belirlemek amacıyla yaptıkları çalışmada; işyeri ruhsallığı ile iş tatmini arasında pozitif yönlü ilişkiler tespit etmişlerdir. Yazarlara göre işletmelerde oluşturulan maneviyatı yüksek örgütsel çevre çalışanların iş tatmin düzeyini arttırıcı bir etkiye sahip olabilecektir (Cinnioğlu, 2018: 118)

Yarım, M. A. ve Çelik, S. (2021) “Örgütsel Maneviyat ile İş Doyumu Arasındaki İlişki Üzerine Bir Yapısal Eşitlik Modellemesi” adını taşıyan araştırmalarında ortaokul öğretmenlerinin örgütsel maneviyat düzeyleri ile iş doyumları arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Söz konusu çalışma, kullanılan ölçekler ve araştırmanın yapıldığı örneklem açısından bizim çalışmamıza benzer nitelik taşımaktadır. Çalışma grubu Erzurum ili merkez ilçelerindeki (Yakutiye, Palandöken, Aziziye) ortaokullarda görev yapan öğretmenler arasından uygun örnekleme yöntemi ile belirlenen 348 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmada veri toplamak için Örgütsel Maneviyat Ölçeği ve Minnesota İş Doyum Ölçeği kullanılmıştır. Katılımcıların örgütsel maneviyat düzeylerini belirlemek için Kinjerski ve Skrypnik (2006) tarafından geliştirilen, Ünal ve Turgut (2015) tarafından Türkçe’ye uyarlanan “Örgütsel Maneviyat Ölçeği” kullanılmıştır. 4 boyut ve 18 maddeden oluşan

“Örgütsel Maneviyatı Ölçeği”; işe tutkunluk, gizemli deneyim, manevi bağ ve topluluk hissiyatı boyutlarından oluşmaktadır.

Araştırma sonuçlarına göre örgütsel maneviyatın tüm boyutları (işe tutkunluk, gizemli deneyim, manevi bağ ve topluluk hissiyatı) içsel tatmin ile pozitif ve yüksek ilişkiler içindedir. Her dört boyut da içsel tatmini pozitif yönde ve yüksek düzeyde yordamaktadır. Elde edilen bu sonuçlara göre okullarda öğretmenlerin örgütsel maneviyatı yükseldikçe içsel tatminleri de artmaktadır. Başka bir deyimle öğretmenlerin içsel tatminlerinde örgütsel maneviyat anlamlı bir açıklayıcıdır. Örgütsel maneviyatın işe tutkunluk, gizemli deneyim, manevi bağ ve topluluk hissiyatı boyutları dışsal tatminde olumlu yönde ve düşük düzeyde etkilere sahiptirler. Bu sonuçlara göre öğretmenlerde örgütsel maneviyatın içsel tatmini olumlu yönde ve yüksek düzeyde yordadığı, fakat dışsal tatmin üzerinde kısmi ve belirli bir düzeyde bir etkiye sahip olduğu söylenebilir (Yarım ve Çelik, 2021: 76).

Ticari işletmeler kısa vadede kolay ölçülebilir somut maddi hedeflere yönelik faaliyetler icra edebilirler. Bu işletmelerin de orta ve uzun vadeli hedefleri olmakla birlikte, başarılarının ölçütü, büyüme ve karlılık oranlarındaki dönemsel aşağı yukarı hareketlerdir. Bu işletmelere de işyeri maneviyatı aracılığıyla yapılacak katkılar araştırmanın konusu dahilindedir. Fakat misyonu itibarı ile manevi ve insani yönleri diğer işletmelerden çok daha ağır basan okullar açısından düşünüldüğünde öğretmenlerin örgütsel maneviyatlarını arttırmak yoluyla iş doyumlarını sağlamak daha motive öğretmenlere ve neticesinde daha nitelikli bir eğitim sistemine ve daha dengeli, sağlıklı, eğitilmiş nesillere sahip olmak anlamına gelecektir. (Yarım ve Çelik, 2021: 76). Söz konusu olan manevi değerlerin öğrenimi ve yaşama geçirilmesi hedefine yönelmiş imam-hatip liseleri olunca işyeri maneviyatının çıtası bu kurumlarda olabilecek en yüksek noktaya yükseltilmelidir. Bu şekilde iş tatminleri artan öğretmenler kendilerini mesleklerine adanarak eğitim verdikleri öğrencilerin de bu fedakarlıktan etkilenip parasal olmayan hedeflere yönelik yüksek ideallerin peşine düşmesi sağlanabilir.

Walt ve Klerk’in (2014: 1) Güney Afrika’daki farklı endüstrilerden oluşan 600 kişi örnekleminde iş tatmini ile iş yeri ruhsallığı arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yaptıkları çalışmada; iş tatmini ile iş yeri ruhsallığı arasında pozitif yönlü ilişkiler tespit etmişlerdir. Yazarlara göre işletmelerde oluşturulan veya geliştirilen manevi

değerler çalışanların iş tatmin düzeyini arttırabilecek bir çevre oluşturmaktadır (Cinnioğlu, 2018: 117).

İşyeri maneviyatı ve iş tatmini ilişkisi, “İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi” (Maslow, 1943) ile de ifade edilebilir. Bu teoriye göre; her insanın hedef ve amaçlarını gerçekleştirmesi için belirli ihtiyaçları bulunur. Beş ayrı basamakta sıralanan bu ihtiyaçların, bir alt basamakta olanı karşılanmadan birey bir üst basamaktaki ihtiyacını karşılayamaz. Bu piramidin en üst basamağında kendini gerçekleştirme ihtiyacı yer alır. Bu basamak, bireyin kendi yetenek ve kapasitesinin farkına varması ve kendini her yönden tamamlaması ile ilgilidir (Pelenk ve Acaray, 2020: 485). Fernando (2005), “işyeri maneviyatı” ile “İhtiyaçlar Hiyerarşisinin kendini gerçekleştirme basamağı” arasında uyum tespit etmiştir. İlgili araştırmada maneviyat, iç huzuru yükseltmekte ve doğru iletişim kurmayı sağlamaktadır (Pelenk ve Acaray, 2020: 485).

Altaf ve Awan, (2011), aşırı iş yükü ve iş tatmini ilişkisinde işyeri maneviyatının düzenleyici etkisini inceledikleri çalışma sonucunda; işyeri maneviyatının iş tatminini olumlu etkilediği ve aşırı iş yükünün, iş tatminini negatif etkilediği tespit etmiştir. Araştırmanın ikinci bulgusu; işyeri maneviyatının, iş tatmini arttırmasıdır. Çalışanların işyerlerinde yaptıkları işin, kendileri için anlamlı olduğunu hissetmeleri, bir topluluk bilinci içerisinde görevlerini yaptıklarını düşünmeleri ve işyeri ile yüksek bir uyum içinde olduklarına inanmaları onların iş tatminlerini arttıracaktır. Araştırma sonuçları; Türkiye gibi ortak vicdan, topluluk bilinci, kolektivist değerlerin önemsendiği bir ülkede mantıklı görülmektedir. Araştırmada ulaşılan bu sonuç, Ghasemizad vd.’nin (2012) ve Kolodinsky ve diğ.’nin (2008) yaptıkları çalışmaların sonuçları tarafından desteklenmiştir (Pelenk ve Acaray, 2020: 486-491).

İş tatminini olumsuz etkileyen faktörlerden biri olarak aşırı iş yükü karşımıza çıkmaktadır. Aşırı iş yükü ve iş tatmini arasındaki zıtlık, Chou ve Robert’in (2008) çalışmasında da yer almıştır. Chou ve Robert (2008), WETA programında (Worker Education, Training and Assistance Program) çalışan 984 kişi ile yaptığı araştırmada aşırı iş yükünün, iş tatminini negatif etkilediğini tespit etmişlerdir. Bu sonuç, aşırı iş yükünün stres kaynağı görülmesi nedeniyle iş tatmini ve iş performansını azalttığı şeklinde yorumlanabilir (Hart ve Wickens, 1990; Huey ve Wickens, 1993; Pelenk ve Acaray, 2020: 485).

Masouleh ve arkadaşları (2013: 13475) ruhsal liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla 234 çalışan üzerinde bir anket çalışması yapmıştır. Araştırma sonucunda çalışanlar tarafından algılanan ruhsal liderlik davranışları ile iş tatmin düzeyleri arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiler ortaya çıkarmışlardır. Yazarlar, çalışanlarının iş tatmin düzeyini arttırmak isteyen yöneticilerin ruhsal liderlik davranışları sergilemeleri gerektiğini önermektedir (Cinnioğlu, 2018: 117).

Modern işyerlerine musallat olan kötülüklerden birinin de bitkinlik olduğu düşünülür. Bu, işçilerin kendilerinden istenilen şeyi yapamaz hale geldiklerinde ortaya çıkan durumdur. Bitkinlik; yorgunluktan tükenme, elden ayaktan kesilme, dayanma gücünün sonuna gelme demektir. Gerçekte bitkinlik korkunç bir şeydir; kalp krizinin çalışma yaşamındaki karşılığıdır. Ama genellikle sadece kişinin hiçbir uyarı sinyaline tepki vermemesi durumunda ortaya çıkar. Kendini güçsüz, keyifsiz, kapana sıkışmış, uykusuz vb. hissetme şeklinde başgösterir. Böyle bir şey, yaptığı işi seven insanların başına gelmez. Kendilerini tatmin edemeyen işlerde çalışmaya zorlandıklarını düşünen insanlarda görülür (Reeves, 2003: 75-76).

Bitkinlikten daha büyük bir tehlike ise kendilerine artık heyecan vermeyen ve onları tatmin etmeyen işlerde çalışmayı sürdüren insanlarda çok daha yaygın görülen bir hastalığa yakalanma tehlikesiyle karşı karşıya olmaktır. “Amacın Gücü” adlı kitabında Richard Leider bu hastalığı “paslanma sendromu” olarak adlandırmaktadır. Leider, çıkmaza saplanıp kalmış üst düzey bir yönetici özelinde konuyu ele alırken, bu hastalığın özünü yakalamaktadır: Bu tür kişiler kendilerini bir tür mesleki batağa saplanmış gibi hissetmektedirler. Kendilerine meydan okuyan herhangi bir şey bulunmamaktadır. Örgütü ne terk edebilmekte, ne de başarı sağlayabilmekte yani tek kelimeyle paslanmaktadır. Paslanma, “anamlı işlerin yarattığı meydan okumalarla karşı karşıya olmayan ve bu türden işlerin getirdiği olumlu stresin uzağında duran” insanların başına gelmektedir (Reeves, 2003: 76). Şu halde çalışanlar, daha ziyade olumsuz yansımalarıyla gündemi meşgul eden stresin bu türünü, saygın bir rakip gibi selamlayıp mücadeleye girişmelidirler.

Bazı işler insanı daha baştan köreltmektedir; çözülemeyen tek sır, insanların böyle işlerde çalışmaya niye devam ettikleri veya toplumun bu türden işlere niye izin verdiğidir. Ama en iyi iş bile bir süre sonra zevk vermez olabilir. Öğrenmeye ve zorlamaya aç insanlar için, işlerini iyi yapar hale gelme duygusu, o işi yapabilir hale

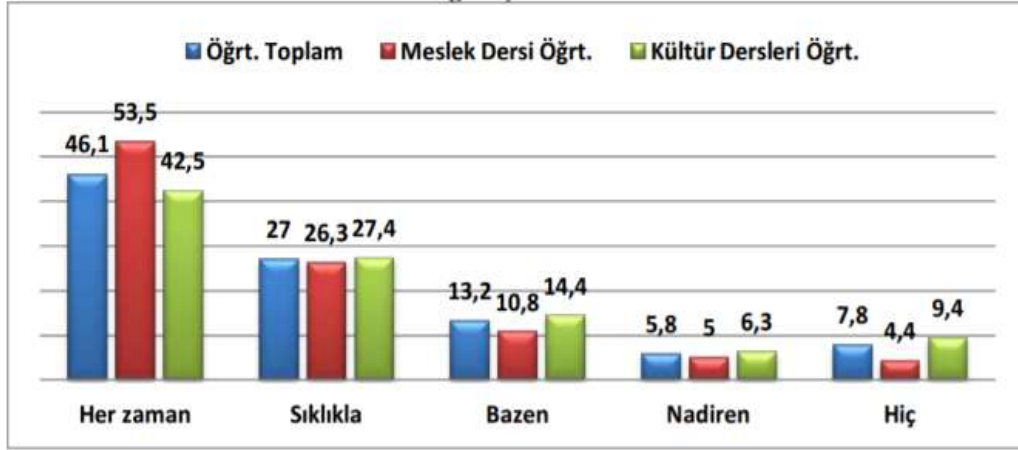
geldiklerinde hızla buharlaşıp, yerini o işten sıkılma duygusuna bırakabilir. Leider'in de ifade ettiği gibi, "olan şey tatmin duygusunun her zaman tatminsizlik duygusuna yol açmasıdır" (Reeves, 2003: 76).

İş tatmini duygusuna yönelik elde edilen sonuç, psikolojik dayanıklılıkları yüksek kişilerin işlerine yönelik tatmin duygularının da yüksek olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bu bakımdan örgütsel bağlamda psikolojik dayanıklılık kapasitesi yüksek kişilerin; kendilik algılamalarının yüksek, gelecekle ilgili iyimser bir bakış açısına sahip, sosyal ilişkiler bakımından çevresinin daha geniş olması ve hem bu çevreden hem de yakın çevresi olarak ailesinden destek görmesi, bununla birlikte kendine duyduğu özgüvenin ve öz disiplininin yüksek olması işlerinden tatmin olma duygularını da olumlu yönde etkilemektedir (Çetin ve Basım, 2011: 79-94). Maneviyatın çalışanın psikolojik dayanıklılığını artıracığından dolayı tatmin düzeyini yükselteceği şeklinde bir çıkarım yapılabilir.

Bauman'a göre (2001), modern toplumlarda her geçen gün artan bürokratikleşme süreci insanın doğasına ve varoluşsal gerçeklerine zarar vermekte, toplumsal hayata abartılı bir tekdüzelik getirmekte, çalışanların iç dünyalarını göz ardı etmekte, duygularını yeterince önemsememektedir. Çalışanlar örgüt içerisinde bireyselliklerinden ödün vermekte ve kendilerini ifade etmek için yeterli alanı bulamamaktadırlar. Bu da örgüt içerisinde git gide anlamsızlık, yalnızlık ve tatminsizlik gibi olumsuz duygular yaşamasına sebep olmaktadır. Gittikçe sosyal hayattan soyutlanan çalışanlar, bürokratik örgütlerde, yeni bir "bürokratik kişilik yapısı" edinirler. Belli bir süre sonra örgütsel dayatmaları meşru ve gerekli görürler, itaat ve rıza göstermeyi sürecin normal bir parçası olarak karşılarlar ve kendi menfaatlerinin örgütün menfaatlerinden sonra geldiğini kabullenirler. Kalabalıklar arasında kaybolan konformist profillere dönüşürler. İtaatkar olmanın her zaman aranan ve takdir edilen bir davranış olarak addedilmesinin temelinde ise, itaatın, iktidar için işlevsel bir değeri olmasının yanı sıra, insanlık tarihi boyunca itaatın erdem, itaatsizliğin de bir sapma olarak kabul edilmesinin büyük rolü vardır (Fromm, 1987: 15; Baykal, 2019: 16). Koşulsuz itaatın işyeri maneviyatıyla bağdaşan bir tarafının olması mümkün görülmemektedir. İslam Dini "itaat" kavramını Allah, peygamber devlet yöneticisi ve anne-baba için öne çıkarmakla birlikte Hz.Muhammed herhangi bir yerde görülen bir kötülüğü elle, güç yetirilemediğinde

dille, mümkün olmsa da kalben kaşısında olmakla düzeltme yönünde tavır takınılmasını tavsiye etmiştir (Müslim, iman: 78).

Bu değerlendirmelerden sonra maneviyat- tatmin ilişkisine, araştırmaya konu okullar üzerinde ülke genelinde yapılan bir araştırmadan edinilen veriler doğrultusunda ışıık tutulacaktır. Aşlamacı (2017) nin yaptığı araştırmaya katılan öğretmenlerin görev yaptıkları İHL'ye ilişkin genel memnuniyet algılarına değişkenler açısından bakıldığında ise erkek öğretmenlerin (%76,6) kadın öğretmenlere (%64,8) göre, 26 ve üzeri yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin (%77,9) mesleğe yeni başlamış 1-5 yıl kıdeme sahip öğretmenlere (%61,9) göre anlamlı şekilde görev yaptıkları okula ilişkin genel memnuniyet algılarının daha yüksek oranda olduğu tespit edilmiştir (Aşlamacı, 2017: 148).



Şekil 0.3. Öğretmenlerin görev yaptığı İHL ye ilişkin memnuniyet algıları

“Bir kez daha dünyaya gelsem aynı mesleği yapmak isterim” ifadesine imam hatip lisesi öğretmenlerin %46,1’i her zaman, %27’si ise sıklıkla şeklinde yanıt vermişlerdir. Buna göre araştırmaya katılan öğretmenlerin büyük çoğunluğu (%73,1) tekrar dünyaya gelse yine öğretmenlik mesleğini tercih edeceklerini ifade etmektedir. Bu ifadeye verilen cevapların cinsiyet, branş grubu ve mesleki kıdem değişkenlerine göre anlamlı şekilde farklılaştığı saptanmıştır. Cinsiyet değişkeni açısından erkek öğretmenlerin %67,5’i, kadın öğretmenlerin ise %72,5’i sıklıkla veya her zaman seçeneklerini işaretleyerek ilgili ifadeye katılım durumlarını belirtmişlerdir. Buna göre tekrar dünyaya gelse yine öğretmenlik mesleğini tercih edeceklerini ifade eden kadın öğretmenlerin oranı erkek öğretmenlere göre daha yüksektir. Branş grubu değişkeni açısından meslek dersleri öğretmenlerinin %79,8’i, kültür dersleri

öğretmenlerinin ise %69,9'u sıklıkla veya her zaman seçeneklerini işaretleyerek ilgili ifadeye katılım durumunu belirtmiştir. Buna göre tekrar dünyaya gelse yine öğretmenlik mesleğini tercih edeceklerini ifade eden meslek dersleri öğretmenlerinin oranı, kültür dersi öğretmenlerine göre daha yüksektir (Aşlamacı, 2017: 82). İHL'nde çalışmakta olan farklı kıdem, branş ve cinsiyetteki öğretmenlerin büyük bir kısmının (%73,1) "Bir kez daha dünyaya gelsem aynı mesleği yapmak isterim" gibi yapılan işe ilişkin tutum belirleyiciği net bir soruya her zaman ve sıklıkla şeklinde cevap vermeleri bu görevi manevi bir sorumlulukla yaptıklarına, maddi getirilerin onlar için daha sonra geldiğine işaret etmektedir. Bu okullarda yüklendikleri misyonu gerçekleştiriyor olmak onlara yüksek düzeyde tatmin sağlamaktadır. Öğretmenlikten daha kazançlı, prestijli ve daha az uğraş gerektiren birçok meslek varken bu işi yapmayı istemelerini başka türlü açıklamak mümkün görünmemektedir. Genel hayat memnuniyeti ölçeklerindeki ifadeler Ayten'in (2016) Türkçeye uyarladığı, Diener, Emmons, Larsen ve Griffin tarafından geliştirilmiş "The Satisfaction with Life Scale" adlı ölçekte olduğu gibi katılımcıların hayatlarından duydukları genel memnuniyet düzeylerini tespit etmek amacıyla kullanılan ölçeklerdir. Görüldüğü üzere bu ölçeğin 5 maddesi: 'Pek çok yönüyle idealimdeki hayatı yaşıyorum', 'Hayat şartlarım mükemmeldir', 'Hayatımdan memnunum', 'Şimdiye kadar hayatta istediğim çoğu şeyi elde ettim', 'Dünyaya yeniden gelseydim, hayatımda neredeyse hiçbir değişiklik yapmazdım' gibi yaşamın bir alanını değil bütünü kapsar (Ayten, 2016: 290). Fakat genel hayat memnuniyeti çok yüksek birinin iş memnuniyeti ve tatminin de yüksek olduğu sonucuna varılabilir.

3.2. İşyeri Maneviyatı ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

3.2.1. Örgütsel bağlılık kavramı

Örgütsel bağlılık, işgörenin çalıştığı örgüte karşı hissettiği bağın gücünü ifade etmektedir. Örgütsel bağlılık duygusunun, örgütsel performansı pozitif yönde etkilediğine inanılmakta, bu çerçevede, örgütsel bağlılığın işe geç gelme, devamsızlık ve işten ayrılma gibi istenmeyen sonuçları azalttığı, ayrıca ürün veya hizmet kalitesine olumlu yönde katkıda bulunduğu ileri sürülmektedir. Günümüzde örgütsel bağlılık kavramı, gerek akademisyenler gerekse uygulayıcılar tarafından ilgiyle karşılanmasına rağmen henüz net olarak tanımlanamadığı için çeşitli açılardan kavram kargaşasının yaşandığı bir konudur. Örgütsel bağlılık kısaca, işgörenin

örgüte karşı olan sadakat tutumudur ve çalıştığı örgütün başarılı olabilmesi için gösterdiği ilgidir. Örgüte bağlılık tutumunda; yaş, örgüt içi kıdem gibi bireysel değişkenler ve iş dizaynı, yöneticinin liderlik vasıfları gibi örgütsel değişkenler önemli rol oynamaktadır. Bununla birlikte örgütsel yapı ve olumlu örgüt iklimi, iş güvenliği, kararlara katılabilme fırsatları, işte sorumluluk ve özerkliğe sahip olabilme işgörenin örgüte bağlılığı üzerinde etkili olmaktadır. İşgörenlerin örgütlerine ilişkin tutumlarından olan bağlılık ile iş tatmini arasında büyük bir benzerlik olsa da bu iki kavram birbirinden farklıdır. Bağlılık, örgütün bütününe adanmayla ilgilidir, kademeli olarak gelişir ve kalıcı hale gelir. Bu yönüyle bağlılık personelin özdeşliklerini, tutumlarını ve amaçlarını şekillendirerek örgütün beklentileri ile bütünleşmesini sağlar. Buna karşın iş tatmini, personelin işine veya işinin belirli boyutlarına (ücret, çalışma şartları vb.) yönelik tutumudur. Bağlılığa kıyasla daha geçici ve değişkendir. Yazında yapılan görgül çalışma bulguları, iş tatminin genellikle örgütsel bağlılığın bir öncülü olduğunu destekler niteliktedir (Brown ve Peterson, 1994: 70-80; Kitapçı ve Kaygısız, 2014: 163).

Çalışmanın bu bölümünde, örgütsel bağlılık kavramı ile örgütsel bağlılığın işlev ve önemi üzerinde durulmuştur. Bu doğrultuda örgütsel bağlılık kavramı, sınıflandırması, örgütsel bağlılığı oluşturan unsurlar ile örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler tartışılmış ve cevaplar aranmıştır.

Varlığını devam ettirme ve olabilecek en maksimum kârı elde etme amacıyla faaliyette bulunan işletmeler, örgüt içerisinde yürütülen iş akışının verimli ve belirlenen hedeflere ulaşma amacıyla kurulmuşlardır. İşletme yöneticileri de belirlenen hedeflere ulaşması yolunda, verimli ve etkin çalışma ortamını sağlayacak yöntemleri uygulama ve bu hedeflere ulaşacak doğru personeli istihdam etme gayreti içerisindeyler. Doğru personeli kadrosunda bulundurma ve bu personeli de özverili bir şekilde çalıştırma, yöneticilerin vazgeçemeyeceği bir durumdur. İşgörenin özverili bir şekilde ve kendini işe adayarak çalıştığı yer örgütsel bağlılığın yüksek olduğu iş ortamıdır. Birine karşı duyulan sevgi, yakınlık ve saygı anlamını taşıyan bağlılık, günümüzde gerek insan ilişkilerinde gerekse iş hayatında önem arz eden ve istenilen bir durumdur. İşgörenin, işletmenin bir mensubu olarak amaçlar, hedefler ve işin yapılabilmesi için gönüllü bir şekilde sürekli olarak çalışma şeklidir. Örgütsel

bağlılık bireyin gerek kariyer hedefleri gerekse kişisel duruşunun kesiştiği örgütte bir söz birliği içerisinde olma durumudur (Çakır ve Kacı, 2018:131).

Örgütün yaşaması, işgörenlerin örgütten ayrılmamalarına bağlıdır. İşgörenler, örgüte ne kadar bağlıysa örgüt de o derecede güçlenmektedir. Örgüt, yaşamını devam ettirmek için işgörenlerin örgütten ayrılmasını önlemeye çalışır. Bunu yaparken ücret arttırma, yükselme olanağı sağlama vb. özendiriciler sunmak gibi yollar izlemektedir (Çetin, 2004: 90). Örgütsel bağlılık ile ilgili çalışmalar incelendiğinde farklı tanımların bulunduğu görülmektedir. Örgütsel bağlılığa yönelik tanımlar aşağıda sıralanmıştır (Keleş, 2006: 248):

- Kişinin kimliğini örgüte bağlayan tutum ve eğilimlerdir (Sheldon,1971: 65).
- Bireyin belli bir hareket tarzına ve çevresindeki kişilere bağlılık duyması ile belli davranışlara yönelmede kişinin, kendisini taahhüt altına koymasidir (Kiesler,1971: 139).
- Örgütün amaçları ile kişinin amaçlarının bütünleşme veya uyuşması sürecidir (Hall ve diğ., 1970: 176).
- İşgörenlerin, elde ettiklerinin yaptıkları katkılara oranı ile ilgili algılamaları ve örgütteki yatırımlarının ve yan yatırımlarının birikimine bağlı olan bir değiş tokuş ve birikme olgusudur (Hrebiniak ve Alutto, 1972: 555).
- Kişinin tatmin edici olsa da olmasa da, bir işe saplanıp kalması ve kendini işine psikolojik olarak bağlanmış hissetmesidir (Rusbult ve Farrel, 1983: 429).
- Bir örgütün çoklu unsurlarının (tepe yönetimi, müşterileri, sendikaları ve genel alanda toplumu kapsayabilir) amaçlarıyla özdeşleşme sürecidir (Reichers, 1985: 465).
- Kişinin örgüte karşı hissettiği psikolojik bağlanma olup, örgütün bakış açıları ile özelliklerini kabul etme ve kendine uyarlama derecesini yansıtmaktadır (O'Reilly ve Chatman,1986: 493).

Örgütün amaç ve değerlerine taraflı, duygusal bağlılığı amaç ve değerler kapsamında bireyin, rolünü örgütün iyiliği için yapmasıdır (Cotiis ve Summers, 1987: 446).

Örgütsel bağlılık, beş nedenden dolayı örgütler için yaşamsal bir konu haline gelmiştir. Bu kavram; ilk olarak işi bırakma, devamsızlık, geri çekilme ve iş arama faaliyetleri ile; ikinci olarak iş doyumu, işe sarılma, moral ve performans gibi

tutumsal, duygusal ve bilişsel yapılarla; üçüncü olarak özerklik, sorumluluk, katılım, görev anlayışı gibi işgörenin işi ve rolüne ilişkin özelliklerle; dördüncü olarak yaş, cinsiyet, hizmet süresi ve eğitim gibi işgörenlerin kişisel özellikleriyle ve son olarak, bireylerin sahip olduğu örgütsel bağlılık kestiricilerini bilmeye yakından ilişkilidir (Balay, 2000: 1).

Örgütsel bağlılık, bireyin çalıştığı örgütü ile kişisel bir bağ hissetmesi ve örgüt üyeliğini koruma isteği olarak tanımlanabilmektedir (Mowday ve Steers, 1979: 231). Örgütsel bağlılık, örgütlerin varlıklarını koruma uğraşlarının hem temel etkinliklerinden hem de nihai hedeflerinden biridir. Çünkü örgütsel bağlılığı olan bireyler daha uyumlu, daha doyumlu, daha üretken olmakta, daha yüksek derecede sadakat ve sorumluluk duygusu içinde çalışmakta, örgütte daha az maliyete neden olmaktadır (Balcı, 2003). Bağlılık duyan işgörenler, örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir biçimde inanır, emir ve beklentilere gönüllüce uyarlar. Bu üyeler ayrıca, amaçların istenen şekilde gerçekleşmesi için asgari beklentilerin çok üstünde çaba ortaya koyar ve örgütte kalmada kararlılık gösterirler. Bağlılık gösteren işgörenler, içsel olarak güdülenirler. Bunların içsel ödülleri, başkaları tarafından denetlenen koşullardan çok, eylemin kendisinden ve başarılı sonuçlarından gelmektedir (Balay, 2000: 3).

Örgütsel amaçlara bağlılık, sadece belli bir rolün başarı derecesini nitelik ve nicelik yönünden yükselterek devamsızlığın ve işgücü devrinin azalmasına katkıda bulunmakla kalmayıp; aynı zamanda bireyi, örgütsel yaşam ve en üst düzeyde sistem başarısı için gerekli birçok gönüllü eyleme yöneltmektedir (Katz ve Kahn, 1977: 436). Örgütsel bağlılığın tarihçesine baktığımızda, 1950'li yıllardan günümüze pek çok araştırmacının, örgütsel bağlılığın değişik boyutlarını inceleyen çalışmalar yürüttüğünü görmekteyiz. Bu çalışmalar günümüzde, giderek artan bir önem kazanmıştır. Bunun bazı nedenlerini şu şekilde sıralayabiliriz (Özsoy, 2004):

1. Örgüte bağlılığın, arzu edilen çalışma davranışı ile ilişkisi,
2. Örgüte bağlılığın işten ayrılma nedeni olarak, iş doyumundan daha etkili olduğunun araştırmalarla ortaya konması,
3. Örgütsel bağlılığı yüksek olan kişilerin, düşük olanlara göre daha iyi performans göstermeleri,
4. Örgütsel bağlılığın, örgütsel etkililiğin yararlı bir göstergesi olması,

5. Örgütsel bağlılığın, fedakârlık ve dürüstlük gibi örgüt vatandaşlığı davranışlarının bir ifadesi olarak dikkat çekmesidir.

Örgütsel bağlılık, bireyin örgütle özdeşleşmesi ve ona katılmasının göreceli gücüdür. Örgütsel bağlılık, üç faktörle karakterize edilmektedir (Balcı, 2003):

1. Örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir inanç ve kabul gösterme.
2. Örgüt adına anlamlı çaba göstermeye isteklilik gösterme.
3. Örgütte üyeliğin sürdürülmesine güçlü bir arzu duyma.

Buradan da anlaşılacağı üzere örgütsel bağlılık, işgörenlerin örgüte basit bir inanış ve bağlılıklarından daha fazlasını ifade etmektedir. Örgüte bağlılık özünde, bireyle örgüt arasındaki karşılıklı değişim sürecinde gerçekleşmektedir. Birey örgütten belli ödül ya da çıktılar sağlarsa, karşılığında kendini örgüte adamaktadır. Diğer bir anlatımla birey ve örgüt arasındaki değişimde, birey kendisini örgüte adaması karşılığında belli ödül ve/veya çıktılar beklemektedir. Örgüte bağlanmanın, işgörenin davranışını etkilemesiyle ilgili dört tür çıktıdan söz edilebilmektedir (Balcı, 2003: 28):

1. Örgütün amaç ve değerlerine tam olarak kendini adayanlar, örgütsel etkinliklere aktif olarak katılırlar.
2. Kendilerini örgüte adayan işgörenler, genelde örgütte kalmaya ve örgütün amaçlarına ulaşmasına katkıda bulunmaya güçlü istek duyarlar.
3. Örgüte bağlılık ile işten ayrılma arasında tutarlı ters bir ilişki bulunmaktadır.
4. İşten doyum, işten ayrılmanın başlangıç döneminde önemli kestiricisi iken, zaman geçtikçe bağlılık, işten ayrılmanın doyumdan daha güçlü bir kestiricisi olmaktadır.

Görülüyor ki işgörenler, örgütlere yeteneklerini kullanacak iş ortamı beklentisiyle belirli ihtiyaçlar, istekler, arzular, becerilerle gelmektedirler. İşgörenler, kendilerini örgütleri ile tanımlamaya başladıkça, işlerine daha çok katılmakta ve örgütün bir parçası haline gelmektedirler. Örgütsel bağlılık kavramı, modern yönetim kavramları arasında en fazla ilgi toplayan kavramlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. İşgörenlerin işle ilgili tutumlarından biri olan örgütsel bağlılık, özellikle son 50 yılda üzerinde fazlaca durulan bir konu olmasına rağmen, henüz bu kavramın tanımı üzerinde fikir birliğine varılamamış (İnce ve Gül, 2005) olmasının en önemli nedeni, sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji ve örgütsel davranış gibi farklı disiplinlerden gelen araştırmacıların konuyu kendi uzmanlık alanları temelinde ele almalarıdır (Çöl,

2004). Bu nedenle örgütsel bağlılık literatürü incelendiğinde, birbirinden farklı birçok bağlılık tanımına rastlamak mümkündür. Örgütsel bağlılığı Yüksel (2000), “sadece işverene sadakat demek değil, örgütün iyiliği ve başarısının sürmesi için örgüte dâhil olanların düşüncelerini açıklayıp, çaba gösterdikleri bir süreçtir” şeklinde tanımlarken, Celep (2000) de örgütsel bağlılığı, “bir örgütün bireyden beklediği formal ve normatif beklentilerin ötesinde, bireyin bu amaç ve değerlere yönelik davranışlarıdır” şeklinde tanımlamaktadır.

Ayrıca Özsoy (2004) örgütsel bağlılığı, bireyin örgüt çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün görmesi olarak tanımlarken, Balay (2000) örgütsel bağlılığı, bireyin örgütteki yatırımları, tutumsal nitelikteki bir bağlılıkla sonuçlanan davranışlara yönelimi ve örgütün amaç ve değerler sistemiyle özdeşleşmesi olarak tanımlamıştır.

Çöl (2004) de örgütsel bağlılık ile ilgili olarak yaptığı çalışmalarda örgütsel bağlılığı, “işgörenin çalıştığı örgüt ile özdeşleşerek, örgütün ilke, amaç ve değerlerini benimsemesinin, örgütsel kazançlar için çaba göstermesinin ve örgütte çalışmayı sürdürme isteğinin ölçüsü” olarak tanımlamıştır. Yapılan tanımlar ışığında örgütsel bağlılık kavramının tanımını; işgörenlerin örgütte kalmak istemeleri, örgütün tüm etkinliği, çıkarı ve başarısı ile kimliklenme, işgörenin örgüte karşı olan sadakat tutumu ve çalıştığı örgütün başarılı olabilmesi için gösterdiği ilgi şeklinde özetlememiz mümkün olabilecektir.

3.2.1.1. Örgütsel bağlılığın önemi ve gelişimi

Örgütsel bağlılık kavramı ilk olarak 1956 yılında Whyte tarafından ele alınmış, daha sonra başta Porter olmak üzere Mowday, Steers, Allen, Meyer, Becker gibi pek çok araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. Porter, Steers, Mowday ve Boulian, örgütsel bağlılığı, “bireyin, örgütsel amaçları ve değerleri kabul ederek benimsemesi, örgütsel amaçları başarmaya yönelik gönüllü olarak çaba harcaması ve örgütsel üyeliği sürdürmeye güçlü bir istek duyması” olarak tanımlamışlardır (Çakır, 2001: 50).

Son yıllarda teknolojik değişimlerle birlikte örgütlerin gittikçe karmaşık bir hal alması örgütsel bağlılık konusunun önemini arttırmıştır. Günümüzde örgütler çalışanlarından daha fazla çaba sarfetmelerini, motive olmalarını ve inisiyatif almalarını beklemektedir. Bir örgütün başarısı yalnızca çalışanlarının yeteneklerini nasıl en üst düzeyde geliştirdiğine değil, aynı zamanda çalışanlarını örgüte

bağlanmaları yönünde nasıl teşvik ettiğine de bağlıdır. Yetenekli bir işgücüyü birlikte çalışanların örgüte bağlı olmaları bir örgütün başarılı olabilmesi için oldukça önemli gözükmemektedir (Nijhof ve diğ., 1998: 243-248). Başarılı bir iş yeri yaratmak için bir örgütün hem ekonomik hem de sosyal performansa dikkatini yöneltmesi ve işgören şikâyetleri yerine işgören bağlılığına yatırım yapması gerekmektedir. Örgütsel bağlılık, çalışanların işlerinde göstermiş oldukları performans düzeyi ve işyerlerinden ayrılma niyetleri ile ilişkisi açısından son yıllarda önem kazanan bir konu haline gelmiştir. Örgütsel bağlılık konusu yaygın olarak bağlılığın işgören devri ile ilişkisi ve örgüte yüklediği maliyetler açısından ilgi konusu olurken, örgütsel bağlılık ve işle ilgili davranışlar arasındaki ilişki daha az incelenmiştir. İşgörenlerin işte göstermiş oldukları performans da örgüt açısından en az işgören devri kadar önem taşımaktadır. Örgütsel bağlılık hem bireysel hem de örgütsel sonuçlar için önemli bir anlam taşımaktadır ve örgütsel yaşamın merkezinde yer almaktadır (Zeffane, 1994: 977). Nijhof ve diğ. (1998) ve Zeffane (1994)'un yapmış olduğu bu tespitlerden günümüze kadar hem teknolojik gelişmeler hem de örgütsel değişim belkide hiç olmadığı kadar artarak devam etmiş, bağlılık ve işle ilgili davranışlar arasında da sayısız çalışmalar yapılmıştır. Nitelikli çalışanı elde tutmak, sanayi devriminden bu yana önemi giderek artan bir sorun olarak yönetimlerin gündemindeki yerini muhafaza etmektedir.

3.2.1.2. Örgütsel bağlılık yaklaşımları

Örgütsel bağlılık, çeşitli biçimlerde kavramsallaştırılmış ve ölçülmüştür. Birçok araştırmacı örgütsel bağlılığı ya tutumsal (attitudinal) ya da davranışsal (behavioral) bakış açısıyla ele almıştır. Örgütsel bağlılık yazınında tutumsal ve davranışsal bağlılık arasındaki farklılık açık bir biçimde ortaya konularak bu iki yaklaşım aşağıdaki biçimde tanımlanmıştır. Örgütsel bağlılık bir tutum olarak ele alındığında, bağlılık çoğunlukla örgüte duygusal/veya hissi bağlılık olarak dikkate alınmıştır. Örgüte güçlü bir biçimde bağlı olan kişilerin örgütle bütünleştiği, katılımcı oldukları ve örgütün üyesi olmaktan hoşnut oldukları kabul edilmiştir. Duygusal bağlılık yaklaşımı en iyi Mowday, Steers ve Porter (1979) tarafından tanıtılmıştır. Mowday vd. örgütsel bağlılığı “bireyin örgütün amaçlarını ve değerlerini kabullenmesi, örgüt için çaba sarf etmeye ve örgüt üyeliğini sürdürmeye istekli olması ile nitelenen,

kendisini bir örgütle bütünleştirmesinin ve o örgüte katılmasının nispi gücü” olarak tanımlamışlardır (Mowday ve diğ., 1979: 224-247).

Tutumsal bağlılık, üç bileşenden oluşmaktadır. Bunlar; örgüt amaç ve değerleri ile özdeşleşme, işle ilgili faaliyetlere yüksek katılım ve örgüte sadakatle bağlanma şeklinde ifade edilmektedir (Bayram, 2006: 129). Tutumsal bağlılık işgörenin örgütle olan ilişkileri hakkında düşündükleriyle ilişkilendirilerek bireylerin kendi değerlerinin ve amaçlarının örgütün değerleri ve amaçları ile uygunluğunu dikkate almaları biçiminde düşünülmüştür (Meyer ve Allen, 1991: 61-89).

Örgütsel bağlılığı davranışsal bakış açısıyla ele alan araştırmacılar bağlılığı, işgörenlerin bir örgütte kalıp kalmamaya ilişkin seçimleri ile ilişkilendirmişlerdir. Örneğin, başka bir yerde çalışmayı tercih eden çalışan mevcut örgütün kendisine sunduğu sağlıkla ilgili yardımlardan, kıdemle ilgili haklardan, örgüt içi ve örgüt dışı ilişkilerden elde ettiği avantajlardan vazgeçmek durumunda kalabilir. Bu bakış açısından örgüte bağlılık, alternatif iş olanakları olmasına rağmen bir örgütte kalıp o örgüt için çalışmaya istekli olmak olarak görülmüştür (Deconinck ve Bachmann, 1994: 87-96).

Örgütsel bağlılığa ilişkin bu iki bakış açısının örgütün amaçlarına, değerlerine bağlılık ile örgütte kalmaya isteklilik ve işgören devri ile ilişkilendirilmesi yönünden benzerlik gösterdikleri ifade edilebilir. Örgüte güçlü bir bağlılık duyan işgörenlerin, örgüte güçlü bir bağlılık duymayan işgörene göre örgütten ayrılmalarının daha az olacağı kabul edilmiştir (Allen ve diğ., 1990: 1-18).

Davranışsal bağlılık, bağlılığın dışavurumu veya normatif beklentileri aşan davranışlar olarak da ele alınabilmektedir. Bu kavram, işgörenin geçmişteki davranışlar nedeniyle örgüte bağlı kalma süreci ile ilgilidir. Örgüte bağlı kalma süreci ise, örgütte kalmaya niyetli olma, örgütten ayrılmama ve devamsızlık yapmama gibi davranışlardan oluşmaktadır (Gül, 2003: 77).

Örgütsel bağlılığa ilişkin tutumsal ve davranışsal bakış açılarının benzer yönleri olmakla birlikte bir takım farklılıklar da söz konusudur. Bu farklılıklar, bağlılığı yansıtan psikolojik durum, bağlılığın gelişmesine yol açan belirleyici koşullar ve bağlılık sonucu beklenen davranışla ilişkilidir (Allen ve diğ., 1990: 1-18). Tutumsal ve davranışsal yaklaşımlar arasındaki farklılık, bu yaklaşımlarla ilişkilendirilmiş olan araştırma geleneklerinde de açıkça görülmektedir. Tutumsal yaklaşımda araştırma,

genellikle örgütsel bağlılığın gelişmesine katkıda bulunan koşulların ve bağlılığın davranışsal sonuçlarının belirleyicilerinin tanımlanmasına yöneliktir. Davranışsal yaklaşımda ise araştırma, temelde bir davranışın ilk oluşumunun ve tekrarlanma eğiliminin altında yatan koşulların tanımlanmasına olduğu kadar bu davranışın tutum değişimi üzerindeki etkilerine de odaklanmıştır (Meyer ve Allen, 1991: 6189).

• **Amitai Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı:** Örgütsel bağlılığı sınıflandırma ile ilgili yapılan ilk çalışmalardan biri Etzioni'ye aittir. Etzioni, üç tür bağlılık sınıflandırması yapmıştır (Balay, 2000).

1- Ahlâki bağlılık: Örgütün amaçları, değerleri ve normlarını içselleştirme ile otoriteyle özdeşleşme temeline dayanmaktadır. Bireyler, toplum için faydalı amaçları takip ettiklerinde örgütlerine daha çok bağlanmaktadır. Araştırmanın yapıldığı İHL lerde öğretmenler için, bu tür bağlılığın arzu edilen bir bağlılık türü olduğu ifade edilebilir.

2- Hesapçı bağlılık: Örgüt ile üyeleri arasındaki alışveriş ilişkisini temel almaktadır. Üyeler, örgütlerine katkıları karşılığında elde edecekleri ödüllerden dolayı bağlılık duymaktadırlar (Güney, 2001).

3- Yabancılaştırıcı bağlılık: Bireyler, davranışların sınırlandırıldığı durumlarda oluşan ve örgüte doğru olumsuz bir yönelimi ifade etmektedir. Birey, psikolojik olarak örgüte bağlılık duymamakta fakat üyeliğini devam ettirmektedir.

Ahlâki açıdan yaklaşma, örgütün amaçları, değerleri ve normlarının içselleştirilmesi ile örgüte pozitif ve yoğun bir yöneliştir. Hesapçı bağlılıkta, örgütle daha az yoğun bir ilişki söz konusu iken yabancılaştırıcı bağlılıkla, bireysel davranışın sınırlandırılması sonucu örgüte karşı takınılan olumsuz tutum temsil edilmektedir (Varoğlu, 1993).

• **Kanter'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı:** Kanter (1968: 501), bir kişilik sistemi olarak, bireyi bir sosyal sistemle ilişkilendiren temel özellikleri kapsayan ve bir kişinin sosyal olarak örgütlenmiş davranış biçimlerini yerine getirme isteğine ilişkin ortaya çıkan bağlılık biçimlerini, “devam bağlılığı (continuance commitment)”, “kenetlenme bağlılığı (cohesion commitment)” ve kontrol bağlılığı (control commitment) şeklinde sınıflandırmıştır (Tambay, 2018: 69).

Kanter (1968), bağılılığı sosyal sistem ve kişilik sistemi üzerine kurmaktadır. Sosyal sistemlerde, kişilerin bağılılıkları 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 bağılılığı üç şekilde ifade etmektedir; devamla yönelik bağılılık, kenetlenme bağılılığı ve kontrol bağılılığı. Devamla yönelik bağılılık, çalışanın örgütünde kalma, devamlılığını sürdürmesi ve kendini örgüte adanmasıdır. Kenetlenme bağılılığı, çalışanın iş arkadaşlarına ve grubuna olan bağılılığı ve gruba duygusal yönelimini içermektedir. Kontrol bağılılığı ise örgüt üyelerinin sosyal grupları takip ederek örgütün norm ve değerlerini içselleştirme davranışıdır. Kanter (1968)'in üzerinde durduğu üç bağılılık şeklinin birbirinden farklı sonuçlarından bahsetmek mümkündür. Devamla yönelik bağılılığın yüksek olduğu örgütlerde, üyelerin örgütte kalma ihtimali daha yüksektir. Kenetlenme bağılılığının yüksek olduğu örgütlerde, dışarıdan gelebilecek tehditlere karşı örgütün savunma gücü daha yüksektir. Kontrol bağılılığının yüksek olduğu örgütlerde ise üyelerin örgütün değer ve normlarını kabul etme ve bunlara uyma gücü daha yüksektir (Hüseyinklioğlu, 2010: 74-75).

Kenetlenme Bağılılığı, bir kişinin hisleri ve duygusal kaynaklarıyla gruba bağlanması; duygusal tatmin, bütünleşmiş bir gruptaki tüm üyeler arasında özdeşleşme ve katılımdan kaynaklanmaktadır. Duygusal kenetlenme bağılılığı bir dizi sosyal ilişki bağılılığıdır. Örgütler genellikle, bir üyenin psikolojik olarak kenetlenmesine (yeni üyelerin açıklanması, üniforma veya rozet kullanımı) yönelik çeşitli etkinlikler yaparlar. Bütün bu çabalar, grup üyeleri arasında artan bir uyum geliştirilmesini ve dolayısıyla bağılılık taahhüdünün artırılmasını hedeflemektedir (Kanter, 1968: 507).

Devam bağılılığı, cezaya ve ödüllere, maliyet ve kazançlara göre hareket eden, uyumluluk benzeri, duygulardan etkilenmeyen toplumsal rollere olan bağılılıktır. Katılımın devamlılığı için bağılılık, bir bireyin olumlu bilişsel yönelimlerini güvence altına almayı, ödül ve maliyet açısından düşünüldüğünde, bireyin örgüte katılımı kârlı kabul etmesini teşvik eder (Kanter, 1968: 504; Mowday ve diğ., 1982: 23; Meyer ve Allen, 1991: 65).

Kontrol bağılılığı, ya da normlara bağılılık, bir kişinin olumlu değerlendirme yönelimlerini güvence altına alarak, onun simgesel ortamını yeniden tanımlamak ve

böylece sistemin taleplerinin kendi kimliğine göre doğru kabul edilmesi ve otoriteye itaatin ahlaki bir gereklilik haline gelmesidir. Bir bireyin kişilik sistemi bir sosyal sistemin normlarına bağlıdır, hayatını düzene sokan ve anlam ifade eden daha yüksek bir sistemin emirlerini yerine getirdiğini kavramalıdır (Kanter, 1968: 510).

• **Penley ve Gould'un Yaklaşımı:** Penley ve Gould'un (1988) sınıflandırmasına göre “ahlaki bağlılık”, kişinin kendisini örgütün başarı ve başarısızlıklarına kendisine aitmiş gibi görececek kadar örgüte adanmış durumu ile açıklamaktadır. İkinci olarak ifade edilen “hesapçı bağlılık” ise kişinin göstermiş olduğu ya da göstereceği performans, faaliyetin sonunda edineceği ödül ya da faaliyetin gerçekleşmesi için sunulan teşvikler ile alakalı olduğu varsayımına dayandırılarak bir çeşit alış-veriş olarak nitelendirilmektedir. Üçüncü ve son olarak ifade edilen “yabancılaştırıcı bağlılık” ise kişinin faaliyet gösterdiği örgütteki üyeliğinin devamından başka bir seçeneğinin bulunmadığını hissettiği durumda oluşan bağlılık olarak nitelendirilmektedir. Bu bağlılık türünde çalışan kendisini bir kapana kısılmış şekilde hisseder. Etzioni (1975) gibi Penley ve Gould'da (1988) söz konusu bağlılık türünü açıklamada hapisane örneğini kullanmaktadır (Diker, 2014: 36).

• **O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımları:** 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 ve 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 ve Chatman, 1986). Bu yaklaşımın üçüncü aşaması olan “içselleştirme” diğer çalışanların değer sistemlerine uyum ekseninde geliştiği ve işyeri maneviyatı da değer inşa eden bir dinamizm taşıdığı için birbirini destekler nitelik taşımaktadır.

- **Wiener'in sınıflandırması:** Wiener'e göre, bireyin nitelik ve nicelik anlamında yaptığı işin yapısı da örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Bireyin kendi işi üzerindeki kontrol derecesi, grupla çalışma, işe ilişkin geri besleme alma, işin diğer işler ile sosyal etkileşime olanak vermesi, görevin açıklığı ve özerklik gibi faktörler yüksek derecede bağlılık oluşturmaktadır (Wiener'den aktaran Duğan, 2017: 356).

Söz konusu sınıflandırmayla, araçsal bağlılık ve örgütsel bağlılık (normatif-moral bağlılık) ayırımına dayanan kuramsal bir model oluşturulmuştur. Araçsal bağlılık; hesapçı, yararcı, kendi ilgi ve çıkarlarına dönük olmayı ifade ederken, örgütsel bağlılık ise değer veya moral temeline dayanan güdüleme ile gerçekleşmektedir. Bu örgütsel bağlılığı oluşturan inançlar, içselleşmiş baskılar yaratmak suretiyle kişinin, örgütsel amaç ve çıkarları karşılayacak biçimde davranmasını sağlamaktadır. Böylece araçsal güdüleyici eylemler, kişinin kendisine yönelimli iken, örgütsel bağlılık eylemleri örgütsel eğilimler taşımaktadır. İşgören ile örgüt arasında değişimsel bağlılık olarak da adlandırılan bu bağlılık türünde örgüt, işgörenin bazı güdülerini doyururken; dönüşte işgörenden örgüte katkı yapmasını beklemektedir. Değişim ilişkisi, bir dereceye kadar dengede veya işgörenin lehine olduğu sürece işgören, örgütten ayrılmayı istemeyerek ona bağlılık duyacaktır (Balay, 2000: 20).

- **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 bağıllık, örgüte pasif bir bağıllıktan öte bir durumu ifade etmektedir. Bu bağıllıkta çalışanlar, örgüte yararlı olmak ve örgüte katkıda bulunmak için kendilerinden bir şeyler vermeye isteklidirler (Çöl, 2004: 56).

Davranışsal bağıllık, örgütten daha çok çalışanın davranışlarına yönelik olarak gelişmektedir. Bu tür bağıllıkta 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).

• **Buchanan II'nin Örgütsel Bağıllık Yaklaşımı:** Buchanan II (Balay, 2000, 19; Özbenli, 1999, 20) bağıllığı örgütün amaç ve değerlerine adanma ve örgütün iyiliği için örgüte bağıllık duyma olarak tanımlar. Buchanan II bağıllığı üç aşamada değerlendirir. Özdeşleşme, çalışanın örgüt amaç ve değerlerini kendisinin amaç ve değerleri olarak benimsemesi; sarılma, çalışanın iş rolünün gerektirdiği eylemlere psikolojik olarak bağlanması, sadakat ise, çalışanın örgütü için duygusal hisler besleme ve ona içten bağlanma derecesidir (Uğurlu, 2009: 100).

Buchanan örgütsel bağıllığı bir çalışanın örgüt amaç ve değerlerine adanması ve örgütün iyiliği için bağıllık duyması olarak tanımlamaktadır. Yazar, örgütsel bağıllığı 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 bağıllığı ya da bu rolü benimsemesi anlamına gelmektedir.
- Sadakat (Loyalty): Örgüte olan duygusal bağ ve bağıllıktır.

Buchanan 1974 yılında yaptığı bir araştırmada duygusal bağıllık ile örgütün çalışanları desteklemeleri arasında pozitif bir ilişki tespit etmiştir (Buchanan'dan aktaran Özdevecioğlu, 2003: 116).

• **Chris Argyris'in sınıflandırması:** Yakın tarihli bir araştırmada Argyris(1998)'in örgütsel bağıllığı geçmiş araştırmacılardan daha farklı olarak tanımladığı ve

sınıflandırdığı görülmüştür. Bağlılık Argyris (1998)'göre ikili ilişkilerle açıklanabilecek basit bir kavram olmaktan öte daha karmaşık ve farklı değişkenleri barındıran bir kavramdır. Finans, teknoloji, ekonomi ve strateji gibi diğer faktörlerin de bağlılığın oluşmasında etkili olduğunu vurgulamış ve bağlılığı farklı bir bakış açısıyla değerlendirmiştir. Argyris (1998)'göre bağlılık dışsal ve içsel olarak ikiye ayrılmaktadır (Sürücü ve Maslakçı, 2018: 56).

1.İçsel bağlılık: Üyelerin örgütsel faaliyetlerde bulunmayı kendilerine bir sorumluluk addedip, gönüllü olmalarını ifade etmektedir. Üyelerin örgüt amaçları doğrultusunda içsel motivasyonları ve istekleri doğrultusunda hareket etmeleri içsel bağlılıklarını göstermektedir. Bu bağlılıkta hedefler örgüt yöneticisi ile ortaklaşa belirlenirken, görevler ve hedefler doğrultusunda yapılacak davranışlar üyelerin kendileri tarafından belirlenir.

2.Dışsal bağlılık: Örgüt yöneticileri üyelerinden sadece kendilerine verilen görevleri yapmalarını istemektedir. Buna rağmen örgüt üyelerinde dışsal bağlılık oluşmaktadır. Bu bağlılıkta hedefler ve hedeflerin önemi yönetim tarafından belirlenmektedir. Bu hedefler doğrultusunda görevler ve görevleri yerine getirmek için gerekli davranışlar önceden belirlenmekte ve üyelerin görüşü alınmamaktadır (Argyris, 1998; Sürücü ve Maslakçı, 2018: 57)

• **Becker'in Yaklaşımı:** Becker' e göre bağlılığın temelinde, ekonomik nedenler yer almaktadır. Çalışanın farklı faaliyetler içinde bulunsa dahi aynı amacı elde etmek için sürekli olarak benzer davranışları tekrarlamasına tutarlı davranışlar denir. Çalışanın bu tutarlı davranışları tekrarlamasının sebebi bu davranışları amaçlarına ulaşmak için araç olarak görmesidir. Bu nedenle çalışanın örgütüne karşı davranışsal bağlılık gösterdiğini ifade etmektedir. (Becker, 1960: 33-39). Tutarlı bir davranışta bulunan birey, bu davranışı sergilemeyi kesmesi halinde kaybedeceği yatırımları düşünüp, davranışı sergilemeye devam etmektedir. Becker çalışanın bağlılığının sebebini dört adet yan bahis kaynağı ile açıklamıştır (İnce ve Gül, 2005: 49-53):

1) Toplumsal Beklentiler: Çalışanın içinde bulunduğu toplumun manevi ve sosyal baskısı sebebi ile kendi davranışlarını sınırlandırmasıdır. Bu tip bir baskıya maruz kalan ve sürekli iş değiştiren bireylere güvenilmez gözüyle bakılmaktadır. Bir kurumda istikrar ve sebat geleneksel aile yapısında hala önemsenen bir konudur. Devlet memuriyeti ve kurumsallaşmış firmalarda emekliliğe kadar çalışmak

ebeveynler ve eşler tarafından teşvik ve destek gören bir çalışma biçimidir. Bir yönüyle bu anlayış girişimcliliğin ve gençlerin birtakım sıradışı, yaratıcı meslek ve sanatlara yönelmesinin önünde engel oluşturmaktadır.

