BER www.berjournal.com ISSN: 2619-9491 BUSINESS AND ECONOMICS RESEARCH JOURNAL

Business and Economics Research Journal Vol. 16, No.2, 2025 pp. 207-225 doi: 10.20409/berj.2025.464

İşyeri Maneviyatının İş Becerikliliğine Etkisinde İşte Kendini Yetiştirmenin Aracı Rolü

Şeyda Nur Seçkin[1], **Cahit Çağlın**[2]

Öz: *İşyeri maneviyatı, çalışanların işinde anlam ve amaç duygusuna sahip olması, böylelikle kendileri ile iş rolleri arasında manevi bir bağ kurmasını ifade etmektedir. Bireylerin, sadece iş dışı yaşamlarında değil çalışma hayatlarında da manevi ihtiyaçlarını karşılama arayışında olması ve iş hayatının zorluklarıyla baş etmede maneviyatın güçlü bir kaynak işlevi görmesi konuyu güncel ve önemli kılmaktadır. Araştırmalar, işyeri maneviyatının hem çalışan refahını hem de işe ilişkin tutum ve davranışlarını olumlu yönde şekillendirdiğini göstermektedir. Ancak, işyeri maneviyatının hangi mekanizmalar aracılığıyla çalışanların iş davranışlarını olumlu yönde şekillendirdiğine ilişkin bilgi birikiminin sınırlı olduğu ifade edilmektedir. Bu çalışmada öz-belirleme kuramı, işte kendini yetiştirme modeli ve kaynakların korunması kuramı temel alınarak, işyeri maneviyatının iş becerikliliğini işte kendini yetiştirme aracılığıyla pozitif yönde etkileyip etkilemediği incelenmiştir. Araştırma verileri, Şırnak ilinde ilköğretim ve lise düzeyindeki okullarda görev yapmakta olan 417 öğretmenden toplanmış olup elde edilen veriler yapısal eşitlik modellemesiyle incelenmiştir. Araştırma bulguları, işyeri maneviyatının alt boyutları olan işin anlamlılığı ile örgütsel değerlerle uyumun işte kendini yetiştirmeyi pozitif yönde etkilediğini ancak topluluk duygusunun işte kendini yetiştirme üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığını göstermiştir. Ayrıca örgütsel değerlerle uyumun iş becerikliliğini hem canlılık hem de öğrenme aracılığıyla pozitif yönde etkilediği, ancak işin anlamlılığının iş becerikliliği üzerinde sadece canlılık aracılığıyla pozitif bir etkiye sahip olduğu görülmüştür.*

Anahtar Sözcükler: İşyeri Maneviyatı, İşte Kendini Yetiştirme, İş Becerikliliği

JEL: D23, M12, M19

Geliş : 21 Kasım 2024
Düzeltme : 28 Ocak 2025
Kabul : 24 Şubat 2025

Tür : Araştırma

The Mediating Role of Thriving at Work in the Effect of Workplace Spirituality on Job Crafting

Abstract: *Workplace spirituality refers to employees' sense of meaning and purpose in their work, thereby fostering a spiritual connection between themselves and their professional roles. The fact that individuals seek to fulfill their spiritual needs not only in their personal lives but also in their professional lives, and that spirituality serves as a strong resource for coping with the challenges of work life, makes this topic both relevant and significant. Previous studies have demonstrated that workplace spirituality positively affect employee well-being and work outcomes. However, through which mechanisms workplace spirituality shapes employees' job behaviors in a positive direction is not very well known. Based on self-determination theory, the socially embedded model of thriving, and the conservation of resources theory, this study examines whether workplace spirituality affects job crafting through thriving at work. Data were collected from 417 teachers working in primary and high schools. Research findings showed that the two sub-dimensions of workplace spirituality (meaningful work and alignment with organizational values) positively affect thriving at work, but the effect of a sense of community on thriving at work was nonsignificant. It has also been found that alignment with organizational values positively affects job crafting through both vitality and learning, but meaningful work has a positive effect on job crafting only through vitality.*

Keywords: Workplace Spirituality, Thriving at Work, Job Crafting

JEL: D23, M12, M19

Received : 21 November 2024
Revised : 28 January 2025
Accepted : 24 February 2025

Type : Research

Cite this article as: Seçkin, Ş. N., & Çağlın, C. (2025). İşyeri maneviyatının iş becerikliliğine etkisi: İşte kendini yetiştirmenin aracı rolü. *Business and Economics Research Journal, 16*(2), 207-225. http://dx.doi.org/10.20409/berj.2025.464

Copyright: *© 2025 by the author(s). This is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution 4.0 (CC BY-NC) International License.*

[1] Assoc. Prof., PhD, Inonu University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Business, Malatya, Türkiye, seydaseckin@gmail.com

[2] Asst. Prof., PhD., Sirnak University, Silopi Vocational School, Department of Marketing and Foreign Trade, Sirnak, Turkiye, c.cgln@hotmail.com (Corresponding Author)

1. Giriş

İşyeri maneviyatı kişinin yaptığı iş vasıtasıyla ruhen beslenmesi, kendini ifade edebilmesi ve daha büyük bir amaca hizmet ettiğini hissetmesi olarak tanımlanabilir. İnsanoğlunun manevi/ruhsal açıdan tatmin olma arayışında olması ve çalışma hayatında da bu ihtiyaçlarını karşılama arzusu işyeri maneviyatı kavramının gündeme gelmesindeki temel ortaya çıkış noktası olmuştur (Pawar, 2009; Sharma ve Singh, 2021). Değişimlerin her geçen gün artarak gerçekleştiği günümüz dünyasında artan güven arayışı, zorlayıcı çalışma koşullarında uğrunda çaba harcamaya değer bir anlam ve amaç bulma arzusu, bireylerin hayatlarını ev ile iş şeklinde farklı kompartmanlara ayırmadan daha bütüncül bir şekilde yaşama isteği, işyeri maneviyatı kavramına olan ilgiyi artırmıştır (Geh ve Tan; 2009; Karakaş, 2010; Marques vd., 2014; Mohrman vd., 1998).

Milliman vd. (2003)'ne göre bireyler yaptıkları işe anlam atfediyorsa, kişisel yaşamlarındaki değerleriyle çalıştıkları kurumun değerleri örtüşüyorsa ve çalıştıkları ortamda bir birlik ruhu mevcutsa, bireylerin çalışma hayatında psiko-sosyal ihtiyaçları karşılanmakta, dolayısıyla da manen tatmin olmaktadırlar. Manen tatmin olan çalışanların pozitif bir çalışma atmosferi yarattıkları, işe yönelik olumlu tutum ve davranışlar benimsedikleri görülmektedir. Örneğin, artan iş ve kariyer tatmini, işe tutkunluk, prososyal ve yenilikçi iş davranışları söz konusu olumlu tutum ve davranışlardan bazılarıdır. Ayrıca işyerinde manen tatmin olan çalışanlar işe ilişkin stres faktörleriyle daha kolay baş edebilmekte, böylelikle de zihinsel, fiziksel ile ruh sağlıkları güçlenmektedir (Alqhaiwi ve Luu, 2023; Barik ve Nayak, 2024; Çiçek ve Kaynak, 2024; Doğan ve Bekiş, 2022; Mhatre ve Mehta, 2023; Pelenk ve Acaray, 2020; Salem vd., 2023; Sharma ve Singh, 2021).

Bu çalışmada öz-belirleme kuramı (Ryan ve Deci, 2000), işte kendini yetiştirme modeli (Spreitzer vd., 2005), kaynakların korunması kuramı (Hobfoll, 2011) ve konuya ilişkin daha önceki araştırma bulgularından hareketle işyeri maneviyatının, işte kendini yetiştirme ve iş becerikliliği üzerinde anlamlı bir etkisinin olup olmadığı incelenmektedir. Spreitzer vd. (2005) tarafından geliştirilen işte kendini yetiştirme modeline göre çalışanların işte kendilerini yetiştirmelerini kolaylaştıran bazı koşullar bulunmakta olup söz konusu koşullar; kişinin işini yapmak suretiyle elde ettiği kaynaklar (anlam, olumlu duygular, bilgi, ilişkisel kaynaklar) ile destekleyici çalışma ortamı özellikleridir. Öz-belirleme kuramı (Ryan ve Deci, 2000) ise, her bireyin doğuştan içsel olarak büyüme ve gelişme potansiyeli olduğunu, kişinin temel psikolojik ihtiyaçlarının (özerklik, ilişkililik ve yetkinlik) karşılanmasına imkân veren sosyal bağlamların da bireylerin büyüme ve gelişme potansiyelini artırdığını öne sürmektedir. Kısaca değinilen söz konusu kuramlardan hareketle işyeri maneviyatının işte kendini yetiştirmeyi teşvik eden koşulları çalışanlara sunabileceği, temel psikolojik ihtiyaçlarının karşılanmasına imkân veren bir çalışma ortamını çalışanlara sağlayabileceği, böylelikle de çalışanların işte daha fazla kendilerini yetiştirebilecekleri düşünülmektedir. Bununla birlikte, işyeri maneviyatının hem doğrudan hem de işte kendini yetiştirme aracılığıyla iş becerikliğini pozitif yönde etkileyeceği beklenmektedir. Kaynakların korunması kuramına (Hobfoll, 2011) göre, bireyler zaman, enerji gibi sınırlı kaynaklara sahip olup bu kaynakları korumak ya da daha da artırmak üzere harekete geçmektedirler. İşyeri maneviyatıyla birlikte işte kendini yetiştirme düzeyleri artan çalışanların işle ilgili ilave kaynaklar kazanacakları (örn. bilgi, beceri, deneyim, anlam, olumlu duygular), çalışanların bu kaynakları muhafaza etmek veya daha da artırmak amacıyla işlerini görev, ilişkisel ve bilişsel açıdan yeniden yapılandırabilecekleri, bir diğer ifadeyle iş becerikliliği davranışları sergileyebilecekleri öngörülmektedir.

Yapılan literatür taramasında, işyeri maneviyatı-işte kendini yetiştirme ilişkisini ele alan sınırlı sayıda araştırma olduğu görülmüş (Baloch vd., 2021; Özdemir vd., 2022; Van der Walt, 2018); ancak işyeri maneviyatının çalışanların işte kendini yetiştirme düzeylerini artırarak onları iş becerikliliği davranışları sergilemeye sevk edip etmediğini ele alan herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır. İşyeri maneviyatının çalışanların tutum ve davranışları üzerindeki olumlu etkilerinin göreceli olarak bilindiği ancak bu olumlu etkilerin hangi olası aracı mekanizmalar vasıtasıyla ortaya çıktığının yeterince araştırılmadığı belirtilmektedir (Baloch vd., 2021; Fu vd., 2020; Rana vd., 2022). Bu çalışmada işyeri maneviyatı-iş becerikliliği ilişkisinde işte kendini yetiştirmenin aracı bir mekanizma olarak işlev görüp görmediği test edilmekte, elde edilen bulguların ilgili alana katkı sağlayabileceği ve konuya ilişkin gelecekte yapılacak çalışmalara ışık tutabileceği beklenilmektedir. Bununla birlikte, işyeri maneviyatına ilişkin yürütülen saha araştırmalarının daha çok, sağlık, otel çalışanları, akademisyenler ve özel sektör çalışanları üzerinde yürütüldüğü ancak işyeri

maneviyatının öğretmenler ve öğretmenlerin iş çıktıları üzerindeki etkilerini ele alan çalışmaların ise göreceli olarak sınırlı olduğu görülmektedir (Barik ve Nayak, 2024). Mevcut çalışmada, saha araştırması, Şırnak ilinin Silopi ilçesinde ilköğretim ve lise düzeyindeki okullarda görev yapmakta olan öğretmenler üzerinde yürütülmüştür. Çalışma bulgularının, öğretmenlerin işe yönelik tutum ve davranışlarını nasıl biçimlendirdiğini anlamak açısından alana katkı sağlayabileceği ifade edilebilir. Bu kapsamda, çalışmanın ikinci bölümünde işyeri maneviyatı, işte kendini yetiştirme ve iş becerikliliği kavramlarına değinilmiş, araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiler açıklanmıştır. Üçüncü bölümde, çalışmanın metodolojisine yer verilmiş, dördüncü bölümde analiz sonuçları sunulmuştur. Çalışmanın son bölümünde, elde edilen bulgular tartışılarak öneriler geliştirilmiştir.

