



Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi
Yıl: 2022 Cilt-Sayı: 15(3) ss: 633–646

Academic Review of Economics and Administrative Sciences
Year: 2022 Vol-Issue: 15(3) pp: 633–646

<http://dergipark.org.tr/tr/pub/ohuiibf/>

Araştırma Makalesi
Research Article

ISSN: 2564-6931
DOI: 10.25287/ohuiibf.1054750
Geliş Tarihi / Received: 07.01.2022
Kabul Tarihi / Accepted: 07.07.2022
Yayın Tarihi / Published: 31.07.2022

İŞYERİ MANEVİYATI İLE DUYGUSAL EMERİN ÇALIŞANLARI GÜÇLENDİRME ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİN İNCELENMESİ: BİR YEREL YÖNETİM KURULUŞUNDA UYGULAMA*

Nuri AVCI¹
Onur YARAR²

Öz

Günümüzde çalışanları güçlendirme olgusunun, rekabetçi ve sürdürülebilir bir organizasyon yapısı oluşturmak için zorunluluk haline geldiğini fark eden örgütler, farklı yönetsel yaklaşım ve araçları denemeye başlamışlardır. Bu çalışmada aynı bağlamda işyeri maneviyatı ile duygusal emek olgusunun çalışanları güçlendirmede etkili bir araç olarak kullanılıp kullanılamayacağı incelenmiştir. Araştırma nicel araştırma deseninde planlanmış ve bir yerel yönetim kuruluşunun 180 ofis çalışanı ile internet üzerinden çevrim içi anket olarak yürütülmüştür. Araştırmada veri toplama aracı olarak; demografik faktörler (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu ve aynı işyerinde çalışma süresi); Likert1-7 ölçüm düzeyli ve üç boyutlu (anamlı iş 6 ifade, topluluk bilinci 7 ifade, işyeri değerleri ile uyum 8 ifade) İşyeri Maneviyat Ölçeği; Likert 1-5 ölçüm düzeyli ve üç boyutlu (yüzeysel rol yapma 6 ifade, derinden rol yapma 4 ifade, doğal davranışlar 3 ifade) Duygusal Emek Ölçeği ile Likert1-5 ölçüm düzeyli ve dört boyutlu (her biri 3 ifadeli anlam, yetkinlik, özerklik ve etki) Güçlendirme Ölçeği kullanılmıştır. Veriler SPSS 21.0 istatistik programı ile analiz edilmiştir. Araştırma sonucuna göre; işyeri maneviyatı, duygusal emek ve çalışanları güçlendirme arasında olumlu ve anlamlı ilişkinin varlığı tespit edilmiş; duygusal emeğin, işyeri maneviyatı-güçlendirme arası ilişkide aracılık rolü tanımlanmıştır. Çalışanların işyeri maneviyatı ve duygusal emek algılarını üst düzeye çıkarmak için uygun iş stratejilerinin geliştirilmesi gerekmektedir.

Anahtar Kelimeler : İşyeri Maneviyatı, Duygusal Emek, Çalışanları Güçlendirme

JEL Sınıflandırması : M10, M12, M54

*Çalışma için, İstanbul Okan Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Yayın Etiği Kurulu'ndan 2021/144 karar numaralı yazılı izin alınmıştır.

² Dr., navci1959@gmail.com, ORCID:0000-0001-8864-9274

³ Dr. Öğretim Üyesi, İstanbul Okan Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi Sağlık Yönetimi, ORCID: 0000-0001-9543-68

Atıf/Citation (APA 6):

Avci, N., & Yazar, O. (2022). İşyeri maneviyatı ile duygusal emeğin çalışanları güçlendirme üzerindeki etkilerinin incelenmesi: Bir yerel yönetim kuruluşunda uygulama. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(3), 633–646. <http://doi.org/10.25287/ohuiibf.1054750>.

INVESTIGATION THE EFFECTS OF WORKPLACE SPIRITUALITY AND EMOTIONAL LABOR ON EMPLOYEE PERSONNEL EMPOWERMENT: A RESEARCH IN A LOCAL GOVERNMENT ORGANIZATION

Abstract

Organizations, realizing that the phenomenon of empowering employees has become a necessity to create a competitive and sustainable organizational structure, have started to try different managerial approaches and tools. In this study, it has been examined whether workplace spirituality and emotional labor can be used as an effective tool in empowering employees in the same context. The research was planned in a quantitative research design and was conducted as an online survey on the internet with 180 office workers of a local government organization. As a data collection tool in the research; demographic factors (gender, age, marital status, education level and working time in the same workplace); Workplace Spirituality Scale with Likert1-7 measurement level and three dimensions (6 expressions of meaningful work, 7 expressions of community awareness, 8 expressions of harmony with workplace values); Emotional Labor Scale with Likert 1-5 measurement level and three dimensions (6 expressions on surface acting, 4 expressions on deep acting, 3 expressions on natural behaviors) and Empowerment Scale with Likert 1-5 measurement levels and four dimensions (meaning, competence, autonomy and effect) was used. The data were analyzed with the SPSS21.0 statistical program. According to the results of the research; It was determined that there is a positive and significant relationship between workplace spirituality, emotional labor and empowering employees; The mediating role of emotional labor in the relationship between workplace spirituality and empowerment has been defined. Appropriate business strategies need to be developed in order to maximize employees' perceptions of workplace spirituality and emotional labor

Keywords : Workplace Spirituality, Emotional Labor, Employee Empowerment

Jel Classification : M10, M12, M54

GİRİŞ

Günümüzde artan rekabet baskıları sonucu; örgütlerde yenilik/yaratıcılık ve esneklik gereksinimleri şiddetlenmiş ve organizasyonların insan kaynaklarına bakışında esaslı dönüşümlere yol açmıştır. Çalışanları bir maliyet unsuru olarak gören maliyet temelli görüşün (*cost based view*) geçerli olduğu personel yönetimi döneminden 1980'lerde insan kaynakları yönetimi (İKY) dönemine geçişten sonra da özellikle teknoloji standartlaşmış geleneksel sanayi alanlarında, emek maliyetlerine duyarlılık devam etmiştir. Özellikle Maliyet Liderliği Stratejisi izleyerek katı İKY uygulayan kurumlarda bu görüş varlığını sürdürmeye devam etmektedir. Yenilikçi sektörlerde ise insanı kuruma değer katan ve onun değerli bir kaynak olduğuna işaret eden kaynak temelli görüş (*resource based view*) geçerli olmaya başlamıştır. Ancak bir kısım örgütlerde rekabet ve yenilikçilik gereksinimi nedeniyle maliyet temelli görüşle kaynak temelli görüşün karma şekilde uygulandığı dikkat çekmektedir. Aynı kurumda mavi yakalı çalışanlara maliyet unsuru olarak bakılarak katı İKY uygulanırken bir kısım beyaz yakalı çalışana ise kaynak bazlı görüşe uygun olarak davranılmıştır. 1990'ların başlarında Hamel ve Prahalad'ın (1990: 79–81) örgütleri diğerlerinden farklı ve üstün kılan taklidi ve ikamesi güç olan temel yetkinlik alanları çalışması ile de yetkinlik temelli görüşe (*competences based view*) ulaşılmıştır.