2) Bürokratik Düzenlemeler: Çalışanın yasal düzenlemelerden dolayı örgütüne bağlılık duyması durumudur. Örneğin emekli aylığı almak için maaşından düzenli olarak yapılan kesintiler bir fonda birikmektedir. Çalışanın işten ayrıldığında bu birikmiş parayı kaybedecek olması örgütüne bağlılığını etkilemektedir.

3) Sosyal Etkileşimler: Çalışan, çevresiyle ilişki kurarken kendisi ile ilgili olumlu düşünceler oluşmasını sağlamaya çalışır. Bu olumlu düşüncelerin sabit kalması için bu duruma uygun davranışları sürekli sergilemek zorunda kalacaktır.

4) Sosyal Roller: Çalışan yaşadığı sosyal durumun gerek ve sorumluluklarını yerine getirmeye kendisini alıştırmış olduğu için başka bir sosyal role uyum sağlayamayacağını düşünmektedir (Şenel: 2019: 11-12).

Becker'e göre sözü edilen kaynaklardan dolayı girilmiş olan yan bahisler ve bunlara yapılan yatırımlar zaman içinde giderek artmaktadır. Bu nedenle kişinin yaşı ve kıdemi, yaptığı yatırımların temel göstergeleri olarak kabul edilmektedir. Buna göre, kişinin yaşı ilerledikçe ve kıdemi arttıkça yatırımları da buna paralel olarak artacak ve kişinin örgütten ayrılması zorlaşacaktır (Gül, 2002: 49).

• **Katz ve Kahn'ın Sınıflandırması:** Katz ve Kahn, örgütsel bağlılığın bir örgüt ortamındaki işgörenleri, rollerinin gereklerini yerine getirmeye, yani onları örgüte bağlılık duymaya yönelten farklı ödüllere dayalı devreler olduğunu ileri sürmüştür (Balay, 2000:23). İşgörenlerin sistem içindeki eylemleri, hem iç ödüller hem de bazı dış ödüllerin birleşiminin bir sonucudur. İç ödüller anlatımsal devreyi, dış ödüller ise araçsal devreyi ifade etmektedir. Anlatımsal ve araçsal devreler ayrımı, işgörenlerin kendilerini sisteme verişlerinin/adayışlarının niteliğini belirtmektedir. İçsel bakımdan ödüllendirici olduğu durumlarda, anlatımsal devre söz konusudur. Buna benzer dış ödüllerin güdüleyici olduğu durumlarda ise, araçsal devreden söz edilmektedir (Bayram'dan aktaran Doğan ve Kılıç, 2007: 43).

• **Salancik'in Yaklaşımı:** Salancik'in yaklaşımında örgütsel bağlılık, kişinin davranışlarına bağlanması olarak ele alınmaktadır. Bu yaklaşımda da Becker'in yaklaşımında olduğu gibi kişi, önceki davranışlarına bağlanarak, bunlarla tutarlı

davranışlar sergilemektedir (İnce ve Gül, 2005: 53). Salanick'e (1977) göre bağlılık; bireyin davranışlarına ve davranışları aracılığıyla faaliyetlerini, örgüte olan sadakat ve ilgisini kuvvetlendiren inançlara bağlanmasıdır. Salanick'in yaklaşımı tutumlar ile davranışlar arasındaki uyuma dayanmaktadır. Bireyin tutumlarına aykırı davranışlarda bulunmasıyla tutum ile davranış arasında uyumsuzluk ortaya çıkar. Tam tersi durumda söz konusu iki olgu arasındaki uyum ise bağlılığı doğurmaktadır (Bakan'dan aktaran Diker, 2014: 45)

• **Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları:** Allen ve Meyer (1990) ortaya koydukları örgütsel bağlılık yaklaşımında tutumsal ve davranışsal yaklaşımları ve onların tamamlayıcı ilişkilerini birlikte ele almışlardır. Bu yaklaşımda örgütsel bağlılık kavramı, işgörenin örgütle ilgili hisleriyle ve/veya inançlarıyla ilgili psikolojik bir durum olarak dikkate alınmıştır. Modelde “duygusal”, “devamlılık” ve “normatif” bağlılık olarak adlandırılan üç unsur bulunmaktadır. Duygusal bağlılık, kişinin hissi olarak örgüte bağlanmasını, örgütle özdeşleşmesini ve kendi istek ve tercihleriyle örgütte kalmasını ifade etmektedir. Devamlılık bağlılığı, örgütten ayrılmayla ilgili algılanan maliyetlerle ilişkilendirilmiştir. Devamlılık bağlılığı, çalışanların örgütten ayrılmaları durumunda katlanacakları maliyetleri, olumsuzlukları ya da örgütte kalmanın getirilerini dikkate alarak kalma kararı vermesidir. Normatif bağlılık, örgütte kalmaya yönelik algılanan zorunluluğu ifade etmektedir. Çalışanların hissettikleri görev duygusu ve yükümlülük ile örgütte kalmaları ve zorunlu bir bağlılık geliştirmeleridir (Erdil ve Keskin, 2003: 7-24). Örgüte karşı güçlü bir duygusal bağlılık duyan işgörenler, örgütte kalmak istedikleri için kalacaklar, güçlü bir devamlılık bağlılığı duyanlar örgüte gereksinim duydukları için bağlanacaklar ve güçlü bir normatif bağlılık duyanlar da kendilerini örgüte karşı zorunlu hissettikleri için bağlanacaklardır. Duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık birbirinden ayrılabilen örgütsel bağlılık türleri olarak değil örgütsel bağlılığı oluşturan unsurlar olarak ele alınmıştır (Meyer ve diğ. den aktaran Özutku, 2008: 82). Böylece farklı bağlılık şekilleri tanımlanmak suretiyle istenen davranışlara yol açan alternatif yönetim stratejileri geliştirilerek uygulanabilecek ve yönetimin etkinliği artırılabilir (Erdil ve Keskin, 2003: 7-24). İşgörenler bu üç psikolojik durumun her birini değişik düzeylerde tecrübe etmiş olabilecekler, bazı işgörenler, örgütte kalmak için güçlü bir gereksinim ve zorunluluğu birlikte hissedebilecekken diğerleri bu yönde bir istek hissetmeyebileceklerdir. Dolayısıyla bir kişinin örgüte

bağlılığını farklılaşabilen psikolojik durumları yansıtacaktır (Allen ve diğ., 1990: 1-18).

1) Duygusal bağlılık: İşgörenlerin örgütlerinin değerlerini, hedeflerini ve amaçlarını benimsedikleri oranda hissettikleri bağlılıktır. Bu durumda işgören, örgütün değerlerini güçlü bir şekilde kabul eder ve örgütün bir parçası olarak kalmayı ister. Bu durum, işgörenin örgüte bağlılığının en iyi şeklidir. Aslında bu kişiler, her işverenin hayalini kurduğu, gerçekten kendini örgüte adanmış ve sadık işgörenlerdir. Böyle işgörenler, işe karşı olumlu tutum sergilerler ve gerektiğinde ek çaba göstermeye hazırdırlar. Duygusal bağlılık, çalışanların örgütleri ile özdeşleşmeleri ve değerlerini içtenlikle kabul etmelerini ifade etmektedir. Dolayısıyla bu bağlılık türü, çalışanların duygusal ve gönüllü bir şekilde örgütte kalma isteklerini yansıtmaktadır. Diğer bir ifade ile duygusal bağlılık, çalışanların örgütün üyesi olmaktan mutluluk duyduklarını ve örgüte güçlü şekilde bağlı olduklarını gösteren duygusal bir yönelimdir. Duygusal bağlılığı yüksek olan kişiler, “kendi istekleri ile” örgütte kalırlar ve örgütün çıkarları için büyük çaba harcamaya gönüllü olurlar. Bu nedenle duygusal bağlılık gerçekleşmesi en çok arzu edilen ve çalışanlara aşılacak istenen bağlılık boyutudur (Uyguç ve Çımrın, 2004: 92). Bu tür bağlılık hisseden çalışanların işyeri değiştirmesi için, alternatif tekliflerin getirilerinin çok yüksek olması gerekecektir. Buna rağmen yerinde kalmak konusunda ısrar eden çalışan belki ailevi yükümlülük veya baskı sebebiyle iş değiştirmek zorunda kalabilir. Bu boyutta bağlılık geliştirenler emeklilik kararı verme ve sonrasında sıkıntılı süreçler yaşayabileceklerdir.

2) Devamlılık bağlılığı: Devamlılık bağlılığı çalışanların örgütte kaldığı süreçte belirli bir yatırım yapmış olduğu için, sonrasında örgütte kalmaya devam etmemesinin maliyetini göz önünde bulundurarak karar vermesi eğilimidir (Sıgır, 2007: 262).

Örgütten ayrıldığında uğrayacağı maddi kayıplar, kişinin kararını etkilemektedir. Birey örgütten ayrıldıktan sonra, iş bulma konusunda iyi fırsatlara sahip değilse, örgüte karşı hissettiği devamlılık bağlılığı güçlenecektir (Seçkin, 2011: 351). Alternatifler ve yatırımlarla devamlılık bağlılığının önemli derecede ilişkisi olduğu Meyer ve Allen’in araştırmalarında saptanmıştır (Ersoy ve Bayraktaroğlu, 2014: 352).

Çalışanların devamlılık bağlılığı hissetmelerinin nedenleri; “kazandıkları eğitim bilgilerinin diğer bir işletmede işine yaramayacağı düşüncesi”, “başka bir örgüte gitmenin risklerine katlanmak istememe”, “sahip olacakları emeklilik primlerini kaybedecek olmaları”, “kıdem tazminat haklarını kaybedecekleri” ve “örgütün kendilerine yatırım yaptığını düşünmeleri” şeklinde sıralanabilir (Seçkin, 2011: 352). Kişisel çıkar yerine örgütün yaptığı yatırımın işten ayrılmayla boşa gideceği ve bulunulan pozisyona ait işin aksayacağı düşüncesi işyeri maneviyatının kazandırmayı hedeflediği bir hassasiyet olarak değerlendirilebilir.

İşgörenlerin, örgütlerine yaptıkları yatırımların sonucunda gelişen bağlılıktır. Bu durumda işgören, örgüte fazlasıyla zaman ve çaba harcadığını, yatırım yaptığını ve bunun sonucu olarak da örgütte kalmasının bir zorunluluk olduğunu düşünmektedir. Örgüte devamlılık bağlılığı duyan bir kişi, örgütten ayrılması halinde daha az seçeneği olacağı fikrine sahiptir. Bu kişilerden bazıları, başka iş bulamadıklarından dolayı örgütte kalırlar. Bazılarının ise işi sevmekten çok sağlık, aile meseleleri ya da emekliliğe yakın olma durumları gibi zorlayıcı sebepleri vardır. Bu tip çalışanlar kötü iş alışkanlıkları yanında olumsuz tavır sergilerler ve yöneticiler için bir sorun kaynağı oluştururlar (Bayram, 2005: 133)

Sonuç olarak bu bağlılık boyutu çalışanların örgütten ayrılma maliyeti hesapları üzerine kurulmuştur. Dolayısıyla, devamlılık bağlılığı çalışanların örgütten ayrılmalarını zorlaştıran maliyet unsurundan etkilenmektedir. Devamlılık bağlılığından dolayı örgütte kalma tercihi bir bakıma zorunluluktan kaynaklanmaktadır (Keser ve Güler, 2016: 248).

3) Normatif Bağlılık: Kişinin örgütte çalışmayı kendisi için bir görev olarak görmesi ve örgütüne bağlılık göstermenin doğru olduğunu hissetmesi olup, örgütten ayrılma sonucunda ortaya çıkacak kayıpların hesaplanmasından etkilenmemektedir. Kişiler, bir minnettarlık duygusu sonucu örgütte kalırlar. Bunun sebebi, işverenlerin onları gerçekten çok ihtiyaçları olduğu bir zamanda işe alması ya da işverenleriyle kalmalarının en doğru şey olacağı yolunda değer yargılarına sahip olmalarıdır. Böyle kişiler, örgütün kendilerine iyi davrandığını ve bundan dolayı da kendilerinin örgütte bir süre çalışmalarının örgüte karşı borçları olduğu kanısındadırlar. Sonuçta her bağlılık türü, bireyi bir şekilde örgüte bağlamaktadır. Özellikle yoğun duygusal bağlılığı olan işgörenler istedikleri için, güçlü normatif bağlılığa sahip olan

işgörenler zorunlu oldukları için, devam bağlılığı güçlü olan işgörenler ise ihtiyaç duydukları için işlerinde kalırlar. Nedenleri farklı olduğundan her bağlılığın farklı etkisi ve sonucu ortaya çıkmaktadır (Çetin, 2004: 91–92).

Örgütsel bağlılığın bu üç boyutuyla ilgili çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Duygusal bağlılığın, sürekli ve normatif bağlılığa göre iş performansı ile daha fazla ilişkili olduğu görülmüştür. Yine cinsiyet ile; duygusal bağlılık arasında hiçbir ilişki bulunmamakta, cinsiyet ile normatif ve örgütsel bağlılık arasında çok zayıf bir ilişki, cinsiyet ile sürekli bağlılık arasında önemli bir negatif ilişki bulunmaktadır. Çalışanların yaşı ve çalışma süresi ile duygusal, sürekli, normatif ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır. Eğitim düzeyi ile duygusal, sürekli, normatif ve örgütsel bağlılık arasında ise negatif bir ilişki bulunmaktadır (Suliman ve Iles'den aktaran Durna ve Eren, 2005: 212).

Örgütsel bağlılık sınıflandırmaları irdelendiğinde farklı birçok adlandırmayla karşılaşılmaktadır. Çoğunlukla bu adlandırmaların, bireylerin kendilerini örgüte adanması ve örgütle bütünleşme derecelerini yansıttığı gözlemlenmektedir. Görüldüğü üzere; örgütsel bağlılık ile ilgili olarak Etzioni; ahlâki bağlılık, hesapçı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık şeklinde bir sınıflandırmaya giderken, Katz ve Kahn; araçsal devre-anlatımsal devre, Mowday; davranışsal bağlılık-tutumsal bağlılık, Wiener; araçsal bağlılık-normatif bağlılık ve O'Reilly ve Chatman da örgütsel bağlılık ile ilgili olarak uyum bağlılığı, özdeşleşme bağlılığı ve içselleştirme bağlılığı olarak bir ayırıma gitmiştir.

Örgütsel bağlılık literatüründe farklı tipolojilerin geliştirilmiş olmasına rağmen, temelde tüm bağlılık yaklaşımları birbirine benzerdir. Tutum ve davranış temelli bağlılık yaklaşımları incelendiğinde, bu yaklaşımların esasında çok da farklı yönlerinin bulunmadığı görülmektedir. Zira tutum ve davranış bir madalyonun iki yüzü gibidirler. Her davranışın arkasında, kişiyi o davranışa sergilemeye iten bir tutum saklıdır. Benzer bir şekilde tutum, kişiyi belirli bir davranışa yönlendiren eğilimlerdir. Dolayısıyla bu iki yaklaşım türü teori ve pratik, fikir ve aksiyon gibi iç içe girmiş kavramlardır. Örgütsel bağlılıkla ilgili yaklaşımlar mukayese edildiğinde göze çarpan ilk farklılık, bu yaklaşımları ele alan araştırmacıların disiplinleridir. Genellikle tutumsal bağlılık, örgütsel davranışçılar tarafından ele alınırken, davranışsal bağlılık ise, sosyal psikologlar tarafından ele alınmıştır (Gül, 2002: 50).

3.2.1.3. Örgütsel bağlılıkla ilişkili kavramlar

Örgütsel bağlılıkla benzeşen, bazen birbiri yerine kullanılan, bazen bağlılıktan bir önceki aşamayı ya da bir ileri aşamayı ifade eden, bazen de kısmi olarak örtüşen birtakım kavramlar mevcuttur. Bunlardan bazılarına aşağıda yer verilecektir.

- **İşe Bağlılık:** Allport'un işe bağlılığı bir iş tutumu olarak sunduğu 1943 yılından beri PsychINFO veritabanında işe bağlılık kavramına ilişkin 1338'den fazla makale yayınlanmıştır. Bu ilgiye rağmen bugün hala kesin bir tanım için uzlaşısı yoktur ve işe bağlılığın kavramsal ve işlevsel (operasyonel) tanımları arasında bir karmaşa bulunmaktadır (Rich 2006: 30).

İşe bağlılık; benlik bağlılığı, moral, çalışmaya katılım, çalışma rolüne bağlılık ve temel yaşam ilgileri olarak açıklanabilir. Yaptıkları işi özellikle kendileri için temel yaşam ilgisi olarak kabul eden işgörenler, bu konuda esnek olan diğer işgörelere göre yaptıkları işe daha yüksek düzeyde bağlılık göstermektedirler (Bakan, 2011: 12).

Yazındaki karmaşa işe bağlılığın teorik tanımına ilişkin belirsizlikten kaynaklanmaktadır. Yazına bakıldığında işe bağlılık için dört farklı yaklaşım ortaya çıkmaktadır: (1) bir merkezi yaşam ilgisi olarak iş; (2) işe aktif katılım; (3) özsaygının merkezi olarak iş; (4) psikolojik olarak özdeşleşme (Kuruüzüm vd, 2010: 184).

- **Mesleğe Bağlılık:** Mesleğe bağlılık, çalışmaya bağlılığın bir formu olarak görülmekte ve kişinin mesleği ile güçlü şekilde özdeşleşmesi olarak tanımlanmaktadır. Bir kimse için meslek giderek daha değerli olduğunda o kişi, mesleğinin ideolojisini içselleştirmeye başlar ve onu daha ileriye götürmek için önemli güdüler kazanır. Böylece mesleğe bağlılık duyan kişilerin, mesleğini geliştirmeye yönelik araştırma etkinliklerini daha fazla yaptığı, işi daha çok içsel ödüllerle değerlendirdiği ve genellikle daha fazla iş-yaşam dengesi çatışması yaşadığı söylenmektedir (Balay, 2000: 36-38).

Meslek kelimesi, Türk Dil Kurumu'nun Türkçe sözlüğünde "Belli bir eğitim ile kazanılan sistemli bilgi ve becerilere dayalı, insanlara yararlı mal üretmek, hizmet vermek ve karşılığında para kazanmak için yapılan, kuralları belirlenmiş iş" şeklinde tanımlanmıştır (TDK, 2022). Bazı meslekler yüksek öğretim, yüksek öğretim sonrası

yapılan staj veya mezuniyet sonrası girilen sınavlarla elde edilirken, bazı meslekler de daha alt düzey eğitimlerle elde edilen becerilere dayalı meslekler, veya çıraklıktan başlayıp mahir ustalığa doğru giden zanaatlar olabilir. Burada meslekle bu mesleği icra edebilecek düzeye gelmek için harcanan emeğin boyutu öne çıkacaktır. Hizmet sektöründeki birkaç günlük oryantasyonla elde edilen kasiyerlik, kuryelik, AVM güvenlik görevliliği vb. işler meslek olarak değerlendirilmeyebilir.

Mesleki bağlılık irdelendiğinde alanyazında meslek (occupation) kavramının, kariyer (career), diploma gerektiren meslek (profession) gibi kavramlarla birbirleri yerine kullanıldığı ve bu nedenle kavram karmaşasının ortaya çıktığı görülmektedir. Bu konuda Cohen (2003), bu kavramların ayrı birer bağlılık kavramı olarak incelenmesinin kavram karmaşasına neden olabileceği için tümüne mesleki bağlılık denilmesinin daha uygun olacağını ileri sürmüştür. Bireylerin mesleğe yönelik tutumlarını inceleyen çalışmalarda söz konusu kavramların birbirleri yerine kullanılmasını eleştiren Meyer ve diğ. (1993), bu bağlılık türlerinin aynı anlamı taşımadığının altını çizerek, profesyonel olan veya profesyonel olmayan tüm bireylerin yaptıkları işe yönelik bağlılık eğilimi gösterebileceği gerçeği ile meslek (occupation) kavramını kullanmayı tercih ettiklerini belirtmişlerdir. Bu görüşü destekler nitelikte Lee vd. (2000) meslek kavramının, diğer iki kavrama göre kişinin işi ve görevi için daha genel bir anlam taşıdığını ve bu nedenle geniş bir meslek alanını incelerken “meslek (occupation)” kavramının kullanılması gerektiğini ileri sürmüşlerdir (Özoğul ve Ege, 2018: 369). Avukatlık mesleğine bağlılık gösteren birisinin aynı zamanda görev yaptığı kuruma da bağlı olması olası bir durumdur. Doğal olarak bu kişi o örgütteki avukatlık mesleğine bağlıdır. Bu kurumda olayım da hangi görev olursa yaparım gibi bir mantıkla hareket etmesi beklenemez. Daha üst düzeylere terfi beklentisinde olan çalışanlar da dahil olmak üzere her çalışan, o an için örgütünde meşgul olduğu mesleğine ve kurumuna aynı anda bağlı olabilir. Ya da mesleğine bağlı olup, o mesleği başka bir çatı altında yapmak düşüncesiyle örgütünden uzaklaşmış olabilir.

• **Kariyer Bağlılığı:** Kariyer, seçilen bir iş yolunda ilerlemek ve bunun sonucunda daha fazla ücret kazanmak, daha fazla sorumluluk üstlenmek, daha fazla saygınlık, güç ve prestije sahip olmaktır (Tunçer, 2011: 19). Bu süreçte, çalışanın çalıştığı örgüte uyum sağlamasına bağlı olarak belli bir süre sonra örgüte bağlılığı artmaya

başlayacak ve birey kendini örgütün bir parçası olarak görecektir. Bu doğrultuda, kişi örgütün kariyer politikaları hakkında bilgi edinecek ve kendisine bir kariyer planı oluşturmaya çalışacaktır (Keser, 2011: 78). Kuşkusuz çalışanın kariyer hedefleriyle ilgili öngördüğü tırmanma planında şirket üst yönetim değişikliği, dışardan transfer, sektörel sorunlar ve kişisel (ailevi-sağlık) sebeplerle aksamalar olabilir. Literatürde “kariyer düzleşmesi” ve “kariyer durgunluğu” şeklinde de ifade edilen kariyer platosu, kısaca bireyin kariyerinin bir noktasında yükselme potansiyelinin geçici ya da kalıcı olarak yok olması durumu olarak ele alınmaktadır (Eryiğit, 2000: 119). Baoguo ve Mian (2005) tarafından yapılan ve dört işletmeyi ve işletme yönetimi bölümü yüksek lisans öğrencilerini kapsayan 288 kişi üzerinde gerçekleştirilen çalışmanın sonuçlarına göre kariyer platosu, iş tatminini negatif yönde; işten ayrılma niyetini ise pozitif yönde etkilemektedir.

• **Çalışma Arkadaşlarına Bağlılık:** İşyeri; resmi, resmi olmayan, erkek ile erkek arasındaki, kadın ile kadın arasındaki, kadın ile erkek arasındaki, üst ile ast arasındaki ya da eşdüzey çalışanlar arasındaki birçok ilişkilerin kaynağıdır. Çalışanlar arasında oluşabilecek bu yoğun ve karmaşık ilişkiler pozitif veya negatif biçimdeki tüm örgütsel çıktılar üzerinde de oldukça etkili olacaktır (Pakeeza ve Sajjad, 2011: 667).

Bireyler işyerinde kuracakları arkadaşlıklar ile geliştirdikleri sosyal ilişkiler sayesinde hem iş arkadaşlarıyla hem de örgüt ile paylaşımlarını artırma fırsatı yakalayacaktır. Bu paylaşımlar örgütün tüm değerlerinin şekillenmesinde etkili olabileceği gibi birey-örgüt uyumunu da güçlendirecektir. Arkadaşlığın değerini hissettiği bir ortamda çalışmak birey ile örgüt arasındaki bağı da daha anlamlı hale getirecektir. Dolayısıyla işyeri arkadaşlığının örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkileyebileceği düşünülmektedir (Kanbur, 2015: 47).

Çalışma arkadaşlarına bağlılık, bireyin, örgütün diğer üyeleriyle özdeşleşmesi ve onlara bağlılık duyduğunu hissetmesi şeklinde tanımlanmaktadır (Gümüş ve Sezgin, 2012:85). İş arkadaşlarına duyulan bağlılık, bireylerin işe ilişkin her türlü güçlüğü yenmelerine yardımcı olmaktadır. Bu bilince sahip işgörenler birbirlerine daha fazla yaklaşarak, dayanışma duygusunun korunmasına hizmet etmektedirler. Bu nedenle arkadaş bağlılığının, bireyleri daha güçlü mesleksi ve örgütsel bağlılığa götüreceği öne sürülmektedir (Wallace, 1992: 236). İşyeri arkadaşlığı, aynı mekanı paylaşmanın

getirdiği zorunlu bir ilişkidir diye de değerlendirilebilir. Sadece işyeriyle sınırlı kalan, iş ilişkisi dışında iş dışı yaşamda desteklenmeyen bir arkadaşlığın biraz yüzeysel kalacağı ortadadır. Fakat işleyişin sağlanması için sadece bu tek yönlü arkadaşlık da vazgeçilmezdir. Öte yandan insanlar ömürlük dostlarını, bazen eşlerini ilk etapta okul, kurs, askerlik, komşuluk gibi zorunlu mekansal beraberliklerle başlayan ilişkiler neticesinde edinmektedirler. Normal arkadaşlıktan iş arkadaşlığının farklı bir yönü de aralarında yaş farkı olan arkadaşlıklara zemin hazırlamasıdır. Farklı yaş gruplarındaki çalışanların iş arkadaşlığı, taraflara karşılıklı tecrübe ve dinamizm katmaktadır. Yine bu farklı yaş gruplarının iş arkadaşlığı, çalışanların aile yaşamlarında da önceki ve sonraki kuşaklarla sağlıklı ilişkiler sürdürebilmesinde yarar sağlayabilir.

• **Örgütsel Bağlılık ve Sadakat:** Sadakat, bağlılığa göre daha dar bir kavramdır ve genellikle bağlılığın bir alt boyutu olarak değerlendirilmektedir. Her iki kavram da örgüt üyeliğinin uzun süre devam ettirilmesi ile alakalıdır. Fakat söz konusu kavramların kaynakları birbirinden farklıdır. Örgütsel bağlılığın iş başarısından kaynaklanmasına karşılık, sadakat kültürel değerlerden kaynaklanmaktadır. Ayrıca örgütsel sadakatin, uzun süreli bağlılığın bir sonucu olduğu ileri sürülmekte ve bu konuda çalışmalar yapılmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 24)

Lee(1971) tarafından yapılan tanıma göre örgütsel bağlılığın sadece bir boyutu olan örgütsel sadakat, örgüt üyeliğini sürdürme isteği ile ilgilidir. Ayrıca örgütün bir üyesi olmaktan duyulan gururu, örgütü çevreye karşı savunmayı ve başkalarıyla örgüt lehine konuşmaktan keyif duymayı içeren bir tutumdur (Lee, 1971: 213-226; Gül, 2003: 58).

Sadakat uzun süreli yüksek bağlılığın bir sonucu (Harvey ve Diğ., 1999:68) olduğuna göre bu duygu bireyde, örgüte karşı olan bağlılık duygusunun bulunması ön şartına bağlıdır. Dolayısıyla bireyin içinde bulunduğu örgüte karşı öncelikle bağlılık duygusu gelişir ve bu duygunun uzun süreli bir sonucu olarak da sadakat kendini gösterir. Örgütsel bağlılık duygusu derecelendirildiğinde (düşük düzeyde bağlılık, orta düzeyde bağlılık ve yüksek düzeyde bağlılık), bireyin örgütsel bağlılık düzeyi ile sadakati arasında kuvvetli bir ilişki olduğu görülebilir. Düşük ve orta düzeydeki bağlılık hissi sadakate dönüşmezken, yüksek düzeydeki bağlılık zaman içerisinde sadakate dönüşebilmektedir (Koç, 2009: 208).

2.2.1.4. Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler

İşgörenlerin örgüte bağlılık hissetmesi, kendi iş verimlerini arttırarak örgüt için olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Dolayısıyla bir örgütün, işgörenlerin örgüte bağlılığını arttırabilecek ya da azaltabilecek faktörlerin farkında olması önemli bir husus olarak karşımıza çıkmaktadır. İlgili yazın tarandığında, gerek kişisel özelliklerle gerekse iş ve çalışma ortamı koşullarıyla ilgili olarak örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler genel olarak şu şekilde sıralanabilir (Mowday ve diğ., 1988: 195-209; Karahan, 2008: 236-237).

- Yaş, cinsiyet ve deneyim,
- Örgütsel adalet, güven, iş tatmini,
- Yapılan işin önemi, alınan destek,
- Karar alma sürecine katılım, işin içinde yer alma,
- İş güvenliği, tanınma, yabancılaşma,
- Medeni durum, ücret dışında sağlanan haklar
- Çaresizlik, iş saatleri, ödüller, rutinlik,
- Terfi olanakları, ücret, çalışma arkadaşları,
- Liderlik davranışları, dışarıdaki iş olanakları, işgörelere gösterilen ilgi.

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler üzerinde yapılan bir araştırmada Oliver (1990), demografik faktörlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerinin nispi olarak daha az; örgütsel ödüller ve iş değerlerinin ise, örgütsel bağlılıkla daha güçlü bir ilişki içinde olduğunu gözlemlemiştir. Bu bağlamda, güçlü katılımcı değerler sergileyen işgörenlerin daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılık gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Bir başka çalışmada Mathieu ve Zajac (1990), örgütsel bağlılıkla 48 değişken arasında ilişki bulunduğunu belirtmişlerdir. Ancak bunlardan sadece medeni durum, yetenek, ücret, yetenek çeşitliliği ve faaliyet alanı, görev bağlılığı, lider iletişimi ve katılımcı liderlik kavramlarının bağlılıkla doğrudan ilişkili olduğunu test edebilmişlerdir. Yukarıda da ifade edildiği üzere, örgütsel bağlılığı etki eden birçok faktör bulunmaktadır. Ancak, sözü edilen bu faktörlerin hangisinin bağlılığı daha iyi ya da daha güçlü şekilde kestirdiği yönünde kesin ifadelerde bulunmak yanıltıcı olabilecektir (Bayram, 2005: 135).

Literatürün bu bölümüne kadar belirtilen tutumsal ve davranışsal bağlılığının birbirlerine karşı üstünlüklerinden bahsetmek mümkün değildir. Çevre ve koşullara göre her iki bağlılık da oluşabilmektedir. Tutumsal bağlılık içerisinde olan üyelerin kişisel amaç ve değerlerini örgütün amaç ve değerleri ile özdeşleştirmesi sonucunda bağlılıkları oluşurken, davranışsal bağlılıkta ise üyelerin örgütte kalma ve devamlılığını sağlama konusunda oluşturduğu bağlılık üzerinde durulmaktadır. Diğer bir ifade ile tutumsal bağlılıkta örgüt üyesini örgüte bağlayan duygusal bir cevaba (kimlik) atıfta bulunulurken, davranışsal bağlılıkta ise haklarından mahrum kalma ihtimali nedeniyle örgütte kalma kararı yansıtılmaktadır (Sürücü ve Maşlakçı, 2018: 60).

•**Kişisel faktörler:** Kişisel faktörlerle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik çok sayıda araştırma yapılmıştır. Genellikle kişisel faktörler ile örgütsel bağlılık arasında güçlü ilişkiler bulunduğu kabul edilmektedir. Kişisel faktörler, örgütsel amaç ve değerlerin benimsenip örgütte uzun yıllar çalışılması açısından son derece büyük bir öneme sahiptir. Bu kapsamda kişisel faktörler; iş beklentileri, psikolojik sözleşme ve kişisel özellikler başlıkları altında incelenmiştir (Gündoğan, 2019: 18).

1) İş Beklentileri: Bireyin çalışma amacı bireysel ihtiyaç ve hedeflerini gerçekleştirmektir. Yapacağı işin bu ihtiyaç ve hedefleri gerçekleştirmede bir araç olup olmayacağı konusunda beklentileri bulunmaktadır. İşgücü ve pazar şartları içinde, çalışan ile örgüt arasında imzalanan sözleşme örgütsel bağlılık ile ilişkilidir. Bu ilişkide örgütler, çoğu zaman bireyler açısından kişisel amaçlara ulaşmada kullanılan bir araç niteliğindedir. Dolayısıyla örgütlerin bu amaçları karşılayabilme veya bu amaçlara hizmet edebilme yetenek ve kapasitesi örgütsel bağlılığa etki etmektedir. Uzun süreli bir sözleşme, iyi tanımlanmış bir görevin başlangıçta kabul edilmesi anlamını taşımaktadır ve bu da örgütün değerlerini paylaşmak ve örgütün üyesi olarak kalmak gibi davranışları beraberinde getirmektedir (Zaccaro ve Dobbins, 1989: 267). İyi tanımlanmış, çerçevesi belirlenmiş ve net olarak ortaya konulmuş örgütsel beklentiler ile kişisel beklentiler birbirleriyle uyumlu oldukları takdirde örgütsel bağlılık bundan olumlu etkilenecektir (Cohen, 1992: 541). Bir çalışanın işe başlarken taşıdığı bağlılık seviyesi kişisel bir faktördür. Çalışanın, bir örgüte bağlı kalma eğilimi onun uzun yıllar o örgütte kalması için önemlidir. Bu tip

kişiler örgütte daha çok sorumluluk alma ve örgüte katkıda bulunma eğilimini de taşırlar (Eren, 1993: 85). Kurum politikaları gereğince işe alım öncesinde yeterince bilgilendirilmeyen bireylerin örgütte çalışmaya başladıktan sonra beklenti uyumsuzluğu nedeniyle hayal kırıklığına uğramaları ve örgütün çalışan devrinden kaynaklanabilecek olası maliyetlere katlanması söz konusu olabilmektedir. Bu kapsamda; örgütlerin insan kaynakları birimlerince ilgili unvanlara ilişkin görev tanımlarının hazırlanması ve adayların işe alınmaları öncesinde bilgilendirilmeleri büyük önem taşımaktadır (Gündoğan, 2009: 19).

2) Psikolojik Sözleşme: Çalışan ile örgüt arasında temelde iki tür sözleşme bulunmaktadır. Bunlar; iş sözleşmesi ve psikolojik sözleşmedir. İş sözleşmesi, çalışan ile örgüt yönetiminin karşılıklı hak ve yükümlülüklerinin belirlendiği yazılı ve biçimsel sözleşmelerdir. Psikolojik sözleşme ise, örgütlerde yöneticiler, çalışanlar ve diğer kişilerin her zaman uymak zorunda oldukları ve kendilerinden beklenen davranışlarla ilgili yazılı olmayan kurallar setidir (İnce ve Gül, 2005: 60-61; McDonald ve Makin, 2000: 84).

Psikolojik sözleşmeler, bireyin örgütte iş olanağı bulduğu ilk günden itibaren oluşmaya başlar. Beklentilerin oluşması tarafları yükümlülük altına sokar ve birbirlerine bağımlı hale getirir. Çalışanların karşılıklı taahhütleri doğru algılamaları ve psikolojik sözleşmeyi doğru oluşturmaları sunulan bilgilerin doğruluk derecesiyle yakından ilişkilidir. Örgütte, bir bireyin belirli bir psikolojik sözleşmenin varlığına inanması, diğer örgüt üyelerinin de sözleşmeye aynı anlamı yükledikleri anlamına gelmez. Çünkü her insanın, diğer insanlardan duygu ve düşüncesiyle farklı olan ayrı bir dünyası vardır (Atay, 2006: 77).

Sözleşme gereği karşılıklı beklentilerin yüksek oranda örtüşmesi önem taşıdığından, belirsizliği gidermek için karşılıklı yükümlülüklerden kaynaklanan beklentilerin çok dikkatli olarak incelenmesi gerekmektedir. Örgütün ve bireyin beklentilerinin örtüşme oranını artıracak önemli bir araç, başvurana iş ve şirket hakkında doğru bilgi sağlayan, gerçekçi iş görüşmesidir (Atay, 2006: 78-80). Sonuç olarak her iki tarafın da kazançlı çıktığı başarılı bir psikolojik sözleşme, çalışanın işe ve örgüte bağlılığını artıran, yüksek iş tatmini ve verimlilik artışı sağlayan olumlu sonuçları da beraberinde getirecektir (Yağcı, 2003: 68).

3) Kişisel Özellikler: Örgütsel bağlılığa etki eden faktörler genel olarak üç gruba ayrılmaktadır. Bunlar yaş, cinsiyet, örgütte çalışma süresi ve eğitim düzeyi gibi demografik özellikler ile kişilik özelliklerinden oluşan bireysel faktörler; örgüt değerleri, örgütün çalışanlara bakış açısı, örgüt politikaları, yönetim tarzı ve örgüt kültüründen oluşan örgütsel faktörler; toplumsal ve kültürel değerler, sendikalar, iş fırsatları, devlet tarafından konulan kanun ve yasalardan oluşan çevresel faktörler olarak sıralanmaktadır (Gonzales ve Guillen, 2007: 401-414).

Kişisel faktörler insanın yaşamında, birçok eylem ve tercihinde belirleyici olduğu gibi örgütsel bağlılığa etki edebilmektedir. Bunlar cinsiyet, yaş çalışma süresi, eğitim seviyesi, medeni durum, örgütteki pozisyon ve kişilik özellikleri gibi faktörlerdir. Bu faktörlerin örgütsel bağlılıkla olan ilişkisi şu şekilde açıklanmaktadır.

1-Yaş: Çalışanların, içinde bulundukları yaş dönemleri işlerine karşı olan algı, beklenti, istek ve tutumlarını etkileyebilmektedir (Çolakoğlu ve diğ., 2009). Bu tutumlardan 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).

Mevcut teori yaşı ilerlemiş çalışanların, gençlere nazaran, örgütlerine daha bağlı olma eğiliminde oldukları tezini savunmaktadır. Çünkü, yaşı ilerlemiş olan çalışanlar mesleklerinden ve örgütteki pozisyonlarından daha memnun olma eğilimindedirler (Ketchand ve Strawser, 1998: 110; Onay Özkaya ve diğ., 2006:80)

Çalışmaların çoğunda örgütsel bağlılık ile çalışanların yaşı arasında aynı yönlü anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir (Giffords, 2003; Bozkurt 2007; Khan ve diğ., 2010; Kurşunoğlu ve diğ., 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).

İleri yaşta olmasına karşın, işyerinde arzu ettiği statü ve gelir düzeyini yakalayamayan, gayri adil terfi ve dağıtım algısında olan çalışanların bağlılığının gençlerden yüksek olması beklenen bir durum değildir. Yüksek olsa bile bu bağlılığının duygusal veya normatif olduğunu söylemek doğru olmayacak, bu tür bağlılığın devam bağlılığı olduğunu düşünmek isabetli olacaktır.

2-Cinsiyet: Cinsiyet değişkeni açısından, kadınlarla erkeklerin örgütsel bağlılık dereceleri konusunda yapılan çalışmalarda farklı görüşler ortaya çıkmıştır. Buna göre, erkeklerin genellikle kadınlardan daha iyi pozisyonlarda ve daha yüksek ücretle çalıştıkları için örgüte daha fazla bağlı oldukları ileri sürülmüştür. Bir diğer görüşe göre ise, kadınlar aile içindeki rollerini esas aldıkları için çalıştıkları işletme ikinci planda kalmakta ve örgüte erkeklere oranla daha az bağlanmaktadır (Yalçın ve İplik, 2005: 399). Küçüközkan (2015) yaptığı çalışmada, kadınların duygusal bağlılık düzeylerinin, erkeklerin duygusal bağlılık düzeylerinden yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca, kadınların devamlılık bağlılığı düzeylerinin, erkeklerin devamlılık bağlılığı düzeylerinden düşük olduğunu ve kadınların normatif bağlılık düzeylerinin, erkeklerin normatif bağlılık düzeylerinden yüksek olduğunu tesbit etmiştir. Özetle, erkeklerin duygusal bağlılık ve normatif bağlılık düzeyleri kadınlara nazaran daha düşüktür.

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 ve diğ., 2011). Başka bir ifade ile çalışanların örgütte çalışma süreleri arttıkça bağlılıkları da artmaktadır (Hackett ve diğ., 1994; 15-26; Çolakoğlu ve diğ., 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.

4-Eğitim düzeyi: İlke olarak eğitim düzeyi yüksek olan bireylerin iş alternatiflerinin ve beklentilerinin görece olarak, düşük eğitimli bireylerden daha fazla olmasından dolayı bağlılıklarının daha düşük olduğunu düşünmek mümkündür. Mevcut örgütlerinin karşılamayacağı kadar yüksek beklentileri olan bu bireyler kolayca alternatif bir örgütü tercih edebilirler. Örgütte işgörenler arasında eğitim düzeylerinde farklılaşma arttığı zaman, işgörenlerin örgüte bağlılıklarının arttığı görülmüştür (Yavuz, 2009: 51-69).

Çalışanların eğitim düzeyleri yükseldikçe, örgütsel bağlılıklarının azaldığı tespit edilmiştir (DeCotiis ve Summers, 1987; Iverson ve Buttigieg, 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. Eğitim düzeyi yüksek çalışanlar için bağlılığı arttırıcı 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 (Bozkurt, 2007:56).

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 ve diğ., 2009; Gülova ve Demirsoy, 2011). Fakat 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 (Iverson ve Buttigieg, 1999; Abdullah ve Shaw, 1999; Kurşunoğlu vd. 2010). Bir aile kurmak, birçok taahhüt altına girmeyi, adınıza düzenlenmiş birçok fatura ödeme yükümlülüğünü üstlenmeyi ve daha birçok sorumluluğu gerektirmektedir. Evlenerek bu yükümlülükleri üstlenen çalışanın yeni toplumsal rolünü sürdürülebilmesi ancak elde edilen gelirin kesintiye uğramamasına bağlı olduğundan örgüte bağlılık zorunluluk halini alabilmektedir.

6-Statü: Çalışma ortamındaki statü farklılıkları, çalışanların motivasyonunu ve örgütsel amaçlar doğrultusunda yönlendirilmelerini etkilemektedir. Özellikle statü farklılıklarından doğan, gelir farklılıkları, toplumsal itibar, iş güvencesi vb. farklılıkları çalışanların örgüte bağlılıkları üzerinde olumlu ya da olumsuz etkiler gösterdiği bilinmektedir. Aynı çalışma ortamında, aynı işi yapan ancak farklı

statülere tabi olan çalışanlar bu durumdan negatif yönde etkileneceklerdir. Dolayısıyla örgütsel bağlılıklarının sağlanması zorlaşacaktır (Mueller vd. 1992:212).

Örgütün üst kademelerinde görev yapan çalışanların örgütsel bağlılıklarının alt kademe 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).

7-Kişilik Tipi ve Örgütsel Bağlılık: Çalışanların örgütsel bağlılıkları kişilik özelliklerine göre farklılıklar gösterebilmektedir. Çalışanın kontrol odağı, başarı güdüsü, sevgi güdüsü, gelişim ihtiyacı, yetkinlik duygusu, iş ahlakı ve değerleri gibi kişilik özellikleri örgütsel bağlılığı etkileyebilmektedir(Bozkurt, 2007: 60). İşyerleri çalışanın bu ihtiyaç, değer ve özelliklerine karşılık verdiği sürece çalışanların örgütsel bağlılıkları devam edecektir.

Kişilikle ilgili literatür incelendiğinde birçok yaklaşımla karşılaşılmaktadır. Bunlar arasında en fazla kabul görmüş olan ve dolayısıyla konuyu geniş bir çerçevede ele alan yaklaşımın yani Beş Faktör Kişilik Modeli'nin ön plana çıktığı görülmüştür. Beş faktör kişilik modeli, bireylerin kendilerini ve başkalarını tanımlamak için kullandıkları binlerce sıfatın incelenmesi sonucunda geliştirilmiş, açık, güçlü ve net bir model olarak ortaya çıkmıştır (John ve Srivastava, 1999, :102; Hart vd. 2007:268).

Beş faktör kişilik modeli; dışadönüklük, yumuşak başlılık, sorumluluk, duygusal dengelilik, gelişime açıklık şeklinde adlandırılan beş boyut ile ele alınmaktadır (Saucier, 2008: 32). Bu boyutları betimleyen Türkçe'deki tipik davranışsal sıfatlar aşağıda sıralanmıştır (Ocak ve diğ., 2017: 108-109).

a. Dışa dönüklük (Extraversion): Dışa dönük bireyler cana yakın, enerjik, neşeli, heyecan arayan ve baskın ne düşündüğünü açıkça söyleyen, hakkını savunan, önderlik eden ve girgin bireylerdir. İçe dönük bireyler ise mesafeli, sakın, içedönük, yalnızlığı tercih eden, daha geri planda duran bireylerdir.

b.Yumuşak başlılık (Agreeableness): İş birliğine yatkın, alçak gönüllü, samimi, anlayışlı güvenilir, nazik, açık sözlü bireyler bu boyutta yer alırlar. Bu yapıdakiler uzlaşmacı tutum sergilerler, rekabetten hoşlanmazlar ve kişiler arası çatışmaya girmekten kaçınırlar. Buna karşın şüpheci, dik başlı, inatçı, rekabetçi, ihtiyatlı, kavgacı, düşmanca tutuma sahip ve başkalarına kayıtsız kalan bireylerin ise yumuşak başlılık faktörü düşüktür.

c. Duygusal Dengelilik (Emotional Stability): Rahat, özgüvenli, sabırlı, eleştiriye açık, strese toleranslı bireyler bu boyutta yer alırlar. Bunun tersi durumda olan bireyler ise nevrotik kişilik özellikleri sergilerler. Nevrotiklerin en belirgin özellikleri endişeli, gergin, çekingen, kaygılı, güvensiz, depresif olmalarıdır. Nevrotik bireyler etrafındaki bireylerle ilişkiler kurma ve ilişkileri sürdürmede oldukça başarısızdırlar.

d.Gelişime Açıklık (Openness): Yüksek seviyede gelişime açık olan bireyler, yaratıcı, analitik, başka görüşlere açık, duyarlı, hayal kuran maceracı, orijinal, meraklı, kendi duygu ve düşüncelerine yönelen ve geniş bir entelektüel meraka sahip kişilerdir. Düşük seviyedekiler ise; geleneksel, tutucu, gerçekleri savunan, ilgisiz olarak nitelendirilmektedirler.

e. Sorumluluk (Conscientiousness): Dikkatli, sistemli, başarı odaklı, azimli, hırslı, titiz, etik ilkelere bağlı ve sabırlı olan bu bireyler sorumluluk boyutu yüksek olan bireylerdir. Bu bireylerin sorumluluk sahibi olmaları ve kararlı davranışlar sergilemeleri onlara hedeflerine ulaşmada kolaylık sağlamaktadır. Plansız programsız çalışan, işleri erteleyen, dikkati çabuk ve kolay dağılan, düzensiz, gerekli araştırmayı yapmadan çabuk karar veren, kurallara çok fazla bağlı olmayan, dağınık ve düzensiz özelliklere sahip bireylerin ise sorumluluk boyutu düşüktür. Hızlı karar vermek olumlu bir özellik olmakla birlikte, alınan kararın müsbet sonuçları kararın doğruluğunun göstergesi olmaktadır. Kısıtlı süreli ve çabuk eyleme geçilmesi gereken koşullarda hızlı karar almak çok önemli olabilir. Kararların hızlı alınması daha önceki yaşantılardan elde edilen tecrübeler ışığında kazanılan bir özelliktir. Nihayetinde karar verici, sonrasında doğacak sonuçlara ilişkin hesap vermeyi göze

alan cesur bir davranış sergilemiş olacaktır. Buradaki çabuk karar verme hiçbir şeyi hesaba katmadan sorumsuzca yapılan bir davranış olarak değerlendirilmemelidir.

Kaplan (2008) tarafından yapılan çalışmada çalışanın kişilik özellikleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ele alınmış, elde edilen bulgular doğrultusunda çalışanın örgütsel bağlılık düzeyinin kişilik özelliklerinden anlamlı düzeyde etkilendiği sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanların dışadönüklük ve içedönüklük özelliklerinin örgütsel bağlılıkları üzerinde etkisinin olduğu sonucuna varılmıştır. Dışadönük kişilik özelliği gösteren çalışanların genel anlamda örgütsel bağlılık düzeylerinin içe dönük kişilik özelliğine sahip çalışanlara göre daha düşük olduğu tesbit edilmiştir. Duygusal denge kişilik özelliklerinin çalışanların örgüte bağlılık seviyelerini etkilediği göze çarpmaktadır. Duygusal anlamda kendini mutlu hisseden işgörenlerin çalıştıkları örgüte bağlılıklarının mutsuz hisseden işgörelere kıyasla yüksek olduğu dikkati çekmiştir (Ocak ve diğ., 2017: 111).

Uyumluluk kişilik özelliği duygusal ve normatif bağlılığı anlamlı düzeyde ve pozitif yönde etkilemektedir. Daha önce eğitim ve sağlık alanlarında yapılan çalışmalarda da benzer sonuçlara ulaşıldığı ve elde edilen sonuçların kısmen de olsa tutarlılık gösterdiği gözlenmiştir (Matzler ve diğ., 2011; Panaccio ve Vandenberghe, 2012; Tanrıverdi, 2012; Hackney, 2012; Spagnoli ve Caetono, 2012). Uyumlu kişilik yapısına sahip bireyler iş arkadaşları ve yöneticileri ile uyumlu, anlayışlı ve örgütsel amaçları benimseyen bir yapı ortaya koyarlar. Bu nedenle örgüte duygusal olarak bağlanmaları ve örgüte karşı kendilerini sorumlu hissetmeleri normaldir. Uyumluluk ile devam bağlılığı arasında ise anlamlı bir ilişki kurulamamıştır. Ayrıca uyumluluk örgütsel bağlılık düzeyini en çok etkileyen kişilik özelliği olarak belirlenmiştir (Akşit Aşık, 2019: 385).

• **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.

1) İşin Niteliği: İş yaşamında problemlerin yaşanması ile birlikte, iş yaşamının nasıl daha nitelikli bir hale getirilebileceği, sanayileşmiş ülkelerin karşılaştığı önemli sorunlardan birisi haline gelmiştir. Bilim ve teknolojiye hızlı gelişmeler, yaşam kalitesinin geliştirilmesi üzerinde yoğunlaşmayı gerektirmiş, yaşam kalitesinin

artırılmasında ise ekonomik ve teknolojik iyileştirmelerin yeterli olmadığı düşüncesiyle örgüt düzeyinde, o örgüt içerisinde çalışan bireylerin niteliğine yönelim olmuştur. İşyerlerindeki insanların niteliği üzerine yönelim ise, iş yaşamını yeniden tasarlamak için artmakta olan ilgiyi de beraberinde getirmiştir (Erginer (2003)'den aktaran Taşdan, 2008: 2)

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)

İnsanların kendi geçmişlerine ilişkin bir anlatı oluşturma ihtiyacı içinde oldukları söylenebilir. Bu nedenle sağlıklı ve verimli oldukları dönemlerinde üstesinden herkesin gelemeyeceği etkinliklere, tırmanma, dağcılık, atlama gibi sıradışı sporlara yönelmektedirler. Çalışma hayatında da çalışanlar zorlu dönemeçlerden geçerler. Zorluklar hem mevcut potansiyeli kullanma hem de geliştirme fırsatı verirler. Yapılan işin zor olması bazı çalışanların, üstesinden geldiği müddetçe bağlılıklarını olumlu yönde etkilerken bazı çalışanların bağlılığını azaltabilir. İnsanlar işin zorlukları altında ezildiklerinde özgüvenleri zedelenecek ve işyeri değiştirme arayışına gireceklerdir. Öte yandan basit işler de yetenekli çalışanlarda herkesin yapabileceği bir iş yaptığı için, sıradan biri olduğu hissi uyandırabilecektir.

İş Yaşamı Niteliği Kavramı (Quality of work life) 1960'lar ve 1970'ler arasında ortaya çıkan bir kavram olup iş deneyimleri ile çalışanların niteliklerini artırmaya ve genel olarak iyi ve sağlıklı çalışma ortamlarının oluşturulmasına vurgu yapan bir kavramdır. Newsom ve Davis'e göre (1997) (QWL) iş yaşamı niteliği kavramı, çalışanların tüm iş çevresinde uygun olan ve olmayan koşullara işaret etmektedir. İş yaşamı niteliği programları, örgütün ekonomik sağlığını korumak için mükemmel olmakla birlikte, bir başka açıdan çalışma koşulları ve işi geliştirme sorumluluğu da olan programlardır (Taşdan, 2008: 4).

2) Ücret düzeyi: Ücret, önceleri piyasadaki emeğin arz ve talep durumuna göre serbest ekonomi ve rekabet kuralları doğrultusunda tesbit edilmekteydi. Yani emek arzı talepten fazla ise ücret düzeyi düşmekte, emek arzı oluşan talebin altında

kalmışsa ücret düzeyi yükselmekteydi. Zamanla ücretin verimlilik-tatmin gibi konularla ilişkisi anlaşılmış ve günümüzde bu ilişkiyi daha iyi ortaya çıkaracak birçok ücret sistemi geliştirilmiştir. Artık işverenler, çalışanların ücretlerini belirlerken yalnızca zamana veya işe dayalı sistemleri kullanmamakta, ilave olarak işin özelliklerine göre, çalışanlarının işlerine yapmış oldukları katkıları, sahip oldukları beceri ve yetkinlikleri de ücret ve ödüllendirmede dikkate almaktadırlar. Ancak yine de günümüzde, örgütlerin ücret seviyelerinin, ülkedeki emek arz-talep hareketlerinden etkilenmediğini söylemek mümkün değildir. Bugün dahi ülkedeki işsizliğin fazla olması, firmaların, ücret düzeylerini düşürme eğilimine girmelerine sebep olabilmektedir (Baştürk, 2009: 11).

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 ve diğ., 2009: 80).

İşgörenlerin ücret dağılımındaki adaleti algılama biçimleri de örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Birey, örgüt yönetiminin ücret politikasını ne derece adil ve dengeli bulursa, duyduğu bağlılık da o derece yüksek olacaktır. Özellikle üst düzey çalışanlar için ücret, örgütsel bağlılığı etkileyen çok önemli bir unsurdur (Çöl ve Gül, 2005: 291).

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).

Nigthingale(1980), Poole ve Jenkins(1988), Cable ve Judge(1994), Gerhart ve Milkovich(1990), Huber ve Crandall(1994) ve Milkovich ve Newman (2002) tarafından yapılan çeşitli araştırmalar, ücret tatminsizliğinin çalışanların genel iş tatminini düşürdüğünü, motivasyon ve performans düşüklüğüne neden olduğunu, işyeri devamsızlıklarını ve işten ayrılmaları artırdığını göstermiştir (Gürbüz, 2008: 241).

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 da etki etmektedir (Perryer ve Jordan, 2005). Çalışanlara değer veren, onların kararlara katılmalarını destekleyen ve onlara güven veren yönetim anlayışının örgütsel bağlılığı artırdığına yönelik bulgulara rastlanmıştır (Erdil ve diğ., 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).

4) Örgütsel Adalet: Örgütteki adalet algısı sadece çıktılar ile ilgili değildir. Örgütteki kurallar, bu kuralların uygulanış biçimi ve çalışanlar arasındaki iletişim düzeyi de örgütteki adaletin algılanması ile ilgilidir. Adalet algılamasının sonucu olarak çalışan, örgüt içerisinde üç çeşit davranış sergileyebilir. Bunlardan birincisi, dağıtım adaletsizliği sonucu ortaya çıkan “sonuçlara yönelik tepkiler”, ikincisi işlem adaletsizliği sonucu ortaya çıkan ve “bütün örgütü karşısına alan tepkiler” ve üçüncüsü çalışanlar arası adaletsizlikten kaynaklanan ”yöneticilere karşı olan tepkilerdir”. Bu tepkiler birleştğinde çalışanlarda saldırgan davranışlara da yol açabilir (Özdevecioğlu, 2003: 77-96).

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).

5) Örgüt büyüklüğü ve yapısı: Örgüt büyüklüğünün örgütsel davranış değişkenleri üzerindeki etkisinin genel olarak olumludan daha çok olumsuz olduğu gözlenmektedir. Örgütsel faaliyetlerin artması “Behemot Sendromu” olarak adlandırabileceğimiz bir dizi birbirleriyle ilişkili semptom ve sorunlar yaratır. Behemot Sendromu örgüt yapısının aşırı büyümesi sonucu çevreye tepki verme hızının giderek azalarak hantal bir yapıya dönüşmesi anlamına gelmektedir. Daha büyük örgütsel hacim işgören doyumunu azaltırken, doyumsuzluk işgörenlerin devamsızlığını arttırma eğilimindedir. Daha büyük örgütsel hacim işgörenlerin birbirleriyle ve örgütle uyumlaştırma işini karmaşıktırır, işe karşı engellemeler artar ve verimlilik azalır. Bu bağlamda işletme yönetiminde yeni iş baskıları gelişirken, örgüt içerisinde bir takım sorunlar ortaya çıkar (Keçecioğlu, 2008: 179).

