

Örgütsel Adaletin Duygusal Emek Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma

A Research On The Impact Of Organizational Justice On Emotional Labor

Doç. Dr. Cengiz DURAN

Dumlupınar Üniversitesi İİBF. İşletme, cengiz.duran@dpu.edu.tr Kütahya/Türkiye

Dr. Dursun BOZ

Dumlupınar Üniversitesi İİBF. İşletme, dursunboz@hotmail.com Kütahya/Türkiye

Uzman Hande Gönül ARICA

Dumlupınar Üniversitesi İİBF. İşletme, hand_e17@hotmail.com Kütahya/Türkiye

ÖZET

Duygu kavramı hizmet sektörünün ekonomideki ağırlığının artmasıyla örgütlerde önemli bir unsur haline gelmiştir. Bu sektörde rekabet açısından avantajlı olabilmenin koşulu ise kaliteli hizmet sunumu algısı ve beraberinde getireceği müşteri memnuniyetidir. Bu bağlamda yöneticiler çalışanların fiziksel ve zihinsel emekleri yanında duygusal emek gösterimlerini de istemektedir. Duygusal emek çalışanların; hizmet alan kişilerle olan etkileşimlerinde örgüt tarafından belirlenmiş ilke ve kurallar çerçevesinde duygularına yön vermesidir. Çalışanların duygusal emek gösterimleri örgütsel etkenlerden ve kişilik özelliklerinden de etkilenebilmektedir. Bu doğrultuda hizmet alan tüketicilere; doğru duyguların aktarılabilmesi amacıyla çalışanların örgüt içerisindeki ücret adaletine, karar ve prosedürlerin dağıtımına ve kişiler arası ilişkilere dair algıladıkları adaletin de önemi açıktır. Bu araştırmanın amacı katılımcıların örgütsel adalet ve alt faktörlerinin duygusal emek ile arasındaki ilişkini tespit etmektir. Araştırma kapsamında Kütahya ilinde bulunan özel bir işletmenin 250 çalışanından veri seti oluşturulmuştur. Araştırma sonucunda örgütsel adaletin duygusal emek üzerinde pozitif ve anlamlı ilişkileri tespit edilmiştir. Ayrıca cinsiyet ve medeni durum değişkeninin örgütsel adalet üzerinde etkisi olmadığı belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Duygusal Emek, Adalet, Duygu, Davranış

Jel Kodları: D23, A13

ABSTRACT

The concept of emotion has become an important element in organizations with the increasing weight of the service sector in the economy. The condition of being advantageous in terms of competition in this sector is the perception of quality service delivery and customer satisfaction. In this context, managers want emotional labor demonstrations as well as physical and mental labor of employees. Employees of emotional labor; in order to direct their emotions within the framework of the rules set by the organization in their interaction with the service recipients. Employee emotional labor demonstrations can be affected by organizational factors and personality traits. In this respect, the importance of justice is evident to the consumers who serve; in order to convey the correct feelings, the rights of employees to wage justice within the organization, the distribution of decisions and procedures, and the interpersonal relations. The aim of this study is to determine the relationship between organizational justice and its sub-factors with emotional labor. Within the scope of the research, a data set of 250 employees of a private company in Kütahya province was created. As a result of the research, positive and meaningful relations of organizational justice on emotional labor were determined. Moreover, it was determined that gender and marital status variable had no effect on organizational justice.

Key Words: Emotional Labor, Justice, Emotion, Behavior

Jel Codes: D23, A13

1.GİRİŞ

İnsanoğlu insanlık tarihinin var olduğu günden beri, doğumundan ölümüne kadar yaşamını devam ettirebilmek amacıyla çeşitli faaliyetlerde bulunmuştur. Göçebe yaşamında avcılık ve toplayıcılık yaparak hayatını sürdüren insanoğlu, yerleşik hayata geçerek toprağı kullanarak tarım sektörünü ortaya çıkarmıştır. Bu sektörün devamında endüstri devrimi meydana gelmiş ve sanayi toplumu oluşmaya başlamıştır. Klasik yönetim yaklaşımının yaygın olarak benimsendiği ve uygulandığı, insan yerine makineleşmenin önemli sayıldığı sanayi toplumu, yerini teknolojiye bırakmasıyla birlikte üretim faktöründeki en önemli öğenin insan olduğunu varsayan bilgi toplumu ortaya çıkmıştır.

21.yy. ile birlikte iletişim ve bilgi teknolojilerindeki ilerlemeler neticesinde işletmeler arasında rekabet daha yoğun olmaya başlamıştır. Değişik inovasyon ve teknolojilere sahip işletmeler rekabette daha ön planda olmaktadır. Ancak günümüzde özellikle hizmet sektöründe öne çıkmak ve fark yaratabilmek için standartların üstünde olmayı gerektirmektedir. Bu standartların yakalanması üretimden pazarlamaya kadarki zincirin ötesinde insan faktörüyle mümkündür. Yapılan bazı çalışmalar sonucunda işletmelerin bu standartları yakalamasının paydaşlarla kurulacak duygusal bağlarla mümkün olacağını anlamışlardır. Bu sebepten dolayı duygusal davranış gösterim kurallarını ortaya çıkartmışlardır. Bu kurallar etkileşimde bulunulan paydaşlarla belirlenen kurallar dâhilinde duygularını yönetmeleri için iletişimde bulunmaktır. Bu davranış kalıplarına uyum göstermek bazı örgütsel etkenlere göre farklılık gösterebilmektedir. Hizmet işletmelerinde çalışanların çalıştıkları kurumdan beklentileri; kendilerine hak ettikleri ücretin ödenmesi, ücret haricindeki süreçlerde katılım, eşit ve adil muamele görmeleri ve saygı duyulmasıdır. Beklenti içerisindeki çalışanlar sistemin adillik derecesine göre duygularına yön vermektedirler.