Gelinen bu aşamada İKY yetenek yönetimine evrilmeye başlamıştır. Çalışanların halen sergiledikleri mevcut performansları yanında potansiyellerine yatırım yapma anlamında güçlendirme olgusu öne çıkmaya başlamıştır. Çalışanları güçlendirme olgusu yeni bir yönetim yaklaşımı olarak İKY'ndeki bu gelişimlerin önemli bir parçası olmuştur. Güçlendirme kavramı ilkin sosyal hizmet alanında 1920-1960 arası dönemde “medikal model” etrafında şekillenmiştir. Bu model daha ziyade

dezavantajlı grupların ve engelli kişilerin dezavantaj durumlarını kanıksayarak bu tür kişilerin çalışma hayatı dışında tutulması esas alınmıştır. 1960’lardan sonra güçlendirme yaklaşımı, “sosyal devlet” yükümlülüğü olan “sosyal hizmetler” anlayışı etrafında gelişmiştir. Endüstriyel ilişkiler bağlamında medikal modelin gayri insani kısıtlarının giderilmesi yönünde engellilerin ve diğer dezavantajlı grupların çalışma hayatına dahil edilmesi amaçlanmıştır. Güçlendirme kavramının işletme yazınına taşınması 1980’lerin sonlarına denk gelmiştir.

Endüstri 4.0 ve Toplum 5.0 dönemine girildiği 2000 yıllarında ise faktör donanımının üretim içindeki ağırlığı ve önemi de farklılaşmaya başlamıştır. Süper akıllı topluma doğru yol alınan bu dönemde rekabet yapıları; sanallaşma, otomasyon, dijitalleşme, yapay zekâ etrafında şekillenmekte, insan emeğinin yerini insan benzeri makine ve sistemler almaktadır (Avcı, 2019’a:7-9). Çoğu mavi yakalı çalışan, güçlendirme yoluyla potansiyelleri harekete geçirilip birer bilgi çalışanı haline dönüştürülmezse, yaşadıkları toplumlar için birer insan kaynakları sorunu olmaya adaydırlar. O halde güçlendirme olgusu bir yönetim yaklaşımı olarak bugün dünden daha önemli hale gelmiştir.

Bu çalışmanın amacı, çalışanları güçlendirme sürecinde iş yeri maneviyatı ve duygusal emekten yararlanılıp yararlanmayacağını ortaya koymaktır. Araştırmada her iki olgu ve alt boyutlarının çalışanları güçlendirme ile olası ilişkisinin yönü ve şekli betimlenmeye çalışılacaktır.

I. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Araştırma modelini oluşturan çalışanları güçlendirme, iş yeri maneviyatı ve duygusal emek değişkenleri hakkında öncelikle kavramsal çerçevenin çizilmesinin faydalı olacağı düşünülmektedir.

I.1. Çalışanları Güçlendirme

Çalışanları güçlendirme; örgütün vizyonu, misyonu ve stratejileri çerçevesinde örgütteki çalışanların karar verme yetkilerini artırma ve çalışanları geliştirme sürecidir (Barutçugil, 2004: 398; Gürbüz, 2012). Güçlendirme, çalışanların problem çözümü ve karar alma süreçlerinde yönetimce kendilerine sağlanan esneklik ve özerkliğin sağladığı özgüven ve özyeterlilik algılarındaki gelişme sonucu yüksek yüklenim ve sorumluluk üstlenerek kendiliğinden iş yapma davranışı olarak belirginleşmektedir (Özbaş & Tel, 2013; Karakaş, 2014). Güçlendirmenin amacı, çalışanların çevresel koşullara uyum sağlayarak görev gereklerini zamanında karşılamaktır (Akçakaya, 2010).

Çalışanları güçlendirme iki yolla olmaktadır. Bunlar yapısal güçlendirme ve psikolojik güçlendirmedir. Yapısal güçlendirme, Kanter’in iş ile çevre koşullarını betimleyen Yapısal Güçlendirme Teorisi’ne dayanmaktadır (Manojlovich, 2007). Bu teoriye göre, bir örgütte örgütsel etkililik ve başarı için gerekli olan güç ve fırsat, bütün çalışanlara tanınmalıdır. Bunun için de çalışanlara örgüt içinde bilgiye ve kaynaklara erişim hakkı, öğrenme ve yetişmeleri için gerekli fırsat, teşvik ve destek sağlanmalıdır (Yang, Liu, Chen, Pan, 2014). Çalışanların yapısal olarak güçlendirilmesi, iş tatmini, mesleğe bağlılık, iş verimliliği, etkililik ve örgütsel bağlılık üzerinde olumlu etkilere yol açmaktadır (Laschinger, Nosko, Wilk, Finegan, 2014).

Psikolojik güçlendirme ise çalışanların içsel motivasyonu ile ilgili olup çalışanın kişisel özellikleri ile iş çevresinin etkileşimi sonucu oluşmaktadır (Spreitzer, 1995). Amacı da işi fiilen yapan kişinin bilgi ve becerisini arttırmak, olanakları görerek gerekli kararlar verebilmesini sağlamak, işe karşı tutumunu değiştirmek ve çalışana işin sahibi haline getirmektir (Özbaş & Tel, 2013).

Güçlendirilmiş çalışanlar, kendilerini daha fazla motive olmuş hissetmekte, bilgi ve becerilerine güvenerek sorumluluk alabilmekte ve kurum amaçları doğrultusunda uygun ve anlamlı buldukları işleri yapabilmektedirler (Doğan & Demiral, 2007).

Bu çalışmada güçlendirmeye ilişkin çalışan algısını değerlendirmek amacıyla Spreitzer, Kizilos ve Nason (1997) tarafından geliştirilen Çalışanları Güçlendirme Ölçeği kullanılacaktır. Bu ölçek Sigler ve Pearson 'un (2000:28) dört boyutlu güçlendirme kavramsal çerçevesini kullanmaktadır. Bu boyutlar: *Anlam*, çalışanın değer, davranış ve inançlarının iş ve iş rolleri ile uyumunu; *yetkinlik* çalışanın kendisini işin gereklerini yerine getirmek için yeterli gördüğünü; *özerklik* çalışanın karar alma ve iş süreçlerinde özgürlüğüne sahip olmasını; *etki* çalışanın organizasyonda sonuçları etkilediğine inanmasını ifade etmektedir (aktaran; Altındiş & Özutku, 2011: 166–168).

I.II. İşyeri Maneviyatı

Maneviyat, bireyin dünyasına anlam katan sezgi, duygu, entelektüel faktörler (Bosch, 2009); kişinin içsel güç ve kapasitesi (Giacalone & Jurkiewicz, 2010), hayatın anlamı ve yaşama bilincinin gelişmesidir (Cavanagh, 1999). İşyeri maneviyatı yüksekliği; çalışanın, işyerine bağlılık ve güven duygusu” ile benimsemesi anlamına gelmektedir (Ashmos & Duchon, 2000). Çalışanın, iş çevresi tarafından dışlandığını hissettiği anda içsel bir yenilenmeye gereksinim duyabilir. Bu yenilenmeyi ona sağlayacak olgu işyeri maneviyatı olmaktadır. İşyerinde maneviyat; çalışanlar arası iletişim, adalet ve yönetim yeteneğini baskın hale getirir (Gockel, 2004). Doğru ve engelsiz bir iletişim, çalışanların birbirlerini anlamaları ve aralarında güçlü bir sevgi bağı oluşumuna olanak vermektedir. İşyeri maneviyatı sahibi çalışanlar, duygusal kimliklerini ortaya koyarak müşterilerini anlamaya çalışırken; yöneticiler de çalışanlara ilgi göstererek onların güvenini kazanırlar. Böylece işyeri maneviyatı, çalışanların çevre ile uyumunun sağlanmasında etkili bir araç olmaktadır (Kolodinsky, Giacalone, Jurkiewicz, 2008)

İşyeri maneviyatı kavramı, dinsel ve etiksel içeriklere sahiptir. Örgütsel süreçlerin her aşamasında iş tatmini, katılım, adanma ve performans şeklinde çalışan ve yönetici davranışlarına yansımaları görülmektedir. İş yeri maneviyatı, “çalışanın bir tür kendi iç hesaplaşması, içsel öz denetimi ve motivasyon aracıdır” (Avcı, 2019b: 213–225). İş yeri maneviyatı çalışanın davranış sınırlılıklarını anlama ve belirlemede bir ölçü olabileceği gibi grup içi rol dağılımında da dikkate alınması gerekmektedir. Bu amaçla çalışanın manevi duyguları; çalışanın güvenilir, örgüte bağlı, örgütü ile bütünleşen, nitelikli ve yaratıcı olmasını sağlamaktadır. Kolodinsky ve ark. (2008) göre, işyeri maneviyatının en önemli sonuçlarından birisi de iş tatminini etkilemiş olmasıdır.

