

## **İŞYERİ RUHSALLIĞI VE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ BAĞLANTININ KEŞFEDİLMESİ VE GELECEK ARAŞTIRMA ÖNERİLERİ**

**Müzeyyen ALGÜL**

*İstanbul Ticaret Üniversitesi, SBE, [mualgul@yildiz.edu.tr](mailto:mualgul@yildiz.edu.tr)*

*ORCID: 0009-0009-9371-1496*

**Prof. Dr. Yahya FİDAN**

*İstanbul Ticaret Üniversitesi, İşletme Fakültesi, [yfidan@ticaret.edu.tr](mailto:yfidan@ticaret.edu.tr),*

*ORCID: 0000-0002-5012-3629*

**Dr. Öğr. Üyesi Selahaddin Şamil FİDAN**

*Yıldız Teknik Üniversitesi, İİBF, [sfidan@yildiz.edu.tr](mailto:sfidan@yildiz.edu.tr),*

*ORCID: 0000-0002-7643-2139*

### **ÖZ**

*Çalışanlar örgütsel yaşamda bölümlendirme tehdidiyle karşı karşıya kalmaktadır. Bölümlendirme tehdidi, bireyin hayata bütüncül bir şekilde bakmasını engelleyerek bireyin hayatında tek bir pratiğin egemen olmasına neden olur. Örneğin, bireyler bölümlendirme tehdidi yüzünden iş, aile, dost ilişkilerini ayrı bölümler halinde deneyimlemektedir. İşyeri ruhsallığı, çalışanların anlam arayışını, bağlantı ihtiyacını, içsel yaşam için fırsatların peşinde koşmasını, topluluk hissiyatını deneyimlemesini, sadece bilişsel, duyuşsal ve entelektüel sermayesini işyerine getirmesini değil ruhsal sermayesini de işyerine getirmesini ifade eder. Çalışmanın amacı, işyeri ruhsallığı ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi tespit etmektir. Araştırma sonuçlarına göre, çalışanların ruhsallığının pozitif olması, iş tatmini konusunda olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Bu durum çalışanların iş tatminini yükselterek, çalışma hayatlarına ve çalıştıkları yerlere aidiyet duygusunu pekiştirmektedir ve performanslarını iyileştirerek örgütsel başarının artmasını sağlamaktadır. Böylece gelişen memnuniyet duygusu kurumlardan ayrılmak isteyenlerin sayısını azaltır ve hem çalışanın hem kurumun başarısını olumlu yönde etkiler. Çalışma bu ilişkiyi tespit ederken, aynı zamanda gelecek araştırmacılar için önerilerde de bulunmuştur.*

**Anahtar Kelimeler:** İşyeri Ruhsallığı, İş Tatmini, Bölümlendirme Tehdidi

**Araştırma Alanı:** Yönetim Organizasyon, Örgütsel Davranış

**Araştırma Türü:** Derleme

**JEL Kodları:** M12, M10, D23

*Gönderim Tarihi: 24 Mart 2024; Kabul Tarihi: 23 Mayıs 2024*

*Copyright © İstanbul Ticaret Üniversitesi Girişimcilik Dergisi*

### **EXPLORING THE CONNECTION BETWEEN WORKPLACE SPIRITUALITY AND JOB SATISFACTION AND SUGGESTIONS FOR FUTURE RESEARCH**

#### **ABSTRACT**

*Employees are facing the threat of compartmentalization in organizational life. Compartmentalization threat encourages individuals to have one dominant practice in their lives by hindering them from looking at life holistically. For example, individuals experience work, family, and social relationships in separate compartments due to compartmentalization threat. Workplace spirituality entails not only employees bringing their cognitive, affective, and intellectual capital to the workplace but also their spiritual capital, fostering employees' search for meaning, connection needs, pursuit of opportunities for inner life, experiencing a sense of community, and enhancing workplace spirituality. The aim of the study is to identify the relationship between workplace spirituality and job satisfaction. According to the research findings, employees' positivity in spirituality yields positive outcomes in job satisfaction. This enhances employees' job satisfaction,*

*strengthens their sense of belonging to the workplace and organizations, and improves their performance, leading to increased organizational success. The feeling of satisfaction reduces the number of individuals wanting to leave organizations and positively impacts both the employee's and the organization's success. While this study identifies this relationship, it also provides recommendations for future researchers.*

**Key Words:** Workplace Spirituality, Job Satisfaction, The compartmentalizing tendency of corporations

**Research Field:** Management and Organization, Organizational Behavior

**Research Type:** Review

**JEL Codes:** M12, M10, D23

## 1.GİRİŞ

Çalışma hayatının ilerleyen zamanlarında insanlar bir arayış içerisine girmekte ve işlerini anlamlandırmaya çalışmaktadırlar. Bu anlam arayışı ve hedefleri belirleme arzusu hareketli bir süreci kapsamaktadır. İş hayatı anlamını yitirdiğinde çalışanların heyecanının ve motivasyonunun azaldığı görülmektedir (Kriger ve Seng, 2005). Endüstri devrimiyle birlikte mevcut iş koşullarına uyum çalışanlardan beklenirken, sonrasında yaşanan değişimlerle birlikte bu yön tersine evrilmiş, çalışma şartlarının iyileştirilmesi ve iş tatmini beklentisi işverenlere ya da örgütlere yüklenmiştir (Konz ve Ryan, 1999).

İşyeri ruhsallığını gündeme getiren temel motivasyon, çalışanların özel hayatlarını ve iş hayatındaki düşüncelerini ortak bir çatıda birleştirmek istemeleridir (Miller, 2007). Diğer bir deyişle, çalışanlar aile, iş, toplum arasında bir bütünleştirme arayışı içerisindedir. Bu bütünleştirme çabası insanların iş yaşamı ve aile hayatı arasında özdeşim kurma isteği doğurmuş ve aile hayatlarındaki konforu, huzuru, güveni iş yaşamına taşıma eğilimine girmelerine neden olmuştur (Mitroff ve Denton, 1999; Ashmos ve Duchon, 2000; Milliman vd., 2003; Duchon ve Plowman, 2005; Marques vd., 2005).