2.LİTERATÜR TARAMASI

Adams'ın eşitlik teorisine dayanan Örgütsel adalet kavramı çalışanların örgütten sağladıkları kazanımlar ile örgüte sağladıkları katkıları kapsamaktadır (Lambert, 2003:156). Bu teoride, çalışanların çalışma koşullarıyla ilgili iş başarısı ile memnuniyet derecesindeki algıladıkları eşitlik ya da eşitsizlikle ilgilidir. Buna göre çalışanlar elde ettikleri kazanımlarla, diğer örgütlerdeki çalışanların elde ettiği kazanımları kıyaslamaktadırlar. Bu kıyaslama sonucunda çalışanlar işletmesi, işi ve yöneticisiyle ilgili tutumlar geliştirmektedirler. Burada çalışanların örgüt içerisindeki adalet algılamaları önem kazanmaktadır (Özler, 2015: 42). Sosyal bilimlerde yapılan araştırmalarda; çalışanların örgütsel adalet algılamalarının örgütsel etkinliğe, işleyişe, çalışanların huzuru ve refahı için gerekli en temel unsur olduğu değerlendirilmektedir (Greenberg, 1990: 399).

Çalışma ortamı, çalışanların yaşamının uzun bir bölümünün geçtiği yer olması nedeniyle çoğu duygunun ve çatışmanın yoğun olarak yaşandığı ancak ekip uyumu ve duygusal istikrarın olması gereken yerlerdir (Tekleab vd., 2016:3501; Karaca vd. 2013). Bu bağlamda değerlendirildiğinde duygular, örgütsel davranış teorilerini ve çalışan davranışlarını açıklamak adına anahtar rol üstlenmektedir. Buna rağmen, örgütsel yazında duygu kavramı ve araştırmaları, çoğunlukla psikoloji alan yazında yer alması ve eski bir geçmişe dayanmasına karşın daha çok yeni bir alandır (Muchinsky, 2000: 801). Günümüz hizmet işletmelerindeki hızlı büyümeye bağlı olarak “Duygusal Emek” kavramı pek çok işletme ve meslek için vazgeçilmezdir. Duygu ve emek temelinden yola çıkarak, “*kişinin bilinçli bir şekilde hizmet verdiği iş sürecinin, iç dünyasına yönelik uyandırdığı izlenim*” şeklinde ifade edilen bu kavram, örgütsel davranış alanında üzerinde sıklıkla durulan yeni bir konudur (Basım ve Beğenirbaş, 2012: 78).

2.1. Örgütsel Adalet

Adalet, insanlık tarihi boyunca sıkça tartışılan ve günlük yaşamda sıklıkla dile getirilen bir kavramdır (Uçar, 2016: 4). Adalet, bireylerin ahlaki bağlamda belirlenmiş kural ve standartlara uygun olan davranışlar sergileyip sergilemediklerini ölçülemektedir (Goldman ve Cropanzano, 2015: 313). Bu kavrama ilk olarak, en eski yazılı kanun olarak bilinen M.Ö 18. yy'daki Hammurabi kanunlarında karşımıza çıkmaktadır (İçerli, 2010:68). Günümüzde daha çok önem kazanan adalet olgusu sosyal bilimler ve felsefe gibi alanlarda da tartışılmakta ve araştırılmakta olan bir kavram olmayı sürdürmektedir. Adalet konusunda felsefi açıdan ilk düşünce ve tanımlar; Aristoteles, Platon ve Sokrates tarafından ortaya atılmıştır. Bu düşünürler adaleti kişisel bir erdem olarak ifade etmişlerdir. Sokrates'e göre adalet, “*iyi ve kötüyü birbirinden ayıracak iradi güce sahip olmak*” şeklinde ifade edilmiştir. Adalet her bireyin içinde var olan bireye iyi ve kötüyü ayırt etme konusunda bir rehberlik eden bir kavramdır (Taylor, 2003:303).

Örgütsel adalet kavramına yönelik çalışmalar başlangıçta, adalet kavramına yönelik psikolojik ve sosyal çalışmalar baz alınarak hazırlanmıştır. Sosyal-psikolojik yönüyle değerlendirilen adalet