Literatürde farklı işyeri maneviyatı boyutları tanımlanmış olmak birlikte, bu çalışmada kullanışlı olduğu değerlendirilen Milliman, Czaplewski ve Ferguson 'un (2003) tanımladığı “anamlı iş, topluluk bilinci ve iş yeri değerleri ile uyum” boyutları kullanılacaktır. Anamlı iş, çalışanın yaptığı işi değerli bulması ve işin örgütün beklentileri ile uyumlu içeriğe sahip olduğu inancını ifade etmektedir. Topluluk bilinci, örgüt kültür ve ikliminden kaynaklanan ortak inanış ve değerler anlamına gelmektedir. İş yeri değerleri ile uyum boyutu ise örgütün vizyonu ve misyonu etrafında şekillenen değerlerle uyumlu davranış tarzlarını açıklamaktadır.

I.III. Duygusal Emek

Duygusal emek literatürde iş ortamlarındaki “duyguların denetimini” açıklamaya çalışan bir kavramdır. Duygusal emek hem duyguların hem de davranışların örgüt amaçlarına hizmet edecek şekilde düzenlenmesidir (Kaya & Serçeoğlu, 2013: 315). Duygusal emek bireyin nasıl hissetmesi gerektiğine dayanarak, hissedilemeyen duygunun taklit edilmesi ya da hissedilen uygunsuz duygunun bastırılması gibi sunuş kurallarının izlenmesini gerektirmektedir (Kart, 2011: 221). Duygusal emek, çalışanların müşterilerle yakından ilişkiler kurmasını gerekli kılan işlerde, işin gereklerini yerine getirebilmek için sarf etmek zorunda kaldıkları emek biçimidir ve duyguların dönüştürülmesini ifade etmektedir (Topateş & Kalfa, 2009: 425).

Duygusal emek, örgüt içinde insan ilişkileri ve iletişim esnasında yönetimce çalışana biçilen role uygun duygu ve davranış kalıbı olarak düşünülebilir. Amaç standart bir davranış ve duygulanım seti

oluşturmak olmasa da başlıca sınırlıklar konulması gerekmektedir. Özellikle otelcilik, yiyecek içecek, halkla ilişkiler ve çağrı merkezleri gibi hizmet sektörlerinde çalışan doğrudan ya da dolaylı müşteri ilişkilerini yürüten çalışanlar için ses, görünüm, mimik ve jest gibi beden dili ile davranışlara yansıyan duygusal emek, müşteri memnuniyetinde çok etkili bir araç olmaktadır. Duygusal emek olgusu, çalışanın bir defalığına sergilemesi istenilen davranış kalıbı değildir. Morris ve Feldman (1996), çalışanlar tarafından sergilenmesi istenilen duygusal emek çabasının “*planlama ve kontrol*” gereksinimi yönüne; Steinberg ve Figart (1999) duygusal emek için “*örgüt normu*” belirleme ihtiyacına; Diefendorff ve Richard (2008) duygusal emeğin organizasyonların *hayatta kalması ve karlılıkları* açısından önemine dikkat çekmektedirler. Fineman’a (2000) göre, duygusal emek *örgütsel başarı* için çok önemlidir. Duygusal yönetim zafiyetleri örgütün başarısızlığına neden olabilir.

Duygusal emek gerektiren işler; çalışanların diğer kişilerle olan yüz yüze ya da karşılıklı konuşma şeklindeki etkileşimleri ile, başka insanların duygularını etkilemek, yönlendirmek ve değiştirmek amacıyla etkileşimleriyle ya da çalışanlara eğitimle kazandırılan duygusal ifadelerinin örgüt yöneticilerince denetlenmesi ve/veya örgüt kültüründe veya şirket misyonunda bu konuya işaret edilmesi ile ortaya çıkmaktadır (Eroğlu, 2014: 148). Duygusal emek kavramında; işi belirli bir “duygu ifadesi” takınarak yapma ve daha çok işin muhatabı olan karşı tarafta bir his yaratma çabası ve bu çabanın örgüt yönetiminin isteği ve kontrolü altında gerçekleşiyor olmasıdır (Seçer, 2005: 814). Özel yaşamda duygu aktarımı ile iş yaşamındaki duygu aktarımı birbirinden tamamen farklı iki ayrı olgu olmaktadır. İş yaşamında çalışanın duygu aktarımı; retorik kullanan ve teatral içeriklere sahip eğitimle kazanılan ve örgütçe talep edilen duyguların sergilenmesidir. Pek çok işte duygusal emek muhataplara olumlu duygu ve davranışları aksettirmeyi içerse de sürekli olarak “gülücük dağıtmak” anlamına gelmemektedir. Duygusal emeğin amacı, karşı tarafın kendisini iyi hissetmesini sağlamak olabileceği gibi, onlar üzerinde otorite ya da baskı kurmak da olabilir (Man & Selek-Öz, 2009: 80).

Literatürde yaygın şekilde duygusal emek iki boyutta (yüzeysel rol yapma, derinden rol yapma) ele alınmakta ise de bu çalışmada üçüncü boyut olarak doğal davranışlar (samimi davranış) boyutu da incelenecektir.

Yüzeysel rol yapma davranışında (*surface acting*), çalışanlar, samimi ve içsel duygularını sergilemeksizin, örgütlerin oluşturduğu duygusal davranış kuralları ile uygun olacak şekilde davranmaktadırlar. Bu tip bir davranışın tipik örneği olarak, hizmet sektöründe çalışanların müşterileri memnun etmek için sergiledikleri sahte gülümsemeler gösterilebilmektedir (Eroğlu, 2014: 149). Yüzeysel davranışta çalışanın yüksek düzeyde duygusal çelişki yaşadığı belirtilmektedir. Bu nedenle yüzeysel davranış biçimi, literatürde “duygusal çelişki” olarak da ifade edilmektedir (Kaya & Serçeoğlu, 2013: 316).

Derinden rol yapma davranışı (*deep acting*) ise çalışanın hissettiği ve sergilediği duygularla uyuşabilmek için sarf ettiği aktif çabayı ifade etmektedir. Derin davranış, içsel duyguların sergilenmesi gereken duygulara adapte edilmesi gerekliliği anlamına gelmektedir (Eroğlu, 2014: 149). “Duygusal çaba” olarak da ifade edilen bu davranış biçimi, kimi yazarlara göre duygusal emek olgusunun da temelidir. Çünkü çalışanın karşısındaki kişiyle empati kurması, onun satın aldığı hizmetten memnuniyet duymasını sağlaması ve onu agresif hale getiren koşulları anlamaya çalışarak olumlu duygularla yaklaşması çok fazla çaba harcamasını gerektirebilmektedir (Kaya & Serçeoğlu, 2013: 316).

