

**ÖRGÜTSEL ADALET VE DUYGUSAL EMEK ARASINDAKİ
İLİŞKİYİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

**Pamukkale Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yüksek Lisans Tezi
İşletme Anabilim Dalı
Yönetim ve Organizasyon Programı**

Furkan SIRMA

Danışman: Doç. Dr. Zübeyir BAĞCI

**Aralık 2021
DENİZLİ**

BİLİMSEL ETİK SAYFASI

Bu tezin tasarımı, hazırlanması, yürütülmesi, araştırmalarının yapılması ve bulgularının analizlerinde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini; bu çalışmanın doğrudan birincil ürünü olmayan bulguların, verilerin ve materyallerin bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini ve alıntı yapılan çalışmalara atıfta bulunulduğunu beyan ederim.

Furkan SIRMA

ÖN SÖZ

Banka çalışanlarının örgütsel adalet algıları ile duygusal emekleri arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik bu çalışmanın hazırlanması ve yürütülmesinde büyük katkısı olan hocam Doç.Dr. Zübeyir Bağcı'ya ve beni yüksek lisans eğitimine başlamam için cesaretlendiren ve destek olan değerli büyüğüm Özgür Durmuş'a, varlıkları en büyük desteğim olan ailem ve sevgili Özge Erözkan'a, yüksek lisans eğitim ve tez sürecimde yardımlarını esirgemeyen kıymetli arkadaşlarım Mehmet Ali Mengüloğlu ve Ceyhun Özkal'a sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

ÖZET
ÖRGÜTSEL ADALET VE DUYGUSAL EMEK ARASINDAKİ İLİŞKİYİ
BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Sırma, Furkan
Yüksek Lisans Tezi
İşletme ABD
Yönetim ve Organizasyon Programı
Tez Yöneticisi: Doç. Dr. Zübeyir Bağcı

Aralık 2021, VII+115 Sayfa

Adalet, uzun yıllardır araştırılan bir kavramdır. Yaşantımızın önemli bir kısmını geçirdiğimiz çalışma hayatını da adaletten ayrı düşünmek mümkün değildir. Örgütsel adalet çalışanların örgüt tarafından yürütülen uygulamaları adil olarak algılayıp algılamadığı ile ilgilidir. Adalet algısının yüksek olması çalışanların örgüte güven duymasını sağlayarak olumlu iş çıktılarının ortaya çıkmasına yol açar. Çalışanlar bu temel beklentileri yerine getirildiğinde, göstermesi beklenen duyguları gerçekten yaşamaya çalışır ve müşterilere karşı samimi davranışlar sergiler. Adalet algısının yüksek olması çalışanların duygularını daha rahat ifade etmesine yardımcı olur. Hizmet işlemleri sırasında örgüt tarafından arzu edilen duyguların sergilenmesi olarak tanımlanan duygusal emek, müşteri ile birebir iletişimin yoğun olduğu bankacılık sektöründe açık bir iş gereksinimi olarak görülmektedir.

Bu araştırmanın amacı, banka çalışanlarının örgütsel adalet algıları ile duygusal emek davranışları arasındaki ilişkiyi belirleyebilmektir. Bu kapsamda Denizli’de faaliyet gösteren banka çalışanları ile anket çalışması gerçekleştirilmiştir. 259 çalışana uygulanan ankette katılımcıların demografik özelliklerini tespit eden sorular ile örgütsel adalet algısını ve duygusal emek düzeyini ölçen ifadeler bulunmaktadır. Elde edilen veriler değerlendirilmeden önce güvenilirlik ve geçerlilik analizi yapılmıştır. Örgütsel adaletin boyutları ile duygusal emek boyutlarının incelenmesi için korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Sonuç olarak, duygusal emek boyutlarından yüzeysel davranış ile örgütsel adalet boyutlarından prosedür adaleti, dağıtım adaleti ve etkileşim adaleti arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki çıkmıştır. Derinlemesine rol yapma ile prosedür adaleti, dağıtım adaleti ve etkileşim adaleti arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki çıkmıştır. Doğal davranış ile prosedür adaleti ve etkileşim adaleti arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: Adalet, Örgütsel Adalet, Duygusal Emek, Banka Çalışanları

ABSTRACT
A RESEARCH TO DETERMINATE THE RELATIONSHIP BETWEEN
ORGANIZATIONAL JUSTICE AND EMOTIONAL LABOR

Sırma, Furkan
Master Thesis
Business Administration Department
Management and Organization Programme
Adviser of Thesis: Doç. Dr. Zübeyir Bağcı

December 2021, VII+115 Pages

Justice is a concept that has been researched for many years. It is not possible to think of working life, in which we spend a significant part of our lives, separately from justice. Organizational justice is about whether employees perceive the practices carried out by the organization as fair or not. A high perception of justice leads to the emergence of positive work outcomes by providing employees with confidence in the organization. When these basic expectations are fulfilled, employees really try to experience the emotions they are expected to show and display sincere behavior towards customers. A high perception of justice helps employees to express their feelings more easily. Emotional labor, which is defined as the display of desired emotions by the organization during service transactions, is seen as a clear job requirement in the banking sector, where one-to-one communication with the customer is intense.

The aim of this research is to determine the relationship between the organizational justice perceptions of bank employees and their emotional labor behaviors. In this context, a survey was conducted with bank employees operating in Denizli. In the questionnaire applied to 259 employees, there are questions that determine the demographic characteristics of the participants and statements that measure the perception of organizational justice and emotional labor level. Before evaluating the data obtained, reliability and validity analyzes were made. Correlation analysis was used to examine the dimensions of organizational justice and emotional labor. As a result, there was a negative significant relationship between surface acting from emotional labor dimensions and procedural justice, distributive justice and interactional justice from organizational justice dimensions. There was a positive and significant relationship between deep acting and procedural justice, distributive justice and interactional justice. There was a positive and significant relationship between natural behavior and procedural justice and interactional justice.

Keywords: Justice, Organizational Justice, Emotional Labor, Bank Employees

İÇİNDEKİLER

ÖN SÖZ	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT	iii
İÇİNDEKİLER	iv
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	vi
TABLolar DİZİNİ	vii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. ÖRGÜTSEL ADALET	3
1.1.1. Adalet Kavramı	3
1.1.2. Örgütsel Adalet Kavramı ve Önemi.....	4
1.1.3. Örgütsel Adaletin Kuramsal Temelleri	6
1.1.3.1. Reaktif İçerik Teorileri.....	7
1.1.3.2. Proaktif İçerik Teorileri.....	15
1.1.3.3. Reaktif Süreç Teorileri.....	19
1.1.3.4. Proaktif Süreç Teorileri.....	21
1.1.3.5. Örgütsel Adaleti Açıklayan Diğer Modeller ve Kuramlar	22
1.1.4. Örgütsel Adaletin Boyutları	27
1.1.4.1. Dağıtım Adaleti	29
1.1.4.2. Prosedür Adaleti.....	31
1.1.4.3. Etkileşim Adaleti.....	33
1.1.5. Örgütsel Adaletin Sonuçları.....	38
1.2. DUYGUSAL EMEK	40
1.2.1. Duygu Kavramı.....	40
1.2.2. Duygusal Emek Kavramı	42
1.2.3. Duygusal Emek Yaklaşımları	45
1.2.3.1. Hochschild Yaklaşımı	45
1.2.3.2. Ashforth ve Humphrey Yaklaşımı	46
1.2.3.3. Morris ve Feldman Yaklaşımı.....	48
1.2.3.4. Grandey Yaklaşımı	51
1.2.4. Duygusal Emek Boyutları	52
1.2.4.1. Yüzeysel Davranış	52
1.2.4.2. Derinlemesine Davranış	53
1.2.4.3. Doğal (Samimi) Davranış	54
1.2.5. Duygusal Emegin Sonuçları.....	55

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI VE DUYGUSAL EMEK ARASINDAKİ İLİŞKİYİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

2.1. YÖNTEM.....	61
2.1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	61
2.1.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	62
2.1.3. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme	63
2.1.4. Veri Toplama Araçları	64
2.1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Varsayımları	64
2.2. BULGULAR	65
2.2.1. Demografik Yapıya Dönük Bulgular	65
2.2.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Geçerliliği ve Güvenilirliği.....	66
2.2.2.1. Örgütsel Adalet Ölçeği'nin Geçerlilik Analizi	66
2.2.2.2. Duygusal Emek Ölçeği'nin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi.....	69
2.2.3. Tanımlayıcı İstatistikler	71
2.2.3.1. Örgütsel Adalet Ölçeği'ne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	71
2.2.3.2. Duygusal Emek Ölçeği'ne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	73
2.2.4. Hipotez Testlerine İlişkin Bulgular	75
2.2.5. Katılımcıların Özelliklerinden Kaynaklanan Farklılıkların Analizi	76
2.2.5.1. Örgütsel Adalet ve Boyutlarına Yönelik Farklılık Analizleri	76
2.2.5.2. Duygusal Emek ve Boyutlarına Yönelik Farklılık Analizleri.....	83
SONUÇ	90
KAYNAKÇA	96
EKLER	110
Ek-1: Anket Formu	111
Ek-2: Etik Kurulu Kararı.....	114

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1: Araştırma Modeli	62
--	-----------

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1: Greenberg'in Sınıflandırmasıyla İlgili Temsili Araştırma Soruları.....	6
Tablo 2: Örgütsel Adalet Teorilerinin Sınıflandırılması	7
Tablo 3: Eşitlik Teorisinin Girdi ve Çıktıları	12
Tablo 4: Örgütsel Adaletin Boyutları.....	29
Tablo 5: Olumlu Duygu Olumsuz Duygu Ayrımı	41
Tablo 6: Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular	65
Tablo 7: Örgütsel Adalet Ölçeği'nin Özdeğer ve Varyansları.....	67
Tablo 8: Örgütsel Adalet Ölçeği'nin Faktör Yüğü ve Cronbach's Alpha Değerleri	68
Tablo 9: Duygusal Emek Ölçeği'nin Özdeğer ve Varyansları.....	69
Tablo 10: Duygusal Emek Ölçeği'nin Faktör Yüğü ve Cronbach's Alpha Değerleri....	70
Tablo 11: Örgütsel Adalet Ölçeği'ne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	72
Tablo 12: Duygusal Emek Ölçeği'ne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	74
Tablo 13: Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular	75
Tablo 14: Cinsiyete Göre Örgütsel Adalet ve Boyutlarının T-Testi Sonuçları.....	77
Tablo 15: Medeni Duruma Göre Örgütsel Adalet ve Boyutlarının T-Testi Sonuçları...	77
Tablo 16: Sektörlere Göre Örgütsel Adalet ve Boyutlarının T-Testi Sonuçları	78
Tablo 17: Yaşa Göre Örgütsel Adalet ve Boyutlarının Anova Testi Sonuçları.....	79
Tablo 18: Kıdeme Göre Örgütsel Adalet ve Boyutlarının Anova Testi Sonuçları	80
Tablo 19: Eğitime Göre Örgütsel Adalet ve Boyutlarının Anova Testi Sonuçları	81
Tablo 20: Pozisyona Göre Örgütsel Adalet ve Boyutlarının Anova Testi Sonuçları	82
Tablo 21: Cinsiyete Göre Duygusal Emek ve Boyutlarının T-Testi Sonuçları.....	83
Tablo 22: Medeni Duruma Göre Duygusal Emek ve Boyutlarının T-Testi Sonuçları ..	84
Tablo 23: Sektörlere Göre Duygusal Emek ve Boyutlarının T-Testi Sonuçları	84
Tablo 24: Yaşa Göre Duygusal Emek ve Boyutlarının Anova Testi Sonuçları.....	85
Tablo 25: Kıdeme Göre Duygusal Emek ve Boyutlarının Anova Testi Sonuçları	86
Tablo 26: Eğitime Göre Duygusal Emek ve Boyutlarının Anova Testi Sonuçları	87
Tablo 27: Pozisyona Göre Duygusal Emek ve Boyutlarının Anova Testi Sonuçları	88

GİRİŞ

Ekonomik, teknolojik, sosyal ve kültürel alanda meydana gelen değişimler, hizmet sektörünün büyümesi, tüketicinin güçlü bir konuma gelmesi, örgütler ve hizmetler hakkında bilgiye kolay ulaşılması gibi sebepler rekabet koşullarını zorlaştırmıştır. Böyle bir ortamda örgütlerin ayakta kalabilmesi ve rekabette üstünlük elde edebilmesi ancak nitelikli insan gücüyle birlikte sunulan hizmetlerin kaliteli olmasıyla mümkün olmaktadır. Özellikle müşteri ile yüz yüze iletişimin çok yoğun olduğu bankacılık sektöründe sunulan hizmetin kaliteli olabilmesi için çalışanlardan duygusal durumlarını, örgütlerin arzu ettiği şekilde düzenlemeleri beklenmektedir. Bu durumda çalışanların fiziksel ve zihinsel emek harcamasının yanında duygusal emek de harcaması gerekmektedir. Hizmet sunulurken hissedilen duyguların, gerçekten hissedilen duygularla aynı olması veya sergilenmesi gereken duyguların gerçekten hissedilmeye çalışılması, çalışanlar ile müşteriler arasında sağlam bir bağ kurulmasını sağlayarak müşteri sadakatinin kazanılmasına ve müşteri memnuniyetinin sağlanmasına katkıda bulunacaktır.

Örgüt tarafından beklenen bu davranışların yerine getirilmesinin, işgörenlerin örgütsel adalet algısıyla ilişkili olduğu düşünülmektedir. Bu durumda, ödüllerin ve kaynakların adil dağıtılması, prosedürlerin ön yargıdan uzak, tutarlı ve etik standartlara uygun belirlenmesi, kişilere saygılı ve haysiyetli davranılması, alınan kararların ilgili kişilere doğru ve eksiksiz aktarılması çalışanların adalet algıları yükselterek ve birçok olumlu iş çıktısının ortaya çıkmasına katkıda bulunacaktır.