2. Kuramsal Çerçeve

2.1. İşyeri Maneviyatı

İşyeri maneviyatı, çalışanların iş rolleri ve diğer örgüt üyeleri ile olan etkileşimleri vasıtasıyla işyerinde yaşadıkları ruhsal deneyimler olarak tanımlanmaktadır (Pawar, 2023; Pawar, 2009). Milliman vd. (2003)'ne göre ise işyeri maneviyatı bireyin hayattaki anlam ve amacını işi aracılığıyla ifade etmesidir.

İşyeri maneviyatının boyutlarının neler olduğuna ilişkin literatürde farklı görüşler mevcuttur. Örneğin; aşkınlık, öz-benliğin keşfedilmesi, öz-benlik ile işin bütünleşmesi, topluma katkı sunmanın verdiği manevi haz, iş vasıtasıyla kendini gerçekleştirme, işyerindeki birlik ruhu, işi anlamlı bulma, bireysel değerlerle örgütsel değerlerin örtüşmesi, mistik deneyimler işyeri maneviyatına ilişkin öne sürülen boyutlardan bazılarıdır (Pawar, 2023). Maneviyat tüm insanlar tarafından paylaşılan ortak bir özellik olsa da, manevi deneyimlerin (yaşantıların) oldukça soyut, çok boyutlu ve kişiye özel olması, kavramın boyutlarının belirlenmesi ve üzerinde uzlaşmaya varılmasını zorlaştırmaktadır (Gotsis ve Kortezi, 2008).

Bununla birlikte, ilgili yazında işyeri maneviyatının birey ve örgüt olmak üzere iki farklı düzeyde kavramsallaştırılıp ele alındığı da görülebilmektedir (Pawar, 2023). Örneğin, bazı araştırmacılar (Kinjerski ve Skrypnek, 2006; Milliman vd., 2003; Tombaugh vd., 2011), işyeri maneviyatını birey düzeyinde kavramsallaştırıp ölçerken, bazı araştırmacılar (örn., Ashmos ve Duchon, 2000; Doram vd., 2017) ise örgütlerin ne düzeyde çalışanlarının ruhsal ihtiyaçlarını karşılayabilecek nitelikte örgütsel değerlere ve çalışma felsefesine sahip olduğu bakımından konuyu incelemektedirler. Bu durum, kavramın tanımı ve boyutları üzerinde bir uzlaşıya varılmasını zorlaştırmakta; konuya ilişkin elde edilen amprik bulguların birbiriyle mukayese edilmesi ve alanda bilgi birikiminin oluşmasında bir takım sorunlara yol açmaktadır (Pawar, 2023; Singh ve Singh, 2022).

Bu çalışmada işyeri maneviyatı Milliman vd. (2003) tarafından öne sürülen üç boyutlu bir yapı olarak ele alınmıştır. Bu boyutlar; (i) yapılan işi anlamlı bulma, (ii) çalışma ortamında hissedilen topluluk duygusu (birlik ruhu) ve (iii) bireysel değerlerle örgütsel değerlerin örtüşmesidir. Çalışmada söz konusu boyutların incelenmesinin temel nedeni, çalışanların işyerindeki ruhsal deneyimlerini birey, grup (çalışma arkadaşları) ve örgüt ile ilişkilendirerek ele almaya olanak sağlaması ve çalışanların iş tutumları ile davranışlarına doğrudan etki etmesidir (Milliman vd., 2003).

İşyeri maneviyatının ilk boyutu olan işi anlamlı bulma, kişinin yaptığı işte bir amaç duygusuna sahip olması, işine bir anlam ve değer atfetmesi olarak tanımlanmaktadır. İşin birey nezdindeki anlamlılığı arttıkça, iş, kişi için sadece geçimini temin etmek üzere katlanmak zorunda kaldığı bir görevler topluluğu olmaktan çıkmakta; bireyin potansiyelini gerçekleştirebildiği, topluma fayda sağlayabildiği ve böylelikle de manevi açıdan beslendiği bir vasıta halini almaktadır. İşyeri maneviyatının ikinci boyutu olan çalışma ortamındaki topluluk duygusu (birlik ruhu) ise bireyin diğer örgüt üyeleri ile olan etkileşimlerinin kalitesine işaret etmektedir. İş ortamındaki topluluk duygusu, çalışanlar arasındaki etkileşimlerin karşılıklı saygı, güven ve şefkate dayanması sonucu ortaya çıkmaktadır. Böylelikle, çalışanlar, işe ilişkin gereken katkıyı verme sorumluluğunu daha fazla hissetmekte ve daha fazla iş performansı sergilemektedirler. Son olarak, örgütsel değerlerle uyum, çalışanların bireysel değerleriyle örgütün misyon, vizyon ve değerleriyle örtüşmesidir. Ayrıca bu boyut, bireylerin çalıştıkları kurumun iş yapma anlayışının dürüstlük, hakkaniyet, hümanizm gibi

manevi değerlere dayandığına, kurumun faaliyetlerini bu manevi değerler ve ilkeler doğrultusunda yürüttüğüne inanması anlamına gelmektedir (Ashmos ve Duchon, 2000; Milliman vd., 2003).

Değişimin çok hızlı yaşandığı, çalışanlar üzerinde zaman ve performans baskısının arttığı günümüz iş hayatında, işyeri maneviyatı çalışanlar için hem örgütsel stres faktörleriyle baş etmede bir dayanak noktası olmakta hem de zorlayıcı çalışma koşullarının yıpratıcı etkisinden çalışanları zihinsel ve ruhsal açıdan korumaktadır (Geh ve Tan, 2009; Karakaş, 2010; Pawar, 2009). Yapılan araştırmalar, işyeri maneviyatı arttıkça, çalışanların daha az iş stresi yaşadıklarını (Nawaz vd., 2024), işe ilişkin iyi oluşlarının arttığını (Aboobaker vd., 2022), psikolojik dayanaklılıklarının güçlendiğini (Gangadharan ve Welbourne, 2016), zihinsel ve ruhsal açıdan daha sağlıklı hale geldiklerini (Sirivastava ve Gupta, 2022) göstermektedir. Bunun yanı sıra işyeri maneviyatı çalışanların iş ve örgüte yönelik tutum ve davranışlarını pozitif yönde şekillendirmektedir. İşyeri maneviyatıyla birlikte, kişi-örgüt uyumu artmakta (Afsar ve Rehman, 2015; Palframan ve Lancaster, 2019), bireysel ve örgütsel düzeyde öğrenme kolaylaşmakta (Rupčić, 2023); çalışanlar daha fazla örgütsel vatandaşlık (McGhee ve Grant, 2017) ve yenilikçi iş davranışları (Kim ve Song, 2023; Salem vd., 2023) sergilemektedirler. Ayrıca işyeri maneviyatının örgütsel bağlılık, içsel iş tatmini, örgüt temelli özsaygı pozitif (Milliman vd., 2003); örgütsel sessizliği negatif yönde etkilediği (Kim ve Song, 2023) görülmektedir. Maneviyat temelli örgütlerde, çalışanlar işte kendilerini daha fazla yetiştirebilmekte (Özdemir vd., 2022; Van der Walt, 2018) ve daha fazla iş becerikliliği (Moon vd., 2020) davranışları sergilemektedirler.

Örgütlerde maneviyat temelli bir iş yapma anlayışının tesis edilmesinde lider davranışlarının önemli bir role sahip olduğu belirtilmektedir (Duchon ve Plowman, 2005; Fry, 2003; Marques vd., 2005). Tutarlılık, dürüstlük, hakkaniyet, erdem, özgecilik, hümanizm gibi evrensel manevi değerleri içselleştirmiş, bu değerler doğrultusunda hareket eden lider ve yöneticilerin kurum kültürünü de söz konusu değerler doğrultusunda şekillendirdikleri, dolayısıyla çalışanların da bu değerler doğrultusunda faaliyet gösteren kurumlarda manevi açıdan daha fazla tatmin oldukları anlaşılmaktadır (Pawar, 2009). Örneğin, yapılan araştırmalar, liderin/yöneticinin kullandığı motive edici dilin (Daniel vd., 2022), ruhsal ve hizmetkâr liderliğin (Baloch vd., 2021; Cui vd., 2023) işyeri maneviyatını pozitif yönde etkilediğine işaret etmektedir.

İşyeri maneviyatının çalışan refahı üzerindeki olumlu etkilerine rağmen konuya ilişkin bir takım eleştiriler de yöneltilmektedir. Örneğin, işyeri maneviyatının bireysel ve örgütsel iş çıktılarını artırmak üzere araçsallaştırılması ve faydacı bir bakış açısıyla ele alınması söz konusu eleştirilerden birisidir (Gotsis ve Kortezi, 2008). Ayrıca çalışma hayatında maneviyat gibi kişiye özel bir olgunun, örgüt yönetimi tarafından çalışanları manipüle etme aracı olarak kullanılabilme tehlikesi işyeri maneviyatının eleştirildiği bir diğer noktadır (Milliman vd., 2003). Nitekim, Karakaş ve Sarıgollu (2019) tarafından yapılan nitel araştırma bulguları da, bazı çalışanların işyeri maneviyatına kuşkuyla yaklaştıklarını, mahremiyetlerini koruma eğiliminde olduklarını ve manipüle edilme kaygısı yaşadıklarını göstermektedir. Kalafatoğlu (2023) ise işyerinde maneviyatı artırmak üzere yapılan uygulamaların, çalışanları sorunlarla yüzleşmek ve bu sorunlarla aktif bir şekilde baş etmek yerine sorunları manevi yollarla geçiştirmeye sevk edebileceğine dikkat çekmektedir.

2.2. İşte Kendini Yetiştirme

İşte kendini yetiştirme, bireylerin çalışma ortamı tarafından şekillendirilen ve etkilenen, hem örgütler hem de bireyler üzerinde olumlu etkileri olan, canlılık ve öğrenme hissi yaşadıkları pozitif bir duygu durumudur (Spreitzer vd., 2005). Canlılık, kişinin kendisini zihinsel ve fiziksel olarak enerjik, diri hissetmesini ifade ederken; öğrenme ise kişinin işiyle ilgili kavrayış, bilgi ve becerilerinin artmasıdır. Kişinin işte kendini yetiştirmesi için hem canlılığı hem öğrenme hissini birlikte tecrübe etmesi gerekmektedir. Kişi, iş ortamında öğrenirken kendisini tükenmiş hissediyorsa ya da tam tersi durumda çalışan işte kendini canlı hissediyor ancak işle ilgili bilgi ve becerilerini geliştiremiyorsa işte kendini yetiştirmeden söz edilememektedir (Spreitzer vd., 2005).

İşte kendini yetiştirme, bireylerdeki kalıcı bir eğilim olmayıp göreceli olarak geçici olan olumlu bir psikolojik durumdur. Çalışanların işte kendilerini yetiştirebilmeleri sadece iş ortamındaki stres faktörlerinin ortadan kaldırılmasıyla mümkün olmamakta ancak doğru çalışma şartları ve iş kaynaklarının bireylere sağlanması halinde zorlu koşullarda dahi çalışanlar kendilerini yetiştirebilmektedirler (Spreitzer vd., 2005).

Spreitzer vd. (2005), işte kendini yetiştirmenin kişinin içinde bulunduğu sosyal bağlamın yerleşik/gömülü bir kavram olduğuna dikkat çekmekte ve bazı spesifik özelliklere sahip çalışma ortamlarında bireylerin kendilerini yetiştirmelerinin daha olası olacağını ifade etmektedir.

Spreitzer vd. (2005) tarafından öne sürülen işte kendini yetiştirme modeline göre iş ortamının özellikleri (özerklik, bilgi paylaşımı, karşılıklı güven ve saygıya dayanan çalışma iklimi) çalışanı işle ilgili bazı davranışlar sergilemeye sevk etmektedir. Bu davranışlar; göreve odaklanma, işle ilgili daha keşifçi olma ve işyerindeki ilişkilerini yönetmedir. Söz konusu davranışlar sonucunda çalışan bilgi ve işe ilişkin pozitif anlam, duygulanım ile ilişkisel kaynaklar elde etmekte; elde edilen bu kaynaklar yukarıda ifade edilen iş davranışlarını (göreve odaklanma, keşifçi olma, insan ilişkilerini yönetme) pekiştirmektedir. Sonuç olarak çalışan işte kendini yetiştirebilmektedir.