Doğal davranış (samimi davranış), çalışanların herhangi bir çaba içerisine girmeden kendisinden beklenen duygusal davranış kurallarını gerçekten hissederek yapabilmeleridir. Bu davranış türünde çok az duygusal emek harcanmaktadır (Çoruk, 2014: 81). Çalışanlar, üç davranış türünden hangisini sergilerse sergilesin, örgütler için önemli olan hizmet alanların/müşterilerin en çok hangi davranışa olumlu tepki verdiğidir. Böylelikle çalışan hizmet alanında olumlu tepki yarattığı sürece örgüt ve kendisi yarar görecektir. Aynı zamanda çalışanın müşteriyi memnun etmeye yönelik çabaları arttıkça örgütsel desteğin artacağı, çalışanın da artan örgütsel destekle daha çok çabalayacağı, örgüte karşı olumlu duygularının ve işe duygusal olarak bağlılığının artacağı araştırmalarla ortaya konmuştur (Oktağ, 2013: 372)

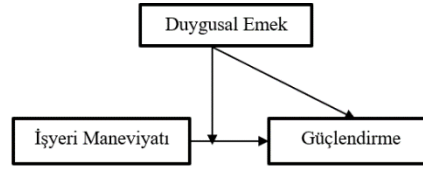
II. YÖNTEM

II.I. Örneklem

İstanbul’da bulunan bir yerel yönetim kuruluşunun 180 ofis çalışanı çalışmanın örneklemini oluşturmaktadır. Çalışmaya 145 kişinin katılımı sağlanmıştır. 15 adet anket formu hatalı doldurulduğu için analize dahil edilmemiştir. Katılımcı sayısı, örneklem büyüklüğü olarak %95 güven aralığı ve %5 hata payı içinde Sekeran’ın (1992:253) örneklem büyüklükleri tablosundaki değerlere uygundur.

II.II. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın bağımsız değişkenleri işyeri maneviyatı ve duygusal emek, bağımlı değişkeni ise çalışanları güçlendirmedir.



Şekil 1. Araştırma Modeli

Araştırmanın modeline ait hipotezler aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

H1: İşyeri maneviyatı algısının çalışanları güçlendirme algısı üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H2: Duygusal emek algısının çalışanları güçlendirme algısı üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H3: Duygusal emek algısı, işyeri maneviyatı algısı ile personel güçlendirme algısı arasındaki ilişkinin yönü veya boyutunu etkilemektedir.

II.III. Veri Toplama Aracı

Bu çalışmada veriler internet üzerinden düzenlenen anket formu ile toplanmıştır. Anket formu Kişisel Bilgiler ile üç adet ölçekten oluşmaktadır.

İşyeri Maneviyat Ölçeği: Çalışanların örgütsel maneviyat algı düzeyini ölçmek amacıyla, Milliman, Czaplewski ve Ferguson (2003) tarafından geliştirilmiş, Çakıroğlu ve Aydoğan (2021) tarafından Türkçe’ye uyarlanması, geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmıştır. Ölçek yedili Likert tipi ölçüm düzeyli (1: kesinlikle katılmıyorum, 7: kesinlikle katılıyorum), üç boyut (anlamli iş- 6 ifade, “topluluk bilinci - 7 ifade” ve “işyeri değerleri ile uyum - 8 ifade) olmak üzere toplam 21 ifadeden oluşmaktadır. Ölçekte elde edilen yüksek puan işyerindeki maneviyat iklimine ilişkin algının yüksek düzeyde olumlu olduğunu göstermektedir. Ölçeğin Cronbach Alpha Katsayısı 0,96; alt boyutların Cronbach Alpha Katsayıları 0,91 / 0,91 ve 0,92 olarak belirlenmiştir.

Duygusal Emek Ölçeği: Çalışanların duygusal emek eğilimini kıymetlendirmek amacıyla Diefendorff, Croyle ve Grosserand (2005) tarafından geliştirilmiş ve Basım ve Begenirbaş (2012) tarafından Türkçeye uyarlanması, geçerlik ve güvenilirlik testleri yapılmıştır. Ölçek beşli Likert tipi ölçüm düzeyli (1: hiç tatmin edici değil, 5: çok tatmin edici), üç boyut (*yüzeysel rol yapma*- 6 ifade, *derinden rol yapma*- 4 ifade ve *doğal davranışlar*- 3 ifade) olmak üzere toplam 13 ifadeden oluşmaktadır. Ölçekte elde edilen yüksek puan, duygusal emek eğiliminin yüksek seviyede olduğunu

göstermektedir. Ölçeğin Cronbach Alpha Katsayısı 0,79; alt boyutların Cronbach Alpha Katsayıları 0,83 / 0,93 ve 0,90 olarak bulunmuştur.

Çalışanları Güçlendirme Ölçeği: Güçlendirmeye ilişkin çalışan algısını değerlendirmek amacıyla Spreitzer, Kizilos ve Nason (1997) tarafından geliştirilmiş ve Ekiyor ve Karagül (2016) tarafından Türkçeye uyarlanması, geçerlik ve güvenilirlik testleri yapılmıştır. Ölçek beşli Likert tipi ölçüm düzeyli (1: kesinlikle katılmıyorum, 5: kesinlikle katılıyorum), dört boyut (*anlam*-3 ifade, *yetkinlik*-3 madde, *özerklik*-3 ifade ve *etki*-3 ifade) olmak üzere toplam 12 ifadeden oluşmaktadır. Ölçekte elde edilen yüksek puan örgütteki çalışanları güçlendirme faaliyetlerine ilişkin algının yüksek seviyede olumlu olduğunu göstermektedir. Ölçeğin Cronbach Alpha katsayısı 0,91; alt boyutların Cronbach Alpha katsayıları 0,98 / 0,94 ve 0,94 olarak bulunmuştur.

II.IV. Verilerin Analizi

Bu çalışmada verilerin analizinde SPSS 21.0 istatistik programından yararlanılmıştır. Ölçeklerle ilgili değerler, Tablo 2. Ölçek Puanlarına Ait Betimsel İstatistik Tablosunda gösterilmiştir. Normal dağılım göstermeyen ölçek ve alt boyut puanlarının logaritmik dönüşümleri yapılarak değişkenler arasındaki ilişki analizinde Pearson korelasyonu; işyeri maneviyatı ve duygusal emeğin personel güçlendirme üzerindeki etkisinde regresyon analizi; işyeri maneviyatı ile personel güçlendirme arasındaki ilişkide duygusal emeğin rolü hiyerarşik regresyon analizi ile tanımlanmıştır.

III. BULGULAR

III.I. Demografik Bulgular

Katılımcıların demografik özelliklerine göre dağılımı Tablo 1’dedir.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

Demografik Değişken	Gruplar	n	%
Cinsiyet	Kadın	40	30,8
	Erkek	90	69,2
Medeni durum	Bekar	38	29,2
	Evli	92	70,8
Yaş grupları	20-30 yaş	16	12,3
	31-40 yaş	51	39,2
	41-50 yaş	46	35,4
	51 yaş ve üstü	17	13,1
	Lise	10	7,7
Öğrenim durumu	Ön lisans	19	14,6
	Lisans	66	50,8
	Lisansüstü	35	26,9
İşyerindeki çalışma süresi	1-5 yıl	29	22,3
	6-10 yıl	32	24,6
	11-15 yıl	29	22,3
	16-20 yıl	18	13,8
	21yıl ve üstü	22	16,9