kavramı zaman içerisinde örgütsel adalet kavramına dönüşerek sosyal bir kavram olmaktan çıkıp örgütsel yönüyle de değerlendirilen bir kavram olmaya başlanmıştır (Çimenci ve Çetinkaya, 2014:241). Adams'ın eşitlik teorisine dayanan Örgütsel adalet çalışanların örgütten sağladıkları ile örgüte sundukları faaliyet ve yararları kapsamaktadır (Lambert, 2003:156). Bu teoride, işgörenlerin çalışma ortamlarıyla ilgili iş başarısı ile memnuniyet derecesini algılamalarındaki eşitlik / eşitsizlikle ilgilidir. Bu eşitlik ya da eşitsizlik bir işletmenin en önemli kaynağı olan insanla ilgili olmasıdır (Öge ve Erdoğan, 2015; Erdoğan ve Bedük, 2013). Çalışanlar organizasyondan elde ettikleri kazanımlarla, diğer organizasyon çalışanların elde ettiği kazanımları karşılaştırmaktadırlar. Bunun neticesinde çalışanlar işi, işletmesi ve yöneticileriyle ilgili davranış ve tutumlar geliştirmektedirler. Burada çalışanların organizasyonun bütünündeki adalet algılaması önem kazanmaktadır (Özler, 2015: 42). Sosyal bilimlerdeki araştırmalarda örgütsel adaletin örgüt için gerekli en temel unsur olduğu ifade edilmektedir (Greenberg, 1990: 399). Örgütsel adalet, örgütsel faaliyetlerdeki işlemlerin, adil ve ahlaki uygulamaların yaygınlığının özendirilmesini kapsamaktadır. Adaletin olduğu bir organizasyonda çalışanların, yöneticilerin tutum ve davranışlarının adil, ahlaki değerler çerçevesinde ve mantıksal olarak değerlendirdikleri yönündedir. (İşcan ve Naktiyok, 2004:187). Çalışanların örgütsel faaliyetlerdeki işlemlerin adillğine ilişkin algılamaları, çalışanların örgüte ve yöneticilerine karşı duydukları bağlılık ile güveni de etkilemektedir (Eker, 2006: 5). Örgütsel adaletin alt boyutlarıyla ilgili yapılan çalışmalarda genellikle üç alt boyut altında incelendiği görülmektedir. Bu alt boyutlar; kazanımların adillği boyutu olan *dağıtım adaleti*, süreçlerin adaletini ifade eden *işlemsel adalet*, kişilerarası ilişkileri tanımlayan alt boyut olan *etkileşimsel adalet* şeklindedir.

2.2. Duygusal Emek

İlk kez Arlie Russell Hochschild tarafından 1983 yılında “The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling” çalışmasıyla Duygusal Emek kavramı ortaya atılmıştır. Bu kavramı, çalışanlarca duyguların jest ve mimikler aracılığıyla iletiminin gözlemlenebilecek biçimde yönetilme süreci olarak ifade etmiştir. (Hochschild, 1983:7). Hochschild'e göre duygusal emek, kurum yetkililerince belirlenmiş ilke ve kuralların uygulama aşamasında, tüketiciye kaliteli hizmet sunabilme adına uygun duygu durumunun hissedilerek karşı tarafa aktarılmasıdır. Bu aktarım, duygusal ifadeleri sunulmasında hissedilen duyguların bastırılmasını, duyguların zenginleştirilmesi ve rol yapılmasını kapsamaktadır (Grandey, 2000: 95). Günümüzde hizmet işletmelerinde hızlı büyümeye paralel olarak “Duygusal Emek” kavramı pek çok işletme ve meslek için vazgeçilmez bir unsur olmuştur. Çalışanın emek ve duygusundan yola çıkarak, “kişinin bilinçli bir şekilde hizmet verdiği iş sürecinin, iç dünyasına yönelik uyandırdığı izlenim” şeklinde ifade edilebilir (Basım ve Beğenirbaş, 2012: 78). Günümüzde duygusal emek birçok iş kolu için bir gereksinim olarak görülmektedir. İşletmeler uzun dönemli müşterileriyle ilişkilerini koruyabilmek ve devam ettirebilmek adına duygusal emek barındıran iletişim şekillerini tercih etmektedirler (Eroğlu, 2010: 19).

Alanyazında yaygın görüşe göre çalışanlar, duygusal emek davranışında bulunurken üç alt boyuttan (Yüzeysel davranış, Derinden davranış, Samimi davranış) birini kullanırlar. Yüzeysel davranış, işletmeler tarafından belirlenmiş kurallar çerçevesinde çalışanların duygularını sergilerken dışarıya dönük ifadeler jest, mimikler, ses tonu ve beden dili gibi ifadeleri değiştirerek hissetmedikleri halde duyguların taklit edilmesi sürecini kapsamaktadır (Hochschild, 1983: 37-38). Derinden davranışta genel olarak pozitif duyguların gösterilmesini içerir. Çoğu meslek grubunda pozitif duyguların gösterimine dair bir beklenti vardır. “İyi niyetli davranış” olarak da isimlendirilen derinden davranış, çalışanın kurum tarafından gösterilmesi arzu edilen duyguyu hissetmek için kendi kendini motive etmesi ya da içsel duygusunu bastırarak uygun duygu gösterimi için mesleki eğitim ve tecrübelerinden yararlanmasıdır (Diefendorff vd., 2005: 340). Samimi davranış boyutu, çalışanın hissettiği duygular ile göstermek zorunda olduğu duyguların birbiriyle paralellliği şeklinde ifade edilmektedir. Hizmet veren çalışan duygularını değiştirmek için kendini baskı altında hissetmeyerek ve içten ve samimi davranacaktır. Samimi davranış boyutunun yüzeysel ve derinlemesine davranıştan farkı daha az duygusal çaba gerektirmesidir (Polatçı ve Özyer, 2015:134).