Çalışanların işte kendilerini yetiştirebilmelerinde yönetim ve liderlik tarzları önemli bir rol oynamaktadır (Goh vd., 2022; Shahid vd., 2021). Yapılan araştırmalar, hizmetkâr liderlik (Walumbwa vd., 2018), dönüşümcü liderlik (Rai vd., 2024), ruhsal liderlik (Zhao vd., 2022) ve etik liderliğin (Rahaman vd., 2022) işte kendini yetiştirmeyi pozitif yönde etkilediğini göstermektedir. Bunun yanı sıra yönetici koçluğunun (Abid vd., 2019) ve yöneticinin çalışanlara saygı duymasının işte kendini yetiştirme üzerinde olumlu bir etkisinin olduğu (Zhao vd., 2022); liderin bencil ve çıkar odaklı davranışlarının işte kendini yetiştirmeyi negatif yönde etkilediği görülmektedir (Li, 2024). Liderlik tarzının yanı sıra işyeri nezaketi, iş ortamındaki bilgi paylaşımı, psikolojik rahatlık, örgütsel adalet, örgütsel destek, işyeri arkadaşlığı, iş özerkliği ve geribildirim de işte kendini yetiştirmeyi olumlu yönde etkilemektedir (Kleine vd., 2019; Liu vd., 2021). İşte kendini yetiştirme düzeyleri artan çalışanların, daha az tükenmişlik yaşadıkları, daha fazla görev performansı sergiledikleri ve işlerine daha fazla tutkuyla bağlandıkları (Kleine vd., 2019) anlaşılmaktadır. Ayrıca işte kendini yetiştirme çalışanların örgüte olan bağlılıklarını güçlendirmekte (Abid vd., 2019; Walumbwa vd., 2018); öznel iyi oluşlarını artırmakta (Zhu vd., 2024), çalışanları daha fazla yenilikçi iş davranışları (Carmeli ve Spreitzer, 2009; Zhao vd., 2022) ve yaratıcı performans (Klein vd., 2019) sergilemeye sevk etmektedir.

2.3. İş Becerikliliği

İş becerikliliği, kişinin işyerindeki görev ve ilişkilerini hem fiziksel hem de bilişsel olarak yeniden şekillendirmesi, işiyle ilgili bir takım düzenlemeler yapması olarak tanımlanabilir (Wrzesniewski ve Dutton, 2001). Wrzesniewski ve Dutton (2001) tarafından literatüre kazandırılan iş becerikliliği, bireylerin görev tanımlarında yer almayan, yaptıkları işi kendileri için daha ilgi çekici ve motive edici hale getirmek amacıyla sergiledikleri proaktif iş davranışlarıdır (Tims ve Bakker, 2010; Wrzesniewski ve Dutton, 2001). İş becerikliliğinin ilgili yazında iki farklı bakış açısıyla kavramsallaştırıldığı görülmektedir. Tims vd. (2012), iş becerikliliğini iş talepleri-iş kaynakları modeline dayandırmakta, çalışanın ihtiyaç ve kabiliyetleri doğrultusunda iş taleplerini ve kaynaklarını dengelemek üzere işlerinin bazı yönlerini yeniden yapılandırmaları olarak kavramsallaştırmaktadırlar. Wrzesniewski ve Dutton (2001)'ın kavramsallaştırmasında ise bireylerin işte anlam bulmak amacıyla işlerini ihtiyaçları ve değerleriyle uyumlu hale getirmeleri vurgulanmakta ve iş becerikliliği davranışlarının sergilenmesinde temel çıkış noktasının iş taleplerini ve kaynaklarını dengelemekten ziyade kişinin bazı temel psikolojik güdüleri olduğu ifade edilmektedir.

Wrzesniewski ve Dutton (2001), çalışanların iş becerikliliği davranışları sergilemesinde üç temel psikolojik güdü olduğuna dikkat çekmektedir. Bunlar; kişinin işi üzerinde daha fazla kontrole sahip olmayı istemesi; olumlu bir benlik imajı yaratma arzusu ve diğer örgüt üyeleriyle bağlantıda olma iseği olup söz konusu istekler, çalışanları yaptıkları işin anlamını ve iş rollerini yeniden inşa etmeye sevk etmektedir. Wrzesniewski ve Dutton (2001)'e göre çalışanlar görev, ilişkisel ve bilişsel beceriklilik olmak üzere üç farklı şekilde iş becerikliliği davranışları sergileyebilirler. Görev becerikliliği, çalışanın üstlenmiş olduğu görevlerin türünü, kapsamını veya adedini değiştirerek yaptığı işin sınırlarını genişletmesidir. İlişki becerikliliği ise çalışanın diğer örgüt üyeleriyle olan etkileşimlerinin niteliği ve sıklığını değiştirmesi iken bilişsel beceriklilik de çalışanın yaptığı işe daha geniş bir bakış açısı geliştirmesidir. Söz konusu değişimler artırımsal veya radikal; dışarıdan görünür ya da görünmez nitelikte olabilir. Ayrıca sınırları net bir şekilde çizilmiş en rutin işlerde bile

çalışanların iş becerikliliği davranışları sergilemesi mümkündür. Çünkü aslında hiçbir iş statik olmayıp her iş, işin sahibi tarafından yapılma sürecinde bir şekilde değişime uğramaktadır (Wrzesniewski ve Dutton, 2001).

Lazazzara vd. (2020)'nin iş becerikliliğini ele alan nitel çalışmalar üzerine yaptığı meta-sentez araştırma bulguları; çalışanların iş becerikliliği davranışları sergilemesinin altında yatan temel faktörlerin, işle ilgili bilgi, becerileri artırmak ve daha fazla iş performansı sergilemek olduğunu göstermektedir. Bunun yanı sıra talepkâr iş çevresiyle baş etmek, işte daha fazla anlam bulmak, kuruma daha fazla katkıda bulunmak gibi saiklerle de çalışanların iş becerikliliği davranışları sergiledikleri anlaşılmaktadır (Lazazzara vd., 2020; Lin ve Meng, 2024).

İş becerikliliğine etki eden bireysel ve örgütsel faktörler incelendiğinde; işe tutkunluk (Chen, 2019; Lu vd., 2014); iş özerkliği ve öz-yeterlilik (Kim vd., 2018a; Kim vd., 2018b); iş tecrübesi, olumlu bir benlik imajı (Niessen vd., 2016), içsel iş motivasyonu (Moon vd., 2020); algılanan örgütsel destek ve geri bildirimin (Kim ve Beehr, 2022) iş becerikliliğini pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Ayrıca bazı araştırma bulguları (Buonocore vd., 2020; Lu vd., 2014; Signore vd., 2024), iş güvencesizliğinin çalışanları iş becerikliliği davranışları sergilemeye sevk ettiğini göstermektedir. İş becerikliliği davranışları sergileyen çalışanların görev ve bağlamsal performanslarının arttığı (Lee ve Lee, 2018); işlerinden daha fazla tatmin oldukları, kişi-iş uyumlarının arttığı (Li vd., 2023), psikolojik sermaye (Vogt vd., 2016), işe tutkunluk ile öznel iyi oluşlarını da pozitif yönde etkilediği anlaşılmaktadır (Signore vd., 2024).

2.4. İşyeri Maneviyatı, İşte Kendini Yetiştirme ve İş Becerikliliği İlişkisi

Bu çalışmada öz-belirleme kuramı (Ryan ve Deci, 2000) ve işte kendini yetiştirme modelinden (Spreitzer vd., 2005) hareketle işyeri maneviyatının, işte kendini yetiştirmeyi pozitif yönde etkileyeceği beklenmektedir. Öz-belirleme kuramına (Ryan ve Deci, 2000) göre her birey içsel olarak büyüme ve gelişme potansiyeline sahiptir ancak kişinin bu potansiyelini gerçekleştirmesi, içinde bulunduğu sosyal bağlam tarafından etkilenmektedir. Bireyler, çevrenin kendilerine koydukları amaçlara ulaşmak üzere dışardan kontrol edilmeleri veya zorlanmaları halinde değil, kendi istek ve iradeleriyle hareket ettiklerinde içsel olarak motive olduklarında psikolojik olarak büyüme ve canlılığı deneyimlemektedirler. Psikolojik olarak büyüme ve canlılık için de doğuştan gelen üç temel psikolojik ihtiyacın (özerklik, yetkinlik ve ilişki ihtiyacı) karşılanması gerekmektedir. Özerklik, kişinin davranış ve eylemlerini kendisinin seçtiğini, onayladığını hissetmesi; yetkinlik, çevre ile etkili bir şekilde etkileşime girebilme kabiliyeti; ilişkili olma ise aidiyet ve başkalarıyla bağ kurma gereksinimini ifade etmektedir. Söz konusu kurama göre bu psikolojik ihtiyaçların tatmini içsel motivasyon sağlamakta ve böylelikle bireyler içsel bir büyüme ile canlılığı deneyimlemektedirler (Ryan ve Deci, 2000).

Yukarıda kısaca değinilen öz-belirleme kuramından hareketle işyeri maneviyatı arttıkça çalışanların temel psikolojik ihtiyaçlarının karşılanmasının kolaylaşacağı, böylece işte daha fazla kendilerini yetiştirebilecekleri beklenmektedir. Örneğin, yaptığı işi anlamlı bulan ve çalıştığı kurumun değerleriyle bireysel değerleri örtüşen çalışanların, iş ortamında algıladığı yetkinlik ve özerkliğin güçlenebileceği; topluluk duygusunun ise çalışanların başkalarıyla bağ kurma ve aidiyet ihtiyacını karşılayabileceği söylenebilir. Bunun yanı sıra işyeri maneviyatının işte kendini yetiştirmeyi teşvik eden bazı koşulları (Spreitzer vd., 2005) çalışanlara sağlayabileceği düşünülmektedir. Spreitzer vd. (2005) tarafından geliştirilen işte kendini yetiştirme modeline göre söz konusu teşvik edici koşullar, kişinin işini yaparak elde edebileceği kaynaklar (bilgi, anlam, olumlu duygular ve ilişkisel kaynaklar) ve destekleyici çalışma ortamı özellikleridir. İşyeri maneviyatı vasıtasıyla çalışanların söz konusu koşul ve kaynaklara erişiminin daha kolay olacağı beklenebilir. Örneğin, işyeri maneviyatının alt boyutlarından olan anlamlı iş ve örgütsel değerlerle uyum, çalışanların işlerinde daha fazla olumlu duygu hissetmesini, işe ilişkin bilgi ve pozitif bir anlam üretmesini sağlayabilecektir. Topluluk duygusu ise çalışanların ilişkisel kaynaklarını artırabilecektir. Bir diğer teşvik edici koşul olan destekleyici çalışma ortamının işyeri maneviyatı ile daha mümkün hale geleceği beklenebilir. Nitekim, çalışanların manevi/ruhsal ihtiyaçlarının karşılandığı maneviyat temelli örgütler, insan ilişkilerinin saygı ve güvene dayandığı, çalışanlar arasında bilgi paylaşımı, işbirliği ve dayanışmanın olduğu, çalışanın iş rolü vasıtasıyla hem kendini ifade edebildiği hem de ruhen beslendiği bir iş çevresine işaret etmektedir (Mhatre ve Mehta, 2023; Milliman vd., 2003; Singh ve Singh, 2022). Dolayısıyla çalışanı destekleyen ve güçlendiren böyle bir çalışma ortamının işte kendini yetiştirmeyi kolaylaştıracağı söylenebilir. İşyeri maneviyatı-işte kendini yetiştirme

ilişkisini ele alan sınırlı sayıdaki araştırma bulguları da (Baloch vd., 2021; Özdemir vd., 2022; Van der Walt, 2018), işyeri maneviyatının işte kendini yetiştirmeyi pozitif yönde etkilediğine işaret etmektedir. Yapılan bu açıklamalar ışığında geliştirilen hipotez aşağıdaki gibidir:

H_1: İşyeri maneviyatı, işte kendini yetiştirmeyi pozitif yönde etkilemektedir.