III.II. Ölçek Puanlarına Ait Betimsel İstatistikler

Tablo 2. Ölçek Puanlarına Ait Betimsel İstatistikler

Ölçek	N	Min.	Maks.	\bar{X}	SS	Çarpıklık	Basıklık
Anlamlı İş	130	1,00	7,00	4,05	1,84	-0,73*	-0,63*
Topluluk Bilinci	130	1,00	7,00	3,98	1,75	-0,80*	-0,23*
İşyeri Değerleri ile Uyum	130	1,00	7,00	3,98	1,64	-0,14	-0,97
İşyeri Maneviyatı	130	1,00	7,00	4,00	1,58	-0,83*	-0,16*
Yüzeysel Rol Yapma	130	1,00	5,00	2,43	0,98	0,39	-0,47
Derinden Rol Yapma	130	1,00	5,00	3,37	1,22	-0,41	-0,92
Doğal Davranışlar	130	1,00	5,00	4,15	0,91	-0,41*	-0,67*
Duygusal Emek	130	1,56	5,00	3,32	0,66	-0,21	0,19
Anlam	130	1,00	5,00	4,30	1,04	-0,93*	-0,34*
Yetkinlik	130	1,00	5,00	4,55	0,74	-0,70*	-0,99*
Özerklik	130	1,00	5,00	3,72	1,10	-0,81	0,13
Etki	130	1,00	5,00	3,88	1,12	-0,30*	-0,87*
Personel Güçlendirme	130	1,00	5,00	4,11	0,74	-0,42*	-0,16*

*Logaritmik dönüşüm sonrası

İşyeri maneviyatı ölçeği Likert 1-7 ölçüm düzeyli olduğundan, ölçek puanının $4,00\pm 1,58$ olması katılımcıların işyeri maneviyatı algısının orta düzeyde olduğunu göstermektedir. Alt boyutlar düzeyinde de benzer sonuç geçerlidir. Anlamlı iş ($4,05\pm 1,84$), topluluk bilinci ($3,98\pm 1,75$), işyeri değerleri ile uyum ($3,98\pm 1,64$).

Duygusal emek ölçeği Likert 1-5 ölçüm düzeyli olduğundan ölçek puanının $3,32\pm 0,66$ olması katılımcıların duygusal emek algısının orta düzeyde olduğunu göstermektedir. Alt boyutlar düzeyinde incelendiğinde yüzeysel rol yapma alt boyut puanı ($2,43\pm 0,98$) düşük düzeyde, derinden rol yapma puanı ($3,37\pm 1,22$) orta düzeyde ve doğal davranışlar puanı ($4,15\pm 0,91$) yüksek düzeydedir.

Personel güçlendirme ölçek puanı Likert 1-5 olduğundan ölçek puanının $4,11\pm 0,74$ olması katılımcıların personel güçlendirme algısının yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Alt boyutlar düzeyinde incelendiğinde anlam ($4,30\pm 1,04$) ve yetkinlik ($4,55\pm 0,74$) puanlarının çok yüksek düzeyde, özerklik ($3,72\pm 1,10$) ve etki ($3,88\pm 1,12$) puanlarının yüksek düzeyde olduğu görülmektedir

III.III. Değişkenler Arasındaki İlişkiye Ait Pearson Korelasyon Testi Sonuçları

Tablo 3. Değişken Puanları Arasındaki İlişki

Ölçek ve Alt Boyut	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1-Anlamlı İş	0,75**	0,66**	0,90**	0,11	-0,01	0,19*	0,14	0,15	0,01	-0,02	0,01	0,05
2-Topluluk Bilinci	1	0,75**	0,90**	0,08	0,13	0,15	0,21*	0,11	-0,03	0,14	0,14	0,17
3-İşyeri Değerleri ile Uyum		1	0,88**	0,13	0,15	0,03	0,17	0,28**	-0,04	0,09	0,16	0,21*
4-İşyeri Maneviyatı			1	0,11	0,06	0,12	0,15	0,19*	-0,01	0,02	0,07	0,12
5-Yüzeysel Rol Yapma				1	0,20*	-0,32**	0,50**	0,05	0,07	-0,05	-0,05	-0,02
6-Derinden Rol Yapma					1	0,28**	0,84**	0,22*	-0,07	0,02	0,18*	0,15
7-Doğal Davranışlar						1	0,46**	0,25**	0,09	0,15	0,26**	0,28**
8-Duygusal Emek							1	0,26**	0,05	0,08	0,22*	0,22*
9-Anlam								1	0,29**	0,22*	0,36**	0,66**
10-Yetkinlik									1	0,17*	0,26**	0,47**
11-Özerklik										1	0,64**	0,79**
12-Etki											1	0,83**
13-Personel Güçlendirme												1

* $p<0,05$ ** $p<0,01$

Bağımsız değişkenlerin ölçek puanları arasında anlamlı ilişki olmadığı ($p>0,05$) görülmektedir. Alt boyutlar düzeyinde incelendiğinde *anlamlı iş* boyutu puanı ile *doğal davranışlar* boyutu puanı arasında ($r=0,19$; $p<0,05$) ve *topluluk bilinci* boyut puanı ile duygusal emek ölçek puanı arasında düşük seviyede, olumlu ve anlamlı ilişki ($r=0,28$; $p<0,05$) olduğu görülmektedir.

İşyeri maneviyatı ile çalışanı güçlendirme arasında pozitif ilişki tanımlanamamıştır ($p>0,05$). Alt boyutlar düzeyinde incelendiğinde işyeri maneviyatı ölçeğinde yer alan *işyeri değerleri ile uyum* boyutu puanı ile *anlam* boyutu ($r=0,28$; $p<0,05$) ve çalışanı güçlendirme ölçeği ($r=0,21$; $p<0,05$) arasında düşük düzeyde, olumlu ve anlamlı ilişki görülmektedir. Aynı şekilde işyeri maneviyatı ölçek puanı ile *anlam* boyutu puanı arasında düşük seviyede, olumlu ve anlamlı ilişki ($r=0,19$; $p<0,05$) bulunmaktadır.

Duygusal emek ile çalışanı güçlendirme arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki olduğu görülmektedir ($r=0,22$; $p<0,05$). Duygusal emek ölçek puanı ile çalışanı güçlendirme ölçeğinde yer alan *anlam* ($r=0,26$; $p<0,05$) ve *etki* ($r=0,22$; $p<0,05$) alt boyut puanları arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki olduğu görülmektedir. Alt boyutlar düzeyinde incelendiğinde *derinden rol yapma* boyutu puanı ile *anlam* ($r=0,22$; $p<0,05$) ve *etki* ($r=0,18$; $p<0,05$) boyut puanları arasında; *doğal davranışlar* boyutu puanı ile *anlam* ($r=0,25$; $p<0,05$) ve *etki* ($r=0,26$; $p<0,05$) alt boyut puanları ve çalışanı güçlendirme ölçek puanı ($r=0,28$; $p<0,05$) arasında düşük düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı ilişki olduğu anlaşılmaktadır.