3.METEDOLOJİ

3.1.Çalışmanın amacı ve Önemi

Çalışanlar çevrelerinde gördükleri olaylardan, kişilik özelliklerinden ve örgüt içerisindeki uygulamalardan kaynaklı algılamalarından hareketle, duygularını davranışlara dönüştürerek çalışmalarına yansıtılmışlardır. Etkileşimin yoğun olduğu hizmet sektöründe duygusal emek, duyguların kontrol ve denetim yoluyla paydaşlara aktarılması açısından önem kazanmıştır. Organizasyondaki etkenlerin, çalışanların duyu dünyalarını etkileyerek duygularını yönlendirme düşüncesi; örgütsel adalet algılamasının, duyguları düzenleme yoluyla paydaşlara aktarılması sürecini kapsayan duygusal emek üzerinde önemli bir unsur oluşturabileceğini göstermektedir. Fakat örgütsel adaletin duygusal emek üzerindeki etkisini inceleyen araştırmalar sınırlı olduğundan bu çalışmanın amacı iki kavramın etkileşimini test etmektir. Bu kapsamda aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir,

H1:Örgütsel Adalet, Duygusal Emek üzerinde anlamlı etkiye sahiptir

H2:Örgütsel Adalet alt faktörü Dağıtımsal Adalet, Duygusal Emek üzerinde anlamlı etkiye sahiptir

H3: Örgütsel Adalet alt faktörü İşlemsel Adalet, Duygusal Emek üzerinde anlamlı etkiye sahiptir

H4: Örgütsel Adalet alt faktörü Etkileşimsel Adalet, Duygusal Emek üzerinde anlamlı etkiye sahiptir

H5:Cinsiyet, Örgütsel Adalet üzerinde anlamlı etkiye sahiptir

H6:Medeni Durum, Örgütsel Adalet üzerinde anlamlı etkiye sahiptir

3.2.Örnekleme ve Veri Seti

Çalışmada Örgütsel Adalet ölçeği ve Duygusal Emek ölçeği ile demografik ifadelerden oluşturulan anket; Kütahya ilinde özel sektörde bir hizmet işletmesinde gönüllülük esasına göre 250 çalışana uygulanmıştır. Örgütsel Adalet algılarının ölçümü için, temelini Moorman vd. (1991)'in çalışmasından alan ve Niehoff ve Moorman (1993) tarafından da kullanılan (Dağıtım, prosedür ve etkileşim adaleti boyutlarını kapsayan) ölçekten faydalanılmıştır. Söz konusu ölçek, Yıldırım (2003) tarafından Türkçe'ye uyarlanan ve 3 alt faktör (Dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel) ile 20 ifadeden oluşturularak geçerlilik ve güvenilirlik analizi yapılmıştır. 10 numaralı ifade başka bir faktörde faktörleşmesinden dolayı analizden çıkartılarak 19 ifade ile analizlere devam edilmiştir. Duygusal Emek davranışlarını saptayabilmek için Diefendorff vd. (2005) tarafından geliştirilen, Kruml ve Geddes (2000) ile Grandey (2003) de kullandığı ölçeklerinden uyarlanarak geliştirilmiş; 3 alt faktör ile (yüzeysel, derin ve doğal davranış) 14 ifadeden oluşan Duygusal Emek ölçeğinden yararlanılmıştır. Söz konusu Duygusal Emek ölçeği, Basım ve Beğenirbaş (2012) tarafından Türkçe'ye uyarlanarak geçerlilik ve güvenilirlik analizi yapılmıştır.

3.3.Bulgular

Çalışmamıza destek veren katılımcıların demografik bilgileri Tablo 1'de sunulmuştur. Tabloya göre; araştırmaya katılanların “%46,8'i kadın, %53,2'sinin erkek olduğu”, “%45,6'sı bekar, %54,4'ünün evli olduğu”, “%0,8'inin 20-25 yaş aralığında, %15,2'sinin 26-30 yaş aralığında, %24,0'ının 31-35 yaş aralığında, %22,4'ünün 36-40 yaş aralığında, %37,6'sının ise 41 yaş ve üzerinde olduğu”, “%5,6'sı İlköğretim, %16,0'ı Lise, %30,4'ü Önlisans, %33,6'sı Lisans ve %14,4'ü Lisansüstü mezunu oldukları” ve “%44,0'ı 5 yıl ve daha az, %30,0'ı 6-10 yıl, %25,6'sı 11-15 yıl, %0,4'ü ise 16 yıl ve üzeri çalıştıklarını” beyan etmişlerdir.

Tablo 1:Demografik Özellikler

	Frekans	Yüzde
Cinsiyet		
Kadın	117	46,8
Erkek	133	53,2
Toplam	250	100
Medeni Durum		
Bekar	114	45,6
Evli	136	54,4
Toplam	250	100
Yaş Bilgisi		
20-25yaş	2	0,8
26-30yaş	38	15,2
31-35yaş	60	24,0
36-40yaş	56	22,4
41yaş ve üzeri	94	37,6
Toplam	250	100
Eğitim Bilgisi		
İlköğretim	14	5,6
Lise	40	16,0
Önlisans	76	30,4
Lisans	84	33,6
Lisansüstü	36	14,4
Toplam	250	100
Çalışma süresi		
0-5yıl	110	44,0
6-10yıl	75	30,0
11-15yıl	64	25,6
16yıl ve üzeri	1	0,4
Toplam	250	100

Tablo 2:Güvenilirlik analizi

Ölçekler	Cronbach's Alpha	İfade sayısı
Örgütsel Adalet	0,945	19
Duygusal Emek	0,828	14

Büyüköztürk (2007)'ye göre Cronbach's Alpha katsayısının 0,80'den yüksek olması iyi olarak değerlendirilebilir. Kullanılan her iki ölçeğin de Cronbach's Alpha katsayısının 0,80'den büyük olması sebebiyle güvenilirdir.