Örgütlerde çalışan kişi sayısı arttıkça yani örgütler büyüdükçe bürokratik eğilimler de artmaktadır. Büyük örgütlerde yönetim ve denetim mekanizmasının en iyi şekilde işlemesi için iyi belirlenmiş bir hiyerarşik yapı, herkesin pozisyonundan aldığı bir takım yetki ve sorumlulukları vardır. Her kademede işlerin nasıl yapılacağı ile ilgili olarak ayrıntılı ve somut ilkeler mevcuttur. Bireyler arası ilişkiler ise bulunulan pozisyonun ilkelerine göre sürdürülecektir (Koçel, 1995: 131). Örgüt içinde uzun sürede oluşmuş informal ilişkilerle beslenen ve olumlu neticeler veren yapılanmalar varsa büyümeyle birlikte bu yapının zarar görmesi söz konusu olabilir. Örgütün organizasyon yapısı, benimsediği iş süreçleri işgörenlerin bağlılık düzeyleri üzerinde etkili olmaktadır. Kuralların biçimsel şekilde yazılı olması, merkezileşme derecesi ve fonksiyonel olarak diğer departmanlara bağlılık ile örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur. Öte yandan değişen çevre koşullarının etkisi ile ortaya yeni bir örgüt tipinin çıktığını iddia eden bir yaklaşım da söz konusudur. Bu yaklaşıma göre, yeni örgüt tipi bağlılık, sadakat ve özdeşleşme ilkelerinin, çalışanların örgüt ile çıkar birliği içinde olduğunu ön plana çıkartarak çalışanların örgüt ile çıkar birliği içinde olduğu bir ilişkiye girmesini sağlamaktadır (Keleş ve Çelik, 2006: 60).

• **Örgüt Dışı Faktörler:** Kişisel ve örgütsel faktörler dışında örgütsel bağlılığı etkileyen diğer faktörler ise örgüt dışı faktörlerdir. Piyasada yeni iş bulma olanakları,

sektörün her açıdan durumu, ülkenin sosyo-ekonomik durumu, işsizlik oranı gibi faktörler çalışanın örgüte karşı bağlılığını etkilemektedir (Gündoğan, 2009: 39). Profesyonel bir çalışan mesleği ile özdeşleşerek işinin gereğini mümkün oldukça başarılı bir şekilde yapmaktadır. Çalışanların yeni bir iş bulma olasılığının artması ise çalışanın çalışmış olduğu kurum ile arasına mesafe girmesine sebep olabilmektedir. Balay (2000)' a göre iş gücü piyasasındaki sınırlı iş fırsatları algısı, örgüte daha yüksek düzeyde bir bağlılıkla sonuçlanmakta, daha az alternatifi olduğunu algılayan ve başka bir işe girmede daha az seçeneği olan çalışanların örgütlerine olan bağlılıkları daha fazla olmaktadır (Gündoğan, 2009: 41). Buna göre ülkelerin bulunduğu ekonomik durumun ve işsizlik oranlarının örgütsel bağlılığı etkileyen unsurlar arasında olduğu söylenebilmektedir (Esmer ve Yüksel, 2017: 263).

Ülkemizde yapılan bir araştırmaya göre, Türk çalışanlar, toplulukçu kültürün etkisi altındaki insanların örgütsel bağlılıklarını etkileyen faktörlerden etkilenmektedir. Örneğin kişinin ailesinin örgütten ayrılmasını onaylayıp onaylamaması Türk toplumunda önemli bir etmendir. Aynı şekilde örgüt içinde gelişen ilişkileri bozmamak, çalışma grubuna ve işverenin koruyuculuğuna sadakat göstermek, grup için kendinden fedakarlıkta bulunmak(daha iyi maddi olanaklar için başka bir işyerine gitmemek) gibi grup normları çalışanların örgütsel bağlılıklarını etkilemektedir. Ayrıca Türk çalışanlar belirsizlik ve değişimden fazla hoşlanmadıkları için örgütlerine bir tür süreklilik bağlılığı hissetmektedirler(Wasti'den aktaran Durna ve Eren, 2005: 213).

Bazı çalışmalarda (Özcan, 2008: 22; Uslu, 2012: 44; Steinhause ve Perry, 2007; Lyons ve diğ., 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). Öte yandan “amatörlük” ifadesinin zıt anlamlısı olarak da kullanılmaktadır. “Amatör” ifadesi muhatabın tecrübesizliğini ifade eden, onu hafife alan bir kavram iken aksine “amatör ruh” olumlu, kaybedilmemesi gereken bir özellik olarak karşımıza çıkmaktadır. Amatör ruh; bilgiye, tecrübeye, yeniliğe olabildiğince açık olmayı, heyecanlı ve coşkulu olmayı, hemen karşılığına odaklanmadan, gözü kapalı bir hedefe tutkuyla bağlanmayı, fedakarlığı ifade eden bir kavram olup özellikle kreatif mesleklerde hep muhafaza edilmesi arzu edilen bir ruh halidir.

Profesyonellerin kuruma bağlılıklarının sağlanabilmesi için, öteki çalışanlardan daha çok çalıştıkları iş yerlerinin, onların mesleki gelişimine odaklanması gerekecektir. Aksi durumlarda, profesyonel çalışanların örgütsel bağlılıkları zayıflayacaktır.

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 ve diğ., 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).

1) Yeni iş bulma olanakları: Yeni iş bulma olanakları bireylerin sadece kişisel yetenekleri ile değil işsizlik oranları, ülkenin sosyo-ekonomik durumu, sektörün durumu gibi değişkenlerden etkilenmektedir. İnsanların daha çok alternatif iş imkanlarının olması, iş bulmalarını kolaylaştırmaktadır. Bu durum bireyler için olumlu, çalıştığı örgüt açısında olumsuz bir durum olmaktadır. Çünkü yeni iş bulma olanakları arttıkça, örgütsel bağlılık azalacaktır. Bireylerin; işi kaybetme, maddi ve manevi kayıp, iş bulamama gibi korkularından kaynaklanan durumlardan ötürü örgüte bağlılık duydukları ifade edilmektedir. Sektör içerisinde sınırlı sayıda iş bulma durumu olan bireyin yüksek düzeyde örgüte bağlılık gösterdiği vurgulanmaktadır. Dolayısıyla, başka bir işe girme ihtimali az olan birey örgütüne yüksek bağlılık duyduğu ifade edilmektedir (İnce ve Gül, 2005: 94).

Yeni iş bulma olanaklarının azlığı veya alternatif iş olanaklarının bulunmaması durumunda çalışanın örgütüne bağlılığının arttığına dair yazında bilgiler bulunmaktadır. Çalışanlar kendileri için uygun iş alternatiflerinin az olduğuna inanıyorlarsa mevcut işlerine ve/veya işverenlerine bağlılıkları daha yüksek olacaktır. Pek çok iş alternatifine sahip olduğunu düşünen çalışanlar, az alternatife sahip olduğunu düşünen çalışanlardan daha zayıf devam bağlılığına sahip olduğu ileri sürülmektedir.

2) Profesyonellik: Profesyonellik, mesleki bağlılıkla ilgili bir kavramdır. Morrow ve Goetz'e göre profesyonellik, bireyin mesleği ile özdeşleşmesi ve mesleki değerleri kabul edip içselleştirmesidir. Profesyonelleri; kendi kurallarını koyan ve bunların geçerliliğine inanan, sosyal sorumluluk sahibi olan, bağımsız hareket etme eğilimi taşıyan ve genellikle kendi alanları ile çeşitli kuruluşların çatısı altında birleşen bireylerdir şeklinde tanımlamak mümkündür. Profesyonellik, çelişkili bir örgütsel bağlılık kavramını ortaya çıkarmaktadır. Hukuk, mühendislik ve tıp gibi teknik alanlardaki profesyoneller için ya mesleğine bağlılık ya da örgütüne bağlılık önem kazanmaktadır. Her ikisine birden bağlılık geliştirmeye çalışmak ise bir ikilem doğurabilmektedir. Şayet profesyonellerin çalıştıkları örgütler, mesleki gelişime destek oluyorsa, bu durumda çalışanların mesleki bağlılıkları olumsuz etkilenirken örgütsel bağlılıkları olumlu yönde etkilenmektedir(Gunz ve Gunz, 1994: 802).

Bu ikilemi azaltabilmek için mesleki değerlerle örgütsel değer ve uygulamaların bütünleştirilmesi önerilmektedir. Böylece, bağlılığı olumsuz yönde etkileyen devamsızlık ve örgütten ayrılma gibi olumsuz iş davranışlarının profesyoneller tarafından gösterilmesinin önüne geçmek mümkün olabilmektedir. Mesleki ve örgütsel bağlılık çatışmasını gidermek amacıyla profesyonel kariyer fırsatları, otonomi gibi uygulamalarla, meslekle çatışmayan örgütsel değerlerin benimsenmesi sağlanarak iş tatmini ve örgütsel bağlılık istenilen seviyelere yükseltilebilmektedir (Wallace, 1995b: 812).

Shafer ve diğ. (2002: 48), profesyonelleri ifade eden dört önemli özellik belirlemiştir: Profesyoneller;

- Alanları ile ilgili çeşitli örgütler kurarak, bunlara üye olarak, seminer, kongre, eğitim faaliyetleri gibi çeşitli toplantılara katılarak ve kitap vb. yayınları takip ederek bir cemaatleşme davranışı içerisine girerler,

- Sosyal sorumluluk taşırlar,
- Kendi kurallarına inanırlar,
- Özerklik talebinde bulunurlar.

Yukarıdaki özelliklerden hareketle profesyoneller, “kendi kurallarını koyan ve bunların geçerliliğine inanan, sosyal sorumluluk sahibi olan, bağımsız hareket etme eğilimi taşıyan ve genellikle kendi alanları ile ilgili çeşitli oluşumların çatısı altında birleşen bireyler” olarak tanımlamak mümkündür (İnce ve Gül, 2005: 84).

3) Sektörün durumu: Ürün ya da hizmetin ait olduğu sektörün içinde bulunduğu durum, iş görenlerin örgüte bağlılıkları üzerinde etkili olabilmektedir. Örneğin, herhangi bir nedenle (mali, hukuki, siyasi v.s.) kriz içinde bulunan bir sektörde çalışanlar gelecekleri konusunda endişe taşımakta ve yeni arayışlara yönelebilmektedirler. Diğer taraftan sorunsuz işleyen, sağlam bir konumu bulunan, rağbet gören bir sektör çalışanları ise bu durumdan olumlu etkilenmekte ve bağlılığı daha da güçlenebilmektedir. Rekabet piyasasındaki olağanüstü gelişmeler bazen bir sektörün sona ermesi, bitmesi anlamına gelebilmektedir. Önemi veya karlılığı bir şekilde azalan veya tamamen kaybolan bir sektörde çalışmaya devam etmek, iş görenlere çok sevimli gelmeyebilir (Cihangiroğlu, 2009: 51). Özellikle çalışma hayatının henüz başlarında olan çalışanlar için geleceği olmayan, devrini tamamlamış bir sektördeki örgüte bağlılığını sürdürmek bireysel geleceğin riske atılması olacaktır.

4) Ülkenin sosyo-ekonomik durumu: Örgütler, faaliyet gösterdikleri ülkenin sosyo-ekonomik durumlarından doğrudan etkilenmektedirler. Vergiler, enflasyon oranları, hukuki düzenlemeler, siyasi gelişmeler ve toplumsal tepkiler gibi faktörler, örgütleri, uygun hareket tarzı bulmaya yönlendirirler. Dolayısıyla, örgüt çalışanları da bu durumdan olumlu veya olumsuz etkilenebilmektedirler. Sosyo-ekonomik açıdan olumlu özellikler taşıyan, belirsizliklerin ve istikrarsızlıkların yer almadığı veya çok düşük bir oranda kaldığı bir ülkede çalışmak, iş gören için büyük bir anlam ve önem taşımaktadır (Cihangiroğlu, 2009: 51).

Bu başlık altında, örnek teşkil edecek bir meseleye değinmek ilgi çekici bulunabilir. Son günlerde endişe duyulan bir konu olarak medyada “hekimler göçü” başlığıyla yer bulan hekimlerimizin istifa edip yurt dışına gitmeleri gündemi meşgul etmiştir.

Yıllara göre bakıldığında 2012 yılında 59 olan istifa sayısının 2021 yılında 1.400 eşğine çıkması, yurtdışına başvuruların on yıl içinde yaklaşık 24 kat arttığını göstermektedir. 2012 yılında pekâlâ olağan karşılanabilecek 59 gibi bir sayının 1.400'lere dayanması, hekimlerde yurtdışına gitme arayışının, yönelişinin ne kadar kuvvetli bir hale geldiğinin çarpıcı bir kanıtı niteliğindedir. Yurtdışına gitmek için belge alan doktorların çoğunluğunun 26 ile 35 yaş aralığında olduğu ifade edilmektedir (Ergin, 2021). Bu istifalara sağlık sisteminin doktorlara yüklediği aşırı iş yükü, çalışma, ücret ve statüyle ilgili beklentilerin karşılanamaması ve hekime karşı şiddetin önlenememesi gibi sebeplerin yol açtığı söylenebilir. Türk toplumunda 40-50 yıl öncesinde büyük değer atfedilen bazı mesleklerde olduğu gibi hekimlikte de belirgin aşınmalar olmuş ve bu sosyal değişime ekonomik etmenler de eklenince sağlık sisteminden kaçış ortaya çıkmıştır.

5) İşsizlik oranı: İşsizlik oranının yüksek olduğu bir sektörde veya ülkede, iş bulmuş ve çalışmakta olanlar, kendilerini ayrıcalıklı ve şanslı hissetmekte ve çalıştığı örgütten ayrılmayı düşünmemektedirler. Bu anlamıyla örgüte gerçek manada ve istenilen düzeyde bir bağlılık söz konusu olmasa da, işten ayrılmanın maliyeti ve kaybettirecekleri düşünülmektedir. Örgüte zorunlu bir bağlılık gerçekleşmektedir. İşsizlik oranının düşük olduğu durumlarda ise tam tersine bir durum söz konusu olabilmekte ve iş görenler, kendilerine sunulan cazip teklifleri değerlendirme konusunda istekli davranabilmektedirler (Cihangiroğlu, 2009: 52). Oranların yüksek olduğu dönemlerde çalışan, dışarıda daha düşük ücretle çalışmaya hazır bir işsizler ordusu olduğunu bildiği için, kendini şanslı hissedecek, işini ve örgütünü korumak için daha titiz davranacaktır.

3.2.1.5. Örgütsel bağlılık ve insan kaynakları yönetimi ilişkisi

Sürekli olarak değişime uğrayan bir çevrede faaliyetlerini sürdürmeye çalışan örgütler bu değişime “insan” faktörü ile uyum sağlamaya çalışmaktadırlar. Örgütlerin en değerli varlıkları diğer örgütsel faktörleri de yönlendirme özelliğine sahip olan işgörenlerdir. Yeni yönetim yaklaşımlarıyla birlikte çalışanların örgüt başarısına katkılarının ne düzeyde önemli olduğu daha iyi anlaşılmaktadır. Modern yönetim yaklaşımları örgüte bağlı, verimli, örgüt amaçlarını içselleştirmiş, motive olmuş, yaratıcı değişime açık ve kendini geliştirme konusunda istekli çalışanların

varlığının örgüt başarısı için vazgeçilmez olduğunu vurgulamaktadırlar (Ersoy ve Bayraktaroğlu, 2015: 2).

Konuyla ilgili yapılmış araştırmalar çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılığının pek çok etkene bağlı olduğunu doğrulamıştır. Örneğin Erdaş'tan (2009) alınan Decotiis ve Summers'ın (1987) örgütsel bağlılık faktörleri ve sonuçları modeline göre; örgütsel yapı ve süreçler, örgüt iklimini etkileyerek, kişisel faktörlerle birlikte doğrudan örgütsel bağlılığa etkide bulunmaktadır. Bunun yanında iş tatmini, çalışanın moral düzeyi ve örgütün etkililiği, bağlılığı etkileyen diğer faktörlerdendir. Bu faktörlerin olumlu yöndeki sonucu ise; bireyin güdülenmesini sağlamak ve iş performansını arttırmaktır. Çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılığı arasındaki etkileşim, yurt içinde ve yurt dışındaki pek çok araştırmada farklı boyutlarla ilişkilendirilerek ortaya konulmuştur. Bu anlamda Poyraz ve Kama'nın (2008) araştırma sonucuna göre örgütsel bağlılık, iş tatminini olumlu yönde etkilerken; iş tatmini de örgütsel bağlılığı aynı yönde etkilemektedir. Başka bir ifadeyle iş tatmini yüksek olan çalışanlar örgütlerine daha fazla bağlı olma eğilimi gösterirken; iş tatmini düşük olan çalışanlar ise örgüte zarar verebilecek davranış gösterme eğilimi taşırlar. Bununla ilişkili olarak Sharma ve Bajpai (2010) örgütsel bağlılığın, iş tatmininin öncülü ve belirleyici özelliklerinden biri olduğunu ifade etmiştir. Mahmutoğlu (2007) ise çalışmasında, çalışanın işine karşı geliştirdiği tutumların iş tatminini etkilediğini; örgütsel bağlılığın ise çalışanın örgütüne karşı geliştirdiği tutumlarla ilgili olduğu ortaya koyarak; çalışanların iş tatminleri ve örgütsel bağlılıklarının bireysel, örgütsel ve toplumsal boyutlarda olumlu etkiler yaratacağını vurgulamıştır. Çelep (2000) ise iş tatmininde daha çok ücret, ödül, ve terfi gibi dışsal ödüllendirmelerin etkili olduğunu; buna karşın örgütsel bağlılıkta ise daha çok içsel ödüllendirmelerin önem taşıdığını belirtmiştir. Sonuç olarak çalışanların iş tatmininin ve örgütsel bağlılığının, bir örgütteki verimliliği arttırabilmek için önemli öncelikler olduğu, araştırma sonuçlarıyla doğrulanmıştır. Konuya iş dünyasının ve akademik çevrelerin ilgisinin yeterli düzeyde olduğu görülmektedir. Bu açıdan birey, örgüt ve toplum yararını sağlamak adına, örgütlerde etkili insan kaynakları yönetiminin, çalışanların iş tatminlerinin arttırılmasında ve örgütsel bağlılıklarının sağlanmasında önemli katkı sağlayacağı söylenebilir (Karataş ve Güleş, 2010: 78). Örgütsel maneviyatın hissedildiği işyerlerinde iş tatmini ve örgütsel bağlılığın sağlanmasının daha çabuk ve sürdürülebilir olacağı öngörülmektedir. İK yöneticilerinin bağlılığı

sağlamak için işyeri maneviyatını geliştirmeleri ve şirketelerde bu atmosferi hakim kılmaları yeni bir adım olacaktır.

3.2.1.6. Örgütsel bağlılığın sonuçları

Örgütsel bağlılık, örgütsel hedeflere ulaşmada kritik önemi olan faktörlerin başında gelmektedir. Bu nedenle tüm örgütler, üyelerinin bağlılık düzeylerini artırmak istemektedirler. Bu konuda çağdaş örgütler, çeşitli çalışmalar ortaya koyar ve çözüm yönünde politikalar geliştirirler. Örgüte bağlılığı yüksek olan işgörenlerin, görevlerini yerine getirmede ve örgütsel hedeflere ulaşmada ekstra çaba sarf ettikleri görülmekte, ayrıca bu tür işgörenlerin örgüt ile olumlu ilişkiler kurdukları ve daha uzun süre üyeliklerini devam ettirdikleri ifade edilmektedir. Örgüt yöneticilerinin ve işgörenlerinin örgütsel bağlılığı oluşturma, devam ettirme ve geliştirme yolunda atabilecekleri adımların olduğu görülmektedir. Yönetimin, çalışanlara örgütün kıymetli birer elemanı oldukları mesajını vermeleri, kararlara katılmaları için cesaretlendirmeleri, örgüt içi iletişimi sağlıklı bir şekilde yürütmeleri arzu edilen örgütsel bağlılığın tesis edilmesi için temel yöntemler olacaktır. Çalışanlar benzer şekilde, örgütsel bağlılık kavramının yalnızca örgüte değil, kendilerine de fayda sağlayacağı yönünde bir anlayışa sahip olabilirler. Örgüt yönetiminin örgütsel bağlılığı destekleyici bir yönetim yaklaşımı sorumluluğu ve kendilerinin de bundan doğan hakları bulunduğunun farkında olarak, ideale yakın bir çalışma ortamı yaratmak konusunda yönetime yardımcı olabileceklerdir. Burada dikkat edilmesi gereken bir diğer husus da verimliliğe yüklenen anlamdır. Verimlilik kavramı genellikle bir örgütün ürettiği mal ya da hizmetin niceliğine atıfta bulunularak değerlendirilmekte, malı ya da hizmeti üreten işgörenlerin insan olmaktan doğan hakları ve psikolojileri genellikle bu değerlendirmenin dışında tutulabilmektedir. Örgütsel bağlılığı sağlamak adına yapılan faaliyetlerin salt verimi artırma gayesi ile değil, aynı zamanda hayatlarının önemli bir kısmını o örgütte geçiren insanların kişilik, değer, inanç ve yargılarını da hesaba katan bir anlayış içinde gerçekleşmesi en doğru çözüm olacaktır. Çalışana sadece insan olduğu için yapılan yatırım doğal olarak özelde çalıştığı örgüte, hemen ardından da örgütün içinde bulunduğu topluma büyük katkılar sağlayabilecektir (Bayram, 2005: 137).

Bağlılıkla ilgili yapılan pek çok çalışmada, bağlılığın bağımsız bir değişken olarak devamsızlık, işgücü devir oranı, işten ayrılma niyeti gibi değişik iş davranışlarını

etkilediği ya da bağımlı bir değişken olarak demografik faktörler, rol çatışması veya örgütsel yapı gibi değişkenlerden etkilendiği belirtilmektedir (Özişli, 2017: 140).

• **Örgütsel Bağlılık ve Performans Düzeyi:** Performans, planlanmış bir etkinliğin amaca ulaşma derecesidir. Performans, belli bir zaman sonucu elde edilen çıktıdır, başka bir anlatımla ulaşılan hedeftir. Performans sözcüğü, kurum açısından belirli bir zamanda üretilen mal veya hizmetin miktarı olarak tanımlanmakta iken, birey açısından performans, hedefe ulaşma konusunda gösterilen bireysel verimlilik ve etkinlik düzeyidir (Tutar ve Altınöz, 2010; 198).

Geleceğin örgütlerinden biri olma amacını güden bir işletmenin başarısının devamı ancak çalışanların başarısıyla gerçekleşebilir. Çalışanların performanslarından üst düzeyde yararlanmak için gerekli en önemli koşul, örgütte oluşturulan bir sistemle değerlendirme yapılmasıdır (Tınaz, 2009: 79).

• **Örgütsel Bağlılık ve Çalışan Devamsızlığı:** Bireylerin işlerini ne derece önemli buldukları konusu da işe devamsızlıkla yakından ilgili olan bir konudur. Mesleğini ve işini önemli bulan bireylerde devamsızlık düzeyinin daha düşük olması beklenir. Gerçekten de yapılan araştırmalar göstermiştir ki, işini önemli bulan çalışanların devamsızlık oranı çok düşük, önemli bulmayanların ise yüksek çıkmıştır (Keser, 2006: 141).

• **Örgütsel Bağlılık ve İşe Geç Kalma:** İşe geç gelme, işgörenin işinin başında bulunması gerekli olan saatlerden daha geç işine ulaşması olarak ifade edilebilmektedir. İşe geç gelme oranı ise, belirli bir zaman diliminde ise geç gelenin günlerin toplamının o zaman dilimi içindeki iş günlerine bölünmesi ile bulunur. Ancak bazı işgörenlerin işe ulaştıkları aracın bozulması, hava şartları, hastalık gibi istenmeyen durumlar nedeniyle işine geç kalabileceği dikkate alınmalıdır. Bunların dışında sorumluluklarının bilincinde olan işgörenlerin işlerine geç gelme oranının düşük olması beklenebilmektedir (Çelik Keleş, 2006: 97).

Bireyin işinin başında bulunması gerekli olan zamanlardan daha geç işine ulaşması olarak tanımlanan işe geç kalma, devamsızlıkta olduğu gibi çalışanın görev ve sorumluluklarını yerine getirmemesi nedeniyle aksaklıklara neden olan bir davranış biçimidir (Gümüş ve Sezgin, 2012: 127).

Gerek işe bağlılık düzeyi yüksek olan işgörenlerin gerekse yeni işe girenlerin en çok işleriyle uğraşmaktan ve işe zamanında gitmekten motive olmaları beklenir. İşe bağlılık ve örgütsel bağlılık düzeyi düşük olan işgörenlerin ise motivasyonları çok azdır. Yüksek düzeyde motivasyona sahip işgörenler ve motivasyonu olmayan işgörenler hoş görülebilen nedenlerle (hastalık, dini tatiller, geçici görevlendirmeler, tatil, ulaşım sorunları) işe geç gelebilir ya da gelmeyebilir. Bununla birlikte yüksek düzeyde motivasyona sahip işgörenler, motivasyonu olmayan işgörenler gibi beklenmeyen nedenlerle işe geç gelmemekte ya da tümüyle devamsızlık etmemektedir. Daha yüksek düzeyde işe bağlılık ve örgütsel bağlılık gösteren işgörenler, daha alt düzeyde işe bağlılık ve örgütsel bağlılık gösteren işgörelere göre daha az beklenmeyen nedenlerle işe geç kalma ve işe gelmeme davranışı göstermektedirler (Uygur, 2009: 39-40).

• **Örgütsel Bağlılık İşgücü Devir Oranı ve İşten Ayrılma Niyeti:** Örgütsel bağlılıkları yüksek olan çalışanların alternatif iş imkanları bulunsa da işten ayrılma niyetlerinin veya işgücü devir oranlarının düşük olacağı düşünülmektedir. Örgütsel bağlılığın örgüt açısından en önemli yararlarından biri de çalışanların işten ayrılma niyetlerini negatif yönde etkilediği ile ilgili varsayımdır. Çünkü işten ayrılmalar örgüt için yeni bir çalışan seçimi ve seçilen bireylerin örgüte uyumu için harcanacak fazladan zaman ve maliyet anlamına gelmektedir. Aynı zamanda işten ayrılma niyeti düşük olan çalışanlar alternatif iş aramaktan çok işlerinde daha fazla başarılı olmayla ilgileneceklerdir (Ersoy ve Bayraktaroğlu, 2015: 13)

İşten ayrılma niyeti bireyin işe devam etmeme ile ilgili düşüncesi, yani işe yönelik olumsuz tutumunu yansıtmaktadır. İşten ayrılma niyeti esasında işten ayrılmanın kendisi değil, fakat önemli göstergelerinden birisidir (Yıldız, 2015: 84). Bu niyeti taşıdığı halde yıllarca mevcut kurumunda çalışmaya devam eden, ya da işyerini satmak veya devretmek istediğini söyleyip de çalışmaya devam eden birçok kişiye rastlanmaktadır. Bu durum belki de söz konusu çalışanların “konfor alanları” nı terketmek istememelerinden kaynaklanıyor olabilir. Konfor alanı kişinin kendisini halihazırda aşına hissettiği bir ortamda herşeyi kontrol edebildiği yanılıısına düştüğü ve kendini rahat hissettiği psikolojik evre olarak tanımlanmaktadır. Emre Başkan(2019) Harvard Business Review Türkiye (HBR)’de çıkan makalesinde 2018 yılında 1455, 2019 yılında 1231 beyaz yakalı üzerinde yaptığı araştırmada,

Çalışanların konfor alanında olanların oranını sırasıyla %57 ve %60 olarak tesbit etmiştir. Aynı araştırmada çalışanların % 18 inin “Kaygı Alanı”nda, %15inin heyecan/performans alanında olduğu vurgulanmıştır. Sekiz farklı sektörde bu üç kavramı inceleyen Başkan (2019), konfor alanının %67 ile en yüksek olduğu sektörün finans sektörü olduğunu, en düşük ölçüldüğu sektörün de %49 ile enerji sektörü olduğunu ortaya koymuştur.

3.2.1.7. Örgütsel bağıllığın göstergeleri

Örgütsel bağıllık bireye, zamana ve yere göre farklılıklar gösteren öznel bir yapıya sahip olmakla birlikte, bir çalışanın örgütüne bağıllık gösterip göstermediğini belirlemede kullanılan bir takım faktörler mevcuttur (İnce ve Gül, 2005: 9).

- **Örgütün Amaç ve Değerlerini Benimseme:** İşletmenin başarısı için, işgörenlerin amaçları ile işletme amaçlarının birbirine yakın olması gerekmektedir. Başka bir ifade ile işletmenin amaçları çalışan tarafından iyi bir şekilde anlaşılmalıdır. Ahenk olması durumunda her iki taraf açısından da olumlu sonuçlar oluşacaktır. Bu doğrultuda, yöneticiler, astlarını işlerinde dürüst ve verimli çalışmanın işletme çıkarlarına olduğu kadar kendi çıkarlarına dönük bir hareket olduğuna inandırmalıdır. Böylece, alışanlar, örgüt amaçlarına katkıda bulunmakla kendi amaçlarına hizmet ettiği bilincine ulaşabilir(Keser, 2006:172). Neticede alışanların beklentileri ile örgütün sundukları mesafe açıklığı örgütsel bağıllık düzeyini belirleyecek en önemli faktörlerdendir (İnce ve Gül, 2005: 9).

Kişinin, bir kurumda çalışıyor olmadığında bile aynı amaçlar için uğraş verdiği düşünöldüğünde, amaç ve değerlerini benimsediği bir örgütte çalışması, ona amaçlarını gerçekleştireceği bir ortam sağlayacaktır. Üstelik bu işyerinde aynı amaçlara yönelmiş çalışma arkadaşları, gerekli araç-gereç, donanım ve bilgi birikimi de mevcuttur. Çalıştığı örgütün sağladığı imkanlarla her geçen gün kişisel hedeflerine biraz daha yaklaşan çalışanlar kendilerini şanslı hissetmelidirler. Kendi imkanlarıyla sokak çocuklarına yardım etmeyi amaç edinmiş bir kişinin, aynı amaca hizmet eden bir yardım kuruluşunda çalışması veya kısıtlı imkanlarla kendi laboratuvarında bir proje üzerinde çalışan bir bilim insanının, bu konuda önde gelen bir ilaç firmasında çalışması gibi çoğaltılabilecek örnekler bağıllığın pik seviyesine ulaştığı noktalar olacaktır.

• **Örgütle Özdeşleşme:** Özdeşleşme, örgütsel bağlılığın ikinci aşaması olup bireylerin örgüte ve örgüt çalışanlarına yakın olma istekleriyle ilgilidir. Bu durumda çalışanın, diğer örgüt çalışanlarının davranışlarını benimsemedeki amacı onlarla ilişkiye girmek ve bu ilişkiyi devam ettirmek olmaktadır. Böylece, bir gruba üye olmak insanın kendini tanımasına fırsat sunmaka ve bireyde ait olma duygusu meydana getirmektedir. Ayrıca bu özdeşleşme, çalışanların örgüt üyeliklerinin devamı konusunda çok istekli olmasına sebep olacaktır. Bununla birlikte, örgütün imajının, saygınlığının ve güvenilirliğinin yüksek olması üyelerin daha fazla özdeşleşme göstermesini sağlamaktadır (Gümüş ve Sezgin, 2012: 103).

Ashforth ve Mael (1989) çalışmalarında sosyal kimlik teorisini kuramsal örgütsel literatüre dahil ederek, örgütsel özdeşleşme ile ilgili olarak şu bulguları sunmuşlardır;

- Örgüt diğer örgütlerle karşılaştırıldığında daha farklı (bir anlamda örgütün benzersiz olarak algılanması) algılanıyor ise, özdeşleşme potansiyeli yükselmektedir,
- Örgüt üyeleri örgütün kimliğinin yüksek düzeyde çekici olarak algıladıklarında, öz saygıları artmakta ve özdeşleşme gerçekleşmektedir,
- Örgüt üyeleri örgütün prestijini ne kadar yüksek düzeyde algıarlarsa, özdeşleşme potansiyelleri de o düzeyde artmaktadır,
- Hedeflerdeki ortaklık, etkileşim, benzerlik ve ortak geçmişe sahip olma özdeşleşmeyi geliştirmektedir, örgüt dışındaki gruplardan gelen tehditler, kişinin dahil olduğu gruba özdeşleşme düzeyini artırmaktadır (Eker, 2015: 119).

Örgütsel bağlılık ve örgütsel özdeşleşme kavramları arasında bir diğer farklılık da örgütsel bağlılık kavramının, bir materyal değişim ilişkisine dayanmasıdır. Davranışsal bir yaklaşım olan yan fayda kuramına göre örgütsel bağlılık, bireyin yan fayda sağlayarak ilgi alanları ile tutarlı aktiviteleri birbirine bağlaması ile olgunlaşır. Oysa özdeşleşmenin sosyal kimlik kuramı tarafından tanımlanan doğasında, çalışanın sadece duygusal bir tatmin edinebileceği belirtilmiştir (Karayığit, 2008: 77).

Örgüt amaçları ile çalışan amaçlarını bütünleştirebilen bir yapı oluşturabilmek ve bu bütüncül yapıyı koruyabilmek adına, örgütsel özdeşleşme kavramı firmalar tarafından çok dikkatli bir şekilde ele alınmalıdır. Takım çalışmalarının, yaratıcı fikirlerin, örgütsel bağlılığın ve buna benzer uygulamaların önem arz ettiği rekabet

ortamında, özdeşleşmiş çalışanların “ben” duygusundan sıyrılarak, üyesi oldukları örgütü benimsemeleri ve “biz” duygusunu kazanmış bireylere dönüşmesi daha kolay olacaktır. Bu yönden bakıldığında ise örgütsel özdeşleşmeyi, “çalışanların ben duygusundan arınarak, biz duygusuna sahip olmaları” şeklinde de tanımlamak mümkündür (Fettahlıoğlu ve Afşar, 2017: 191).

• **Örgüt için Fedakarlıkta Bulunabilme:** Fedakârlık davranışı, gönüllü veya gönülsüz yapılabilen çıkar amacı güdülen veya güdülmeyen tek taraflı yardım davranışlarını kapsamaktadır. Dolayısıyla bir kişinin fedakârlığı, kendi isteğiyle olduğu gibi toplumsal baskı sonucu da olabilir. Fedakârlık ve özveride kişinin kendi kısa vadeli çıkarlarından vazgeçmesi vardır. Özveriyle çalışan birey, anlam yüklediği hedeflerine ulaşmak için zamanını başka eylemlere değil çalışmaya ayırmayı tercih eden bireydir (Düzgüner, 2019: 365).

Kişinin başka bir örgütten aldığı daha yüksek bir ücret, statü, profesyonel özgürlük gibi tekliflere dahi olumlu bakmayarak çalıştığı örgütten ayrılmaya isteksiz olması, örgütü için fedakarlık yapmasıyla açıklanabilir (Bakan, 2011: 18). İşgörenin herhangi bir maddi yarar ve beklenti içerisine girmeksizin, sadece örgütün başarısı için kendinden fedakarlıklarda bulunabilmesi, kişinin örgütüne olan bağlılığının bir ispatıdır. Örneğin Japonya’nın İkinci Dünya Savaşında maruz kaldıkları atom bombası saldırılarına rağmen ekonomik anlamda çok çabuk toparlanabilmesinde, söz konusu özelliğin olduğu oldukça açıktır (İnce ve Gül, 2005: 10)

Bilimsel planda diğerkâmlığı; vermek, paylaşmak, yardımlaşmak/işbirliği yapmak ve derin sevgi gibi onunla yakından alakalı diğer pro-sosyal davranışlardan ayırt etmek gerektiğini söyleyen Monroe’ya göre geleneksel olarak diğerkamlık, kendinden fedakarlık etmesi gereken bir durum olduğunda dahi kişinin bir diğerinin yararına yönelik eylemlerde bulunmasını ifade etmektedir. Bu kavramlaştırma, çeşitli kritik noktalara işaret etmektedir (Monroe, 2002: 107; 1994: 862-863; Düzgüner, 2019: 362-363).

1. Diğerkamlık eylem içermelidir. İyi niyetler ve iyi niyetli düşünceler yeterli değildir.

2. Bu eylem bilinçli olsun olmasın bir hedefe sahip olmalıdır.

3. Bu hedef bir diğerkam bir kişiye yardım etmeye yönelik olmalıdır. Eğer diğerkam insanların refahı, kişinin kendi refahını geliştirmek için yaptığı bir davranışın istemeden ortaya çıkan veya ikincil bir sonucu ise bu eylem diğerkam değildir.

4. Sonuçlar niyetlerden daha önemsizdir.

5. Diğerkamlık şartlara göre değişmez. Diğerkam eylemin amacı, bir başka insana yardım etmektir. Diğerkam bir kişi için ödöl beklentisi söz konusu değildir.

6. Diğerkamlık, bu davranışı gösteren kişinin refahını azaltma riski taşımalıdır. Hem bu eylemi yapan hem de yapılan kişinin refahını geliştiren eylemler genellikle kollektif eylem sayılır.

Bir çok örgütte çalışanların belli dönemlerde kısa süreli fedakarlık yapmasını gerektiren durumlar olabilir. Bu gibi durumlarda yapılan fedakarlıklarla kişisel veya teknik bir aksaklık kaynaklı bir gecikmenin önüne geçilerek üretim veya hizmetin sürekliliği sağlanmış olur. Fedakarlık zamanla belli kişilerce yapıldığında veya ondan beklenir hale geldiğinde bu tip davranış o kişilere yüklenmiş fazladan bir psikolojik yük olacaktır. Fedakarlık kurum veya çalışan kaynaklı aksaklıkların telafisi olarak görülöl suistimal edildiğinde ise bu davranışı gösteren çalışanlar artık vazgeçecektir.

Öte yandan bazı mesleklerde fedakarlık çok sık veya sürekli olabilir. İ ve dış güvenliikle ilgili meslekler hayati risk taşıması sebebiyle yüksek fedakarlık gerektirirler. Anne-baba eş ve çocukların her an kötü bir haber alma ihtimali olan bu meslekleri icra edenler şehitlik ve gazilik gibi en yüksek manevi mertebelerle motive olmuş kimselerdir. Bir anne-babanın mazisinde bulunulmamış doğum günleri, mezuniyet törenleri, düğünler, cenaze merasimleri varsa, çocukların konuşmaya başlaması ve gelişimine dair dönemeçleri yansıtan karelerde hep onlar eksik kalmışlarsa, kısaca ifa edilen vazife uğruna geriye yaşanmamışlıklar kalmışsa işte orada bir fedakarlık vardır ve bunun karşılığı ancak yüce Allah'dan beklenebilir.

Hayatta kendisiyle ilgili başarı beklentisi karşılayamayan kişilerin yaptığı yanışlardan biri de aynı şeyleri yapıp farklı sonuçlar beklemektir. Rutin alışma düzenini bozmadan, uykusundan tatilinden veya aile ilişkilerinden fedakarlık etmeden, örgüt içindeyse ekstra bir gayret ve fedakarlık ortaya koymadan dikkat

çekip terfi etmek, ülke ve insanlık için dikate değer bir katkı sunmak mümkün gözükmemektedir.

• **İçselleştirme:** İçselleştirme bağlılığın son aşaması olup bireysel ve örgütsel değerlerin karşılıklı uyumunu oluşturmaktadır. Kişinin değerlerinin örgütsel değerlerle uyum içinde olması ve örgütsel değerlerin çalışanın tutum ve davranışlarında belirgin bir şekilde yer almasıdır. İçselleştirme bir kez gerçekleştiğinde, kişiyi etkilemek için başka etki kaynaklarının devreye sokulmasına gerek duyulmayacaktır. Fakat içselleştirmenin başarılmasının hem zor oluşu hem de uzun zaman alması, bu konuda çaba sarfetmeyi gerekli kılmaktadır (Gümüş ve Sezgin, 2012: 103-104). Beden ve ruhtan oluşan insan dört temel yeteneğe sahiptir. Bunlar, hissetme, düşünme, irade ve ünsiyet yetenekleridir. İnsanın sahip olduğu bu temel yeteneklerinden kaynaklanan ihtiyaçları karşılamak üzere tarih boyunca çeşitli sosyal müesseseler oluşturulmuştur. Sahip olunan hissetme yeteneğinden kaynaklanan ihtiyaçların karşılanması amacıyla dini-ahlaki, kültürel ve sanatsal nitelikte kurumlar ortaya çıkmıştır. Bu kurumların faaliyetleri iyi-kötü ve güzel-çirkin ölçütlerine göre değerlendirilir. İnsanın düşünce yeteneğinden kaynaklanan ihtiyaçlarının karşılanması amacıyla ilim müesseseleri kurulmuştur. Bunların faaliyetleri doğru-yanlış ölçütüyle değerlendirilir. İnsanın irade yeteneğinden iktisadi faaliyet ve kurumlar oluşmuştur. Bu ekonomik girişimlerin değerlendirilmesinde fayda-zarar ölçütleri kullanılır. İnsanın ünsiyet (toplulara yaşam ve birbirine yakınlık) yeteneğinden kaynaklanan ihtiyaçlara siyasi ihtiyaçlar denilmektedir. Bu faaliyetlerin değerlendirilmesinde kullanılan kıstaslar ise adalet-zulüm ölçütleridir. İslâm'ın temel ilkelerine göre dini-ahlaki ve sanatsal açıdan iyi ve güzel, ilmen doğru, iktisaden faydalı ve siyaseten adil olan İslâmi'dir. İslâm'ın öngördüğü düzende bu dört temel sosyal kurum kendi ölçütlerine göre işlevlerini yerine getirirler. Birbirlerinin işlevlerine müdahale etmezler. Aralarındaki uyum ve koordinasyonu, insan beyni gibi, devlet başkanı sağlar. Kurumlar arası ihtilafları başhakem olarak devlet başkanı halleder (Ersoy, 2007: 11). Birey ve örgütün değerlerinin tümüyle örtüşmesini bu değerlerin evrensel ve herkesin ruhunda karşılık bulacak bir kaynaktan beslenmesi sağlayacaktır. Bu örtüşme bütünüyle gerçekleştiğinde de içselleştirme hedefine ulaşılmış olacaktır.⁴

3.2.1.8. Örgütsel bağlılığın sonuçlarının düzeyleri

Örgütsel bağlılığın sonuçları, bağlılığın derecesi ile ilgili olarak olumlu ya da olumsuz olabilmektedir. Örgütsel amaçlar kabul edilebilir olmadığında işgörenlerin yüksek düzeydeki bağlılığı, örgütün dağılmasını hızlandırabilmektedir. Diğer taraftan amaçlar akılcı ve kabul edilebilir olduğunda ise, yüksek düzeyde bir bağlılığın etkili davranışlarla sonuçlanması olanağı bulunmaktadır. Bağlılık örgütten ayrılma davranışı ile düşük düzeyde; düşük performans, artan devamsızlık ve gecikme gibi geri çekilme davranışlarıyla ise, daha yüksek düzeyde ilişki içindedir (Balay, 2000: 83).

Örgütsel bağlılığın sonuçlarına ilişkin olarak, davranışsal sonuçların bağlılıkla en güçlü ilişkiye sahip olduğu bulunmuştur. Bunlardan özellikle iş doyumu, güdülenme, katılım ve örgütte kalma arzusu örgütsel bağlılıkla olumlu, iş değiştirme ve devamsızlık ise bağlılıkla olumsuz bir ilişki içerisindedir (Balay, 2000: 83-84). Örgütsel bağlılık ile ilgili olarak yaptığı çalışmada Randall (1987), bağlılık düzeyleri ile bu düzeylerin işgörene ve örgüte yönelik olumlu ve olumsuz sonuçlarını irdelenmiştir. Bu bağlamda ortaya çıkan düşük, ılımlı ve yüksek örgütsel bağlılık kavramları aşağıdaki tabloda özet olarak sunulmaktadır.

- **Yüksek Örgütsel Bağlılık:** Bu bağlılık düzeyinde işgörenler, örgüte güçlü tutum ve eğilimlerle bağlılık gösterirler. Yüksek örgütsel bağlılık işgörene, meslekte başarı ve ücrette doyum sağlayabileceği gibi örgüt, işgörenin sadakatine karşılık ona yetki devrederek ve onu üst pozisyonlara getirerek bir şekilde ödüllendirmektedir (Balay, 2000: 89).

Yüksek örgütsel bağlılık duygusuna sahip işgörenlerin işin kendisinden, örgütteki geleceklerinden, denetimden, iş arkadaşlarından doyumları yüksektir. Bu işgörenlerin örgütten ayrılmaları mutsuzluk, hayal kırıklığı, örgüt amaç ve kültürünün değişmesi, işten doyumsuzluk ve az ödülleniş veya mahrum bırakılmış hissine kapılmaları durumlarında gerçekleşmektedir (Bayram, 2006:136). Kamu kurumlarında zaman zaman, yeni boş kadrolar oluşturmak, bazen de yeni gelen yönetimin eskiye dair izleri silmek için bu tip çalışanları emekliliğe veya ayrılmaya zorlamak maksadıyla hayal kırıklığı yaratan bazı rotasyon uygulamalarına başvurduğu görülmektedir.

Yüksek örgütsel bağlılık bazen, işgörenin gelişmesini ve hareketlilik fırsatlarını sınırlamaktadır. Bu durum, aynı zamanda yaratıcılığı ve yenileşmeyi bastırmakta, gelişmeye karşı direnç oluşturmaktadır. Yüksek bağlılık düzeyi, bazen de yaratıcılığın yok olması, iş dışı ilişkilerde fazla stres ve gerilim, zorlamayla sağlanan uyum, insan kaynaklarının etkisiz kullanımı gibi olumsuz sonuçları beraberinde getirmektedir (Randall, 1987: 466).

• **İlmlı Örgütsel Bağlılık:** İşgören deneyiminin güçlü, fakat örgütsel özdeşleşmenin ve bağlılığın tam olmadığı bağlılık düzeyidir. İlmlı bağlılık düzeyinde yer alan işgörenler, sistemin kendilerini yeniden şekillendirmesine karşı çıkmakta ve bu yüzden birey olarak kimliklerini korumak için çaba göstermektedirler (Randall, 1987:463). Bu düzeydeki işgörenler, örgütün bütün değil ancak bazı değerlerini kabul etme yeterliğine sahip olmakta, örgütün beklentilerini karşılarken, bir yandan örgütle bütünleşmeyi bir yandan da kişisel değerlerini korumayı sürdürmektedirler (Balay, 2000: 88). Bunun yanında örgüte ilmlı düzeyde bağlılık, her zaman olumlu sonuçlar ortaya çıkarmayabilir. Bu düzeydeki işgörenler, topluma sorumluluk ile örgüte sadakat arasında bir bocalama ya da çatışma yaşarlar. Bu durum, kararsızlığa ve örgütün verimsiz işleyişine yol açabilecektir (Bayram, 2006: 136).

• **Düşük Örgütsel Bağlılık:** Düşük düzeyde bağlılık, hem bireysel hem de örgütsel düzeyde olumlu ya da olumsuz etkiler bırakabilmektedir. Düşük düzeyde örgütsel bağlılıkta işgören, kendisini örgüte bağlayan güçlü tutum ve eğilimlerden yoksun olmakla birlikte, işgörenin yaratıcılığı ve gelişmeye açıklığı ortaya çıkabilmektedir. Ayrıca işgören, örgüte düşük düzeyde bağlılık duyduğu için alternatif iş olanaklarını araştıracağından bu durum, insan kaynaklarının daha etkili kullanımını sağlayabilecektir (Randall, 1987: 461). Örgüt, içten gelen ve biçimsel olmayan bu iletişim sisteminden zamanında yararlanabilirse, kendisine pahalıya mal olabilecek sorunların üstesinden gelebilecektir (Balay, 2000: 85-86). Fakat ayrılanların yerini dolduran çalışanlarda da bağlılığının düşük düzeyde olma ihtimali bulunmaktadır. Bununla birlikte, örgüte düşük düzeyde bağlılık gösteren işgörenler, bireysel görevle ilişkili çabalarda geri oldukları gibi, grup bağlılığının sağlanmasında da en az çaba gösterirler. Bu yüzden bunlar, örgüt içinde “duygusuz işgörenler” olarak tanımlanmaktadırlar. Düşük örgütsel bağlılık; söylenti, itiraz ve şikâyetlerle sonuçlandığından örgütün adına zararlar gelmekte, müşterilerin güveni kaybolmakta,

yeni durumlara uyum sağlanamamakta ve gelir kayıpları meydana gelmektedir. Örgütte yayılan biçimsel olmayan zararlı iletişim, örgütün otorite yapısını tehdit etmekte ve üst yönetimin meşruluğunu sorgulanır hale getirmektedir (Randall, 1987:463). Bahsedilen türden söylenti itiraz ve şikâyetler olmaksızın örgütteki görevini hakkıyla yerine getiren duygusuz işgörenlerin profesyonelce bir davranış sergilediği de düşünülebilir.

3.2.2. İşyeri maneviyatının örgütsel bağlılığa etkisi

Maneviyat yaşamsal ve cesaret veren bir enerjidir. Bütün insanların içsel ve özgün olarak ortaya koyduğu kapasite ve yönelimdir. Maneviyat, insan ruhunun, kendine ve başkalarına mutluluk veren sevgi, şefkat, sabır, hoşgörü, affetme, uyum duygusu ve sorumluluk nitelikleriyle iletişim kurmasıdır. Maneviyat doğuştan bir insan yeteneğidir. Sadece yaşamsal gücümüz değil, bu yaşamsal gücü deneyimlememizdir. Her ne kadar bu gücü yaşamak, deneyimlemek bizim bir parçamız olsa da, aynı zamanda bizi aşmaktadır. O bizi doğaya ve hayatın kaynağına bağlar. Maneviyatı yaşamak çeşitli hayat deneyimleriyle baş etmemize yardımcı olmaktadır (Frame, 2003'dan aktaran Özdoğan, 2006: 130).

Maneviyat, hayata bu perspektiften bakmaya başlayan bir kişi için o an itibarıyla yaşamının tümüne nüfuz eden bir anlayış değişikliği meydana getirir. Gerek dini kaynaklı gerekse kurumsal, dinlerden bağımsız olsun, manevi özellik taşıyan bir bireyin bu yönünü günün belli saatlerine ya da belirli faaliyet türlerine hasretmesi, meselenin özüne ters düşecektir. Özellikle İslam Dini kişinin yirmi dört saatini tanzim etmiş ve bu şuur ve disiplini hayat boyu sürdürmeyi sağlayacak düzenlemeler getirmiştir. Bu nedenle kısaca üretim ve ticari faaliyetler olarak özetlenebilecek iş yaşamının maneviyatın dışlandığı bir alan olması düşünülemez. Çünkü toplumsal ihtiyaçların giderildiği, karşılıklı hak ve sorumlulukların olduğu, adaletin ve dürüstlüğün ölçülebileceği ve “kul hakkı” gibi önemli bir kavramın oluşabileceği yerler buralardır. Bu yönüyle maneviyat belki de mabetlerde ve evlerimizin münzevi köşelerinde yoğun olarak yaşadığımız bir olgu olduğu kadar işyerlerimizde de huzur ve tatmininin sağlayıcısı olacaktır. Kişisel değerleriyle örtüşen, bu huzur ve tatmin edici ortamlarda, yaşamsal ihtiyaçlarını elde etme fırsatı bulan çalışanların örgütlerine olan bağlılığı pekişecek, oluşabilecek diğer fırsat ve tekliflere yeşil ışık yakma ihtimali düşecektir.

İşyeri maneviyatının temel hedefi, çalışanların inanç, fedakârlık ve ait olma gibi ihtiyaçlarını iş çevresinde karşılanması yoluyla içsel bir motivasyon oluşturmak ve bu yolla örgütsel amaç ya da iş başarımı düzeyini arttırmaktır. Bir diğer deyişle ruhanilik (maneviyat), insanların, onları besleyen ve sosyal ortamlarında yaptıkları anlamlı işle beslenen bir hayata sahip olmalarıdır. Ruhani kültüre değer veren örgütler işlerindeki anlam ve amaç ile birlikte maneviyata da önem vererek toplumdaki insanlarla da bağ kurarak toplumdaki inancın bir parçası olmaya çalışırlar. Ruhani örgütler insanların gelişimlerini artırıcı ve potansiyellerini üst noktalara çıkarmak amacıyla hareket etmektedirler. Ayrıca ruhani örgütler iş ve özel hayat çatışmalarının çözümüne de yardımcı olarak bireylerin motivasyonlarının artmasına hizmet etmektedirler. Ruhani örgütlerdeki örgüt kültürü güçlü amaç duygusu ile bir araya gelen insanların birbirlerine duyduğu güven ve saygı ile insani çalışma şartlarında faaliyetlerini gerçekleştirdiği çalışana hoşgörü gösterildiği bir yapıdır. Ruhanilik örgütlerde yer alan manevi bir yapıyı temsil eder. Böylece örgüte karşı oluşan bağlılık örgüt kültürünün şekillenmesinde de belirleyici bir rol üstlenir (Güven ve Dak, 2017: 117-118).

Gerek günlük hayatta, gerekse iş hayatında insanlara karşılık beklemezsizin yardım eli uzatan kişiler, toplum içerisinde daha çok sevilme ve bu tür kişilere karşı diğer insanlar tarafından da sempati beslenmektedir. Yardımsever insanların, insanlık yararına yaptıkları davranışlarla birer kahraman olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Bu nedenle bu tür kişilerin görünmez bir taç ile taçlandırıldığını, bu görünmez tacın da onlara mutluluk getirdiği düşünülebilir. Bu manevi tatmin duygusunu ise “görünmez taç” kavramı ile simgelemek doğru olacaktır. Çünkü bu tür insanlar, karşılık beklemeden başkalarına yardımcı olmayı gönüllü olarak gerçekleştirmektedirler. Davranış sonucu elde ettikleri yegane şey ise manevi tatmin duygusu olmaktadır (Fettahlıoğlu ve Afşar, 2017: 187). İşyerlerinde yardıma ve desteğe ihtiyaç duyulduğunda, buna gönüllü çalışma arkadaşlarının bulunması yardım alanların örgütsel bağlılığını olumlu yönde etkileyecektir.

Türkiye’de ilgi çekici bir bağlılık şekli olarak, bazı önemli kamu kurumu çalışanlarının tutumu dikkat çekmektedir. Gelen cazip tekliflere rağmen özel üniversitelere geçmeyen ve fırsat eşitliğiye yerleşilen devlet üniversitelerinde kalarak, okulun kadrosunun ve eğitim kalitesinin korunmasından kendini sorumlu

tutan üniversite öğretim üyelerinin normatif bağlılığı, işyeri maneviyatının etkilediği örgütsel bağlılığa örnek olarak verilebilir. Buna benzer örgütlerin vergi vb. yükümlülüklerini denetleyen müfettişlerin, kurumların astronomik maaşlı iş tekliflerine hayır diyebilmeleri ve mevcut görevlerinde devam etmeleri, kamunun menfaatlerini koruma hassasiyetiyle kazanılmış normatif bir bağlılıktır.

Dünyada ABD, Rusya, Çin gibi az sayıda ülkenin üretebildikleri 5'inci nesil savaş uçaklarından daha da üstün kabiliyetli bir uçak olan Milli Muharip Uçağı (MMU) üretebilme hedefine odaklanmış TUSAŞ (Türk Havacılık Uzay Sanayi) idare, çalışan, mühendis ve teknisyenler açısından işyeri maneviyatının iş tatmini ve örgütsel bağlılığa olumlu etkisinin en bariz gözlemlendiği kurumlardan biri olduğu söylenebilir. TUSAŞ Genel Müdürü Prof. Dr. Temel Kotil “Gökbey” adlı helikopterin pervanasının montajı sürecinde, genel olarak tüm çalışanların fedakarlıklarından bahsederken, özellikle operasyondan sorumlu bir kadın çalışanın kendi isteğiyle bir ayı aşkın kurumda gecelediğini ifade etmiştir. Yirmibin parçası bulunan Milli Muharip Uçağın tasarım aşamasından sonra ilk parçasının üretilmesiyle ilgili gelen eleştirilere, söz konusu parçanın arkasında yatan emeği anlatan Kotil; “biz bunun talaşını saklarız, adeta kutsarız” ifadesini kullanırken bu işe yüklediği anlamın yüceliğini dile getirmiştir (CNN Türk, 2021; A haber, 2022).