III.IV. Model Testlerine İlişkin Bulgular

Tablo 4. İşyeri Maneviyatı ile Duygusal Emek Algılarının Çalışanları Güçlendirme Algısı Üzerindeki Etkisi

Bağımsız değişkenler		B	SHB	β	t	p	Tolerans	VIF
1. Model	Sabit	0,730	0,086		8,520	0,000		
	Anlamlı İş	0,147	0,085	0,232	1,740	0,084	0,415	2,410
	Topluluk Bilinci	0,108	0,100	0,163	1,079	0,283	0,325	3,079
	İşyeri Değerleri ile Uyum	0,053	0,029	0,242	1,818	0,071	0,417	2,400
	R=0,259	R ² =0,067F _(3 126) =3,020		p=0,032				
2. Model	Sabit	0,563	0,114		4,921	0,000		
	Yüzeysel Rol Yapma	-0,021	0,034	-0,058	-0,619	0,537	0,809	1,236
	Derinden Rol Yapma	0,017	0,027	0,060	0,638	0,524	0,829	1,207
	Doğal Davranışlar	0,226	0,077	0,285	2,954	0,004	0,776	1,288
	R=0,298	R ² =0,089F _(3 126) =4,084		p=0,008				
3. Model	Sabit	0,587	0,134		4,394	0,000		
	Anlamlı İş	0,207	0,086	0,328	2,416	0,017	0,369	2,713
	Topluluk Bilinci	0,080	0,097	0,121	0,826	0,410	0,319	3,137
	İşyeri Değerleri ile Uyum	0,070	0,029	0,319	2,433	0,016	0,394	2,539
	Yüzeysel Rol Yapma	-0,030	0,034	-0,082	-0,876	0,383	0,767	1,305
	Derinden Rol Yapma	0,008	0,028	0,028	0,297	0,767	0,753	1,328
	Doğal Davranışlar	0,279	0,079	0,351	3,539	0,001	0,690	1,450
R=0,406	R ² =0,165F _(6 123) =4,048		p=0,001		R ² Fark=0,098	F Değişim _(3 123) = 4,802 p=0,003		

Tablo 4'te görüldüğü üzere hiyerarşik regresyon analizinin birinci adımında bağımsız değişken işyeri maneviyatının bağımlı değişken çalışanı güçlendirme üzerindeki etkisi incelenmiştir. Oluşturulan birinci model uygundur (F_(3;126)=3,02; $p<0,05$). İşyeri maneviyatı ve duygusal emek arasında öz ilinti ve çoklu bağlantı yoktur (Tolerans>0,20; VIF<10). İşyeri maneviyatı alt boyutları birlikte personel güçlendirme puanındaki değişimin yaklaşık %7'sini (R²=0,067) açıklamaktadır.

H1: Kabul: İşyeri maneviyatı algısının çalışanı güçlendirme algısı üzerinde anlamlı etkisi vardır. Birinci modele göre işyeri maneviyatı ölçeğinde yer alan değişkenlerin hiçbirinin tek başına çalışanı güçlendirme üzerinde anlamlı etkisi olmadığı ($p>0,05$) görülmektedir.

Hiyerarşik regresyon analizinin ikinci adımında araştırmanın diğer bağımsız değişkeni duygusal emek ölçeğinin alt boyutlarının bağımlı değişken çalışanı güçlendirme puanı üzerindeki etkisi

incelenmiştir. Oluşturulan birinci model uygundur ($F_{(3;126)}=4,08$; $p<0,05$). İş yeri maneviyatı ve duygusal emek arasında öz ilinti ve çoklu bağlantı yoktur (Tolerans $>0,20$; VIF <10). Duygusal emek alt boyutları birlikte, personel güçlendirme puanındaki değişimin yaklaşık %9'unu ($R^2=0,089$) açıklamaktadır.

H2: Kabul: Duygusal emek algısının personel güçlendirme algısı üzerinde anlamlı etkisi vardır. İkinci modele göre duygusal emek ölçeğinde yer alan değişkenlerden yalnızca doğal davranışların çalışanı güçlendirme üzerinde olumlu ve anlamlı etkisi vardır ($\beta=0,35$; $t=11,91$; $p<0,05$). Doğal davranışların yüksek düzeyde algılanması, çalışanı güçlendirme algısının artmasına neden olmaktadır.

İşyeri maneviyatı değişkeninin olduğu modele düzenleyici değişken olarak duygusal emeğin dahil edildiği üçüncü model uygundur ($F_{(6;123)}=4,05$; $p<0,05$). İş yeri maneviyatı ve duygusal emek arasında öz ilinti ve çoklu bağlantı yoktur (Tolerans $>0,20$; VIF <10). Duygusal emek değişkeninin modele ilave edilmesi ile çalışanı güçlendirme değişkenindeki değişimin açıklama oranı yaklaşık %17'ye ($R^2=0,165$) yükselmiştir. Elde edilen bu oran hem işyeri maneviyatı değişkeninin tek başına çalışanı güçlendirme değişkenindeki açıklama gücü ($R^2=0,067$) hem de duygusal emek değişkeninin çalışanı güçlendirme değişkenindeki açıklama gücüne ($R^2=0,089$) oranla daha yüksektir. İşyeri maneviyatı ile çalışanı güçlendirme arasındaki ilişkinin olduğu modele duygusal emek değişkeninin katılmasıyla açıklanan varyans farkı yaklaşık %10 düzeyindedir ($1.R^2-2.R^2=0,098$). Bunun istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu düşünülmektedir ($F_{\text{değişim}}(3; 123)=4,80$; $p<0,05$). Duygusal emek değişkeni, işyeri maneviyatı ile çalışanı güçlendirme arasındaki ilişkinin yönü ve boyutunu etkilemektedir.

H3: Kabul: Duygusal emek algısı, işyeri maneviyatı algısı ile personel güçlendirme algısı arasındaki ilişkinin yönü veya boyutunu etkilemektedir. İşyeri maneviyatı ölçeğinde yer alan değişkenlerin bağımsız modelde (birinci model) çalışanı güçlendirme üzerinde tek başlarına anlamlı etkisi olmamasına karşın, üçüncü modelde *anlamlı iş* ($\beta=0,33$; $t=2,42$; $p<0,05$) ve *işyeri değerleri ile uyum* ($\beta=0,32$; $t=2,43$; $p<0,05$) değişkenlerinin çalışanı güçlendirme üzerinde olumlu ve anlamlı etkisi vardır. Duygusal emek algısının yüksek olması durumunda, yüksek düzeydeki *anlamlı iş* ve *işyeri değerleri ile uyum* çalışanı güçlendirme algısının artmasına neden olmaktadır.

SONUÇ, DEĞERLENDİRME VE ÖNERİLER

İş yeri maneviyatı, duygusal emek ve çalışanları güçlendirme konularında literatürde bulunan çalışmalar; iş memnuniyeti, iş performansı, örgütsel güven, iş stresi, örgüt kültürü, iş uyumu, örgütsel bağlılık, psikolojik sermaye, işe tutkunluk, işten ayrılma niyeti, işe yabancılaşma, örgütsel vatandaşlık, sinizm, iş kontrolü, sürdürülebilir çevre gibi spesifik konularla bu üç kavramın ilişkisini araştıran çalışmalardır. Bu çalışma ise işyeri maneviyatı ve duygusal emeğin çalışanları güçlendirmede uygun ve elverişli bir yönetsel araç olarak kullanılıp kullanılamayacağını ve iş yeri maneviyatı ile çalışanları güçlendirme ilişkisinde duygusal emeğin aracılık rolü üstlenip üstlenemeyeceğini belirlemeyi amaçlamaktadır. Çalışmanın bu yönüyle literatüre mütevazı ölçülerde de olsa katkı yapması beklenmektedir.