Tablo 3:Regresyon Analizi

ÖRGÜTSEL ADALET VE DUYGUSAL EMEK	R	R²	Tahmini S.H.	F	P
	0,447	0,200	0,58954	61,986	0,000
Sabit	B	S.H.	Beta	t	P
	2,041	0,145		14,045	0,000
Örgütsel Adalet	0,370	0,047	0,447	7,873	0,000
<i>Duygusal Emek = 2,041 + 0,370 * (Örgütsel Adalet)</i>					
Dağıtımsal Adalet ve Duygusal Emek	R	R²	Tahmini S.H.	F	P
	0,488	0,239	0,57515	77,689	0,000
Sabit	B	S.H.	Beta	t	P
	2,119	0,122		17,346	0,000
Dağıtımsal Adalet	,347	0,039	0,488	8,814	0,000
<i>Duygusal Emek = 2,119 + 0,347 * (Dağıtımsal Adalet)</i>					
İşlemsel Adalet ve Duygusal Emek	R	R²	Tahmini S.H.	F	P
	,301	,091	,62851	24,738	0,000
Sabit	B	S.H.	Beta	t	P
	2,509	0,134		18,713	0,000
İşlemsel Adalet	0,217	,044	0,301	4,974	0,000
<i>Duygusal Emek = 2,509 + 0,217 * (İşlemsel Adalet)</i>					
Etkileşimsel Adalet ve Duygusal Emek	R	R²	Tahmini S.H.	F	P
	,365	,133	,61355	38,203	0,000
Sabit	B	S.H.	Beta	t	P
	2,353	0,134		17,534	0,000
Etkileşimsel Adalet	0,259	0,042	0,365	6,181	0,000
<i>Duygusal Emek = 2,353 + 0,259 * (Etkileşimsel Adalet)</i>					

Yapılan regresyon analizinde; Örgütsel Adalet ve Duygusal Emek modeli istatistiksel olarak ($F=61,986$; $p<0,05$) anlamlı tespit edilmiştir. Belirlilik katsayısı $R^2 = 0,200$ olarak tespit edilmiş olup, Duygusal Emekteki değişimin %20,0'ı Örgütsel Adalet tarafından açıklandığı ifade edilebilir.

Örgütsel Adaletin alt faktörü Dağıtımsal Adalet ve Duygusal Emek modeli istatistiksel olarak ($F=77,689$; $p<0,05$) anlamlı tespit edilmiştir. Belirlilik katsayısı $R^2 = 0,239$ olarak tespit edilmiş olup, Duygusal Emekteki değişimin %23,9'u Dağıtımsal Adalet tarafından açıklandığı ifade edilebilir.

Örgütsel Adaletin alt faktörü İşlemsel Adalet ve Duygusal Emek modeli istatistiksel olarak ($F=24,738$; $p<0,05$) anlamlı tespit edilmiştir. Belirlilik katsayısı $R^2 = 0,091$ olarak tespit edilmiş olup, Duygusal Emekteki değişimin %9,1'i İşlemsel Adalet tarafından açıklandığı ifade edilebilir.

Örgütsel Adaletin alt faktörü Etkileşimsel Adalet ve Duygusal Emek modeli istatistiksel olarak ($F=38,203$; $p<0,05$) anlamlı tespit edilmiştir. Belirlilik katsayısı $R^2 = 0,133$ olarak tespit edilmiş olup, Duygusal Emekteki değişimin %13,3'ü Etkileşimsel Adalet tarafından açıklandığı ifade edilebilir.

Araştırma kapsamında Cinsiyet ile Örgütsel Adalet değişkenleri arasında yapılan “bağımsız iki grup t testi” ile anlamlı bir farklılık olmadığı ($t -0,455$ p 0,649) tespit edilmiştir. Ayrıca medeni durum ile Örgütsel Adalet değişkenleri arasında yapılan “bağımsız iki grup t testi” ile anlamlı bir farklılık olmadığı ($t -0,086$ p 0,931) tespit edilmiştir.

Tablo 4: Hipotezlerin test edilmesi ve sonuçları

Hipotez	t	P	Sonuç
H1: Örgütsel Adalet Duygusal Emek üzerinde anlamlı etkiye sahiptir.	14,045	0,000	Kabul
H2: Örgütsel Adaletin alt faktörü Dağıtımsal Adalet Duygusal Emek üzerinde anlamlı etkiye sahiptir.	17,346	0,000	Kabul
H3: Örgütsel Adaletin alt faktörü İşlemsel Adalet Duygusal Emek üzerinde anlamlı etkiye sahiptir.	18,713	0,000	Kabul
H4: Örgütsel Adaletin alt faktörü Etkileşimsel Adalet Duygusal Emek üzerinde anlamlı etkiye sahiptir.	17,534	0,000	Kabul
H5: Cinsiyet farklılığı Örgütsel Adalet üzerinde anlamlı etkiye sahiptir	-0,455	0,649	Red
H6: Medeni Durum farklılığı Örgütsel Adalet üzerinde anlamlı etkiye sahiptir	-0,086	0,931	Red