Çalışmanın bir diğer hipotezi ise işyeri maneviyatının hem doğrudan hem de işte kendini yetiştirme aracılığıyla iş becerikliliğini pozitif yönde etkilemesidir. Kaynakların korunması kuramına (Hobfoll, 2011) göre bireyler zaman, fiziksel ve ruhsal enerji gibi sınırlı kaynaklara sahip olup söz konusu kaynaklardaki herhangi bir azalma ya da kayıp bireylerde strese yol açmaktadır. Bu nedenle, bireyler sahip oldukları kaynakları korumak, yenilemek veya daha da artırmak üzere harekete geçmektedirler. Hem işyeri maneviyatının hem de işyeri maneviyatıyla birlikte artan işte kendini yetiştirmenin çalışanlara bilgi, beceri, motivasyon gibi bazı ilave kaynaklar sağlayacağı (Kleine vd., 2019; Shahid vd., 2021; Spreitzer vd., 2005) ve çalışanların da bu kaynakları korumak ya da artırmak üzere iş becerikliliği davranışları sergileyebilecekleri söylenebilir. Örneğin, görev becerikliliği ile çalışanlar işle ilgili daha fazla bilgi ve beceri kazanabilecek; iş deneyimlerini çeşitlendirip genişletme imkânı bulabileceklerdir (Wrzesniewski ve Dutton, 2001). Bilişsel beceriklilik, yapılan işin çalışan nezdindeki anlam ve değerini zenginleştirirken (Buonocore vd., 2020), ilişki becerikliliği ise çalışanlara hali hazırda sahip oldukları ilişkisel kaynakları (örn. yönetici ya da çalışma arkadaşları desteği) koruma ve güçlendirme olanağı sunabilecektir (Wrzesniewski ve Dutton, 2001). Bu noktadan hareketle işyeri maneviyatı arttıkça çalışanların işte kendilerini daha fazla yetiştirebilecekleri, işle ilgili daha fazla kaynağa kavuşabilecekleri ve sahip oldukları bu kaynakları korumak veya artırmak üzere iş becerikliliği davranışlarına yönelebilecekleri beklenebilir. Bu açıklamalar ışığında geliştirilen hipotezler şunlardır:

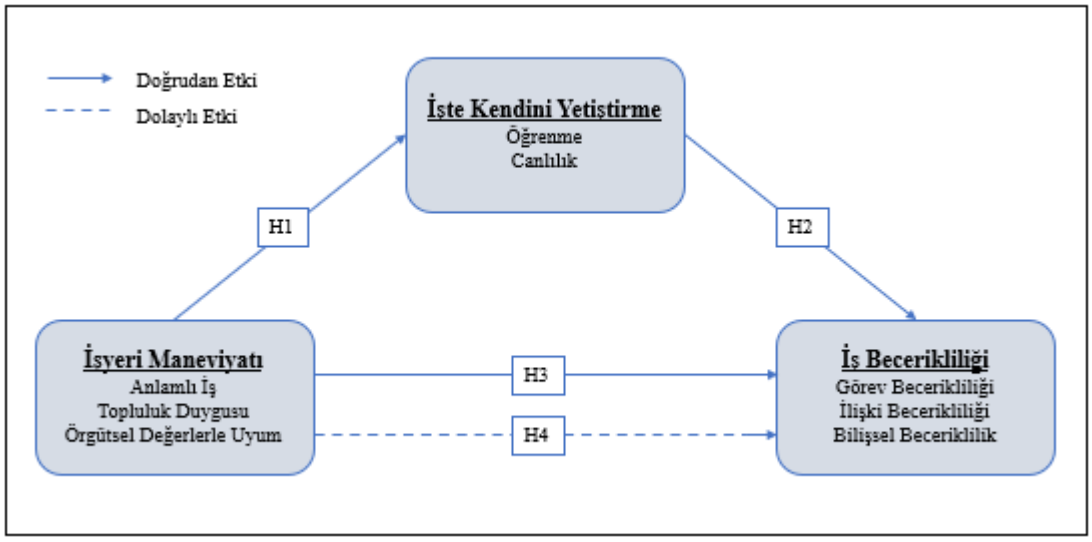
H_2: İşte kendini yetiştirme, iş becerikliliğini pozitif yönde etkilemektedir.

H_3: İşyeri maneviyatı, iş becerikliliğini pozitif yönde etkilemektedir.

H_4: İşyeri maneviyatının iş becerikliliğine etkisinde işte kendini yetiştirmenin aracı rolü vardır.

Mevcut çalışmanın araştırma modeli Şekil 1'de sunulmuştur.

Şekil 1. Araştırmanın Modeli



3. Yöntem

3.1. Araştırmanın Yöntemi, Evreni ve Örneklemi

Bu çalışma nicel bir araştırma olup araştırma verileri yürütülen anket çalışmasıyla toplanmıştır. Şırnak Üniversitesi Etik Kurul Başkanlığı'ndan alınan etik kurul onayının akabinde anket çalışmasına başlanılmıştır.

Araştırmanın evreni, Şırnak ilinin Silopi ilçesindeki ilköğretim ve lise düzeyinde eğitim veren devlet okullarında görev yapan öğretmenler olarak belirlenmiştir. Şırnak İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden alınan bilgilere göre Silopi ilçesinde görev yapmakta olan öğretmen sayısı yaklaşık 1.500'dür. 1.500 kişilik bir anakütleden %5 hata payı ve %95 güven aralığına göre 306 kişilik bir örnekleme ulaşmak yeterli olmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2017). Basit tesadüfi örneklem yöntemi, çevrimiçi anket tekniğiyle 2023 yılının Mart ve Nisan aylarında 436 kişiye ulaşılmıştır. Gelişigüzel veya eksik bir şekilde doldurulan 19 adet form elenerek toplamda 417 anket değerlendirmeye alınmıştır.

Örnekleme ilişkin tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde; katılımcıların %57,6'sının kadın (240 kişi) ve %42,4'ünün (177 kişi) erkek olduğu görülmektedir. Katılımcıların yarıya yakın bir kısmı (%46,3) 30 yaşın altında iken, 30-35 yaş aralığında olanların oranı %36,7; 36-45 yaş aralığında olanların oranı %15,2; 46 yaş ve üstü olanların oranı ise %1,4'tür. Katılımcıların %50,1'i bekâr olup %49,9'u evlidir. Tamamına yakın bir kısmı (%90,6) lisans mezunudur. Yüksek lisans mezunu olanların oranı %9,1 (38 kişi) iken, %0,2'si (1 kişi) doktora mezunudur. Katılımcıların çalışma süreleri ele alındığında, yarıya yakın bir kısmının (%47,7) üç yıldan az bir süredir mevcut kurumlarında çalıştığı, üç ile beş yıl arası çalışanların oranının %32,8; altı-10 yıl arası çalışanların oranının %14,6 ve 10 yıldan daha uzun bir süredir çalışanların oranının ise %4,7 olduğu görülmektedir. Katılımcıların demografik özellikleri genel olarak değerlendirildiğinde, katılımcıların önemli bir kısmının (%83) en fazla 35 yaşında oldukları, yarıdan biraz fazlasının kadın ve bekâr oldukları, büyük bir çoğunluğunun (%80,5) en fazla beş yıldır mevcut kurumlarında çalıştıkları söylenebilir.

3.2. Veri Toplama Araçları

Verilerin toplanmasında örgütsel maneviyat, işte kendini yetiştirme ve iş becerikliliği ölçekleri kullanılmıştır.

İşyeri Maneviyatı: Milliman vd. (2003) tarafından geliştirilen, Çakıroğlu ve Aydoğan (2021) tarafından Türkçeye uyarlanan ölçek kullanılmıştır. Ölçek; anlamlı iş (altı madde), topluluk duygusu (yedi madde) ve örgütsel değerlerle uyum (sekiz madde) olmak üzere üç boyuttan ve toplam 21 maddeden oluşmaktadır. Anlamlı iş boyutu için örnek ifade, "yaptığım iş ruhuma enerji veriyor"; topluluk duygusu boyutu için örnek ifade, "işyerinde çalışanların ortak bir amaç ile birbirine bağlı olduğunu düşünüyorum"; örgütsel değerlerle uyum boyutu için örnek ifade, "çalıştığım örgütün misyonuna bağlı olduğumu hissediyorum" şeklindedir. Ölçek 5'li Likert tipi olup yanıtlar "1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum" aralığında derecelendirilmiştir. İşyeri maneviyatı ölçeğinin Cronbach alfa değeri, 0,945 olup yüksek derecede güvenilir olduğu elde edilmiştir (Gürbüz ve Şahin, 2017).

İşte Kendini Yetiştirme: Porath vd. (2012) tarafından geliştirilen, Koçak (2016) tarafından Türkçeye uyarlaması yapılan işte kendini yetiştirme ölçeği kullanılmıştır. Koçak (2021)'ın akademisyenler, beyaz yakalılar ve mavi yakalılar üzerinde yürüttüğü çalışmada ölçeğin ölçüm değişmezliği test edilmiş ve yapı ile metrik değişmezliğe sahip olduğu bulunmuştur. Ölçek, öğrenme (dört madde) ve canlılık (dört madde) olmak üzere iki boyuttan ve toplam sekiz maddeden oluşmaktadır. Canlılık boyutu için örnek ifade, "işyerindeyken kendimi zinde ve uyanık hissederim"; öğrenme boyutu için örnek ifade, "işyerindeyken kendimi sık sık bir şey öğrenirken buluyorum" şeklindedir. Ölçek 5'li Likert tipi olup yanıtlar "1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum" aralığında derecelendirilmiştir. İşte kendini yetiştirme ölçeğinin Cronbach alfa değeri, 0,938 olarak elde edilmiş olup yüksek derecede güvenilirliğe sahiptir (Gürbüz ve Şahin, 2017).

İş Becerikliliği: Katılımcıların ne düzeyde iş becerikliliği davranışları sergilediklerini belirlemek üzere Slemp ve Vella-Brodrick (2013) tarafından geliştirilen, Kerse (2017) tarafından Türkçe uyarlaması yapılan iş becerikliliği ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, üç boyut ve 19 maddeden oluşmaktadır. İş becerikliliğinin alt boyutları olan görev becerikliliği yedi madde; ilişki becerikliliği yedi madde; bilişsel beceriklilik ise beş madde

içermektedir. Görev becerikliliği için örnek ifade, "işimi daha eğlenceli hale getirmek için işimde bazı değişiklikler yaparım"; ilişki becerikliliği için örnek ifade, "işyerinde diğerleriyle iletişimimi artıracak faaliyetlere katılırım"; bilişsel beceriklilik için örnek madde ise "işimin yaşamıma sağladığı olumlu yöndeki katkıları düşünürüm" şeklindedir. Ölçek 5'li Likert tipi olup yanıtlar "1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum" aralığında derecelendirilmiştir. İş becerikliliği ölçeğinin Cronbach alfa değeri, 0,901 olup yüksek derecede güvenilir olduğu elde edilmiştir (Gürbüz ve Şahin, 2017).

4. Bulgular

4.1. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi

Veri analizinin ilk aşamasında, araştırmada kullanılan ölçeklerin yapı, birleşme ve ayrışma geçerliliği ile güvenilirliği test edilmiştir. Ölçeklerin yapı geçerliliğini test etmek üzere AMOS 23.0 programında en yüksek olabilirlik (maximum-likelihood) ve önyükleme (bootstrap, n=5000) yöntemi kullanılarak birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Birleşme ve ayrışma geçerliliği ile güvenilirliği test etmek amacıyla ölçeklere ait ortalama açıklanan varyans (AVE; average variance extracted), bileşik güvenilirlik (CR; composite reliability) ve Cronbach alfa (α) değerleri hesaplanmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 1'de yer almaktadır.

Tablo 1. Doğrulayıcı Faktör Analizi, Ortalama Açıklanan Varyans (AVE), Bileşik Güvenilirlik (CR) ve Cronbach Alfa (α) Değerleri

Değişkenler	χ2/ (df)	RMSEA	TLI	GFI	CFI	SRMR	AVE	CR	α
Anlamlı İş	0,680	0,000	1,00	0,998	1,00	0,0080	0,575	0,840	0,836
Topluluk Duygusu	2,244	0,052	0,989	0,989	0,995	0,0162	0,663	0,922	0,914
Örgütsel Değerlerle Uyum	1,838	0,045	0,990	0,989	0,996	0,0155	0,624	0,921	0,913
Canlılık	1,230	0,023	0,999	0,999	1,00	0,0019	0,852	0,958	0,962
Öğrenme	0,819	0,006	1,00	0,998	1,00	0,0057	0,733	0,916	0,914
Görev Becerikliliği	2,162	0,053	0,976	0,989	0,988	0,0249	0,410	0,776	0,763
İlişki Becerikliliği	2,912	0,068	0,961	0,982	0,979	0,0292	0,426	0,814	0,802
Bilişsel Beceriklilik	2,710	0,064	0,975	0,997	0,996	0,0125	0,427	0,738	0,748

***Eşik Değerler/Kabul Edilebilir İndeks Değerleri*:** χ2/df ≤4-5; RMSEA=0,06-0,08; TLI=0,90-0,94; GFI=0,85-0,89; CFI ≥0,95; SRMR <0,08
***İyi Uyum İndeks Değerleri*:** χ2/df= ≤3; RMSEA=≤0,05; GFI≥0,90; TLI ≥ 0,95; CFI ≥ 0,97; SRMR <0,05 (Byrne, 2016; Meydan ve Şeşen, 2015).