İşyeri maneviyatı kavramının bir müessesede mevcudiyetinden söz edebilmek için orada var olması gereken şeyler kadar kavramla bağdaşmayacak durumların da gözlemlenmemesi zarureti vardır. Bu bağlamda negatif dışsallık kavramı gündeme gelmektedir. Negatif dışsallıklar (dış maliyetler) firma ya da bireylerin aktiviteleri ve ekonomik faaliyetleri sonucunda zararlı etkilerin bir kısmının ya da tamamının üçüncü kişilerin fayda ve maliyet fonksiyonunda yer alması durumunda ortaya çıkmaktadır. Bir başka tanımlamaya göre ise negatif dışsallıklar, bir üretim ya da tüketim faaliyetine doğrudan taraf olmayan üçüncü bireylere yüklenen maliyettir (Şenatalar, 2003: 69). Bir girişimcinin ekonomik faaliyetinden konuyla ilgisi olmayanların zarar görmesi ve bu zararı gidermeye yönelik bir çabanın olmaması başkasını yok sayan bir bencillik olacaktır. Kuşkusuz çoğu sektörün çevreye ve üçüncü şahıslara yansıyan bir maliyeti vardır. Buna benzer durumda nasıl bir yol izleneceğine ilişkin bir çözümleme tarihimizdeki ilk kanunlaştırma metninde yer bulmuştur. “Def-i mefâsid celb-i menâfi'den evlâdır” kuralı Osmanlı Medeni

Kanunu diyebileceğimiz *Mecelle*'nin küllî (genel) kaidelerinden otuzuncusudur. Zarara engel olmanın faydayı elde etmeden öncelikli olduğunu ifade etmektedir. Buna şöyle bir örnek verilebilir: Bir şahsın kendi mülkünde her türlü tasarrufta bulunabilmesinin sağlayacağı yarar başkalarının can ve mal güvenliğiyle çatışırsa mefsedetin giderilmesi menfaatin celbine tercih edilir ve başkasına açık bir zararın dokunduğu durumlarda o kişinin tasarrufları sınırlandırılabilir (Mesud Efendi, 1302: 19).

Üretim sürecinde zararlı atıklarını hiçbir maliyete katlanmadan yakından geçen bir nehre göle veya denize döken firmanın maliyetlerinin, sadece özel üretim maliyetlerini değil, aynı zamanda temiz sulara bırakılan zararlı atıkların topluma olan maliyetini de kapsaması gerekmektedir. Ancak firma, kendi özel çıkarları açısından bu maliyetleri dikkate almadan üretim kararını kendi özel maliyetine göre verebilmektedir (Yüksel, 2006: 22). Ancak çevresel olumsuz etkilerin önüne geçmek için, hiçbir yaptırım olmadan bile elinden geleni yapan bir işletmede işyeri maneviyatından söz edilebilir. Devletin ve yerel otoritelerin belirlediği tedbirleri almanın maliyetine katlanmamak için çeşitli yollar deneyen kurumlarda ne işyeri maneviyatından ne de çalışanların bağlılığından bahsedilebilir. Özellikle böyle bir örgüte duygusal veya normatif bağlılık duyan çalışanların maneviyatlarından söz etmek mümkün görülmemektedir. Çünkü bu tür örgütlerin atmosfere, yeraltı sularına ve canlı popülasyonuna verdiği zarar elde ettiği dönemsel karın çok üzerindedir.

Geribildirim ve bağlılık konusunda Gallup'un 1003 Amerikalı çalışanla yaptığı araştırma, çalışanların %25'inin yöneticileri tarafından görmezden gelindiği duygusu yaşadığını ortaya koymuştur. Yöneticilerinden, güçlü yönlerine odaklanan geribildirim aldıklarını söyleyen çalışanların bağlılığının %61 gibi yüksek bir düzeyde olduğu görülmüştür. Yöneticilerinin geribildirimlerinde, sadece olumsuz özelliklerine odaklandığı çalışanların bağlılık düzeyinin %45 olması oldukça ilginç bir netice olarak karşımıza çıkmaktadır. Hiç geribildirim almayanların bağlılık düzeyleri ise sadece %1 dir. Bundan önemli olanın yöneticiden düzenli geri bildirim alabilmek olduğu anlamı çıkmaktadır. Söz konusu geribildirim olumsuz olması, bağlılıkta sanıldığı gibi ciddi düşüşlere neden olmamaktadır. Diğer taraftan Türk kültürü, performans değerlendirme sürecinin gerektirdiği yönetici ve çalışan arasında olması gereken yüzleşmeyi zorlaştıran bir özellik taşımaktadır. Bu nedenle,

yöneticiler memnun olmasa da çalışanlarına büyük çoğunlukla geribildirim vermekten kaçınıyor, olumsuz geribildirim vermekte ise çok daha fazla zorlanıyor(Baltaş ve Uşaklıgil, 2022). Kardeşinin ayıbını örtmekle ilgili Hz.Muhammed'in tavsiyelerinin olmasının (Ebu Davud, Edeb, 60), kültürümüzde bulunduğu karşılığın, olumsuz geri bildirimde bulunmakta zorlanılmasında etkisi olduğu düşünülebilir. Hiçbir geribildirim almamak, umursanmamak ve yok sayılmak olarak algılanabileceği için örgütsel bağlılığı düşürücü bir etki göstermiş olacaktır. İşyeri maneviyatının olduğu bir kurumda gerek yönetimin gerekse çalışma arkadaşlarının herhangi bir kimseyi terkedilmiş, yüz üstü bırakması beklenmemektedir.

Örgütlerde yerleşmesi arzu edilen kavramlardan biri de güvendir. Adalet, fedakarlık, nezaket, merhamet, bağlılık vb. kavramlar gibi örgütsel güven de manevi bir iş ortamında bulunması beklenen ve maneviyatla ilişkili değerlerden biridir. Farklı nitelik ve kişisel özellikler taşıyan insanların işbölümü yaparak aynı hedefleri gerçekleştirmek için bir araya geldiği organizasyonlar olan işyerlerinde hem ast üst ilişkilerinde, hem de yatay düzeyde bir güvenin inşası oldukça önemlidir. Güven; bir diğerinin kendisine yönelik planlı olarak kötülük yapmayacağından, aynı zamanda o kişinin ihmalkarlığı, savsaklaması veya beceriksizliğinden dolayı bir zarar görmeyeceğinden bir kişinin emin olması demektir. Hz.Peygamber'in "Müslüman, insanların elinden ve dilinden güvende olduğu kimsedir" sözü de başkasından zarar görmeyeceğini bilmenin değerini ortaya koymaktadır. Doğal olarak insanlar kendi davranışlarının sonuçlarına katlanmaya hazırlıklıdır. Fakat aynı departmanlarda veya departmanların birbirini desteklediği operasyonlarda diğer çalışanlarla ilgili sorunların kendisine yansımaması mümkün değildir. Güvenin diğer boyutu diğerinin verceği destekten, yaptığı işin kalitesinden, işi sahiplenmesinden ve zamanlamasından emin olmayı kapsar ki bu özellikteki çalışan ait olduğu takıma, departmana, şirkete ve yönetime güç katacaktır.

Akın ve Orman (2015) "Öğretmenlerin Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki" isimli çalışmada öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyini belirlemeye yönelik Balay'ın (2000) geliştirdiği ve Erdem'in (2008) faktör yapısını tekrar sınadığı "Örgütsel Bağlılık Ölçeği" ni kullanmış olup alt boyutları uyum (8 madde), özdeşleşme (7 madde) ve içselleştirme (9 madde) olmak üzere üç

tanedir. Araştırmada öğretmenlerin güven düzeyleri uyum boyutuyla negatif ilişkili iken özdeşleşme ve içselleştirme boyutlarıyla pozitif ilişki göstermektedir. Diğer bir anlatımla, öğretmenlerin okul ortamındaki ilişkilerinde algıladıkları güven arttıkça uyum boyutunda bağlılıkları azalmakta, özdeşleşme ve içselleştirme boyutlarında bağlılık düzeyleri artmaktadır. Bu durumun tersi de söz konusudur. Öğretmenlerin uyum boyutunda bağlılıkları arttıkça güvenleri azalmakta, özdeşleşme ve içselleştirme boyutunda bağlılıkları arttıkça güvenleri de artmaktadır.

Boyutlar bazında değerlendirildiğinde, en düşük bağlılığın uyum boyutunda, en yüksek bağlılığın ise içselleştirme boyutunda yaşandığı görülmektedir. Türkiye’de öğretmenler üzerinde yapılan diğer çalışmalarda da benzer biçimde uyum bağlılığının görece düşük, içselleştirmenin ise yüksek olduğu tespit edilmiştir (Balay, 2000; Erdem, 2008). Akın ve Orman(2015)ın araştırmasının sonuçları genel olarak alanyazını destekler niteliktedir. Görülen odur ki, Türkiye’de öğretmenler, okul ortamında ortalama düzeyde ve ortalamanın üzerinde bağlılık yaşamaktadır. En yüksek düzeyde bağlılığın içselleştirme boyutunda yaşanması istenilen bir durumdur. Çünkü içselleştirme boyutunda bağlılık örgütün değerleriyle çalışanın değerlerinin örtüşmesi anlamına gelmektedir. Böylesi bir bağlılık, zorunlu bir bağlılığı ifade eden uyum bağlılığından ya da iş arkadaşlarıyla ilişkileri önceleyen özdeşleşme bağlılığından daha nitelikli görülebilir (Akın ve Orman, 2015: 98-99). Örgütsel güvenin, özellikle de zorunlu olmayan “içselleştirme” boyutunun örgütsel bağlılıkla ilişkisinin olumlu anlamda yüksek olması, zorunlu bağlılığı ifade eden “uyum” alt boyutunun ilişkisinin ise daha düşük kalması manevi içerik taşıyan çoğu tutumun örgütsel bağlılığı desteklediğinin bir kanıtı olarak değerlendirilebilir. Bu ölçekteki “uyum” alt boyutu çalışmamızda kullanılan Minnesota iş tatmini ölçeğinin “Devamlılık”alt boyutuyla benzer, kişisel çıkarları koruma ve sürdürme hedefine yönelik rasyonel bir yaklaşımı ortaya çıkarmaktadır. İşyeri maneviyatında ise kişisel çıkarı merkeze alan bir hareket tarzına yer olmayacaktır.

Ülkemizde yapılan çalışmalar başlığında ele aldığımız Sadykova ve Tutar (2014)’ın “İşyeri Maneviyatı ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma” adlı çalışmada işyeri maneviyatı ile örgütsel güven boyutları arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu belirtilmiş ve çalışma ortamında ruhsal değerlerin varlığının, çalışanların kendilerini güvende hissetmelerini sağlayıp güven iklimini pekiştirdiği

için, bireylerin kişisel mutluluğunu, örgütsel bağlılığı ve dayanışmayı artırdığı vurgulanmıştır.

Mehmet Akif Ersoy'un Birinci Dünya Savaşı günlerinde Teşkilât-ı Mahsusa tarafından gönderildiği Berlin'den dönüşünde, Batı'yı kastederek "dinimiz gibi işleri var, işimiz gibi dinleri var" sözü konuya ışık tutar niteliktedir. Milli şairimiz bu sözüyle mükemmel ve hayatın her safhasını kuşatan inanç sistemimizin yaptığımız işe ve iş yapma biçimimize yansımamasına ilişkin bir eleştiri ortaya koyarken, bu kadar sağlam manevi temellere sahip olan bizlerin bu durumuyla görece daha az dini duyarlılığı olan Batı'lıların iş yapma biçimlerindeki tezatı gözler önüne sermektedir.





4. İMAM HATİP LİSELERİNDE İŞYERİ MANEVİYATININ İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLA İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

4.1. İmam Hatip Liseleri

Türkiye'nin eğitim sistemi içerisinde imam-hatip liseleri ilk açıldığı zamandan günümüze kadar geçen sürede, her zaman önemini koruyan eğitim kurumları olmuştur. Tarihi açıdan konuya bakıldığında, bu okulların en köklü eğitim kurumları olduğu söylenebilir (Korkucu, 2016: 145)

İmam Hatip okulları Türkiye'de laiklik, İslamcılık modernite, irtica gibi zaman zaman toplumu kutuplaştıran tartışmalarla ilişkilendirilerek tartışılan eğitim kurumları olmuştur. Okullar, Türkiye'nin laik ve muhafazakâr olarak nitelendirilen kesimleri arasında görüş ayrılıkları yaratmış, laik kesimin çoğunluğu, imam hatip mezunlarının ancak yüzde 15'i din görevlisi olduğundan, bu okulların din görevlisi eğitime amacından, cumhuriyetin temel ilkelerini çiğnemeye çalışan, tek tip bireyler yetiştirme amacına savrulduğu anlayışına sahip olmuşlardır. Öte yandan, birçok muhafazakâr dindar ise, İmam Hatip Okullarını, öğrencilerin eğitimlerine devam ederken İslami kaideleri de öğrenebildikleri kurumlar olarak desteklemişlerdir. Bununla birlikte, İmam Hatip Okullarının genel olarak Türkiye'deki İslami yapılanmaları destekleyen, özellikle de iktidardaki partinin gücünü ve yeni koşullara uyum sağlama yeteneğini şekillendiren, kilit kurumlardan biri olduğunu öne süren çevrelerin de varlığı bilinmektedir (Özgür, 2015: 10)

1922 tarihinde kabul edilen Tevhidi Tedrisat Kanunu'nun "Maarif Vekaleti yüksek diniyat mütehasısları yetiştirilmek üzere Darülfünun'da bir İlahiyat Fakültesi tesis ve imamet ve hitabet gibi hidematı diniyenin ifası vazifesiyle mükellef memurların yetişmesi için de ayrı mektepler küşat edecektir." şeklindeki dördüncü maddesinde bu okulların kuruluşuyla ilgili hüküm açıktır: "Eğitim Bakanlığı, dini bilgiler konusunda yüksek uzmanlar yetiştirmek üzere üniversitede bir İlahiyat Fakültesi kuracak ve imamlık ve hatiplik gibi dini hizmetlerin yerine getirilmesiyle görevli memurların yetişmesi için de ayrı okullar açacaktır." Bu maddeye göre devlet, İslâm dini mensuplarının dini eğitim görevini üstlenmektedir. Çünkü dini hizmetlerin yerine getirilmesinde "imamlık", "hatiplik" vb. memuriyetler tesis etmiştir. Ayrıca bu konuda uzman kimselerin yetişmesi için de ülkenin tek üniversitesinde din eğitimi

veren ve dini konularda araştırma yapacak bir yükseköğretim kurumunun kurulmasını da güvence altına almıştır (Uygun, 2013: 838).

Kanun maddesi gereğince yirmi dokuz merkezde ilkokula dayalı olarak dört yıllık İmam-Hatip mektepleri açılmış, bir tâlimatnâme ile bu okulların yönetimi ve öğretim şekli düzenlenmiş, okutulacak dersler şu şekilde belirlenmiştir: Kur’ân-ı Kerîm, gınâ (mûsiki), tefsir, hadis, ilm-i tevhiid, din dersleri, Arabî, hitabet ve irşad, ahlâk ve mâlûmât-ı vataniyye, Türkçe, Türk edebiyatı, tarih, coğrafya, hesap, hendese, hayvanat, nebâtat, rûhiyat, fizik ve kimya mâlûmatı, tabakat, hıfzıssıhha, yazı, terbiye-i bedeniyye. Kapatılan Medresetü’l-irşâd ve taşra medreseleri öğrencilerinin bir bölümü yeni açılan İmam-Hatip mekteplerinin farklı sınıflarına yerleştirilmiş, bu sebeple, 1923-1924 öğretim yılında yirmi dokuz yerde 2258 öğrenciyle açılan bu mekteplerin bazıları öğretime başladığı yıl mezun vermiştir. Fakat İmam-Hatip okullarına öğrenci ilgisi giderek azalmış, bu yüzden okul sayısı 1924-1925 öğretim yılında yirmi dokuzdan yirmi altıya, 1925-1926’da yirmiye düşmüş, bir yıl sonra sadece İstanbul ve Kütahya’da birer okul kalmış, 1929-1930 öğretim yılında ise tamamen kapanmıştır. İmam-hatip mektepleri öğrenci bulunamadığı için kapanmış gibi görünse de genel kabule göre bu okulların kapanmasının asıl sebebi sorumlu makamların ilgisizliği ve mezunlarının, gerek öğrenimlerini sürdürme gerekse meslek elemanı olma açısından istikbale dair bir beklentilerinin kalmamasıdır (Ayhan, 2000).

İHL’lerin olmadığı ve din eğitiminin yasaklı olduğu 1930- 1948 yılları arası Türk toplumunun dini ve sosyal hayatında dramatik sonuçlar doğurmuştur. İHL’lerin kapatıldığı ve din eğitiminin yasaklığı bu yılların yaptığı tahribatı dönemin Diyanet İşleri Başkanı Ahmet Hamdi Akseki’nin 1950 yılında hazırlayarak Meclis’e sunduğu “Din Tedrisatı ve Dinî Müesseseler” başlıklı rapor çok net bir şekilde ortaya koymaktadır. Rapordaki

Yıllardır çocuklarımız hakiki bir din ve ahlak terbiyesinden mahrum olarak içi bomboş ve her hangi bir menfi tesiri kabule müsait bir halde yetişmektedir. Çocuklarımızın ve gençlerimizin, başka dinlerin ve muhtelif şekillerdeki misyoner propagandalarının içtimaî, siyasi her hangi bir muzır mezhep veya tarikat ve akidelerin menfi tesirlerinden uzak tutulması için çare düşünülmelidir. Çocuklarımıza gerek mekteplerde ve gerek başka vasıta ile yıllardır din ve ahlak aleyhinde söylenilebilecek ne varsa hepsi söylenmiş, telkin edilmiş ve kıpkızıl bir dinsiz olmaları için her şey yapılmıştır.

ifadeleri İmam-Hatiplerin kapalı olduğu dönemi anlamak için herhangi bir yoruma ihtiyaç bırakmamaktadır (Genç, 2015: 20).

1932’de İmam Hatip Mektepleri tamamen kapatılmasından sonra 1949 yılında tekrar açıldığında adları “İmam Hatip Kursları”şeklindeydi. Demokrat Parti iktidarı sonrasında Celaleddin Ökten Hoca’nın projesini hazırlayıp hükümete kabul ettirdiği imam hatip okulları ise 1951 yılında yeniden açılmış oldu. İlk kurulan okul İstanbul İmam Hatip Lisesi olup aynı yıl, Ankara, Konya, Adana, Isparta, Kayseri ve Kahramanmaraş’ta ilk imam hatip okulları açılmıştır. 1969 yılında ise Isparta’da ilk kız imam hatip okulunun temelini atıldığı bilinmektedir (ÖNDER İmam Hatipliler Derneği, 2022).

4.2. İmam-Hatip Lisesi Öğretmenleri

İmam hatip liselerinde meslek dersi öğretmenleri ve (meslek dersleri dışındaki)kültür dersleri genel başlığı altında görev yapan iki grup öğretmen bulunmaktadır. Çalışan bütün öğretmenler, öğretmen alımlarında KPSS nin uygulamaya geçmesinden bu yana bu sınav puanına göre mesleğe alınmaktadır. Aynı okulda üç dört yıl görev yapan öğretmen belli dönemlerde il içi veya il dışı tayin isteyebilmekte olup diğer branş öğretmenleri her tür okula tayin isteyebilirken meslek dersleri öğretmenleri bu tür lise veya orta okullara tayin isteyebilirler.

Aşağıda verilen tabloda araştırmamızdaki bu iki grup öğretmenin lise eğitimlerini hangi tür okullarda yaptığı ortaya konulmuştur.

Tablo 4.1. Öğretmenlerin branşları ile lise mezuniyet türlerine ilişkin çapraz tablo

Değişkenler	Lise mezuniyet türü	İmam Hatip Lisesi	Diğer Liseler	Toplam
		X2=164,057**		p=0,000
Branşlar	İmam Hatip Meslek Dersleri	126	27	153
		82,4%	17,6%	100,0%
	Diğer Branşlar	76	276	352
		21,6%	78,4%	100,0%
	Toplam	202	303	505
		40,0%	60,0%	100,0%

Katılımcıların branşları ile lise mezuniyet türleri arasındaki ilişki ki kare testi ile incelenmiş olup istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunduğu gözlenmiştir(p<0,05).

Katılımcı öğretmenlerin 153 tanesi meslek dersi öğretmeni olup 126 tanesi İHL, 27 si diğer liselerden mezundur. Diğer branş öğretmenlerin sayısı 352 olup 76 öğretmen İHL, 276 kişi diğer liselerden mezundur. Meslek dersi öğretmenlerinin çoğunluğunun İHL mezunu olması gayet tabi olarak karşılanmalıdır. Zaten bu

branş öğretmenlerinin mezun olduğu ilahiyat fakültesi öğrencilerinin de büyük çoğunluğu İHL mezunudur. Bununla birlikte bu okullarda görev yapan diğer branş öğretmenlerinin de %21,6 sınıfın İHL mezunu olması diğer tüm okul türlerinde görev yapan İHL mezunu oranından belirgin düzeyde yüksek olduğunu düşündürmektedir. Genel olarak İHL mezunu olan her branştaki öğretmen bu okullarda çalışmak istemektedir denilebilir.

4.2.1. Meslek dersi öğretmenleri

İmam-Hatip liselerinde Meslek dersleri zümre öğretmenleri genelde sayıca en fazla olan öğretmen grubudur. Bu grup öğretmenlerin çoğu ülke içinde ilahiyat eğitimi amış olup az sayıda yurt dışında benzer bölümlerden mezun öğretmenlere de rastlanmaktadır. Bu öğretmenlerin büyük çoğunluğu lise tahsilini imam-hatip liselerinde tamamlamıştır. Kuran, Arapça, Kelam, Hadis, Tefsir, Fıkıh, Mukayeseli Dinler Tarihi, İslam Kültür ve Medeniyeti gibi derslere girmektedirler. Okul öğrencilerine kazandırılması beklenen ve bu okullara özgü tüm dini bilgi ve davranışların öncelikle bu öğretmenlerce örneklik de ederek kazandırılması beklenmektedir. KPSS sınavıyla göreve alınan öğretmenler diğer okullarda din kültürü ve ahlak bilgisi öğretmenliği veya imam hatip lisesi öğretmenliğinden birini sınav aşamasında seçmek durumundadırlar. Her iki alandan birinde göreve başladıktan sonra bir diğerine geçmek mümkün olsa da çok fazla rastlanan bir durum değildir.

Aşlamacı (2017) nin araştırmasında “Kendime rol model olarak gördüğüm öğretmen, meslek dersleri öğretmenlerimizden birisidir” ifadesine öğrencilerin %38,9’u katılmadığını bildirmiş, %38,6’sı katıldığını beyan etmiştir. Bu konuda %22,5’lik bir dilim ise kararsız olduğunu belirtmiştir. Buna göre araştırmaya katılan öğrencilerin üçte birinden fazla bir kısmı kendine rol model olarak meslek dersi öğretmenlerinden birini görmektedir.

“Meslek dersleri öğretmenlerimiz, diğer öğretmenlerimizden daha başarılıdır” ifadesine öğrencilerden %41,8’i kararsızım şeklinde görüş belirtirken, %35,8’i katılmadığı yönünde cevap vermiştir. Meslek dersi öğretmenlerini, diğer öğretmenlerinden daha başarılı bulan öğrenci oranının ise %22,4’de kadığı görülmektedir (Aşlamacı, 2017: 69). Bu iki ifadeye öğrencilerin verdiği cevapları okulların geleceğinde meslek dersi öğretmenleri kaynaklı sorunların erken ikazı

olarak ele almak gerekmektedir. Bununla birlikte öğretmenlik mesleğinin branşdan bağımsız, toplumsal statü olarak da düşünüldüğünde de mevcut jenerasyon için rol model olmaktan her geçen gün uzaklaştığı söylenebilir.

Araştırmaya katılan İHL öğrencilerinin meslek dersleri öğretmenlerine ilişkin görüşlerinin tespitine yönelik kendilerine yöneltilen ifadelerden “Meslek dersleri öğretmenlerimiz söz ve davranışlarıyla bize örnektir” ifadesine öğrencilerin %64,8’i katılıyorum şeklinde olumlu; %19,9’u katılmıyorum şeklinde olumsuz görüş belirtmiştir. %15,4’ü ise bu konuda kararsız olduğunu ifade etmiştir. Buna göre araştırmaya katılan öğrencilerin üçte ikiye yakını meslek dersi öğretmenlerinin söz ve davranışlarıyla kendilerine örneklik ettiğini ifade etmiştir (Aşlamacı, 2017: 65).

Burada Karateke’(2019)nin “İmam Hatip Lisesi Öğrencilerinin İmam Hatip Lisesi, Meslek Dersi Öğretmeni ve İdarecilerine İlişkin Metaforik Algıları” isimli araştırmasına da değinmek yerinde olacaktır. 2018-2019 eğitim öğretim yılında 5 farklı İmam Hatip Lisesinde 9. ve 12. sınıfta öğrenim gören 412 öğrenci üzerinde yapılan araştırmanın verileri katılımcıların, “İmam Hatip Lisesi gibidir; çünkü...”, “İmam Hatip Lisesi Meslek dersi öğretmeni gibidir; çünkü...”, “İmam Hatip Lisesi idaresi gibidir; çünkü...” cümlelerini tamamlamaları yoluyla toplanmıştır.

Araştırmaya katılan öğrencilerin dörtte üçü (%77,4) meslek dersi öğretmenlerine ilişkin olumlu (98) metafor üretirken, beşte birlik kısmın (%22,6) ise olumsuz (49) metafor ürettikleri belirlenmiştir. Olumlu olarak üretilen metaforlar içerisinde en sık tekrarlanan metaforların “İyi biri (34/%8,25)”, “Abla-abi (32/%7,77)”, “Aile (31/%7,52)”, metaforlarının olduğu; olumsuz olarak en sık tekrarlanan metaforların ise “Kötü biri (10/%2,42)”, “Diğer öğretmen (7/%1,70)”, “Sıkıcı (6/%1,46)” şeklinde olduğu görülmüştür. Bu bulgu öğrencilerin büyük çoğunluğunun meslek dersi öğretmenlerine ilişkin olumlu metaforik algıya sahip olduğunu göstermektedir (Karateke, 2019: 1253).

Bu kurumlarda çalışan öğretmenlerin mesleklerini icra ederken Hz.Muhammed’in eğitim öğretim metodunu ve diğer peygamberlerin uyguladığı yahut onlara Kur’an-ı Kerim’de tavsiye edilen yöntemleri kullanmaları beklenecektir. Bu konu başlı başına bir inceleme konusu olmakla birlikte önemli görülen birkaç noktaya işaret edilebilir. Öğretmenlerin öğrencilerin yaşamlarına geçirmelerini istedikleri özellikleri kendilerinin yansıtırıyor olmaları öğrenciler tarafından beklenecektir. Konu önemine

binaen aşağıdaki ayette ele alınmıştır. Ey iman edenler: Niçin yapmayacağınız şeyleri söylüyorsunuz? “Yapmayacağınız şeyleri söylemeniz Allah katında çok çirkin bir davranıştır”(Saf Suresi 2-3). Dini sorumluluklarla erken yaşta muhatap olmak özellikle ailenin yönlendirmesiyle bu okullara gelen öğrencilerde bir baskı unsuru olabilmektedir. Okulda sunulanlar ve okul dışında yaşanan cezbedici hayat ve popüler kültür etkisi altındaki öğrenci ikilem yaşayabilmektedir. Bu ikilemin aşılmasında anlattıklarını hayatında tatbik eden öğretmenlerin büyük katkısı olacaktır. Böylece idealize edilen dünya görüşünün yaşama geçirilmesi mümkün şeyler olduğu düşüncesi öğrencilerin zihninde yerleşecektir. Her düzeyde eğitim kurumlarda olduğu gibi imam-hatip liselerinde de öğrenci tutum ve davranışlarında, öğrenci öğretmen ilişkilerinde son on yıllık dilimlerde öğretmen otoritesini zayıflatan ve öğrenciyi disiplinsizliğe sevkeden bir süreç yaşandığı söylenebilir. Sınıf hakimiyetini sağlamak ve kontrolü kaybetmemek her öğretmenin sık sık yaşadığı sorunlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Birçok sınıfta genel öğrenme atmosferini bozan, bunu kasıtlı olarak sistematik bir şekilde yapan, her yeni öğretmenin sabır eşliğini ölçmeye çalışan öğrencilere rastlamak mümkündür. Buna benzer durumlarda sükunetini koruyabilmek ve özellikle yanlış bir davranışı olmayan öğrencilere karşı yanlış bir ses tonuyla ve yüz ifadesiyle yakalanmamak o sınıfla devam edecek eğitim boyunca büyük önem taşımaktadır. Bu kurumlarda çalışan öğretmenlerin işyeri maneviyatlarının bir gereği olarak tatbik etmeleri gereken yolu Allah(c.c) Hz.Muhammed’e göstermiştir. “Sen onlara Allah’ın lütfettiği merhamet sayesinde yumuşak davrandın. Eğer kaba, katı kalpli olsaydın, hiç şüphesiz etrafından dağılır giderlerdi. Onları affet onların bağışlanmasını dile (Al-i İmran Suresi 159). Öğretmen yukarıdaki sorunların üstesinden ayetteki uyarıyı dikkate alarak gelecek, sevecen ve yumuşak bir üslupla öğrencilerle yeniden iletişime geçecektir. Bu şekilde sabırlı ve sevecen bir tutum karşısında sorun yaşanan öğrencilerin düşünüp saygı duyması ve kazanılması mümkün olabilecektir.

4.2.2. Diğer branş öğretmenleri

Her tür orta öğretim kurumunda derse giren matematik, fizik, kimya, biyoloji, edebiyat, beden eğitimi, coğrafya, ingilizce, tarih vb. öğretmenleri de bu liselerde görev yapmaktadırlar. Bu öğretmenler içinde de imam hatip lisesi mezunu olanlar ve diğer meslek dersi öğretmenlerinden beklenen hassasiyetleri gösterenler vardır.

Okulun misyonu olan manevi değerlerin aktarımı ve pratiklerin kazandırılmasında İHL kökenli branş öğretmenlerinin de okul kadrolarında fazlaca bulunması önem arz etmektedir. Bu sağlandığında islami anlayışla felsefe, biyoloji vb. ders içeriğine dahil konular arasındaki farklı bakış açılarının öğrenci zihninde karışıklığa sebebiyet vermeyecek düzeyde kavratılmasının mümkün olacağı düşünülmektedir. Aşağıdaki tabloda imam-hatip lisesi mezunu olan kültür dersi öğretmenlerinden bu okullarda çalışmayı özellikle isteyenlerin oranı ile imam-hatip mezunu olmayan kültür dersi öğretmenlerinin çalışmayı özellikle isteme oranı ortaya konulmuştur.

Tablo 4.2. İHL mezunu ve diğer lise mezunu kültür dersi öğretmenlerinin İHL’inde çalışmayı özellikle isteme oranlarına ilişkin çapraz tablo

Değişkenler	İmam hatip lisesinde çalışma nedeni	Özellikle istedim	Özel bir isteğim olmadı	Toplam
		X ² =15,987**		p=0,000
	İmam Hatip Lisesi	53 69,7%	23 30,3%	76 100,0%
Lise mezuniyet türleri	Diğer Liseler	121 43,8%	155 56,2%	276 100,0%
	Toplam	174 49,4%	178 50,6%	352 100,0%

Sadece kültür dersi öğretmenlerinin lise mezuniyet türleri ile imam hatip lisesinde çalışma nedeni arasındaki ilişki ki kare testi ile incelenmiş olup istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunduğu gözlenmiştir(p<0,05).

İmam-hatip lisesi mezunu kültür dersi öğretmenlerinin %69,7’si bu okullarda çalışmayı özellikle isterken diğer liselerden mezun kültür dersi öğretmenlerinde bu oran % 43,8 dir.

4.3. İmam Hatip Liselerinde İşyeri Maneviyatı

Erkek ve kadın öğretmenlerin İHL’inde çalışmaya yüklediği anlamı ve amaç birlikteliğini ortaya çıkarmaya yönelik, ölçeğin anlaşılması kolay ve kapsayıcı olduğu düşünülen 16. Sorusuna ilişkin cevaplar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 4.3. Maneviyat Ölçeğinin “Çalışma arkadaşlarımla işimle ilgili güçlü bir anlam ve amaç paylaşıyorum” şeklindeki 16.maddesinin cinsiyete göre dağılımı

Değişken	Çalışma arkadaşlarımla işimle ilgili güçlü bir anlam ve amaç paylaşıyorum	1.Hiç Katılmıyorum	2. Katılmıyorum	3.Biraz Katılmıyorum	4. Biraz Katılıyorum	5. Katılıyorum	6.Kesinlikle Katılıyorum
Cinsiyet	Kadın	3 %1	12 %4,1	24 %8,3	76 %26,2	127 %43,8	48 %16,6
	Erkek	3 %1,4	10 %4,6	21 %9,7	49 %22,6	94 %43,3	40 %18,4
	Toplam	6 %1,2	22 %4,3	45 %8,9	125 %24,7	221 %43,6	88 %17,4

Bu madde öğretmenlerin hem işiyle ilgili anlamı hissetmeleri hem de bu anlamı ve amacı arkadaşlarıyla paylaşarak aynı anlama ve hedefe doğru, birlikte kenetlenmelerini ifade etmesi açısından daha net ve anlaşılır görüldüğü için erkek ve kadınların cevap dağılımları ele alınmıştır. Altı katılım düzeyinde de birbirine çok yakın oranların ortaya çıkmış olması, söz konusu ifadeye ilişkin her hangi bir cinsiyet lehine veya aleyhine çıkarım yapmaya müsait bir durum olmadığını göstermektedir. Bu denli yüksek bir oranda çalışma arkadaşlarıyla güçlü bir amaç ve anlam paylaşımının ortaya çıkmış olmasının sahadaki okullara ilişkin daha yüksek, belirgin ve homojen yansımalarının olması beklenmekle birlikte böyle bir genel kanaat söz konusu değildir. Bununla birlikte okullardaki başarı ölçütleri ve bunların elde edilemediğini saptayan çalışmalara da rastlanmamıştır. Fakat sınıf geçme ve mezuniyet kriter kabul edildiğinde bu oranların çok yüksek olduğu “şişirilmiş başarı” veya “hormonlu not” şeklinde ifade edilen yollara tevessül edildiği söylenebilir. Bu durumun yalnızca İHL ler için değil tüm ilk ve orta öğretimin kurumlarında yaşanan bir sorun olduğuna da temas etmek yerinde olacaktır.

4.4. İmam Hatip Liselerinde İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık

Boxx ve diğerleri örgütsel değerler ve kişisel değerlerin uyumu ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri belirlemek üzere bir araştırma yapmışlardır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular, çalışanın örgütte var olması gerektiğine inandığı değerler sistemine kendisi sahip olduğunda iş tatmini ve örgütsel bağlılığın arttığını ortaya koymuştur (Boxx ve diğ., 1991: 195-205). Örgütsel değerlerle kişisel değerlerin en çok uyuşması gereken öğretmenler özellikle Tablo 4’teki %49,4 lük oranla İHL’de çalışmayı özellikle isteyenler olmalıdır. Özellikle çalışmayı

istemelerinin sebebi bu değerlerin yaşanıp, korunup, aktarıldığı okullara hizmet etme arzusu taşımalarıdır.

4.5. İmam Hatip Liselerinde İşyeri Maneviyatının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi

İstanbuldaki imam-hatip liselerinde çalışan öğretmenler üzerinde yapılan saha araştırmasının ilk hipotezi olan “İşyeri maneviyatının iş tatmini üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi vardır ” ifadesi kabul edilmiştir. “Gizemli mistik deneyim” ve “topluluk hissiyatı” alt boyutlarının da iş tatmini üzerinde pozitif yönde ve anlamlı etkisi olduğuna ilişkin hipotezler kabul edilmiştir. “İşe tutkunluk” ve “manevi bağ” altboyutlarının iş tatmini üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı ilişkisi olduğuna ilişkin iki hipotez reddedilmiş olsa da genel başlıklar arası ilişki açıktır. “İşyeri Maneviyatının örgütsel Bağlılık üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi vardır.” Şeklindeki hipotez kabul edilmiştir. “İşe tutkunluk” , “gizemli-mistik deneyim” ve “topluluk hissiyatı” altboyutlarının örgütsel bağlılığı pozitif yönde ve anlamlı etkilediğine ilişkin hipotezler kabul edilmiş, “manevi bağ” altboyutunun etkisi reddedilmiştir.

4.6. Araştırmanın Genel Çerçevesi

4.6.1. Araştırmanın konusu

Yurt içi çalışmalarda on onbeş yıldır kendisine yer bulan ve uluslararası yazında da yeni bir İK yaklaşımı olan işyeri maneviyatı konusuyla ilgili şu ana kadar oluşan birikim incelenmiş yer yer farklı açılım denemeleri yapılarak teorik kısım oluşturulmuş ve kar amacı gütmeyen bir kurumun çalışanlarında bu tutumun ölçülmesi düşünülmüştür. Ülkemizde manevi-dini değerlerin öğretildiği kurumlar olan imam hatip liseleri işyeri maneviyatının yaşandığı kurumlar olarak öngörülmüştür. İşyeri maneviyatının hissedildiği ve bunun iş taminini ve örgütsel bağlılığı da olumlu yönde etkileyeceği düşünülen bu kurumların, hem sayıca en çok ve en köklü okullarının bulunduğu hem de uygulanan program çeşitliliği açısından en çok çeşide ulaşma imkanı olan İstanbul ili saha araştırması için tercih edilmiştir.

Araştırmamızda nisbi olarak az bilindik bir konu olan işyeri maneviyatı (workplace spirituality) konusu ele alınmış olup üzerinde çokca çalışılan iki örgütsel kavram olan iş tatmini ve örgütsel bağlılıkla olan ilişkisi tesbit edilmeye çalışılmıştır.

4.6.2. Araştırmanın amacı ve önemi

Araştırmamızın hedefi ülkemizin en kalabalık şehri olan İstanbul'daki imam hatip liselerinde çalışan öğretmenlerin iş yeri maneviyatlarının tesbiti ve iş yeri maneviyatlarının iş tatmini ve örgütsel bağlılığa etkisini ortaya çıkarmaktır. Yapısı itibarıyla manevi değerlerin öğrenildiği ve pratiğinin kazandırdığı bu eğitim kurumları iş yeri maneviyatını araştırmak için en doğru adreslerden biri olduğu düşünülmektedir.

4.6.3. Araştırmanın evreni ve Örneklemi

Çalışmamızın evrenini İstanbul'un 39 ilçesindeki yaklaşık 200 İmam-Hatip Lisesinde görev yapan 1408'i ücretli, 7922'si kadrolu toplam 9330 öğretmen oluşturmaktadır. Çalışma esnasında okul sayılarında değişiklik olduğu için okul ve öğretmen sayıları güncellenmeye çalışılmıştır. İşyeri maneviyatı, iş tatmini ve örgütsel bağlılık olmak üzere üç farklı öğretmen tutumunu belirlemeye yönelik saha araştırması 18 farklı ilçede 35 okul ziyaret edilerek, 290'ı kadın 217'si erkek olmak üzere toplam 507 kişiye ulaşılarak gerçekleştirilmiştir. Okullar seçilirken hem ülke gündemine başarılarıyla giren "proje" okullarına, hem vasat kabul edilen okullara ulaşmaya özen gösterilmiştir. Ayrıca ilçe ve muhit olarak farklı sosyo ekonomik yapılardaki farklı okullara ulaşılmaya çalışılmıştır. Son yıllarda oldukça fazla İmam-Hatip Lisesi açıldığı için de hem yeni okullara, hem de eski olan okullara gidilmiştir. Yine, öğrencileri tamamen kızlardan ya da erkek öğrencilerden oluşan okullardaki öğretmenlere ulaşmaya özen gösterilmiştir. Her ne kadar, çalışma öğrenciler üzerinde yapılmamış olsa da, farklı öğrenci profillerinin, ölçmeye çalışılan öğretmen tutumlarında, belirleyici bir etkisinin olma ihtimali hesaba katıldığı için ziyaret edilen okullarda yukarıdaki çeşitliliğe dikkat edilmiştir. Ulaşılan okullarda öğretmenler odasına girilerek araştırma konusunda bilgilendirme yapılmış ve katılımcılara kanaatlerinin önemli olduğu vurgulanmış olup bazı okullarda da anketlerin öğretmenlere ulaştırılmasında idari yetkililerden yardım alınmıştır.

4.6.4. Araştırmada karşılaşılan zorluklar

Anketin demografik özellikleri belirlemeye yönelik olanlarla birlikte toplam dört bölümden oluşması ve soru sayısındaki fazlalık uygulayıcıların isteksiz davranmasına sebebiyet vermiş olabilir. Katılımcıların her araştırmada olabileceği, gibi gereken özeni göstermeden doldurmuş olma ihtimalleri de vardır. Bu endişeden dolayı anketler basılı evrak şeklinde okullara götürülmüş, konunun önemi izah edilerek, öğretmenlerden doldurmaları nezaketle rica edilmiştir. Çünkü genelde öğretmenlere gelen anket doldurma talepleri idarecilerle irtibat kurularak, yukarıdan gelen buyurgan bir yöntemle geldiği için antipatiyle karşılanmaktadır.

Ayrıca maneviyat kelimesi mahiyeti itibarıyla mahrem bir alan olduğu için katılımcılar çekimser davranmış, ya da bir şekilde farklı kademede amirler tarafından görülme ihtimaline karşı olumlu görüntü sergileyecek şekilde doldurulmuş olabilir.

İki yüzü aşkın öğretmenin kendilerine ulaştırılan anketleri herhangi bir sebeple dolduramayayı tercih ettiği araştırmada gerekli izinler alındığı halde birkaç okulda öğretmenlere ulaşılmasına okul idarecilerince izin verilmemiştir.

4.6.5. Ölçüm araçları geçerlilik ve güvenilirlik analizleri

Araştırmada veri toplama aracı olarak dört bölümden oluşan anket formu kullanılmıştır. Formun ilk bölümünde öğretmenlerin yaş, cinsiyet, medeni durum, çocuk sayısı, öğrenim düzeyi, öğretmenlik mesleğindeki ve okuldaki çalışma süresi, daha önce çalıştığı okullar, branş, lise öğrenim türü, imam hatip lisesinde çalışma nedeni, işyerindeki görevi bilgilerinden oluşan demografik bilgiler yer almaktadır.

Anket formunun ikinci bölümünde ise Kinjerski ve Skrypnik (2006) tarafından geliştirilen, araştırmacı tarafından Türkçe'ye uyarlanarak güvenilirlik ve geçerlik çalışmaları yapılan İşyeri Maneviyatı Ölçeği yer almaktadır. Ölçek altılı likert tipinde (1-hiç katılmıyorum, 6-kesinlikle katılmıyorum) 18 madde ve “işe tutkunluk” (m1-m6), “gizemli-mistik deneyim” (m7-m11), “manevi bağ” (m12-m14) ve “topluluk hissiyatı” (m15-m18) olmak üzere 4 boyuttan oluşmaktadır. Ölçek ve alt boyutlardan alınan yüksek puan işyerinde yaşanan manevi duyguların yüksek düzeyde olumlu olduğunu ifade etmektedir.

Anket formunun üçüncü bölümünde Weiss ve diğ. (1967) tarafından geliştirilen ve Baycan (1985) tarafından Türkçe'ye uyarlanarak güvenilirlik ve geçerlik çalışmaları

yapılan Minnesota İş Tatmini Ölçeği yer almaktadır. Ölçek yedili likert tipinde (1-kesinlikle katılıyorum, 7-kesinlikle katılmıyorum) 20 madde ve 2 boyuttan (içsel tatmin, dışsal tatmin) oluşmaktadır. Ölçekteki ifadelerin tümü ters kodlanarak yüksek puan, iş tatmininin yüksek olduğunu ifade etmektedir.

Anket formunun dördüncü bölümünde Meyer ve diğ. (1993) tarafından geliştirilen ve Wasti (2000) tarafından Türkçe'ye uyarlanarak güvenirlik ve geçerlik çalışmaları yapılan Örgütsel Bağlılık Ölçeği yer almaktadır. Ölçek yedili likert tipinde (1-kesinlikle katılıyorum, 7-kesinlikle katılmıyorum) 18 madde ve 3 boyuttan (duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık) oluşmaktadır. Ölçekteki dört madde ters kodlanarak elde edilen yüksek puan, işyeri maneviyatı algısının yüksek olduğunu ifade etmektedir. Verilerin analizinde SPSS 21.0 ve AMOS 22.0 paket programları kullanılmıştır. Ölçeklerin geçerlik çalışmaları kapsamında doğrulayıcı faktör analizi; güvenirlik çalışması kapsamında madde analizi (madde toplam korelasyonu ve Cronbach Alpha) yöntemleri kullanılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi, gizil değişkenler ile ilgili kuramların test edilmesine dayanan ve ileri düzey araştırmalarda kullanılan oldukça gelişmiş bir tekniktir. Daha önceden tanımlanmış ve sınırlandırılmış bir yapının, bir model olarak doğrulanıp doğrulanmadığının test edildiği bir analizdir. Doğrulayıcı faktör analizi yapısal eşitlik modellerinden biri olup yapısal eşitlik modellerinde model uyumunun değerlendirilmesinde yaygın olarak “Ki-kare istatistiğinin serbestlik derecesine oranı” (X^2/sd), “bireysel parametre tahminlerinin istatistiksel anlamlılığı” (t değeri), “kalıntılara dayanan uyum indeksleri” (SRMR, GFI), “bağımsız modele dayanan uyum indeksleri” (NFI, NNFI, CFI) ve “yaklaşık hataların ortalama karekökü (RMSEA)” olarak sınıflandırılan uyum indeksleri kullanılır (Çokluk ve diğ., 2010). Model uyum indeksleri için beklenen katsayılar Tablo 4.4’de yer almaktadır.

Tablo 4.4. Model uyum indeksleri

Uyum İndeksleri	İyi Uyum	Mükemmel Uyum
X^2/sd	< 5	<3
RMSEA	$\leq 0,10$	<0,08
SRMR	$\leq 0,08$	<0,05
GFI	$\geq 0,90$	>0,95
NFI	$\geq 0,90$	>0,95
NNFI	$\geq 0,90$	>0,95
CFI	$\geq 0,90$	>0,95

(Çokluk ve diğ., 2010)

Madde analizi yöntemlerinden Cronbach Alpha tekniği test puanları arasındaki tutarlılığı incelemek amacıyla kullanılır. Diğer bir madde analizi yöntemi olan madde toplam korelasyonu test maddelerinden alınan puanlar ile testin toplam puanı arasındaki ilişkiyi açıklamak amacıyla kullanılır ve her iki test ölçme aracındaki maddelerin benzer davranışları örneklediğini ve testin iç tutarlığının yüksek olduğunu gösterir. Genel olarak madde-toplam korelasyonu 0,30 ve daha yüksek olan maddelerin bireyleri iyi derecede ayırt ettiği; 0,20-0,30 arasında kalan maddelerin gerektiğinde teste alınabileceği söylenebilir. Madde toplam korelasyonu, maddelerin bireyleri ölçülen davranış bakımından ne derece ayırt ettiğini gösterir. Cronbach Alpha iç tutarlığı göstermekte olup genellikle 0,70'in üzerinde olması beklenir (Büyüköztürk, 2011).

Ölçek geliştirme sonrasındaki betimsel tablolarda 21.0 programı kullanılmıştır. Katılımcıların demografik bilgileri frekans ve yüzde tablosuyla; ölçek ve alt boyut puanları ortalama, standart sapma ve çarpıklık katsayılarıyla gösterilmiştir. Ölçek puanlarının normallik sınavında çarpıklık (skewness) katsayısı kullanılmıştır. Sürekli bir değişkenden elde edilen puanların normal dağılım özelliğinde kullanılan çarpıklık katsayısının (Skewness) ± 1 sınırları içinde kalması puanların normal dağılımdan önemli bir sapma göstermediği şeklinde yorumlanabilir (Büyüköztürk, 2011). Yapılan normallik sınavında ölçek ve alt boyut puanlarının normal dağılım gösterdiği tespit edildiğinden ölçek ve alt boyut puanlarının cinsiyet, medeni durum, öğrenim düzeyi, branş, daha önceki okulu, lise öğrenimi, imam hatip lisesinde çalışma nedeni değişkenlerine göre karşılaştırılmasında bağımsız iki örneklem t testinden; yaş, çocuk sayısı, öğretmenlik mesleğindeki süre, okuldaki süre ve yöneticilik görevi değişkenlerine göre karşılaştırılmasında tek yönlü varyans analizinden (ANOVA) yararlanılmıştır. ANOVA testinde anlamlı farklılık görüldüğünde farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla LSD post hoc testinden yararlanılmıştır. İşyeri maneviyatı, iş tatmini ve örgütsel bağlılık ilişkisi için Pearson korelasyonundan; işyeri maneviyatının iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapısal eşitlik modeli kapsamında yol analizinden yararlanılmıştır. Analizlerde güven aralığı %95 (anlamlılık düzeyi 0,05 $p < 0,05$) olarak belirlenmiştir.

4.6.5.1. İşyeri maneviyatı ölçeğinin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri

İşyeri maneviyatı ölçeğinin orijinal yapısına uygun olarak (18 madde ve 4 boyut) gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre model uyum indekslerinin genel olarak uygun seviyelerde olmadığı ancak maddelerin faktör yüklerinin uygun olması nedeniyle öncelikle uygun koaryans bağlantıları ile model uyum indekslerinin tümünün uygunluğunun sağlanması amaçlanmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi ilk ve ikinci tekrarında elde edilen uyum indeksleri Tablo 4.5’de gösterilmiştir.

Tablo 4.5. İşyeri maneviyatı ölçeği model uyum indeksleri

Model Uyum İndeksleri	DFA	DFA*
	18 madde 4 boyut	18 madde 4 boyut
X^2/sd	3,77	3,45
RMSEA	0,07	0,07
SRMR	0,06	0,05
GFI	0,89	0,91
NNFI	0,92	0,93
CFI	0,93	0,94
Faktör yükü (min/max)	0,50 / 0,90	0,50 / 0,88
Standart hata (min/max)	0,04 / 0,15	0,05 / 0,15
Faktörler arası korelasyon (min/max)	0,50 / 0,70	0,50 / 0,70

*Kovaryans bağlantıları ile

Doğrulayıcı faktör analizi ikinci adımında uygun kovaryans bağlantısı (Şekil 1) ile model uyum indekslerinin tümünün uygun düzeylerde olduğu, faktör yükleri ve hata varyanslarının uygun olduğu ve ölçekten madde çıkarılmasına gerek olmadığı tespit edilmiştir (Tablo 4.5)

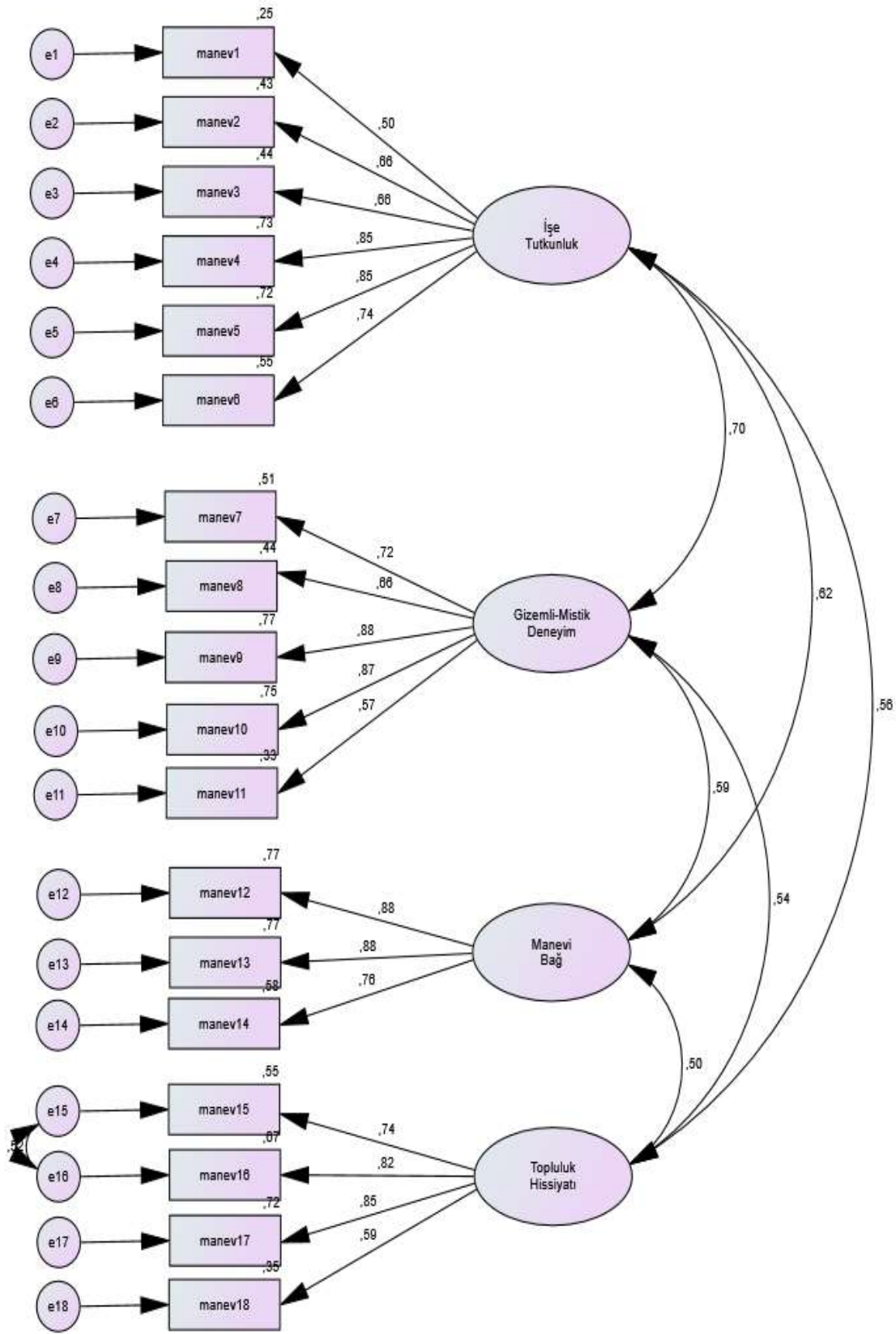
Tablo 4.6. İşyeri maneviyatı ölçeği DFA ve madde analizi sonuçları

Faktör	Madde	Std. β	t	r	α (0,92)
İşe Tutkunluk	M1	0,50		0,43	0,86
	M2	0,66	10,30**	0,58	
	M3	0,66	10,37**	0,57	
	M4	0,85	11,64**	0,68	
	M5	0,85	11,62**	0,69	
	M6	0,74	10,93**	0,67	
Gizemli-Mistik Deneyim	M7	0,72		0,62	0,85
	M8	0,66	14,15**	0,52	
	M9	0,88	18,66**	0,71	
	M10	0,87	18,44**	0,71	
	M11	0,57	12,25**	0,52	
Manevi Bağ	M12	0,88		0,66	0,87
	M13	0,88	24,02**	0,62	
	M14	0,76	19,98**	0,60	
Topluluk Hissiyatı	M15	0,74		0,57	0,84
	M16	0,82	24,84**	0,59	
	M17	0,85	15,72**	0,58	
	M18	0,59	12,15**	0,53	

r: Madde Toplam Korelasyonu **p<0,01

Tablo 4.6'daki doğrulayıcı faktör analizi ve madde analizi sonuçlarına göre ölçekte yer alan 18 maddenin faktör yüklerinin uygun aralıklarda olduğu, faktör yüklerine ait t değerlerinin 0,01 düzeyinde anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin geneline ait Cronbach Alpha katsayısı 0,92; alt boyutların Cronbach Alpha katsayıları 0,86 / 0,85 / 0,87 / 0,84 olarak tespit edilmiştir. Ölçekteki tüm maddeler için madde-toplam korelasyonunun 0,20'den yüksek (0,43 ile 0,71 aralığında) olduğu tespit edilmiştir. Geçerlik ve güvenirlik analizleri sonuçlarına göre işyeri maneviyatı ölçeğinin 18 madde ve 4 boyutlu yapısı ile güvenilir ve geçerli bir ölçek olduğu tespit edilmiştir.





Şekil 4.1. İşyeri maneviyatı ölçeği DFA diyagramı

4.6.5.2. İş tatmini ölçeğinin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri

İş tatmini ölçeğinin orijinal yapısına uygun olarak (20 madde ve 2 boyut) gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre model uyum indekslerinin genel olarak uygun seviyelerde olmadığı ancak tüm maddelerin faktör yüklerinin uygun olması nedeniyle öncelikle uygun koaryans bağlantıları ile model uyumunun sağlanması amaçlanmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi ilk ve ikinci tekrarında elde edilen uyum indeksleri Tablo 4.7’de gösterilmiştir.