İşyeri ruhsallığı, çalışanların örgütsel bölümlendirmeye yüzleşme ve üstesinden gelme girişimiyle gündeme gelmiştir. Şirketlerin bölümlendirme eğilimi, bir kişinin hayatının bir alanında belirli bir standartlar dizisini, diğerinde ise farklı ve birbiriyle çelişen standartlar dizisini benimseyebileceği fikrini ifade eder (Robson, 2015). Bölümlere ayrılma tehdidi, çalışanların farklı sosyal koşullarda ve zaman dilimlerinde benzer ve tutarlı karakter mükemmelliklerini sürdürmelerini engeller. Bölümlendirme tehdidi nedeniyle çalışanlar hayattaki anlamlarını kaybeder, yalnızlaşır ve kendilerini topluluk üyelerinden izole eder. Bölümlere ayrılma riski nedeniyle çalışanlar sıklıkla işlerini, aile yaşamlarını ve ruhsal gelişimlerini ayrı bölümler olarak deneyimlerler (Cavanagh ve Bandsuch, 2002).

Bununla birlikte, çalışanların işyeri dışındaki diğer kişilerle (örneğin eşler, arkadaşlar, çocuklar, ebeveynler) kritik sosyal bağları vardır. Çalışanlarını tatmin edici bir kariyer ile tatmin edici bir kişisel yaşam, şirkete bağlılık veya arkadaşlara ve aileye bağlılık arasında seçim yapmaya zorlayan organizasyonlar, rol çatışmasına neden olur ve potansiyel olarak çalışanların yaşamlarını ve ruhlarını yoksullaştırır (Pfeffer, 2010). Bu bağlamda çalışanların ruh dünyasının zayıflamasıyla birlikte, çalışanların iş tatmini, motivasyonu ve performansı konusunda iş dünyasında olumsuzluklar yaşanmıştır. Kurumlar işyeri ruhsallığını gündeme alarak, çalışanların ruhsal kaynaklarını örgütsel süreçte deneyimlemesini desteklemeye çalışmaktadırlar. Böylece, çalışanlarda içten gelen bir enerji, kurumsal aidiyet ve yüksek düzeyde tatmin ortaya çıkmaktadır.

Oshagbemi (2000)'ya göre iş tatmini, "Çalışanların işlerine göstermiş oldukları önem ve iş karşılığında hissettikleri duygunun sonucudur." (Oshagbemi, 2000, s. 88). Ugboro ve Obeng (2000)'e göre iş tatmini çalışma şartları ile ruhsal düşüncenin uyumu sonucunda çalışanın işine hissetmiş olduğu pozitif duygu ve davranıştır (Ugboro ve Obeng, 2000, s. 254).

Bu çalışmanın amacı işyeri ruhsallığı ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi aydınlatmaktır. İlk olarak, işyeri ruhsallığının kavramsal olarak ne ifade ettiğine yönelik değerlendirmeler yapılmıştır. İkinci aşamada, iş tatmininin kavramsal açıklaması yapılmıştır. Üçüncü olarak, işyeri ruhsallığı ve iş tatmini arasındaki ilişkileri aydınlatmaya yönelik yönetim literatüründe yer alan araştırmaların tartışması gerçekleştirilmiştir. Son aşamada, işyeri ruhsallığı ve iş tatmini araştırmaları konusunda değerlendirmeler yapılmış, işyeri ruhsallığını dikkate alan örgütlerin nasıl faydalara ulaşabileceği vurgulanmış, işyeri ruhsallığı araştırmalarında temel olarak geliştirilmesi gerekli olanlar tartışılmış ve çeşitli gelecek araştırma önerileri sunulmuştur.

## 2. İŞYERİ RUHSALLIĞI

Ruhsallık ile ilgili yapılan çalışmalarda araştırmacılar din ve ruhsallık kavramlarını birbirlerinden ayrı tutmanın mantıklı olmayacağını belirtmişlerdir (Göçen ve Özgan, 2018). Din ve maneviyat iki ayrı fakat birbiriyle bağlantılı kavram olarak görülmekte (Byrne vd., 2011) ya da ruhsallık kavramı dini kavramlarla ilişkilendirilmektedir (Akhtar vd., 2018; Bradley ve Kauanui., 2003; Payne, 2010; Tischler vd., 2002). Farklı akademik alanlarda yapılan çalışmalarda ruhsallık yerine maneviyat kelimesinin de kullanıldığı görülmüştür (Berzah ve Çakır, 2015). Uluslararası çalışmalarda işyeri ruhsallığı kelimesi "spirituality" olarak geçmekte olup maneviyat kelimesi ile eş değer kullanıldığı görülmüştür. Baykal (2018)'a göre spiritüalite "dinden bağımsız fakat dini de içine alan bir maneviyat anlayışı olarak kabul edilmekte, bireyin manevi tatminini sağlayan üst bir güce bağlanması ve bu üst güçle duygusal anlamda bağlantılı olması şeklinde algılanmaktadır." (Baykal Narcıkara, 2018, s. 18).

Mitroff ve Denton (1999), işyeri ruhsallığını, çalışanların hayatlarındaki amacı ve anlamı bulması, çalışanların meslektaşlarıyla, takım arkadaşlarıyla, liderleriyle ve kainatla güçlü bir bağlantı kurması, kendi değerleri ve örgüt değerleri arasında uyum, ahenk ve denge sağlanması olarak ifade etmiştir. İşyeri ruhsallığı, çalışanlara gerçek mutluluğu getiren merhamet, tevazu, affedicilik, vicdanlılık, uyumluluk, sabır ve sevgi değerlerini pratiğe dönüştürmesiyle ilgilidir (Baloğlu ve Karadağ, 2009).

Ashmos ve Duchon (2000)'a göre işyeri ruhsallığı; içsel yaşam, anlamlı iş ve ait olma/topluluk hissi olmak üzere üç boyuta sahiptir. İçsel yaşam; kim olduğumuz, ne yaptığımız ve içsel dünyamızdır. Anlamlı iş; çalışanların işlerinin bir anlam ifade etmesidir, yaptıkları ve içsel yaşantıları arasında bir bağlantı kurma beklentisidir. Topluluk ya da ait olma hissi ise; işyerinde birlikte çalışma duygusunu yaşama, topluluğun parçası ya da kabul görmüş üyesi olma ihtiyacının karşılanmasıdır.

Burack (1999)'a göre işyeri ruhsallığı, ruhsal gelişim ve bireysel ihtiyaçların karşılandığı ortak bir alandır. Ruhsal gelişim ve zihinsel gelişim eş zamanlı ilerleyen bir süreçtir. Zihinsel gelişim dinamikleri problem çözme ve bireysel öğrenmedir. Ruhsal gelişimin doyuma ulaşması 'aidiyet' ve 'başarı' gibi temel ihtiyaçların yerine getirilmesi ile mümkündür. Dolayısıyla iş, aile yakınlığı ve işyeri

ortamları bunların gerçekleştirilebileceği uygun ortamlardır. Çalışana gösterilen duyarlılık ve alaka tüm bu yaklaşımlara temel teşkil eder (Burack, 1999, s. 281).