Doğrulayıcı faktör analizinde bazı düzeltme/iyileştirme işlemleri yapılmıştır. Öncelikle, veri seti uç değerlerden temizlenmiş; daha sonrasında faktör yükü 0,50'nin altında olduğu tespit edilen maddeler çıkarılmış (Hair vd., 2010) ve son olarak gözlenen değişkenlere ait hata terimlerinin kovaryanslarını eşleştirmek suretiyle modifikasyon işlemi yapılmıştır. İşyeri maneviyatının alt boyutu olan anlamlı iş boyutundaki üçüncü ve beşinci madde, topluluk duygusu boyutunda yer alan birinci madde, örgütsel değerlerle uyum boyutundaki ikinci madde 0,50'nin altında faktör yüküne sahip olmaları nedeniyle çıkarılmıştır. Anlamlı iş boyutunda herhangi bir modifikasyon işlemi yapılmamış; topluluk duygusu ve örgütsel değerlerle uyum boyutlarında ise ikişer modifikasyon işlemi uygulanmıştır. Yapılan düzeltme işlemlerinden sonra doğrulayıcı faktör analizi tekrarlanmış ve Tablo 1'de görüleceği üzere anlamlı iş, topluluk duygusu ve örgütsel değerlerle uyumun iyi uyum indeks değerlerine sahip olduğu belirlenmiştir.

İşte kendini yetiştirmenin alt boyutlarından sadece canlılık boyutunda bir modifikasyon işlemi yapılmış ve her iki boyutun (canlılık ve öğrenme) iyi uyum değerlerine sahip olduğu görülmüştür (bkz. Tablo 1). Son olarak iş becerikliliğinin alt boyutları olan görev, ilişki ve bilişsel becerikliliğinin yapı geçerliliği test edilmiştir. Görev becerikliliği için herhangi bir modifikasyon işlemine ihtiyaç duyulmamış ancak ölçekte yer alan ikinci ve yedinci maddeye ait faktör yüklerinin 0,50'den düşük olması nedeniyle analizden çıkarılmıştır. Aynı şekilde faktör yükü 0,50'nin altında olduğu görülen ilişki becerikliliğindeki yedinci madde ve bilişsel beceriklilik boyutundaki ikinci madde çıkarılmıştır. İlişki becerikliliği boyutunda iki; bilişsel beceriklilik boyutunda bir modifikasyon işlemi yapılmıştır. Tekrarlanan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda görev becerikliliğinin iyi; ilişki ve bilişsel becerikliliğin ise kabul edilebilir uyum değerlerine sahip olduğu görülmüştür.

Tablo 1'de yer alan bulgular incelendiğinde anlamlı iş, topluluk duygusu, örgütsel değerlerle uyum, canlılık ve öğrenme ölçeklerine ait açıklanan ortalama varyans (AVE) değerlerinin (sırasıyla 0,575; 0,663; 0,624; 0,852 ve 0,733) 0,50'den; bileşik güvenilirlik (CR) değerlerinin 0,70'ten büyük olduğu görülmektedir (sırasıyla 0,840; 0,922; 0,921; 0,958 ve 0,916). Böylece ölçeklerin birleşim geçerliliğine sahip olduğu ifade edilebilir (Hair vd., 2010).

Diğer taraftan görev, ilişki ve bilişsel becerikliliğine ait AVE değerlerinin (sırasıyla 0,410, 0,426, 0,427) 0,50'den küçük; CR değerlerinin (sırasıyla 0,776, 0,814, 0,738) 0,70'ten büyük olduğu tespit edilmiştir. Fornell ve Larcker (1981)'e göre AVE değerinin 0,50'den küçük ancak CR değerinin 0,60'tan yüksek olması bir ölçeğin birleşim geçerliliği için yeterlidir. Bu noktadan hareketle görev, ilişki ve bilişsel becerikliliğinin birleşim geçerliliğine sahip olduğu söylenebilir.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin ayrışma geçerliliğine sahip olup olmadığını belirlemek amacıyla korelasyon analizi yapılmış ve her bir değişkene ait açıklanan varyans değerlerinin karekökü (√AVE) ile değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları karşılaştırılmıştır (Fornell ve Larcker, 1981). Ayrıca her bir faktöre ait maksimum paylaşılan varyansın karesi (MSV; maximum squared variance) ile paylaşılan varyansların karelerinin ortalamaları (ASV; average shared square variance) hesaplanmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2. Korelasyon Analizi ve Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler	MSV	ASV	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Anlamlı İş	0,56	0,28	**(0,76)**							
2. Topluluk Duygusu	0,62	0,26	0,53**	**(0,81)**						
3. Örgütsel Değerlerle Uyum	0,42	0,31	0,57**	0,79**	**(0,79)**					
4. Canlılık	0,38	0,34	0,75**	0,57**	0,65**	**(0,92)**				
5. Öğrenme	0,29	0,28	0,54**	0,50**	0,56**	0,62**	**(0,86)**			
6. Görev Becerikliliği	0,35	0,22	0,37**	0,29**	0,36**	0,50**	0,54**	**0(,64)**		
7. İlişki Becerikliliği	0,25	0,23	0,40**	0,43**	0,45**	0,48**	0,46**	0,59**	**(0,66)**	
8. Bilişsel Beceriklilik	0,29	0,20	0,45**	0,29**	0,41**	0,44**	0,47**	0,54**	0,50**	**(0,65)**
Aritmetik Ortalama			3,84	3,61	3,69	3,68	3,90	3,94	3,85	4,16
Standart Sapma			0 ,798	0,876	0,818	0,954	0,808	0,543	0,619	0,517

***p<0,1; **p<0,01; *p<0,05, (): AVE değerlerinin karekökü

Tablo 2'de yer alan bulgular, tüm değişkenler arasındaki korelasyon katsayılarının, her bir değişkene ait ortalama açıklanan varyans değerlerinin karekökünden (√AVE) küçük olduğunu göstermektedir. Ayrıca her bir değişkene ait paylaşılan varyansın karesi ile paylaşılan varyansların karelerinin ortalamalarının ilgili değişkenin AVE değerlerinden düşük olduğu görülmektedir. Dolayısıyla ölçeklerin ayrışma geçerliliğine sahip olduğu ifade edilebilir (Fornell ve Larcker, 1981; Hair vd., 2010).

Bununla birlikte Tablo 2'de yer alan korelasyon analizi bulguları, tüm araştırma değişkenleri arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu göstermiştir. Göreceli olarak en yüksek pozitif yönlü ilişkinin anlamlı iş-canlılık arasında olduğu (r=,75; p<0,01); en düşük pozitif yönde ilişkinin topluluk duygusu-görev becerikliliği (r=,29; p<0,01) ve topluluk duygusu-bilişsel beceriklilik (r=,29; p<0,01) arasında olduğu görülmüştür.

4.2. Araştırmanın Ölçüm Modeli ve Alternatif Ölçüm Modelleri İle Karşılaştırılması

Analizin ikinci safhasında, tüm değişkenler arasında bir bütün olarak ayrışım geçerliliği açısından bir sorun olup olmadığını incelemek üzere model karşılaştırması yapılmıştır (Gürbüz, 2019). Araştırmanın ölçüm modeli ve oluşturulan alternatif modeller en yüksek olabilirlik (maximum-likelihood) ve önyükleme (bootstrap) (n=5000) yöntemi kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmiştir. Model 1, sekiz faktörden (anlamlı iş, topluluk duygusu, örgütsel değerlerle uyum, canlılık, öğrenme, görev, ilişki ve bilişsel beceriklilikten) oluşan mevcut ölçüm modelidir. Model 2, işyeri maneviyatının tek boyutlu olarak ele alındığı altı faktörlü alternatif ölçüm modelidir. Model 3, hem işyeri maneviyatı hem de işte kendini yetiştirme ayrı ayrı tek boyut olarak ele alınmış olup beş faktörden oluşmaktadır. Üç faktörden oluşan Model 4'te, işyeri

maneviyatı, işte kendini yetiştirme ve iş becerikliliği değişkenleri her biri ayrı ayrı tek boyut olarak ele alınmıştır. Son olarak Model 5'te, tüm değişkenler tek faktör altında toplanmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 3'te sunulmuştur.

Tablo 3. Alternatif Ölçüm Modellerine İlişkin Uyum İndeksleri

Model	χ2	df	χ2/ df	RMSEA	TLI	GFI	CFI	Model Karşılaştırma		
									Δχ2	Δ (df)
Model 1[a]	1414,585	701	2,017	0,049	0,931	0,855	0,938	-	-	-
Model 2[b]	2274,246	714	3,185	0,072	0,851	0,753	0,864	M2-M1	859,661	13
Model 3[c]	3058,807	719	4,254	0,088	0,778	0,680	0,795	M3-M1	1644,222	18
Model 4[d]	3275,134	726	4,511	0,092	0,761	0,661	0,777	M4- M1	1860,549	25
Model 5[e]	4772,545	729	6,546	0,115	0,622	0,524	0,647	M5-M1	3357,96	28

Kabul Edilebilir Düzeydeki Uyum İndeks Değerleri: χ2/df ≤4-5; RMSEA=0,05-0,08; TLI=0,90-0,95; GFI=0,85- 0,89; CFI ≥0,90 (Meydan ve Şeşen, 2015; Gürbüz, 2019).

a: Sekiz faktörlü mevcut ölçüm modelidir

b: İşyeri maneviyatının tek boyut altında toplandığı altı faktörlü model

c: İşyeri maneviyatı ile işte kendini yetiştirmenin ayrı ayrı tek boyut olarak ele alındığı beş faktörlü model

d: İşyeri maneviyatı, işte kendini yetiştirme ve iş becerikliliğinin ayrı ayrı tek boyut olarak ele alındığı üç faktörlü model

e: Tüm değişkenlerin tek faktör altında toplandığı model

Tablo 3'te yer alan bulgular incelendiğinde sekiz faktörlü mevcut ölçüm modelinin uyum indeks değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içerisinde yer aldığı görülmektedir. Model 2, Model 3, Model 4 ve Model 5'e ilişkin uyum indeks değerleri ise kabul edilebilir sınırlar içinde yer almamaktadır. Böylece veri setine en iyi uyum sağlayan modelin sekiz faktörlü mevcut ölçüm modeli olduğu ve ayrışım geçerliliğinin sağlandığı kanaatine varılmıştır.

4.3. Araştırmanın Yapısal Modelinin Test Edilmesi

Veri analizinin son aşamasında en yüksek olabilirlik (maximum-likelihood) ve önyükleme (bootstrap, n=5000) yöntemi kullanılarak araştırmanın yapısal modeli test edilmiştir. Yapısal modele ilişkin uyum indeks değerleri şu şekildedir: χ2/ (df): 2,224; RMSEA: 0,054; CFI:0,925; TLI: 0,917; GFI:0,842; SRMR: 0,0658. Değişkenler arasındaki doğrudan etkilere ilişkin yol katsayıları Tablo 4'te sunulmuştur.

Tablo 4. Doğrudan Etkilere İlişkin Yol Katsayıları

	Beta	S.H	%95 Güven Aralığı
			Alt Limit G.A -Üst Limit G.A
Anlamlı İş → Canlılık	0,678***	0,053	0,571-0,778
Anlamlı İş → Öğrenme	0,374***	0,074	0,224-0,514
Topluluk Duygusu → Canlılık	-0,057	0,078	-0,212-0,092
Topluluk Duygusu → Öğrenme	0,009	0,110	-0,217-0,221
Örgütsel Değerlerle Uyum→ Canlılık	0,299**	0,089	0,125-0,484
Örgütsel Değerlerle Uyum→ Öğrenme	0,356**	0,116	0,126-0,590
Canlılık → Görev Becerikliliği	0,249**	0,084	0,081-0,412
Canlılık → İlişki Becerikliliği	0,335***	0,081	0,171-0,488
Canlılık → Bilişsel Beceriklilik	0,253**	0,082	0,085-0,404
Öğrenme → Görev Becerikliliği	0,522***	0,086	0,354-0,686
Öğrenme → İlişki Becerikliliği	0,379***	0,087	0,204-0,545
Öğrenme → Bilişsel Beceriklilik	0,445***	0,083	0,286-0,613
Anlamlı İş → Görev Becerikliliği	-0,233	1,200	-2,840-0,240
Anlamlı İş → İlişki Becerikliliği	- 0,147	1,200	-2,585-0,303
Anlamlı İş → Bilişsel Beceriklilik	0,157	1,077	-1,848-0,616
Topluluk Duygusu → Görev Becerikliliği	- 0,169	0,504	-0,569-0,155
Topluluk Duygusu → İlişki Becerikliliği	0,109	0,481	-0,275-0,419
Topluluk Duygusu → Bilişsel Beceriklilik	- 0,286	0,457	-0,703- 0,005

Tablo 4. Doğrudan Etkilere İlişkin Yol Katsayıları (Devam)

	Beta	S.H	%95 Güven Aralığı
			Alt Limit G.A -Üst Limit G.A
Örgütsel Değerlerle Uyum → Görev Beceriklilik	0,076	0,557	-0,251-0,605
Örgütsel Değerlerle Uyum → İlişki Becerikliliği	0,135	0,522	-0,161-0,656
Örgütsel Değerlerle Uyum → Bilişsel Beceriklilik	0,296	0,493	-0,002-0,781

p<0,05; **p<0,01; ***p<0,001; Beta: Standardize Edilmiş Beta Katsayısı; S.H: Standart Hata; G.A: Güven Aralığı

Tablo 4'te yer alan bulgular incelendiğinde işyeri maneviyatının alt boyutlarından anlamlı iş ve örgütsel değerlerle uyumun işte kendini yetiştirmenin boyutları olan canlılık ve öğrenme üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisinin olduğu anlaşılmaktadır. Topluluk duygusunun ise işte kendini yetiştirmenin her iki boyutu (canlılık ve öğrenme) üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. Dolayısıyla H_1 hipotezi kısmen desteklenmiştir.