Tablo 4.7. İş tatmini ölçeği model uyum indeksleri

Model Uyum İndeksleri	DFA 20 madde 2 boyut	DFA* 20 madde 2 boyut
χ^2/sd	6,06	3,85
RMSEA	0,10	0,07
SRMR	0,05	0,04
GFI	0,82	0,90
NNFI	0,88	0,93
CFI	0,89	0,94
Faktör yükü (min/max)	0,51 / 0,86	0,49 / 0,87
Standart hata (min/max)	0,04 / 0,07	0,05/ 0,07
Faktörler arası korelasyon	0,87	0,89

*Kovaryans bağlantıları ile

Doğrulayıcı faktör analizi ikinci adımında uygun kovaryans bağlantısı (Şekil 2) ile model uyum indekslerinin tümünün uygun düzeylerde olduğu, faktör yükleri ve hata varyanslarının uygun olduğu ve ölçekten madde çıkarılmasına gerek olmadığı tespit edilmiştir (Tablo 4.7).

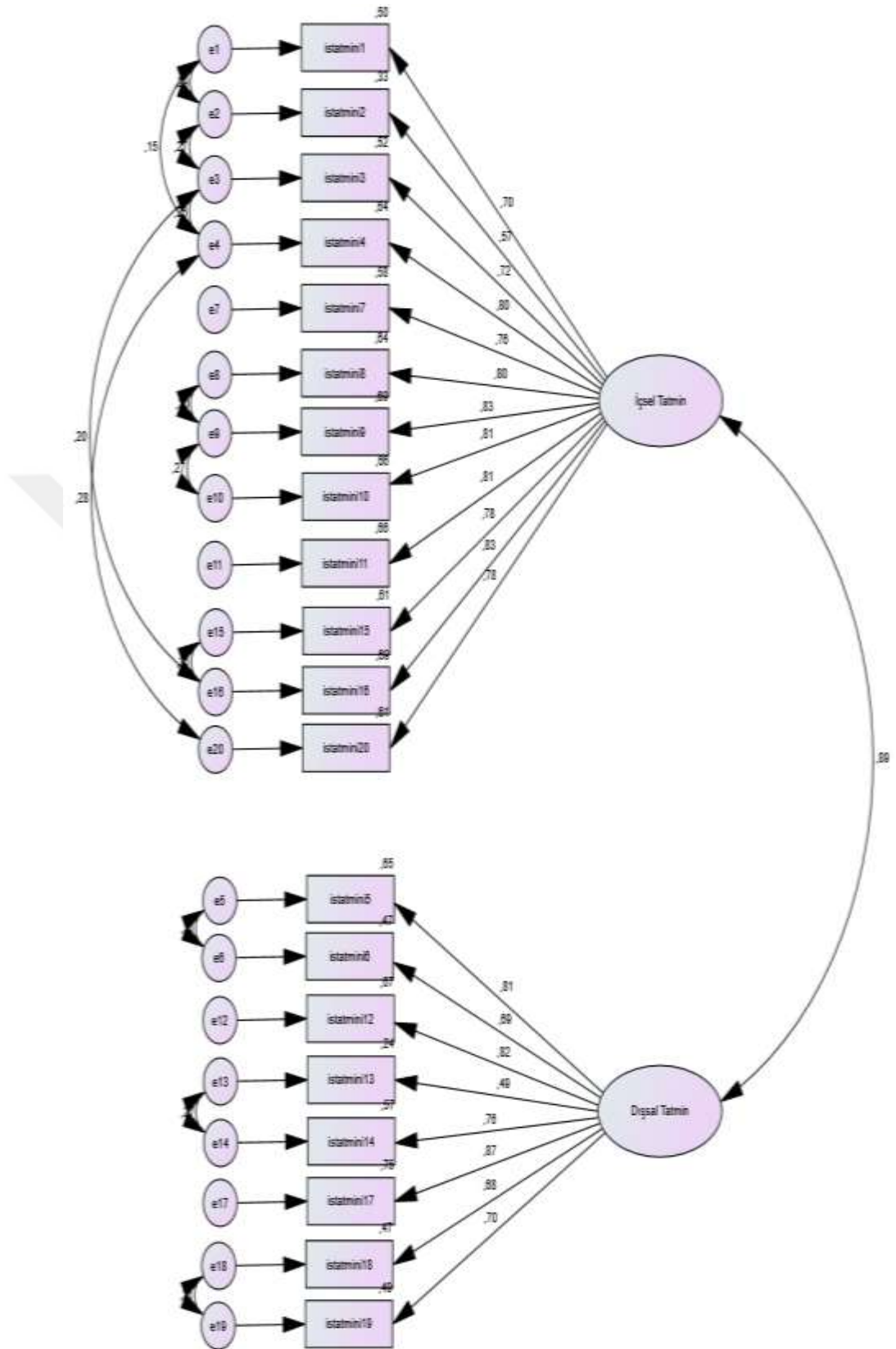
Tablo 4.8. İş tatmini ölçeği DFA ve madde analizi sonuçları

Faktör	Madde	Std. β	t	r	α (0,96)
İçsel Tatmin	M1	0,70		0,69	0,95
	M2	0,57	14,64**	0,56	
	M3	0,72	15,57**	0,70	
	M4	0,80	18,66**	0,78	
	M7	0,76	16,44**	0,72	
	M8	0,80	17,22**	0,77	
	M9	0,83	17,93**	0,79	
	M10	0,81	17,52**	0,78	
	M11	0,81	17,61**	0,77	
	M15	0,78	16,90**	0,78	
	M16	0,83	17,98**	0,83	
	M20	0,78	16,92**	0,75	
Dışsal Tatmin	M5	0,81		0,74	0,90
	M6	0,69	19,82**	0,65	
	M12	0,82	21,07**	0,76	
	M13	0,49	11,17**	0,47	
	M14	0,76	18,92**	0,71	
	M17	0,87	22,69**	0,80	
	M18	0,68	16,58**	0,64	
	M19	0,70	17,02**	0,66	

r: Madde Toplam Korelasyonu ***p<0,01

Tablo 4.8'deki doğrulayıcı faktör analizi ve madde analizi sonuçlarına göre ölçekte yer alan 20 maddenin faktör yüklerinin uygun aralıklarda olduğu, faktör yüklerine ait t değerlerinin 0,01 düzeyinde anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin geneline ait Cronbach Alpha katsayısı 0,96; alt boyutların Cronbach Alpha katsayıları 0,95 ve 0,90 olarak tespit edilmiştir. Ölçekteki tüm maddeler için madde-toplam korelasyonunun 0,20'den yüksek (0,47 ile 0,80 aralığında) olduğu tespit edilmiştir. Geçerlik ve güvenirlik analizleri sonuçlarına göre iş tatmini ölçeğinin 20 madde ve 2 boyutlu yapısı ile güvenilir ve geçerli bir ölçek olduğu tespit edilmiştir.





Şekil 4.2. İş tatmini ölçeği DFA diyagramı

4.6.5.3. Örgütsel bağlılık ölçeğinin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri

Örgütsel bağlılık ölçeğinin orijinal yapısına uygun olarak (18 madde ve 3 boyut) gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre model uyum indekslerinin genel olarak uygun seviyelerde olmadığı ancak maddelerin faktör yüklerinin uygun olması nedeniyle öncelikle uygun koaryans bağlantıları ile model uyum indekslerinin tümünün uygunluğunun sağlanması amaçlanmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi ilk ve ikinci tekrarında elde edilen uyum indeksleri Tablo 4.9’da gösterilmiştir.

Tablo 4.9. Örgütsel bağlılık ölçeği model uyum indeksleri

Model Uyum İndeksleri	DFA 18 madde 3 boyut	DFA* 18 madde 3 boyut
χ^2/sd	4,76	3,22
RMSEA	0,09	0,07
SRMR	0,09	0,07
GFI	0,86	0,92
NNFI	0,82	0,90
CFI	0,85	0,92
Faktör yükü (min/max)	0,43 / 0,76	0,43 / 0,80
Standart hata (min/max)	0,08 / 0,17	0,05 / 0,15
Faktörler arası korelasyon (min/max)	0,35 / 0,66	0,42 / 0,61

*Kovaryans bağlantıları ile

Doğrulayıcı faktör analizi ikinci adımında uygun kovaryans bağlantısı (Şekil 3) ile model uyum indekslerinin tümünün uygun düzeylerde olduğu, faktör yükleri ve hata varyanslarının uygun olduğu ve ölçekten madde çıkarılmasına gerek olmadığı tespit edilmiştir.

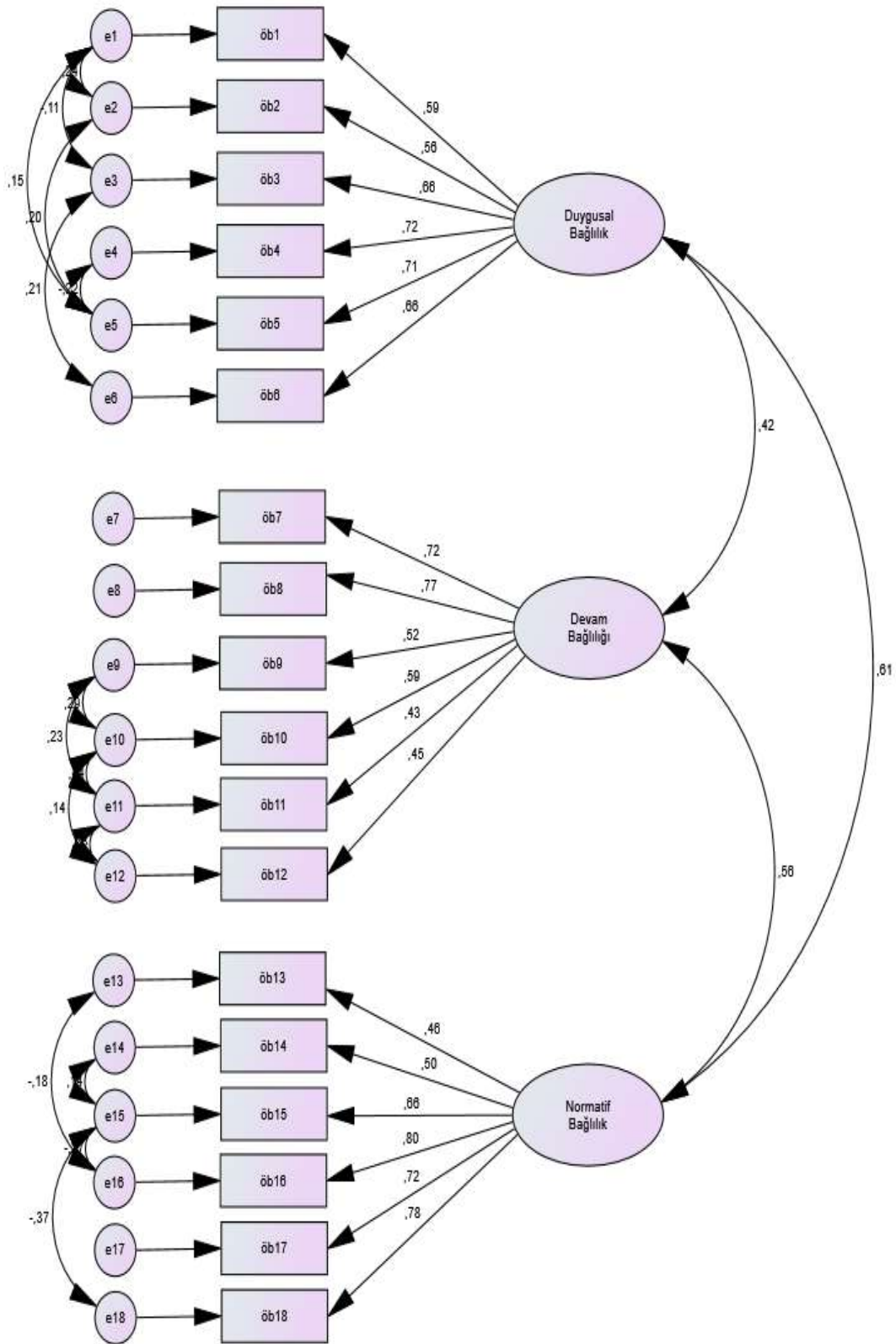
Tablo 4.10.Örgütsel bağlılık ölçeği DFA ve madde analizi sonuçları

Faktör	Madde	Std. β	t	r	α (0,86)
Duygusal Bağlılık	M1	0,59		0,56	0,82
	M2	0,56	10,85**	0,53	
	M3	0,66	9,93**	0,40	
	M4	0,72	10,68**	0,44	
	M5	0,71	11,72**	0,55	
	M6	0,66	10,28**	0,43	
Devam Bağlılığı	M7	0,72		0,60	0,81
	M8	0,77	13,32**	0,58	
	M9	0,52	9,96**	0,38	
	M10	0,59	11,10**	0,45	
	M11	0,43	8,24**	0,31	
	M12	0,45	8,61**	0,33	
Normatif Bağlılık	M13	0,46		0,35	0,74
	M14	0,50	7,93**	0,44	
	M15	0,66	8,60**	0,48	
	M16	0,80	9,33**	0,58	
	M17	0,72	9,51**	0,54	
	M18	0,78	9,64**	0,62	

r: Madde Toplam Korelasyonu **p<0,01

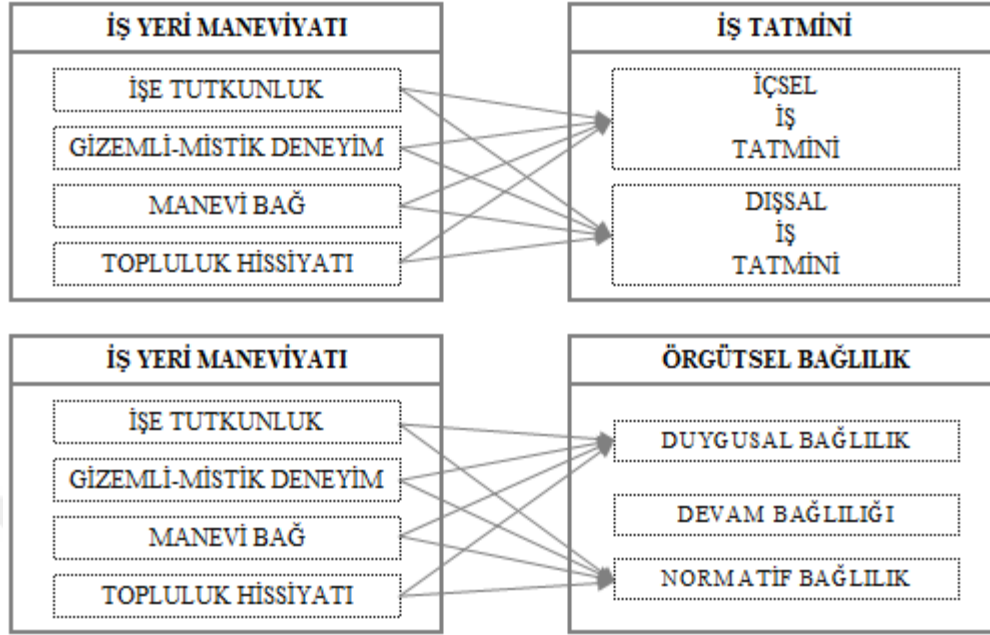
Tablo 4.10'daki doğrulayıcı faktör analizi ve madde analizi sonuçlarına göre ölçekte yer alan 18 maddenin faktör yüklerinin uygun aralıklarda olduğu, faktör yüklerine ait t değerlerinin 0,01 düzeyinde anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin geneline ait Cronbach Alpha katsayısı 0,86; alt boyutların Cronbach Alpha katsayıları 0,82 / 0,81 / 0,74 olarak tespit edilmiştir. Ölçekteki tüm maddeler için madde-toplam korelasyonunun 0,20'den yüksek (0,31 ile 0,62 aralığında) olduğu tespit edilmiştir. Geçerlik ve güvenirlik analizleri sonuçlarına göre örgütsel bağlılık ölçeğinin 18 madde ve 3 boyutlu yapısı ile güvenilir ve geçerli bir ölçek olduğu tespit edilmiştir.





Şekil 4.3. Örgütsel bağlılık ölçeği DFA diyagramı

4.7. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri



Şekil 4.4. Araştırmanın modeli

Şekil.4’de gösterilen araştırmanın modelinin hipotezleri aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

H₁: İş yeri maneviyatının iş tatmini üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi vardır.

H₂: İş yeri maneviyatının örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi vardır.

H₃: İşe tutkunluğun iş tatmini üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi vardır.

H₄: Gizemli mistik deneyimin iş tatmini üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi vardır.

H₅: Manevi bağın iş tatmini üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi vardır.

H₆: Topluluk hissiyatının iş tatmini üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi vardır.

H₇: İşe tutkunluğun örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi vardır.

H₈: Gizemli mistik deneyimin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi vardır.

H₉: Manevi bağın örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi vardır.

H₁₀: Topluluk hissiyatının örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi vardır.

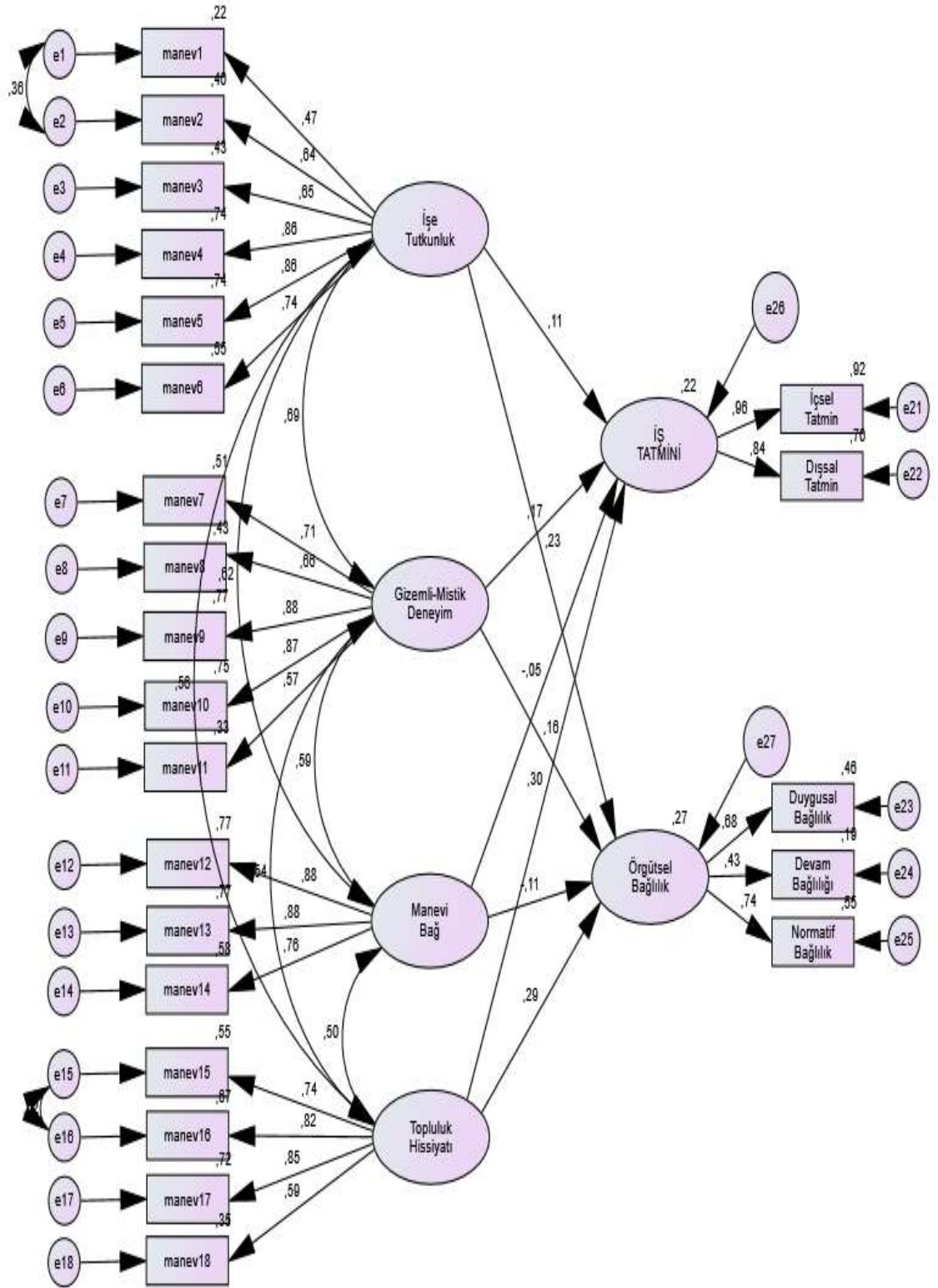
H₁₁: İmam hatip lisesinde özellikle çalışmak isteyen öğretmenlerin işyeri maneviyatı, özel bir nedeni olmayan öğretmenlere göre anlamlı düzeyde daha yüksektir.

H₁₂: İHL meslek dersleri öğretmenlerinin işyeri maneviyatı diğer branş öğretmenleri puanlarına göre anlamlı düzeyde daha yüksektir.

H₁₃: İmam hatip lisesi mezunu öğretmenlerin işyeri maneviyatı diğer lise mezunu öğretmenlerin puanlarına göre anlamlı düzeyde daha yüksektir.

H₁₄: İki ve üstü çocuk sahibi öğretmenlerin işyeri maneviyatı çocuk sahibi olmayan öğretmenlerin puanlarına göre anlamlı düzeyde daha yüksektir.

H₁₅: Kadın öğretmenlerin işyeri maneviyatı, iş tatmini ve örgütsel bağlılık puanları erkek öğretmenlerden anlamlı düzeyde yüksektir.



Şekil 4.5. Araştırma modeline ait yol diyagramı

4.8. Araştırmanın Bulguları

4.8.1. Demografik ve kurumsal verilerle ilgili sonuçlar

Tablo 4.11. Katılımcıların demografik özelliklerine göre dağılımı

Demografik Değişken	Gruplar	n	%
Cinsiyet	Erkek	217	42,8
	Kadın	290	57,2
Medeni durum	Evli	376	74,2
	Bekar	131	25,8
Yaş	35 yaş ve altı	217	42,8
	36-45 yaş	133	26,2
	46 yaş ve üstü	157	31,0
Öğrenim düzeyi	Lisans	374	73,8
	Lisansüstü	133	26,2
Çocuk sayısı	Yok	171	33,7
	1 çocuk	272	53,6
	2 çocuk ve üstü	64	12,6
Branş	İHL Meslek dersleri	154	30,4
	Diğer branşlar	353	69,6
Öğretmenlik mesleğindeki süre	1-5 yıl	88	17,4
	6-10 yıl	148	29,2
	11-15 yıl	51	10,1
	16-20 yıl	85	16,8
	21 yıl ve üstü	135	26,6
Okuldaki süre	1-5 yıl	343	67,7
	6-10 yıl	113	22,3
	11-15 yıl	51	10,1
Daha önceki okulu	Sadece imam hatip	175	34,5
	Diğer liseler	332	65,5
Lise öğrenimi	İmam hatip	203	40,0
	Diğer	304	60,0
İmam hatip lisesinde çalışma nedeni	Özellikle	314	61,9
	Özel istek değil	193	38,1
Yöneticilik görevi	Yönetici	31	6,1
	Öğretmen	476	93,9

Araştırmaya katılan 507 öğretmenin %42,8'i erkek, %57,2'si kadındır. Öğretmenlerin %74,2'si evli, %25,8'i bekarıdır. Öğretmenlerin %42,8'i 35 yaş altı, %26,2'si 36-45 yaş, %31'i 46 yaş ve üstüdür. Öğretmenlerin %73,8'i lisans, %26,2'si lisansüstü düzeyde öğrenim görmüştür. Öğretmenlerin %33,7'si çocuk sahibi değil, %53,6'sı 1 çocuk sahibi, %12,6'sı 2 ve daha fazla çocuk sahibidir. Öğretmenlerin %30,4'ü İmam Hatip meslek dersleri, %69,6'sı diğer branş öğretmenidir. Öğretmenlerin %17,4'ünün öğretmenlik mesleğindeki hizmet süresi 1-5 yıl, %29,2'sinin 6-10 yıl, %10,1'inin 11-15 yıl, %16,8'inin 16-20 yıl, %26,6'sının öğretmenlik mesleğindeki hizmet süresi 21 yıl ve üstüdür. Öğretmenlerin %67,7'sinin okuldaki görev süresi 1-5 yıl, %22,3'ünün 6-10 yıl, %10,1'inin okuldaki hizmet süresi 11 yıl ve üstüdür. Öğretmenlerin %34,5'i daha önce yalnızca imam

hatip liselerinde, %65,5'i diğer liselerde de görev yapmıştır. Öğretmenlerin %40'ı lise öğrenimini imam hatip liselerinde, %60'ı diğer liselerde tamamlamıştır. Öğretmenlerin %61,9'u imam hatip liselerinde özellikle çalışmak istediğini, %38,1'i özel bir isteği olmadığını belirtmiştir. Öğretmenlerin %6,1'i yöneticilik yapmaktadır.

4.8.1.1. Katılımcıların cinsiyetine göre karşılaştırılması

Tablo 4.12'de ölçek puanlarının öğretmenlerin cinsiyetine göre karşılaştırılmasına ait bağımsız iki örneklem t testi sonuçlarına yer verilmiştir. Analiz sonuçlarına göre işyeri maneviyatı, iş tatmini ve örgütsel bağlılık puanlarının cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermediği ($p>0,05$) tespit edilmiştir. Bununla birlikte hem işyeri maneviyatı testinin genelinde hem de dört alt boyutun hepsinde kadınların az da olsa yüksek puan almış olmaları gözden kaçırılmamalıdır.

Tablo 4.12. Ölçek puanlarının cinsiyete göre karşılaştırılması

Alt Boyut	Cinsiyet	n	$\bar{X}$	SS	t	p
İşe Tutkunluk	Erkek	217	5,18	0,78	-1,70	0,089
	Kadın	290	5,29	0,61		
Gizemli Mistik Deneyim	Erkek	217	4,62	0,93	-1,54	0,125
	Kadın	290	4,74	0,84		
Manevi Bağ	Erkek	217	4,89	1,04	-0,50	0,616
	Kadın	290	4,93	0,95		
Topluluk Hissiyatı	Erkek	217	4,60	0,95	-0,22	0,829
	Kadın	290	4,62	0,91		
İŞYERİ MANEVİYATI	Erkek	217	4,82	0,76	-1,16	0,248
	Kadın	290	4,89	0,65		
İçsel Tatmin	Erkek	217	5,31	1,33	-1,93	0,054
	Kadın	290	5,53	1,19		
Dışsal Tatmin	Erkek	217	5,13	1,31	-0,69	0,492
	Kadın	290	5,21	1,24		
İŞ TATMİNİ	Erkek	217	5,22	1,28	-1,38	0,169
	Kadın	290	5,37	1,13		
Duygusal Bağlılık	Erkek	217	5,18	1,33	-0,33	0,738
	Kadın	290	5,22	1,30		
Devam Bağlılığı	Erkek	217	3,90	1,37	-1,81	0,070
	Kadın	290	4,12	1,36		
Normatif Bağlılık	Erkek	217	4,48	1,25	-1,08	0,279
	Kadın	290	4,60	1,33		
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	Erkek	217	4,52	0,98	-1,42	0,156
	Kadın	290	4,65	1,04		

4.8.1.2. Medeni duruma göre karşılaştırma

Tablo 4.13'de ölçek puanlarının öğretmenlerin medeni durumuna göre karşılaştırılmasına ait bağımsız iki örneklem t testi sonuçlarına yer verilmiştir. Analiz sonuçlarına göre işe tutkunluk, gizemli mistik deneyim, manevi bağ, topluluk

hissiyatı puanlarının medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermediği ($p>0,05$) tespit edilmiştir. Fakat dört alt boyutta da evli öğretmenlerin puanları bekar öğretmenlerden az da olsa yüksektir.

İşyeri maneviyatı ölçek puanlarının medeni duruma göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($t=2,11$; $p<0,05$). Evli öğretmenlerin işyeri maneviyatı puanları, bekar öğretmenlerin puanlarına göre anlamlı düzeyde daha yüksektir. Bu farklılığı Maneviyat olgusunun evlilerde bekarlardan daha yüksek oluşuna ilişkin tespitler ışığında açıklamak yerinde olacaktır. Kurt (2009), insanların evli bekar ve dul olmalarıyla dindarlık düzeyleri arasında bir ilişkinin kurulabileceğini belirttiği çalışmada Türkiye'deki çeşitli araştırmalardan elde ettiği bulgulara dayanarak evlilerin dini pratikleri yerine getirme açısından bekarlara göre daha dindar olduğu sonucuna varmıştır (Kurt, 2009: 12). İnsanlar evlilikle birlikte inanç, örf ve kanunların belirlemiş olduğu maddi ve manevi yükümlülüklerin altına girmiş olmaktadır. Özü itibarıyla çoğu kültürde evlilik akdinin temelinde dini-manevi bir dayanağa rastlanmaktadır. Bireysel serbesti ve keyfîlikten vazgeçip evliliğe adım atan çiftlerin nisbi olarak zaten manevi eğilimi olan kişiler olduğu, insana, varlığa, mesleğe daha farklı baktığı söylenebilir. Araştırmamızdaki işyeri maneviyatı anlamlı düzeyde yüksek olan evli öğretmenlerin genel olarak da yüksek maneviyatlı kişiler olduğu söylenebilir. Bir kısmı çocuk sahibi de olan bu öğretmen grubunun eğitim öğretim görevini yaparken öğrencilerini de kendi çocukları gibi görmeleri yine kendi çocuklarından sorumlu öğretmenlerden beklediği hassasiyeti, kendilerinin de sergilemesi işyeri maneviyatlarını yükseltmiş olabilir. Öğretmenlik, meslek olarak çok farklı düzeylerde yapılması mümkün olan bir meslektir. Sınıfta hazır bulunmak, o günkü konuyu öyle veya böyle işlemek, ders defterini doldurmak gerekli sınavları ve değerlendirmeleri yapıp sisteme işlemek vb. rutin işlemleri yapan bir öğretmen mesleğini ifa etmiş sayılabilir. Bununla birlikte karşısındaki öğrencilerin hayatlarına dokunabilen ve yıllar sonra da hatırlanacak öğretmenler rutinin dışına çıkabilen, mesleğin manevi sorumluluğunun yükünü taşıyabilen kişiler olarak olumlu örnekler ortaya koymuş ve çitayı yükseltmişlerdir. Bu hassasiyet mesleğiyle ilgili asırlar boyunca halk nezdinde oluşan olumlu beklentiye karşılık verememenin ve bu suretle elde ailesini geçindirmek üzere elde ettiği ücretin helal olmayacağına yönelik bir endişeden de kaynaklanmış olabilir. Eş ve çocuklar söz konusu olduğunda bu konuda

gösterilen titizlik evli olanların işyeri maneviyatındaki artışı açıklayan bir sebep olabilir.

Tablo 4.13’ deki sonuçlara göre iş tatmini ve örgütsel bağlılık puanlarının medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermediği ($p>0,05$) tespit edilmiştir. Yine de içsel tatmin, dışsal tatmin altboyutlarında ve genel iş tatmininde az da olsa bekar öğretmenlerin puanlarının biraz daha yüksek olduğu görülmektedir. Örgütsel bağlılık ve üç alt boyutunda ise bu sefer evli öğretmenlerin bekar öğretmenlerden daha fazla puan almaları dikkat çekicidir. Bekar öğretmenlerin evlilere göre tatminlerindeki yükseklik ise, çoğunlukla genç oldukları ve lise ve üniversite eğitimi sonrasındaki zorlu KPSS sürecinden sonra genç işsizliğinin oldukça yüksek olduğu Türkiye’de çalışma fırsatı bulmalarıyla açıklanabilir. Öğretmenliğe yeni başlayanlar hem elde edilen hak ve kazanımlar açısından tatmin hissediyor olabilir hem de henüz meslek kaynaklı sorun ve beklentilerin oluşturduğu tatminsizliği deneyimleme imkânı olmamış olabilir.

Tablo 4.13.Ölçek puanlarının medeni duruma göre karşılaştırılması

Alt Boyut	Medeni Durum	n	$\bar{X}$	SS	t	p
İşe Tutkunluk	Evli	376	5,27	0,68	1,92	0,055
	Bekar	131	5,14	0,72		
Gizemli Mistik Deneyim	Evli	376	4,73	0,89	1,60	0,111
	Bekar	131	4,58	0,87		
Manevi Bağ	Evli	376	4,95	0,94	1,58	0,115
	Bekar	131	4,80	1,12		
Topluluk Hissiyatı	Evli	376	4,65	0,90	1,72	0,086
	Bekar	131	4,49	0,99		
İŞYERİ MANEVİYATI	Evli	376	4,90	0,68	2,11	0,035
	Bekar	131	4,75	0,72		
İçsel Tatmin	Evli	376	5,40	1,30	-1,15	0,252
	Bekar	131	5,54	1,10		
Dışsal Tatmin	Evli	376	5,15	1,30	-0,73	0,468
	Bekar	131	5,25	1,16		
İŞ TATMİNİ	Evli	376	5,27	1,24	-0,99	0,324
	Bekar	131	5,39	1,06		
Duygusal Bağlılık	Evli	376	5,26	1,30	1,59	0,113
	Bekar	131	5,05	1,35		
Devam Bağlılığı	Evli	376	4,05	1,37	0,64	0,522
	Bekar	131	3,96	1,35		
Normatif Bağlılık	Evli	376	4,61	1,30	1,69	0,091
	Bekar	131	4,39	1,27		
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	Evli	376	4,64	1,01	1,70	0,090
	Bekar	131	4,46	1,01		

4.8.1.3. Yaş gruplarına göre karşılaştırma

Tablo 4.14’de ölçek puanlarının yaş gruplarına göre karşılaştırmasına ait tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına yer verilmiştir. Analiz sonuçlarına göre işe tutkunluk, gizemli mistik deneyim, topluluk hissiyatı puanlarının yaş gruplarına göre anlamlı farklılık göstermediği ($p>0,05$) tespit edilmiştir. Fakat her üçünde de yaş arttıkça puanlarda nisbi bir artışın olduğu gözlenmektedir. Bu durum ülkemizde genel olarak maneviyata yönelik duyarlılık ve pratiklerin yaş ilerlemesiyle birlikte artmasının iş yaşamındaki bir yansıması olarak değerlendirilebilir.

Manevi bağ alt boyut ($F=5,42$; $p<0,05$) ve işyeri maneviyatı ölçek ($F=3,35$; $p<0,05$) puanlarının yaş gruplarına göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan LSD post hoc testi sonuçlarına göre 46 yaş ve üstü öğretmenlerin manevi bağ ve işyeri maneviyatı puanları, 35 yaş ve altı öğretmenlerin puanlarına göre anlamlı düzeyde daha yüksektir. Tablo 4.16’daki sonuçlara göre iş tatmini ve örgütsel bağlılık puanlarının yaş gruplarına göre anlamlı farklılık göstermediği ($p>0,05$) tespit edilmiştir. İçsel iş tatmininde de en genç grubun en yüksek puanı en yaşlı grubun en düşük puanı aldığı gözlemlenmiştir. Bu grubun dışsal tatmin ve genel iş tatmininde de daha yüksek puan aldığı görülmektedir. Üniversite eğitiminin ardında uzun ve zorlu KPSS hazırlık süreci, mesleğe başlamanın coşkusu, heyecanı ve birçok kişinin arzu ettiği bir amacı elde etmenin mutluluğu gibi nedenler bu yaş grubunun tatmin düzeyinin yüksek olmasını etkiliyor olabilir. Örgütsel bağlılık ve üç alt boyutundan da yine 46 yaş üstü öğretmenlerin daha yüksek puan aldıkları görülmektedir.

Tablo 4.14. Ölçek puanlarının yaş gruplarına göre karşılaştırılması

Alt Boyut	Yaş	n	$\bar{X}$	SS	F	p	Anlamlı Fark
İşe Tutkunluk	A-35 yaş ve altı	217	5,21	0,65	1,18	0,307	
	B-36-45 yaş	133	5,20	0,69			
	C-46 yaş ve üstü	157	5,31	0,74			
Gizemli Mistik Deneyim	A-35 yaş ve altı	217	4,61	0,94	1,73	0,178	
	B-36-45 yaş	133	4,71	0,77			
	C-46 yaş ve üstü	157	4,78	0,89			
Manevi Bağ	A-35 yaş ve altı	217	4,77	1,04	5,42	0,005	C>A
	B-36-45 yaş	133	4,92	0,94			
	C-46 yaş ve üstü	157	5,11	0,92			
Topluluk Hissiyatı	A-35 yaş ve altı	217	4,54	0,90	1,18	0,308	
	B-36-45 yaş	133	4,62	0,88			
	C-46 yaş ve üstü	157	4,69	0,99			

Tablo 4.14. (Devam) Ölçek puanlarının yaş gruplarına göre karşılaştırılması

İŞYERİ MANEVİYATI	A-35 yaş ve altı	217 4,78	0,70	3,35	0,036	C>A
	B-36-45 yaş	133 4,86	0,66			
	C-46 yaş ve üstü	157 4,97	0,72			
İçsel Tatmin	A-35 yaş ve altı	217 5,51	1,21	0,72	0,486	
	B-36-45 yaş	133 5,40	1,30			
	C-46 yaş ve üstü	157 5,36	1,27			
Dışsal Tatmin	A-35 yaş ve altı	217 5,24	1,24	0,77	0,462	
	B-36-45 yaş	133 5,07	1,33			
	C-46 yaş ve üstü	157 5,17	1,25			
İŞ TATMİNİ	A-35 yaş ve altı	217 5,38	1,14	0,70	0,497	
	B-36-45 yaş	133 5,23	1,25			
	C-46 yaş ve üstü	157 5,27	1,22			
Duygusal Bağlılık	A-35 yaş ve altı	217 5,14	1,34	1,21	0,301	
	B-36-45 yaş	133 5,16	1,37			
	C-46 yaş ve üstü	157 5,34	1,22			
Devam Bağlılığı	A-35 yaş ve altı	217 4,00	1,40	0,58	0,562	
	B-36-45 yaş	133 3,95	1,30			
	C-46 yaş ve üstü	157 4,12	1,38			
Normatif Bağlılık	A-35 yaş ve altı	217 4,53	1,32	0,12	0,891	
	B-36-45 yaş	133 4,54	1,24			
	C-46 yaş ve üstü	157 4,59	1,32			
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	A-35 yaş ve altı	217 4,56	1,07	0,89	0,411	
	B-36-45 yaş	133 4,55	0,97			
	C-46 yaş ve üstü	157 4,68	0,97			

4.8.1.4. Öğrenim durumuna göre karşılaştırma

Tablo 4.15'te ölçek puanlarının öğretmenlerin öğrenim durumuna göre karşılaştırılmasına ait bağımsız iki örneklem t testi sonuçlarına yer verilmiştir. Analiz sonuçlarına göre işyeri maneviyatı, iş tatmini ve örgütsel bağlılık puanlarının öğrenim durumuna göre anlamlı farklılık göstermediği ($p>0,05$) tespit edilmiştir. Genel olarak MEB bünyesindeki lisansüstü eğitim görmüş öğretmenlerin tüm öğretmenlerin %10'u civarında olduğu düşünüldüğünde örneklem grubunda lisansüstü mezuniyet oranının çok yüksek olduğu görülmektedir. Örneklem grubunda oranın %26,2 çıkması genel ortalamının 15 puan üzerindedir. Burdan İHL'de çalışan öğretmenlerin lisansüstü düzeyde eğitimi olanların diğer okul ortalamalarından belirgin düzeyde yüksek olduğu sonucu çıkmaktadır. Tezli yüksek lisans mezunu öğretmenler ek ders ücretlerini lisans mezunlarından %7 artırımlı almaktadırlar. Bu artış doktora mezunlarında % 20 dir. Tabloda lisansüstü eğitimi olanların örgütsel bağlılık ve üç alt boyutunda aldıkları puanların az da olsa yüksek olduğu göze çarpmaktadır. Öğretmenlerin aldığı lisansüstü eğitimin az da olsa bir karşılığının olduğunun farkedilmiş olması onların hissettiği örgütsel bağlılıktaki kısmi yüksekliğin sebebi olabilir. Fakat ücretteki ek farkın okul türüne göre göre değil, öğretmenlerin genelini kapsayan bir uygulama olduğunun da bilinmesi

gerekmektedir. 3 Şubat 2022 de kabul edilen Öğretmenlik Meslek Kanunu'nun 6. Maddesi Yüksek lisans eğitimini tamamlayanların uzman öğretmen unvanı için öngörülen, doktora eğitimini tamamlayanların da başöğretmen unvanı için öngörülen yazılı sınavdan muaf tutulacağını belirtmektedir. Bu ünvanların ve ünvanlarla birlikte gelecek ücret artışının lisansüstü eğitimi teşvik edeceği düşünülmektedir. Sistem işlerlik kazandığında bu uygulamanın iş tatminine ve örgütsel bağlılığa olumlu katkı yapacağı öngörülebilir. Fakat ilk etapta kazanamama endişesiyle sınava girmeyen, girip kazanamayan ya da meslekteki kıdem süresi sebebiyle uygulamadan yararlanamayan öğretmenlerin, iş tatmini ve bağlılıklarında bir eksilme yaşanabilir. Sahada yüksek lisans yapmayla ilgili, öğretmenlerin azımsanmayacak bir kısmında bir düşünce bir başvuru ya da yarım bırakma şeklinde bir hikayeye rastlanırken, genellikle yapmayanların olumsuz bakış açılarının olduğu bitirenlerin de birbirleriyle çokça paylaşım yaptığı ve tatmin hissettiği gözlemlenmektedir.

Tablo 4.15.Ölçek puanlarının öğrenim durumuna göre karşılaştırılması

Alt Boyut	Öğrenim Durumu	n	$\bar{X}$	SS	t	p
İşe Tutkunluk	Lisans	374	5,25	0,70	0,56	0,575
	Lisansüstü	133	5,21	0,67		
Gizemli Mistik Deneyim	Lisans	374	4,67	0,88	-1,09	0,276
	Lisansüstü	133	4,76	0,89		
Manevi Bağ	Lisans	374	4,93	0,98	0,55	0,584
	Lisansüstü	133	4,87	1,01		
Topluluk Hissiyatı	Lisans	374	4,61	0,93	0,19	0,849
	Lisansüstü	133	4,60	0,92		
İŞYERİ MANEVİYATI	Lisans	374	4,86	0,69	0,05	0,959
	Lisansüstü	133	4,86	0,71		
İçsel Tatmin	Lisans	374	5,44	1,24	0,21	0,832
	Lisansüstü	133	5,41	1,30		
Dışsal Tatmin	Lisans	374	5,17	1,28	-0,30	0,766
	Lisansüstü	133	5,20	1,24		
İŞ TATMİNİ	Lisans	374	5,30	1,19	-0,05	0,963
	Lisansüstü	133	5,31	1,22		
Duygusal Bağlılık	Lisans	374	5,18	1,31	-0,66	0,509
	Lisansüstü	133	5,27	1,32		
Devam Bağlılığı	Lisans	374	3,98	1,36	-1,11	0,269
	Lisansüstü	133	4,14	1,39		
Normatif Bağlılık	Lisans	374	4,54	1,33	-0,36	0,721
	Lisansüstü	133	4,59	1,21		
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	Lisans	374	4,57	1,03	-0,93	0,351
	Lisansüstü	133	4,66	0,96		

4.8.1.5. Çocuk sayısına göre karşılaştırma

Tablo 4.16’da ölçek puanlarının çocuk sayısına göre karşılaştırmasına ait tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına yer verilmiştir. Analiz sonuçlarına göre işe tutkunluk ($F=6,19$; $p<0,05$), gizemli mistik deneyim ($F=3,01$; $p<0,05$), manevi bağ ($F=6,19$; $p<0,05$), topluluk hissiyatı ($F=7,65$; $p<0,05$) ve işyeri maneviyatı ölçek ($F=8,48$; $p<0,05$) puanlarının çocuk sayısına göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan LSD post hoc testi sonuçlarına göre 2 ve üstü çocuk sahibi öğretmenlerin işyeri maneviyatı ölçek ve alt boyut puanları, çocuk sahibi olmayan öğretmenlerin puanlarına göre anlamlı düzeyde daha yüksektir. Yine bir çocuğu olanların da hiç çocuğu olmayanlara göre hem dört boyutta hem de testin tümünde daha yüksek puan aldığı dikkat çekmektedir. Ebeveyn olmakla başlayan sorumluluk kayat boyu devam etmektedir. Çocuk sahibi olmanın yüklediği sorumluluk kadar, huzur ve mutluluk veren boyutu da göz ardı edilemez. Öncesinde yalnızca kendi isteği doğrultusunda yaşam süren insan, kültürümüzde ebeveyn olmakla çocukları için yaşama evresine geçmektedir. İslam dininde anne babanın faziletine, onlara gösterilmesi gereken hürmete ve aile ve çocuklara karşı yükümlülükleri yerine getirmeye dair birçok emir vardır. Ailenin korunup gözetilmesi görevi yalnızca bu dünya hayatında değil, dünya hayatının karşılık bulacağı ahirette de ebeveynlere yüklenmiştir(Tahrim Suresi 6). Bu gibi nedenlerle artan çocuk sayısı ile maneviyat arasındaki pozitif ilişki İHL’lerde olağan karşılanmalıdır.”Men lem yezuk lem ya’rif ”(Tatmayan Bilmez) özdeyişinde de ifade edildiği gibi belli yaşantılar, acılar, kayıplar, duygular yaşanmadan hissedilemez (Gazzali, 2013: 141). Anne-babalık, tek yahut çok çocuklu olmanın insana hissettirdikleri de bu türden, belki de yaşanmadan vakıf olunabilecek şeylerden değildir. Bununla birlikte fazla çocuk sahibi olan çalışanların anne-baba rolleri ve işyeri maneviyatı ilişkisini ortaya çıkarmaya yönelik araştırmalar yapılabilir.

Tablo 4.16’daki sonuçlara göre içsel tatmin puanlarının çocuk sayısına göre anlamlı farklılık göstermediği ($p>0,05$) tespit edilmiştir.

Dışsal tatmin alt boyut ($F=3,81$; $p<0,05$) ve iş tatmini ölçek ($F=3,18$; $p<0,05$) puanlarının çocuk sayısına göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan LSD post hoc testi

sonuçlarına göre 2 ve üstü çocuk sahibi öğretmenlerin dışsal tatmin ve iş tatmini puanları, çocuk sahibi olmayan ve 1 çocuk sahibi olan öğretmenlerin puanlarına göre anlamlı düzeyde daha yüksektir. Tablo 4.16'daki sonuçlara göre örgütsel bağlılık puanlarının çocuk sayısına göre anlamlı farklılık göstermediği ($p>0,05$) tespit edilmiştir. Fakat, iki ve daha fazla çocuğu olan öğretmenlerin, örgütsel bağlılık ve alt boyutlarının hepsinde puanlarının diğer iki grubun puanlarından fazla olması, ikiden fazla çocuk sahibi olmayla örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişkiyi akıllara getirmektedir.

Tablo 4.16.Ölçek puanlarının çocuk sayısına göre karşılaştırılması

Alt Boyut	Çocuk Sayısı	n	$\bar{X}$	SS	F	p	Anlamlı Fark
İşe Tutkunluk	A-Yok	171	5,12	0,71	6,19	0,002	C>A
	B-1 çocuk	272	5,26	0,70			
	C-2 çocuk ve üstü	64	5,47	0,48			
Gizemli Mistik Deneyim	A-Yok	171	4,56	0,90	3,01	0,049	C>A
	B-1 çocuk	272	4,74	0,91			
	C-2 çocuk ve üstü	64	4,84	0,66			
Manevi Bağ	A-Yok	171	4,79	1,10	6,19	0,002	C>A
	B-1 çocuk	272	4,90	0,97			
	C-2 çocuk ve üstü	64	5,29	0,59			
Topluluk Hissiyatı	A-Yok	171	4,46	1,02	7,65	0,001	C>A
	B-1 çocuk	272	4,62	0,89			
	C-2 çocuk ve üstü	64	4,98	0,72			
İŞYERİ MANEVİYATI	A-Yok	171	4,73	0,73	8,48	0,000	C>A
	B-1 çocuk	272	4,88	0,71			
	C-2 çocuk ve üstü	64	5,14	0,46			
İçsel Tatmin	A-Yok	171	5,50	1,17	2,18	0,114	
	B-1 çocuk	272	5,34	1,31			
	C-2 çocuk ve üstü	64	5,67	1,18			
Dışsal Tatmin	A-Yok	171	5,19	1,11	3,81	0,023	C>A,B
	B-1 çocuk	272	5,08	1,37			
	C-2 çocuk ve üstü	64	5,56	1,15			
İŞ TATMİNİ	A-Yok	171	5,34	1,05	3,18	0,042	C>A,B
	B-1 çocuk	272	5,21	1,28			
	C-2 çocuk ve üstü	64	5,62	1,13			
Duygusal Bağlılık	A-Yok	171	5,14	1,24	4,95	0,007	C>A,B
	B-1 çocuk	272	5,13	1,36			
	C-2 çocuk ve üstü	64	5,68	1,20			
Devam Bağlılığı	A-Yok	171	4,00	1,39	0,25	0,779	
	B-1 çocuk	272	4,01	1,35			
	C-2 çocuk ve üstü	64	4,14	1,38			
Normatif Bağlılık	A-Yok	171	4,54	1,29	0,55	0,578	
	B-1 çocuk	272	4,52	1,32			
	C-2 çocuk ve üstü	64	4,71	1,24			
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	A-Yok	171	4,56	0,99	2,22	0,109	
	B-1 çocuk	272	4,56	1,05			
	C-2 çocuk ve üstü	64	4,84	0,88			

4.8.1.6. Branşa göre karşılaştırma

Tablo 4.17’de ölçek puanlarının öğretmenlerin branşa göre karşılaştırılmasına ait bağımsız iki örneklem t testi sonuçlarına yer verilmiştir. Analiz sonuçlarına göre işe tutkunluk ($t=4,12$; $p<0,05$), gizemli mistik deneyim ($t=2,42$; $p<0,05$), manevi bağ ($t=4,23$; $p<0,05$), topluluk hissiyatı ($t=2,17$; $p<0,05$) ve işyeri maneviyatı ölçek ($t=4,01$; $p<0,05$) puanlarının branşa göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. İHL meslek dersleri öğretmenlerinin işyeri maneviyatı ölçek ve alt boyut puanları, diğer branş öğretmenlerinin puanlarına göre anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Tablo 4.17’deki sonuçlara göre iş tatmini ve örgütsel bağlılık puanlarının branşa göre anlamlı farklılık göstermediği ($p>0,05$) tespit edilmiştir.

Tablo 4.17.Ölçek puanlarının branşa göre karşılaştırılması

Alt Boyut	Branş	n	$\bar{X}$	SS	t	p
İşe Tutkunluk	İHL Meslek dersleri	154	5,43	0,65	4,12	0,000
	Diğer branşlar	353	5,16	0,69		
Gizemli Mistik Deneyim	İHL Meslek dersleri	154	4,83	0,81	2,42	0,016
	Diğer branşlar	353	4,63	0,91		
Manevi Bağ	İHL Meslek dersleri	154	5,19	0,74	4,23	0,000
	Diğer branşlar	353	4,79	1,06		
Topluluk Hissiyatı	İHL Meslek dersleri	154	4,74	0,88	2,17	0,031
	Diğer branşlar	353	4,55	0,94		
İŞYERİ MANEVİYATI	İHL Meslek dersleri	154	5,05	0,64	4,01	0,000
	Diğer branşlar	353	4,78	0,71		
İçsel Tatmin	İHL Meslek dersleri	154	5,51	1,19	0,91	0,365
	Diğer branşlar	353	5,40	1,28		
Dışsal Tatmin	İHL Meslek dersleri	154	5,29	1,23	1,37	0,170
	Diğer branşlar	353	5,13	1,28		
İŞ TATMİNİ	İHL Meslek dersleri	154	5,40	1,16	1,20	0,229
	Diğer branşlar	353	5,26	1,21		
Duygusal Bağlılık	İHL Meslek dersleri	154	5,28	1,43	0,83	0,408
	Diğer branşlar	353	5,17	1,26		
Devam Bağlılığı	İHL Meslek dersleri	154	3,90	1,47	-1,38	0,168
	Diğer branşlar	353	4,08	1,32		
Normatif Bağlılık	İHL Meslek dersleri	154	4,67	1,28	1,34	0,180
	Diğer branşlar	353	4,50	1,30		
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	İHL Meslek dersleri	154	4,61	1,09	0,31	0,757
	Diğer branşlar	353	4,58	0,98		

İmam Hatip Liselerinin taşıdığı misyonu içselleştirmiş, meslek dersi denilen dini içerikli dersleri vermekle yükümlü olan ve bu derslerin içeriğini yaşantısıyla da örneklik ederek yansıtan, ilahiyat veya muadili bir fakülte mezunu bu öğretmenlerde

işyeri maneviyatı ölçeği ve alt boyut puanlarının diğer branş öğretmenlerden anlamlı düzeyde yüksek olması beklendik bir durum olarak değerlendirilebilir. İş tatmini ve alt boyutlarında da meslek dersi öğretmenleri, anlamlı bulunmamış da olsa, diğer branş öğretmenlerinin bir nebze yüksek puan almıştır. Tüm üç ölçeğin dokuz alt boyutundan, sadece kazanımların muhafazası gibi maddi temelli bir alt boyut olan devam bağlılığında meslek dersi öğretmenlerinin diğer branşların gerisinde kalması İHL’nde işyeri maneviyatının iş tatmini ve örgütsel bağlılığa etkisinde meslek dersi öğretmenlerinin çok özel bir rolü olduğunu göstermektedir.

4.8.1.7. Öğretmenlerin mesleki kıdeme göre karşılaştırılması

Tablo 4.18’de ölçek puanlarının öğretmenlik mesleğindeki süreye göre karşılaştırmasına ait tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına yer verilmiştir. Analiz sonuçlarına göre işe tutkunluk ve gizemli mistik deneyim puanlarının öğretmenlik mesleğindeki süreye göre anlamlı farklılık göstermediği ($p>0,05$) tespit edilmiştir.

Manevi bağ ($F=3,02$; $p<0,05$), topluluk hissiyatı ($F=2,80$; $p<0,05$) alt boyutları ve işyeri maneviyatı ölçeği ($F=2,79$; $p<0,05$) puanlarının öğretmenlik mesleğindeki süreye göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan LSD post hoc testi sonuçlarına göre;

Öğretmenlik mesleğindeki süresi 11-15 yıl ve 21 yıl ve üstü olan öğretmenlerin manevi bağ ve işyeri maneviyatı puanları, öğretmenlik mesleğindeki süresi 1-5 yıl olan öğretmenlerin puanlarına göre anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Öğretmenlik mesleğindeki süresi 6-10 yıl ve 21 yıl ve üstü olan öğretmenlerin topluluk hissiyatı puanları, öğretmenlik mesleğindeki süresi 1-5 yıl olan öğretmenlerin puanlarına göre anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Tablo 4.18’deki sonuçlara göre iş tatmini ve örgütsel bağlılık puanlarının öğretmenlik mesleğindeki süreye göre anlamlı farklılık göstermediği ($p>0,05$) tespit edilmiştir. Ortaya çıkan değerler genel itibarıyla beş farklı kıdem süresi dilimi için, kıdemin artmasıyla veya eksilmesiyle doğru veya ters yönde bir ilişki kurmaya müsait görülmemiştir.