Kurumsal ortamda işyeri ruhsallığını benimseyen yapıların, işyeri ruhsallığından yoksun yapılara göre yüksek verimlilik, düşük çalışan devri oranlarına sahip oldukları tespit edilmiştir. Böylece, yüksek işyeri ruhsallığına sahip örgütlerin rakipleri karşısında daha üstün konumda olduğunu vurgulamıştır. İşyeri ruhsallığı, iş-yaşam dengesi sağlama aracılığıyla çalışanların stresli durumlarının üstesinden gelmesinde panzehir işlevindedir. Böylece, işyeri ruhsallığının bireysel, takımsal ve örgütsel düzeyde pozitif sonuçlara yol açtığı tespit edilmiştir. Ruhsallığın hâkim olduğu kurumda yardımlaşma en üst düzeye çıkabilmektedir (Kumar vd, 2015, s. 278).

### 3. İŞ TATMİNİ

Locke (1976)'a göre iş tatmini, iş yaşamında karşılaşılan durumlara gösterilen olumlu reaksiyonlar iken; Vroom (1967)'a göre ise çalışanların verdiği duygusal tepkilerdir. Çalışanlar mutlu ve olumlu tepkilere sahiplerse iş tatmini, aksi durum söz konusu ise iş tatminsizliği olarak değerlendirilmektedir (Vroom, 1967; Locke, 1976). İş tatmini, çalışanların fiziksel ve zihinsel sağlıkları ile birlikte bireysel, fizyolojik ve ruhsal duygularının bir yansımasıdır. İş tatminiyle; işten elde edilen maddi çıkarlar ve çalışanın, "çalışmaktan hoşnut olduğu iş arkadaşları ve çalışma ile beraber elde edilen mutluluk" akla gelmektedir (Şimşek vd., 2003). İş tatmini, yapılan işin maddi ve manevi olarak çalışanı mutlu etmesidir. Çalışmanın sonucunda harcanan emek ile ele geçen maddi gelirin değerlendirilmesiyle sağlanan yüksek motivasyon tatmindir. Çalışanlar mevcut işlerini ya da görevlerini olumlu, hoş, cana yakın ve zevk veren bir duygu olarak anlamlandırdıklarında, iş tatmini meydana gelir. Bu anlamda, çalışanların işlerinden hoşnut olma veya hoşnutsuzluk yaşama derecesini ifade eder. Kişi-iş uyumu çerçevesinde iş özellikleriyle ahenk içerisinde olduğunda iş tatmini meydana gelir (Keith, 1982). İş tatmini, fiili sonuçlar ile arzu edilen sonuçların karşılaştırılması sonucunda ortaya çıkan, işe yönelik olumlu ve etkili bir tepkidir (Hassan vd., 2016).

Weiss vd. (1967)'nin geliştirdiği Minnesota İş Tatmini Ölçeği'ne göre iş tatmini, içsel iş tatmini ve dışsal iş tatmini olmak üzere iki boyutta incelenmektedir (Akt. Hirschfiel, 2000, s. 256). İçsel iş tatmini, çalışanların yaptıkları görevle ilgiliyken dışsal iş tatmini ise çalışanların görevlerinin dışındaki iş alanı hakkında ne hissettikleri ile ilgilidir (Koroğlu, 2012, s. 279). İşe dair sorumluluk hissi, stratejik düşünme, disipline edilmiş hayal kurma, takdir edilme, başarı hissi, işin kendisi içsel tatminle ilgiliyken; kurumsal politika, denetleme düzeyi, meslektaşlarla ve amirlerle ilişkiler dışsal tatmin unsuruyla ilgilidir.

İş tatmininin ölçülmesine ilişkin çalışmalar iki açıdan değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Biri çalışan tarafından kendisine ilişkin araştırmalar, diğeri ise iş yaşamının çevresel değişkenleridir (Bogler, 2001; Deutsch, 1975; Gemmil ve Heisler, 1972; Lawler ve Porter, 1967; Feldman, 1985). İş tatmini, çalışanların iş yaparken hissettiği haz duygusudur. Artan iş tatmini çalışan performansını artırabilecektir (Belwalkar vd., 2018). Yapılan çalışmalarda iş tatmini içsel ve dışsal iş tatmini alt başlıkları ile beraber incelenmiştir. İçsel iş tatmin çalışandan (işin kendisi, sorumluluğu, başarı, tanınma, takdir edilme, yükselme) dışsal iş tatmin de çalışılan yerden kaynaklanmaktadır.

#### 4. İŞYERİ RUHSALLIĞI VE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

İşyeri ruhsallığı ve iş tatmini arasındaki ilişki, iş psikolojisi ve organizasyonel davranış alanında önemli bir araştırma konusudur. Yapılan akademik çalışmalar, işyeri ruhsallığının çalışanların iş tatmini üzerinde doğrudan etkili olduğunu göstermektedir. İşyeri ruhsallığı, çalışma ortamının psikolojik ve duygusal boyutlarını ifade eder ve çalışanların iş yerindeki deneyimlerini, duygusal durumlarını ve genel memnuniyetlerini kapsar. İş tatmini ise çalışanların işleriyle ilgili duydukları memnuniyet ve mutluluğu ifade eder. Yapılan araştırmalar, işyeri ruhsallığının artmasıyla iş tatmininin arttığını, olumlu bir işyeri ruhu ortamının çalışanların motivasyonunu ve bağlılığını artırdığını ve dolayısıyla iş performansını ve verimliliğini olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. İşyeri ruhsallığı ve iş tatmini arasındaki bu ilişki, iş ortamlarının daha sağlıklı ve sürdürülebilir olmasını sağlayarak hem çalışanlar hem de işverenler için önemli bir kazanç sağlayabilir. Bu temel çerçevede literatür taraması yapılmıştır.

Kolodinsky vd. (2008)'nin çalışmalarında ise kişisel ruhsallığın içsel, dışsal ve toplam iş tatminiyle olumlu bir ilişkisinin olduğu, kişisel ve örgütsel ruhsallığın birbiriyle etkileşiminin de toplam iş tatminiyle ilişkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Marschke vd. (2011) işyeri ruhsallığı ile içsel iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulmuştur. Yazarlara göre işyeri ruhsallığı ile dışsal iş tatmini arasında aynı ilişki bulunmamaktadır.