İşte kendini yetiştirmenin iş becerikliliği üzerindeki doğrudan etkileri incelendiğinde ise; işte kendini yetiştirmenin tüm boyutlarının iş becerikliliğinin tüm boyutları (görev, ilişki ve bilişsel beceriklilik) üzerinde pozitif yönde bir etkisi olduğu görülmektedir. Böylelikle H_2 hipotezi desteklenmiştir.

Diğer taraftan işyeri maneviyatının tüm alt boyutlarının iş becerikliliği boyutları üzerinde doğrudan, anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Bu nedenle, H_3 hipotezi desteklenmemiştir.

Anlamlı iş ve örgütsel değerlerle uyumun işte kendini yetiştirmenin alt boyutları olan canlılık ve öğrenme aracılığıyla iş becerikliliği boyutları (görev, ilişki ve bilişsel beceriklilik) üzerinde dolaylı bir etkiye sahip olup olmadığını test etmek üzere yapılan analiz bulguları Tablo 5'te sunulmuştur.

Tablo 5. Dolaylı Etkilere İlişkin Yol Katsayıları

	Beta	S.H.	%95 Güven Aralığı
			Alt Limit G.A. -Üst Limit G.A.
Anlamlı İş → Canlılık→ Görev Becerikliliği	0,173**	0,057	0,064-0,286
Anlamlı İş → Canlılık→ İlişki Becerikliliği	0,226***	0,053	0,122-0,327
Anlamlı İş → Canlılık→ Bilişsel Beceriklilik	0,176**	0,055	0,064-0,280
Anlamlı İş → Öğrenme→ Görev Becerikliliği	0,148	0,102	-0,169-0,245
Anlamlı İş → Öğrenme→ İlişki Becerikliliği	0,108	0,075	-0,123-0,184
Anlamlı İş → Öğrenme→ Bilişsel Beceriklilik	0,128	0,088	-0,138-0,224
Örgütsel Değerlerle Uyum → Canlılık→ Görev B.	0,064**	0,029	0,014-0,128
Örgütsel Değerlerle Uyum → Canlılık→ İlişki B.	0,085**	0,036	0,024-0,163
Örgütsel Değerlerle Uyum → Canlılık→ Bilişsel B.	0,065*	0,031	0,012-0,132
Örgütsel Değerlerle Uyum → Öğrenme→ Görev B.	0,151**	0,064	0,036-0,290
Örgütsel Değerlerle Uyum → Öğrenme→ İlişki B.	0,110**	0,051	0,024-0,228
Örgütsel Değerlerle Uyum → Öğrenme→ Bilişsel B.	0,130**	0,058	0,029-0,259

p<0,05; **p<0,01; ***p<0,001; Beta: Standardize Edilmiş Beta Katsayısı; S.H: Standart Hata; G.A: Güven Aralığı

Tablo 5'te yer alan bulgular, anlamlı işin sadece işte kendini yetiştirmenin alt boyutu olan canlılık aracılığıyla iş becerikliliğinin tüm boyutlarını (görev, ilişki ve becerikliliği) pozitif yönde etkilediğini göstermektedir. Anlamlı işin öğrenme duygusu aracılığıyla iş becerikliliği boyutları üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. Diğer taraftan örgütsel değerlerle uyumun hem canlılık hem de öğrenme aracılığıyla iş becerikliliğinin tüm boyutlarını pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Böylelikle H_4 hipotezi kısmen desteklenmiştir. Çalışmada yer alan işyeri maneviyatı ölçeğindeki anlamlı iş haricindeki diğer alt boyutlarda dolaylı etki saptanmıştır. Ancak sonuçlarda da görüleceği gibi "anlamlı iş" boyutunun dolaylı bir etkisi bulunmamaktadır. Bu nedenle, H_4 hipotezi kısmen desteklenmiştir.

5. Sonuç ve Tartışma

Bu çalışmada öğretmenlerin işyerinde algıladıkları işyeri maneviyatının işte kendilerini yetiştirme ile iş becerikliliği davranışları üzerinde anlamlı bir etkisinin olup olmadığı incelenmiştir. Araştırma bulguları işyeri maneviyatının alt boyutlarından işin anlamlılığı ile örgütsel değerlerle uyumun işte kendini yetiştirmeyi pozitif yönde etkilediğini göstermiştir. Bu bulgu, Baloch vd. (2021); Özdemir vd. (2022); Van der Walt (2018) tarafından yapılan çalışmaların bulgularını destekler niteliktedir. İşyeri maneviyatının bir diğer boyutu olan topluluk duygusunun ise işte kendini yetiştirme üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı görülmüştür. Söz konusu bulgu, öğretmenlik mesleğinde iş özerkliğinin göreceli olarak yüksek olması, dolayısıyla da iş ortamındaki topluluk duygusunun çalışanların işte kendilerini yetiştirmeleri üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı şeklinde yorumlanabilir. Bununla birlikte araştırmaya katılan öğretmenlerin yaklaşık yarıya yakın bir kısmı (%47,7) üç yıldan az bir süredir mevcut kurumlarında çalışmakta; beş yıldan daha fazla çalışanların oranı ise örneklemin küçük bir kısmını (%19,3) teşkil etmektedir. Dolayısıyla katılımcıların çalışma arkadaşlarıyla yakın bir diyalog kurmaya yetecek, kuruma kendilerini ait hissedecek, böylelikle de topluluk duygusunu tecrübe edecek kadar bir süre mevcut kurumlarında çalışmadıkları, bu nedenle de topluluk duygusunun işte kendilerini yetiştirmeleri üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı düşünülebilir.

Elde edilen bir diğer bulgu, öğretmenlerin işte kendilerini yetiştirme düzeyleri arttıkça daha fazla iş becerikliliği davranışları sergilemeleridir. Bir diğer ifadeyle işte deneyimlenen canlılık ve öğrenme duygusu arttıkça katılımcılar daha fazla görev, ilişki ve bilişsel beceriklilik davranışları sergilemektedirler. Bu bulgu; katılımcıların işte kendilerini yetiştirme düzeyleri arttıkça işle ilgili daha fazla bilgi, beceri ve tecrübe edinmek, böylelikle de mesleki yetkinliklerini artırmak üzere iş becerikliliği davranışlarına yöneldikleri şeklinde yorumlanabilir. İşte kendini yetiştirme-iş becerikliliği ilişkisini ele alan herhangi bir çalışmaya, araştırmanın yapıldığı tarih itibariyle rastlanılmamıştır. Ancak konuya ilişkin daha önceki araştırmalar, işte kendini yetiştirme düzeyleri artan çalışanların daha fazla görev performansı, yenilikçi iş davranışları ve yaratıcı performans sergilediklerine işaret etmektedir (Carmeli ve Spreitzer, 2009; Kleine vd., 2019; Zhao vd., 2022). Dolayısıyla elde edilen bahsi geçen bulgunun, yukarıda ifade edilen konuyla ilintili daha önceki araştırma bulgularını destekler nitelikte olduğu ifade edilebilir.

Dolaylı etkiler incelendiğinde, işyeri maneviyatının alt boyutlarından örgütsel değerlerle uyum-iş becerikliliği ilişkisinde, işte kendini yetiştirmenin alt boyutları olan hem canlılık hem de öğrenmenin aracı bir rol oynadığı görülmüştür. İşyeri maneviyatının alt boyutu olan anlamlı iş-iş becerikliliği ilişkisinde ise sadece canlılığın aracılık etkisine sahip olduğu; öğrenme duygusunun aracı bir rol oynamadığı tespit edilmiştir. Bir başka deyişle, çalışanların işlerini anlamlı buldukça, artan öğrenme duygusu ile değil, hissettikleri canlılık vasıtasıyla iş becerikliliğine yöneldikleri görülmüştür. Elde edilen bu bulgu, olumlu duyguları inşa etme ve genişletme kuramı (Fredrickson, 2001) kapsamında yorumlanabilir. Olumlu duyguları inşa etme ve genişletme kuramına (Fredrickson, 2001) göre pozitif duygular, bireylerde berrak, açık bir zihin yaratmakta, böylelikle bireylerin daha bütüncül ve çok yönlü düşünebilmelerini sağlamaktadır. Çok yönlü ve bütüncül bakış açısı ise bireylerin düşünce ve eylem repertuvarlarını zenginleştirmekte, böylelikle bireylerde yaratıcılık ve yenilikçilik artmaktadır. Bu noktadan hareketle çalışanların yaptıkları işe atfettikleri anlam arttıkça işle ilgili daha fazla olumlu duygular hissettikleri (örn. canlılık, zindelik), bu olumlu duyguların da çalışanların düşünce ve eylem repertuarlarını çeşitlendirip zenginleştirerek onları işleri üzerinde yeniden düşünmeye (bilişsel beceriklilik), çalışma ilişkilerini yeniden düzenlemeye (ilişkisel beceriklilik) ve görevlerini yapılandırmaya (görev becerikliliği) sevk ettiği söylenebilir.

Çalışmada beklenmeyen bir bulgu ise işyeri maneviyatının tüm alt boyutlarının (anlamlı iş, topluluk duygusu ve örgütsel değerlerle uyumun) iş becerikliliği üzerinde anlamlı bir etkisinin olmamasıdır. Wrzesniewski ve Dutton (2001)'a göre çalışanları iş becerikliliği davranışları sergilemeye sevk eden temel neden, çalışanların işlerini ihtiyaçları ve değerleriyle uyumlu hale getirmeyi istemeleridir. Yaptığı işi anlamlı bulan, çalışma ortamında topluluk duygusunu tecrübe eden ve örgütsel değerlerle bireysel değerleri örtüşen çalışanların, işyerinde ihtiyaçlarını karşılayabildikleri, örgütle veya yaptıkları işle herhangi bir değer uyuşmazlığını hali hazırda yaşamadıkları, bu nedenle de iş becerikliliği davranışları sergileme gereği duymadıkları düşünülebilir.

Elde edilen araştırma bulgularından hareketle maneviyat temelli bir kurum kültürünün okullarda tesis edilmesinin önem arz ettiği söylenebilir. Nitekim, bireylerin, meslekleri ve çalıştıkları kurumla manevi bir bağ kurmalarında, iç dünyalarının derinliği veya zenginliğinden ziyade kurumlardaki çalışma ahlakı ile örgüt kültürünün belirleyici bir rol oynadığı belirtilmekte (Pawar, 2017); bu noktada da liderliğin önemli rol oynadığına dikkat çekilmektedir (Duchon ve Plowman, 2005; Fry, 2003; Marques vd., 2005). Bu nedenle, çalışanların işlerine daha fazla anlam atfetmelerine olanak sağlayan ve örgütle uyumlarını artıran güçlü bir kurum kültürünün tesis edilmesinde yöneticilere bazı görevler düştüğü söylenebilir.

Maneviyat temelli kurum kültürüne sahip örgütlerin temel özelliklerinin; hizmet duygusuyla faaliyetlerini yürütme, güçlü bir iş ahlakı, bireysel ve örgütsel düzeyde gelişim gösterme, öğrenmeye açıklık, birlik ruhu ile şeffaf ve tutarlı liderlik olduğu belirtilmektedir (Fawcett vd., 2008; Kolodinsky vd., 2008; Vasconcelos, 2022). Yöneticilerin söz konusu değerleri bireysel olarak benimsemiş olmaları, bu değerler doğrultusunda yönetim faaliyetlerini yürütmeleri ve çalışanlara da eylemleriyle bu yönde rol modeli olmaları halinde okullarda maneviyat temelli bir kurum kültürünün tesis edilmesinin mümkün hale gelebileceği ifade edilebilir.