Tablo 4.18.Ölçek puanlarının öğretmenlik mesleğindeki süreye göre karşılaştırılması

Alt Boyut	Meslekteki Süre	n	$\bar{X}$	SS	F	p	Anlamlı Fark
İşe Tutkunluk	A-1-5 yıl	88	5,20	0,65	1,22	0,302	
	B-6-10 yıl	148	5,19	0,69			
	C-11-15 yıl	51	5,30	0,63			
	D-16-20 yıl	85	5,18	0,68			
	E-21 yıl ve üstü	135	5,34	0,74			
Gizemli Mistik Deneyim	A-1-5 yıl	88	4,50	0,90	1,80	0,128	
	B-6-10 yıl	148	4,67	0,93			
	C-11-15 yıl	51	4,85	0,71			
	D-16-20 yıl	85	4,71	0,81			
	E-21 yıl ve üstü	135	4,77	0,91			
Manevi Bağ	A-1-5 yıl	88	4,69	1,14	3,02	0,018	C,E>A
	B-6-10 yıl	148	4,84	0,96			
	C-11-15 yıl	51	5,05	0,84			
	D-16-20 yıl	85	4,86	1,02			
	E-21 yıl ve üstü	135	5,11	0,92			
Topluluk Hissiyatı	A-1-5 yıl	88	4,38	0,83	2,80	0,025	B,E>A
	B-6-10 yıl	148	4,70	0,89			
	C-11-15 yıl	51	4,57	0,93			
	D-16-20 yıl	85	4,51	0,94			
	E-21 yıl ve üstü	135	4,74	0,99			
İŞYERİ MANEVİYATI	A-1-5 yıl	88	4,69	0,66	2,79	0,026	C,E>A
	B-6-10 yıl	148	4,85	0,70			
	C-11-15 yıl	51	4,94	0,58			
	D-16-20 yıl	85	4,81	0,70			
	E-21 yıl ve üstü	135	4,99	0,74			
İçsel Tatmin	A-1-5 yıl	88	5,67	1,10	1,12	0,345	
	B-6-10 yıl	148	5,41	1,19			
	C-11-15 yıl	51	5,44	1,41			
	D-16-20 yıl	85	5,28	1,38			
	E-21 yıl ve üstü	135	5,40	1,27			
Dışsal Tatmin	A-1-5 yıl	88	5,37	1,12	0,79	0,533	
	B-6-10 yıl	148	5,14	1,24			
	C-11-15 yıl	51	5,06	1,40			
	D-16-20 yıl	85	5,08	1,27			
	E-21 yıl ve üstü	135	5,20	1,34			
İŞ TATMİNİ	A-1-5 yıl	88	5,52	1,00	0,99	0,410	
	B-6-10 yıl	148	5,28	1,15			
	C-11-15 yıl	51	5,25	1,36			
	D-16-20 yıl	85	5,18	1,28			
	E-21 yıl ve üstü	135	5,30	1,24			
Duygusal Bağlılık	A-1-5 yıl	88	5,18	1,32	1,14	0,337	
	B-6-10 yıl	148	5,03	1,46			
	C-11-15 yıl	51	5,28	1,34			
	D-16-20 yıl	85	5,26	1,12			
	E-21 yıl ve üstü	135	5,35	1,23			
Devam Bağlılığı	A-1-5 yıl	88	4,06	1,42	0,43	0,784	
	B-6-10 yıl	148	3,95	1,45			
	C-11-15 yıl	51	3,92	1,31			
	D-16-20 yıl	85	4,16	1,17			
	E-21 yıl ve üstü	135	4,04	1,38			
Normatif Bağlılık	A-1-5 yıl	88	4,73	1,45	1,12	0,348	
	B-6-10 yıl	148	4,43	1,24			
	C-11-15 yıl	51	4,57	1,26			
	D-16-20 yıl	85	4,43	1,33			
	E-21 yıl ve üstü	135	4,64	1,24			
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	A-1-5 yıl	88	4,66	1,12	0,87	0,481	
	B-6-10 yıl	148	4,47	1,07			
	C-11-15 yıl	51	4,59	1,06			
	D-16-20 yıl	85	4,62	0,84			
	E-21 yıl ve üstü	135	4,68	0,97			

4.8.1.8. Görev yapılan okuldaki çalışma süresine göre karşılaştırma

Tablo 4.19’da ölçek puanlarının okuldaki süreye göre karşılaştırmasına ait tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına yer verilmiştir. Analiz sonuçlarına göre işe tutkunluk, gizemli mistik deneyim, topluluk hissiyatı alt boyutları ve işyeri maneviyatı ölçek puanlarının okuldaki süreye göre anlamlı farklılık göstermediği ($p>0,05$) tespit edilmiştir.

Tablo 4.19’daki sonuçlara göre manevi bağ puanlarının okuldaki süreye göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($F=5,05$; $p<0,05$). Farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan LSD post hoc testi sonuçlarına göre okuldaki çalışma süresi 11-15 yıl olan öğretmenlerin manevi bağ puanları, okuldaki çalışma süresi 1-5 yıl olan öğretmenlerin puanlarına göre anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Tablo 4.19’daki sonuçlara göre içsel tatmin puanlarının okuldaki çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermediği ($p>0,05$) tespit edilmiştir.

Tablo 19’daki sonuçlara göre duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve örgütsel bağlılık ölçek puanlarının okuldaki çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermediği ($p>0,05$) tespit edilmiştir.

Normatif bağlılık puanlarının okuldaki çalışma süresine göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($F=4,15$; $p<0,05$). Farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan LSD post hoc testi sonuçlarına göre okuldaki çalışma süresi 1-5 yıl olan öğretmenlerin normatif bağlılık puanları, okuldaki çalışma süresi 6-10 yıl olan öğretmenlerin puanlarına göre anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Tablo 4.19.Ölçek puanlarının okuldaki süreye göre karşılaştırılması

Alt Boyut	Okuldaki Süre	n	$\bar{X}$	SS	F	p	Anlamlı Fark
İşe Tutkunluk	A-1-5 yıl	343	5,26	0,65	0,70	0,499	
	B-6-10 yıl	113	5,17	0,77			
	C-11-15 yıl	51	5,27	0,78			
Gizemli Mistik Deneyim	A-1-5 yıl	343	4,66	0,89	0,77	0,463	
	B-6-10 yıl	113	4,73	0,92			
	C-11-15 yıl	51	4,81	0,75			
Manevi Bağ	A-1-5 yıl	343	4,84	1,04	5,05	0,007	C>A
	B-6-10 yıl	113	4,98	0,91			
	C-11-15 yıl	51	5,29	0,68			
Topluluk Hissiyatı	A-1-5 yıl	343	4,59	0,94	0,45	0,639	
	B-6-10 yıl	113	4,68	0,90			
	C-11-15 yıl	51	4,60	0,93			
İŞYERİ MANEVİYATI	A-1-5 yıl	343	4,84	0,69	1,20	0,301	
	B-6-10 yıl	113	4,89	0,75			
	C-11-15 yıl	51	4,99	0,60			

Tablo 4.19. (Devam) Ölçek puanlarının okuldaki süreye göre karşılaştırılması

İçsel Tatmin	A-1-5 yıl	343	5,48	1,29	1,00	0,367
	B-6-10 yıl	113	5,29	1,18		
	C-11-15 yıl	51	5,42	1,14		
Dışsal Tatmin	A-1-5 yıl	343	5,25	1,30	1,74	0,177
	B-6-10 yıl	113	5,02	1,13		
	C-11-15 yıl	51	5,04	1,30		
İŞ TATMİNİ	A-1-5 yıl	343	5,37	1,23	1,44	0,237
	B-6-10 yıl	113	5,16	1,10		
	C-11-15 yıl	51	5,23	1,18		
Duygusal Bağlılık	A-1-5 yıl	343	5,20	1,31	0,15	0,860
	B-6-10 yıl	113	5,19	1,24		
	C-11-15 yıl	51	5,30	1,48		
Devam Bağlılığı	A-1-5 yıl	343	3,95	1,36	3,01	0,050
	B-6-10 yıl	113	4,06	1,34		
	C-11-15 yıl	51	4,44	1,40		
Normatif Bağlılık	A-1-5 yıl	343	4,65	1,27	4,15	0,016
	B-6-10 yıl	113	4,25	1,33		
	C-11-15 yıl	51	4,54	1,31		
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	A-1-5 yıl	343	4,60	1,01	1,18	0,307
	B-6-10 yıl	113	4,50	0,99		
	C-11-15 yıl	51	4,76	1,05		

A>B

4.8.1.9. Daha önce görev yapılan okul türüne göre karşılaştırma

Tablo 4.20’de ölçek puanlarının öğretmenlerin daha önce görev yaptığı okul türüne göre karşılaştırılmasına ait bağımsız iki örneklem t testi sonuçlarına yer verilmiştir. Analiz sonuçlarına göre işe tutkunluk ($t=3,43$; $p<0,05$), gizemli mistik deneyim ($t=2,54$; $p<0,05$), manevi bağ ($t=3,16$; $p<0,05$) ve işyeri maneviyatı ölçek ($t=3,42$; $p<0,05$) puanlarının daha önce görev yapılan okul türüne göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Sadece imam hatip liselerinde görev yapan öğretmenlerin işe tutkunluk, gizemli mistik deneyim, manevi bağ ve işyeri maneviyatı ölçek puanları, daha önce diğer liselerde görev yapan öğretmenlerinin puanlarına göre anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Tablo 20’deki sonuçlara göre iş tatmini ve örgütsel bağlılık puanlarının daha önce görev yapılan okul türüne göre anlamlı farklılık göstermediği ($p>0,05$) tespit edilmiştir.

Yine de sadece imam-hatip liselerinde çalışan öğretmenlerin iş tatmini ve alt boyutlarının puanları, devam bağlılığı hariç örgütsel bağlılık ve diğer iki alt boyut puanları daha önce diğer liselerde çalışan öğretmenlerden daha yüksektir. Tayin söz konusu olduğunda da yine diğer imam hatip liselerini isteyen ve farklı tür liseleri düşünmeyen bu öğretmenlerin bu okullarda işyeri maneviyatının hem çalışan öğretmenlerce arzu edildiği hem de öğrencilere kurum kültürü olarak aktarılacak

isteğinin bir misyon olarak taşındığının kanıtı olabilir. Bu grup öğretmenlerin maneviyat, tatmin ve örgütsel bağlılık ve alt boyutlarında diğer okullarda da çalışmış öğretmenlerden puanları anlamlı ve kısmi oranlarda yüksekken yalnızca kazanımların korunması vb. rasyonel faydaları ölçen devam bağlılığında geri kalması çalışma ortamındaki maneviyatı hedef edindiklerini ve diğer kazanımları ikinci planda tuttukları şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 4.20.Ölçek puanlarının daha önce görev yapılan okul türüne göre karşılaştırılması

Alt Boyut	Daha Önceki Okul	n	$\bar{X}$	SS	t	p
İşe Tutkunluk	Sadece imam hatip	175	5,38	0,64	3,43	0,001
	Diğer liseler	332	5,16	0,70		
Gizemli Mistik Deneyim	Sadece imam hatip	175	4,83	0,80	2,54	0,011
	Diğer liseler	332	4,62	0,91		
Manevi Bağ	Sadece imam hatip	175	5,10	0,86	3,16	0,002
	Diğer liseler	332	4,81	1,04		
Topluluk Hissiyatı	Sadece imam hatip	175	4,72	0,90	1,92	0,055
	Diğer liseler	332	4,55	0,93		
İŞYERİ MANEVİYATI	Sadece imam hatip	175	5,01	0,64	3,42	0,001
	Diğer liseler	332	4,79	0,71		
İçsel Tatmin	Sadece imam hatip	175	5,50	1,26	0,80	0,424
	Diğer liseler	332	5,40	1,25		
Dışsal Tatmin	Sadece imam hatip	175	5,23	1,30	0,62	0,535
	Diğer liseler	332	5,15	1,26		
İŞ TATMİNİ	Sadece imam hatip	175	5,36	1,19	0,75	0,454
	Diğer liseler	332	5,28	1,20		
Duygusal Bağlılık	Sadece imam hatip	175	5,27	1,44	0,85	0,396
	Diğer liseler	332	5,17	1,24		
Devam Bağlılığı	Sadece imam hatip	175	4,01	1,48	-0,22	0,827
	Diğer liseler	332	4,03	1,30		
Normatif Bağlılık	Sadece imam hatip	175	4,68	1,38	1,61	0,108
	Diğer liseler	332	4,48	1,25		
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	Sadece imam hatip	175	4,65	1,15	0,95	0,341
	Diğer liseler	332	4,56	0,94		

Yalnızca İHL’lerde çalışan öğretmenlerin ve daha önce başka okullarda da çalışmış olan öğretmenlerin bu okullarda vicdanen kendilerine ters gelen bir durumla karşılaşma olasılığının ele alındığı aşağıdaki çapraz tabloda her iki grup öğretmen arasında anlamlı bir fark gözlenmemiştir. İki öğretmen grubu da iş yerinde vicdanına ters düşen şeyleri yapmak zorunda olmamaktan memnun olduklarını yüksek düzeyde ifade etmişlerdir.

Tablo 4.21. Vicdana ters düşen şeyleri yapmak zorunda olmamaktan memnun olmakla ilgili çapraz tablo

Değişken	İş yerimde vicdanıma ters düşen şeyleri yapmak zorunda olmamaktan memnunum.	1. Kesinlikle Katılıyorum	2. Katılıyorum	3. Biraz Katılıyorum	4. Kararsızım	5. Biraz Katılmıyorum	6. Katılmıyorum	7. Kesinlikle Katılmıyorum
Daha Önce Çalıştığınız Okullar	Hep İmam Hatip Liselerinde çalıştım	64 %36,6	68 %38,9	15 %8,6	5 %2,9	2 %1,1	11 %6,3	10 %5,7
	Daha önce başka liselerde de çalıştım	106 %31,9	125 %37,7	38 %11,4	25 %7,5	7 %2,1	21 %6,3	10 %3
	Toplam	170 %33,5	193 %38,1	53 %10,5	30 %5,9	9 %1,8	32 %6,3	20 %3,9

Bu madde Minnesota İş Tamini Ölçeğine ait olmakla birlikte vicdana ilişkin fikir beyan etmesi açısından maneviyatı yansıtan özeliğiyle de ilgi çekici görülmüş ve sürekli imam hatip lisesinde çalışan ve başka liselerde de çalışan öğretmenlerin cevap dağılımları incelenmiştir. Hep imam-hatip lisesinde çalışanların Kesinlikle katılıyorum ifadesine katılım oranları diğer gruptan %4,5; kesinlikle katılmıyorum ifadesine katılım oranları ise %2,7 puan yüksek olduğu görülmüştür. Bu oranlar da geçmişte çalışılan okulların vicdana ters düşen işleri yapmak zorunda olmamaktan duyulan memnuniyet üzerinde belirgin bir etkisinin olmadığını göstermektedir.

4.8.1.10. Öğretmenlerin mezun oldukları lise türüne göre karşılaştırılması

Tablo 22’de ölçek puanlarının öğretmenlerin mezun olunan lise türüne göre karşılaştırılmasına ait bağımsız iki örneklem t testi sonuçlarına yer verilmiştir. Analiz sonuçlarına göre işe tutkunluk ($t=4,23$; $p<0,05$), manevi bağ ($t=4,19$; $p<0,05$), gizemli mistik deneyim ($t=2,14$; $p<0,05$) ve işyeri maneviyatı ölçek ($t=3,68$; $p<0,05$) puanlarının mezun olunan lise türüne göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. İmam hatip lisesi mezunu öğretmenlerin işe tutkunluk, manevi bağ, topluluk hissiyatı ve işyeri maneviyatı ölçek puanları, diğer lise mezunu öğretmenlerinin puanlarına göre anlamlı düzeyde daha yüksektir. Buna göre imam-hatip liselerinden mezun olan ve daha sonra yüksek öğrenim gören bu grubun kendilerinin yetişmesinde ve manevi değerlerin kazandırılmasında kritik öneme sahip bu kurumların devamında ve iyileştirilmesinde görev ve sorumluluk alarak

vefa borçlarını ödemeye yönelik bir bilinçle bu kurumlarda çalışmayı tercih ettikleri ve bunu bir bayrak yarışı şuuruyla yaptıkları söylenebilir.

Tablo 4.22'deki sonuçlara göre iş tatmini ve örgütsel bağlılık puanlarının mezun olunan lise türüne göre anlamlı farklılık göstermediği ($p>0,05$) tespit edilmiştir. Fakat bu okullardan mezun olan öğretmenlerin iş taminleri hem genel hem de boyutlar itibariyle diğer okul türlerinden mezun olanlardan yüksektir. Bu okul türünden mezun olan öğretmenlerin işyeri maneviyatları iş tatminlerini olumlu yönde etkilemiştir denilebilir. Yine aynı grup öğretmenlerin duygusal ve normatif bağlılıklarının diğer gruptan yüksek olmasına rağmen devam bağlılığının az da olsa geride olması yapılan işte maddiyattan çok maneviyatın ön planda tutulduğunun bir kanıtı olabilir. İmam-hatip liselerinde çalışan ve bu liseleri normal liselerden ayıran dersleri okutan-meslek dersleri-öğretmenlerinin tamamına yakını imam hatip lisesi mezunu iken diğer branş öğretmenlerinin yaklaşık yüzde otuzu bu okullardan mezundur. Saha araştırmamızdaki öğretmenlerin %40'ı lise öğrenimini imam hatip liselerinde, %60'ı diğer liselerde tamamlamıştır.

Tablo 4.22. Ölçek puanlarının mezun olunan lise türüne göre karşılaştırılması

Alt Boyut	Mezun Olunan Lise	n	$\bar{X}$	SS	t	p
İşe Tutkunluk	İmam hatip	203	5,40	0,69	4,23	0,000
	Diğer	304	5,14	0,67		
Gizemli Mistik Deneyim	İmam hatip	203	4,76	0,82	1,37	0,170
	Diğer	304	4,65	0,92		
Manevi Bağ	İmam hatip	203	5,13	0,86	4,19	0,000
	Diğer	304	4,76	1,04		
Topluluk Hissiyatı	İmam hatip	203	4,72	0,93	2,14	0,033
	Diğer	304	4,54	0,92		
İŞYERİ MANEVİYATI	İmam hatip	203	5,00	0,67	3,68	0,000
	Diğer	304	4,77	0,70		
İçsel Tatmin	İmam hatip	203	5,52	1,21	1,23	0,219
	Diğer	304	5,38	1,28		
Dışsal Tatmin	İmam hatip	203	5,24	1,27	0,97	0,331
	Diğer	304	5,13	1,27		
İŞ TATMİNİ	İmam hatip	203	5,38	1,18	1,16	0,246
	Diğer	304	5,26	1,21		
Duygusal Bağlılık	İmam hatip	203	5,29	1,37	1,22	0,223
	Diğer	304	5,15	1,27		
Devam Bağlılığı	İmam hatip	203	4,02	1,41	-0,05	0,963
	Diğer	304	4,03	1,34		
Normatif Bağlılık	İmam hatip	203	4,64	1,27	1,26	0,207
	Diğer	304	4,49	1,31		
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	İmam hatip	203	4,65	1,06	1,04	0,297
	Diğer	304	4,56	0,98		

4.8.1.11.İHL’de çalışmayı özellikle istemeye göre karşılaştırma

Tablo 4.23’de ölçek puanlarının öğretmenlerin imam hatip lisesinde çalışma nedenine göre karşılaştırılmasına ait bağımsız iki örneklem t testi sonuçlarına yer verilmiştir. Analiz sonuçlarına göre işe tutkunluk ($t=5,11$; $p<0,05$), gizemli mistik deneyim ($t=3,40$; $p<0,05$), manevi bağ ($t=5,96$; $p<0,05$), topluluk hissiyatı ($t=4,58$; $p<0,05$) ve işyeri maneviyatı ölçek ($t=6,03$; $p<0,05$) puanlarının imam hatip lisesinde çalışma nedenine göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. İmam hatip lisesinde özellikle çalışmak isteyen öğretmenlerin işyeri maneviyatı ölçek ve alt boyut puanları, özel bir nedeni olmayan öğretmenlerin puanlarına göre anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Tablo 4.23’deki sonuçlara göre içsel tatmin ($t=3,55$; $p<0,05$), dışsal tatmin ($t=3,38$; $p<0,05$) ve iş tatmini ölçek ($t=3,65$; $p<0,05$) puanlarının imam hatip lisesinde çalışma nedenine göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. İmam hatip lisesinde özellikle çalışmak isteyen öğretmenlerin iş tatmini ölçek ve alt boyut puanları, özel bir nedeni olmayan öğretmenlerin puanlarına göre anlamlı düzeyde daha yüksektir. Farklı lise türleri veya ortaokullarda çalışmayı tercih etme imkanı varken imam-hatip lisesinde çalışmak için özel bir isteği olan öğretmenlerin güçlü nedenlerinin olması gerekir. Bu okulların misyonu ile kişisel amaçları arasında da ciddi bir örtüşme olduğundan dolayı bu kurumları tercih eden öğretmenler için imam hatip liseleri kişisel amaçlara ulaşmasına uygun zemin hazırlayan ortamlardır. Bu yönde tercih kullanan bir öğretmenin tercihini yönlendiren birçok ayeti veya hadisi kendisine şiar edinmiş olması veya okuduğu bir kitabın istikametini belirlemiş olması kuvvetle muhtemeldir. Dolayısıyla hem işyeri maneviyatının tümünde hem dört alt boyutunda, ayrıca hem iş tatmini ve hem de iki alt boyutunda ortaya çıkan anlamlı fark beklendik bir netice olarak değerlendirilmektedir. Şu halde imam hatip liselerine öğretmen alımı yapılırken bu okullarda çalışmayı özellikle isteyenlere görev verilmesi oldukça önemli bir husustur. Ancak bu tür öğretmenler maddi kazanımları ikinci plana itip mesleğin gerektirdiği fedakarlığı ve adanmışlığı gösterebilirler. Atanamayan öğretmenlerin ve genç işsizliğin bir sorun olduğu, KPSS puanının öğretmen atamalarında temel ölçüt olduğu ülkemizde bu özel isteğin doğru olarak tesbiti de mühimdir. Proje imam-hatip liselerinde, okul bu kapsama alındıktan sonra okul müdürü dört yılını dolduran öğretmen kadrosundan memnun kalmadıklarıyla

çalışmak istemediği takdirde çevre okullardan öğretmen seçimi yapabilmektedir. İdarecilerin yeni kadro oluştururken bu okullarda çalışmayı özellikle isteyen öğretmenleri bünyelerine katması bir çözüm olarak görülebilir. Burada özellikle ulaşım ve trafiğin ciddi bir sorun olduğu evrenimiz olan İstanbul'da bir idarecinin herhangi bir öğretmeni kadrosuna dahil etmek için elinde özendirici hiçbir faktörün olmadığına da belirtilmesi gerekir.

Tablo 4.23'deki sonuçlara göre duygusal bağlılık ($t=3,77$; $p<0,05$), normatif bağlılık ($t=2,80$; $p<0,05$) ve örgütsel bağlılık ölçek ($t=2,83$; $p<0,05$) puanlarının imam hatip lisesinde çalışma nedenine göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. İmam hatip lisesinde özellikle çalışmak isteyen öğretmenlerin duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve örgütsel bağlılık puanları, özel bir nedeni olmayan öğretmenlerin puanlarına göre anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Tablo 4.23'deki sonuçlara göre devam bağlılığı puanlarının imam hatip lisesinde çalışma nedenine göre anlamlı farklılık göstermediği ($p>0,05$) tespit edilmiştir.

Elde edilen kazanımların muhafaza edilmesi, ve öngörülemeyen risklerin üstlenilememesinden dolayı mensubu bulunulan örgütte kalmayı ifade eden devam bağlılığında anlamlı bir farkın olmayışı, buna mukabil genel olarak örgütsel bağlılık, normatif bağlılık ve duygusal bağlılık alt boyutlarında anlamlı farkın tesbit edilmesi bu okullarda özellikle çalışmayı isteyen öğretmenler için ortaya çıkması kuvvetle ön görülen bir netice olarak görülebilir.

Şu halde imam hatip liselerine öğretmen alımı yapılırken bu okullarda çalışmayı özellikle isteyenlere görev verilmesi oldukça önemli bir husustur. Ancak bu tür öğretmenler maddi kazanımları ikinci plana itip mesleğin gerektirdiği fedakarlığı ve adanmışlığı gösterebilirler. Atanamayan öğretmenlerin ve genç işsizliğin bir sorun olduğu, KPSS puanının öğretmen atamalarında temel ölçüt olduğu ülkemizde bu özel isteğin doğru olarak tesbiti de mühimdir. Proje imam-hatip liselerinde, okul bu kapsama alındıktan sonra okul müdürü dört yılını dolduran öğretmen kadrosundan memnun kalmadıklarıyla çalışmak istemediği takdirde çevre okullardan öğretmen seçimi yapabilmektedir. İdarecilerin yeni kadro oluştururken bu okullarda çalışmayı özellikle isteyen öğretmenleri bünyelerine katması bir çözüm olarak görülebilir. Burada özellikle ulaşım ve trafiğin ciddi bir sorun olduğu evrenimiz olan İstanbul'da bir idarecinin herhangi bir öğretmeni kadrosuna dahil etmek için elinde özendirici

maddi hiçbir faktörün olmadığına da belirtilmesi gerekir. Gelecek öğretmenin ikna edilmesi için idarecilerin bilerek veya farkında olmadan sunacağı fırsat yine işyeri maneviyatının tesis edildiği, çalışanın tamin ve bağlılık hissettiği bir okul olacaktır.

Tablo 4.23.Ölçek puanlarının imam hatip lisesinde çalışma nedenine göre karşılaştırılması

Alt Boyut	İHL Çalışma Nedeni	n	$\bar{X}$	SS	t	p
İşe Tutkunluk	Özellikle	314	5,36	0,67	5,11	0,000
	Özel istek değil	193	5,04	0,69		
Gizemli Mistik Deneyim	Özellikle	314	4,79	0,84	3,40	0,001
	Özel istek değil	193	4,52	0,92		
Manevi Bağ	Özellikle	314	5,11	0,84	5,96	0,000
	Özel istek değil	193	4,59	1,12		
Topluluk Hissiyatı	Özellikle	314	4,75	0,85	4,58	0,000
	Özel istek değil	193	4,37	0,99		
İŞYERİ MANEVİYATI	Özellikle	314	5,00	0,64	6,03	0,000
	Özel istek değil	193	4,63	0,72		
İçsel Tatmin	Özellikle	314	5,59	1,18	3,55	0,000
	Özel istek değil	193	5,19	1,32		
Dışsal Tatmin	Özellikle	314	5,32	1,23	3,38	0,001
	Özel istek değil	193	4,94	1,30		
İŞ TATMİNİ	Özellikle	314	5,46	1,14	3,65	0,000
	Özel istek değil	193	5,06	1,25		
Duygusal Bağlılık	Özellikle	314	5,38	1,32	3,77	0,000
	Özel istek değil	193	4,93	1,25		
Devam Bağlılığı	Özellikle	314	4,03	1,43	0,03	0,975
	Özel istek değil	193	4,02	1,26		
Normatif Bağlılık	Özellikle	314	4,68	1,31	2,80	0,005
	Özel istek değil	193	4,35	1,26		
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	Özellikle	314	4,69	1,06	2,83	0,005
	Özel istek değil	193	4,43	0,91		

4.8.1.12.Yöneticilik yapıp yapmama durumuna göre karşılaştırma

Tablo 4.24’de ölçek puanlarının öğretmenlerin yöneticilik görevine göre karşılaştırılmasına ait bağımsız iki örneklem t testi sonuçlarına yer verilmiştir. Analiz sonuçlarına göre işe tutkunluk ($t=2,79$; $p<0,05$), gizemli mistik deneyim ($t=2,96$; $p<0,05$), manevi bağ ($t=3,48$; $p<0,05$), topluluk hissiyatı ($t=3,15$; $p<0,05$) ve işyeri maneviyatı ölçek ($t=3,92$; $p<0,05$) puanlarının yöneticilik görevine göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Yöneticilik görevi bulunan öğretmenlerin işyeri maneviyatı ölçek ve alt boyut puanları, yöneticilik görevi bulunmayan öğretmenlerin puanlarına göre anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Tablo 4.24’deki sonuçlara göre iş tatmini ölçek ve alt boyut puanlarının yöneticilik görevine göre anlamlı farklılık göstermediği ($p>0,05$) tespit edilmiştir.

Tablo 4.24'deki sonuçlara göre duygusal bağlılık ve devam bağlılığı alt boyut puanlarının yöneticilik görevine göre anlamlı farklılık göstermediği ($p>0,05$) tespit edilmiştir.

Tablo 4.24'deki sonuçlara göre normatif bağlılık ($t=3,21$; $p<0,05$) ve örgütsel bağlılık ölçek ($t=2,64$; $p<0,05$) puanlarının yöneticilik görevine göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Yöneticilik görevi bulunan öğretmenlerin normatif bağlılık ve örgütsel bağlılık puanları, yöneticilik görevi bulunmayan öğretmenlerin puanlarına göre anlamlı düzeyde daha yüksektir. Bazı boyutlardaki fark anlamlı bulunmamış olsa da her üç ölçek ve alt boyutlarında yöneticilik görevi olan öğretmenlerin yöneticilik görevi olmayanlardan daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. İmam hatip liselerinde yöneticilik görevi müdürlük, müdür baş yardımcılığı ve müdür yardımcılığı olmak üzere üç düzeydedir. Tabiatı icabı müdürler okulların hem eğitim yönetiminden hem de işletme yönetiminden sorumludur. Bu nedenle eğitimle ilgili olası tüm aksaklıkların ve okulum temizliği, araç -gereç ihtiyacının karşılanması, güvenlik ve temizlik personeli istihdamı, öğrenci kantin ve servis hizmetleriyle ilgili hem velilere hem de amirlere karşı sorumludur. Öğretmenlere göre haftalık çalışma süresinin iki kattan fazla olduğu söylenebilir. Müdür baş yardımcısının da müdürün tüm bu görevlerinde kendisine yardımcı ve müdüre vekalet etmesi gerekmektedir. Diğer müdür yardımcıları da okul sınıf sayılarına göre okuldaki öğrencilerin devam devamsızlık vb. işlerinin takibini yaparlar. Bazı müdür yardımcıları haftasonu yüzyüze eğitim veya okul pansiyonlarından sorumlu olmaktadır. Öğretmenler kişisel önceliklerine göre, öğretmen kadrosu ve ders programı müsait olduğu müddetçe haftalık ders sayısının düşürülmesini talep edebilmektedir. Yine uygulamada öğretmenlerin hafta içi bir günlerinin boş bırakılması da bir hak olmasa da yaygın bir uygulamadır. Öğretmenlerin maaş karşılığı girmesi gereken haftalık ders saati 15 olarak uygulanmaktadır. Öğretmenler kuşkusuz derslere hazırlık için ve sınav değerlendirmesi için okulda girilen ders saatinden çok daha fazla çalışma yapmaktadırlar. Bu çalışmalar genellikle evde bazen de boş saatlerde yapılmaktadır. Bununla birlikte hem sorumluluğun büyüklüğü ve okulda çalışma süresinin çokluğu açısından idarecilerin yükümlülüğü daha fazladır. Bu sorumluluğu imam hatip liselerinde yüklenen idarecilerin işyeri maneviyatlarının diğer öğretmenlerden anlamlı düzeyde yüksek olması ve işyeri maneviyatlarının iş tatmini ve örgütsel

bağlılıklarını yükseltmesi de beklenen bir sonuç olarak değerlendirilmektedir. Bununla birlikte statü ve terfi olanaklarının neredeyse olmadığı bir meslek olan öğretmenlik mesleğinde idareciliğin bu yöndeki tek açık kapı olduğunu ve elde edilen aylık geliri yaklaşık %20 artırdığını belirtmek yerinde olacaktır. Okul Müdürlüğü ve müdür yardımcılıklarına yazılı sınav ve mülakat neticesinde hak kazanılabilmektedir. Yine ilçe şube müdürlüklerine de benzer sınavlarla görevlendirmeler yapılmaktadır. Fakat yetkili sendikaların ve siyasilerin bu atamalarda da etkisinin olduğu gözlenmektedir. İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü ve il milli eğiti müdürlüğü il milli eğitim müdür yardımcılığı, genel müdürlük ve daire başkanlığı vb.pozisyonlara yapılan atamalar siyasi iradenin tercihi doğrultusunda yapılmaktadır.03.02.2022 Tarihli Öğretmenlik Meslek Kanununun altıncı maddesi öğretmenliği, adaylık sürecinden sonra uzman ve başöğretmenlik şeklinde üç kariyer basamağına ayırmış olup bu kanunla terfinin ve kendini geliştirmenin önünü açmıştır. Fakat bu kariyer sistemi yönetsel bir fonksiyon taşımayıp, okulun her düzey yöneticisinin de gerekli koşulları sağladığında elde edebileceği bir unvan niteliğindedir.

Tablo 4.24.Ölçek Puanlarının yöneticilik görevine göre karşılaştırılması

Alt Boyut	Yöneticilik Görevi	n	$\bar{X}$	SS	t	p
İşe Tutkunluk	Yönetici	31	5,57	0,53	2,79	0,005
	Yönetici değil	476	5,22	0,69		
Gizemli Mistik Deneyim	Yönetici	31	5,14	0,88	2,96	0,003
	Yönetici değil	476	4,66	0,88		
Manevi Bağ	Yönetici	31	5,51	0,59	3,48	0,001
	Yönetici değil	476	4,87	1,00		
Topluluk Hissiyatı	Yönetici	31	5,11	0,84	3,15	0,002
	Yönetici değil	476	4,58	0,92		
İŞYERİ MANEVİYATI	Yönetici	31	5,33	0,56	3,92	0,000
	Yönetici değil	476	4,83	0,70		
İçsel Tatmin	Yönetici	31	5,65	1,53	0,99	0,321
	Yönetici değil	476	5,42	1,23		
Dışsal Tatmin	Yönetici	31	5,59	1,38	1,87	0,062
	Yönetici değil	476	5,15	1,26		
İŞ TATMİNİ	Yönetici	31	5,62	1,42	1,51	0,131
	Yönetici değil	476	5,28	1,18		
Duygusal Bağlılık	Yönetici	31	5,43	1,64	0,98	0,327
	Yönetici değil	476	5,19	1,29		
Devam Bağlılığı	Yönetici	31	4,47	1,42	1,89	0,059
	Yönetici değil	476	3,99	1,36		
Normatif Bağlılık	Yönetici	31	5,27	1,22	3,21	0,001
	Yönetici değil	476	4,50	1,29		
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	Yönetici	31	5,06	1,23	2,64	0,008
	Yönetici değil	476	4,56	0,99		

Aşağıdaki çapraz tablo çalışmasında Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin ikinci maddesi olan “Bu iş yerinin problemlerini gerçekten kendi problemlerimmiş gibi hissediyorum” ifadesine her düzeyde idarecinin ve öğretmenlerin verdiği cevaplar da konuya ışık tutacak niteliktedir.

Tablo 4.25.Bu işyerinin problemlerini kendi problemlerimmiş gibi hissediyorum” ifadesine idareci ve öğretmenlerin katılım düzeyleri

Değişken	Bu iş yerinin problemlerini gerçekten kendi problemlerimmiş gibi hissediyorum.	1. Kesinlikle Katılıyorum	2. Katılıyorum	3. Biraz Katılıyorum	4. Kararsızım	5. Biraz Katılmıyorum	6. Katılmıyorum	7. Kesinlikle Katılmıyorum
İş yerindeki Görev	Müdür	3 %37,5	4 %50,0	1 %12,5	0 %0	0 %0	0 %0	0 %0
	Müdür Baş Yardımcısı	1 %25,0	1 %25,0	1 %25,0	0 %0	0 %0	0 %0	1 %25,0
	Müdür Yardımcısı	10 %52,6	4 %21,1	2 %10,5	1 %5,3	1 %5,3	0 %0	1 %5,3
	Öğretmen	115 %24,2	191 %40,1	78 %16,4	34 %7,1	15 %3,2	25 %5,3	18 %3,8
	Toplam	129 %25,4	200 %39,4	82 %16,2	35 %6,9	16 %3,2	25 %4,9	20 %3,9

Müdürlerin ilk üç düzeyde ifadeye katılım oranı %100, müdür baş yardımcılarının %75, müdür yardımcılarının % 84,2 iken, öğretmenlerde bu oran 80.7 olarak karşımıza çıkmaktadır. Burda ulaşılan müdür sayısı 8, baş yardımcı sayısı sadece bir iken müdür yardımcısı sayısı 19 dur. İdarecilik yapmayan 476 öğretmenden sadece sadece %12,3 ü çalıştığı okulun problemlerini kendi problemi olarak görmemektedir. Tablo görev ayrımı olmaksızın İstanbuldaki tüm imam hatip lisesi öğretmenlerinin çalıştıkları okulların sorunlarına olan duyarlılıklarını gözler önüne sermesi bakımından dikkate değerdir.

4.9. Genel Sonuçlar

4.9.1. İşyeri Maneviyatına Yönelik Sonuçlar

Maneviyat ölçeğindeki sorulara katılımcıların farklı düzeydeki katılım oranının aşağıdaki tabloda genel olarak verilmiştir.

Tablo 4.26.Maneviyat ölçeğinin ifadelerine katılım oranları

	1. Hiç Katılmıyorum	2. Katılmıyorum	3. Biraz Katılmıyorum	4. Biraz Katılıyorum	5. Katılıyorum	6. Kesinlikle Katılıyorum
İşimde anlam ve amaç bulabiliyorum.	7 1,4%	9 1,8%	9 1,8%	34 6,7%	178 35,1%	270 53,3%
İşime karşı heyecan duyuyorum.	0 0,0%	3 0,6%	6 1,2%	44 8,7%	200 39,4%	254 50,1%
Yaptığım iş ile değerlerim, inançlarım ve davranışlarım arasında uyum hissediyorum.	1 0,2%	2 0,4%	8 1,6%	38 7,5%	196 38,7%	262 51,7%
İşim aracılığıyla “varoluş amacımı/görevimi” gerçekleştiriyorum.	5 1,0%	10 2,0%	16 3,2%	76 15,0%	202 39,8%	198 39,1%
İşim sayesinde hayattaki amacımı gerçekleştirebiliyorum.	3 0,6%	15 3,0%	18 3,6%	103 20,3%	193 38,1%	175 34,5%
Böyle bir iş yaptığım için şükrediyorum	3 0,6%	3 0,6%	11 2,2%	46 9,1%	188 37,1%	256 50,5%
Çalışırken tamamen keyifli ve kendimden geçtiğimi hissettiğim anlar yaşıyorum	7 1,4%	15 3,0%	32 6,3%	106 20,9%	183 36,1%	164 32,3%
Çalışırken zaman ve mekan algısını kaybettiğim anlar oluyor.	7 1,4%	44 8,7%	52 10,3%	144 28,4%	155 30,6%	105 20,7%
Çalışırken kimi zaman tarifsiz bir enerji ve canlılık yaşıyorum.	2 0,4%	10 2,0%	27 5,3%	103 20,3%	213 42,0%	152 30,0%
Çalışırken mutluluk dolu anlar yaşıyorum	3 0,6%	7 1,4%	27 5,3%	90 17,8%	236 46,5%	144 28,4%
Çalışırken zaman zaman kendimi yücelmiş hissedirim	16 3,2%	39 7,7%	47 9,3%	139 27,4%	175 34,5%	91 17,9%
Yüce bir güçle bağ kurmanın işimi olumlu yönde etkilediğini hissediyorum.	6 1,2%	16 3,2%	22 4,3%	82 16,2%	201 39,6%	180 35,5%
Yüce bir güç işimi yaparken bana ilham veriyor veya rehberlik ediyor	9 1,8%	23 4,5%	28 5,5%	110 21,7%	198 39,1%	139 27,4%
Manevi inançlarım işteki günlük kararlarımda önemli bir rol oynuyor	4 0,8%	18 3,6%	20 3,9%	69 13,6%	195 38,5%	201 39,6%
Çalışma arkadaşlarıma karşı gerçek güven duygusu ve kişisel yakınlık hissediyorum	5 1,0%	19 3,7%	43 8,5%	112 22,1%	226 44,6%	102 20,1%
Çalışma arkadaşlarımla işimizle ilgili güçlü bir anlam ve amaç paylaşıyorum	6 1,2%	22 4,3%	45 8,9%	125 24,7%	221 43,6%	88 17,4%
Çalışırken kendimi bir topluluğun parçası gibi hissediyorum	5 1,0%	15 3,0%	43 8,5%	105 20,7%	219 43,2%	120 23,7%
Şu anda işimde olmak istediğim yerdeyim	13 2,6%	33 6,5%	53 10,5%	115 22,7%	184 36,3%	109 21,5%

İşe tutkunluk ($5,24 \pm 0,69$), gizemli-mistik deneyim ($4,69 \pm 0,88$), manevi bağ ($4,91 \pm 0,99$), topluluk hissiyatı ($4,61 \pm 0,93$) alt boyut puanları ve işyeri maneviyatı ölçeği puanlarının ($4,86 \pm 0,70$) “yüksek düzeyde” olduğu tespit edilmiştir (Ölçek ve alt boyutlardan alınabilecek en düşük (1) ve en yüksek (6) puanlara göre düzey aralıkları $6-1=5/3=1,67$; 1,00-2,67: “düşük”; 2,68-4,37: “orta”; 4,38-6,00: “yüksek”). (Tablo 4.26).

Tablo 4.27.İşyeri maneviyatına ait betimsel istatistikler

Ölçek ve Alt Boyut	n	Min.	Maks.	$\bar{X}$	SS	Skewness
İşe Tutkunluk	507	2,00	6,00	5,24	0,69	-0,61
Gizemli-Mistik Deneyim	507	1,00	6,00	4,69	0,88	-0,75
Manevi Bağ	507	1,00	6,00	4,91	0,99	-0,68
Topluluk Hissiyatı	507	1,00	6,00	4,61	0,93	-0,90
İŞYERİ MANEVİYATI	507	2,00	6,00	4,86	0,70	-0,92

4.9.2. Örgütsel bağlılıkla ilgili sonuçlar

Duygusal bağlılık ($5,21 \pm 1,31$) alt boyut puanlarının “yüksek düzeyde”; devam bağlılığı ($4,02 \pm 1,37$), normatif bağlılık ($4,55 \pm 1,30$) ve örgütsel bağlılık ölçeği puanlarının ($4,59 \pm 1,01$) “orta düzeyde” olduğu tespit edilmiştir (Ölçek ve alt boyutlardan alınabilecek en düşük (1) ve en yüksek (7) puanlara göre düzey aralıkları $7-1=6/3=2$; 1,00-3,00: “düşük”; 3,01-5,00: “orta”; 5,01-7,00: “yüksek”) (Tablo 4.28)

Tablo 4.28.Örgütsel bağlılığa ait betimsel istatistikler

Ölçek ve Alt Boyut	n	Min.	Maks.	$\bar{X}$	SS	Skewness
Duygusal Bağlılık	507	1,17	7,00	5,21	1,31	-0,78
Devam Bağlılığı	507	1,00	7,00	4,02	1,37	-0,07
Normatif Bağlılık	507	1,00	7,00	4,55	1,30	-0,26
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	507	1,72	7,00	4,59	1,01	-0,23

4.9.3. İş Tatmini ile ilgili sonuçlar

İşsel tatmin ($5,43 \pm 1,25$) ve dışsal tatmin ($5,18 \pm 1,27$) alt boyut puanları ve iş tatmini ölçek puanlarının ($5,31 \pm 1,20$) “yüksek düzeyde” olduğu tespit edilmiştir (Ölçek ve alt boyutlardan alınabilecek en düşük (1) ve en yüksek (7) puanlara göre düzey aralıkları $7-1=6/3=2$; 1,00-3,00: “düşük”; 3,01-5,00: “orta”; 5,01-7,00: “yüksek”) (Tablo 4.29).

Tablo 4.29.İş tatminine ait betimsel istatistikler

Ölçek ve Alt Boyut	n	Min.	Maks.	$\bar{X}$	SS	Skewness
İşsel Tatmin	507	1,17	7,00	5,43	1,25	-0,28
Dışsal Tatmin	507	1,00	7,00	5,18	1,27	-0,58
İŞ TATMİNİ	507	1,35	7,00	5,31	1,20	-0,68

4.9.4. İşyeri maneviyatının iş tatminine etkisi ile ilgili sonuçlar

İşe tutkunluk puanları ile içsel tatmin ($r=0,36$; $p<0,05$), dışsal tatmin ($r=0,28$; $p<0,05$) ve iş tatmini toplam ($r=0,31$; $p<0,05$) puanları arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir. İşe tutkunluk puanları ile duygusal bağlılık ($r=0,34$;

$p<0,05$), normatif bağıllık ($r=0,28$; $p<0,05$) ve örgütsel bağıllık toplam ($r=0,30$; $p<0,05$) puanları arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir.

Gizemli-mistik deneyim puanları ile içsel tatmin ($r=0,32$; $p<0,05$), dışsal tatmin ($r=0,27$; $p<0,05$) ve iş tatmini toplam ($r=0,29$; $p<0,05$) puanları arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Gizemli-mistik deneyim puanları ile duygusal bağıllık ($r=0,28$; $p<0,05$), devam bağıllığı ($r=0,11$; $p<0,05$), normatif bağıllık ($r=0,26$; $p<0,05$) ve örgütsel bağıllık toplam ($r=0,28$; $p<0,05$) puanları arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir.

Manevi bağ puanları ile içsel tatmin ($r=0,28$; $p<0,05$), dışsal tatmin ($r=0,20$; $p<0,05$) ve iş tatmini toplam ($r=0,24$; $p<0,05$) puanları arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Manevi bağ puanları ile duygusal bağıllık ($r=0,23$; $p<0,05$), normatif bağıllık ($r=0,19$; $p<0,05$) ve örgütsel bağıllık toplam ($r=0,22$; $p<0,05$) puanları arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir.

Topluluk hissiyatı puanları ile içsel tatmin ($r=0,35$; $p<0,05$), dışsal tatmin ($r=0,33$; $p<0,05$) ve iş tatmini toplam ($r=0,35$; $p<0,05$) puanları arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Topluluk hissiyatı puanları ile duygusal bağıllık ($r=0,34$; $p<0,05$), normatif bağıllık ($r=0,27$; $p<0,05$) ve örgütsel bağıllık toplam ($r=0,29$; $p<0,05$) puanları arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir.

İşyeri maneviyatı ölçek puanları ile içsel tatmin ($r=0,40$; $p<0,05$), dışsal tatmin ($r=0,33$; $p<0,05$) ve iş tatmini toplam ($r=0,36$; $p<0,05$) puanları arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir. İşyeri maneviyatı ölçek puanları ile duygusal bağıllık ($r=0,36$; $p<0,05$), devam bağıllığı ($r=0,10$; $p<0,05$), normatif bağıllık ($r=0,31$; $p<0,05$) ve örgütsel bağıllık toplam ($r=0,33$; $p<0,05$) puanları arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir.

Tablo 4.30.Ölçekler arasındaki korelasyon analizi sonuçları

Değişkenler	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1-İşe Tutkunluk	0,61**	0,56**	0,50**	0,80**	0,36**	0,28**	0,31**	0,34**	0,07	0,28**	0,30**
2-Gizemli-Mistik Deneyim		0,54**	0,47**	0,81**	0,32**	0,27**	0,29**	0,28**	0,11*	0,26**	0,28**
3-Manevi Bağ		1	0,46**	0,81**	0,28**	0,20**	0,24**	0,23**	0,09	0,19**	0,22**
4-Topluluk Hissiyatı			1	0,77**	0,35**	0,33**	0,35**	0,34**	0,05	0,27**	0,29**
5-İŞYERİ MANEVİYATI				1	0,40**	0,33**	0,36**	0,36**	0,10*	0,31**	0,33**

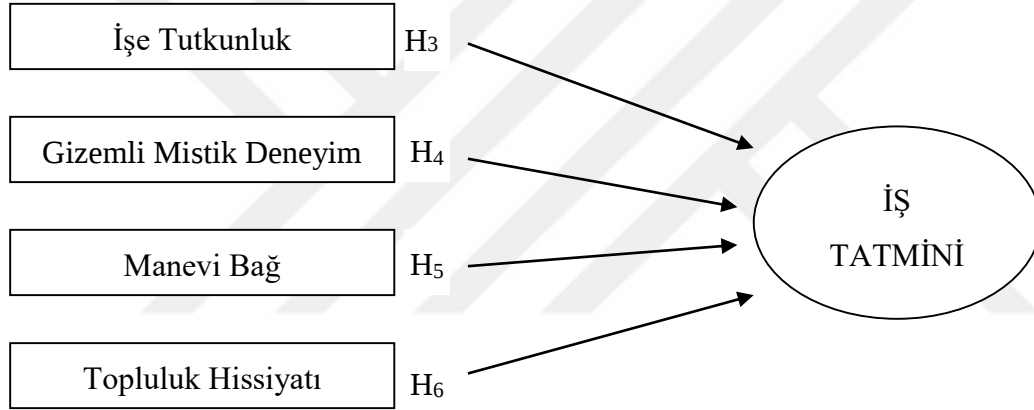
Tablo 4.30. (Devam) Ölçekler arasındaki korelasyon analizi sonuçları

6-İşsel Tatmin	1	0,8**	0,94**	0,47**	0,10*	0,39**	0,42**
7-Dışsal Tatmin		1	0,96**	0,44**	0,10*	0,35**	0,38**
8-İŞ TATMİNİ			1	0,47**	0,10*	0,38**	0,41**
9-Duygusal Bağlılık				1	0,27**	0,48**	0,76**
10-Devam Bağlılığı					1	0,38**	0,73**
11-Normatif Bağlılık						1	0,81**
12-ÖRGÜTSEL BAĞLILIK							1

*p<0,05 **p<0,01

Tablo 4.30’da iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile işyeri maneviyatı arasındaki ilişkiyi gösteren Pearson korelasyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

Araştırmanın modelinde bağımsız değişken işyeri maneviyatı, bağımlı değişken iş tatmini olarak belirlenmiştir (Şekil.7).



Şekil 4.5. İşyeri maneviyatının iş tatminine etkisi modeli

Araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibidir. Araştırma modeline ilişkin yapılan ikincil düzey doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına Tablo 31 de yer verilmiştir.

Tablo 4.31.İşyeri maneviyatının iş tatminine etkisine ilişkin sonuçlar

Bağımsız Değişken	Yol	Bağımlı Değişken	β	SH	t	R ²
İşe Tutkunluk	→	İş Tatmini	0,11	0,03	1,45	0,22
Gizemli Mistik Deneyim	→		0,17	0,02	2,35*	
Manevi Bağ	→		-0,05	0,01	-0,72	
Topluluk Hissiyatı	→		0,30	0,02	4,73**	

Tablo 4.31’deki sonuçlara göre gizemli mistik deneyim ($\beta=0,17$; $t=2,35$; $p<0,05$) ve topluluk hissiyatı ($\beta=0,30$; $t=4,73$; $p<0,05$) değişkenlerinin iş tatmini üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkiye sahip olduğu; işe tutkunluk ve manevi bağın iş tatmini üzerinde anlamlı etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir. İşyeri maneviyatı boyutları, iş tatminindeki değişimin yaklaşık %22’sini açıklamaktadır. Elde edilen bulgulara

göre iş tatmini üzerinde en önemli etkiye sahip boyutlar sırasıyla topluluk hissiyatı ve gizemli mistik deneyimdir.

H₁ **Kabul:**İşyeri maneviyatının iş tatmini üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi vardır.

H₃ Ret: İşe tutkunluğun iş tatmini üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi vardır.

H₄ **Kabul:** Gizemli mistik deneyimin iş tatmini üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi vardır.

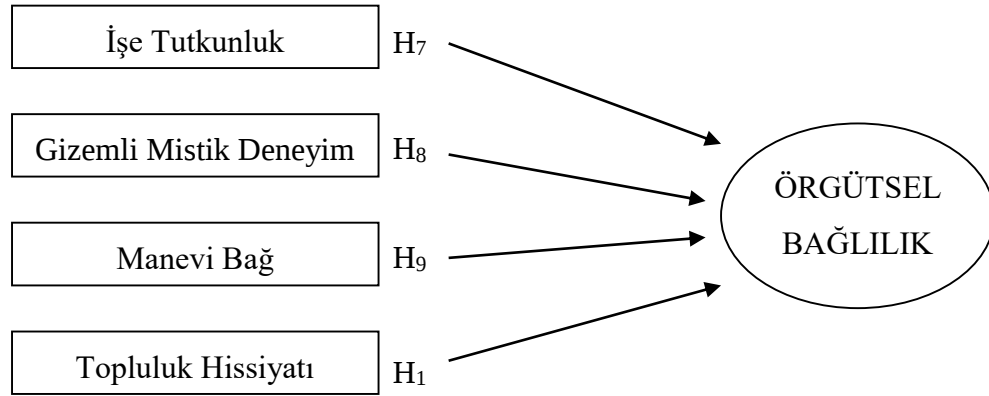
H₅ Ret: Manevi bağın iş tatmini üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi vardır.

H₆ **Kabul:**Topluluk hissiyatının iş tatmini üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi vardır.

İşe tutkunluk ve manevi bağ altboyutlarının iş tatminini etkilediğine ilişkin üç ve beşinci hipotezlerin reddedilmesi beklenmeyen bir sonuç olarak değerlendirilebilir. Bunun sebebi söz konusu altboyutları ölçen maddelerin kültürden kültüre farklılık göstermesi veya ifade edilmek istenen şeyin anlaşılmaması olabilir.

4.9.5. İşyeri maneviyatının örgütsel bağlılığa etkisi ile ilgili sonuçlar

Araştırmanın modelinde bağımsız değişken işyeri maneviyatı, bağımlı değişken örgütsel bağlılık olarak belirlenmiştir (Şekil.7).



Şekil 4.6. İşyeri maneviyatının örgütsel bağlılığa etkisi modeli

Araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibidir. Araştırma modeline ilişkin yapılan ikincil düzey doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına Tablo 7’de yer verilmiştir.

Tablo 4.32.İşyeri maneviyatının örgütsel bağlılığa etkisine ilişkin sonuçlar

Bağımsız Değişken	Yol	Bağımlı Değişken	β	SH	t	R ²
İşe Tutkunluk	→	Örgütsel Bağlılık	0,23	0,17	2,52*	0,27
Gizemli Mistik Deneyim	→		0,16	0,09	1,97*	
Manevi Bağ	→		-0,11	0,07	-1,45	
Topluluk Hissiyatı	→		0,29	0,08	3,86**	
X ² /sd: 2,71 RMSEA: 0,06 SRMR: 0,06 GFI: 0,91 NNFI:0,93 CFI:0,94						

* p<0,05 ** p<0,01

Tablo 4.32'deki sonuçlara göre işe tutkunluk ($\beta=0,23$; $t=2,52$; $p<0,05$), gizemli mistik deneyim ($\beta=0,16$; $t=1,97$; $p<0,05$) ve topluluk hissiyatı ($\beta=0,29$; $t=3,86$; $p<0,05$) değişkenlerinin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkiye sahip olduğu; manevi bağın örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir. İşyeri maneviyatı boyutları, örgütsel bağlılıktaki değişimin yaklaşık %27'sini açıklamaktadır. Elde edilen bulgulara göre örgütsel bağlılık üzerinde en önemli etkiye sahip boyutlar sırasıyla topluluk hissiyatı, işe tutkunluk ve gizemli mistik deneyimdir.

H₂ Kabul: İşyeri Maneviyatının örgütsel Bağlılık üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi vardır.

H₇ Kabul: İşe tutkunluğun örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi vardır.

H₈ Kabul: Gizemli mistik deneyimin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi vardır.

H₉ Ret: Manevi bağın örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi vardır.

H₁₀ Kabul: Topluluk hissiyatının örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi vardır.

Manevi bağ alt boyutunun, iş tatmininde olduğu gibi, örgütsel bağlılıkta da pozitif etkisinin saptanamaması, ölçeğin bu alt boyutuna ilişkin maddelerinin, örneklem grubunca doğru değerlendirilemediği izlenimi uyandırmaktadır.

4.9.6. Demografik Hipotezler ile İlgili Sonuçlar

H₁₁ Kabul: İmam hatip lisesinde özellikle çalışmak isteyen öğretmenlerin işyeri maneviyatı, özel bir nedeni olmayan öğretmenlere göre anlamlı düzeyde daha yüksektir.

H₁₂ Kabul: İHL meslek dersleri öğretmenlerinin işyeri maneviyatı diğer branş öğretmenleri puanlarına göre anlamlı düzeyde daha yüksektir.

H₁₃ Kabul: İmam hatip lisesi mezunu öğretmenlerin işyeri maneviyatı diğer lise mezunu öğretmenlerin puanlarına göre anlamlı düzeyde daha yüksektir.

H₁₄ Kabul: İki ve üstü çocuk sahibi öğretmenlerin işyeri maneviyatı çocuk sahibi olmayan öğretmenlerin puanlarına göre anlamlı düzeyde daha yüksektir.

H₁₅ Ret: Kadın öğretmenlerin işyeri maneviyatı, iş tatmini ve örgütsel bağlılık puanları erkek öğretmenlerden anlamlı düzeyde yüksektir.

2021-2022 eğitim öğretim yılı verilerine göre MEB’nda 455 bin 294’ü erkek, 684 bin 379’u kadınlardan oluşmak üzere 1.139.673 öğretmen görev yapmakta olduğu bilgisi paylaşılmıştır. Oransal olarak kadın öğretmen sayısındaki artış, mesleğin kadınların beklentilerini daha çok karşıladığı şeklinde değerlendirilebilir. Bundan hareketle geliştirilen son hipotez kabul edilmemiştir. İki ve daha fazla çocuk sahibi olan öğretmenlerin, kendi çocuklarıyla ilgili benzer beklenti ve arayış içinde olmaları sebebiyle, görevlerini yaparken işyeri maneviyatlarının daha yüksek gerçekleşeceği öngörülmüştür.