Altan ve Awan (2011) işyeri ruhsallığının, aşırı iş yükü ve çalışanların iş tatmini ilişkisi üzerindeki düzenleyici etkisini incelemiştir. Çalışma İslamabad'daki farklı kuruluşlarda çalışan 76 katılımcıdan oluşmuştur. İşyeri ruhsallığının iş tatmini üzerinde oldukça etkili olduğu görülmüştür. Bu araştırma, işyeri ruhsallığının çalışanların iş tatminini artırdığını ve daha iyi bir performansa katkı sağladığını göstermiştir.

Gupta vd. (2014) işyeri ruhsallığının dört boyutunu (anlamlı iş, topluluk duygusu, örgütsel değerler ve şefkat) ölçerek iş tatmini üzerindeki etkisini incelemiştir. Pencap'taki (Hindistan) özel sigorta şirketlerindeki 100 çalışandan veriler toplanmıştır. Korelasyon analizi, işyerindeki ruhsallığın tüm boyutları ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermiştir. Regresyon analizi, işyerinde ruhsallığın tüm boyutlarının önemli olmasına rağmen, çalışanların iş tatmini düzeyi açısından örgütsel değerlerin ve topluluk duygusunun en önemli boyutlar olduğunu ortaya koymuştur.

Ahmad ve Omar (2014) işyeri ruhsallığı ile işyeri hatalı davranış arasındaki ilişki üzerine bir model önermiş ve iş tatminini bir aracı olarak değerlendirmiştir. Modelde işyeri ruhsallığının işyeri hatalı davranış ile negatif, iş tatmini ile ise pozitif ilişkilendirilmesi ve iş tatmininin işyeri hatalı davranış ile negatif bir ilişki içinde olması beklenmiştir. Sosyal kontrol teorisinden, sosyal değişim teorisinden ve önceki literatürden yararlanarak, iş tatmininin işyeri ruhsallığı ile işyeri hatalı davranış arasındaki ilişkiyi aracılık ettiğine ilişkin hipotez kurulmuştur. Önerilen bu modele göre, işyeri ruhsallığını deneyimleyen bir çalışanın işten memnun olma olasılığı daha yüksektir ve işyeri hatalı davranışa karışmayacaktır. İşyeri ruhsallığının işyeri hatalı davranış üzerindeki potansiyel etkisi göz önüne alındığında, işyerinde bir ruhsallık kültürü oluşturma ihtiyacı vardır. Bunun sonucunda işyeri hatalı davranışlara yönelik sorunların aşılmasında destekleyici bir role sahip olacaktır.

Schneider vd. (2015) yaptıkları çalışmada Amerika Birleşik Devletleri'nin orta ölçekli bir Orta Batı şehrinde, kar amacı gütmeyen bir kuruluşun (sosyal hizmet kurumunun) 192 çalışanın ruhsallığını ve anlam algılarını incelemiştir. Çalışma

sonuçlarına göre, (a) işyeri ruhsallığının yaşamın anlamına ve örgütün olumlu algısına katkı sağladığı, (b) ruhsallığın çalışanlar için hayatı değerli kıldığı ve daha sağlıklı bir çalışma ortamına katkıda bulunduğu tespit edilmiştir. Söz konusu çalışma, işyeri ruhsallığının, iş tatmini ve görev süresinin yönleriyle anlamlı ve pozitif bir şekilde ilişkili olduğunu ve çalışanların, iş arkadaşlarının değerlerine ilişkin algılarının, organizasyonun değerleri ile eşleştiğini, kendi tatminlerinin önemli belirleyicileri olduğunu göstermiştir.

Hassan vd. (2016) işyeri ruhsallığı boyutları ile iş tatmini arasındaki ilişkide güveni aracı olarak incelemiştir. Çalışmada Pakistan'daki üniversitelerde çalışan 174 öğretim üyesi örneklem alınarak incelenmiştir. Sonuçlar, işyeri ruhsallığının güven ile önemli ölçüde pozitif bir ilişkiye sahip olduğunu ve güvenin, işyeri ruhsallığının iş tatmini üzerindeki etkisine önemli ölçüde aracılık ettiğini göstermiştir. Gelecekte işyeri ruhsallığına yeni boyutlar eklenmesi gerektiği önerilmiştir.

Garg (2017), yaptığı çalışmada işyeri ruhsallığı ile çalışanların refahı arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Çalışan refahının üç boyutu olan işyeri çalışan bağlılığı, iş tatmini ve iş-yaşam dengesi tatmini arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmada Hindistan'da bulunan imalat ve hizmet şirketlerindeki 207 yöneticiden oluşan bir örneklem temel alınmıştır. Çalışmanın sonucunda işyeri ruhsallığının (a) yıpranma hızını azaltmak ve çalışanların sadakatini artırmak için kullanılabileceği, (b) yöneticiler için yararlı bir araç olabileceğini ve yöneticilerin astlarının yaşamlarında dengeyi korumak için, (c) çalışanların işyerindeki refahını artırmaya yönelik bir araç olarak kullanılabileceği tespit edilmiştir. Bu durum, işyerinde ruhsallık bir kurum kültürü haline getirilmeden çalışan bağlılığı, iş tatmini ve iş-yaşam dengesi tatminini sağlamanın istatistiksel olarak mümkün olmadığını göstermiştir.

Jin vd. (2017) yaptıkları çalışmada, iş stresi ve iş tatmini arasındaki ilişkide işyeri ruhsallığının aracılık etkisinin yanı sıra kanserden kurtulup işe dönenlerin iş stresi, iş tatmini ve işyeri ruhsallığının düzeyini araştırmayı amaçlamıştır. Bu çalışmaya, araştırmadan altı aydan daha uzun bir süre önce işe dönen toplam 126 kanser hastası katılmıştır. İş stresi, işyeri ruhsallığı ve iş tatminiyle negatif bir korelasyona sahipken; işyeri ruhsallığı ve iş tatmini arasında pozitif bir korelasyona sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Çalışma, iş stresi ile iş tatmini arasındaki ilişkide işyeri ruhsallığının aracılık etkisini tespit etmiştir.

Belwalkar vd. (2018) yaptıkları çalışma ile, işyeri ruhsallığı, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi araştırmayı amaçlamıştır. Hindistan'daki bir özel sektör bankasının 613 çalışanından oluşan örneklemde, işyeri ruhsallığı ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında iş tatmininin aracılık rolü incelenmiştir. Çalışma sonucunda işyeri ruhsallığı bileşenlerinin tümü aynı zamanda çalışanlarda iş tatminine yol açmış ve iş tatmininin de örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisi açısından pozitif olduğu tespit edilmiştir.