3.4. Hipotez Sonuçlarının Tartışılması ve Değerlendirilmesi

Örgütsel Adalet ile Duygusal Emek arasındaki etkileşimi test etmek amacıyla yapılan bu çalışma 250 gönüllü çalışana anket yöntemi ile uygulanmıştır. Toplanan verilerin analiziyle ulaşılan genel sonuçlar şöyle özetlenebilir. Araştırmaya katılanların Örgütsel Adalet ifadelerine katılımının genel ortalama değeri ($\bar{x}=2,98$) olduğu ve algılama düzeylerinin normal olduğu görülmektedir. Örgütsel Adaletin alt faktörlerinin genel ortalama değeri küçükten büyüğe doğru; İşlemsel Adalet ($\bar{x}=2,93$), Dağıtımsal Adalet ($\bar{x}=2,96$) ve Etkileşimsel Adalet ($\bar{x}=3,06$) olarak tespit edilmiştir. Etkileşimsel Adaletin görece yüksek olması çalışanların üst yönetimden ziyade departman yöneticileriyle daha yakın iletişimde bulunmaları ile açıklanabilir. Elde edilen bulgular Rupp ve Spencer (2006), Martinez-Inigo vd. (2007), Çöp (2008), Yazıcıoğlu ve Topaloğlu (2009), Cosette ve Hess (2009), Barger (2009), Yürür vd. (2011), Çelik ve Sarıtürk (2012), Lam ve Chen (2012), Keleş (2014), Keleş ve Tuna (2016), Yeni (2015), Çinkılıç (2016), Tarım (2017) çalışmasını destekler nitelikte olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılanların Duygusal Emek ifadelerine katılımının genel ortalama değeri ($\bar{x}=3,14$) olduğu ve algılama düzeylerinin normal olduğu görülmektedir. Duygusal Emek alt faktörlerinin genel ortalama değeri küçükten büyüğe doğru; Yüzeysel Davranış ($\bar{x}=2,91$), Doğal Davranış ($\bar{x}=3,15$) ve Derin Davranış ($\bar{x}=3,37$) olarak tespit edilmiştir. Derin Davranış ve Doğal Davranışın Yüzeysel davranıştan yüksek olması çalışanların işletmeye bakış açıları açısından olumlu değerlendirilebilir. Elde edilen bulgular Rupp ve Spencer (2006), Martinez-Inigo vd. (2007), Çöp (2008), Yazıcıoğlu ve Topaloğlu (2009), Cosette ve Hess (2009), Barger (2009), Çelik ve Sarıtürk (2012), Lam ve Chen (2012), Keleş (2014), Yeni (2015), Çinkılıç (2016), Tarım (2017) çalışmasını destekler nitelikte görülmektedir.

Araştırmaya katılanların Örgütsel Adalet ile cinsiyet değişkenlerine verdikleri cevapların yapılan “bağımsız iki grup t testi” ile anlamlı bir farklılık olmadığı ($t -0,455$ p 0,649) tespit edilmiştir. Bazı

araştırmacılar tarafından cinsiyetin Örgütsel adalet üzerindeki etkisi konusunda farklı tespitler belirlenmiştir. Fields vd. (2000), Kaba (2018) ve Yoldaş (2018) çalışmalarında farklılık olmadığını iddia etmişlerdir. Sweeney ve McFarlin (1997), Scott ve Colquitt (2007) ve Keleş (2014) çalışmalarında cinsiyetin; örgütsel adalet algılamalarında anlamlı farklılık olduğunu ileri sürmüşlerdir.

Araştırmaya katılanların Örgütsel Adalet ile medeni durum değişkenlerine verdikleri cevapların yapılan “bağımsız iki grup t testi” ile anlamlı bir farklılık olmadığı ($t = -0,086$ p 0,931) tespit edilmiştir. Bazı araştırmacılar tarafından medeni durumun Örgütsel adalet üzerindeki etkisi konusunda farklı tespitler bulunmuştur. Kaba (2018) ve Yoldaş (2018) çalışmamızla benzer bulguları tespit etmiştir. Keleş (2014) ise medeni durumun Örgütsel Adalet üzerinde anlamlı farklılık tespit ettiğini iddia etmiştir.

4.SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırma çalışanların örgütsel uygulamalara ilişkin adalet algılarının duygusal emek davranışları üzerinde etkisini belirlemek amacıyla yapılmıştır. Adalet, kişinin vicdani ve ahlaki yönden bakış açısı ya da benimsediği objektifliği temel almak şeklinde tanımlanmaktadır. Örgütsel adalet ise örgütün değer, inanç ve temel ilkeler doğrultusunda uygulamalara yönelik faaliyetlerinde çalışanlara negatif ayrımcılık yapılmamasıdır. Çalışanlar örgüt ortamında aynı durumları diğer çalışanlarla birlikte yaşamalarına karşın farklı şekilde davranabilmektedirler. Çünkü her çalışanın adaletle ilişkin algısı farklıdır. Bu durum kişinin örgüt içerisindeki tutum ve davranışlarına yansımaktadır. Duygusal emek kavramı, hizmet veren kişilerin örgüt tarafından belirlenmiş kurallar içerisinde duygu ve düşünce dünyasını şekillendirmesi sonucu verilen hizmet kalitesini ve müşteri memnuniyetini sağlamayı ifade etmektedir. Bu kavrama organizasyon bağlamında bakıldığında duygusal emek, bilgi toplumundan önce fiziksel ve zihinsel emeğe işaret etmekteyken günümüz koşullarında işverenlerin çalışanlarından ekonomik fayda sağlamak adına gösterilmesi beklenen önemli bir unsur olarak açıklanmaktadır. Bu çalışma yoğun duygusal emek gerektiren hizmet sektöründeki özel bir işletmede yapılmıştır. Araştırma Kütahya İlinde bulunan özel bir işletmedeki 250 çalışana gönüllülük esasına göre uygulanmıştır. Araştırma sonucunda örgütsel adalet ve alt faktörlerinin duygusal emek üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı ilişkileri tespit edilmiştir. Buna mukabil, cinsiyet ve medeni durumun Örgütsel adalet üzerinde anlamlı ilişkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Elde edilen bulgular ışığında işletmelere yönelik şu önerilerde bulunulabilir;