Adalet konusu geçmişten günümüze kadar çok çeşitli bilim dallarından düşünürler tarafından ele alınmış ve büyük bir ilgi konusu olmuştur. Önceleri düşünürler neyin adil olduğu sorusuna yanıt ararlarken daha sonra bilim insanları, insanların neyi adil olarak algıladığı konusuyla daha çok ilgilenmiştir. Adams'ın Eşitlik Teorisi (1965) bu ilgi konusuna rehberlik etmiştir. Daha sonra Greenberg'in (1987) adalet kavramını, örgütsel adalet araştırmaları başlığı altına almasıyla kavram birçok yazar tarafından büyük bir ilgiyle karşılanmıştır. Başlarda kaynak ve ödüllerin dağıtımının nasıl olması gerektiği ile ilgilenen araştırma konusu daha sonra başka araştırmacıların da katkılarıyla prosedür adaleti, etkileşim adaleti, kişilerarası adalet ve bilgi adaleti kavramlarını da içine alarak genişlemiştir. Örgütsel adalet kavramının bu kadar ilgi konusu olmasının bir sebebi, olumlu adalet algısının birçok olumlu iş

çıktısıyla olumlu yönde ilişkili olmasıdır. Bu kavramlardan biri de örgüt tarafından arzu edilen uygun duyguyu gösterme eylemi olarak tanımlanan duygusal emektir. Bu kavram günümüzde örgütlerin hizmet kalitesini ve dolayısıyla müşteri memnuniyetini arttırmayı amaçlamasıyla önemli ve sık kullanılan bir hale gelmiştir. Sergilenmesi gereken duygunun gerçekten hissedilmeye çalışılması olarak tanımlanan derinlemesine davranış boyutu ile sergilenen davranışın, hiçbir çaba harcanmadan, doğal olarak ortaya çıktığı samimi davranış boyutu iş görenler ve hizmet kalitesi için daha olumlu kabul edilirken; örgüt tarafından sergilenmesi arzu edilen davranışların gerçekte hissedilmemesine rağmen hissediliyormuş gibi yapıldığı yüzeysel davranış boyutu işgören refahı ve hizmet kalitesi için olumsuz olarak görülmektedir (Hülshager ve Schewe, 2011: 366-373).

Bankacılık sektöründe rekabet şartlarının zor olması örgütleri hizmet kalitesine odaklanmak zorunda bırakmıştır. Yüz yüze iletişimin yoğun olması ve birçok kişinin istihdam ettiği gerçeği göz önüne alındığında, hizmet kalitesinin örgütün istediği doğrultuda olması için duygusal davranış kuralları oluşturulmasını zorunlu kılmıştır. Duyguların bu doğrultuda sergilenmesi iletişimin kalitesinin artmasına ve müşteri memnuniyeti sağlanmasına katkıda bulunacaktır. Bu sebeplerden dolayı duygusal emek kavramının bankacılık sektörü için önemli olduğu düşünülmektedir. Bunun yanında bankacılık sektörü için önemli bir diğer kavram örgütsel adalettir. Yöneticilerin hakkaniyetli ve saygılı tutumları, ücret, terfi ve prosedürlerin adil olması çalışanların temel beklentileri arasındadır. Bu beklentilerin ihlal edilmesi çalışanların samimi davranmaması, performans düşüklüğü gibi olumsuz sonuçlara neden olması beklenirken bu beklentilerin karşılanması çalışanların duygularını daha rahat yansıtmalarına, müşterilere karşı içten davranmalarına ve daha birçok olumlu iş sonucuna yol açacağı beklenmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. ÖRGÜTSEL ADALET

1.1.1. Adalet Kavramı

Adalet kelimesi Arapça kökenli bir kelimedir ve Türk Dil Kurumu'nun sözlüğüne göre, “yasalarla sahip olunan hakların herkes tarafından kullanılmasının sağlanması” biçiminde tanımlanmaktadır (TDK, 2021). Bir başka ifadeyle adalet, hakka ve hukuka uygun olmak, hakkı gözetmek ve doğruluk olarak tanımlanır (Şenturan, 2014: 101). Adalet ile ilgili araştırmalar birçok farklı bakış açısıyla, çok çeşitli sosyal bilimler ve beşeri bilimlerden düşünürler tarafından ele alınmasına karşın temel olarak eski Yunan dünyasından Sokrates, Platon ve Aristoteles'e kadar uzanan felsefi bir ilgi konusu olmuştur (Greenberg ve Bies, 1992: 433; Colquitt, 2001a: 425). Adalet nedir sorusu, Platon'un Devlet adlı eserinin başında sorulmuş ve o zamandan bu zamana çeşitli araştırmacılar tarafından sorulmaya devam edilegelmiştir (Solomon, 2004: 21).

Asıl amacı toplumsal yaşam içerisinde hukuk ve politikada ahlak ve adaleti kurmak olan Sokratesin uzun bir düşünme faaliyeti sonucunda ahlakın ne olduğu, neyin ahlakı meydana getirdiği ve dolayısıyla adaletin ne olduğu ve neyin adaleti meydana getirdiği konusunda ilk önemli adımları attığı söylenebilir. Adaleti genel olarak bireysel bir erdem olarak ele alan Sokrates doğruluk, iyilik, ahlak ve adalet gibi kavramların ancak yasalara uymakla sağlanabileceğini öne sürmüştür. Ayrıca bilgi ve düşüncenin hem ahlaka hem de adalete temel teşkil ettiğini belirten Sokrates, adaleti iyi olanı kötü olandan ayırma bilgisi olarak tanımlamıştır (Karagöz, 2002: 268-269). Sokrates, bir şekilde adaletli olmayı kendine ülkü edinen bir insanın aynı zamanda daha güzel bir yaşama sahip olabileceğini öne sürmüştür. Yani ona göre mutlu yaşamın kaynağı adil olmaktır. Sokrates aynı zamanda adalet kavramının devlet yönetiminde nasıl belirlenebileceği üzerinde durmuştur. Ona göre adalet her bireyin kendi işini yapması ve her şeye karışmaması olarak tanımlanmaktadır. Buradan yola çıkan öğrencisi Platon Devlet adlı eserinde genel bir adalet tanımına ulaşır. Buna göre adalet, herkesin kendi üzerine düşeni yapması ve kendi payına sahip olmasıdır (Topakkaya, 2008: 31). Platon kendisinin belirlediği devlet modelinin kusursuz olduğu inancındadır ve kusursuz devlet modelinin en önemli özelliklerinin bilgelik, cesaret, kendine hâkim olma ve adalet olduğunu söyler (Karagöz, 2002: 269). Aristoteles ise adaletle ilgili, denkleştirici adalet

ve dağıtıcı adalet ayırımı yapmıştır. Denkleştirici adalet ilkesi, karşılıklı mal ve hizmetlerin değiş tokuşunda uygulanır. Burada takas edilen mal ve hizmetler arasında ortak ölçü olmalıdır. Ayrıca bu tür adalette, karşılıklı alış-veriş yapılırken (takas) alınan ile verilenin eşit olması gerekir. Ancak eşit dağıtımın olduğu her durumda adil bir dağıtımdan söz edilemez. Örneğin zengin ve fakir ayırımı yapmadan herkesten eşit bir şekilde vergi alınması adil bir uygulama olarak görülmez. Buna göre dağıtıcı adalet ilkesi mutlak eşitliği değil orantılı eşitliği esas alır (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010: 196).

Hobbes adaleti (2016: 202), toplum sözleşmesinden doğan hakların ve doğal hukukun (yazılı olmayan toplum yasaları) bir gereği olarak, herkese adil olarak verilmesi şeklinde tanımlamaktadır. Adaleti erdem olarak ele alan David Hume ise adaletle alakalı iki soru üzerinde durmaktadır. Bunlardan ilki, adalet kurallarının belirlenmiş yolunu ilgilendiren nedenlerin neler olduğu ve bizlerin adalet kurallarına neden uymalı ya da uymamamız gerektiğidir. İkinci soru ise, erdem düşüncesinin neden adalet ile bağdaştırılırken adaletsizlik düşüncesinin erdemsizlik ile bağdaştırıldığıdır (Gülcan, 2010: 282). Adalet ile erdemi bağdaştıran bir başka düşünür Rawls'a göre adalet geleneksel anlamıyla (1958: 165), sosyal kurumların birçok erdeminden birini temsil etmektedir. Rawls ayrıca, sosyal adaletin sağlanması hususunda adaletin, özgürlük, eşit haklar ve fırsat eşitliği bakımından bir denge aracı olması gerektiğini savunmuştur (Kaya, 2000: 235).

Adalet kavramı uzun yıllar felsefenin ilgi alanı olmasına karşın 19. yüzyılda diğer sosyal bilimlerin felsefeden kopmaya başlamasıyla, sadece felsefenin ilgi alanı olmaktan çıkmış hukuk, sosyoloji ve siyasal bilimlerin uğraş alanı olmaya başlamıştır (Topakkaya, 2008: 28). Filozoflardan farklı olarak bilim adamları neyin adil olduğundan ziyade insanların neyi adil olarak gördüğü ile daha çok ilgilenmiştir. Bu bağlamda adaleti, öznel bir kavram olarak ele almışlardır (Cropanzano vd., 2007: 35).

1.1.2. Örgütsel Adalet Kavramı ve Önemi

İşgörene makine gözüyle bakılan sanayi ve endüstri toplumundan teknoloji ve bilgi toplumuna geçilmesiyle, örgütsel bilginin oluşmasında en önemli faktör olan insana verilen değer artmıştır (İrmiş ve Emsen, 2018: 180). Bilgi çağında rekabette üstünlük sağlayan özelliklerden birisi, bilgi üreten insanın verimliliğini arttırmaktır. Dürüst ve adil muamele çoğu çalışan için birincil bir sorundur. Buradan hareketle literatür incelendiğinde, daha yüksek algılanan adalet düzeylerinin genellikle daha

olumlu çalışma tutum ve davranışlarıyla ilişkili olduğu görülmektedir (Anderson ve Shiner, 2003: 229). Bu nedenle örgütlerin çalışan verimliliğini arttırmak için adil bir çalışma ortamı sunması rekabette üstünlük elde edebilmesi için önemlidir.

Adaletin örgütsel işleyişin etkinliği üzerindeki etkisini açıklamaya yönelik çabalar, Greenberg tarafından (1987) örgütsel adalet araştırmaları başlığı altında ele alınmıştır (Colquitt, 2001a: 425). Kaynakların tahsisine ilişkin kararların alınması esnasında, adalet ile ilgili sorunlar ortaya çıkabilmektedir. Örneğin, kuruluşlarda kârın yatırımcılar arasında nasıl dağıtılacağı veya çalışanlarla nasıl paylaşılacağı konuları adalet endişelerini canlandırabilir. İnsanların maaş, prim, ikramiye gibi ekonomik kazanımlar ve statü gibi sosyal faydalar kazanmak için çalıştıkları gerçeği, örgütlerin adalet konularına dikkat edilmesi gereken ortamlar olduğunu göstermektedir. Bu kazanımların çalışma hayatı için ne kadar merkezde olduğu göz önüne alındığında, adaletin bireylerin işverenleriyle ilişkilerini tanımlamak için kullandıkları bir kavram olması şaşırtıcı değildir. Bu bakış açısından hareketle, Greenberg örgütsel adalet terimini, örgütlerdeki davranışları anlamada uygulanabilecek sosyal ve kişilerarası adalet teorilerini ifade etmek için ortaya atmıştır (Cropanzano ve Greenberg, 1997: 318).

Bireyler adaleti düşünürken çalıştıkları örgütlerde, “Maaşım işimi ne kadar iyi yaptığımı yansıtıyor mu?”, “Şirketimin performans değerlendirme sistemi taraflı mı?”, “Patronum bana davranılmayı hak ettiğim şekilde davranıyor mu?” gibi sorular sorarlar. Cevaplar, ilgili bireyler için önemlidir ve işleri hakkında nasıl hissettiklerini ve örgüt içindeki görevlerini nasıl yerine getirdiklerini belirlemede önemli bir rol oynar (Greenberg, 2011: 271). Dolayısıyla örgütsel adalet yöneticilerin örgüt içinde yaptıkları uygulamaların ve çalışanlar üzerinde verdikleri yargıların, çalışanlarca ne şekilde algılandığı ile ilgilidir (İçerli, 2010: 69).

Geçtiğimiz yarım yüzyılda gerçekleştirilen örgütsel davranış ve yönetim alanındaki araştırma bulguları, çalışanların amirlerine ilişkin değerlendirmelerinin öncelikle adalet kavramlarına odaklandığını göstermiştir (Wolfe ve Larson, 2020: 3). Daniel Webster’in dediği gibi “Adalet, efendim, insanın dünyadaki en büyük ilgisidir” (Cropanzano vd., 2007: 34). Ödüllerin ve kaynakların dağılımı, küçük gruplardan bütün toplumlara kadar her boyutta sosyal sistemde meydana gelen evrensel bir olgudur. Tüm gruplar, kuruluşlar ve toplumlar ödül, ceza ve kaynak tahsisi sorunuyla ilgilirlir. Bir

sosyal sistemin bu konularla ilgilenme şekli, etkinliği ve üyelerinin memnuniyeti üzerinde büyük etkiye sahiptir (Leventhal, 1980: 27). Örgütler ise adalet konularını incelemek için zengin bir mekân olduğunu kanıtlamıştır (Cropanzano ve Greenberg, 1997: 318). Araştırmalar, çalışanların adaletle ilgili sorunları (ödüllerin eşitsiz yönetimi, haksız değerlendirmeler) kendileri ve amirleri arasındaki çatışma kaynakları olarak tanımladığını göstermiştir. Ayrıca, bazı çalışmalar pozitif adalet algılarının çalışanlar arasında daha işbirlikçi davranışlara yol açtığını göstermiştir (Anderson ve Shinew, 2003: 229). Adaletsizlik ise bireyler ve örgütler için zararlıdır. Gerçekten de, işyeri huzursuzluğunun çoğu, çalışanların işlerinin bazı yönleriyle ilgili adaletsizlik duygularından kaynaklanmaktadır (Greenberg, 2011: 271).