Garg vd. (2019) işyeri ruhsallığı ile iş tatmini arasındaki ilişki de örgütsel vatandaşlık davranışının aracılık etkisini incelemiştir. Araştırma için sigorta şirketlerinde çalışan 194 yöneticiden oluşan bir örneklem kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, işyeri ruhsallığı örgütsel vatandaşlık davranışını, örgütsel vatandaşlık davranışı da iş tatminini etkilemektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışının işyeri ruhsallığı ile iş tatmini arasındaki ilişkiye kısmen aracılık ettiği görülmüştür. Araştırmanın sonucunda, işyerinde ruhsallık deneyimi yaşayan çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışına dahil olacağını ve örgütsel vatandaşlık davranışına yönelik bu eğilimin daha yüksek bir iş tatmini sağlayacağını göstermiştir.

Zaidi vd. (2019), Karachi'nin (Pakistan) sağlık sektöründe işyeri ruhsallığının iş tatmini üzerindeki etkisini belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırma verileri sağlık sektöründeki 250 çalışandan toplanmıştır. Çalışma, bireylerin iş tatminine ilişkin deneyimlerini ve bunun işyeri ruhsallığı ile olan ilişkisini ortaya koymuştur. Araştırmada, değerlerin uyumu, anlamlı çalışma, merhamet ve manevi yönelimin iş tatmini ile bağlantılı olarak ruhsallık anlayışını geliştirdiği görülmüştür. Ayrıca iş doyumunda bir faktör olarak kabul edilen ruhsallığın boyutlarının netleşmesine de katkı sağlamıştır. Araştırma bulguları, işyerindeki ruhsallık boyutlarının bir organizasyonun performansı ile doğrudan bağlantılı olduğunu göstermiştir. Araştırma bulgularından, sağlık sektöründe çalışan bireylerin iş tatmininin manevi yönelim, anlamlı çalışma, şefkatin yanı sıra değerlerin uyumu yoluyla da artırılabilceği sonucuna ulaşılmıştır.

Zhang (2020) çalışmasında, işyeri ruhsallığı boyutları ile etik dışı örgüt yanlısı davranışlar arasındaki ilişkide iş tatmininin aracılık etkisini incelemiştir. Çalışmada Çin'deki çeşitli kuruluşlarda çalışan 458 çalışandan oluşan bir örneklem kullanılmıştır. Çalışma sonucunda, örgütte topluluk duygusu yüksek olan ve örgütsel değerlerle güçlü bir uyum içinde olan bireylerin, çalışanların iş doyumunu kolaylaştırdığı tespit edilmiştir.

Hafni vd. (2020) yaptıkları çalışmada Riau'daki özel üniversitelerde çalışan 111 öğretim elemanının işyeri ruhsallığının iş tatmini ve performansı üzerindeki etkisini incelemiştir. Çalışma sonucunda, işyeri ruhsallığının öğretim elemanı performansı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu fakat işyeri ruhsallığının iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı ortaya çıkmıştır. Çalışma sonucunda iş tatmininin performansı etkilemediği tespit edilmiştir.

Abbas vd. (2020), işyeri ruhsallığının iş tatmini üzerindeki etkisini belirlemeyi amaçlamıştır. Karachi, Pakistan İlaç Şirketlerindeki 300 çalışandan veri toplanmıştır. Sonuçta işyeri ruhsallığının iş tatmini ile anlamlı bir ilişkisi olduğu bulunmuştur. Gelecekteki araştırmacıların işyeri ruhsallığının insan üzerindeki etkisini incelemeleri önerilmiştir.

Astuti vd. (2020), iş tatmini yoluyla işyerinde hatalı davranışların azaltılmasında işyeri ruhsallığının etkisini ve bunun çalışan performansı üzerindeki etkisini incelemiştir. Bu çalışma, (a) işyeri ruhsallığının işyerindeki hatalı davranışlar üzerindeki etkisini, (b) işyeri ruhsallığının iş tatmini üzerindeki etkisini, (c) işyeri ruhsallığının çalışan performansı üzerindeki etkisini, (d) iş memnuniyetinin çalışan performansı üzerindeki etkisini; (e) işyerinde hatalı davranışların çalışan performansı üzerindeki etkisini, (f) işyeri ruhsallığı ile işyerindeki hatalı davranışlar arasındaki ilişkide iş tatmininin aracılık rolünü incelemek amacıyla yapılmıştır. Çalışma Endonezya'daki Universitas Muhammadiyah Yogyakarta'da (UMY) 143 daimi öğretim üyesi olmayan personel ile gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın sonuçları, işyeri ruhsallığının işyerindeki hatalı davranışları etkilediğini; işyeri ruhsallığının iş tatminini etkilediği, iş tatmininin çalışan performansını etkilediği ve işyerindeki hatalı davranışların çalışanların performansını etkilediği görülmüştür. Bulgular ayrıca işyeri ruhsallığının çalışan performansını etkilemediğini ortaya koymuştur. İş tatmini işyerindeki hatalı davranışları etkilememiştir ve iş tatmini, işyeri ruhsallığının işyerindeki hatalı davranışlar üzerindeki etkisine aracılık etmediğini göstermiştir.

Ettore de Carvalho Oriol ve Gomes (2022) yaptıkları çalışmada kamu sektörü çalışanlarının iş tatmininde işyeri ruhsallığının etkisini incelemiştir. Çalışma Brezilya'daki bilgi teknolojileri sektöründeki bir kamu kuruluşunda çalışanlar üzerinde gerçekleştirilmiştir. Sonuçta, işyerindeki ruhsallığın işi etkileyip

etkilemediğini görmek amaçlanmıştır ve işyeri ruhsallığının Brezilya kamu sektörü çalışanları arasında iş tatminini pozitif bir şekilde etkilediği görülmüştür.

Hunsaker ve Ding (2022) işyeri ruhsallığı ile çalışanların yenilikçi iş davranışları arasındaki ilişkiyi açıklayan bir mekanizma olarak çalışan gelişiminin ve iş tatmininin rolünü araştırmıştır. Bunun için Çin'deki hizmet ve imalat sektörlerinde görev yapan 236 Y kuşağı çalışanına anket uygulamışlardır. Bu çalışma sonucunda; işyeri ruhsallığı ile yenilikçi davranış arasındaki ilişkinin pozitif yönde olduğunu, çalışan gelişimi ile iş tatmininin bu ilişki üzerinde aracılık rolünün bulunduğunu tespit etmişlerdir.