- ✓ İşletmede uygulanan ücret politikasının tüm çalışanların bilgilenmesini sağlayabilecek şekilde açık ve şeffaf hale getirilmesi,
- ✓ İşletme faaliyetlerinde çalışanların iş yüklerinin adil şekilde dağıtımının yapılmasının sağlanması,
- ✓ İşletme faaliyetlerinde çalışanların iş sorumluluklarının adil şekilde dağıtımının yapılmasının sağlanması,
- ✓ İşletme yöneticilerinin karar alma mekanizmalarındaki süreçlerin çalışanlara aktarımının sağlanması,
- ✓ İşletme çalışanlarının iş süreçleriyle ilgili “HAYIR” diyebilme haklarının güvence altına alınmasının sağlanması,
- ✓ İşletme yöneticilerin kurumun gereksinimleri ile çalışanların ihtiyaçları arasında bir denge kurabilmesinin sağlanması,
- ✓ İşletme yöneticilerinin çalışanlarla ilgili kararlar alırken, çalışanların haklarını gözetmelerinin sağlanması ve doğabilecek sonuçların çalışanların katılımıyla tartışılması,
- ✓ Çalışanların müşteriler ile ilgilenirken rol yapmadan, samimi davranışlar göstermesinin sağlanması ile ilgili eğitim programları hazırlanması,
- ✓ Çalışanların müşteriler ile ilgilenirken müşteri istek ve beklentilerini öncelemesi, önerilebilir.

KAYNAKÇA

- Barger, P.B. (2009). "Service Without A Smile? Exploring the Roles of Customer Injustice, Anger and Individual Differences in Emotional Deviance", Doctoral Dissertation, The Graduate College of Bowling Green State University, Bowling Green.
- Basım, N.& Memduh, B. (2012). "Çalışma Yaşamında Duygusal Emek: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması", Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt: 19, Sayı: 1, ss: 77 – 90.
- Büyüköztürk, Ş. (2007). Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı, 7. Baskı, Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara.
- Cossette, M. & Hess, U. (2009). Role of Organizational Factors on Emotional Labour Strategies. ASAC-2009. University of Quebec at Montreal, 2009.
- Çelik, M. & Sarıtürk, M. (2012). "Organizational Justice and Motivation Relationship: The case of Adiyaman University". Journal of Social Science, Istanbul Commerce University, 21 (1), 353-382.
- Çetinkaya, M. & Çimenci, S. (2014). Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi ve Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: Yapısal Eşitlik Modeli Çalışması. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Yönetim Bilimleri Dergisi, 12(23), 237.
- Çinkılıç, Y. (2016). "İşyerinde Adaletin Duygusal Emek Üzerine Etkisinin Ölçülmesinde, Lider Desteğinin Aracılık Rolü: İzmir İlindeki Yerel Yönetim Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama" Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Çöp, S. (2008). "Türkiye ve Polonya'da Turizm Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algılarına İlişkin Bir Uygulama", Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Diefendorff, J.M.; Meredith H.; Croyle & Robin H.G. (2005). "The Dimensionality and Antecedents of Emotional Labor Strategies", Journal of Vocational Behavior, Vol.66, pp.339-357.
- Eker, G. (2006). Örgütsel adalet algısı boyutları ve iş doyumunu üzerindeki etkileri, Yayınlanmamış Doktora Tezi, DEÜ. Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Erdoğan, P., & Bedük, A. (2013). "Örgütsel Sinizm İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma". Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Teknik Araştırmalar Dergisi, 1(6), 17-36.
- Eroğlu, E. (2010). "Örgütsel İletişimin İşgörenlerin Duygu Gösterimlerinin Yönetimine Olan Etkisi", Selçuk İletişim, 6(3), 18-33.
- Fields, D.; Mary, P. & Catherine, C. (2000). "Distributive and Procedural Justice as Predictors of Employee Outcomes in Hong Kong", Journal of Organizational Behaviour, 21, pp. 547- 562.
- Goldman, B. & Cropanzano, R. (2015). "Justice" and "fairness" are not the same thing. Journal of Organizational Behavior, 36(2), 313-318.
- Grandey, A. A. (2000). "Emotion Regulation in The Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labor", Journal of Occupational Health Psychology, Vol: 5, No: 1, pp: 95-110.
- Grandey, A. (2003). "When the Show Must go on: Surface Acting and Deep Acting as Determinants of Emotional Exhaustion and Peer-rated Service Delivery", Academy of Management Journal, Vol: 46, pp. 86-96.
- Greenberg, J. (1990). "Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow", Journal of Management, Vol.16, No.2, pp. 399-432.
- Hochschild, A.R. (1983). "The Managed Heart Commercialization of Human Feeling", University of California Press, Berkeley, pp: 7-35.