1.1.3. Örgütsel Adaletin Kuramsal Temelleri

Örgütsel adalet ile ilgili teorilerin ve modellerin çoğalmasıyla Greenberg “A Taxonomy of Organizational Justice Theories” adlı makalesinde, örgütsel davranış alanında geniş bir bilgi kavramsallaştırması yelpazesini organize etmek için Reaktif - Proaktif boyut ve İçerik - Süreç boyut olarak 2 ana boyutta sınıflandırmaya gitmiştir (Greenberg, 1987: 9). Aşağıdaki Tablo 1’de Greenberg’in sınıflandırmasına göre, kuramların cevapladığı belirli sorular yer almaktadır:

Tablo 1: Greenberg’in Sınıflandırmasıyla İlgili Temsili Araştırma Soruları

Teori türü	Teoriyi temsil eden sorular
Reaktif içerik	Çalışanlar adaletsiz ödemelerle karşılaştıklarında nasıl tepki veriyor?
Proaktif içerik	Çalışanlar ödemelerin adil olabilmesi için neler yaparlar?
Reaktif süreç	Çalışanlar haksız politikalara veya yasal prosedürlere nasıl tepki veriyor?
Proaktif süreç	Çalışanlar politikaların veya prosedürlerin adil olabilmesi için neler yaparlar?

Kaynak: Greenberg, 1987: 16

Proaktif adalet teorisi bireylerin adalet algısı oluşturmaya yönelik çabalarına odaklanırken reaktif adalet teorisi adil olmayan veya haksız bir durumdan bireyin kaçınma girişimine ve bunlara nasıl tepki vereceğine odaklanmaktadır (Colquitt, 2001a: 426). Buradan hareketle Reaktif teoride adaletsiz bir durum gerçekleştikten sonra bunlara verilen tepkiler incelenirken proaktif teoride henüz adaletsiz bir durum gerçekleşmeden bunun önüne geçmeye yönelik uygulamalar incelenir.

Sınıflandırmanın diğere boyutu olan süreç-içerik boyutu, kararların alınma biçimi ile bu kararların ne olduğunu ayırt eden hukuki araştırmalardan esinlenmiştir. Adaletle ilgili süreç yaklaşımı, örgütlerde ücret ve statü gibi çeşitli sonuçların nasıl belirlendiğine odaklanır. Bu tür yönelimler, örgütsel kararlar almak ve bu kararları uygulamak için kullanılan prosedürlerin adaleti ile ilişkilidir (Greenberg, 1987: 10). İçerik yaklaşımları ise zekâ, deneyim, emek gibi bireylerin örgütlerine katkıları sonucunda ücret, terfi gibi kazanımların dağıtımının adil olma durumu ile ilişkilidir (İçerli, 2010: 71).

Tablo 2: Örgütsel Adalet Teorilerinin Sınıflandırılması

	İçerik	Süreç
Reaktif	Reaktif İçerik Eşitlik teorisi (Adams, 1965)	Reaktif Süreç Prosedür Adaleti Teorisi (Thibaut ve Walker, 1975)
Proaktif	Proaktif İçerik Adalet yargılama teorisi (Levanthal 1976a, 1980)	Proaktif Süreç Tahsis tercih teorisi (Leventhal, Karuza, Fly, 1980)

Kaynak: Greenberg, 1987: 10

Tablo 2’de görüldüğü gibi örgütsel adalet teorilerinin sınıflandırılması reaktif – proaktif ve içerik – süreç olmak üzere 2 ana boyuttan oluşmaktadır. Bu 2 ana boyutun birleşmesi sonucu ortaya çıkan teoriler reaktif- içerik, proaktif-içerik, reaktif-süreç ve proaktif-süreç olmak üzere 4 başlık altında incelenecektir.

1.1.3.1. Reaktif İçerik Teorileri

Reaktif içerik teorileri, bireylerin haksız muameleyle karşılaştıklarında nasıl tepki verdiklerine odaklanan, adalete yönelik kavramsal yaklaşımlardır. Örgütsel alandaki birçok popüler kavramsallaştırma bu kategoriye girmektedir. Bu teoriler arasında Homans’ın (1961) “Dağıtım Adaleti Teorisi”, Adams’ın (1965) “Eşitlik Teorisi” ve Crosby’nin (1976) “Göreceli Yoksunluk Teorisi” bulunmaktadır. Teoriler arasında küçük farklılıklar olmasına rağmen genel olarak insanların adaletsiz durumlarla karşılaştıklarında bazı olumsuz duygular göstererek tepki vereceklerini ve deneyimlenen adaletsizliği gidermek için harekete geçerek kaçma davranışı göstermeye motive olacaklarını ifade eder (Greenberg, 1987: 11; Chan, 2000: 72; İçerli, 2010: 71–72; İyigün, 2012: 55).

- **Göreceli Yoksunluk Kuramı:** İnsanlar genellikle kendilerini diğer insanlarla, gruplarla veya geçmişteki kendi durumlarıyla karşılaştırma eğilimindedirler (Crosby, 1976: 86). Göreceli Yoksunluk Kuramına (Relative Deprivation Theory) göre bu karşılaştırmalar, insanların kendilerinin veya içinde bulunduğu grubun dezavantajlı durumunu fark etmesine sebep olacak öznel değerlendirmelere yol açacaktır (Özdemir vd., 2019: 38). Bu değerlendirmeler sonucunda birey gerçek sonuçlarla arzulanan sonuçlar arasında çelişki olduğunu algıladığında yoksunluk ve küskünlük duygusu hissetmeye başlamaktadır (İyigün, 2012: 56). Göreceli yoksunluk hakkındaki modern kuramlar, II. Dünya Savaşı'na dayanmaktadır. Samuel Stouffer ve ABD Ordusu Bilgi Şubesi Araştırma Bölümü'ndeki meslektaşları (1949), göreceli yoksunluk terimini ilk kez Amerikan askeriyesiyle ilgili çalışmalarında kullanmışlardır (Adams, 1965: 268; Crosby, 1976: 86; Greenberg, 1987: 12; Bernstein ve Crosby, 1980: 442).

Objektif fırsatları daha fazla olan Amerikan hava kuvvetlerindeki askerlerin, fırsatları daha düşük olan ordu hava kuvvetlerindeki polislere göre nispeten daha az memnun olduğu görülmüştür (Crosby, 1976: 86; Greenberg, 2011: 272). Hava kuvvetlerindeki yüksek terfi oranı askerler arasında yüksek beklentiye neden oluyordu. Düşük rütbeli askerler yüksek rütbeli askerlere kıyasla beklentileri karşısında kendilerini mahrum hissediyorlar ve memnuniyetsizliklerini dile getiriyorlardı. Askeri polisler arasında ise terfi beklentileri düşüktü ve birçok polisin kaderi düşük rütbeli olma açısından birbirine benzerdi. Askeri polisler arasında beklenti ve başarı arasında çok az fark varken hava kuvvetlerindeki askerler arasında beklenti ve başarı arasında bir tutarsızlık vardı. Bu tutarsızlık askerlerde memnuniyetsizliğe yol açmaktaydı (Adams, 1965: 269). İki farklı birim arasındaki bu çelişkiyi Stouffer ve arkadaşları, göreceli yoksunluk olarak açıkladılar. Karl Marx'ın şu sözleri bu konuyu özetler niteliktedir. "Bir ev büyük veya küçük olabilir; etraftaki evler eşit derecede küçük olduğu sürece, bir konut için tüm sosyal talepleri karşılar. Ama küçük evin yanında bir saray yükseldiği anda küçük bir ev birden bir kulübeye dönüşür" (Crosby, 1976: 85).

Stouffer ve arkadaşlarından sonra Davis (1959), göreceli yoksunluk teorisinin resmi bir açıklamasını yapmaya gayret göstermiştir (Walker ve Pettigrew, 1984: 302). Herhangi bir sosyal grubun, arzulanan bir mala sahip olanlar (yoksun olmayanlar) ve o mala sahip olmayanlar (yoksun olanlar) olarak bölünebileceğini varsayar. "Yoksun bir kişi kendisini yoksun olmayan biriyle karşılaştırdığında ortaya çıkan durum göreceli yoksunluk olarak adlandırılacaktır." Davis'e göre bu öneri, karşılaştırma kişinin kendi

sosyal grubu içinde daha iyi durumda olan bir başkasıyla yapıldığı sürece geçerlidir (Bernstein ve Crosby, 1980: 443). Crosby (1976) göreceli yoksunluk modelini ücret seviyesinin memnuniyetine uygulamıştır. Buna benzer modeller daha önceden yapılmış olsa da Crosby'nin yaklaşımı en ayrıntılı olanıdır. Birey eğer örgüte katkıları sonucunda ücret seviyesi ile ilgili memnuniyetsizlik hissediyorsa bu yalnızca ücret seviyesinden duyulan tatmin/tatminsizlik ile ilgili değildir. Bu durum kişinin verdiği altı önemli yargı ile açıklanabilir. Crosby'e göre bu 6 önemli yargı ücretler de dahil olmak üzere sonuçlarla ilgili memnuniyetsizlik duygularının ön koşuludur. Bu yargıları şu şekilde özetlemek mümkündür (Sweeney vd., 1990: 424);

- İnsanlar istedikleri sonuç ile aldıkları sonuç arasında bir tutarsızlık olduğunu hissettiğinde,
- Diğerlerinin kendilerine göre daha fazlasına sahip olduğunu gördüklerinde,
- Geçmiş deneyimleri, şimdi sahip olduklarından daha fazlasını beklemelerine neden olduğunda,
- Daha iyi sonuçlar elde etmeye yönelik gelecekte beklenen beklentileri azaldığında,
- Daha fazlasını hak ettiğini düşündüğünde,
- Daha iyi sonuçların olmadığı durumlarda kişisel sorumluluklarından kaçındıklarında kızgınlık ve şikayet duygusunun yanında memnuniyetsizlik ve mutsuzluk hissederler.

Göreceli yoksunluk yaklaşımı, en genel haliyle, belirli ödül dağıtım modellerinin insanları belirli sosyal karşılaştırmalar yapmaya teşvik edeceğini, bunun da yoksunluk ve kızgınlık duygularına yol açacağını ve depresyondan şiddetli ayaklanmaların patlak vermesine kadar çeşitli tepkilere neden olacağını iddia eder. İnsanların algılanan haksız ödül dağılımlarına nasıl tepki vereceklerini incelediği için, göreceli yoksunluk teorisi açıkça tepkisel bir içerik teorisi olarak tanımlanabilir (Greenberg, 1987: 12).

- **Dağıtım Adaleti Teorisi:** Dağıtım adaleti teorisi örgütsel davranıştaki birçok konu gibi, sosyal değişim teorisinin merceğinden analiz edilmiştir (Cropanzano vd., 2017: 479). Sosyal değişim teorisi birden fazla kaynağın nasıl değiştirileceğini ve bu değişimlerin yüksek kaliteli ilişkilere nasıl yol açabileceğini açıklayan bir paradigma

olarak görülebilir (Colquitt vd., 2013: 200). Sosyal değişim teorisine önemli katkıları olan Blau, değişim davranışını, "getirmeleri beklenen getirilerle motive edilen bireylerin gönüllü eylemleri" olarak tanımlamıştır (Emerson, 1976: 340). Teoriye göre bir değişim içerisinde, başkalarına çok şey veren kişiler onlardan verdikleri oranda çok şey almaya çalışırlar ve benzer şekilde başkalarından çok şey alan kişiler de onlara çok şey verme baskısı altındadır. Burada verilen şey maliyet, alınan şey ise bir ödül olabilir. Bu durumda bireyler bir denge oluşturma çabası içindedir (Homans, 1958: 606). Bu değişim ilişkisi örgütle çalışan arasında da olabilir. Buna göre örgütle olan ilişkilerin değiş tokuş kalitesinin, çalışanın adalet algısını belirlemesi beklenir (Pan vd, 2018: 2).

Homans sosyal değişim teorisine dağıtım adaleti teorisini ekleyerek genişletmiştir (Blau, 1964: 193; Rupp vd., 2017: 5-6). Dağıtım adaleti teorisinin kökleri Aristoteles dönemine kadar uzanmakla birlikte kavramsallaştırılması ve geliştirilmesi Homans ve meslektaşlarına dayanmaktadır. Homans'a göre birbirleriyle karşılıklı ilişki içinde olan insanlar arasındaki dağıtım adaleti, her birinin kârı yatırımlarıyla orantılı olduğunda elde edilir (Adams, 1965: 273; Cook ve Hegtvedt, 1983: 218; Cropanzano ve Greenberg, 1997: 320). Bir başka ifadeyle, insanlar ödülleri maliyetleriyle orantılı olmasını beklerler. Buna göre maliyet ne kadar büyük olursa ödülde o derecede büyük olmalıdır (Blau, 1964: 193-194).