Aftab vd. (2023), bilgi teknolojisi endüstrisinde etik liderliğin işyeri ruhsallığını ve iş tatminini geliştirmeye nasıl yardımcı olduğunu incelemeyi amaçlamıştır. Pakistan bilgi teknolojisi sektöründeki 268 çalışandan veriler toplanmıştır. Çalışma sonuçları, astların liderlerinde adalet algıladıklarında, bunun onların psikolojik refahını iyileştirdiğini ve işyeri ruhsallığını teşvik ettiğini bunun da iş tatminine yol açtığını göstermiştir. Memnun çalışanların işlerine daha fazla katılım sağladıkları, bunun da işyeri ruhsallığının, liderliği ve iş tatmini ilişkilerini geliştirebileceğini göstermiştir.

## 5. TARTIŞMA VE SONUÇ

İşyeri ruhsallığı ile ilgili yapılan çalışmalarda işyeri ruhsallığının; performans, iş tatmini, örgütsel bağlılık değişkenleriyle ilişkilendirildiği görülmüştür. Mitroff ve Denton'un (1999) Amerika'da örgütsel ruhsallık hakkında yapmış oldukları araştırmada; bireysel ruhsallığı yüksek olan yöneticinin örgüte güven ve bağlılık, daha ahlaki olma, yaratıcılık, işe önem verme, işe duyulan memnuniyetin artması gibi sonuçları ortaya çıkardığını vurgulamıştır. Harrington vd. (2001) yüksek lisans öğrencilerinin bireysel ruhsallığı, iş alanı ve örgütteki ruhsallığı ile iş çıktıları arasındaki ilişkiyi incelemiş, çalışma ortamlarında sahip oldukları anlam duygusu ile örgüt içindeki değerlerin örtüşmesi durumunda işe anlam yüklemelerinin kolaylaştığını, performanslarının olumlu yönde etkilendiğini tespit etmişlerdir. Milliman vd. (2003) ve Kolodinsky vd. (2008), yapmış oldukları araştırmalar sonucunda; işyeri ruhsallığı ile örgütsel bağlılık, iş tatmini, bireyin iş ile özdeşleşmesi ve işe bağlılık gibi çıktılarda pozitif yönde ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür (Milliman vd., 2003; Kolodinsky vd., 2008).

Ülkemizde işyeri ruhsallığı çalışmaları çoğunlukla eğitim, sağlık, işletme alanında yapılmıştır. Türkiye'de ilk defa işyeri ruhsallığı Seyyar'ın (2009) yapmış olduğu çalışmada kavramsal olarak ele alınmıştır. Seyyar'ın çalışması daha sonra yapılacak olan çalışmalara da öncülük etmiştir (Seyyar, 2009). Ögeve ve Günalan (2011) ise yapmış oldukları çalışma da işyeri ruhsallığının tanımını ve tanımın farklı açılardan değerlendirilip dikkate alınması gerektiğini belirtmişlerdir.

İşyeri ruhsallığının amacı, çalışanların bireysel ihtiyaçlarını kendi içsel kaynaklarından beslenerek iş çevresinde karşılaması, böylece örgütün amaçlarına uygun hareket ederek iş performansını arttırmasıdır. Ruhsallık sahibi çalışan, ruhsallıkla ilgili değerlerini iş çevresine adapte etmekte ve bu yolla örgütün kültürünü zenginleştirmektedir (Giacalone ve Jurkiewicz, 2003, s. 15). İşyeri ruhsallığı özünde bireyin değerlerini iş ortamına taşıyabilmesini içermenin (Smith ve Rayment, 2007, s. 221) yanında çalışanların yaptıkları işi anlamlı kılma ve anlamlandırma çabalarıdır. İşyeri ruhsallığı, kişinin içsel benliğinden kaynaklanan işle ilgili faaliyetlerin bütününe uyumlu bir şekilde kucaklayan bütünsel bir şemsiye sağlar. Bu faaliyetlerin çeşitliliği, performansı, çalışanların katılımını, iş-yaşam



entegrasyonunu veya yaratıcılığı, yenilikçiliği veya hayal gücünü içeren girişimler olup olmadığı, bunların işyerindeki uygulamalarının manevi bir boyutu vardır. Ayrıca, çeşitli kökenden, kültürden ve dinden gelen çalışanlar, giyim tarzları, saçlarını bakım şekli, diyetler, dua etme, oruç tutma, dil ve tatillere uyma konusunda da uyum sağlamayı gerektirir.

Milliman vd. (2003) işyeri ruhsallığı ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi araştırdıklarında pozitif bir sonuç elde etmişlerdir. Yapılan çalışmalarda ise işyeri ruhsallığı ile iş tatmini arasında genellikle olumlu ilişkiler tespit etmişlerdir. İşyeri ruhsallığı ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmaların, kar amacı gütmeyen kuruluşlarda, imalat ve hizmet şirketlerinde, bilişim sektöründe, sağlık alanında, bankacılık çalışanlarında, sigorta şirketi çalışanlarında, üniversite öğretim üyelerinde gerçekleştirildiği tespit edilmiştir. Bu bağlamda, üniversite idari çalışanlarının işyeri ruhsallığının iş tatmininde nasıl bir rolü olduğunu ele alan çalışmaya rastlanılmamıştır. Gelecek araştırmaların, idari personellerin ruhsal dünyalarını keşfetmesinin önemli olduğu düşünülmektedir.

İşyeri ruhsallığı ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmalarda, işyeri ruhsallığının çok farklı şekillerde ölçümlendiği ve kavramsallaştırıldığı tespit edilmiştir. Bazı çalışmalarda kavramsallaştırma ve ölçüm sürecinde tutarsızlıklar olduğu da görülmüştür. Bu durumlar, kavramsal açıklık ve ölçüm sürecinin netliği açısından sorunlu bir durumu göstermektedir. Gelecek araştırmaların, daha açık ve net işyeri ruhsallığı kavramsallaştırması yapması önem taşımaktadır. İşyeri ruhsallığının ölçüm süreçleri çoğunlukla Batı kültürüne dayanan firmalarda gerçekleştirilmektedir. Türkiye'de işyeri ruhsallığının anlamlandırılması Batı'dan farklılık gösterebilir. Bu nedenle ulusal düzeyde, bireylerin işyeri ruhsallığına nasıl bir anlam yüklediğinin belirlenmesi ve yeni bir ruhsallık kavramının tanımlanması gelecek araştırmacılar için potansiyel katkı alanını temsil etmektedir.