Elde edilen betimsel istatistik bulgularına göre; katılımcıların iş yeri maneviyatı ve duygusal emek algılarının orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Bu sonucun seçilen örnekleme bağlantılı olabileceği, farklı örneklemlerde bu algıların değişebileceği düşünülmektedir. İşyeri maneviyat ölçeği alt boyutlarında da katılımcı algısı benzer sonuç verirken, duygusal emek ölçeği alt boyutlarında ise ölçek puanlarının farklılaştığı görülmektedir. Yüzeysel rol yapma düşük, derinden rol yapma boyutu orta ve doğal davranışlar boyutunda ise yüksek ölçek puanı olması, katılımcıların kültürel değerleri ve örgütsel güven algısı ile örnekleme oluşturan kurumun kültürü ve örgütte mevcut iklim ile ilgili olabileceği düşünülmektedir. Duygusal emek, kurumca çalışanlara öğretilen/empoze edilen tutum ve davranışların beden diline yansımaları şeklinde belirginleştiğinden retorik sanatının “inandırma ve ikna kabulünü benimsemesi “gerçek ya da gerçeğe benzerlik” (Aristoteles, 2021: 8-9) algısı oluşturulması önemli hale gelmektedir. Diğer yandan burada etiksel değerlerde devreye girmektedir. Katılımcıların

güçlendirme algıları yüksek düzeyde, alt boyutlar bağlamında ise anlam ve yetkinlik algısı çok yüksek, özerklik boyutu ise yüksek düzeydedir. Bu durum katılımcıların yaptıkları işi önemsedikleri ve kendilerini işlerini yapma konusunda yeterli bulduklarına işaret etmektedir. Ancak kurumda kendilerini işlerini yapma biçimleri konusunda aynı derecede özgür hissetmedikleri anlaşılmaktadır. Bu durum aynı zamanda seçilen örnekleme hiyerarşik yapının olduğunu göstermektedir.

Bağımsız değişkenler arasında korelasyon testi sonuçlarına göre iş yeri maneviyatı ile duygusal emek arasında ölçek puanları bakımından anlamlı ilişki yoktur. Alt boyutlar bağlamında ise düşük seviyeli, olumlu ve anlamlı ilişki bulunduğu görülmektedir.

Bağımsız değişkenler (iş yeri maneviyatı ve duygusal emek) ile bağımlı değişken güçlendirme arasında ilişki incelendiğinde; işyeri maneviyatı ile personel güçlendirme arasında anlamlı ilişki olmadığı, ancak *iş yeri değerleri ile uyum* boyutu ile *anlam* boyutu arasında düşük seviyede olumlu ilişki bulunduğu görülmektedir. Bu bulgu, Al- Hadrawi'nin (2021) Irak Necef'te bulunan İmam Ali türbesinde çalışan 200 katılımcı ile yürüttüğü *İşyeri Maneviyatının Kendi Kendini Güçlendirmedeki Rolü* adlı çalışmasından elde ettiği bulgulara göre *işyeri maneviyatının, çalışanları güçlendirmede muazzam olumlu etkisi vardır* ve Bantha ve Nayak'ın (2021) LinkedIn üzerinden 750 katılımcı ile yürüttüğü *Hint Yazılım Profesyonelleri Arasında Çalışan Yaratıcılığı ile İşyeri Maneviyatı İlişkileri: Psikolojik Güçlendirmenin Aracılık Rolü* adlı çalışmasının bulgularına göre *İş yeri maneviyatı ile psikolojik güçlendirme arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki vardır* bulguları ile örtüşmemektedir. Bu sonucun araştırmanın yürütüldüğü örneklemin kültürel yapısı ile ilgili olabileceği düşünülmektedir.

Duygusal emek ile personeli güçlendirme arasında olumlu ve anlamlı ilişki olduğu görülmektedir. Alt boyutlar arasında ise; *derinden rol yapma* ile *doğal davranışlar*, *anlam* ile *etki* boyutu arasında düşük seviyede anlamlı ilişki olduğu görülmektedir.

Bu çalışmada elde edilen bulgular belirli alanlarda diğer araştırma sonuçları ile uyum göstermekte bazı alanlarda ise diğer çalışmalardan ayrılmakta olduğu söylenebilir. Örneğin bu çalışmada yüzeysel rol yapma alt boyutu, güçlendirme ölçeği alt boyutlarında algıların ölçülmesinde yeterli olmamıştır. Çelik ve Turunç'un (2011) çalışmasında da doğal davranışlar dışındaki iki alt boyut çalışmaya katılmamıştır. Benzeri bir durum Avcı'nın (2019b) işyeri maneviyatının çalışan performansı üzerindeki etkilerini ölçmeyi amaçlayan çalışmasında da karşılaşılmış, maneviyat ölçeğinin manevi bağ ve topluluk duygusu alt boyutları araştırmaya dahil edilmemiştir.

Çalışan davranışları; yüzeysel ve derinden rol yapma davranışından doğal davranışa doğru gelişim gösterdikçe duygusal emek algısı, güçlendirme algısını pozitif yönde etkilemektedir. İşyeri maneviyat algısı ile güçlendirme algısı arasında ilişkide, duygusal emek değişkeninin modele katılmasıyla, personel güçlendirme değişkenindeki değişimi açıklanma oranı yaklaşık %17'ye ($R^2=0,165$) yükselmesi, duygusal emek algısının aracılık rolüne işaret etmektedir. Li, Ziyu, ve Lijuan'ın (2021) Çin Oteller zincirinde ön büro elemanı olarak çalışan 414 katılımcı ile yürüttükleri çalışmada, duygusal emek stratejilerden derinden rol yapmanın çalışanları güçlendirme ve tükenmişlik arasındaki ilişkide kısmi bir aracılık rolü oynadığını tespit etmişlerdir. Bu bulgu araştırmanın bulguları ile örtüşmektedir. Daha büyük örnekleme farklı kurum, sektör ve pozisyonda çalışanlardan elde edilen daha farklı sayıdaki verilerle değişkenlerin birbirlerini açıklayıcılıklarının artırabileceği düşünülmektedir.

Araştırmadan elde edilen bulgulara dayalı öneriler aşağıdadır:

- Organizasyonlarda İKY'nin işyeri maneviyatını destekleyip çalışanları cesaretlendirici politikalar geliştirilmelidir.
- Duygusal emek uygulamaları için abartıya kaçmayan norm ve standartlar belirlenmelidir.
- Özellikle müşteri ile yüz yüze iletişim ve ilişki durumlarında yüzeysel rol yapma davranış stratejilerinden kaçınılmalıdır.
- Çalışanların güçlendirilmesinde yapısal güçlendirme stratejilerine öncelik verilmelidir.

- Psikolojik güçlendirme için verilecek duygusal emek eğitimlerinde; özellikle yüzeysel ve derinden rol yapma davranış kalıplarının çalışanlarda zamanla kişilik çatışmasına yol açabileceği dikkate alınmalıdır. Kurumsal müşteri ilişkileri için uygun doğal davranış kalıpları geliştirilmelidir.