Homans'a göre adil bir dağılım şu şekilde elde edilir (Eroğlu, 2015: 493):

$$\frac{\text{Ödüller A}}{\text{Yatırımlar A} + \text{Maliyetler A}} = \frac{\text{Ödüller B}}{\text{Yatırımlar B} + \text{Maliyetler B}}$$

Ödüller; ücret, statü, yetkiler ve işle ilgili haklar gibi çalışanın örgütten sağladığı çıkarlarıdır. Yatırımlar; çalışanların tecrübeleri, bilgi birikimleri, yaş, bedensel ve zihinsel yetenekleri gibi örgüt çıkarları için kullandıkları girdileridir. Maliyetler ise; işle ilgili ortaya çıkan sorumluluklar, tehlikeler gibi her türlü olumsuz durumu ifade eder (Eroğlu, 2015: 493). Bu formüle göre, göreceli yoksunluk ve adaletsizlik yaşayan taraf yani dezavantajlı olan taraf öfke ve kızgınlık gibi duygusal davranışlar göstermenin yanında tatminsizlik hissedebilir ve buna sebep olanlara karşı kınama ve bazen düşmanlık gösterirken nefret yoluyla öfkesini açığa çıkarabilir. Bunun yanında, adalet standartları karşılanan insanlar takdirlerini onay yoluyla ifade ederler (Blau, 1964: 199).

Homans dağıtım ile ilgili olarak şu önerilerde bulunmaktadır (Emerson, 1976: 340):

- **Başarı Önerisi:** Benzer uyaran koşullar altında, kişinin yaptığı bir eylem, ne kadar sık ödüllendirilirse kişinin o eylemi gerçekleştirme olasılığı o kadar artar.
- **Uyaran Önerisi:** Geçmişte bir veya bir dizi uyaranın ortaya çıkması bireyin eylemlerinin ödüllendirilmesine neden olursa gelecekte aynı uyaranların karşısına çıkması durumunda bireyin aynı ödüllendirici davranışı yapması olasıdır.
- **Doyma Önerisi:** Yakın zamanda kişi bir ödülle ne kadar sık karşılaşırsa o ödül onun için o kadar az değerli hale gelir.
- **Değer Önerisi:** Bir kişi için eyleminin sonucu ne kadar değerliyse, eylemi gerçekleştirme olasılığı o kadar artar.
- **Rasyonellik Önerisi:** Alternatif eylemler arasında seçim yaparken, kişi o sırada kendisi tarafından algılandığı şekliyle sonucun değeri ile sonucu elde etme olasılığı yüksek olanı seçecektir.
- **Eşitlik Teorisi;** Eşitlik teorisi örgütsel adalet literatürünün başlangıç noktası olarak öne çıkmaktadır (Greenberg, 2011: 273; Bağcı ve Demir, 2017: 345; Özgen ve Turunç, 2017: 84; Üstün, 2017: 804; Duran vd., 2018: 534; Turan vd., 2019: 395). Adams General Elektrik şirketinde yapmış olduğu incelemeler sonucu, çalışanların örgüte katkıları sonucunda kendi çıktıkları (ücret, yan haklar, statü) ile başkalarının çıktılarını karşılaştırma eğiliminde olduklarını fark etmiştir (Eroğlu, 2015: 493). Buna göre teori, her iki tarafın da eşit katkıda bulunması gerektiğini öngörmektedir. Örneğin, çalışanlar tarafından “adil bir günlük çalışma” ve işverenler tarafından “adil bir günlük ücret” (Rupp vd., 2017: 7). Önceki adalet çalışmaları adaletin ilk boyutu olan dağıtıcı adaletle ilgili olmuştur. Bu araştırmaların çoğu, adilliği değerlendirmek için bir sosyal değişim teorisi çerçevesi kullanan Adams’ın (1965) çalışmasından türetilmiştir (Colquitt, 2001a: 426). Teori, Stouffer vd. (1949) tarafından geliştirilen göreceli yoksunluk kuramı ve Homans’ın dağıtıcı adalet kuramının entegre edilmesiyle şekillenmiştir (Adams, 1965: 268). Teoriye göre insanlar, ödüllerin ve cezaların alıcıların katkılarına göre dağıtılması gerektiğine inanmaktadır (Leventhal, 1980: 27).

Adams'a göre, insanların endişe duyduğu şey, kesin sonuçların mutlak seviyesi değil, bu sonuçların adil olup olmadığıdır (Colquitt, 2001a: 426). Eşitlik teorisi insanların iki faktör açısından kendilerini başkalarıyla karşılaştırmasını önerir: sonuçlar ve girdiler. Sonuçlar, ücret, yan haklar, statü veya işin kendisine özgü ödüller gibi insanların işlerinden ne aldıklarını ifade ederken girdiler ise eğitim, zeka, deneyim, emek, bilgi ve beceri gibi insanların işlerine ne kattıklarını ifade eder (Cropanzano ve Greenberg, 1997: 320; Colquitt, 2001a: 426; Greenberg, 2011: 275). Girdiler ve çıktılar detaylı bir şekilde aşağıdaki gibidir:

Tablo 3: Eşitlik Teorisinin Girdi ve Çıktıları

Girdiler	Çıktılar
<ul style="list-style-type: none"> - Eğitim, zekâ, deneyim, alıştırma - Beceriler, kıdem, yaş, cinsiyet, etnik köken - Sosyal durum, iş çabası, kişisel görünüm, sağlık, eşin özellikleri 	<ul style="list-style-type: none"> - Ödeme, içsel ödüller, tatmin edici denetim - Kıdem tazminatı, yan haklar, mevki - Statü sembolleri, iş şartları, kötü çalışma koşulları, monotonluk, kader, belirsizlik.

Kaynak: Al-Zawahreh ve Al-Madi, 2012: 159

Formül ile ifade edilecek olursa;

$$O1/I1=O2/I2$$

İnsanlar kendi girdilerinin (I1) kendi sonuçlarına oranı ile (O1), eşit derecede nitelikli olduğunu düşündüğü diğerlerinin girdilerinin (I2) diğerlerinin sonuçlarına (O2) oranlarını karşılaştırma eğilimindedirler. Oranlar uyumsuz olduğunda, çalışanlar tedirgin olabilirler. Terimleri değiştirerek denklemi “dengelemeye” motive olurlar. Örneğin, düşük ücret ödenen bir kişi, girdileri karşılık gelen bir miktarda azaltabilir (Cropanzano vd., 2007: 37). Başka bir deyişle, sonuçların tahsisi orantılı olmadığında, bireyler eşitliği geri kazanma eylemlerini harekete geçiren motivasyonel bir durum olan “eşitsizlik sıkıntısı” yaşayacaktır (Anderson ve Shiner, 2003: 229). Eşitlik teorisinde, bugüne kadarki en ünlü tahmin “aşırı ödül etkisidir” yani, Adams’ın ortaya koyduğu denklem kişinin lehine dengelenmediğinde ne olmaktadır (Cropanzano vd., 2007: 37). Kişi adaletsizliğin kendi kazandıklarının fazla olmasından kaynaklandığını fark ederse suçluluk duymakta ve kazançlarını azaltmaya uğraşarak adaleti sağlamaya çalışmaktadır (Greenberg, 1990: 400). Eşitlik teorisinin mekaniğinin bir örneği olarak, aynı işi yaparken yan yana çalışan ve su kovaları getiren iki maaşlı çalışan Jack ve Jill’in durumu düşünülebilir. Jack, 40 saatlik çalışma (girdi) karşılığında haftada 1000 dolar (sonuç) alır ancak eşit derecede nitelikli olan Jill, aynı miktarda çalışarak haftada sadece 900 dolar kazanır. Eşitlik teorisine göre, Jack aşırı ödeme eşitsizliği (Jill’e göre)

yaşayacak ve bu onun suçlu hissetmesine neden olacaktır. Oysa Jill, eşitlik teorisine göre, yetersiz ödeme eşitsizliği (Jack'e göre) yaşayacak ve bu onu kızdırmaya yol açacaktır (Greenberg, 2011: 275).

Statü Değer Teorisi: Statü değer teorisi, Berger ve arkadaşları tarafından ortaya atılmıştır. Bazı yönlerden diğer teorilere göre temel farklılıklar gösterir. Bunlar arasında, tüketim veya değişim değeri yönlerinden ziyade dağıtım adaletinin statü değeri yönlerine odaklanma ve tamamen yerel karşılaştırmalar yerine referans ve genel karşılaştırmalara odaklanma bulunmaktadır (Berger vd., 1983: 30). Buna göre bir kişinin eşitsizlik duyguları ve eşitsizliğe tepkileri, yerel karşılaştırma olarak adlandırılan belirli bir başka kişiyle yapılan karşılaştırmalardan ziyade bir meslek grubu gibi referans karşılaştırma olarak adlandırılan genelleştirilmiş bir diğeriyle yapılan karşılaştırmalardan kaynaklanır (Greenberg, 1987: 12). Yerel karşılaştırma ile referans karşılaştırma arasındaki fark, yerel karşılaştırmalara anlam vermek için bireye standart sağlayan sabit bir referans çerçevesinin kullanılmasıdır (Anderson vd., 1969: 3). Ayrıca ödülün, hem olumlu hem de olumsuz değerlerden bahsedilmek istenilen durumlarda yalnızca olumlu değerliliği ifade etmesi gibi sebeplerden dolayı teoride, ödül yerine hedef nesne terimi kullanılmıştır (Anderson vd., 1969: 2).

Referans yapısı göz önüne alındığında, karşılaştırma görüşüne göre, kişi kendisini referans yapısının bir parçası olarak gördüğü genelleştirilmiş bir bireye benzetmek eğilimindedir. Bir otomobil tamircisi kendisini otomobil teknisyenleri ile karşılaştırma eğiliminde olacaktır. Bu nedenle, benzer olduğu genelleştirilmiş çerçevenin özelliklerine ve hedef nesnelere sahip olmayı bekler hale gelir. Ödüllerin nasıl dağıtılması gerektiğine dair ahlaki beklentiler ihlal edildiğinde adaletsizlik veya eşitsizlik ortaya çıkar (Anderson vd., 1969: 4). Berger ve arkadaşları tarafından dağıtım adaleti teorisinde kullanılan statü değer kavramı, bir nesneye veya özelliğe sahip olmakla ilişkili değeri, özsaygıyı ve onuru ifade eder (Thye, 2000: 412). Statü durumlarının ortak özelliği ödüllerin aktörlere içlerinde mevcut olan farklı görev türleri veya statü kriterleri temelinde tahsis edilmesidir (Berger vd., 1983: 27). Teoriyi ortaya atan yazarlara göre üç nedenden ötürü diğer dağıtım adaleti teorilerinden ayrılır. Birincisi, değişim formülleri adaleti kesin bir şekilde tanımlamaz. İkincisi, ödül dağılımları konusunda bazı önemli özellikleri açıklamada yetersizdir. Üçüncüsü, statü, ödül ve karşılaştırmayı ele alma biçimleri bazı şüpheli deneysel sonuçlara yol açar. Değişim formülündeki sorunların, statüye, ödüle ve karşılaştırmaya farklı şekillerde

bakılmadan sonucun adil olup olmayacağına anlaşılamayacağı iddia edilmiştir. Eşitlik teorisindeki formüle göre bazı ortak yönleri bulunan benzer durumlarda bir sonuç elde edilebilir. Örneğin 4 yıllık eğitim almış ve 4000 tl kazanan A kişisi ile 12 yıllık eğitim almış ve 9000 tl kazanan B kişisini karşılaştırdığımızda ödüllerin adil olduğu sonucunu buluruz. Ancak bu adil gözükten durum düşündürücüdür. Cinsiyet, yaş, etnik köken gibi girdilerden genel olarak anlamlı bir sonuç elde edilemez. Değişim formülleri, küçük ödül farklılıklarının dağıtım adaletindeki özel önemini hesaba katılmaması gibi adaletin bazı önemli özelliklerini açıklamadan bırakmaktadır. Küçük ödül farklılıklarının önemi, tüketici ile ödülün statü değeri arasında kesin bir ayırım kurulmadıkça anlaşılamaz. Köşe ofisler, yönetici tuvaletinin anahtarı gibi görüşte anlamsız nesnelere veya ücretlerdeki küçük farklılıklar insanlar için çok şey ifade edebilir. Böylece, sahip olunan nesnelere ve tüketilen nesnelere; değer, saygı, itibar, sosyal duruş anlamına gelebilir. Başka bir deyişle statü anlamına sahiptirler. Ancak değişim formüllerinde, tüketim ve statü değeri arasındaki önemli farklar hesaba katılmaz. Değişim formülleri, dağıtım adaletinde sosyal özelliklerin ve ödüllerin statü önemini açıklamadığı gibi, ödüllerle ilgili normatif beklentilerin nasıl ortaya çıktığını da açıklamada başarısız olurlar (Berger vd., 1968: 6-10). Değişim teorisyenleri uygun ödül seviyelerine ilişkin normatif beklentilerin nasıl ortaya çıktığını ifade etmezler. Zira değişim teorisinde bu görevi yerine getirebilecek varsayım olmadığı için değişim teorisyenleri beklentilerin nasıl ortaya çıktığını göstermede başarısız olurlar. Bu teori, diğer dağıtım adaleti teorileri ve Adams'ın formülündeki bazı önemli farklılıklara rağmen insanların adaletsiz bir durumla karşılaştığında nasıl tepkiler verdiğine odaklandığı için reaktif içerik teorileri içinde yer alır (Greenberg, 1987: 12).