İşyeri ruhsallığı ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmalarda ölçümler genel olarak kesitsel veriye dayanmaktadır. Gelecek araştırmaların boylamsal veri toplama yoluyla iki değişken arasındaki ilişkileri analiz etmeleri daha nitelikli ve titiz sonuçların elde edilmesine katkı sağlayacaktır. İşyeri ruhsallığıyla ilgili mevcut araştırmalardaki önemli kısıtlardan birisi de, ruhsallığın nasıl geliştirileceği konusunda oldukça az çalışmanın olmasıdır. İşyeri ruhsallığını geliştirme programlarının tasarlanması ve bu programların iş tatmini ve performansı değişkenleriyle bağlantısının keşfedilmesi önem taşımaktadır.

İşyeri ruhsallığı çalışanların farkındalığını ve sezgisini geliştirerek sorunları çözenin yeni yollarını bulmasına yardımcı olur. Çalışanlar işyeri ruhsallığını deneyimlediğinde mutlulukları ve tatminleri artar, bu da çalışanların yaratıcılığını artırır. İşyeri ruhsallığı, çalışanların iş faaliyetlerini anlamlandırmak için kullandıkları referans çerçevesini geliştirmeye ve genişletmeye yardımcı olur. Çalışanların referans çerçevesinin genişletilmesi, çift döngülü öğrenmenin özü olan yeni düşünce ve fikirlerin ortaya çıkmasına neden olur. İşyeri ruhsallığı, çalışanların benzersiz vizyon, anlam ve amaç duygusunu bir zenginlik olarak görür. Böylece işyeri ruhsallığı, problem çözme ve yaratıcı çözüm süreçlerinde farklı vizyon, anlam ve amaçlara dayalı heterojenliğin kullanılmasını teşvik eder. Bu heterojenlikler, çalışanların öğrenme süreci sırasında en uygun çözümü seçmesine ve bir sorun veya fırsata ilişkin çoklu bakış açıları geliştirmesine olanak tanır. İşyeri ruhsallığı yüksek düzeyde olan çalışanların, engellerle karşılaştıklarında daha fazla inisiyatif alma, proaktif olma, problem çözmeye aktif olarak katılma ve yeni tasarlanan işyeri fikirlerini hayata geçirmek için ekstra çaba gösterme olasılıkları daha yüksektir.

## KAYNAKÇA

- Abbas, M., Idrees, N., & Rehman, U. (2020). Workplace spirituality and job satisfaction: Evidence from pharmaceutical industry of Karachi, Pakistan. *Global Business Spectrum*, 1(1), 12-20.
- Aftab, J., Sarwar, H., Kiran, A., Qureshi, M. I., Ishaq, M. I., Ambreen, S., & Kayani, A. J. (2023). Ethical leadership, workplace spirituality, and job satisfaction: moderating role of self-efficacy. *International Journal of Emerging Markets*, 18(12), 5880-5899.
- Ahmad, A., & Omar, Z. (2014). Reducing deviant behavior through workplace spirituality and job satisfaction. *Asian Social Science*, 10(19), 107.
- Akhtar, S., Arshad, M. A., Mahmood, A., & Ahmed, A. (2018). Gaining recognition of Islamic spiritual intelligence for organisational sustainability. *International Journal of Ethics and Systems*, 34(1), 70–77.
- Altaf, A., & Awan, M. (2011). Moderating effect of workplace spirituality on the relationship of job overload and job satisfaction. *Journal of Business Ethics*, 104(1), 93-99.
- Ashmos, D., & Duchon, D. (2000). Spirituality at Work: A Conceptualization and Measure. *Journal of Management Inquiry*, 9(2), 134-145.
- Astuti, R. J., Maryati, T., & Harsono, M. (2020). The effect of workplace spirituality on workplace deviant behavior and employee performance: The role of job satisfaction. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(12), 1017-1026.
- Baloğlu, N., ve Karadağ, E. (2009). Ruhsal Liderlik Üzerine Teorik Bir Çözümleme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15(58), 165-190.
- Baykal Narcıkara, E. (2018). Spiritüelite (Ruhsallık) ve İş Ortamında Anlam Arayışı. *Alanya Akademik Bakış*, 1(1), 11-25.
- Belwalkar, S., Vohra, V., & Pandey, A. (2018). The relationship between workplace spirituality, job satisfaction and organizational citizenship behaviors—an empirical study. *Social Responsibility Journal*, 14(2), 410-430.
- Berzah, M., ve Çakır, M. (2015). İş Hayatında Ruhsallığı Yaklaşımı Ne Vad ediyor?/ What do the morale values promise in business world? *Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Yönetim Bilimleri Dergisi*, 13(26), 135-149.
- Bogler, R. (2001). The Influence of Leadership Style on Teacher Job Satisfaction. *Educational Administration Quarterly*, (37), 657-681.
- Bradley, J., & Kauanui, S. K. (2003). Comparing spirituality on three southern California college campuses. *Journal of Organizational Change Management*, 16(4), 448–462.
- Burack, E. (1999). Spirituality in the workplace. *Journal of Organizational Change Management*, 12(4), 280-292.
- Byrne, C.J., Morton, D.M. & Dahling, J.J. (2011). Spirituality, religion, and emotional labor in the workplace. *Journal of Management, Spirituality and Religion*, Vol. 8 No. 4, pp. 299-315.
- Cavanagh, G. F., & Bandsuch, M. R. (2002). Virtue as a benchmark for spirituality in business. *Journal of Business Ethics*, 38, 109-117.