KAYNAKÇA

- Akçakaya, M. (2010). Örgütlerde uygulanan personel güçlendirme yöntemleri: Türk kamu yönetiminde personel güçlendirme. *Karadeniz Araştırmaları*, 25, 145–174.
- Al-Hadrawi, A. A. (2021). Workplace spirituality and its role in achieving self-empowerment. *European Journal of Research Development and Sustainability*, 2(11), 70–76.
- Altındış, S. & Özutku, H. (2011). Psikolojik güçlendirme ve güçlendirmeyi etkileyen faktörler: Türkiye’deki devlet hastanelerinde bir araştırma. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(1), 161–191
- Aristoteles (2021). *Retorik*. İstanbul: İş Bankası Kültür Yayınları
- Ashmos, D. P., & Duchon, D. (2000). Spirituality at work. A conceptualization and measure. *Journal of Management Inquiry*, 9(2), 134–145.
- Avcı, N. (2019a). *İnsan kaynaklarından yetenek yönetimine endüstri 4.0*. İstanbul: Kriter Yayınevi,
- Avcı, N. (2019b). İş yeri maneviyatı ile çalışan performansı arasındaki ilişki üzerine bir inceleme. *Yeni Medya Elektronik Dergisi*, 3(3), 213–225.
- Bantha, T., & Nayak, U. (2021). The relations of workplace spirituality with employee creativity among Indian software professionals: Mediating role of psychological empowerment. *South Asian Journal of Business Studies*, ISSN: 2398–628x
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik insan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık,
- Basım, H. N., & Beğenirbaş, M. (2012). Çalışma yaşamında duygusal emek: Bir ölçek uyarlama çalışması. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 19(1), 77–90.
- Bosch, L. (2009). The inevitable role of spirituality in the workplace. *Business Intelligence Journal*, 2(1), 139–168.
- Cavanagh, G. F. (1999). Spirituality for managers: Context and critique. *Journal of Organizational Change Management*, 12, 186–199.
- Çakıroğlu, D., & Aydoğan, E. (2021). Örgütsel maneviyat ölçeğinin Türkçe uyarlaması: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 56(2), 1062–1077.
- Çelik, M., & Turunç, Ö. (2011). Duygusal emek ve psikolojik sıkıntı: İş–aile çatışmasının aracılık etkisi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 40(2), 226–250.
- Çoruk, A. (2014). Yükseköğretim kurumlarında görev yapan idari personelin duygusal emek davranışları. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33(1), 79–93.
- Diefendorff, J. M., Croyle, M. H., & Grosserand, R. H. (2005). The dimensionality and antecedents of emotional labor strategies. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 339–357.
- Diefendorff, J. M., & Richard, E. M. (2008). Not all emotional display rules are created equal distinguishing between prescriptive and contextual display rules. In Ashkanasy, N. M., N. M., & L. C. Cooper (eds.) *Research Companion to Emotion in Organizations*. U.K.: Edward Elgar Publishings.
- Doğan, S., & Demiral, Ö. (2007). İşletmelerde personel güçlendirme kültürünün yaratılmasıyla müşteri memnuniyetinin sağlanması. *Selçuk Üniversitesi Karaman İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(12), 282–303.
- Ekiyor, A., & Karagül, S. (2016). Sağlık sektöründe personel güçlendirmenin iş gören performansına ve iç girişimcilğe etkisi. *Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi*, 1(3), 13–25.
- Eroğlu, Ş. G. (2014). Örgütlerde duygusal emek ve tükenmişlik ilişkisi üzerine bir araştırma. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19, 147–160.
- Fineman, S. (2000). *Emotions in organizations*, Newbury Park, CA: Sage.
- Giacone, R. A., & Jurkiewicz, C. L. (2010). *Handbook of workplace spirituality and organizational performance*. New York: M. E. Sharpe.

- Gockel, A. (2004). The trend toward spirituality in the workplace: Overview and implications for career counseling. *Journal of Employment Counseling*, 41(4), 156–167.
- Gürbüz, G. (2012). *Personel güçlendirme uygulamalarının örgütsel bağlılığa etkisi: Bankacılık sektöründe bir araştırma*. (Yüksek lisans tezi). Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Edirne.
- Karakaş, A. (2014). İşletmelerde personeli güçlü kılma yollarından personel güçlendirme. *Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(11), 79–105
- Kart, E. (2011). Bir duygu yönetimi süreci olarak duygusal emeğin çalışanlar üzerindeki etkisi. *Çalışma ve Toplum*, 3, 215–230.
- Kaya, U., & Serçeoğlu, N. (2013). Duygu işçilerinde işe yabancılaşma: Hizmet sektöründe bir araştırma. *Çalışma ve Toplum*, 1, 311–345
- 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.
- Laschinger, H. K., Nosko, A., Wilk, P., & Finegan, J. (2014). Effects of unit empowerment and perceived support for professional nursing practice on unit effectiveness and individual nurse well-being: A time-lagged study. *International Journal of Nursing Studies*, 51(12), 1615–1623.
- Li., M., Ziyu, Z., & Lijuan C. (2021) Emotional labor strategies mediate the relationship between psychological empowerment and burnout of frontline hotel employees. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 49(4), 1–10.
- Man, F., Selek-Öz, C. (2009). Göründüğü gibi olamamak ya da olduğu gibi görünmemek: Çağrı merkezlerinde duygusal emek. *Çalışma ve Toplum*, 20(1), 75–94
- 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.
- Morris, J. A., & Feldman, D. C. (1996). The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. *Academy of Management Review*, 21, 986–1010
- Oktuğ, Z. (2013). Algılanan örgütsel destek ile duygusal emek davranışları arasındaki ilişkide algılanan örgütsel prestijin biçimlendirici etkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(46), 370–381.
- Özbaş, A., & Tel, H. (2013). Hemşirelikte güç ve güçlendirme. *Ege Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Dergisi*, 29(3), 70–78.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, (Mayıs–Haziran), 79–81
- Seçer, Ş. (2005). Çalışma yaşamında duygular ve duygusal emek: Sosyoloji, psikoloji ve örgüt teorisi açısından bir değerlendirme. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi Prof. Dr. Nevzat Yalçıntaş'a Armağan Özel Sayısı* içinde (ss.813–834). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınevi.
- Sekaran, U. (2003). *Research Methods for Business: A skill-building approach*. New York: 4th Edition, John Wiley&Sons,
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimension, measurement, and validation. *The Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465.
- Spreitzer, G. M., Kizilos, M. A., & Nason, S. W. (1997). A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness, satisfaction, and strain. *Journal of Management*, 23(5), 679–704.
- Steinberg R. J., & Figart, D. M. (1999). Emotional demands at work: A job content analysis. *The annuals of the American Academy of Political and Social Science*, 561(1), 177–191.
- Sigler, T. H., & Pearson, C.M. (2000). Creating an empowering culture: Examining the relationship between organizational culture and perceptions of empowerment. *Journal Of Quality Management*, 5(1), 27–52.
- Topateş, H., & Kalfa, A. (2009). Yeni çalışma ilişkileri bağlamında örgütsel yurttaşlık ve duygusal emek. *Sosyal Haklar Bildiri Metni*, 423–431.
- Yang, J., Liu, Y., Chen, Y., & Pan, X. (2014). The effect of structural empowerment and organizational commitment on Chinese nurses' job satisfaction. *Applied Nursing Research*, 27(3), 186–191.

Etik Beyanı : Bu çalışmanın tüm hazırlanma süreçlerinde etik kurallara uyulduğunu yazarlar beyan ederler. Aksi bir durumun tespiti halinde ÖHÜİBF Dergisinin hiçbir sorumluluğu olmayıp, tüm sorumluluk çalışmanın yazarlarına aittir. İlgili çalışmada 10.11.2021 tarih ve 144 sayılı İstanbul Okan Üniversitesi etik kurulundan gerekli izinler alınmıştır.

Yazar Katkıları : Nuri AVCI, %90, Onur YARAR, %10 (Etik Kurul izni almada aracılık)

Çıkar Beyanı : Yazarlar arasında çıkar çatışması yoktur.

Teşekkür : Yoğun ilgi ve emeklerinden dolayı ÖHÜİBF Dergisi Editör Kurulu'na ve sağladıkları katkılarında dolayı hakemlere teşekkür ederiz.

Ethics Statement : The authors declare that ethical rules are followed in all preparation processes of this study. In case of detection of a contrary situation, ÖHÜİBF Journal does not have any responsibility and all responsibility belongs to the author (s) of the study.

Since the data used in this study is shared publicly and does not include research requiring ethics committee approval, ethics committee approval has not been obtained.

Author Contributions : Nuri AVCI, 90%, Onur YARAR, 10% (Mediatorship in obtaining Ethics Committee approval)

Conflict of Interest : There is no conflict of interest between the authors.

Acknowledgement : We would like to thank the Editorial Board of ÖHÜİBF Journal for their intense interest and efforts and the referees for their contributions.