- İçerli, L. (2010). "Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım", *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi* (5:1) ss.67-92.
- İşcan, Ö. F. & Naktiyok, A. (2004). Çalışanların örgütsel bağdaşımalarının belirleyicileri olarak örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algıları. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 59(1), 181-201.
- Kaba, A. (2018). "Bireylerin Nepotizm Ve Örgütsel Adalet Algılarının Bireysel Performanslarına Etkisi: Türkiye'de Özel Okul Zinciri Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma" Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.
- Karaca, A.; Tekleab, A. G.; Quigley, N. & Gardner, S.D. (2013). Do we (have to) agree? A multilevel examination of conflict asymmetry in teams. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2013, No. 1, p. 17498). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Keleş, Y. (2014). "Örgütsel Adaletin Duygusal Emek Üzerindeki Etkisi: Antalya'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Keleş, Y., & Tuna, M. (2016). Örgütsel Adaletin Duygusal Emek Üzerindeki Etkisi; Antalya'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma-The Effect Of Organizational Justice On Emotional Labor; A Study On Five-Star Hotels In Antalya. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(2), 376-406.
- Kruml, S.M. & Deanna, G. (2000). "Exploring the Dimensions of Emotional Labor: The Heart of Hochschild's Work", *Management Communication Quarterly*, 14, pp. 8-49.
- Lam, W. & Ziguang, C. (2012). "When I Put on My Service Mask: Determinants and Outcomes of Emotional Labor Among Hotel Service Providers According to Affective Event Theory", *International Journal of Hospitality Management*, 31, pp. 3-11.
- Lambert, E. (2003). "The Impact of Organizational Justice on Correctional Staff", *Journal of Criminal Justice*, 31(2), pp. 295-307.
- Martínez-Iñigo, D.; Totterdell, P.; Alcover, C. M.& Holman, D. (2007). Emotional labour and emotional exhaustion: Interpersonal and intrapersonal mechanisms. *Work & Stress*, 21(1), 30-47.
- Moorman, R.H.; Brian P.; Niehoff & Organ, D.W. (1993). "Treating Employees Fairly and Organizational Citizenship Behavior: Sorting The Effects of Job Satisfaction, Organizational Commitment and Procedural Justice", *Employee Responsibilities and Rights Journal*, (6)3, pp. 209-225
- Muchinsky, P.M. (2000). "Emotions in the Workplace: The Neglect of Organizational Behavior", *Journal of Organizational Behaviour*, 21(7), pp. 801-805.
- Niehoff, B.P. & Moorman, R.H. (1993). "Justice as A Mediator of the Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior", *Academy of Management Journal*, 36(3), pp. 527-556.
- Öge, S. & Erdoğan, P. (2015). "Investigation of Relationship between Organizational Climate and Organizational Citizenship Behavior: A Research on Health Sector" *World Academy of Science, Engineering and Technology, International Journal of Economics and Management Engineering*, Vol:9, No:10, 2015.
- Özler; D. E. (2015). *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*, 2.Basım, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa.
- Polatçı, S. & Özyer, K. (2015). "Duygusal Emek Staretjilerinin Duygusal Zekanın Tükenmişliğe Etkisindeki Aracılık Rolü", *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 15 Sayı: 3 ss. 131-156.

- Rupp, D. E. & Spencer, S. (2006). When customers lash out: the effects of customer interactional injustice on emotional labor and the mediating role of discrete emotions. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 971.
- Scott, B. A. & Colquitt, J. A. (2007). Are organizational justice effects bounded by individual differences? An examination of equity sensitivity, exchange ideology, and the Big Five. *Group & Organization Management*, 32(3), 290-325.
- Sweeney, P. D. & McFarlin, D. B. (1997). Process and outcome: Gender differences in the assessment of justice. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 18(1), 83-98.
- Tarım, M. (2017). "Lider-Üye İlişkilerinde Liderin Olumlu ve Olumsuz Özellikler Göstermesi ile Ortaya Konulan Duygusal Emegin Üyelerin Bağlılık Ve Performansı Üzerindeki Etkisi", Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi SBE., İstanbul.
- Taylor, A. J.W. (2003). "Justice as A Basic Human Need", *New Ideas in Psychology*, Vol.21 pp. 5-10.
- Tekleab, A. G.; Karaca, A.; Quigley, N. R. & Tsang, E. W. (2016). Re-examining the functional diversity-performance relationship: The roles of behavioral integration, team cohesion, and team learning. *Journal of Business Research*, 69(9), 3500-3507.
- Uçar, P. (2016). Örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Yazıcıoğlu, İ. & TOPALOĞLU, I.G. (2009). "Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1 (1), ss. 3-16.
- Yeni, Z. (2015). Beş Faktör Kişilik Özellikleri İle Duygusal Emek Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi SBE., Kütahya.
- Yıldırım, F. (2003). "Çalışma Yaşamında Örgütsel Bağlılık İle Örgütsel Adalet: Örgüt Temelli Özsayı ve Bazı Kişisel ve Örgütsel Değişkenlerin İlişkisi", *Mülkiye*, 27(239), ss. 371-402.
- Yoldaş, A. (2018). "Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları Üzerine Etkilerinin İncelenmesi" Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yürür, S.; Gümüş, M., & Hamarat, B. (2011). Çalışan-Müşteri İlişkilerinde Algılanan Adalet/Adaletsizliğin Duygusal Emek Davranışlarına Etkisi. *Journal of Yasar University*, 6(23).