Jasso'nun Dağıtım Adaleti Teorisi: Jasso'nun (1978) dağıtım adaleti teorisi, eşitlik, dağıtım adaleti ve göreceli yoksunluk yaklaşımlarından gelen fikirleri, analiz düzeylerini kapsayan resmi bir çerçevede birleştirir ve geliştirir (Markovsky, 1985: 822). Temel olarak yetersiz ödülün, aşırı ödülünden daha haksız olduğu düşünülüyor mu? gibi soruları ortaya atarak, bireylerin adaletsizlik derecelerini ayırt edip etmemesi ile ilgilenir (Jasso, 1978: 1399). Teori ampirik olarak desteklenmiş bir formül ortaya koyar. Buna göre bir ödülün fiili payının algılanan adil paylaşıma oranı adalet değerlendirmesini verir. Adalet değerlendirmesi = gerçek paylaşım (gerçek kazanç) / sadece paylaşım (sadece kazanç) (Jasso, 1980: 3). Gerçek paylaşım veya gerçek kazanç, herhangi bir kazanan tarafından alınan gerçek yıllık kazançtır. Sadece paylaşım veya

sadece kazanç ise, gözlemcinin belirli kazanç elde eden kişi için değerlendirdiği küresel miktardır ve yalnızca gözlemcinin yargısını ifade eder. Örneğin gözlemci bir doktor için yıllık kazancın 100.000 tl olduğuna karar verebilir. Gözlemci, kendisi dâhil herhangi bir kazananın elde ettiği kazancın adaleti veya adaletsizliği hakkında yargıya varan kişidir. Adalet veya adaletsizlik yargısına varabilir. Bu durumda adalet, bir bireyin adil kazancının gerçek kazancına tam olarak eşit olduğu durumdur. Adaletsizlik ise, bireyin adil kazançları ile gerçek kazançlarının eşit olmadığı durumdur. Adaletsizliğin iki türü vardır: (a) haksız az ödül - sadece kazançların gerçek kazancı aştığı durum ve (b) haksız fazla ödül - gerçek kazançların sadece kazancı aştığı durum (Jasso, 1978: 1400). Formülde adalet değerlendirmesi tam gerçek sayı doğrusuyla temsil edilir. Sıfır mükemmel adaleti temsil eder. Pozitif bölüm haksız aşırı ödülü temsil eder ve negatif bölüm haksız ödülü temsil eder. Bu işlev haksız ödülün haksız aşırı ödülünden daha keskin hissedildiği şeklindeki görüşü nicelleştirir (Jasso, 1980: 3; Markovsky, 1985: 824).

1.1.3.2. Proaktif İçerik Teorileri

Reaktif içerik teorileri çalışanların adil olmayan sonuç dağılımlarına nasıl tepki verdiklerine odaklanırken, proaktif içerik teorileri çalışanların nasıl adil sonuç dağılımları elde etmeye çalıştıklarına odaklanır (Greenberg, 1987: 12). Leventhal'ın (1976) "Adalet Yargı Teorisi" ve Lerner'in (1987) "Adalet Güdüsü Teorisi" proaktif içerik teorileri içinde yer alır (İyigün, 2012: 56).

- **Adalet Yargı Teorisi:** Leventhal (1976), insanların bazı durumlarda proaktif olarak adil ödül dağılımları oluşturmak için çabaladıklarını ileri sürmektedir (Greenberg, 1987: 12). Yapılan araştırmalarda ücret, ödül, terfi gibi dağıtımların hak edenler arasında adil bir şekilde bölüştürüldüğü görülmesine rağmen bazı durumlarda kazanımların adil bir şekilde dağıtılmadığı, aksine kazanımların hak etsin veya etmesin eşit bir şekilde dağıtıldığı veya kazanımların çalışanların ihtiyaçlarına göre dağıtıldığı gözlemlenmiştir (İçerli, 2010: 74). Bu tür ihlallerin uygun koşullar altında tamamen adil olabileceğini kabul eden Leventhal (1976, 1980), adalet yargılama modelini formüle etmiştir. Bu model, bireylerin karşılaştıkları durumlara çeşitli olası tahsis kurallarını uygulayarak adil tahsis kararları almaya çalıştıklarını ileri sürmektedir (Greenberg, 1987: 13).

Ödül dağılımı ve etkilerini araştıran birçok yazara rehberlik eden eşitlik teorisi birkaç nedenden ötürü yararlılığını aşmıştır. Bunlardan ilki, eşitlik teorisinin çok boyutlu bir adalet yaklaşımı olarak değil tek boyutlu olarak kullanılmasıdır. İkincisi, eşitlik teorisinin yalnızca ödülün nihai dağılımını dikkate almasıdır yani odak nokta adil dağıtımdır. Bu dağıtım oluşturan prosedürler incelenmez ve adil prosedür sorunları göz ardı edilir. Üçüncü sorun ise, eşitlik teorisinin adaletin sosyal ilişkilerdeki önemini abartma eğiliminde olmasıdır. Birçok yazar adaleti sosyal algı ve davranışı etkileyen sadece bir motivasyon gücü olarak görmüştür. Buradan hareketle eşitlik teorisi daha kapsamlı bir formülasyon ile değiştirilmelidir. Leventhal adalet yargı teorisi ile eşitlik teorisine bir alternatif ortaya koymayı amaçlamıştır (Leventhal, 1980: 27-28).

Adalet yargı modeli, çok boyutlu bir adalet anlayışı kullanır. Adalet yargı teorisi, bireyin adalet algısının, eşitlik teorisinde kullanılan tek bir kurala değil, birkaç kurala dayandığını varsaymaktadır. Leventhal'e göre bir adalet kuralı, sonuçların dağılımının veya sonuçların dağıtım prosedürünün belirli kriterleri karşıladığında bireyin adil ve uygun olduğuna inanması olarak tanımlanmaktadır. Bu tanım, dağıtım kuralları ve usul kuralları olmak üzere iki adalet kuralları kategorisini içermektedir (Leventhal, 1980: 30).

Dağıtım kuralı, sonuçların belirli kriterlere göre dağıtılması gerektiğine olan inançtır ve insanlar birkaç farklı adalet kuralı kullanarak "hak ettiklerini" yargırlar. Bu yargılama üç dağıtım adaleti kuralına göre belirlenir: (a) katkı kuralı, (b) eşitlik kuralı ve (c) ihtiyaç kuralıdır (Lee, 2000: 23).

Adalet yargılama modeli, bir bireyin hakkaniyet yargılarının yalnızca herkesin yaptığı katkılar bağlamında değerlendirildiği katkı kuralına göre değil, aynı zamanda ihtiyaçlara veya katkılara bakılmaksızın herkesin benzer sonuçlar alması gerektiğini belirten eşitlik kuralına veya daha fazla ihtiyacı olan bireylerin daha yüksek sonuçlar alması gerektiğini belirten ihtiyaç kuralına da dayandığını varsayar. Buna göre, bireyler, karar vericiler tarafından kullanılan tahsis prosedürlerini duruma göre değerlendirmekte ve aslında eşitlik, ihtiyaçlar ve katkı gibi çeşitli adalet normlarını proaktif olarak uygulamaktadır. Bireyin adaleti değerlendirmeye yönelik temel ölçütleri çeşitli durumlarda değişebilir. Örneğin, adil ödül dağıtımını, bir bireyin uzun vadede iş performansı gibi olumlu çalışma davranışlarını en üst düzeye çıkarırken, ödül eşitliği,

grup üyeleri arasında yüksek düzeyde bir memnuniyet, uyum ve dayanışmayı teşvik edebilir (Lee, 2000: 24).

Usul kuralları adalet kurallarının ikinci kategorisini oluşturur. Usul kuralı, bireyin belirli kriterleri karşılayan tahsis prosedürlerinin adil ve uygun olduğuna olan inancı olarak tanımlanır (Leventhal, 1980: 30). Algılayan için olumlu sonuçlara ya da dahil olan herkes için adil sonuçlara ulaşmayı teşvik ettiği düşünüldüğünde, usul kurallarına daha yüksek ağırlık verildiği söylenebilir (Lind ve Tyler, 1988: 133).

Teoriye göre örgüt içinde adalet algılamalarını doğrudan etkileyecek tutarlılık, önyargı bastırma, doğruluk, düzeltilebilirlik, temsilcilik ve etik olmak üzere altı adet usul kuralı bulunmaktadır (İyigün, 2012: 56; Leventhal, 1980: 39-44; Lind ve Tyler, 1988: 131-132);

- *Tutarlılık Kuralı:* Bir usul kuralının adil olması için kişiler arasında ve zaman içinde tutarlı bir şekilde uygulanması gerekir. Kişiler arasında uygulandığında tutarlılık kuralı, ödülün tüm potansiyel alıcılarına benzer prosedürlerin uygulanması ve hiçbirine özel avantaj sağlanmaması gerektiğini belirtir. Bu açıdan bakıldığında kural, fırsat eşitliği kavramı ile yakından ilgilidir. Zaman içinde tutarlılık ise, prosedürün aynı kurallara uymasını ve her kullanıldığında aynı şekilde uygulanmasını gerektirir

- *Önyargı Bastırma Kuralı:* Bireyin usul adaleti hakkındaki kararları, tahsis sürecinin tüm noktalarında kişisel çıkarlara ve dar önyargılara körü körüne bağlılığın önlenmesi gerektiğini belirleyen bir önyargı bastırma kuralına dayanabilir. Leventhal bu adalet kuralını tanımlarken özellikle iki önyargı kaynağından bahsetmektedir. Birincisi, karar vericinin belirli bir kararda menfaati varsa prosedürler adil değildir. İkincisi, karar verici önceki inançlarından etkilenmişse, tüm bakış açılarını yeterli ve adil bir şekilde dikkate almıyorsa prosedürler adil değildir

- *Doğruluk Kuralı:* Bireyin usul adaletiyle ilgili kararları, olabildiğince iyi bilgiye ve bilinçli görüşe dayandırılmalıdır. Bilgi ve görüş en az hata ile toplanmalı ve işlenmelidir.

- *Düzeltilbilirlik Kuralı:* Düzeltilbilirlik kuralı, tahsis sürecinin çeşitli noktalarında alınan kararları değiştirmek ve tersine çevirmek için fırsatların mevcut olması gerektiğini belirtir. En iyi niyetli ve yetkin karar vericiler bile hatalar yaparlar. Sonuç olarak, algılanan adalet düzeyi, tahsis sürecinin çeşitli aşamalarında kararların

gözden geçirilmesine ve değiştirilmesine izin veren temyiz prosedürlerinin varlığıyla artırılacaktır.

- *Temsilcilik Kuralı*: Bir bireyin usul adaleti hakkındaki kararları, tahsis sürecinin bütün aşamalarında, tahsis sürecinden etkilenen bireylerin temel kaygılarını, değerlerini ve görünümünü yansıtmalıdır. Ayrıca ödül dağıtımına karar veren temsilcilerin toplam popülasyonun sayısal büyüklüğü ve prestiji ile orantılı olması gerekir.

- *Etik Kural*: Leventhal'e göre, usul adaleti, bir tahsis prosedürünün kişisel etik ve ahlak standartlarına ne ölçüde uyduğuna bağlıdır. Aldatma, rüşvet, mahremiyet ihlali ve casusluk gibi davranışlar usul adaleti kuralını oldukça zayıflatır.

- **Lerner'in Adalet Güdüsü Teorisi**: Leventhal'in adalet yargılama teorisinde olduğu gibi Lerner (1977)'in adalet güdüsü teorisi de insanların farklı durumlarda, ödül tahsisine göre nasıl karar verdiklerini tahmin eder (Chan, 2000: 73). Ancak Leventhal'in tahsisat pratiklerine yaklaşımı daha araçsal iken, Lerner'in adalet güdüsü teorisi daha ahlakidir. Lerner, Leventhal'in adalet arayışının karı maksimize eden bir amaç olduğu önermesinin büyük bir yanılsama olduğunu belirtir (Greenberg, 1987: 13). Lerner (1980), bir dizi deneye dayanarak, insanların dünyanın, hak ettiklerini aldıkları adil bir yer olduğuna inanmaları gerektiğini öne sürmüştür (Hafer ve Sutton, 2016: 145). Yetişkinler ve çocuklar üzerinde yapılan çalışmalardan elde edilen bulgular, hak ve adalet düşüncelerinin insan motivasyonunda sahip olduğu önemi ve merkezi rolü ortaya koymaktadır (Lerner, 1977: 36). Adalet güdüsü teorisi, adalet motivasyonunun insanların bilişsel gelişimin bir parçası olarak ortaya çıkan, işlevsel olarak otonom bir adalet ihtiyacına sahip olduğu önermesine dayanmaktadır. Bu bakış açısı adaletin, insanların sadece kendilerinin değil diğerlerinin de hak ettiklerini elde ettikleri adil bir dünyaya inanma ihtiyacını gösteren, insanların yaşamlarında merkezi bir düzenleyici tema olduğunu vurgulamaktadır. Başkalarının kaderlerinin haklılığı önemlidir çünkü insanlar hak ettiklerini elde ettikleri bir dünyada yaşadığına inanmazsa hedef arayışları anlamsızdır. Bu nedenle, adalet ihtiyacı özünde varoluşaldır (Ellard vd., 2016: 127-128). Temel felsefedeki farklılıklara rağmen Leventhal gibi Lerner'de tahsis uygulamalarının genellikle orantılı eşitlik olasılığının ötesine geçtiğini fark etmiştir (Greenberg, 1987: 13). Lerner, tahsis yapmak için dört ilke geliştirmiştir: (1) rekabet ilkesi: bu ilkeye göre tahsisler performans sonucuna göre yapılmalıdır (Chan, 2000: 73). (2) eşitlik ilkesi: dağıtım her koşulda eşit bir şekilde yapılmalıdır (Özen, 2002: 110). (3) eşit temelli paylaşım ilkesi: dağıtım çalışanların katkıları ile orantılı yapılmalıdır

(İyigün, 2012: 57). (4) Marksist adalet ilkesi: tahsisler katkılardan bağımsız olarak ihtiyaçlara göre yapılmalıdır (Chan, 2000: 73).

Adalet güdüsü teorisi tahsis kararlarının alınmasında izlenecek adalet biçiminin, taraflar arasındaki ilişkilerin niteliğine bağlı olacağını öngörmektedir. Başkalarıyla özdeşleştiğimizi hissettiğimizde, tipik adalet tercihimiz ihtiyaç ilkesine dayanırken farklı hissettiğimizde eşit temelli paylaşımına yönelebiliriz. Örneğin, yakın bir arkadaşla ilgili bir tahsis kararı verilirken o kişinin ihtiyaçlarının vurgulanacağı öngörülür. Benzer şekilde, daha uzak ilişkilerde de, eşitlik normunun takip edilmesi beklenir. İnsanlar arasındaki ilişkinin doğası ile çeşitli ödül dağıtım uygulamalarını ilişkilendiren araştırmalar, adalet güdüsü teorisini desteklemektedir (Ellard vd., 2016: 129-130).