5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Sanayi devrimi ve arkasından yaşanan tüm gelişmeler, bu yarışa katılan toplumların çalışmayla ilgili değerlerini sorgulamasına neden olmuştur. Anlayış dönüşümü yaşanmadan milli hamlelerin gerçekleşemeyeceğini keşfeden toplumlar mevcut yarışa devam etmeye mani olan mantaliteyi revize etmeye çalışarak yeni Dünya’da var olabilmenin önünü açmışlardır. Geçmişte yaşanan büyük acıları bu anlamda iyi kullanan ve yöneten Almanya, Japonya gibi ülkeler kısa zamanda ABD, İngiltere ve onların ardında bu yarışa katılan ülkeleri yakalamış zamanla bazı sektörlerde de geçmiştir. Bu ülkelerin vatandaşları çalışmayı ve üretmeyi basit bir geçim, hayat kazanma galesi olmanın üstünde, milli bir diriliş ve varoluş gözüyle görmüş, Dünya’ya üretimde kalitenin, sağlamlığın ve işletme yönetiminde yeni paradigmaların örneklerini sunmuşlardır.

Sonuçta Dünya’nın her bir yanında yaşayan ailelerin konutları söz konusu ülkelerde üretilen eşyalarla dolmuş, kentler sokaklar ve yaşamın her alanı bu üretimden ihtiyacı ve geliri nisbetinde pay almıştır. Bu çalışma anlayışını millî bir disiplin haline getirebilen ülkelerin ihracat gelirleri büyüdükçe büyümüş, toplumsal refahları artmıştır. Türkiye Cumhuriyeti bu yarışın dışında kalmış, nerdeyse ilk elli yıl toprağın ve iklimin bahsettiği tarımsal ürünler dışında bir ihracat yapması mümkün olmamıştır. Sanayi ve teknolojik ürünler ithalat yoluyla temin edilmeye çalışılırken, devlet eliyle açılan fabrikalar ve az sayıdaki yeni müteşebbislerin gayretiyle Türkiye’de bugün yeni yeni yaşanan gelişmelerin tohumları serpilmiştir.

Yukarıda bahsedilen türden bir zihniyet değişikliği yapılmaksızın kollektif, millî bir üretim seferberliğinin programlanıp başarıya ulaşması mümkün görülmemektedir.

Henry Ford’un 1914 yılında hareketli bant sistemiyle oluşturduğu yeni fabrikasında o yıl tüm Dünyada üretilen araba sayısından daha çok araba üretmesinden yaklaşık yüz yıl sonra Türkiye’de devletin yoğun teşvik ve desteğiyle ilk otomobil fabrikasının inşa ediliyor olması sanayinin lokomotifi olan bu sektörü yakalamakta ne kadar geç kaldığının bir göstergesi niteliğindedir. Fakat, bu uzun gecikmeden sonra girilen otomobil üretiminde, geçmişte yaşanan tüm gelişme ve aşamaları, deneyip yanılmanın maliyetine katlanmadan, bugünün öncülerinden olmak gibi fırsatlar olabilir. Bu alanlara yatırım yapanlardan başlayarak, mühendisinden işçisine tüm

paydaşların endüstri alanındaki kayıp yüzyılı telafi noktasında manevi bir bilinç taşımalarının gerektiği söylenebilir.

Binlerce parçadan oluşan yeni nesil milli muharip uçağın yapmından sorumlu TUSAŞ icra kurulu başkanı üretilen ilk parçayla ilgili olarak “biz bu parçanın talaşını saklarız, adeta kutsarız” ifadesi kurumuna yerleştirmiş olduğu işyeri maneviyatının bir göstergesi olarak ele alınabilir. Büyük idealler, bu idealleri gerçekleştirecek kadrolara güç verecek manevi ve fikri temeller oluşturularak gerçekleştirilebilir.

Bu çalışmada işyeri maneviyatı konusunun teorik çerçevesi oluşturulurken mevcut literatürün incelenmesinin dışında, kısmen de toplumumuzun beslendiği manevi-dini kaynaklardan istifade edilmiştir. Çünkü içinde maneviyat geçen bir kavramın izahını yaparken toplumun çoğunun maneviyat denilince anladığı İslam dini ve onun ana kaynaklarını görmezden gelerek bu konuyu anlatmaya kalkmak geçmişte yapılan “pozitifizme şartlanmışlık” hatasının bir tekrarı olabilirdi. Çalışmak Allah’ın lütfından nasibini (pay) ara” (Cuma Suresi, 10), “Dünyadaki nasibini unutma” (Kasas Suresi, 77) gibi emirlerle inananlara emredilmiş bir eylemdir ve kişinin kendisi için tahsis edilen bu nasibe ulaşması çalışma eylemine bağlanmıştır. İslami kaynaklarda çalışmaya ve çalışma ilişkilerine yönelik buna benzer birçok dayanak bulmak mümkündür.

Bu çalışmada ele alınan işyeri maneviyatı iş tatmini ve örgütsel bağlılık ilişkisinin saha araştırması söz konusu kavramların, bir çalışan grubu olarak, en çok hissedilmesi gerektiği düşünülen öğretmen grubu olan İHL öğretmenleri üzerinde yapılmıştır. Çünkü öğretmenlik genel itibarıyla manevi boyutuyla öne çıkan bir meslek grubuyken, İHL öğretmenlerinin, din eğitimi veren kurumların çalışanları olarak, bu tutumu daha fazla taşıyacakları öngörülmüştür. Yine İHL öğretmenlerinin işyeri maneviyatlarının iş tatminlerini ve örgütsel bağlılıklarını pozitif yönde etkileyeceği noktasından yola çıkılmıştır. Araştırmanın evreni olarak Türkiye’ye ilişkin birçok sosyal araştırmada ülke geneline dair çıkarım yapmaya fırsat veren İstanbul ili tercih edilmiştir. İstanbul hem her tür İHL’nin en fazla bulunduğu, hem de en fazla İHL öğretmeninin çalıştığı il olması sebebiyle saha araştırması için şehir bazında ulaşılabilecek en geniş seçeneğe ulaşma fırsatı vermiştir. Alan araştırması öncesinde, özellikle işyeri maneviyatı kavramı işlenirken, mevcut yurt içi yazına katkı yapma gayesi güdülmüş, işyeri maneviyatının iş tatmini ve örgütsel bağlılıkla

ilişkisi tartışıldıktan sonra, örneklem grubunun, anketlerin ortaya çıkaracağı tutumlarına yönelik on ana hipotez ve beş alt hipotez geliştirilmiştir.

Genel olarak işyeri maneviyatının iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi olduğuna yönelik ilk iki hipotez kabul edilmiştir.

İşyeri maneviyatının “işe tutkunluk” ve “manevi bağ” olmak üzere iki alt boyutunun iş tatminini pozitif yönde ve anlamlı etkilediğine ilişkin iki hipotez reddedilmiştir. “Mistik deneyim” ve “topluluk hissiyatı” alt boyutlarının iş tatminine pozitif yönlü ve anlamlı etkisinin olduğuna yönelik diğer iki hipotez kabul edilmiştir.

İşyeri maneviyatının üç alt boyutunun (işe tutkunluk, mistik deneyim, topluluk hissiyatı) ayrı ayrı örgütsel bağlılığı pozitif yönlü ve anlamlı etkilediğine yönelik üç hipotez kabul görürken, “manevi bağ” alt boyutunun örgütsel bağlılığa pozitif ve anlamlı etkisini öngören hipotez reddedilmiştir.

Ayrıca işyeri maneviyatı ölçeğinin ve alt boyutlarının iş tatmini ve alt boyutlarıyla (içsel ve dışsal iş tatmini) pozitif yönlü ve anlamlı ilişkisi olduğu tesbit edilmiştir. Yine işyeri maneviyatı ve alt boyutlarının örgütsel bağlılık ve alt boyutlarıyla (duygusal, devam ve normatif) pozitif yönlü ve anlamlı ilişkisi olduğu tesbit edilmiştir.

İşyeri maneviyatı boyutları, iş tatminindeki değişimin yaklaşık %22’sini açıklamaktadır. Elde edilen bulgulara göre iş tatmini üzerinde en önemli etkiye sahip boyutlar sırasıyla topluluk hissiyatı ve gizemli mistik deneyimdir.

İşyeri maneviyatı boyutları, örgütsel bağlılıktaki değişimin ise yaklaşık %27’sini açıklamaktadır. Elde edilen bulgulara göre örgütsel bağlılık üzerinde en önemli etkiye sahip boyutlar sırasıyla topluluk hissiyatı, işe tutkunluk ve gizemli mistik deneyimdir.

Demografik faktörlerdeki değişikliklerin, sergilenen tutumlara farklı yansımalarını ortaya çıkarmaya yönelik beş alt hipotezden dördü kabul edilmiş ve aşağıda sıralanmıştır:

İmam hatip lisesinde özellikle çalışmak isteyen öğretmenlerin işyeri maneviyatı, özel bir nedeni olmayan öğretmenlere göre anlamlı düzeyde yüksektir.

İHL meslek dersleri öğretmenlerinin işyeri maneviyatı diğer branş öğretmenleri puanlarına göre anlamlı düzeyde yüksektir.

İmam hatip lisesi mezunu öğretmenlerin işyeri maneviyatı diğer lise mezunu öğretmenlerin puanlarına göre anlamlı düzeyde yüksektir.

İki ve üstü çocuk sahibi öğretmenlerin işyeri maneviyatı çocuk sahibi olmayan öğretmenlerin puanlarına göre anlamlı düzeyde yüksektir.

Hipotezlerin çoğunda, öğretmenlerin işyeri maneviyatlarının iş tatmini ve örgütsel bağlılıklarına etkisiyle ilgili, pozitif ve anlamlı etki saptanmasının doğal bir sonucu olarak İHL’lerde eğitim -öğretim ve öğrenci- mezun kalitesine yansımaları beklenecektir. Bu okulların dününü bugünü bilenlerin, eskiye nazaran İHL’lerin eğitim kalitesinde belirgin bir düşüş olduğuna ilişkin değerlendirmeleri vardır. Bununla birlikte bu okulların geliştirilmesinden sorumlu Din Öğretimi Genel Müdürlüğü’nün, il ve ilçelerdeki sorumlu birim ve okul müdürlerinin iletişim mecralarında, çok başarılı bir süreç yakalandığına ilişkin aşırı olumlu bir hava estirilmektedir. İletişim kanallarında okul yetkilileri, sürekli “içeriği çok zayıf” ve “basit” etkinlikleri abartan bir tutum içindedirler. Yukarıdan aşağı geldiği düşünülen, başarı ve örnek eylem paylaşma baskısı adeta okul ve yöneticilerini reklam yapmaya zorlamaktadır. Özetlemek gerekirse İHL’lerde genel olarak okulların tümüne yönelik bir kalite artışının sağlandığı düşünülmemektedir. İHL’lerin kuruluş amacına yönelik öğrenci yetiştirme özelliği her geçen gün daha da azalmaktadır. Okul idareleri üniversitelere öğrenci yetiştirmeye odaklanmıştır. Okullarda meslek derslerinin kolaylaştırılması ve bu derslerde üniversite sınavlarına çalışılmasına müsaade edilmesi şeklinde telkinler olmaktadır. İHL mezunlarının, tercih etmesi gerektiği düşünülen ilahiyat vb. fakültelere gitme isteği son derece düşüktür. Bununla birlikte İHL ler içinde istikrarlı bir başarı yakalayan, hem mesleki hem de üniversiteye öğrenci yerleştirme noktasında dikkat çeken okulların olduğu gözlenmektedir.

Genelde toplumun her katmanındaki, özelde çalışma hayatındaki görece güçsüz ve bağımlı olan kesimlerle ilgili bir gelişmenin olabilmesi için belli süreçlerin aşılması gerektiği gözlenmektedir. Öncelikle süregelen bir uygulamanın yanlış ve gayri insani olduğuna ilişkin bir farkındalığın oluşması, arkasından bu farkındalığın birkaç cılız sesle bir itiraza dönüşmesi safhasına geçilir. Meslenin çözümü ve alınması gereken tedbirlere dair gerekli literatürün oluşmasının ardından, konunun sendika, meslek

örgütü gibi STK'larca sahiplenilmesi evresi başlamaktadır. Bu şekilde olgunlaşan talepler zamanla ülkelerin yasalarında yer bulmakta ve işlerlik kazanmaktadır. En son safha olarak da, bu talepler uluslararası örgütlerce sahiplenilmekte ve üye ülkelere tavsiye edilmesiyle ulusal ve uluslararası standartların oluşturulması safhasına geçilmektedir.

Günümüzde izlenen bir filmde “bu filmin çekim aşamalarında hiçbir canlıya zarar verilmemiştir” şeklinde bir açıklama görmek alışlageldik bir durum olmuştur. Satın alınan bir yumurtada elde edildiği tavuğun, sabit bir kapalı ortamda tutulmadığına ve serbest dolaşma imkanı sağlandığına, makul bir süre yaşamasına fırsat verildiğine ilişkin etiketlerin yer aldığı ürünler, bu hassasiyeti gösteren müşterilere sunulmaktadır. Bir kültür balığının yetiştirme sürecinde tutulduğu havuzun gerektiği kadar geniş olduğuna yönelik ya da avlanan bir balık cinsinin boyutuna yönelik hassas standartlar gelişmektedir. Yine “Bu işyerinde asgari ücret uygulanmaktadır” şeklinde işletmelerde görünür bir yere asılan yazılar müşteriler için en azından o işletmenin kayıt dışı işçi çalıştırmadığına ilişkin bir güven uyandırmaktadır. Hehangibir ürünün yapımında belirli bir oranda geri dönüştürülmüş malzeme kullanılmış olması, satın alınan ürün nisbetinde bir sosyal sorumluluk projesine kaynak aktarımı ya da ürünün hammaddesinin sürekliliğini sağlamaya ilişkin ağaç dikimi gibi yöntemlerin karşılık bulması, insanın temiz tabiatının herşeye ramen üretim ve pazarlama biçimlerini olumlu yönde etkilediğinin bir göstergesi olabilir.

Bu paralelde öncelikle manevi bir motivasyonla belirli kurumlardan ürün veya hizmet alan müşteriler için, söz konusu talebin karşılanmasına yönelik süreçte buna yönelik genel çerçeveye özen gösterildiğini garanti eden bir standart oluşturulup, kurumlar bu sisteme dahil edilebilir. Bu şekilde müşteri, işyeri maneviyatının hayata geçirildiği işletmelerden alacağı hizmet için olası fazla bir maliyete de katlanmaya gönüllü olabilecektir. Çünkü genelde çalışma hayatındaki kalitenin artışına ve çalışan haklarına yönelik iyileştirmelerin işletmelerde bir maliyet artışına yol açtığı ve bunun ürün fiyatlarına yansdığı bilinmektedir.

Öte yandan, küresel çapta çalışma hayatını kuşatan ve çalışma hayatı kalitesine olumsuz yönde etki eden, birçok problem halen varlığını ve önemini korumaktadır. İstihdam imkanlarının yetersizliği, insani açıdan kabul edilemeyecek çalışma biçimlerinin varlığı, insanca yaşam için gerekli ve yeterli gelir olanaklarına

erişememe, uygun olmayan çalışma süreleri, çalışan yoksulluğu, iş-yaşam dengesinin kurulamaması, iş güvencesizliği, istihdamda ayrımcılık, çalışanların iş sağlığını ve güvenliğini tehdit eden olumsuz çalışma koşulları, kayıt dışı istihdam, yetersiz sosyal koruma ile örgütlenme ve toplu pazarlık önündeki engeller gibi birçok sorun çözüm beklemektedir. İşyeri maneviyatının, tüm bu sorunlar on yıllardır çözüm beklerken, örgütlerce gündeme alınmasının belki öncelikli olmayacağı düşünülebilir. Fakat ifade edilen sorunların ortadan kaldırılması da işyeri maneviyatının kurumlarda yerleştirilmesiyle hızla mümkün olabilecektir.

İşyeri maneviyatı konusunun teorik olarak olarak daha da zenginleştirilmesi, bu çalışmada kısmen temas edildiği gibi ahilik ve fütüvvet müesseseleriyle irtibatlandırılması araştırmaya açık alanlar olarak gösterilebilir. Türk toplumunun beslendiği manevi kaynaklara ilişkin detayları ortaya çıkaran, örneklerin iç dünyasını daha anlaşılır kılan yeni maneviyat ölçeklerinin geliştirilip başka bir çok örgütsel kavramla ilişkisi incelenebilir. Saha çalışmalarının yukarıda bahsi geçen stratejik milli hedefleri gerçekleştirmeye yönelik kurumlarda, özellikle savunma sanayii kurumlarında, TSK'nin farklı büyüklü küçüklü yapılanmalarında, eğitim, vakıf, STK, insani yardım kuruluşları, polis teşkilatı, itfaiye, sosyal hizmet ve sağlık çalışanları gibi, işin doğası gereği işyeri maneviyatını gerekli kılacağı düşünülen kurumlar başta olmak üzere diğer kar amacı güden fakat bu amacın da bir manevi hedefle ilişkilendirilmesi mümkün olan örgütlerde de yapılması faydalı olacaktır.

İş yaşamına adım atarken farklı birçok kuruma başvuruda bulunan adayları değerlendiren İK birimleri, bitirilen üniversite, bölüm, başarı durumu, alınan sertifikalar, hobiler, yetenekler gibi birçok başlığı göz önünde bulundurmaktadır. Günümüzde işe yerleşmede teknik yetenekler kadar teknik olmayan yetenekler de etkili olabilmektedir. İş başvurularında başarı için gerekli becerileri tanımlamak için “Hard Skills” ve “Soft Skills” kavramları kullanılmaktadır. İş dilinde bu şekilde kullanılan kavramlar aslında teknik ve teknik olmayan beceriler şeklinde adlandırılabilir. Teknik olmayan becerilere “yumuşak beceriler” de denilmekte olup, prezentabl olma, esneklik, lider olma, daha iyi olma zihniyeti, iletişim becerileri, motivasyon, sabırlı olmak, güçlü ikna yeteneği, zor insanlarla başa çıkabilmek, grup çalışmasına yatkınlık, network kurma becerisi, analitik düşünme, kolaylaştırıcı olmak, zaman yönetimi, iş etiği anlayışına sahip olma gibi özellikler örnek

gösterilebilir. “Hard skills” kapsamında olan yeteneklerin işe alım süreçlerinde tesbit edilmesi görece daha kolay olabilecektir. Yumuşak beceri kapsamında olan yeteneklerin ilk etapta tesbiti daha zor olabilmektedir. Özellikle yükseköğretimde verilen eğitimin neredeyse tamamen meslekle ilgili temel becerilere yönelik olduğu söylenebilir. Fakat bu teknik becerilere sahip birçok çalışanı, aynı hedefler istikametinde istihdam eden örgütler, eşgüdüm halinde çalışılan huzurlu işyerleri oluşturmak durumundadırlar. Bu doğrultuda, çalışanlara yumuşak yetenekler kazandırmak için işyeri maneviyatı uygun bir zemin oluşturabilir. Sabır, anlayış, iş etiği, motivasyon, kişisel farkındalık sağlıklı iletişim, ikna ve yardımlaşma gibi bir çok yumuşak yetenekle manevi işyerlerinde zenginleşen çalışanlar teknik yeteneklerini bu suretle tamamlayıp üretime yansıtabileceklerdir.

Son yıllarda çok ilgi uyandıran konular arasında geçen yeni kuşaklar ve çalışma yaşamı sorunsalına da işyeri maneviyatı bir çözüm olarak sunulabilir.

Kuşakların en belirgin özelliklerine bakıldığında sessiz kuşak aile kavramına çok önem veren, otoriteye saygılı, dürüst ve ahlaklı, Baby Boomers kuşağı disiplinli, çalışkan ve iş birliğine açık kişilerdir. X kuşağı, çalışan ebeveynler sebebiyle yalnız büyümüş, erken yaşlarda kendi bakımlarını üstlenmiş bir kuşak olduklarından yalnız çalışmayı tercih eden ve otoriteden hoşlanmayan bireylerdir. Özgürlüklerine düşkün ve girişimci ruhlu olan Y kuşağı teknoloji ile tanışmış ilk kuşak sayılabilir. Z kuşağı 21.yüzyıla ait ilk kuşaktır. Dijital teknoloji ile tanışmışlardır. Sosyal medya ve akıllı cihazlar ilk kez bu kuşak döneminde ortaya çıkmıştır. Bu noktadan hareketle özellikle çalışma hayatında yer alan üç kuşağın (X, Y, Z kuşakları) ve arkasından gelmekte olan Alfa kuşağının özelliklerine ilişkin bilgilerin insan kaynakları uzmanları ve üst düzey yöneticilerce iyi bilinmesi gerekmektedir.

Z kuşağı ve arkasından gelen Alfa kuşağı geleceğe yön verecek kuşaklar oldukları için ve bu kuşakların Y kuşağıyla çok az, X kuşağıyla nerdeyse hiçbir ortak yönü bulunmadığından dolayı bu kuşakların çalışma hayatına uyumlaştırılması, çalışma hayatının da Z ve Alfa kuşağına hazırlanması gerektiği önerilmektedir. Kurallardan ve otoriteden hoşlanmayan Z ve Alfa kuşağı çalışanların ileride hiyerarşik olarak yapılandırılmış organizasyon ortamında yöneticileri ve çalışma arkadaşlarıyla iletişim ve takım çalışmalarında nasıl davranışlar sergileyecekleri kestirilememektedir. Youtuber, blog yazarlığı, influencer gibi ortaya çıkan yeni

meslekler Z ve Alfalar arasında daha şimdiden oldukça popüler hale gelmiştir. Her türlü teknolojik ilerlemeye rağmen insanlığın ihtiyaç duyduğu ürün ve hizmetlerin üretiminin kesintiye uğraması mümkün görülmemektir. Dolayısıyla geleneksel örgüt yapılarında bu kuşakların da yer almaması mümkün görülmemektedir. İşyeri maneviyatının çalışma yaşamına ve organizasyonlara bu kuşaklarının çekilmesi ve tutulmasında önemli bir rol üstleneceği, böylece iş tatmininin ve örgütsel bağlılığın gerçekleşeceği önerilmektedir.



KAYNAKLAR

- Abdullah, M. H. A., & Shaw, J. D. (1999). Personal factors and organizational commitment: main interactive effects in the United Arab Emirates. *Journal of Managerial Issues*, 11(1), 77-93.
- Acar, M. C. (2012). *Varoluşçu yaklaşım odaklı sorumluluk eğitimi programının ilköğretim 8. sınıf öğrencilerinin sorumluluk düzeylerine etkisi* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Gaziantep Üniversitesi.
- Adler, A. (1994). *İnsanı tanıma sanatı*. K. Şipal (Çev.), İstanbul: Say Yay.
- Agho, A., Mueller, C., & Price, J. (1993). Determinants of employee job satisfaction: an empirical test of a causal model. *Human Relations*, 46(8), 1007-1027.
- Ağırbaş, İ., Çelik, Y. ve Büyükkasıkçı, H. (2005). Motivasyon araçları ve iş tatmini: sosyal sigortalar kurumu başkanlığı hastane başhekim yardımcılarını üzerine bir araştırma. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 8(3),
- Akdemir, A. (1997). *Yönetim düşüncesindeki dönüşümler ve dönüştürücü lider profili*. 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı. 1, 142-148.
- Akın, U. ve Orman, E. (2015). Öğretmenlerin örgütsel güven ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki. *SDU International Journal of Educational Studies*, 2 (2), 92-102.
- Akıncı, Z. (2002). Turizm sektöründe işgören iş tatminini etkileyen faktörler: Beş yıldızlı konaklama işletmelerinde bir uygulama. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 4, 1-25.
- Akıncı, Z. (2002). Turizm sektöründe işgören iş tatminini etkileyen faktörler: Beş yıldızlı konaklama işletmelerinde bir uygulama. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, (4), 1-25.
- Akşit Aşık, N. (2019). Kişilik özelliklerinin örgütsel bağlılığa etkisi. Retrieved from <https://www.researchgate.net/profile/Nuran-Aksit-Asik/publication/338198641>
- Aktay, Y. (2003). Amerika’da sivil toplum ve sivil dinin değeri. *Sivil Toplum*, 1(4), 25-44.
- Akuchi, N. B. (1993). The servantsandthesuperstars: An examination of servant leadership in light of Matthew20:20–28. *Christian Education Journal*, 16(1), 39–47.
- Akyürek, M. İ. (2020). Otantik liderlik: Bir alanyazı taraması. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi*, 3(3), 99–109.
- Alayoğlu, N. (2008). Sürdürülebilir İşletme Ortaklığının Tesisinde Değerlerin Önemi. Recep Şentürk (Ed.). *Ekonomik Kalkınma ve Değerler* içinde (ss.297-328). İstanbul: UTESAV.

- Alici, M. (2018). Dindar değil maneviyatçıyım: Postmodern din bilimlerinde maneviyat-dindarlık tartışmaları. *Akra Kültür Sanat ve Edebiyat Dergisi*, 16 (6), 11-20.
- Allen, N. J., Meyer, J.P. & John P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Altaf, A., & Awan, A. (2011). Moderating affect of workplace spirituality on the relationship of job overload and job satisfaction. *Journal of Business Ethics*. 104(1), 93-99.
- Applebaum, H. (1992). The concept of work, albany. New York.State: University of New York Press.
- Arat, M. (2008). *Çalışma yaşamında bireysel temel yetkinlikler ve kazanılmasında okul öncesi dönemde anne baba yetiştirmesinin önemi* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Ariely, D. Kamenica, E. & Prelec, D.(2008). Man's search for meaning: The Case of Legos. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 67(3), 671-677. doi:10.1016/j.jebo.2008.01.004
- Armstrong, M. (2008). *Strategic human resource management*, USA: Kogan Page Limited.
- Arnold, H. J. & Feldman, D.C. (1986). *Organizational behavior*. Boston: McGraw Hill. I
- Arslan, M. (2001). *İş ve meslek ahlakı*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Arslan, M. (2019). İslâm'da iş ahlakının temelleri ve ibn haldun'da ahlak medeniyet ilişkisi. *İbni Haldun Çalışmaları Dergisi*. 4(1), 101-128 DOI: 10.36657/ihcd.2019.54
- Ashforth, B. E. & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*. 14(1), 20-39.
- Ashmos, D. P. & D. Duchon. (2000). Spirituality at work: A conceptualization and measures. *Journal of Management Inquiry*, 9(2), 134-145.
- Asunakutlu, T. ve Avcı, U. (2010). İşletmelerde nepotizm algısı ve iş tatmini üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(2), 93-109.
- Aşık, A. A. (2010). Çalışanların iş doyumunu etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler ile sonuçlarına ilişkin kavramsal bir değerlendirme. *Türk İdare Dergisi*, 467(6), 31-51.
- Aşlamacı, İ. (2017). *Öğrenci ve öğretmenlerine göre imam hatip liseleri: profiller, algılar, memnuniyet, aidiyet*. İstanbul: Değerler Eğitimi Merkezi.

- Avcı, N. (2019). İşyeri maneviyatı ile çalışan performansı arasındaki ilişki üzerine bir inceleme. *e-Journal of New Media-Yeni Medya Elektronik Dergi – eJNM*, 3(3), 213-225.
- Avcı, Ü. ve Seferoğlu, S. S. (2011). Bilgi toplumunda öğretmenin tükenmişliği: Teknoloji kullanımı ve tükenmişliği önlemeye yönelik alınabilecek önlemler. *Akdeniz Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 9, 13-26.
- Avolio, B. J., Waldman, D., & Yammarino, F. J. (1991). Leading in the 1990's: The four I's of transformational leadership. *Journal of European Industrial Training*, 15(4), 9-16. <https://doi.org/10.1108/03090599110143366>
- Ayhan, H. (2000). İmam-Hatip lisesi. Retrieved from: <https://islamansiklopedisi.org.tr/imam-hatip-lisesi>.
- Aykaç, A. (2010). *İş doyumunun örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Gazi Üniversitesi.
- Aynur, M. G. (2014). *Yeni dinselleşme eğilimleri ve maneviyat arayışları* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Hacettepe Üniversitesi.
- Ayverdi, İ. (2005). *Misalli büyük türkçe sözlük*. İstanbul: Kubbealtı.
- Bakan, İ. (2011). *Örgütsel bağlılık kavram, kuram, sebep ve sonuçlar*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Balcı, A. (2003). *Örgütsel sosyalleşme: kuram strateji ve taktikler*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Baloğlu, N. (2012). Değerler temelli liderlik ile dağıtımcı liderlik arasındaki ilişkiler: Okul müdürünün davranışını değerlendirmeye dönük nedensel bir araştırma. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 12(2), 1367-1378.
- Baloğlu, N. ve Karadağ, E. (2009). Ruhsal liderlik üzerine teorik bir çözümleme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15(58), 165-190.
- Balta Aydın, E. (2007). *Örgütlerde kariyer yönetimi, kariyer planlaması, kariyer geliştirmesi ve bir kariyer geliştirme programı olarak koçluk uygulamaları* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Pamukkale Üniversitesi.
- Baltaş, A. ve Uşaklıgil, H. O. (2022). Çalışan bağlılığı efsanesi Retrieved from <https://www.baltasgrubu.com/secilmis-yazilar/calisan-baglilik-efsanesi.html>
- Barkçin, S. Ş. (2020). *Kalbin akli*. İstanbul: İnsan Yayınları.
- Bartolo, K. & Furlonger, B. (2000). Leadership and job satisfaction among aviation fire fighters in Australia. *Journal of Managerial Psychology*, 15(1), 87-97.

- Barut, A. (2017). *Öğretmenlerin işyeri ruhsallığı pozitif psikolojik sermaye algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Gaziantep Üniversitesi.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bass, B. M. (1990b). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Başar, U. (2020). İş yerinde karanlık liderlik algısı ölçeği. *İstanbul Kent Üniversitesi İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi*, 1(1), 70-103.
- Başar, U., Sıgır, Ü. ve Basım, N. (2016). İş yerinde karanlık liderlik (Dark Leadership at the Workplace). *İş ve İnsan Dergisi-The Journal of Human and Work*, 3(2), (65-76). doi: 10.18394/iid.61037 e-ISSN 2148-967X <http://dergipark.ulakbim.gov.tr>
- Başaran, İ. E. (1991). *Örgütsel davranış*. Ankara: Gül Yayınevi.
- Başaran, İ. E. (2000). *Örgütsel davranış-insanın üretim gücü*. Ankara: Feryal Matbaası.
- Başaran, M. ve Akar, C. (2016). Değerler eğitiminde millet mistikleri, Mehmet Akif Ersoy ve Nurettin Topçu'da ideal insan: Bir içerik analizi. *Diyalektolog Ulusal Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, 12, 25-45.
- Başkan, E. (2019). Belirsizlik Ortamında Konfor Alanı Denklemi. <https://hbrturkiye.com/dergi/belirsizlik-ortaminda-konfor-alani-denklemleri>
- Başkurt, F. F. (2009). *Ücret tatmini ile ücret yönetiminde örgütsel adalet algısı arasındaki ilişki ve bir araştırma* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. İstanbul Üniversitesi.
- Başoda, A. (2017). İşe tutkunluk: Kavramsal açıdan bir inceleme. *Tarihin Peşinde Uluslararası Tarih ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 17, 71-98.
- Battal, A. (2007). *Örgütsel değerlerin örgüt kültürü öğelerine etkisi* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Dumlupınar Üniversitesi.
- Bauman, Z. (2018). *Bireyselleşmiş Toplum*. (Çev.: Alogan Yavuz). İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Baumeister, R. F. ve Exline, J. J. (1999). Virtue, personality and social relations: Self-control as the moral muscle. *Journal of Personality*, 67, 1165-1194. doi:10.1111/1467-6494.00086
- Bayat, B. (2008). İnsan kaynakları yönetiminin stratejik niteliği. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(3), 67-91.

- Baykal, E. (2018). Spiritüelitate (Ruhsallık) ve iş ortamında anlam arayışı. spirituality and search for meaning in the workplace. *Alanya Akademik Bakış Dergisi*, 2(1), 11-25.
- Baykal, E. (2019). Rol-içi ve rol-üstü performansın işyeri ruhsallığı ile arttırılması. *Uluslararası Hukuk ve Sosyal Bilim Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 15-25.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, 59, 125-139.
- Baysal, A. C. ve E. Tekarslan. (1996). *Davranış Bilimleri*. İstanbul: Avcıol Basım-Yayım,.
- Beck, U. (2019). *Risk toplumu*. Ö. Kazım, & D. Bülent (Çev.), İstanbul: İthaki Yayınları.
- Bekiş, T. (2013). *İşyeri maneviyatının iş tatmini ve örgütsel bağlılığa etkisi üzerine bir araştırma* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Niğde Üniversitesi.
- Berschied, E. (2003). The Human's Greatest Strenght: Other Humans. In L.G.Aspinwall & U.M.Staudinger (ed:), *A Psychology of Human Strenghts* (pp.37-46).
- Berzah, M. Ç. ve Çakır, M.(2015). İş hayatında maneviyat yaklaşımı ne vaadediyor. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt: 13, Sayı: 26, 135-149.
- Beyhaki, A. B. H. (1990). *Şu 'abü'l-îmân*. Beyrut: M. Saîd b. Besyûnî Zağlûl.
- Bilgiç, R. (2008). İş özellikleri kuramı: Geniş kapsamlı gözden geçirme. *Türk Psikoloji Yazıları*, 11(22), 66-77.
- Bingöl, D. (1990). *Personel yönetimi ve beşeri ilişkiler*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Basımevi.
- Bingöl, D. (2010). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Bolman, L. G. & Deal, T.E. (2001). *Leading with Soul*. San Francisco: Jossey-Bass.
- 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.
- Boxx, W. R., Randall Y. O., & Duan, M. G. (1991). Organizational values and value congruency and their impact on satisfaction, Commitment and cohesion: An Empirical Examination Within The Public Sector. *Public Personnel Management*, 20(1), 195-205.
- Bozkurt, N. (2003). *20. yüzyıl düşünce akımları*. İstanbul: Mapa Kültür Yay.

- Bozkurt, Ö. ve Bozkurt, İ. (2008). İş tatminini etkileyen işletme içi faktörlerin eğitim sektörü açısından değerlendirilmesine yönelik bir alan araştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 1-18.
- Bozkurt, V. (2006). *Endüstriyel ve post endüstriyel dönüşüm*. İstanbul: Ekin Yayınları.
- Brown, S. P., & Peterson, R. A. (1994). The effect of effort on sales performance and Job satisfaction. *Journal of Marketing*, 58(2), 70-80.
- Bruce, W. M. (2000). Public administrator attitudes about spirituality: An exploratory study. *The American Review of Public Administration*, 30(4), 460-472. <https://doi.org/10.1177/02750740022064777>
- Bubna-Litic, D. (2009). Why Spirituality and Corporate Social Responsibility. In Bubna-Litic, D., (Ed.), *Spirituality and Corporate Social Responsibility: Interpenetrating Worlds* (pp.1-29). Sydney: Gower Applied Search.
- Budak, G., Arpacı, S. Ç. ve Tolay, E. (2017). Performansa ve yetkinliğe dayalı ücret ve ödül yönetimi arasındaki bağlantılar. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(4), 15-34. DOI: 10.25287/ohuiibf.336790 <http://dergipark.gov.tr/ohuiibf/>
- Budd, J. V. (2016). *Çalışma düşüncesi*. Man Fuat (Çev.). İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Buluç, B. (1998). Bilgi çağı ve örgütsel liderlik (Organizational Leadership and Information Era). *Yeni Türkiye Dergisi*, 4(20), 1205-1213.
- Burke, R. J., Koyuncu, M., Jing W., & Fiksenbaum, L. (2009). Work engagement among hotel managers in Beijing, China: Potential antecedents and consequences. *Tourism Review*, 64(3), 4-18.
- Büte, M. (2018). İşyeri Maneviyatının Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerine Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *International Journal of Academic Value Studies*, 4(22), 898-913.
- Büte, M. (2018). *Örgüt kültürü, işletme lisans programı istanbul üniversitesi açık ve uzaktan eğitim fakültesi ders notu*. İstanbul.
- Büyüköztürk, Ş. (2011). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı - istatistik, araştırma deseni, spss uygulamaları ve yorum*. Ankara: Pegem Akademi.
- Cameron, K. S. (2003). Organizational virtuousness and performance. In *Positive Organizational Scholarship. Foundations of a New Discipline*, KS Cameron, JE Dutton, RE Quinn.
- Chen, L. H. (2007). Job Satisfaction Among Information System (IS) Personnel. *Computers in Human Behavior*, 24, 105-118.

- Chin K. S., Pun, K.F., & Lau, H. (2002). Measurement Communication Recognition Framework of Corporate Culture Change: An Empirical Study. *Human Factor and Ergonomics in Manufacturing*, 12 (April), 373.
- Chou, R. J., & Robert, S. A. (2008). Workplace support, role overload and job satisfaction of direct care workers in assisted living. *The Journal of Health and Social Behavior*, 49, 208-222.
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89–136.
- Cihan, N. (2014). Okullarda değerler eğitimi ve Türkiye'deki uygulamaya bir bakış. *Turkish Studies*, 9(2), 429-436.
- Cihangiroğlu, N. (2009). *Örgütsel bağlılığın belirleyicileri olarak örgütsel adalet ve kararlara katılım* [Yayınlanmamış doktora tezi]. Atatürk Üniversitesi.
- Cinnioğlu, H. (2018). *Etkileşimci liderlik, dönüştürücü liderlik, hizmetkâr liderlik, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: Yiyecek içecek işletmelerinde bir araştırma* [Yayınlanmamış doktora tezi]. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.
- Conger, J. A. (1990). The dark side of leadership. *Organizational Dynamics*, 19(2), 44-55.
- Crescioni, A. W. & Baumeister, R. F. (2013). The four needs for meaning, the value gap, and how (and whether) society can fill the void. In J. A. Hicks & C. Routledge (Eds.), *The experience of meaning in life: Classical perspectives, emerging themes, and controversies* (pp. 3–15). Springer Science: Business Media. https://doi.org/10.1007/978-94-007-6527-6_1
- Çakır Berzah, M. ve M. Çakır. (2015). İş hayatında maneviyat yaklaşımı ne vaadediyor. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 13(26), 135-149.
- Çakır, E. ve Kacır, Ü. (2018). İşletmelerde oryantasyon eğitiminin örgütsel sinizme ve örgütsel bağlılığa etkisi: Aydın organize sanayi bölgesinde bir uygulama. *Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(1), 124-149.
- Çakır, Ö. (2001). *İşe bağlılık olgusu ve etkileyen faktörler*. Ankara: Seçkin Yay.
- Çakır, Ö. (2006). *Ücret adaletinin iş davranışları üzerindeki etkileri*. Ankara: Kamu-İş Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası.
- Çakıroğlu, D. (2017). *Algılanan örgütsel maneviyatın psikolojik sözleşmeye etkisi: Sağlık çalışanları üzerine bir araştırma* [Yayınlanmamış doktora tezi]. Gazi Üniversitesi.

- Çakıroğlu, D. ve M. Altınöz. (2018). Örgütsel maneviyata yönelik bir değerlendirme. *Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(18), 101-124.
- Çavdar, H. ve Çavdar, M. (2010). İşletmelerde işgören bulma ve seçme aşamaları. *Journal of Naval Science and Engineering*, 6(1), 79-93.
- Çekin, A. (2015). İmam Hatip Lisesi Meslek Dersleri öğretmenlerinin profesyonelliği üzerine bir araştırma. A Research on professionalism of Imam-Hatip High School Teachers. *International Journal of Social Science*, 37, 85-100. <http://dx.doi.org/10.9761/JASSS2976>
- Çelebi, V. (2014). Jean Paul Sartre'ın varoluşçuluk düşüncesi. *Beytulhikme An International Journal of Philosophy*, 4(2), 63-76.
- Çelik Keleş, H. N. (2006). *İş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine ilişkin ilaç üretim ve dağıtım firmalarında yapılan bir araştırma* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Selçuk Üniversitesi.
- Çelik, C. (2017). Yeni Maneviyat ve ahlaki düzen arayışları. Mustafa Atak (Ed.). *Maneviyat Psikolojisi II* içinde (ss.129-144). İstanbul: Türdav Yayın Grubu.
- Çetin, F. H. ve Basım, N. (2011). Psikolojik dayanıklılığın iş tatmini ve örgütsel bağlılık tutumlarındaki Rolü. *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13(3), 79-94.
- Çetin, M. Ö. (2004). Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Çetinkaya, B., Altundağ, S. ve Azak, A. (2007). Spiritüel bakım ve hemşirelik. *ADÜ Tıp Fakültesi Dergisi*, 8(1), 47-50.
- Çiçek, B. ve Deniz, M. (2017). Liderlere ve organizasyonlara değer temelli yaklaşım: değer merkezli liderlik ve etik iklim ilişkisi üzerine bir araştırma. *Journal of Business Research-Turk*, 9(2), 150-168. DOI: 10.20491/isarder.2017.265
- Çolakoğlu, Ü., Ayyıldız, T. ve Cengiz, S. (2009). Çalışanların demografik özelliklerine göre örgütsel bağlılık boyutlarında algılama farklılıkları: Kuşadası'ndaki beş yıldızlı konaklama işletmeleri Örneği. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20(1), 77-89.
- Çöl, G. (2004). Örgütsel bağlılık kavramı ve benzer kavramlarla ilişkisi. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6(2), 40-60.
- Çöl, G. ve Gül, H. (2005). Kişisel özelliklerin örgütsel bağlılık üzerine etkileri ve kamu üniversitelerinde bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(1), 291-306.
- Dalgın, T. ve Taslak, S. (2016). Liderlik uygulamaları örgütsel vatandaşlık davranışları ilişkisinde örgütsel adalet algısının düzenleyici etkisi: Konaklama işletmeleri üzerine bir araştırma. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 15(2), 359-393.

- Davis, K. (1988). *İşletmede insan davranışı*. K. Tosun (Çev.). İstanbul: İ. Ü. İşletme Fakültesi Yayınları.
- DeCenzo, D. A. Robbins, S. P., & Verhulst, S. L. (2017). İnsan kaynakları yönetiminin temelleri. Ç. Canan ve Arslan M. Lütü (Çev.), Ankara: Nobel Yayıncılık.
- DeConinck, J. B., & Bachmann, D. P. (1994). Organizational commitment and turnover intentions of marketing managers. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 10(3), 87-95. <https://doi.org/10.19030/jabr.v10i3.5928>
- Dein, S., & Kımter, N. (2014). Din maneviyat ve depresyon: Tetkik ve tedavi için öneriler. *Ekev Akademi Dergisi*, 18(58), 739-750.
- Dekker, P., & Uslaner, E. M. (2001). *Social capital and participation in everyday life*. USA: Routledge.
- Demirel, Y. ve Özçınar, M. F. (2010). Örgütsel vatandaşlık davranışının iş tatmini üzerine etkisi: Farklı sektörlere yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(1), 129-145.
- Demirel, Z. H. (2021). Çalışma hayatında geleceğin insan kaynağı: Alfa kuşağı. *Uluslararası toplum araştırmaları dergisi yönetim ve organizasyon özel sayısı*, 11(18), DOI:10.26466/opus.895924.
- Demirpolat, A. ve Akça, G. (2004). Ahilik ve Türk sosyo-kültürel hayatına katkıları. *Türkiyat Araştırmalar Dergisi*, 15, 355-376.
- Dicle, Ü. ve Dicle A. (1989). Motivasyon. *Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Dergisi*, 7(1).
- Dikeçligil, F. B. (2017). Sosyal bilimlerde ontolojik öncül olarak insan. Mustafa Atak (Ed.). *Maneviyat Psikolojisi II* içinde (145-188). İstanbul: Türdav Yayın Grubu.
- Diker, O. (2014). *Algılanan liderlik tarzları, örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ilişkisinin turizm endüstrisinde incelenmesi* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi.
- Dikkaya, M. (2006). Ahiliğin ilk örnekleri olarak ortaçağ islam dünyasında fütüvvet teşkilatı. *İktisat, tarih, zihniyet dünyamız* içinde (ss.63-75), İstanbul: MÜSİAD Yönetim Kitaplığı.
- Dikmen, A. A. (1995). İş doyumu yaşam doyumu ilişkisi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 50(3), 117.
- Dilek, S. (2016). *Oyun teorisi eşliğinde sanayi ekonomisi*. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Dilsiz, B. (2006). *Konya ilindeki ortaöğretim okullarında çalışan öğretmenlerin tükenmişlik ve iş doyumu düzeylerinin bölgelere göre değerlendirilmesinin çok*

değişkenli istatistiksel analizi [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Selçuk Üniversitesi.

- Doğan, B. (2007). *Örgüt kültürü*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Doğan, M. Z. (2020). Kur'an'ın inanmayanlara sunduğu haklar. *Bingöl Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 16, 68-86.
- Doğan, S. ve Kılıç, S. (2007). Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirmenin yeri ve önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 29, 37-61.
- Doğan, S. ve Şahin, F. (2009). Ruhsallık, duygusal zekâ ve dönüştürücü liderlik davranışları üzerine bir araştırma. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 11(3), 67-88.
- Donaldson, T., & Dunfee, T.W. (2002). Ties that Bind in Business Ethics: Social Contracts and Why they Matter. *Journal of Banking and Finance*, 26, 1853-1865.
- Duchon, D., & Plowman, D.A. (2005). Nurturing spirit at work: Impact on work unit performance. *The Leadership Quarterly*, 16, 807-833.
- Duğan, Ö. (2017). Kamuda ve özel sektörde halkla ilişkiler çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerinin belirlenmesi üzerine bir araştırma. *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, 45, 354-373.
- Duma, U. ve Eren, V. (2005). Üç bağlılık unsuru ekseninde örgütsel bağlılık. *Doguş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 210-219.
- Düzgüner, S. (2013). *Maneviyat algısı ve diğerkamılıkla ilişkisi: Kan bağışi örneğinde Türkiye ve Amerika karşılaştırmalı nitel bir araştırma* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Necmettin Erbakan Üniversitesi.
- Düzgüner, S. (2013). Ruh-beden ve insan-aşkın varlık ilişkisine yönelik psikolojik yaklaşımın tarihi serüveni. *Marmara Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 45 (2), 253-284.
- Düzgüner, S. (2019). Pro-sosyal davranışlarda diğerkamılığın (Özgecilik) tanımı ve konumu. *Bilimname*, 4, 351-373. doi: <http://dx.doi.org/10.28949/bilimname.59584>
- Eğimli A. T. (2009). Çalışanlarda iş doyumunu: Kamu ve özel sektör çalışanlarının iş doyumuna yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23, 35-53.
- Eğitimsen, (2017). İmam hatip okul ve öğrenci sayıları, Retriewed from: <http://egitimsen.org.tr/2015-2016-egitim-ogretim-istatistikleri/>.

- Eker, D. (2015). Öğretim elemanı örgütsel özdeşleşme ölçeği geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi Journal of Research in Education and Teaching*, 4(4), 118-124.
- Ekinci, N.(2019). Klasik, neoklasik teori, sistem ve durumsallık yaklaşımları ile bunların karşılaştırılması ve toplam kalite yönetimi içerisindeki yerlerinin değerlendirilmesi. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi (ASEAD)*, 6(11), 16-38.
- Ekşi, H., Kaya, Ç. ve Çiftçi, M. (2016). Maneviyat ve psikolojik danışma. H. Ekşi ve Ç. Kaya (Ed.). *Manevi Yönelimli Psikoterapi ve Psikolojik Danışma* içinde (ss.13-28). İstanbul: Kaknüs Yayınları.
- Elizabeth P. T. (1997). *İş ahlakı: Yöneticiler için bir rehber*. G. Günay (Çev.). İstanbul: Rota Yayınları.
- Elma, C. (2003). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin işe yabancılaşması* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Ankara Üniversitesi.
- Emblen, J. D. (1992). Religion and Spirituality Defined According to Current Use in Nursing Literature. *Journal of Professional Nursing*. 8, 41-47.
- Emirgil, B. F. (2010). Yeni kapitalizmde emeği sorunsallaştırmak: Emeğin maddi-olmayan görünümleri. *Çalışma ve Toplum*, 1, 221-238.
- Emmons, R. A. (2013). *Duygu ve Din.Din ve Maneviyat Psikolojisi*. G. Gülüşan (Çev.) (ss.469-502), Ankara: Phonenix Yayınları.
- En.bab.la, (2022). Retrieved from: <https://en.bab.la/dictionary/arabicenglish/%D9%85%D8%B9%D9%86%D9%88%D9%A>
- Engizek, D. S. (2011). *Örgütsel güven örgütsel bağlılık ve iş tatmininin çalışanlar açısından algısı: Kahramanmaraş tekstil sektöründe bir araştırma* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi.
- Ercan, Ü. (2012). Hizmetkâr liderlik. A. Tabak, H. Şeşen, T. Türköz, (Ed.). *Liderlikte güncel yaklaşımlar ve uygulamada kullanılabilecek ölçekler*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Erdil, O. ve Keskin, H. (2003). Güçlendirmeye iş tatmini, iş stresi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler: Bir alan çalışması. *İ.Ü.İşletme Fakültesi Dergisi*, 32(1), 7-24.
- Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S. Z., & Erat, S. (2004). Yönetim tarzı ve çalışma koşulları, arkadaşlık ortamı ve takdir edilme duygusu ile iş tatmini arasındaki ilişkiler: tekstil sektöründe bir uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 17-26.
- Eren, E. (2001). *Yönetim ve organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*. İstanbul: Beta Basım Dağıtım.

- Eren, E. (2010). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Dağıtım.
- Erginer, A. (2003). *İş yaşamının niteliği, yönetimde çağdaş yaklaşımlar*. C. Elma ve K. Demir (Ed.) Ankara: Anı Yayıncılık.
- Ersoy, A. (2007). Paylaşımcı demokraside cumhurbaşkanının görev ve sorumlulukları. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1(2).
- Ersoy, S. ve Bayraktaroğlu, S. (2010). Örgütsel bağlılık. N.D.E. Özler, (Ed.). *Örgütsel Davranışta Güncel Konular* içinde (1-19). Bursa: Ekin Yayınevi.
- Ertürk, A. ve Dönmez, E. (2017). Ruhsal Liderlik ve Eğitimdeki Yansımaları. *MSKU Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(1). DOI: 10.21666/muefd.325111
- Eryiğit, S. (2000). Kariyer yönetimi. kamu işverenleri sendikası. *İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, 6(1), 1-25.
- Fairholm, G. W. (1998). *Perspectives on leadership: From the science of management to its spiritual heart*. United States of America: Greenwood Publishing Group
- Fawcett, S.E., Brau, J. C., Rhoads, G. K., Whitlark, D., & Fawcett, A. M. (2008). Spirituality and organizational culture: Cultivating the ABCs of an inspiring workplace. *International Journal of Public Administration*, 31(4), 420-438. <https://doi.org/10.1080/01900690701590819>
- Feldman, D., & Hugh, A. (1986). *Managing individual and group behavior in organization*. Auckland: McGraw-Hill International Book Company.
- Ferik, F. (2002). Öz-yeterliliğe bağlı olarak personel güçlendirme ve iş tatmini, örgüte bağlılık, personel devri arasındaki ilişkileri. *Active Finans ve Bankacılık Dergisi*, 23.
- Fernando, M. (2005). Self-actualising workplace spirituality: An empirical study. In K. Weaver (Eds.), *65th Annual Academy of Management Conference*. (1-35). USA.
- Fettahlıoğlu, Ö. O. ve Alican Afşar, A. (2017). Görünmez taç sahibi insanların kurumsal özgeci davranışlarla örgütsel özdeşleşmeye ulaşma yolları. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32(2), 183-206.
- Fındıkçı, İ. (2000). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Alfa Aktüel Kitabevi.
- Fındıkçı, İ. (2012). *Bir gönül yolculuğu: Hizmetkâr liderlik*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Fırat, İ. ve Yeşil, S. (2020). Dönüşümcü liderlik özelliklerinin işletmenin yenilik yeteneği ve performansı üzerindeki etkisi. *Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(2). DOI: 10.18221/bujss.771266

- Fırıncioğulları, S. (2016). Maksim Gorki'nin "Ekmek İşçileri" eserinde sınıflarüstü bir gerçeklik olarak yabancılaşma. *Karadeniz Uluslararası Bilimsel Dergi*, 32, 170-185.
- Finegan, J. E. (2000). The Impact of Person and Organizational Values on Organizational Commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 149-169.
- Forsythe, G. L. (2016). Spirituality and job satisfaction: A correlational study of elementary school teachers (Order No. 10239617). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (1853947059). Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/1853947059?accountid=15958>
- Frame, M. W. (2003). *Integrating religion and spirituality into counseling: A comprehensive approach*. Pacific Grove, CA: Brooks/Cole.
- Fredrickson, B. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 218-226.
- Freshman, B. (1999). An Exploratory Analysis of Definitions And Applications of Spirituality in The Workplace. *Journal of Organizational Change Management*, 12(4).
- Fromm, E. (1995). *Umut devrimi*. Şemsa Yeği (Çev.). İstanbul: Payel Yayınevi.
- Fromm, E. (2001). *İtaatsizlik üzerine*. Ayşe Sayın (Çev.). İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14, 693-727.
- Fry, L. W. (2005). Toward a Paradigm of Spiritual Leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(4), 619-622.
- Fry, L. W. (2009). Spiritual leadership as a model for student inner development. *Journal of Leadership Studies*, 3(3), 79-82.
- Fry, L. W., & Matherly L. L. (2006). Spiritual leadership and organizational performance: An exploratory study. *Academy of Management Meeting*, 1-32.
- Fry, L. W., Hannah, S. T., Noel, M., & Walumbwa, F. O. (2011). Impact of spiritual leadership on unit performance. *The Leadership Quarterly*, 22, 259-270.
- Garcia-Zamor, J. C. (2003). Workplace Spirituality and Organizational Performance. *Public Administration Review*, 63(3), 355-363.
- Gazzâlî, Ebu Hamid (1993). *İhyâ-i Ulum'id-Din*. A. Arslan (Çev.). İstanbul: Arslan Yay.

- Gazzâlî, Ebu Hamid (2013). *Mi 'yaru 'l-ilm*. A. Durusoy ve H. Hacak (Çev.). İstanbul: Türkiye Yazma Eserler Kurumu Başkanlığı.
- Geels, A. (2009). Glocal spirituality for a brave new world. *Scripta Instituti Donneriani Aboensis*, 21, 8-24. <https://doi.org/10.30674/scripta.67357>
- Genç, M. F. (2015). 2023 ve 2071 Türkiye'sinde İmam-Hatip Liseleri. *Eğitime Bakış Dergisi*, 11(35), 80-90.
- Genç, N. (2008). *Meslek yüksekokulları için yönetim ve organizasyon*. Ankara: Seçkin Yaayıncılık.
- Geyer, A. L., & Baumeister, R. F. (2013). Din, ahlak ve öz-denetim: değerler, erdemler ve kötü alışkanlıklar. Güven Metin (Çev.). Raymond F. Paloutzian, Crystal L.Park (Ed.). İhsan Çapçioğlu, Ali Ayten (Çeviri Ed.). *Din ve maneviyat psikolojisi yeni yaklaşımlar ve uygulama alanları* içinde (ss.241-291). Ankara: Phoenix Yayınevi.
- Giacalone, R. A., Jurkiewicz, C. L., & Louis. W. Fry. (2013). Savunmacılıktan bilime: İşyeri maneviyatı araştırmalarında yeni adımlar. Şentepe Ayşe (Çev.). Raymond F. Paloutzian, Crystal L.Park (Ed.). İhsan Çapçioğlu, Ali Ayten (Çeviri Ed.). *Din ve maneviyat psikolojisi yeni yaklaşımlar ve uygulama alanları* içinde (ss.443-465). Ankara: Phoenix Yayınevi.
- Giacalone, R. A., & Jurkiewicz, C. L. (2003). Toward a science of workplace spirituality. In R. A. Giacalone, & C. L. Jurkiewicz (Eds.), *The Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance* (1 ed., p.328). Armonk, New York, United States of America: M.E. Sharp Inc.
- Giacalone, R.A., & Jurkiewicz, C.L. (2010). The science of workplace spirituality. In Giacalone, R. A. and C.L. Jurkiewicz (Eds.) *Handbook of workplace spirituality and organizational performance*, 2nd edition. Armonk, NY: M.E. Sharpe
- Gockel, A. (2004). The trend toward spirituality in the workplace: Overview and implications for career counseling. *Journal of Employment Counseling*, 41(4), 156-167.
- Gonzalez, T. F., & Guillen, M. (2007). Organizational commitment: A proposal for a wider ethical conceptualization of normative commitment. *Journal of Business Ethics*, 78(3), 401-414.
- Goodier, B. C., & Eisenberg E. M. (2006). Seeking the spirit: Communication and the (re) development of a "Spiritual" organization". *Communication Studies*, 57(1), 47-65.
- Gorz, A. (2019). *İktisadi aklın eleştirisi*. Ergüden Işık (Çev.). İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Gosling, Samuel D. (2008). *Snoop: What your stuff says about you*. New York: NY Basic Books.