- Deutsch, M. (1975). Equity, Equality, and Need: What Determines Which Values Will be Used as Determinants of Distributive Justice? *Journal of Social Issues*, (31), 137-149.
- Duchon, D., & Plowman, D. (2005). Nurturing the spirit at work: Impact on unit performance. *The Leadership Quarterly*, 16(5), 807-834.
- Ettore de Carvalho Oriol, E., & Gomes, M. B. (2022). Influence of workplace spirituality in the job satisfaction of the public sector employees. *Revista de Gestão e Secretariado*, 13(3), 1533-1557.
- Feldman, D. C. (1985). *Managing individual and group behavior in organizations*. McGraw-Hill Book Company.
- Garg, N. (2017). Workplace spirituality and employee well-being: An empirical exploration. *Journal of Human Values*, 23(2), 129-147.
- Garg, N., Punia, B., & Jain, A. (2019). Workplace spirituality and job satisfaction: exploring mediating effect of organization citizenship behaviour. *Vision*, 23(3), 287-296.
- Gemmil, G., & Heisler, W. (1972). Machiavellianism as a Factor in Managerial Job Strain, Job Satisfaction, and Upward Mobility. *Academy of Management Journal*, 15(1), 51-62.
- Giacalone, R., & Jurkiewicz, C. (2003). *Science of Workplace Spirituality*. New York: M.E. Sharpe.
- Göçen, A., ve Özğan, H. (2018). Okullarda İşyeri Ruhsallığı Gelişimi Üzerine Bir İnceleme. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(67), 1120-1146.
- Gupta, M., Kumar, M., & Singh, M. (2014). Creating satisfied employees through workplace spirituality: A study of the private insurance sector in Punjab (India). *Journal of Business Ethics*, 122(1), 79-88.
- Hafni, L., Budiyanto, B., Suhermin, S., Chandra, T., & Priyono, P. (2020). The role of workplace spirituality in improving job satisfaction and lecturer performance. *Journal of Talent Development and Excellence (JTDE)*, 12(3s), 1262-1282.
- Harrington, W., Preziosi, R., & Gooden, D. (2001). Perceptions of workplace spirituality among professionals and executives. *Employee Responsibilities and Right Journals*, 13(3), 155-163.
- Hassan, M., Bin Nadeem, A., & Akhter, A. (2016). Impact of workplace spirituality on job satisfaction: *Mediating effect of trust*. *Cogent Business & Management*, 3(1), 1-15.
- Hirschfiel, R. (2000). Does revising the intrinsic and extrinsic subscales of the Minnesota Satisfaction Questionnaire short form make a difference? *Educational and Psychological Measurement*, 60(2), 255-270.
- Hunsaker, W. D., & Ding, W. (2022). Workplace spirituality and innovative work behavior: the role of employee flourishing and workplace satisfaction. *Employee Relations: The International Journal*, 44(6), 1355-1371. Rating role of religious affiliation. *Journal of Organizational Change Management*, 34(5), 1125-1143.
- Jin, J., Ju, H., Kim, K., & Park, Y. (2017). Effects of Nursing Workplace Spirituality on Job Satisfaction, Burnout and Turnover Intention among General

- Hospital Nurses. *Journal of Korean Clinical Nursing Research*, 23(2), 142-150.
- Keith, D. (1982). İşletmede İnsan Davranışı (5 b.). (K. Tosun, Çev.). İstanbul: İstanbul Üniversitesi 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.
- Konz, G., & Ryan, F. (1999). Maintaining an organizational spirituality: No easy task. *Journal Of Change Management*, 12(3), 200-210.
- Köroğlu, 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.
- Kruger, M., & Seng, Y. (2005). Leadership with inner meaning: A contingency theory of leadership based on the worldviews of five religions. *The Lidersheap Quarterly*, 16(5), 771-806.
- Kumar, V., & Kumar, S. (2015). Workplace spirituality: A strategic tool in organizational development. *International Journal of Education and Management Studies*, 5(4), 278-282.
- Lawler, E., & Porter, L. (1967). The Effect of Performance on Job Satisfaction. *Industrial Relations*, 7(1), 20-28.
- Locke, E. (1976). The nature and causes of job satisfaction. Chicago: Rand McNally.
- Marques, J., Dhiman, S., & King, R. (2005). Spirituality in the workplace: Developing an integral model and a comprehensive definition. *Journal of American Academy of Business*, 7(1), 81-91.
- Marschke, E., Preziosi, R., & Harrington, W. (2011). How Sales Personnel View the Relationship between Job Satisfaction and Spirituality in the Workplace. *Journal of Organizational Culture*, 15(2), 71-110.
- Miller, D. (2007). God at work: The history and promise of the faith at work movement. New York: Oxford University Press.
- Milliman, J., Czaplewski, A., & Ferguson, J. (2003). Workplace spirituality and employee work attitudes: An exploratory empirical assessment. *Journal of Organizational Change Management*, 16(4), 426-447.
- Mitroff, I., & Denton, E. (1999). A study of spirituality in the workplace. *Sloan Management Review*, 40(4), 83.
- Oshagbemi, T. (2000). Satisfaction with Co-Workers' Behaviour. *Employee Relations*, 22(1), 88-106.
- Örgev, M., ve Günalan, M. (2011). İşyeri Maneviyatı Üzerine Eleştirel Bir Değerlendirme. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(2), 51-64.
- Payne, S. (2010). Leadership and spirituality: business in the USA. *The International Journal of Leadership in Public Services*, 6(2), 68-72.
- Pfeffer, J. (2010). Business and the spirit: Management practices that sustain values. In *Handbook of workplace spirituality and organizational performance* (pp. 43-59). Routledge.

- Robson, A. (2015). Constancy and integrity: (un) measurable virtues?. *Business ethics: A European review*, 24, S115-S129.
- Schneider, K. T., DeSouza, E. R., & Durst, R. N. (2015). Links between workplace spirituality, job-related attitudes, and value fit in a non-profit agency. *Journal of prevention & intervention in the community*, 43(3), 199-210
- Seyyar, A. (2009). Çalışma Hayatında ve İşyerinde Maneviyat. *Kamuda Sosyal Politika*, 3(11), 42-52.
- Smith, J. A., & Rayment, J. J. (2007). The global SMP fitness framework: A guide for leaders exploring the relevance of spirituality in the workplace. *Management Decision*, 45(2), 217-234.
- Şimşek, Ş., Akgemici, T., ve Çelik, A. (2003). Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Tischler, L., Biberman, J., & Mckeage, R. (2002). Linking emotional intelligence, spirituality and workplace performance: Definitions, models and ideas for research. *Journal of Managerial sychology*, 17(3), 203-218.
- Ugboro, I., & Obeng, K. (2000). Top Management Leadership, Employee Empowerment, Job Satisfaction, and Customer Satisfaction in TQM Organizations: An Empirical Study. *Journal of Quality Management*, 5(2), 247-272.
- Vroom, V. H. (1967). *Work And Motivation*. John Wiley and Sons Inc.
- Zaidi, H., Ghayas, M., & Durrani, T. (2019). Impact of work place spirituality on job satisfaction. *RADS Journal of Business Management*, 1(1), 49-57.
- Zhang, S. (2020). Workplace spirituality and unethical pro-organizational behavior: The mediating effect of job satisfaction. *Journal of Business Ethics*, 161(3), 687-705.