Adalet yargılama teorisi ve adalet güdüsü teorisi, insanların ödülün tahsisi hakkında nasıl karar vermeye çalıştıklarıyla ilgilendiği için her ikisi de açık bir şekilde proaktif içerik adalet teorileri olarak nitelendirilir (Greenberg, 1987: 13).

1.1.3.3. Reaktif Süreç Teorileri

Sonuçta ortaya çıkan kararların adilliğine odaklanan içerik teorileri ile karar vermek için kullanılan süreçlerin adilliğine odaklanan süreç teorileri birbirlerine anlam olarak yakın gözükseler de süreç teorileri özellikle hukuk olmak üzere farklı bir entelektüel gelenekten geldiği için birbirinden ayrılmaktadır (Greenberg, 1987: 13). Reaktif içerik teorilerinden olan Thibaut ve Walker'ın Prosedür Adaleti Teorisi'ne göre iki çatışan ve bir de müdahale eden olmak üzere üç taraf bulunmaktadır. Çatışma çözümü sürecinin ise iki aşamasından biri delillerin sunulduğu süreç aşaması iken diğeri çatışmayı çözmek için delillerin kullanıldığı karar aşamasıdır. Çatışmanın çözülmesinde kullanılacak delillerin seçimini ve gelişimini kontrol etme gücüne süreç kontrolü denilirken; karar kontrolü, çatışmanın çözümünün belirlenme sürecindeki denetleme gücü olarak ifade edilir (İçerli, 2010: 76).

Teoriye göre, hem davacılar hem de çatışma içinde olmadan gözlemci olanlar için süreç kontrolü sağlayan prosedürler, süreç kontrolü sağlamayan prosedürlere göre daha tatmin edicidir. Teori, insanların karar verme prosedürlerine nasıl tepki vereceği ile ilgilendiği için reaktif süreç teorisi olarak nitelendirilir (Greenberg, 1987: 14).

- **Thibaut ve Walker'in (1978) Prosedür Adaleti Teorisi:** Houlden, LaTour, Walker ve Thibaut'a (1978: 14) göre, sosyal psikoloji 60'lı yıllarda genel olarak çeşitli sonuç dağılımlarının adil olarak algılandığı koşullar altında dağıtım adaleti

sorunlarıyla ilgilenirken 70'li yıllara gelindiğinde odak noktası, sonuçların dağılımının belirlendiği süreçler üzerinde yoğunlaşmaya başlamıştır. Çoğu prosedür adaleti araştırması, çatışma durumlarına ve bu tür durumlarda bir uyuşmazlığın çözümünde kullanılan prosedürlerin özelliklerinin, hem katılımcıları hem de elde edilen sonucu nasıl etkilediğini incelemiştir. Thibaut, Walker, LaTour ve Houlden, 1974 yılında yayınlana bir makalede, prosedürel çeşitliliğin sosyal psikolojik sonuçlarına atıfta bulunmak için ilk kez prosedürel adalet terimini kullandılar. O zamandan önce, psikolojide bir konu olarak adalet çalışması, büyük ölçüde dağıtım adaletiyle, yani prosedürlerden çok sonuçlara yönelik adalet odaklı yanıtlarla ilgiliydi (Lind ve Tyler, 1988: 7). Thibaut ve Walker (1975, 1978), bugünün örgütsel adalet araştırmalarının çoğunun köklerini oluşturan klasik bir prosedürel adalet teorisini içeren Prosedür Adaleti Teorisini geliştirdi (Rupp vd., 2017: 15). Thibaut ve Walker, eşitlikçi kararların alınmasında bireysel koşulların dikkate alınmasının özellikle önemli olduğunun üstünde durmuştur. Çünkü eşitlik normları, sonuçların girdilere göre paylaşılmasını gerektirdiğini ve bu girdilerin her bir tarafın bireysel koşullarını içerdiğini belirtmektedir. Bu nedenle, Thibaut ve Walker, çıkar çatışmalarında usul adaletine ulaşmanın en iyi şekilde, anlaşmazlığın taraflarına süreç kontrolü sağlayan prosedürler kullanılarak başarılabilirliğini öne sürmektedir. Thibaut ve Walker'ın teorisi, prosedür adaletinin anlaşılması açısından önemlidir çünkü hem prosedür adaletinde daha sonraki araştırmaları harekete geçirip şekillendirmiş hem de tek bir prosedürün tüm kriterleri maksimize edemeyeceği fikrini ortaya atmıştır (Lind ve Tyler, 1988: 37-39). Yapılan bir araştırma, mültecilerin kanıtların sunumu üzerinde kontrolleri ve davaları sunmak için yeterli zamanları (süreç kontrolü) olduğunu algıladıklarında prosedürü adil olarak algıladıklarını göstermiştir. Bu süreç kontrol etkisi genellikle "adil süreç etkisi" veya "ses" etkisi olarak adlandırılır ve adalet literatüründe en çok tekrarlanan bulgulardan biridir (Colquitt, 2001a: 426).

Thibaut ve Walker'ın (1975) ve Leventhal'ın (1980) kavramsallaştırması, organizasyonlara uygulandığında önemli destek görmüştür. Bu alanda yapılan araştırmalara göre, kuruluşlarda kullanılan prosedürlerin adillik algısı, bu dağılımların adillik algısının etkilerinden bağımsız olarak iş tatmini gibi çeşitli iş sonuçlarını etkilemektedir. Örneğin, dağıtıcı adalet işgörenlerin yükselişlerinden duydukları memnuniyetin birincil öngörücüsü iken, usule dayalı adalet işgörenlerin bağlılık ve güven duygularının birincil öngörücüsü olarak görülmüştür (Greenberg, 2011: 281).

1.1.3.4. Proaktif Süreç Teorileri

Proaktif süreç teorileri, hangi prosedürler uygulanırsa adil uygulamalar gerçekleştirilmiş olur? sorusunun cevabını aramaktadır (İyigün, 2012: 57). Ayrıca reaktif süreç teorilerindeki, uyuşmazlığın çözüm prosedürlerine yapılan vurgunun aksine proaktif süreç teorisi tahsis prosedürlerine odaklanarak insanların adaleti sağlamak için hangi prosedürleri kullanacağını belirlemeye çalışır (Greenberg, 1987: 14). Bu kategoride en bilinen teori, Leventhal, Karuza ve Fry'ın (1980) "Dağıtım Tercih Teorisidir" (Chan, 2000: 74). Teori dağıtıcı kararlardan ziyade prosedürel kararlara uygulandığı için proaktif süreç teorisi olarak ele alınmıştır.

- **Leventhal, Karuza ve Fry'ın Dağıtım Tercih Teorisi:** Dağıtım tercihi teorisinde dağıtım prosedürleri, dağıtımı yapan yöneticinin hedefe ulaşmasına ve adaleti sağlamasına yardımcı olduğu ölçüde tercih edilmektedir (Greenberg, 1987: 15). Bu teoride en çok tercih edilen prosedürler amaca ulaşılmasına yardımcı olması beklenen prosedürlerdir. Bu nedenle teoriye göre çalışanlar, amaçların karşılanmasında, belli prosedürlerin farklı düzeylerde yardımcı olduğu beklentisi içindedirler (İçerli, 2010: 77).

Teoride, hedefe ulaşılmasına ve adil uygulamaların gerçekleştirilmesine yardımcı olabilecek 8 prosedür belirlenmiştir (Özen, 2002: 111):

- İnsanlara haklarında karar verecek olanları seçme fırsatı tanıma,
- Tutarlı kurallardan oluşma,
- Doğru bilgilere dayanma,
- Karar verme yetkisinin yapısını tanımlama,
- Önyargılara karşı önlemler alma,
- Haksızlığa uğrayana itiraz hakkı verme,
- Prosedürlerde değişiklik yapılmasını mümkün kılma,
- Kabul görmüş ahlak ve etik standartlarına dayanma.

Prosedürlerin adil olup olmadığı, yukarıda belirtilen kriterlere uygunluklarına bakılarak belirlenmelidir.

Dağıtım tercih teorisinden esinlenerek yapılan, deneklerin algılanan adil veya haksız prosedürler için açık uçlu taleplere yanıt verdikleri ve deneklerin yazılı

senaryolarla manipüle edildikten sonra çeşitli tahsis prosedürlerinin önemini değerlendirdiği çalışmalar teoriyi desteklemektedir.

1.1.3.5. Örgütsel Adaleti Açıklayan Diğer Modeller ve Kuramlar

Bu başlık altında, örgütsel adaletin bileşenlerini bütünleştiren, bu bileşenler arasında geçişi yansıtan ve bileşenler arasındaki etkileşimi açıklamaya çalışan model ve kuramlar yer almaktadır. Bu model ve kuramlar birbirleri ile ilişkili olduğu için öncelikle kişisel çıkar modeli, grup değer modeli ve kestirme adalet teorisine yer verilmiştir. Daha sonra bilişsel dayanaklar teorisine ve onun uzantısı olarak ortaya çıkan adalet teorisine yer verilmiştir.

- **Kişisel Çıkar Modeli:** Dağıtım adaleti ve prosedür adaleti arasındaki etkileşimi açıklamak için kullanılan Kişisel Çıkar Modeli (Self-Interest Model) ve Grup Değeri Modeli (Group Value Model) Lind ve Tyler (1988) tarafından geliştirilmiştir. Kişisel çıkar modeli, insanların kendi sonuçlarını maksimize etmekle ilgilendikleri için kararlar üzerinde kontrol sahibi olmak istediklerini öne sürer (Chan, 2000: 75). Bu nedenle çalışanlara süreçlerin belirlenmesinde söz hakkı verilirse, çalışanların süreç adaleti algıları güçlenecektir (İçerli, 2010: 84).

İnsanların başkalarıyla etkileşimde bulunurken kişisel kazançlarını en üst düzeye çıkarmaya çalıştıkları fikri, ekonomik modeller, öğrenme teorileri ve sosyolojik ve sosyal psikolojik modeller dâhil üzere bir dizi sosyal bilimin ve davranış modelinin temel bir özelliğidir (Lind ve Tyler, 1988: 222).

Maddi çıkarlarını en üst düzeye çıkarmak için motive olan insanlar modele göre hem uzun hem de kısa dönemli çıkarlarıyla ilgilenmektedir ancak ekonomik mübadele ilişkisinde çalışanlar adil prosedürlerin uzun dönemli kazançlar getireceğine inanırlarsa kısa dönemli kazançlardan vazgeçmeye istekli olabilirler (İçerli, 2010: 85). Bu nedenle prosedür adaleti algısı yüksek olan çalışanlar uzun dönemli kazanımlar konusunda daha az endişe duyarlar ve kısa dönemli kazanımlardan ziyade uzun dönemli kazanımlara yönelirler.

- **Grup Değer Modeli:** Kişisel çıkar modeline alternatif olarak geliştirilen grup değer modelinde çalışanlar, kişisel çıkar modelinde olduğu gibi uzun dönemli çıkarlara odaklanmaktadır (Keleş, 2014: 24). Ancak kişisel çıkar modelinde ekonomik kazanımlar öne çıkarken grup değeri modelinde sosyal ve psikolojik kazanımlar göz önünde bulundurulmaktadır. Aradaki bir diğer fark, kişisel çıkar modelinde bireylerin

prosedür adaleti algıları yüksek olduğu zaman ekonomik kazanımların önemi azalmaktadır. Grup değer modelinde ise bireylerin prosedür adaleti algıları düşük olduğunda, ekonomik kazanımlar daha önemli hale gelmektedir (İçerli, 2010: 86).

Lind ve Tyler, (1988: 225-226) grup değer modelinde, insanların bir gruba veya bir ilişkiye ne ölçüde sadık kalacaklarına karar verirken, grup kararlarının alınma şekline odaklandıklarını iddia etmiştir. Grup üyeleri bu tür kararların adil bir şekilde alındığına inanırlarsa, grup üyeliğine uzun dönemli bir bağlılık duyma konusunda daha kararlı olacaktırlar. Bu bulgular, prosedürel adaletin, gruplar içindeki ilişkilerin daha olumlu ve uzun vadeli sürdürülmesi için çok önemli olduğunu göstermektedir.

Olumlu ve uzun dönemli ilişkiler kurmak adına grup üyeleri yalnızca ekonomik değil aynı zamanda sosyal ve psikolojik beklenti içine de girerler. Buna göre yöneticiler tarafından tarafsız kararlar alınmasını, fikirlerine gereken değeri verilmesini, kendilerine saygı gösterilmesini ve hak ettikleri şekilde davranılmasını beklemektedirler (İçerli, 2010: 85). Ayrıca, güven, tarafsızlık ve statü olmak üzere usul adaleti kararlarını etkileyen üç kriterden söz edilebilir. Buna göre üstlerin güvenilirliği adil ve etik olmalarına göre ölçülebilir. Üstler adil davranırlarsa ve bireyin ihtiyaçlarını ve görüşlerini dikkate alırlarsa, güven kazanabilirler. Benzer şekilde üstlerin tarafsızlığı doğru bilgi kullanımı ve tarafsız karar verme açısından değerlendirilir. Statü ise insanlara haysiyet, nezaket ve haklarına saygı ile davranıldığı sürece elde edilir (Chan, 2000: 75).