- Göçen, A. (2017). *Eğitim kurumlarında işyeri ruhsallığının geliştirilmesine yönelik deneysel bir uygulama* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Gaziantep Üniversitesi.
- Göçen, A. ve Özğan, H. (2018). Okullarda işyeri ruhsallığı gelişimi üzerine bir inceleme. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(67), 1120-1146.
- Göktürk, İ. ve Günelan, M. (2006). Modern ve geleneksel değerler arasında yabancılaşan insan. *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.BF. Dergisi*, 11, 127-142.
- Gözener, E. ve Sayın, S. (2007). Devlet ve özel hastanelerdeki hekimlerin iş tatmin düzeyinin karşılaştırılması. *Eğitim Dergisi*, 16.
- Greenleaf, R.K. (1977). *Servant leadership - A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
- Grzeda, M., & Assogbavi, T. (2011). Spirituality in management education and development: Toward an authentic transformation. *The Journal of American Academy of Business*, 16(2), 238-244.
- Gualejac, V. D. (2013). *İşletme hastalığına tutulmuş toplum*. Erberk Özge (Çev.). İstanbul: Ayrıntı Yay.
- Guenon, R. (2019). *Modern dünyanın bunalımı*. K. Mahmut. (Çev.). İstanbul: İnsan Yayınları.
- Gunz, H. P., & Gunz, S. P. (1994). Professional organizational commitment and job satisfaction for employed lawyers. *Human Relations*. 47(7), 801-828. <https://doi.org/10.1177/001872679404700703>
- Gül, H. (2002). Örgütsel bağlılık yaklaşımlarının mukayesesi ve değerlendirmesi. *Ege University Faculty of Economics and Administrative Sciences*, 2(1), 37-56.
- Gül, H. (2020). Değişen kent ailesinde sevgi anlayışları ve ilişkilerine sosyolojik bir yaklaşım. *Din ve Bilim-Muş Alparslan Üniversitesi İslami İlimler Fakültesi Dergisi*, 3(2), 83-96.
- Gümüş, S., & Beşir, S. (2012). *Motivasyonun örgütsel bağlılığa ve performansa etkisi*. İstanbul: Hiperlink Yayınları.
- Gündoğan, T. (2009). *Örgütsel bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası uygulaması* [Uzmanlık Yeterlilik Tezi]. Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü.
- Gündüz, Ş. (2014). *Ruhsal liderlik ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki: Duygusal zekânın aracı etkisi* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Marmara Üniversitesi.
- Güney, S. (2011). *Örgütsel davranış*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Güngör Delen, M. (2017). *Emek sürecinde son nokta duygusal emek ve tinsel emek*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.

- Gürbüz, S. (2008). Kamu Personelinin Ücret Tatmin Seviyelerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(21), 240-260.
- Gürbüz, S., & Bekmezci, M. (2012). İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının bilgi işçilerinin işten ayrılma niyetine etkisinde duygusal bağlılığın aracılık ve düzenleyicilik rolü. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 189-213.
- Güven, S. ve Dak, G. (2021). Ruhanilik (İşyeri Ruhsallığı) örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye yönelik lisansüstü öğrencilerin görüşleri. Uluslararası eğitim yönetimi forumu (EYFOR 8), Özet Bildiri Kitabı. Ankara.
- Hackman, J.R., & Oldham, G.R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170.
- Hackman, J.R., & Oldham, G.R. (1980). *Work redesign*. Massachusetts, California Addison-Wesley Publishing Company.
- Han, B. C. (2019). *Psikopolitika*. Barışcan Haluk (Çev.). İstanbul: Metis Yayıncılık.
- Hardt, M., & Negri, A. (2003). *İmparatorluk*. Abdullah Yılmaz (Çev.). İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Hart, S. G., & Wickens, C. D. (1990). Workload assessment and prediction. H. R. Boohar (Ed.), *Manprint: An approach to systems integration içinde* (ss.257–296). New York: Van Nostrand Reinhold.
- Hasanov, B. (2018). Manevi-ahlaki değerlerin yansıması olarak emek faaliyeti ve kazandırdıkları. A. Arslan, B. Turgut, B. Hasanov ve M. Sezer (Ed.). *Emeğin değeri ve din ve emek ilişkisi içinde* (ss.39-43). Zonguldak: Bülent Ecevit Üniversitesi Yayınları.
- Hassan, M., Ali Bin Nadeem, & Akhter, A. (2016). Impact of workplace spirituality on job satisfaction: Mediating effect of trust. *Cogent Business & Management*, 3(1189808), 1-15.
- Hayta, A. (2006). Anneden Allah'a: Bağlanma teorisi ve İslâm'da Allah tasavvuru. *Değerler Eğitimi Dergisi*, 4(12), 29-63.
- Henegraaff, W. J. (1996). *New age religion and western culture*. The Netherlands.
- Hillo, P. C. (2013). Din psikolojisi ve maneviyat araştırmalarında ölçme. S. Abdulvahid (Çev.) *Din ve maneviyat psikolojisi*. (ss.103-135), Ankara: Phoneix Yayınları.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. London: Sage Publications.
- Hofstede, G. (1983). The cultural relativity of organizational practices and theories. *Journal of International Business Studies*, 14(2), 75-89.

- Hofstede, G., Haris Bond M. & Luk, C.L. (1993). Individual perceptions of organizational cultures: a methodological treatise on levels of analysis. *Organization Studies*, 14(4), 483-503.
- Horozcu, Ü. (2013). Psikodelig ilaçlar ve mistik deneyim: mistik deneyimin kısa yolu. *İstanbul Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 28, 141-174.
- Huey, B. M., & Wickens, C. D. (Ed.). (1993). *Workload Transition: Implications for Individual and Team Performance*. Washington, DC, US: National Academy.
- Hüseyiniklioğlu, B. (2010). *Bireysel değerler ve örgütsel bağlılık düzeyi ilişkisi: Asker hastanesi çalışanları üzerinde bir inceleme* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Çukurova Üniversitesi.
- Irak Uysal, D. (2004). Örgütsel adalet: Ortaya çıkışı, kuramsal yaklaşımlar ve bugünkü durumu. *Türk Psikoloji Yazıları*, 7(13), 25-43.
- Iverson, R.D., & Donna M. Buttigieg, D. M. (1999). Affective, normative and continuance commitment: Can the right kind of commitment be managed? *Journal of Management Studies*, 36(3), 307-333.
- İçerli, L. (2010). Örgütsel adalet: Kuramsal bir yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1), 67-92.
- İlgar, M. Z. ve İlgar, S. C. (2019). Varoluşçu Psikolojik Danışma ve Psikoterapi: Teori ve Pratiği. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 23(1), 193-220.
- İmamoğlu, A. ve Yavuz, A. (2011). Üniversite gençliğinde dini inanç ve umutsuzluk ilişkisi. *Sakarya Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, XIII(23), 205-244.
- İnan, M. (2012). Tanrı'ya yer verme: İşte, evde ve eğlencede yaşanan din. *Sakarya Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*. XIV(25), 211-235. Bu makale bir Oxford üniversitesi yayını olan *The Sociology of Religion* dergisinin 2010 yılı 71/3 sayısında 257-279 sayfaları arasında yayınlanmış olan Roman R. Williams'ın "Space for God: Lived Religion at Work, Home and Play" isimli makalenin çevirisidir.
- İnançalp, Muallim Cevdet (2008). *İslam Fütüvveti ve Türk Ahiliği İbn-i Battuta'ya Zeyl*. Y. Cezair (Çev.). İstanbul: İşaret Yayınları.
- İnce, M. ve Gül, H. (2005). *Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık*. Konya: Çizgi Kitapevi.
- İşcan, Ö. F. ve Naktiyok, A. (2004). Çalışanların örgütsel bağdaşımalarının belirleyicileri olarak örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algıları. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 59(1), 181-201.
- İşcan, Ö. F. ve Timuroğlu, K. (2007). Örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisi ve bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(1), 119-136.

- Javanmard, H. (2012). The impact of spirituality on work performance. *Indian Journal of Science and Technology* 5(1). DOI:10.17485/ijst/2012/v5i1.31
- John, O.P., & Srivasta, S. (1999). The big five trait taxonomy: History, measurement and theoretical perspectives, handbook of personality: Theory and research, L.A. Pervin & O.P. Johns (Eds.), (pp. 102-138). New York, USA: Guilford Press.
- Kalın, İ. (2020). *Perde ve mana*. İstanbul: İnsan Yayınları.
- Kalleberg, A. L., & Loscocco, K. A. (1983). Aging, values, and rewards: Explaining age differences in job satisfaction. *American Sociological Review*, 48(1), 78–90. <https://doi.org/10.2307/2095146>
- Kanbur A. ve H. Kavuklu. (2018). Psikolojik sermayenin yordanmasında işyerinde maneviyatin rolü. *BMIJ*, 6(3), 17-35 <http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v6i3.316>*
- Kanbur, A. (2015). Örgütsel bağlılığı belirleyici bir faktör olarak işyeri arkadaşlığının incelenmesi üzerine emniyet teşkilatında bir araştırma. *The Journal of Academic Social Science Studies International Journal of Social Science*, 31, 45-63. <http://dx.doi.org/10.9761/JASSS2671>
- Kanbur, E., Kanbur, A. ve Özdemir, B. (2017). Psikolojik dayanıklılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide iş doyumunun aracılık rolü: Havacılık sektöründe bir araştırma. *İş ve İnsan Dergisi*, 4(2), 127-141.
- Kapar, R. (2007). Uygun iş açığı: İnsana yaraşmayan işler. *Türk Tabipler Birliği Mesleki Sağlık ve Güvenlik Dergisi*, 1, 2-10.
- Kaplanseren, S. ve Özücü, E. (2018). İş tutkunluğun örgütsel vatandaşlığa etkisi: otel çalışanları üzerine bir araştırma. *Trakya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1), 1-19.
- Karaduman, A. (2002). *Ekip çalışmasında liderin iş tatmini üzerindeki etkisi* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Atatürk Üniversitesi.
- Karahan, A. (2008). Çalışma ortamındaki statü farklılıklarının örgütsel bağlılığa etkisi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(3), 23-246.
- Karaman, F. ve Altunoğlu, A. E. (2007). Kamu üniversiteleri öğretim elemanlarının iş tatmini düzeylerini etkileyen faktörler. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi*, 14(1), 109-120.
- Karataş, S. ve Güleş, H. (2010). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Tatmini İle Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3, 2, 74-89.
- Karateke, T. (2015). İmam-Hatip liselerine dair bazı tespit ve öneriler. *Eğitime Bakış Dergisi*, 11(35), 62-67.

- Karateke, T. (2019). İmam Hatip lisesi öğrencilerinin imam hatip lisesi, meslek dersi öğretmenleri ve idarecilerine ilişkin metaforik algıları. *Cumhuriyet İlahiyat Dergisi*, 23(3), 1235-1256.
- Karayiğit, K. Y. (2008). *Örgütsel özdeşleşme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler üzerine bir araştırma* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Karcıoğlu, F. (2001). Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve idari Bilimler Dergisi*, 15(1-2).
- Kavi, E. (2006). *İşgörenler açısından örgüt kültürünün motivasyona etkisi: Özel finans ve bankacılık sektöründe karşılaştırmalı bir araştırma* [Yayımlanmamış doktora tezi]. İstanbul Üniversitesi.
- Kavi, E. (2019). *Etik boyutlarıyla insan kaynakları yönetimi*. Bursa: Dora Basım Yayın Dağıtım.
- Kavuklu, H. (2018). *İşyerinde maneviyat ve psikolojik sermaye arasındaki ilişkilerin incelenmesi üzerine bir araştırma* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Kastamonu Üniversitesi.
- Keçecioğlu, T. (2008). Örgüt büyüklüğünün örgüt yapısına olan etkileri üzerine çok boyutlu yaklaşımlar. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2), 179-207.
- Keleş, H. N. (2007). İş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine ilişkin ilaç üretim ve dağıtım firmalarında yapılan bir araştırma. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 7(13), 43-63.
- Kemiksiz, Ö.(2021). Kök değerler bakımından türk atasözleri. *Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(2), 495-518.
- Keser, A. (2006). Çağrı merkezi çalışanlarında iş yükü düzeyi ile iş doyumu ilişkisinin araştırılması. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(1), 100-119.
- Keser, A. ve Güler, B. K. (2016). *Çalışma psikolojisi*. Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Keser, A. ve Yılmaz, G. (2012). İşe bağlanma.(Engagement) A. Keser, G. Yılmaz, S. Yürür (Ed.). *Çalışma yaşamında davranış: Güncel yaklaşımlar* içinde (ss.95-118). Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Ketchand, A. A., & Strewser, J. R.(1998). The existence of ultiple measures of organizational commitment and experience related differences in a public accounting setting. *Behavioral Research in Accounting*, 110,109-137
- Khanifar, H., Jandaghi, G., & Shojaie, S. (2010). Organizational Consideration between Spirituality and Professional Commitment. *European Journal of Social Sciences*, 12(4).

- Kirel, Ç. (1999). Esnek çalışma saatleri uygulamasında cinsiyet, iş tatmini ve iş bağlılığı ilişkisi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 28(2), 117-118.
- Kinjerski, V., & Skrypnik, B. J. (2006). Measuring The Intangible: Development of The Spirit at Work Scale. In *Academy of management proceedings*, 1, A1-A6. Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Kitapçı, H. ve Kaygısız Ö. C. (2014). İKY uygulamalarına yönelik algının örgütsel bağlılığa etkisinde iş tatmininin ara değişken olarak incelenmesi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(31), 157-192.
- Koç, H. (2009). Örgütsel bağlılık ve sadakat ilişkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(28), 200-211.
- Koçel, T. (2005). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Arıkan Yayınları.
- Kolodinsky, R., Giacalone, R., & Jurkiewicz, C. (2008), Workplace values and outcomes: exploring personal, organizational, and: Interactive workplace spirituality, *Journal of Business Ethics*, 81(2), 465-480.
- 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.
- Konow, J., & Earley, J. (2007). The hedonistic paradox: Is homo economicus happier?. *Journal of Public Economics*, 92(1-2), 1-33.
- Korukçu, A. (2016). Mesleki orta öğretim: İmam Hatip liseleri. R. Doğan, R. Ege (Ed.). *Din eğitimi içinde* (ss.145-179). Ankara: Grafiker Yayınları.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2007). *The leadership challenge*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Kökalan, Ö. (2017). İşyeri maneviyatının örgütsel güven ve işe karşı yabancılaşma üzerinde etkileri. *Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(18), 37-51.
- Koroğlu, Ö. (2012). İçsel ve dışsal iş doyum düzeyleri ile genel iş doyum düzeyi arasındaki ilişkinin belirlenmesi: turist rehberliği üzerinde bir araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 13(2), 275- 289.
- Köse, S. (2020). Fıkhi açıdan helal gıdanın temel ilkeleri. *Helal ve Etik Araştırmalar Dergisi*, 2(1), 1-18.
- Krackhardt, D., & Porter, L. W. (1985). When friends leave: A structural analysis of the relationship between turnover and stayers' attitudes. *Administrative Science Quarterly*, 3(2), 242-261.

- Krishnakumar, S., & Neck, C.P. (2002). The ‘What’, ‘Why’ and ‘How’ of spirituality in the workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 17(3), 153-164.
- Kumar, V., & Kumar, S. (2015). Workplace spirituality: A strategic tool in organizational development. *International Journal of Education & Management*, 5(4), 278-282.
- Kurşunoğlu, A., Tanrıöğen, E. B. ve Tanrıöğen, A. (2010). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28(28), 101-115.
- Kurtuluş, B. (2005). İş ahlakı: Geçmişte ve günümüzde. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 50, 737-759.
- Kuruüzüm, A., Irmak, S. ve Çetin, E. İ. (2010). İşe bağlılığı etkileyen faktörler: imalat ve hizmet sektörlerinde karşılaştırmalı bir analiz. *Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, 53, 183-198.
- Kutanis, R. Ö. ve E. Oruç. (2014). Pozitif örgütsel davranış ve pozitif psikolojik sermaye üzerine kavramsal bir inceleme. A theoretical investigation on positive organizational behavior and positive psychological capital. *The Journal of Happiness & Well-Being*, 2(2), 145-159.
- Küçük, K. ve Yavuz, E. (2018). Hizmetkar liderlik: Gandhi örneği. *Uluslararası Liderlik Araştırmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 1(2), 81-93.
- Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik ve motivasyon teorileri: Kuramsal bir çerçeve. leadership and motivation theories: A theoretical framework. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2), 85-116.
- Lipman–Blumen, J. (2005b). Toxic leadership: when grand illusions masquerade as noble visions. *Leader to Leader*, (36), 29-36. DOI: 10.1002/ltl.125
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(4), 309-336.
- Lopez, L. H., Ramos, R. R., & Ramos, S. R. (2009). Spiritual Behaviour in The Workplace As a Topic For Research. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 6(4), 273–285.
- Luthans, F. (1994). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Luthans, F., Youssef, C. M., ve Avolio, B. J. (2006). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. New York: Oxford University Press.
- Macit, M. (2017). Risk ortamında çalışmanın/emeğin değeri ve din: Teoriden pratiğe. Yusuf Enes Sezgin (Ed.). *İslam iktisadı ve emek içinde* (ss.80-99). İstanbul: İktisat Yayınları.

- Maden, C. ve Esen, A. (2014). *Kişi-iş uyumunun işe adanmışlık ve proaktif çalışan davranışları üzerindeki etkisi: Yeniliği destekleyen örgüt iklimi fark yaratıyor mu?* 2. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı, Melikşah Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Kayseri, 251-259.
- Mahoney, A., Pargament, K. I., Jewell, T., Swank, A. B., Scott, E., Emery, E., & Rye, M. (1999). Marriage and the spiritual realm: The role of proximal and distal religious constructs in marital functioning. *Journal of Family Psychology*, 13(3), 321–338. <https://doi.org/10.1037/0893-3200.13.3.321>
- Malphurs, A. (1996). Values driven leadership. Grand Rapids: Baker Books.
- Marques, J., Dhiman, S., & King, R. (2007). Spirituality in the workplace what it is why it matters how to make it work for you, Personhoodpress, USA.
- Martins, H., & T. Proença. (2012). Minnesota satisfaction questionnaire- psychometric properties and validation in a population of Portuguese hospital workers. *FEB Working Papers*.1-20.
- Maslow, A. H. (1996). *Dinler değerler doruk deneyimler*. H. Koray Sönmez (Çev.). İstanbul: Kuraldışı Yay.
- Maynard, H.B. (1992) The evolution of human consciousness, In J. Renesch, (Ed.), *Traditions in Business* (pp.39-52), San Francisco, CA: BerrettKoehler.
- McGuire, T. (2006). *Spiritual labor and spiritual dissonance in the total institution of the parochial boarding school* [Unpublished Dissertation Thesis]. University of Missouri, Columbia.
- McGuire, T. (2010). From Emotions to Spirituality: “Spiritual Labor” as the Commodification, Codification and Regulation of Organizational Members Spirituality.” *Management Communication*. 24(1), 74-103.
- McShane, S. L., & Glinow, M. A. (2000). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Mehmedoğlu, A. U. (2011). *Tanrıyı tasavvur etmek*. İstanbul: Çamlıca Yayınları.
- Mehta, Sunita and Maheshwari, Girish Chandra (2014). Toxic leadership: Tracing The destructive Trail. *International Journal of Management*, 5(10), 18-24.
- Mesud Efendi. (1302). *Mir’ât-ı Mecelle*. İstanbul.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). Three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Milgrom, P., & Roberts, J. (1992). *Economics, organization and management* Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

- Miller, L., & Kelley. B. S. (2013). Dindarlık ve Maneviyatın Ruh Sağlığı ve Psikopatoloji ile İlişkisi. İ. Çapcıoğlu, A. Ayten (Ed.), Ö. G. Aydın (çev.), *Din ve maneviyat psikolojisi*. (ss.343-376), Ankara: Phoneix..
- Milliman, J. Ferguson, J. Trickett, D. ve Condemi, B. (1999). Spirit and community at southwest airlines: an investigation of a spiritual values based model. *Journal of Organizational Change Management*, 12(3).
- Milliman, J., Czaplewski, A. J., & Ferguson, J. M. (2003). Workplace spirituality and employee work attitudes: An exploratory empirical assessment. *Journal of Organizational Change Management*. 16(4), 426-447
- Mirvis, P. H. (1997). Soul work in organizations. *Organization Science*. 8(2), 193-206.
- Mirza, G. A. (2014). *Yeni dinselleşme eğilimleri ve maneviyat arayışları* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Hacettepe Üniversitesi.
- Mitroff, I. I., & Denton, E. A. (1999). A Study of spirituality in the workplace. *Sloan Management Review*. Summer, 83-92.
- Mitroff, I. I., & Denton, E.A. (1999). A spiritual audit of corporate america: A hard look at spirituality, religion, and values in the workplace. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Mondy, R.V. Noe, R.M., & Premeaux, S.R. (2002). *Human Resource Management*. Prentice Hall, N.J.
- Monreo, K. R. (1994). A fat lady in a corset: Altruism and social theory, *American Journal of Political Science*, 38(4), 861-893.
- Monreo, K. R. (2002). Explicating altruism. altruism and altruistic love: science, philosophy and religion in dialogue. In: S. G. Post, L. G. Underwood, J.P. Schloss, and W.B. Hurlbut (Ed.). *Altruism and Altruistic Love: Science, Philosophy and Religion in Dialogue* içinde (ss.106-122). Oxford: Oxford University Press.
- Morris, B. (2004). *Din üzerine antropolojik incelemeler*. Ankara: İmge Kitabevi Yayınları.
- Mottaz, C. J. (1987). Age and work satisfaction. *Work And Occupations*, 14(3), 389-408.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Lyman, W. P. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.
- Moxley, R. S. (2000). *Leadership and spirit*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Mueller, C.W., Wallace, J.E., & Price, J. L. (1992). Employee Commntment: Resolving Some Issues. *Work and Occupations*, 19(3), 211-236. <https://doi.org/10.1177/0730888492019003001>

- Murat, S. (2008). Değerler açısından işçi işveren ilişkileri. Recep Şentürk (Ed.). *Ekonomik kalkınma ve değerler içinde* (ss. 189-254). İstanbul: UTESAV.
- Neal, J. A. (1997). Spirituality in management education: A guide to resources. *Journal of Management Education*, 21(1), 121-139. <https://doi.org/10.1177/105256299702100111>
- Neal, J. A., & Bennett, J. (2000). Examining multi-level holistic spiritual phenomena in the workplace. *Management, Spirituality and Religion, Newsletter Academy of Mnagement*, 1-2.
- Neal, J.A., & Biberman, J. (2003). Introduction: The leading edge in research on spirituality and organizations. *Journal of Organizational Change Management*, 16(4), 363-366.
- Neck, C.P., & Milliman J.F. (1994). Thought self-leadership finding spiritual fulfilment in organizational life. *Journal of Managerial Psychology* 9(6), 9-16. DOI:10.1108/02683949410070151
- Nijhof, W. J., De Margrie, M.J., & Beukhof, G.(1998). Employee commitment in changing organizations: an exploration. *Journal of European Industrial Training*, 22(6), 243-248.
- Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1994). *Organizational behavior : a management challege : Teaching tools and video teaching notes*. (2nd ed. ed.) Dryden Press.
- Northouse, P. G. (2001). *Leadership: Theory and practice*. London: Sage Publications Ltd.
- Ocak, S., Gider, Ö., Gider, N. ve Top, M. (2017). Kişilik özelliklerinin örgütsel bağlılık ve örgütsel özdeşleşme üzerinde etkileri: Bir kamu hastanesi örneği. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 82, 105 -126.
- Oksay, A. (2005). *Çalışanlarda iş tatmini: Sağlık sektörü üzerine bir araştırma*. [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Süleyman Demirel Üniversitesi.
- Onaran O. (1981). *Çalışma yaşamında güdülenme kuramları*. Ankara: A.Ü.Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları.
- Oshagbemi, T. (2000). Is length of service related to the level of job satisfaction. *International Journal of Social Economics*. 27(3), 213–226.
- Öcal, M. (2017). *Kuruluşundan bugüne MEB Din Öğretimi Genel Müdürlüğü ve genel müdürler (1961-2015)*. İstanbul. Ensar Vakfı Yayınları.
- Ökten, S. (2017). Emanet ve güven üzerine düşünceler. Yüksel Salman (Ed.). *Hız, peygamber ve güven toplumu içinde* (ss. 139-145). Ankara: Diyanet İşleri Başkanlığı Yayınları.

- Önder İmam Hatipliler Derneği, 2022. Tarihçe-İmam Hatipler: Yüz Yıllık Gelenek. Retrieved from: <https://onder.org.tr/Kurumsal/sayfa/tarihce>
- Önen, L. ve B. Tüzün. (2005). *Motivasyon*. İstanbul: Epsilon Yay.
- Örgev, M. ve M. Günelan. (2011). İşyeri maneviyatı üzerine eleştirel bir değerlendirme. *KSU İ.İ.B.F. Dergisi*, 1(2), 13-21.
- Özaydın, M.M. ve Özdemir, Ö. (2014). Çalışanların bireysel özelliklerinin iş tatmini üzerindeki etkileri: bir kamu bankası örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 251-281.
- Öz bilgi, F. (2020). Piyasa başarısızlıklarından dışsallıklar ve çözüm yollarına ilişkin değerlendirmeler. *Anadolu Üniversitesi İktisat Fakültesi Dergisi*, 2(1), 70-90.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan örgütsel adaletin bireyler arasındaki saldırgan davranışlar üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(Temmuz-Aralık), 77-96.
- Özdevecioğlu, M. (2006). Ahilikten günümüze iş ahlakı. *İktisat, tarih, zihniyet dünyamız* içinde (ss.105-126). İstanbul: MÜSİAD Yönetim Kitaplığı.
- Özdoğan, Ö. (2006). İnsanı anlamaya yönelik bir yaklaşım. *AÜİFD*, 2, 127-141.
- Özdoğan, Ö. (2008). İnsana manevi-psikolojik yaklaşım. *Ankara Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 2, 77-102.
- Özemre, A. Y. (2007). Hasretini çektiğim üsküdar. İstanbul: Kubbealtı Yayıncılık.
- Özgen, H., Öztürk, A. ve Yalçın, A. (2005). İnsan kaynakları yönetimi. Adana: Nobel Kitabevi.
- Özgür, İ. (2015). *İmam hatip okulları*. H. Yalın ve E. Özkan (Çev.). İstanbul: Kitap Yayınevi.
- Özkaya, O. Deveci, M., Karakoç, İ. ve Karara, E. (2006). Yöneticilerin örgütsel bağlılıkları ve demografik özellikleri arasındaki ilişkileri incelemeye yönelik bir alan çalışması. *Yönetim ve ekonomi*, 13(2).
- Özköse, K. (3003). Anadolu'nun türkleşmesi ve islamlaşmasında tasavvufi zümre ve akımların rolü. *Cumhuriyet Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 7(1), 249-279.
- Özoğul, G. ve Ege, Z. (2018). Mesleki bağlılık: Tanımı, boyutları ve turist rehberliği açısından önemi. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(66), 366-384.
- Özutku, H. (2008). Örgüte duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık ile iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi İstanbul*, 37(2), 79-97.

- Pahnke, W. N. (1973). Drugs and mysticism. L. B. Brown (Eds.). *Psychology of religion* içinde (pp.309-316). Great Britain: Penguin Education.
- Pakeeza, H. M., & Sajjad, M. (2011). Workplace friendships and organizational outcomes. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(1), 667- 679.
- Paloutzian, R. F., & Ellison, C. W. (1982). Loneliness, spiritual well-being and the quality of life. In L. A. Peplau, & D. Perlman (Eds.), *Loneliness: A Sourcebook of Current Theory, Research and Therapy* (pp.224-236). New York: John Wiley & Son.
- Pamir, D. (2000). Katolik Kilisesi Din ve Ahlak İlkeleri. D. Pamir (Çev.). İstanbul:1893 Filmcilik Ltd. Şti.
- Parker, C., & Mathews, B. P. (2001). Customer satisfaction: Contrasting academic and consumers' interpretations. *Marketing Intelligence & Planning*, 19(1), 38-44. <https://doi.org/10.1108/02634500110363790>
- Parna, K. (2012). Spiritual labour: Working on the spiritual marketplace and producing spirituality. *Implicit Religion*, 4, 395-405.
- Pawar, B. S. (2009). Some of the recent organizational behavior concepts as precursors to workplace spirituality. *Journal of business ethics*, 88(2), 245-261.
- Pelenk, S.E. ve Acaray, A.(2020). Aşırı iş yükünün iş tatminine etkisinde işyeri maneviyatının düzenleyici rolü. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 11(27), 480-497.
- Penley, Larry E., & Gould, S. (1988). Etzioni's model of organizational involvement: a perspective for understanding commitment to organizations. *Journal of Organizational Behaviour*, 9(1), 43-59.
- Polatçı, S., Sobacı, F. ve Kaban, İ. (2020). Kişilik özellikleri ve kişi-iş uyumunun iş tatmini üzerine etkileri: taşeron çalışanlar üzerine bir araştırma. *Journal of Organizational Behavior Review*, 2(1), 12-30.
- Randall, D. M. (1987). Commitment and the organization: The organization man revisited. *Academy of Management Review*, 12(3), 460-471.
- Reeves, R. (2003). *Mutlu pazartesiler*. Kardam Ahmet (Çev.). İstanbul: MESS Yay.
- Rego, A., & Cunha, M. (2008). Workplace spirituality and organizational commitment: An empirical study. *Journal of Organizational Change Management*, 21(1), 53-75.
- Reyhanoğlu, M. ve Akın, Ö. (2016). Toksik liderlik örgütsel sağlığı olumsuz yönde tetikler mi. *İnsan ve Toplum Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 442-459.

- Rich, Bruce L. (2006). *Job engagement: Construct validation and relationships with job satisfaction, job involvement, and intrinsic motivation*. [Dissertation]. University of Florida.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Örgütsel davranış*. E. İnci (Çev.). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Ruben, E. B. (2013). *İktisadın unuttuğu insan*. İstanbul: Bağlam Yayıncılık.
- Saari, L. M., & Judge, T. A.. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resource Management*. 43(4), 395-407.
- Sabuncuoğlu, Z. ve M. Tüz. (2005). *Örgütsel psikoloji*. Bursa: Alfa Basım Yayın.
- Sadykova, G. ve Tutar, H. (2014). İşyeri maneviyatı ve örgütsel güven arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *Sayıştay Dergisi*, 93(2), 43-65.
- Sarı, O. (2013). Sosyal değerler emek ve sosyal edebiyata dair bazı düşünceler. *FSM İlmî Araştırmalar İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi FSM Scholarly Studies Journal of Humanities and Social Sciences*, 2, 201-227.
- Sartre, J. P. (2005). *Varoluşçuluk*. Bezirci Asım (Çev.). İstanbul: Say Yay.
- Sashkin, M., & Rosenbach E. W. (1993). A New Leadership Paradigm. İn: Taylor R.L. & Rosenbach W. E. (Eds.). *Contemporary issues leadership* içinde (pp. 87-103), Colorado: Westview Press.
- Sayar, K. (2017). Psikiatri ve kutsal. M. Atak (Ed.). *Maneviyat Psikolojisi II* içinde (9-24). İstanbul: Türdav Yayın Grubu.
- Seçkin, Z. (2011). Örgütsel Bağlılık. Yeniçeri, Ö. ve Demirel, Y. (Ed.). *Yönetimde Birey ve Örgüt Odaklı Davranışlar* içinde (ss.345-364). Bursa: Ekin Yayınevi.
- Sennet, R. (2017). *Karakter aşınması*. Yıldırım Barış (Çev.). İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Sevimli, F., & İşcan, Ö. F. (2005). Bireysel ve iş ortamına ait etkenler açısından iş doyumu. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 5(1), 55-64.
- Seyyar, A. (2009). Çalışma hayatında ve işyerinde maneviyat. *Kamuda Sosyal Politika*, 11(4), 42-52.
- Seyyar, A. ve Evkaya, C. (2015). Batıda işyeri maneviyatı üzerine yapılan bilimsel çalışmaların türk bilim camiasına etkileri. *Siyaset Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi* 16. *Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Kongresi Özel Sayısı*, 143-171.
- Sezer, M. (2018). İslam tarihinde bir emek kuruluşu ahilik. A. Arslan (Ed.). *Emeğin değeri. din ve emek ilişkisi* içinde (ss.113-128). Zonguldak: Bülent Ecevit Üniversitesi Yayınları.

- Shamir, B., & Eilam, G. (2005). What's your story? A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 395-417.
- Shamir, B., & Eilam, G. (2005). What's your story? To life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, 16, 395-417. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.005>
- Sheep, M. L. (2006). Nurturing the whole person: The ethics of workplace spirituality in a society of organizationas. *Journal of Business Ethics*, 66, 357-375.
- Sırğı, Ü. (2007). İşgörenlerin örgütsel bağlılıklarının meyer ve allen tipolojisiyle analizi: kamu ve özel sektörde karşılaştırmalı bir araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(2), 261-278.
- Sias, P. M., Gallagher, E. B., Kopaneva, I., & Pedersen, H. (2012). Maintaining workplace friendships: Perceived politeness and predictors of maintenance tactic choice. *Communication Research*, 39(2), 239-268.
- Sisodia, R. Worline, M.C., & Dutton, J. E. (2019). *İşyerinde merhamet, insanı ve şirketi yücelten sessiz güç*. H. Yetimoğlu (Çev.), İstanbul: Albaraka Yayınları.
- Solmuş, T. (2004). *İş yaşamında duygular ve kişilerarası ilişkiler psikoloji penceresinden insan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Beta Yay.
- Soysal, A.Ş., Bodur, Ş., İleri, E. ve Şenol, S. (2005). Bebeklik dönemindeki bağlanma sürecine genel bir bakış. *Klinik Psikiyatri Dergisi*, 8, 88-99.
- Subaşı, H. (2012). Üniversite öğrencilerinin tanrı ile ilişkilerinin bağlanma kuramı açısından değerlendirilmesi. *Dinbilimleri Akademik Araştırma Dergisi*, 12(3), 175-198.
- Sulıman, A., & Iles, P. (2000). Is Continuance Commitment Beneficial to Organizations? Commitment-Performance Relationship: A new look. *Journal of Managerial Psychology*, 15(5), 407-426.
- Sünter, T. A., Canbaz, S., Dabak, Ş. Öz, H. ve Pekşen, Y. (2006). Pratisyen hekimlerde tükenmişlik, işe bağlı gerginlik ve iş doyumunu düzeyleri. *Genel Tıp Dergisi*, 16(1), 9-14.
- Sürücü, L. ve Maşlakçı, A. (2018). Örgütsel bağlılık üzerine kavramsal inceleme. *International Journal of Management and Administration*, 2(3), 49-65. Doi: 10.29064/ijma.397853
- Şahinbaş, F. ve Erigüç, G. (2019). Pozitif örgütsel davranış yaklaşımıyla işyeri arkadaşlığı ve işe adanma ilişkisi: sağlık çalışanları üzerine bir araştırma. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 15(4).
- Şan, M. K. (2008). Türkiye’de sosyal sermaye kaybının dini görünümleri. *Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1, 74-99.

- Şenel, M. F. (2019). *İmalat sektöründe örgütsel bağlılık farkları* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Uludağ Üniversitesi.
- Şenel, Ö. (2006). *Personel güçlendirmenin örgüt kültürüne etkisi* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Şengül, A. (2009). Hizmet ilişkilerinde yüksek ilişki kalitesine ulaşılmasında sınır birim işgörenlerinin duygu işçisi olarak değerlendirilmesi. *Ege Akademik Bakış*, 9(4), 1193-1211.
- Şimşek, M. (2002). *TKY ve tarihteki bir uygulaması ahilik*, İstanbul: Hayat Yayınları.
- Şimşek, Ş., Çelik, A. ve Akgemci, T. (2008). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde Davranış*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Şimşek, T. (2019). Ruhsal iyi oluşun - ruhsal sağkalımın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(2), 826-834. <https://doi.org/10.20491/isarder>.
- Şirin, T. (2018). Maneviyat ölçeğinin geliştirilmesi: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Turkish Studies Social Sciences*, 13(18), 1283-1309.
- Tambay, A. (2018). *İş sağlığı ve güvenliği uygulamalarının örgütsel bağlılığa etkisinde psikolojik sözleşmenin aracılık rolü: Çimento sektöründe bir araştırma* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Selçuk Üniversitesi.
- Tarhan, N. (2013). *Duyguların psikolojisi*. İstanbul: Timaş Yay.
- Tarlan, D. ve Ö. Tütüncü. (2001). Konaklama işletmelerinde başarımların değerlendirilmesi ve iş doyumu analizi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(2), 141-154.
- Taşdan, M. (2008). İş yaşamı niteliği çalışmaları. *Verimlilik Dergisi*, 1(1), 127-151.
- Taşlıyan, M. (2007). Turizm ve seyahat sektöründe çalışanların iş tatmini ile müşterilerin memnuniyeti arasındaki ilişki: karamanmaraş'ta bir alan çalışması. *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi*, 12(9), 185-195.
- Tekinalp, Ş. (2005). Küreselleşen dünya bunalımı: çokkültürlülük. *İstanbul Kültür Üniversitesi Dergisi*, 1, 75-87. <http://daplatfo.ipower.com/images/K.pdf>. adresinden edinilmiştir.
- Tınaz, P. (2009). *Çalışma yaşamında örnek olaylar*. Ankara: Beta Yay.
- Tierney, E. P. (1997). *İş ahlakı: Yöneticiler için bir rehber*. Günhan Günay (Çev.). İstanbul: Rota Yayınları.
- Toker, B. (2007). Demografik değişkenlerin iş tatminine etkileri: izmir'deki beş ve dört yıldızlı otellere yönelik bir uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8(1), 92-107.

- Toker, İ. ve Özcan, C. (2017). Laiklik ve sekülerleşme bağlamında imam hatip liselerinin dünü, bugünü, yarını. *Eskiye*. 35(Güz), 33-50.
- Topaloğlu, A. (2003). Materyalizm. Retrieved from: <https://islamansiklopedisi.org.tr/materyalizm>.
- Tourish, D., & Tourish, N. (2010). Spirituality at work, and its implications for leadership and followership: A post-structuralist perspective. *Leadership*, 6(2), 207-224.
- Trott, D. C. (1996). *Spiritual Well-Being of Workers* [Unpublished Doctoral Dissertation]. University of Texas. Austin.
- Truss, C., Shantz, A., Soane, E., Alfes, K., & Delbridge, R. (2013). Employee engagement, organisational performance and individual wellbeing: exploring the evidence, developing the theory. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(14), 2657-2669.
- Turan, K. (1990). İş hukukunun genel esasları. Ankara: Türk Tarih Kurumu Basımevi.
- Turgut, T. (2011). Çalışmaya tutkunluk: iş yükü, esnek çalışma saatleri, yönetici desteği ve iş- aile çatışması ile ilişkileri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(3-4), 155-179.
- Tutar, H. (2019). Özveri- çıkar ikileminde örgütsel bağlılık retoriği üzerine kuramsal bir analiz. Retrieved from: <https://www.researchgate.net/publication/330713411>
- Tutar, H. ve Altınöz, M. (2010). Örgütsel iklimin işgören performansı üzerine etkisi: ostim imalat işletmeleri çalışanları üzerine bir araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 195-218.
- Türk Dil Kurumu Başkanlığı. (2022). Retrieved from: <https://sozluk.gov.tr>.
- Türkçe Kuran Mealleri. (2022). Retrieved from: <https://www.kuranmeali.com/>
- Türkdoğan, O. (1985). *Max Weber: Günümüzde ve Türkiye’de Weberci görüşler*. İstanbul: TDAV.
- Türkoğlu, H. (2011). *İş tatmini örgütsel bağlılık ilişkisi ve bir uygulama* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Ankara Üniversitesi.
- Ugboro, I., & Obeng, K. (2000). Top Management Leadership, Employee Empowerment, Job Satisfaction, And Customer Satisfaction In Total Quality Management Organizations: An Empirical Study. *Journal Of Quality Management*, 5(2), 247-272.
- Uğurlu, C. T. (2009). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerine yöneticilerinin etik liderlik ve örgütsel adalet davranışlarının etkisi: Hatay ili örneği* [Yayımlanmamış doktora tezi]. İnönü Üniversitesi.

- Ulu, M. (2018). Mistik Tecrübe ve Kişilik İlişkisi Üzerine: Erciyes Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Öğrencileri Örnekleme. *Cumhuriyet İlahiyat Dergisi - Cumhuriyet Theology Journal*, 22,(1), 33-61.
- Uslu, A. (2012). *Örgütsel bağlılık daimi ve geçici işçilerin örgütsel bağlılık algıları üzerinde bir araştırma ve Muş Şeker Fabrikasında bir alan çalışması* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Sütçü İmam Üniversitesi.
- Uyguç, N. ve Çımrın, D. (2004). DEÜ araştırma ve uygulama hastanesi merkez laboratuvarı çalışanlarının örgüte bağlılıklarını ve işten ayrılma niyetlerini etkileyen faktörler. *Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi*, 19(1), 91-99.
- Uygun, S. (2013). Tevhidi tedrisat kanunu çerçevesince yapılan imam hatip okulları tartışmaları. R. Kaymakcan (Ed.). *100. Yılında İmam Hatip Liseleri Uluslararası Sempozyumu* içinde (ss.835-852). İstanbul: DEM Yayınları.
- Uygur, A. (2009). *Örgütsel bağlılık ve işe bağlılık*. Ankara: Barış Platin Kitabevi.
- Uysal, E. (2018). Dini ve ahlaki açıdan çalışma ve emeğin önemi. Ali Arslan (Ed.). *Emeğin Değeri ve Din ve Emek İlişkisi* içinde (ss.3-12). Zonguldak: Bülent Ecevit Üniversitesi Yayınları.
- Ünal, Z. M. (2019). Anlam İhtiyacı: Anlam İhtiyacı Temelinde Birey-İş Uyumunun Anlamlı İşin Altboyutlarına Etkisi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 15(1), 157-180.
- Ünal, Z. M. ve Turgut, T. (2015). Örgüt kültürünün işyerinde maneviyat üzerindeki katkısı. Retrieved from: https://www.academia.edu/18266294/%C3%96rg%C3%BCt_K%C3%BClt%C3%BCr%C3%BCn%C3%BCn_%C4%B0%C5%9F_Yerinde_Maneviyat_%C3%9Czerindeki_Katk%C4%B1s%C4%B1
- Vara, Ş. (1999). *Yoğun bakım hemşirelerinde iş doyumu ve genel yaşam doyumu arasındaki ilişkilerin incelenmesi* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Ege Üniversitesi.
- Vurgun, L. ve Öztop, S. (2011). Yönetim ve örgüt kültüründe değerlerin önemi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(3), 217-230.
- Wallace, J. E. (1995). Organizational and professional commitment in professional and nonprofessional organizations. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 228-255.
- Wallace, J. E. (1995b). Corporatist control and organizational commitment among professionals: the case of lawyers working in law firm. *Social Forces*, 7(3), 811-839.
- Walsh, R., & Vaughan, F. (1993). The Art of Transcendence: An Introduction to Common Elements of Transpersonal Practices. *Journal of Transpersonal Psychology*, 25, 1-10.

- Walt, F. Van Der, & De Klerk J.J. (2014). Workplace Spirituality And Job Satisfaction. *International Review Psychiatry*, 26(3), 379-89. DOI: 10.3109/09540261.2014.908826
- Weber, M. (2011). *Protestan ahlakı ve kapitalizmin ruhu*. Milay Köktürk (Çev.). Ankara: Bilgesu Yayıncılık.
- Wiener, Y.(1982). Commitment in organizations a normative view. *Academy of Management Review*, 7(3), 418-428.
- Williams, R. (2010). Space for God: Lived religion at work, home, and play. *Sociology of Religion*, 17(3), 257-279.
- Worline, C. M. ve Dutton, J. E. (2019). *İşyerinde Merhamet İnsanı ve Şirketi Yücelten Sessiz Güç*. Hatip Yetimoğlu (Çev.).İstanbul: Albaraka Yayınları.
- Yakut, S. (2016). *Öğretmenlerde yabancılaşma, yalnızlık ve dindarlık ilişkisi: Polatlı Örneği* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Süleyman Demirel Üniversitesi.
- Yalçın, A., & İplik, F. N. (2005). Beş yıldızlı otellerde çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma: Adana ili örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 95-114.
- Yale's Most Popular Class Ever: Happiness, <https://www.nytimes.com/2018/01/26/nyregion/at-yale-class-on-happiness-draws-huge-crowd-laurie-santos.html>, Çevrimiçi, 03.04.2018.
- Yammarino, Francis J., Shelley D. Dionne, Chun, J. U., & Dansereau, F. (2005). Leadership and levels of analysis: A State-of-the-science review. *The Leadership Quarterly*. 16, 879-919.
- Yarım, M.A. ve Çelik, S. (2021). Örgütsel maneviyat ile iş doyumunu arasındaki ilişki üzerine bir yapısal eşitlik modellemesi. *Turan-Sam Uluslararası Bilimsel Hakemli Dergisi*, 50, 69-77: <http://dx.doi.org/10.15189/1308-8041>
- Yavuz, E. (2009). İşgörenlerin dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık ile ilgili tutumlarına yönelik bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 51-69.
- Yelboğa, A. (2007). Bireysel demografik değişkenlerin iş doyumunu ile ilişkisinin finans sektöründe incelenmesi. *Çağ University Journal of Social Sciences*, 4(2), 1-18.
- Yelboğa, A. (2012). Örgütsel adalet ile iş doyumunu ilişkisi: Ampirik bir çalışma. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 12(2), 171-182.
- Yıldız, S. (2017). Sosyal bilimlerde örnekleme sorunu: nicel ve nitel paradigmalardan örnekleme kuramına bütüncül bir bakış. *Kesit Akademi Dergisi*, 3(11), 421-442.
- Yılmaz, H. (2003). *Din eğitimi ve sosyal barış*. İstanbul: İnsan Yayınları.

- Yılmaz, S. ve İ. Bakan. (2019). Toksik liderliğin tükenmişliğe etkisi: Bir alan araştırması. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(2), 1-12.
- Yiğit Seyfi, Ü. ve Köse, S. (2016). Ruhsal zeka ve çalışma algısı üzerine bir analiz. *Yönetim ve Ekonomi Manisa Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F.*, 23(3), 767-787.
- Yolsal, M. (2016). İşyerinde maneviyat. B. Ülgen (Ed.). *Örgüt yönetiminde duygular içinde* (ss.1-37), Ankara: NobelYayıncılık.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Yüksel, İ. (2005). İletişimin iş tatmini üzerindeki etkileri: Bir işletmede yapılan görgül çalışma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 291-306.
- Zabid, A. R., Anantharaman, R.N., & Raveendran, J. (1997). Corporate Cultures and Work Values in Dominant Ethic Organizations in Malaysia. *Journal of Transnational Management Development*, 2(4), 60-72.
- Zaim, H. (2008). Ekonomik kalkınma ve değerler bağlamında iş ahlakı. Recep Şentürk (Ed.). *Ekonomik kalkınma ve değerler içinde* (255-274). İstanbul: UTESAV.
- Zeffane, R. (1994). Patterns of organizational commitment and perceived management style: A comparison of public and private sectors employees. *Human Relations*, 47(8), 977-1007.
- Zengin, M. (2019). Toksik liderlik: Kavramsal bir çözümleme. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 8(4), 2754-2766. Retrieved from <http://www.itobiad.com/tr/issue/49747/598165>
- Zinnbauer, B. J., & Pargament, K. I. (2005). Religiousness and spirituality. In R. F. Paloutzian & C. L. Park (Eds.), *Handbook of the psychology of religion and spirituality* (pp. 21-42). The Guilford Press.
- Zohar, D., & Marshall, I. (2004). *Ruhsal zekamızla bağlantı kurmak*. B. Erdemli ve K. Budak (Çev.). İstanbul: Meta.



EKLER

Ek 1: İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğünden Alınan İzin Belge



T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 59090411-44-E.25064365
Konu: Anket ve Araştırma İzni

27.12.2018

Sayın: Ali İmran BOSTANCIOĞLU

- İlgi: a) 07.12.2018 tarihli ve 23565294 Gelen Evrak No'lu dilekçe.
b) Valilik Makamının 25.12.2018 tarih ve 24886343 sayılı oluru.

"İmam Hatip Liselerinde Görev Yapan Öğretmenlerin İş Yeri Maneviyatlarının İş Tatminine ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi: İstanbul Örneği" konulu araştırma çalışmanız hakkındaki ilgi (a) dilekçe ve ekleri ilgi (b) valilik onayı ile uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve söz konusu talebiniz; bilimsel amaç dışında kullanmaması, uygulama sırasında bir örneği müdürlüğümüzde muhafaza edilen mühürlü ve imzalı veri toplama araçlarının kurumlarımıza araştırmacı tarafından ulaştırılarak uygulanması, katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi, araştırma sonuç raporunun müdürlüğümüzden izin alınmadan kamuoyuyla paylaşılması koşuluyla, gerekli duyurunun araştırmacı tarafından yapılması, okul idarecilerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, eğitim-öğretimi aksatmayacak şekilde ilgi (b) Valilik Onayı doğrultusunda uygulanması ve işlem bittikten sonra 2 (iki) hafta içinde sonuçtan müdürlüğümüz Strateji Geliştirme Bölümüne rapor halinde bilgi verilmesini rica ederim.

Timur TUĞRAL
Müdür a.
Şube Müdürü

EK:
1- Valilik Onayı
2- Ölçekler

Adres:İmren Öktem Cad.No:1 Eski Adliye Sarayı Fatih/ İST.
Strateji Geliştirme Şube Müdürlüğü

Ayrıntılı bilgi için: Ayşe Eda ATAN

Bu evrak güvenli elektronik imza ile onaylanmıştır. <https://evrak.meb.gov.tr> adresinden: 5e3c-1c30-3d32-9263-871d kodu ile teyit edilebilir.

ANKET FORMU

Değerli Katılımcı;

Bu anket, Yalova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı’nda yürütülmekte olan “İş Yeri Maneviyatının İş Tatminine ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi: İstanbul’daki İmam Hatip Liselerinde Çalışan Öğretmenler Üzerinde Bir Araştırma” başlıklı doktora tez çalışması kapsamında uygulanacaktır.

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-ış 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.

Ali İmran Bostancıoğlu

İFADELERDEN SİZE UYGUN OLANINI (X) İŞARETİ İLE BELİRTİNİZ.

1.YAŞINIZ 20-25 () 26-35 () 36-45 () 46-55 () 56 ve üzeri ()

2.CİNSİYETİNİZ Erkek () Kadın ()

3.MEDENİ DURUMUNUZ Evli () Bekar ()

4. KAÇ ÇOCUĞUNUZ VAR ? Çocuğum Yok () (.....) Çocuğum Var

5.EĞİTİM DURUMUNUZ Ön lisans () Lisans () Lisans Üstü ()

6.ÖĞRETMENLİKTE KAÇINCI YILINIZ

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

7.BU OKULDAKİ ÇALIŞMA SÜRENİZ

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

8.DAHA ÖNCE ÇALIŞTIĞINIZ OKULLAR

() Hep İmam Hatip Liselerinde çalıştım. () Daha önce başka liselerde de çalıştım.

9.BRANŞINIZ NEDİR ?

() İmam Hatip Meslek Dersleri

() Diğer Branşlar (.....)

10.LİSE ÖĞRENİMİZİ HANGİ TÜR OKULDA TAMAMLADINIZ.

() İmam Hatip Lisesi () Diğer Liseler (.....)

11.İMAM HATİP LİSESİNDE ÇALIŞMA NEDENİNİZ

() İmam Hatip Lisesinde çalışmayı özellikle istedim. () Özel bir isteğim olmadı.

12.İŞ YERİNDEKİ GÖREVİNİZ

Müdür () Müdür Baş Yardımcısı () Müdür Yardımcısı () Öğretmen ()

	Aşağıda yer alan ifadelere katılma düzeyinizi lütfen belirtiniz. 1= Hiç Katılmıyorum 6= Kesinlikle Katılıyorum	1. Hiç Katılmıyorum	2. Katılmıyorum	3. Biraz Katılmıyorum	4. Biraz Katılıyorum	5. Katılıyorum	6. Kesinlikle Katılıyorum
1	İşimde anlam ve amaç bulabiliyorum.						
2	İşime karşı heyecan duyuyorum.						
3	Yaptığım iş ile değerlerim, inançlarım ve davranışlarım arasında uyum hissediyorum.						
4	İşim aracılığıyla “varoluş amacımı/görevimi” gerçekleştiriyorum.						
5	İşim sayesinde hayattaki amacımı gerçekleştirebiliyorum.						
6	Böyle bir iş yaptığım için şükrediyorum.						
7	Çalışırken tamamen keyifli ve kendimden geçtiğimi hissettiğim anlar yaşıyorum						
8	Çalışırken zaman ve mekan algısını kaybettiğim anlar oluyor.						
9	Çalışırken kimi zaman tarifsiz bir enerji ve canlılık yaşıyorum.						
10	Çalışırken mutluluk dolu anlar yaşıyorum.						
11	Çalışırken zaman zaman kendimi yücelmiş hissedirim.						
12	Yüce bir güçle bağ kurmanın işimi olumlu yönde etkilediğini hissediyorum.						
13	Yüce bir güç işimi yaparken bana ilham veriyor veya rehberlik ediyor.						
14	Manevi inançlarım işteki günlük kararlarımda önemli bir rol oynuyor.						
15	Çalışma arkadaşlarıma karşı gerçek güven duygusu ve kişisel yakınlık hissediyorum.						
16	Çalışma arkadaşlarımla işimizle ilgili güçlü bir anlam ve amaç paylaşıyorum.						
17	Çalışırken kendimi bir topluluğun parçası gibi hissediyorum.						
18	Şu anda işimde olmak istediğim yerdeyim.						

	Aşağıda yer alan ifadelere katılma düzeyinizi lütfen belirtiniz. 1= Kesinlikle Katılıyorum 7= Kesinlikle Katılmıyorum	1. Kesinlikle Katılıyorum	2. Katılıyorum	3. Biraz Katılıyorum	4. Kararsızım	5. Biraz Katılmıyorum	6. Katılmıyorum	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 birbirleri ile anlaşma şeklinden memnunum.							
19	İşyerimde iyi bir iş yaptığımda övgü almaktan memnunum.							
20	İşimden kaynaklanan başarı duygusundan memnunum							

	Aşağıda yer alan ifadelere katılma düzeyinizi lütfen belirtiniz. 1= Kesinlikle Katılıyorum 7= Kesinlikle Katılmıyorum	1. Kesinlikle Katılıyorum	2. Katılıyorum	3. Biraz Katılıyorum	4. Kararsızım	5. Biraz Katılmıyorum	6. Katılmıyorum	7. Kesinlikle Katılmıyorum
1	Kariyerimin geri kalanını bu işyerinde 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 işyerine 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 işyerimden 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 fedakarlık yapmamış olsaydım başka bir işyerinde 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 işyerimden ayrılırsaydım kendimi suçlu hissederdim.							
17	Şu anda işyerimi terk etmem. Çünkü bu iş yerindeki insanlara karşı sorumluluk hissediyorum.							
18	İşyerime karşı büyük bir ilgim var.							

ÖZGEÇMİŞ

Şişli İmam-Hatip Lisesinden mezun oldu. 1992 yılında Marmara Üniversitesi İlahiyat Fakültesinde lisans eğitimini tamamladı. Hasan Kalyoncu Üniversitesi'nin İstanbul'da açtığı İşletme yüksek lisans programını "İş Yaşam Dengesi ve İş Yaşam Dengesinin Çalışan Verimliliği Üzerine Etkileri: İstanbul İli Kâğıthane İlçesi Lise ve Dengi Okul Öğretmenleri Üzerinde Bir Alan Araştırması" başlıklı teziyle tamamladı. Daha sonra Yalova Üniversitesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalında Doktora eğitime başladı. Lisans mezuniyetinden sonra başladığı öğretmenlik mesleğine halen devam etmektedir. MEB bünyesinde ve değişik kurumlarda birçok eğitimlerde ve faaliyetlerde yer aldı.