Bununla birlikte, gerekli yönetim bilgisi ve becerisine sahip kişilerin yönetici pozisyonuna atanmasının işyeri maneviyatını artırmada etkili bir faktör olabileceği düşünülmektedir. Nitekim, çalışanların yaptıkları işe anlam ve değer atfedememelerinin altında yatan temel nedenlerden birisinin kurumlardaki zayıf ve yetersiz yönetim uygulamaları olduğu belirtilmektedir (Bailey ve Madden, 2016). Bu nedenle, yönetici seçimi ve atamalarda, hem mesleki yetkinliğin hem de duygusal denge, ahlaki olgunluk, duygusal zekâ, iletişim ve etkili problem çözme becerileri gibi bazı bireysel özelliklerin de değerlendirme kriteri olarak ele alınması, ayrıca hali hazırda idareci olarak görev yapan kişilere çatışma yönetimi, motivasyon, etkili karar alma, liderlik gibi alanlarda belli aralıklarla eğitim verilerek desteklenmeleri önerilebilir.

Bir diğer öneri ise okullarda maneviyat temelli çalışma anlayışına yönelik eğitim programlarının yürütülmesidir. Örneğin, Göçen (2017)'in ilköğretim ve lise öğretmenleri üzerinde yürüttüğü deneysel çalışmada, okul ruhsallığını artırma programının etkili sonuçlar verdiği görülmektedir. Söz konusu veya benzeri programlar aracılığıyla, hem okul idarecilerinin hem de öğretmenlerin mesleklerinin kutsallığına ilişkin daha fazla farkındalık kazanabilecekleri, anlamlı bir amaca hizmet ettiklerinin bilinciyle hareket edebilecekleri, böylelikle de diğer paydaş gruplarıyla (öğrenciler, veliler, meslektaşlar) güçlü ve derin bağlar geliştirebilecekleri beklenebilir.

Yapılan literatür taramasında, işyeri maneviyatının çalışanların işte kendini yetiştirme düzeylerini artırarak iş becerikliliği davranışları sergilemeye sevk edip etmediğini ele alan herhangi araştırmaya rastlanılmamıştır. Dolayısıyla elde edilen bulguların ilgili alana katkı sağlayabileceği düşünülebilir. Ancak, çalışmanın bir takım kısıtları bulunmaktadır. Araştırma verileri tek bir zaman diliminde ve tek bir kaynaktan toplanmış; saha araştırması meslek grubu olarak sadece öğretmenler üzerinde yürütülmüştür. Bu nedenle, araştırma değişkenleri arasında nedensel bir ilişki kurulamamakta ve elde edilen bulgular diğer meslek gruplarına genelleştirilememektedir. Bu noktadan hareketle konuya ilişkin gelecekte yapılacak çalışmalarda boylamsal bir araştırma yürütülmesi ve saha araştırmasının farklı meslek grupları üzerinde yapılması bir öneri olarak sunulabilir. Bununla birlikte, işyeri maneviyatı oldukça soyut bir kavram olup; bireylerin maneviyattan ne anladığı, çalışanların işyerinde manevi açıdan tatmin olmalarını sağlayan faktörlerin neler olduğu veya hangi faktörlerin manevi tatmine ket vurduğu gibi hususlar kişiden kişiye göre farklılık gösterebilecektir. Bu nedenle, işyeri maneviyatına ilişkin gelecekte daha fazla nicel çalışmaların yürütülmesi önerilebilir. Son olarak, işyeri maneviyatının çalışanların işe yönelik tutum ve davranışları üzerindeki etkisini ele alırken, çalışanların ruhsal zekâ, kişisel gelişim ihtiyacı, başarma ihtiyacı, işin bireyin yaşamındaki merkeziyet derecesi ve çalışma değerleri gibi bazı bireysel farklılıkların da dikkate alınması gelecekte yapılacak araştırmalar için bir başka öneri olarak sunulabilir.

Beyan ve Açıklamalar (Declarations and Disclosures)

Yazarların Etik Sorumlulukları (Ethical Responsibilities of Authors): Bu çalışmanın yazarları, araştırma ve yayın etiği ilkelerine uyduklarını kabul etmektedirler.

Etik Kurul Onayı (Ethical Approval): Bu araştırma için Şırnak Üniversitesi Etik Kurul Başkanlığı'ndan E.66395/61865 sayılı onay belgesi ile etik kurul izni alınmıştır.

Çıkar Çatışması (Conflicts of Interest): Yazarlar tarafından herhangi bir çıkar çatışması beyan edilmemiştir.

Finansal Destek (Funding): Yazarlar, çalışmanın hazırlanması ve/veya yayınlanması sürecinde herhangi bir finansal destek almamışlardır.

Yazar Katkı Oranı (Author Contributions): Yazarlar, çalışmaya olan katkılarını şu şekilde beyan etmişlerdir: Kavramlaştırma ve çalışma dizaynı, Ş. N. Seçkin; verilerin toplanması, C. Çağlın; verilerin analizi ve sonuçların yorumlanması, Ş. N. Seçkin; çalışmanın ilk/taslak halinin yazılması, Ş. N. Seçkin; çalışmanın gözden geçirilmesi ve düzenlenmesi/düzeltilmesi, C. Çağlın ve Ş. N. Seçkin. Çalışmanın ilk ve son hali tüm yazarlar tarafından okunmuş ve onaylanmış olup, yazarlar çalışmalarıyla ilgili sorumluluğu kabul etmektedirler.

İntihal Denetimi (Plagiarism Checking): Bu çalışma, intihal tarama programı kullanılarak intihal taramasından geçirilmiştir.

Kaynaklar

Abid, G., Contreras, F., Ahmed, S., & Qazi, T. (2019). Contextual factors and organizational commitment: Examining the mediating role of thriving at work. *Sustainability*, *11*(17), 1-18. https://doi.org/10.3390/su11174686

Aboobaker, N., Edward, M., & Zakkariya, K. A. (2022). Workplace spirituality, well-being at work and employee loyalty in a gig economy: Multi-group analysis across temporary vs permanent employment status. *Personnel Review*, *51*(9), 2162-2180. https://doi.org/10.1108/PR-01-2021-0002

Afsar, B., & Rehman, M. (2015). The relationship between workplace spirituality and innovative work behavior: The mediating role of perceived person-organization fit. *Journal of Management, Spirituality and Religion, Routledge*, *12*(4), 329-353. https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2024.104228

Alqhaiwi, Z. O., & Luu, T. (2023). Workplace spirituality and service-oriented performance via work engagement in public organizations: The moderating role of service climate. *Public Management Review*, 1-28. https://doi.org/10.1080/14719037.2023.2239245

Ashmos, D. P., & Duchon, D. (2000). Spirituality at work: A conceptualization and measure. *Journal of Management Inquiry*, *9*(2), 134-145. https://doi.org/10.1177/105649260092008

Bailey, C., & Madden, A. (2016). What makes work meaningful or meaningless. *MIT Sloan Management Review*, 53-61.

Baloch, B. K., Malik, B., & Danish, M. (2021). Impact of servant leadership on thrive at work with mediating effect of workplace spirituality. *International Journal of Business and Management Sciences*, *2*(4), 222-243.

Barik, S., & Nayak, T. (2024). The Exploration of workplace spirituality research: A scoping review. *Vision*, 1-17. https://doi.org/10.1177/09722629231225534

Byrne, B. M. (2016). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming* (3rd edition). Routledge.

Buonocore, F., de Gennaro, D., Russo, M., & Salvatore, D. (2020). Cognitive job crafting: A possible response to increasing job insecurity and declining professional prestige. *Human Resource Management Journal*, *30*(2), 244-259. https://doi.org/10.1111/1748-8583.12270

Carmeli, A., & Spreitzer, G. M. (2009). Trust, connectivity, and thriving: Implications for innovative behaviors at work. *Journal of Creative Behavior*, *43*(3), 169-191. https://doi.org/10.1002/j.2162-6057.2009.tb01313.x

Chen, C. Y. (2019). Does work engagement mediate the influence of job resourcefulness on job crafting?: An examination of frontline hotel employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *31*(4), 1684-1701. https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2018-0365

Cui, Z. K., Ji, X. T., Liu, P. Q., & Li, R. Y. (2023). How spiritual leadership leads to employee followership behavior: The role of relational identification and spiritual intelligence. *Current Psychology*, *43*(6), 5729-5741. https://doi.org/10.1007/s12144-023-04772-1

Çakıroğlu, D., & Aydoğan, E. (2021). Örgütsel maneviyat ölçeğinin Türkçe uyarlaması: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, *56*(2), 1062-1077.

Çiçek, B., & Kaynak. İ. (2024). İşyerinde mutluluğun anahtarı: Etik iklim ve işyeri maneviyatı. *Malatya Turgut Özal Üniversitesi İşletme ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, *5*(1), 57-75.

Daniel, J. L., Chatelain-Jardon, R., Mayfield, J., & Mayfield, M. (2022). The influence of leader motivating language on workplace spirituality. *Journal of Management, Spirituality and Religion*, *19*(2), 215-233. https://doi.org/10.51327/UQMH2278

Doğan, S., & Bekiş, T. (2022). The effect of workplace spirituality on job satisfaction and organizational commitment. *Journal of Economics and Administrative Sciences*, *23*(2), 533-547. https://doi.org/10.37880/cumuiibf.1034320

Doram, K., Chadwick, W., Bokovoy, J., Profit, J., Sexton, J. D., & Sexton, J.B. (2017). Got spirit? The spiritual climate scale, psychometric properties, benchmarking data and future directions. *BMC Health Services* Research, 17, 131-138.

Duchon, D. P., & D. A. Plowman (2005). Nurturing spirit at work: Impact on work unit performance. *The Leadership Quarterly*, 16, 807-833. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.07.008

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

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, *18*(1), 39-50. https://doi.org/10.1177/002224378101800104

Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology. *American Psychologist*, *56*(3), 218-226.

Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14, 693-727. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.001

Fu, H., Ye, B.H., & Xu, X. (2020). The cross-level effect of shared leadership on tourism employee proactive behavior and adaptive performance. *Sustainability*, *12*(15), 6173. https://doi.org/10.3390/su12156173

Gangadharan, A., & Welbourne, J. L. (2016). Can I smile with spirit? A process model associating workplace spirituality and emotional labor. In: Academy of Management Proceedings (Vol. 2016, No. 1, p. 17998). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.

Geh, E., & Tan, G. (2009). Spirituality at work in a changing world: Managerial and research implications. *Journal of Management Spirituality & Religion*, *6*(4), 287-300. https://doi.org/10.1080/14766080903290093

Goh, Z., Eva, N., Kiazad, K., Jack, G. A., De Cieri, H., & Spreitzer, G. M. (2022). An integrative multilevel review of thriving at work: Assessing progress and promise. *Journal of Organizational Behavior*, *43*(2), 197-213. https://doi.org/10.1002/job.2571

Gotsis, G., & Kortezi, Z. (2008). Philosophical foundations of workplace spirituality: A critical approach. *Journal of Business Ethics*, *78*(4), 575-600. https://doi.org/10.1007/s10551-007-9369-5

Göçen, A. (2017). *Eğitim Kurumlarında İşyeri Ruhsallığının Geliştirilmesine Yönelik Deneysel Bir Uygulama* [Doktora Tezi]. Gaziantep Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Gürbüz, S. (2019). *AMOS ile yapısal eşitlik modellemesi: Temel ilkeler ve uygulamalı analizler*. Seçkin Yayıncılık.

Gürbüz, S., & Şahin, F. (2017). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri* (4. Basım). Seçkin Yayıncılık.

Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2010). *Multivariate data analysis* (7th edition). Prentice-Hall Inc.

Hobfoll, S. E. (2011). Conservation of resource caravans and engaged settings. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *84*(1), 116-122. https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.2010.02016.x

Kalafatoğlu Y. (2023). İşyeri maneviyatına manevi geçiştirme kapsamında eleştirel bir yaklaşım. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *24*(3), 420-438. https://doi.org/10.53443/anadoluibfd.1202986

Karakas, F. (2010). Spirituality and performance in organizations: A literature review. *Journal of Business Ethics*, *94*(1), 89-106. https://doi.org/10.1007/s10551-009-0251-5

Karakas, F., & Sarigollu, E. (2019). Spirals of spirituality: A qualitative study exploring dynamic patterns of spirituality in Turkish organizations. *Journal of Business Ethics*, *156*(3), 799-821. https://doi.org/10.1007/s10551-017-3619-y

Kerse, G. (2017). İş becerikliliği (job crafting) ölçeğini Türkçe'ye uyarlama ve duygusal tükenme ile ilişkisini belirleme. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, *9*(4), 283-304.