- **Kestirme Adalet Kuramı:** Prosedürel adalet başlığı altında, grup değer modeli ve ilişkiyel otorite modeli olmak üzere iki teoriye dayanan kestirme adalet kuramı, (Fairness Heuristic Theory) insanların nasıl ve neden adalet yargıları oluşturduğuna dair psikolojik analiz sağlar (Van den Bos vd., 1997: 1035). Teoriye göre çevredekilere bazı yetkiler vermek bunların kötüye kullanılmasına fırsat verebilir. Bu nedenle bireyler yetkilerinin suistimal edilip edilmeyeceği konusunda belirsizlik yaşarlar. Bireyler, otorite tarafından sömürülmek ve sosyal kimliklerinin tehdit edilmemesi için kendilerine otoriteye güvenip güvenilmeyeceğini sorabilirler (Irak, 2004: 31). Bu durum, bireyleri Lind'in (2001) temel sosyal ikilem olarak adlandırdığı duruma sokar. Buna göre bir sosyal varlığa kişisel kaynaklarla katkıda bulunmak, kişinin sosyal kimliğini güvence altına almaya ve hedeflerini kolaylaştırmasına yardımcı olabilir ancak aynı zamanda kişiyi reddedilme, kayıp ve sömürü riskine de

sokabilir. Temel sosyal ikilemi içeren kararlar günlük hayatımızda oldukça yaygındır ancak kendimizi içinde bulunduğumuz her sosyal ilişkide bu faktörleri kapsamlı bir şekilde hesaplamak, ihtiyaç duyduğumuz bilgiler mevcut olmadığı veya eksik olduğu için mümkün değildir. Bu nedenle, sonraki davranışlarımıza rehberlik etmesi için sezgisel yöntemlere veya bilişsel kısayollara güveniriz (Cropanzano vd., 2001: 169). Teori insanların adalet algısı oluştuğunda, algılanan adaletin sonraki olayların yorumlanmasına rehberlik eden bir buluşsal yöntem olarak hizmet ettiğini savunur (Van den Bos vd., 1997: 1035).

Bireylerin adalet kararlarını oluştururken ilerledikleri 3 bilişsel aşama şu şekildedir (Van den Bos vd., 2001: 51):

- *Ön Oluşum Aşaması:* Bu aşama, kişinin adalet kararı vermeden önceki durumuyla ilgilidir. Bu aşamada bireyler otoritenin güvenilir olup olmadığına dair bilgi toplarlar. Ancak bu bilgilere ulaşmak tam anlamıyla mümkün değildir. Böyle bir değerlendirmenin yapılabilmesi için bireyler, sezgisel yöntemlere ve adalet bilgisine güvenirler. Ön oluşum aşamasında geçerli olan soru, bir kişinin adalet kararları vermeye başlayıp başlamadığıdır.

- *Oluşum Aşaması:* Kişinin adalet kararları vermeye başlayıp başlamadığı sorusu olumlu olarak yanıtlandıktan sonra oluşum aşaması uygun hale gelir. Bireyler sosyal birimlerin içinde olmak veya dışlanmak arasında tercih yapmak için bilgi ararlar. Bu aşamada adalet yargıları oluşturulur. Önemli olan soru ise adalet yargılarının nasıl oluşturulduğudur.

- *Oluşum Sonrası Aşama:* Bu aşama, ilk adalet değerlendirmelerinin oluşumundan sonraki olaylara tepkilere ve daha sonraki adalet kararlarının oluşturulmasına nasıl rehberlik ettiğini açıklar. Oluşan ilk adalet yargıları, alınan ilk bilgilerle belirlenmekle kalmaz aynı zamanda gelecekteki olayların yorumlanması ve kararlar alınması için sezgisel bir çerçeve sağlar.

Yapılan araştırmalar, kestirme adalet kuramında, adalet değerlendirmelerinin nasıl oluşturulduğuna dair açıklamaları desteklemiştir (Irak, 2004: 31). Kuramın öngördüğü gibi sonuçlar, insanların tepkilerinin, otoriteye güvenilip güvenilemeyeceğini bilmediklerinde prosedür adaleti bilgisinden büyük ölçüde etkilendiğini ancak topladığı bilgiler sonucunda otoriteye güvendiklerinde prosedür adaleti bilgilerini kullanmadıklarını göstermiştir (Van den Bos vd., 2001: 52).

- **Bilişsel Dayanaklar Teorisi:** Folger (1977) yaptığı çalışmalarla sonuç adaletinden (işgörenlerin adaletsiz sonuçlara nasıl tepki verdiği) süreç adaletine (işgörenlerin adil olmayan prosedürlere nasıl tepki verdiği) geçişi yansıtan ilk araştırmacılardan biri olmuştur (Greenberg, 1987: 17). Folger eşitlik teorisine ve göreceli yoksunluk teorisine alternatif olarak referans bilişler teorisini geliştirmiştir ve öngörülleri bir dizi araştırma sonucunda doğrulanmıştır (Folger ve Martin, 1986: 531).

Eşitlik teorisinde, ödül dağılımı sonuçları yani sonuç / girdi oranı açısından dağıtım adaleti vurgulanırken bu sonuçlara yol açan kararların nasıl olduğu ile ilgili tepkiler göz ardı edilmiştir. Bilişsel dayanaklar teorisi bağlamında yapılan çalışmalar, iki kişinin söz konusu eşitsizliğin nasıl ortaya çıktığına dair farklı şeylere inanması durumunda aynı eşitsizliğe çok farklı tepkiler verebileceklerini göstermektedir (Cropanzano ve Folger, 1989: 293).

Teori, bireylerin sonuçları bazı referans çerçevelerine göre değerlendirdiğini varsayar. Buna göre bireylerin olumsuz bir sonuçla karşılaştığında kendilerine ne olabilirdi? diye sorduğunu kabul etmektedir. Örneğin işten çıkarılmış bir çalışan, örgütün benzer türdeki örgütler tarafından kullanılan standart performans değerlendirme prosedürlerini kullanması durumunda işten çıkarılmanın gerçekleşmeyeceğine inanıyorsa kızgınlık yaşayabilir. Yaşanan olumsuz duygunun büyüklüğü, sonuç ile hayal edilen alternatif arasındaki farkla doğru orantılıdır (Goldman, 2003: 707).

Bilişsel dayanaklar teorisi, karar verme prosedürlerinin adil olmayan muamele algılarını şekillendirmede oynadığı rolü incelemiştir ve buna göre verilen bir kararla tahsis edilen çıktıları içeren bir durumda insanlar eğer karar vericinin uygulaması gereken diğer prosedürleri kullanması halinde daha iyi sonuçlar elde edeceklerini düşünürlerse, hissedilen kızgınlık en üst düzeye çıkacaktır (Cropanzano ve Folger, 1989: 293). Ayrıca Sonuç ve süreç adaleti ile ilgili bir dizi araştırma sonucunda Folger, işgönerinin olumsuz sonuçlara karşı verdiği olumsuz tepkilerin en çok, kaybın büyüklüğüne ve karar vericinin uygunsuz davranışlarına bağlı olarak verildiğini öne sürmüştür (Goldman, 2003: 708).

- **Adalet Teorisi:** Bilişsel dayanaklar teorisinin bir uzantısı olarak Folger ve Cropanzano (1998) tarafından ortaya atılan adalet teorisi, adaletin dağıtıcı, prosedürel ve kişilerarası bileşenlerini küresel bir adalet teorisinde bütünleştirmeye çalışır (Nicklin ve Williams, 2009: 534) ve bireylerin, maddi, psikolojik refahının tehdit

altında olduğu bir durum için başkasını sorumlu tuttuğunda ortaya çıkan bilişsel süreçlere odaklanır (Cropanzano vd., 2001: 168).

Adalet teorisi, bireylerin bir olayın adil olup olmadığını değerlendirirken başkalarının yapmış olabileceği olası alternatif eylemleri hayal ettiklerini ve bu eylemlerin olası sonuçları ile gerçekte meydana gelen sonuçlarını karşılaştırdıklarını ileri sürer. Bu durum karşı olgusal düşünme olarak bilinir. Adaletsizliğe uğrayan bireyler, başkalarının davranışları farklı olsaydı olayların nasıl farklı olabileceğini değerlendirirken karşı olgusal düşünceye güvenirlir (Nicklin ve Williams, 2009: 535). Alternatif sonuç, gerçek sonuca göre daha arzu edilir gözükürse zarar vardır. Zarar, gerçek olumsuz deneyim ile hayali alternatif arasındaki tutarsızlığın büyüklüğü ile ilişkili olarak deneyimlenir. Buna göre, aradaki fark ne kadar büyükse, algılanan zarar da o kadar büyük olur (Nicklin vd., 2011: 128).

Teoriye göre bir durumun adaletsiz olarak yorumlanabilmesi için önce gerçekleşmesi gereken 3 süreç vardır (Cropanzano vd., 2001: 168). Bireyler bir durum hakkında yargıya varmak ve bu yargıyı kalıcı kılmak için; olurdu, olabilir ve olmalı karşı olgusallarını değerlendirirler (Gilliland vd., 2001: 672).

Olurdu (would) karşı olgusalının gerçekleşmesi için öncelikle mağdurun gözünde olumsuz bir durum mevcut olmalıdır. Bu süreç, bireyin alternatif bir durumda nasıl hissedeceğini değerlendirmesini içerir. Buna göre bireyin yaşadığı duruma göre, daha olumlu bir alternatif hayal etmesi ne kadar kolay olursa olayın sıkıntıya yol açma ihtimali o kadar artar. Duruma verilen tepki, gerçek olay ve alternatifler arasındaki tutarsızlık derecesi ile doğru orantılı olacaktır (Cropanzano vd., 2001: 168).

Olabilirdi (could) karşı olgusalı, alternatif bir eylem tarzının uygun olup olmadığını ve durumun karşıdaki kişinin takdir yetkisi altında olup olmadığını belirlemede yardımcı olabilir. Burada kişinin sorabileceği örnek bir soru “Patronum bana zam verebilir miydi?” olabilir. Bireyler hedefin özgürce hareket ettiğini gördüğünde hedefi daha çok sorumlu tutacaklardır. Örneğin örgütün maddi durumu uygun olmasına rağmen zam verilmemişse, bireylerin hedefi sorumlu tutma ihtimali yüksek olacaktır (Nicklin ve Williams, 2009: 535). Öte yandan, fon bulunmadığı için zam yapılmamışsa, kişi durumu haksız görmeyebilir. (Nicklin vd., 2011: 128).

Üçüncü süreç olmalı (should) karşı olgusalı, zararlı eylemlerin, kişiler arası muamelenin bazı etik ilkelerini ihlal edip etmediğine odaklanır. Bu karşı olgusala göre

adalet, insanların birbirine nasıl davranmaları ve nasıl etkileşimde bulunmaları gerektiğini belirleyen ahlaki bir erdemdir (Cropanzano vd., 2001: 169).

Karar vericinin, standartlara uygun hareket edip etmediğinin değerlendirilmesi önemlidir. Bu ahlaki veya etik standartlar ihlal edildiğinde daha olumsuz tepkiler verilebilir. Örneğin, kaprisli ve olumsuz bir karara, sistematik ve uygun bir müzakerenin ardından gelen bir karara göre daha olumsuz tepki verilebilir (Gilliland vd., 2001: 671).

Karar verme sürecinde bireyler, sonuçları ve prosedürleri referans standartları kullanarak değerlendirir. Bu nedenle, karar vermenin altında yatan karşı olgusal zıtlıklara bağlı olarak aynı sonuç veya prosedür farklı şekilde değerlendirilebilir. Örneğin, bir birey zam almazsa ve yöneticinin zam yapabileceğine ve yapması gerektiğine inanırsa sonucun ve prosedürlerin haksız olduğuna inanabilir ancak birey, yöneticinin makul bir şekilde beklenen şeyi yaptığını ve kararın yöneticinin doğrudan kontrolü dâhilinde olmadığını fark ederse durumu haksız olarak algılamayabilir. Bu nedenle, diğer modellerin aksine, adalet teorisi, adalet algılarının altında yatan bilişsel durumu vurgular (Nicklin ve Williams, 2009: 536).

1.1.4. Örgütsel Adaletin Boyutları

Örgütsel adaletin boyutları ile ilgili, araştırmacılar başlangıçta, sonuçların adaletini yansıtan dağıtım adaletine odaklanmıştır (Cropanzano vd., 2007: 36; Colquitt, 2001b: 386). Bu çalışmaların çoğuna, Adams (1965) tarafından ortaya atılan eşitlik teorisi rehberlik etmiştir (Anderson ve Shiner, 2003: 229; Greenberg, 2011: 275). Daha sonra prosedürlerin sosyal psikolojik sonuçlarına atıfta bulunmak için ilk kez prosedür adaleti terimini kullanan Thibaut ve Walker (1975), adalet literatürüne prosedür adaleti kavramını tanıtmıştır (Colquitt, 2001a: 426).

1980'li yılların başından itibaren örgütlerde, hangi kararların alındığından ziyade kararların nasıl alındığıyla ilgili çalışmalar ilgi konusu olmuştur. Kararların alınması sırasında, prosedürlerin adilliği konusu üzerinde yoğunlaşan ilgi, araştırmacıları prosedür adaleti kavramına yöneltmiştir (İçerli, 2010: 78). O yıllardan sonra adalet ile ilgili araştırmalar dağıtım adaleti ve prosedür adaleti etrafında şekillenmeye başlamıştır (Barrett-Howard ve Tyler, 1986: 296; Greenberg, 1990: 400; Niehoff ve Moorman, 1993: 531; Wolfe ve Lawson, 2020: 3). Dağıtım adaleti kısaca, kazanımların adil bir şekilde tahsis edilme derecesini yansıtırken prosedür adaleti, bu tahsis kararlarından

etkilenenlerin, tahsis kararlarının adil yöntemlere göre yapıldığını algılama derecesini yansıtır (Niehoff ve Moorman, 1993: 531).