Kim, H., Im, J., & Qu, H. L. (2018a). Exploring antecedents and consequences of job crafting. *International Journal of Hospitality Management*, 75, 18-26. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.02.014

Kim, H., Im, J., Qu, H., & NamKoong, J. (2018b). Antecedent and consequences of job crafting: An organizational level approach. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *30*(3), 1863-1881. https://doi.org/10.1108/IJCHM-01-2017-0040

Kim, M., & Beehr, T. A. (2022). The role of organization-based self-esteem and job resources in promoting employees' job crafting behaviors. *International Journal of Human Resource Management*, *33*(19), 3822-3849. https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1934711

Kim, H. S., & Song, J. H. (2023). Impacts of workplace spirituality on innovative work behaviour: Moderated-mediating effect of organizational silence and intra-organizational networks. *Human Resource Development International*, *27*(2), 257-280. https://doi.org/10.1080/13678868.2023.2238246

Kinjerski, V., & Skrypnek, B. J. (2006, August). Measurıng the intangible: Development of the spirit at work scale. In: Academy of management proceedings (Vol. 2006, No. 1, pp. A1-A6). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.

Kleine, A. K., Rudolph, C. W., & Zacher, H. (2019). Thriving at work: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 40, 973-999. https://doi.org/10.1002/job.2375

Koçak, Ö. E. (2016). How to enable thriving at work through organizational trust. *International Journal of Research in Business and Social Science*, *5*(4), 40-52. https://doi.org/10.20525/ijrbs.v5i4.580

Koçak, Ö. E. (2021). İşte kendini yetiştirme ölçeğinin meslek grupları arasında ölçüm değişmezliğinin test edilmesi. *Ekonomi, İşletme ve Maliye Araştırmaları Dergisi*, 3(1), 73-84. https://doi.org/10.38009/ekimad.920473

Kolodinsky, R. W., Giacalone, R. A., & Jurkiewicz, C. L. (2008). Workplace values and outcomes: Exploring personal, organizational, and interactive workplace spirituality. *Journal of Business Ethics*, *81*(2), 465-480. https://doi.org/10.1007/s10551-007-9507-0

Lazazzara, A., Tims, M., & de Gennaro, D. (2020). The process of reinventing a job: A meta-synthesis of qualitative job crafting research. *Journal of Vocational Behavior*, 116 /103267. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.01.001

Lee, J. Y., & Lee, Y. (2018). Job crafting and performance: Literature review and ımplications for human resource development. *Human Resource Development Review*, *17*(3), 277-313. https://doi.org/10.1177/1534484318788269

Li, J., Yang, H., Weng, Q., & Zhu, L. (2023). How different forms of job crafting relate to job satisfaction: The role of person-job fit and age. *Current Psychology*, *42*(13), 11155-11169. https://doi.org/10.1007/s12144-021-02390-3

Li, H. T. (2024). The impact of leaders' self-serving and ethical behaviors on employee thriving: The mediating role of interpersonal justice perception. *Current Psychology*, 43, 19786-19803. https://doi.org/10.1007/s12144-024-05778-z

Lin, X. Y., & Meng, L. (2024). Why do employees craft their jobs: A qualitative analysis of job crafting motives from actor and observer perspectives. *Journal of Managerial Psychology*, *39*(2), 162-184.

Lu, C. Q., Wang, H. J., Lu, J. J., Du, D. Y., & Bakker, A. B. (2014). Does work engagement increase person-job fit? The role of job crafting and job insecurity. *Journal of Vocational Behavior*, *84*(2), 142-152.

Liu, D. P., Zhang, S. W., Wang, Y. L., & Yan, Y. F. (2021). The antecedents of thriving at work: A meta-analytic review. *Frontiers in Psychology*, 12. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.659072

Marques, J., Dhiman, S., & King, R. H. (2005). Spirituality in the workplace: Developing and ıntegral model and a comprehensive definition. *The Journal of American Academy of Business*, *7*(1), 81-91.

Marques, J., Dhiman, S. K., & Biberman, J. (2014). Teaching the un-teachable: Storytelling and meditation in workplace spirituality courses. *Journal of Management Development*, *33*(3), 196-217. https://doi.org/10.1108/JMD-10-2011-0106

McGhee, P., & Grant, P. (2017). Applying critical realism in spirituality at work research. *Management Research Review*, *40*(8), 845-869. https://doi.org/10.1108/MRR-05-2016-0124

Meydan, C. H., & Şeşen, H. (2015). *Yapısal eşitlik modellemesi: AMOS uygulamaları* (2. Basım). Detay Yayıncılık.

Mhatre, S. G., & Mehta, N. K. (2023). A review of workplace spirituality: Identifying present development and future research agenda. *Management Research Review*, *46*(9), 1185-1206. https://doi.org/10.1108/MRR-11-2021-0800

Milliman, J., Czaplewski, A. J., & Ferguson, J. (2003). Workplace spirituality and employee work attitudes: An exploratory empirical assessment. *Journal of Organizational Change*, *16*(4), 426-447. https://doi.org/10.1108/09534810310484172

Mohrman, S. A., Galbraith, J. R., Lawler III, E.E., & Associates (1998). *Tomorrow'sorganization: Crafting winning capabilities in a dynamic world*. JosseyBass Publishers.

Moon, T. W., Youn, N., Hur, W. M., & Kim, K. M. (2020). Does employees' spirituality enhance job performance? The mediating roles of intrinsic motivation and job crafting. *Current Psychology*, *39*(5), 1618-1634. https://doi.org/10.1007/s12144-018-9864-0

Nawaz, N., Gajenderan, V., Gopinath, U. M., & Tharanya, V. (2024). Nexus between emotional intelligence and occupational stress: Role of workplace spirituality among teaching fraternity. *Asia Pacific Management Review*, *29*(1), 141-150. https://doi.org/10.1016/j.apmrv.2023.11.001

Niessen, C., Weseler, D., & Kostova, P. (2016). When and why do individuals craft their jobs? The role of individual motivation and work characteristics for job crafting. *Human relations*, *69*(6), 1287-1313. https://doi.org/10.1177/0018726715610642

Özdemir, S., Palframan, J. T., Sever, M., & Ağçasulu, H. (2022). Workplace spirituality as a mediator between organizational trust and thriving at work. *Vision*, 1-8. https://doi.org/10.1177/09722629221101156

Palframan, J. T., & Lancaster, B. L. (2019). Workplace spirituality and person-organization fit theory: Development of a theoretical model. *Journal of Human Values*, *25*(3), 133-149. https://doi.org/10.1177/0971685819861216

Pawar, B. S. (2009). Workplace spirituality facilitation: A comprehensive model. *Journal of Business Ethics*, *90*(3), 375-386. https://doi.org/10.1007/s10551-009-0047-7

Pawar, B. S. (2017). The relationship of individual spirituality and organizational spirituality with meaning and community at work An empirical examination of the direct effects and moderating effect models. *Leadership & Organization Development Journal*, *38*(7), 986-1003. https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2016-0014

Pawar, B. S. (2023). A review of workplace spirituality scales. *Journal of Organizational Change Management*, *37*(4), 802-832. https://doi.org/10.1108/JOCM-04-2023-0121

Pelenk, S. E., & Acaray, A. (2020). aşırı iş yükünün iş tatminine etkisinde işyeri maneviyatının düzenleyici rolü. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, *11*(27), 480-497. https://doi.org/10.21076/vizyoner.651135

Porath, C., Spreitzer, G., Gibson, C., & Garnett, F. G. (2012). Thriving at work: Toward its measurement, construct validation, and theoretical refinement. *Journal of Organizational Behavior*, *33*(2), 250-275. https://doi.org/10.1002/job.756

Rahaman, H. M. S., Stouten, J., Decoster, S., & Camps, J. (2022). Antecedents of employee thriving at work: The roles of formalization, ethical leadership, and interpersonal justice. *Applied Psychology-An International Review*, *71*(1), 3-26. https://doi.org/10.1111/apps.12308

Rai, A., Kim, M., & Pereira, V. (2024). How supportive and challenging behaviors of leaders promote employees' thriving at work: An examination of underlying mechanisms. *Journal of Business Research*, 172. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114439

Rana, S., Ahmed, I., & Shahzadi, G. (2022). Linking workplace spirituality and adaptive performance through a serial mediation of job satisfaction and emotional labor strategies. *Management Research Review*, *45*(10), 1354-1371. https://doi.org/10.1108/MRR-10-2020-0663

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development and well-being. *American Psychologist*, *55*(1), 68-78. https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68

Rupčić, N. (2024). True learning organization - organization of people dedicated to spirituality. *Systemic Practice and Action Research*, *37*(2), 207-228. https://doi.org/10.1007/s11213-023-09656-w

Salem, N. H., Ishaq, M. I., Yaqoob, S., Raza, A., & Zia, H. (2023). Employee engagement, innovative work behaviour, and employee wellbeing: Do workplace spirituality and individual spirituality matter? *Business Ethics the Environment & Responsibility*, *32*(2), 657-669. https://doi.org/10.1111/beer.12463

Shahid, S., Muchiri, M. K., & Walumbwa, F. O. (2021). Mapping the antecedents and consequences of thriving at work: A review and proposed research agenda. *International Journal of Organizational Analysis*, *29*(1), 78-103. https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2019-1881

Sharma, N., & Singh, R. K. (2021). Workplace spirituality and organizational effectiveness: An exploration of relationship and moderators. *Journal of Management, Spirituality, and Religion*, *18*(1), 15-34. https://doi.org/10.1080/14766086.2020.1829011

Signore, F., Ciavolino, E., Cortese, C. G., De Carlo, E., & Ingusci, E. (2024). The active role of job crafting in promoting well-being and employability: An empirical İnvestigation. *Sustainability*, *16*(1), 201. https://doi.org/10.3390/su16010201

Singh, R. K., & Singh, S. (2022). Spirituality in the workplace: A systematic review. *Management Decision*, *60*(5), 1296-1325. https://doi.org/10.1108/MD-11-2020-1466

Slemp, G. R., & Vella-Brodrick, D. A. (2013). The job crafting questionnaire: A new scale to measure the extent to which employees engage in job crafting. *International Journal of Wellbeing*, *3*(2), 126-146. doi:10.5502/ijw.v3i2.1

Spreitzer, G., Sutcliffe, K., Dutton, J., Sonenshein, S., & Grant, A. M. (2005). A socially embedded model of thriving at work. *Organization Science*, *16*(5), 537-549.

Srivastava, S., & Gupta, P. (2022). Workplace spirituality as panacea for waning well-being during the pandemic crisis: A SDT perspective. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 50, 375-388. https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.11.014

Tombaugh, J. R., Mayfield, C., & Durand, R. (2011). Spiritual expressions at work: exploring the active voice of workplace spirituality. *International Journal of Organizational Analysis*, *19*(2), 146-170. https://doi.org/10.1108/19348831111135083

Tims, M., & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(2), 1-9. https://doi.org/10.4102/sajip.v36i2.841

Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of vocational behavior*, *80*(1), 173-186. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.05.009

Van der Walt, F. (2018). Workplace spirituality, work engagement and thriving at work. *SA Journal of Industrial Psychology*, *44*(1), 1-10. https://doi.org/10.4102/sajip.v44i0.1457

Vasconcelos, A. F. (2022). Organizational spirituality: A literature review and research agenda. *International Journal of Organizational Analysis*, *31*(7), 2979-3001. https://doi.org/10.1108/IJOA-04-2022-3230

Vogt, K., Hakanen, J. J., Brauchli, R., Jenny, G. J., & Bauer, G. F. (2016). The consequences of job crafting: A three-wave study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *25*(3), 353-362. https://doi.org/10.1080/1359432X.2015.1072170

Walumbwa, F. O., Muchiri, M. K., Misati, E., Wu, C., & Meiliani, M. (2018). Inspired to perform: A multilevel investigation of antecedents and consequences of thriving at work. *Journal of Organizational Behavior*, *39*(3), 249-261. https://doi.org/10.1002/job.2216

Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, *26*(2), 179-201.

Zhao, L., Liu, P. Q., Zhang, F., Xu, S., & Liu, Y. Y. (2022). How does perceived respect affect innovative behavior? The role of thriving at work and spiritual leadership. *Frontiers in Psychology*, 13. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.978042

Zhu, M., Li, S. T., Gao, H. Y., & Zuo, L. J. (2024). Social media use, thriving at work, and employee well-being: A mediation model. *Current Psychology*, *43*(2), 1052-1066. https://doi.org/10.1007/s12144-023-04367-w

This Page Intentionally Left Blank