Bies ve Moag (1986), adaletin yalnızca dağıtıcı adalet ve prosedür adaleti yapısı şeklinde değil, aynı zamanda etkileşim adaleti olarak da nitelendirilebileceğini belirterek (Greenberg, 2011: 283), örgütsel adalet çalışmasını ilerletmiştir (Wolfe ve Lawson, 2020: 3). Yazarlar, insanların, adaletin dağıtım, prosedür ve etkileşim yönünü ayırt edebildiğini ve her bir yönün adalet değerlendirmelerine tabi olduğunu savunmuştur. Buna göre etkileşim adaletini ayrı bir boyut olarak ele almanın teorik ve ampirik olarak anlamlı olduğunu öne sürmüşlerdir (Cropanzano vd., 2001: 180). Dağıtım ve prosedür adaletinden farklı olan etkileşim adaletinin temelinde iki faktör yatar. Bunlar, kaynak dağılımı kararının altında yatan mantığın etkilenen kişilere açık ve yeterli bir şekilde açıklanıp açıklanmadığı ve sorumlu kişilerin etkilenen kişilere haysiyet ve saygıyla davranıp davranmadığıdır (Anderson ve Shiner, 2003: 230).

Greenberg (1993), dört boyutlu bir yapı önererek örgütsel adalet çalışmasına yeni bir bakış açısı getirmiştir (Cropanzano vd., 2001: 181; Colquitt, 2001b: 386). Bu bakış açısına göre etkileşim adaleti, kişilerarası adalet ve bilgi adaleti olmak üzere iki tip kişilerarası muameleden oluşmaktadır (Colquitt, vd. 2001a: 427). Kişilerarası adalet kısaca, insanların duygularını ve refahını önemsemeyi ve onlara saygılı davranmayı içerir (Greenberg, 2011: 284). Bilgi adaleti ise, insanlara prosedürler hakkında doğru bilgiler verilmesini (Greenberg, 1993: 1) ve açıklamaların yeterli bir şekilde yapılmasını içerir (Colquitt vd.,2013: 200).

İlgili yazın incelendiğinde genellikle, dağıtıcı ve prosedür adaleti olmak üzere iki faktörlü model; dağıtıcı, prosedür ve etkileşim adaleti olmak üzere üç faktörlü model; dağıtıcı, prosedür, kişilerarası ve bilgi adaleti olmak üzere dört faktörlü model kullanıldığı görülmektedir (Pan vd., 2018: 3). Buna göre araştırmacılar arasında bir fikir birliğine varılmış değildir (Özer ve Urtekin, 2007: 109; Nicklin ve Williams, 2009: 534; Özgen ve Turunç, 2017: 84). Bazı araştırmacılar geleneksel olarak adaletin, dağıtım adaleti ve prosedür adaleti olarak iki boyuttan oluştuğunu belirtirken (Barrett-Howard ve Tyler, 1986: 296; Pan vd., 2018: 3). Bazı araştırmacılar, bu iki boyut arasından prosedür adaletinin resmi prosedürler ve etkileşim adaleti olmak üzere iki bileşeni olduğunu öne sürmüştür (Moorman, 1991: 847; Niehoff ve Moorman, 1993: 533 - 534). Her bir bileşenin, farklı yönetsel eylemlerden kaynaklanan, farklı şekillerde

oluşturulmasından dolayı bu bileşenlerin ayrı ayrı ele alınması gerektiğini belirten (Cropanzano vd., 2007: 36) araştırmacılar, dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti olarak üçlü bir model benimsemişlerdir (Paterson vd., 2002: 393- 394; Goldman, 2003; Anderson ve Shiness, 2003: 229 – 230; Rupp vd., 2014: 160; Rupp vd., 2017: 30 – 31). Daha sonra Greenberg (1993) etkileşim adaletini kişilerarası ve bilgi adaleti olarak iki ayrı adalet tipine ayırması gerektiğini öne sürmesiyle, tartışmaya yeni bir bakış açısı kazandırmıştır (Yadav ve Yadav, 2016: 19). Colquitt (2001a: 427), yaptığı çalışmayla dört faktörlü modelin verilere en iyi uyumu sağladığını ve ayrıca dört adalet boyutunun farklı sonuçları öngördüğünü göstermiştir. Bu çalışmada, prosedürel, kişilerarası ve bilgisel adaletin farklı bağıntıları olduğu ve üçünün ayrı ayrı ölçülmesinin, incelenecek boyutlar arasında daha fazla farklılıklara izin verdiği bulgulanmıştır (Colquitt, 2001a: 437 – 438). Ampirik destek bulmasının ardından dörtlü modelin yaygın olarak kullanıldığı görülmektedir (Loi vd., 2009: 770; Yadav ve Yadav, 2016: 19; Lim ve Loosemore, 2017: 96; Wolfe ve Lawson, 2020: 3). Bu gelişmeleri göz önünde bulundurarak mevcut çalışmada örgütsel adalet boyutları dağıtım adaleti, prosedür adaleti, etkileşim adaleti (kişilerarası ve bilgisel adalet) olarak incelenecektir.

Tablo 4: Örgütsel Adaletin Boyutları

Adalet Boyutları	Belirli Kurallar	Tanım
1.Dağıtım Adaleti		Sonuçların uygu olması
	Hakkaniyet	İşgörenlerin katkılarına göre ödüllendirilmesi
	Eşitlik	Her işgörenin benzer şekilde ödüllendirilmesi
	İhtiyaç	İşgörenlerin kişisel gereksinimlerine göre ödüllendirilmesi
2.Prosedür Adaleti		Tahsis sürecinin uygun olması
	Tutarlılık	Tüm işgörelere aynı şekilde davranılması
	Önyargılı olmama	Hiçbir işgörelere ya da gruba ayrımcılık veya kötü muamele yapılmaması
	Doğruluk	Kararların doğru bilgilere dayanması
	Temsil	İşgörenlerin kendilerini ilgilendiren kararlarda söz hakkının olması
	Düzeltilbilirlik	Hataları düzeltilmesi için bir itiraz süreci veya başka bir mekanizma olması
	Etik	Genel geçer normların ihlal edilmemesi
3.Etkileşimsel Adalet		İşgörelere üstleri tarafından uygun davranışlar sergilenmesi
3.1.Kişiler Arası Adalet		İşgörelere haysiyet, nezaket ve saygı gösterilmesi
3.2.Bilgilendirici Adalet		İlgili bilgilerin işgörelere paylaşıması

Kaynak: Cropanzano vd., 2007: 36.

1.1.4.1. Dağıtım Adaleti

Sosyal sistemler, grup hedeflerine ulaşmak ve bireysel ihtiyaçları karşılamak için kullanılan ödülleri ve kaynakları içerir. Sistemin üyeleri bu kaynaklar ve ödülleri

ilgili olarak farklı roller üstlenirler. Bazı bireyler alıcı konumunda iken bazı bireyler bu ödülleri ve kaynakları dağıtan, paylaştırıcı konumundadır (Leventhal, 1976: 92). Dağıtım adaleti ise maaşlar, terfiler veya ayrıcalıklar gibi sosyal olarak değer verilen ödüllerin ve kaynakların, sosyal sistemin üyelerine tahsis edilme biçimiyle ilgilidir (Anderson vd., 1969: 1). Dağıtım adaletinin gerçekleşmesi genellikle dağıtım normlarına bağlıdır. Ödüller ve kaynaklar grubun yerleşik normlarına göre dağıtılırsa, dağıtım adaletinin gerçekleştiğinden bahsedilebilir (Yadav ve Yadav, 2016: 20). Genel olarak dağıtıcı adalet durumunun belirli özellikleri şu şekilde özetlenebilir (Berger vd.,1968: 1):

- Ödüller, sosyal normlar temelinde alıcılara dağıtılır.
- Belirli bir ödül düzeyinin, belirli bir özellik durumuna uygun olup olmadığı, bireyler arasındaki karşılaştırmalarla belirlenir.
- Benzer özelliklere sahip bireyler, benzer ödüller bekleme hakkına sahiptir.
- Benzer özelliklere sahip bireylere farklı ödüller tahsis ediliyorsa veya benzer özellikleri olmayan bireylere benzer ödüller tahsis ediliyorsa, normatif beklentiler ihlal edilir.
- Normatif beklentilerin ihlali gerginlik doğurur ve durumu değiştirmek için baskı oluşturur.

Tarihsel olarak bakıldığında dağıtım adaleti kavramının kökleri; Stouffer ve arkadaşlarının göreceli yoksunluk kuramına (Rupp vd., 2017: 5) ve Blau'nun sosyal değişim kuramına (Cook ve Hegtvedt, 1983: 218; Niehoff ve Moorman, 1993: 533) dayanmaktadır. Bununla birlikte, kavramsallaştırılmasında ve geliştirilmesinde, Homans'ın dağıtım adaleti teorisi (Cook ve Hegtvedt, 1983: 218; Cropanzano ve Greenberg, 1997: 320) ve Adams'ın Eşitlik teorisi etkili olmuştur (Colquitt, 2001a: 426; Paterson vd., 2002: 394; Anderson ve Shinew, 2003: 229; İçerli, 2010: 79; Rupp vd., 2017: 6; Wolfe ve Lawson, 2020: 3).

Homans'ın dağıtım adaleti teorisine göre bireyler, maliyetleri (sorumluluk, tehlikeli durumlar) ile yatırımlarının (tecrübe, bilgi birikimi) ödülleri(ücret, statü) orantılı olmasını beklemektedir (Homans, 1958: 606). Bu kavramı organizasyon bağlamında genişleten Adams'ın eşitlik teorisine göre (Cropanzano ve Greenberg, 1997: 320), kişiler girdilerinin (eğitim, deneyim) ve sonuçlarının (terfi, maaş artışı) oranlarını ilgili diğerleriyle karşılaştırma eğilimindedir. Bu oranlar karşılaştırılabilir

kişiler arasında uyuşmuyorsa eşitsizlik algılanır (Paterson vd., 2002: 394; Wolfe ve Lawson, 2020: 3). Dağıtım adaleti boyutu ile eşitlik teorisi sonuçların dağılımı ile ilgilenmeleri yönüyle birbirlerine benzemektedir (İçerli, 2010: 79).

Eşitlik teorisinin yanı sıra Leventhal (1976) gibi araştırmacılar hakkaniyet, ihtiyaç ve eşitlik olmak üzere örgütlerde farklı durumlarda uygulanabilir tahsis kuralları tanımlamıştır (Colquitt, 2001a: 426; Yadav ve Yadav, 2016: 20). Bu tahsis kurallarını içeren adalet yargı modelinde (Leventhal, 1976) eşitlik teorisine alternatif oluşturan, bireyin adalet algısının tek bir kurala değil birkaç kurala dayandığını varsayan, çok boyutlu bir adalet anlayışı kullanılır (Leventhal, 1980: 30). Üç tahsis kuralından ilki olan hakkaniyet kuralına göre herkes katkılarına göre ödüllendirilir. Bu tahsis kuralı yüksek performans için bireysel ödüller sunma eğilimindedir. İhtiyaç kuralına göre ödül, en acil duruma göre dağıtılır. Bu durumda daha fazla ihtiyacı olan birey daha yüksek düzeyde ödüllendirilecektir. Eşitlik kuralına göre ise, herkese aynı düzeyde ödül tahsis edilir. Burada takım arkadaşları arasında birlik ruhu oluşturmak hedeflenebilir (Cropanzano vd., 2007: 37-38).

Tahsis sürecinin adil olması ve alıcıların katkılarına göre ödüllendirilmesinin, aşağıdaki gibi sonuçlar doğuracağı varsayılır (Leventhal, 1976: 96):

- Adil tahsisler, davranışları en yararlı olan alıcıların, kaynaklardan ve ödüllerden daha fazla yararlanmalarını sağlar. Bunun sonucunda alıcılar, büyük katkılar sağlamaya devam ederler ve davranışlarını etkin bir şekilde yürütürler.
- Adil tahsisler, davranışları en yararlı olan alıcıları güçlendirir ve bunun sonucunda etkin performans gösterme ve grup üyeliğini sürdürme eğilimleri güçlenir.
- Adil tahsisler, davranışları en az yararlı olan alıcılara düşük pekiştirme sağlar. Bunun sonucunda kötü performans gösterenlerin, daha yüksek ödül elde etmek için davranışlarını değiştirmeleri beklenir.

1.1.4.2. Prosedür Adaleti

Dağıtım adaleti araştırmacıların dikkatini çeken ilk adalet boyutu olmasına karşın, örgütsel adaletin sadece bir kısmını oluşturmaktadır. Sonuçlar basit bir şekilde ortaya çıkmaz; belirli bir süreç veya prosedür grubundan kaynaklanır. Örneğin çalışanlar performans değerlendirmelerinin, terfi kararlarının veya ücret artışlarının

nasıl belirlendiği ve hangi prosedürlere dayandığına yönelik sorular sorabilirler. Prosedürlerin adilliğine ilişkin algıları örgüt için büyük önem taşımaktadır (Cropanzano ve Greenberg, 1997: 319). Bu bağlamda süreç, sonucun kendisinden bile daha önemli olabilir çünkü işgörenler sadece kendilerini doğrudan etkileyen kurumsal karar alma süreçlerinin adilliğini değerlendirmekle kalmaz, aynı zamanda diğer işgörenleri etkileyen önemli süreçlerin adilliği hakkında da değerlendirmeler yaparlar. Buna göre prosedürel adalet, örgütün sonuçlara ulaşmak için kullandığı süreç ve prosedürlerin, işgörenler tarafından adil ve hakkaniyetli olduğuna dair algılarını ifade eder (Lambert vd., 2020: 2-3). Bir başka ifadeyle prosedür adaleti, bizzat sonuçlara değil sonuçların tahsis edildiği araçlara atıfta bulunur (Cropanzano vd., 2007: 38).

Prosedür adaleti kavramının köklerini, Thibaut ve Walker (1975) yasal prosedürlere karşı tepkilere odaklanan çalışmaları ile oluşturmuşlardır (Barrett-Howard ve Tyler, 1986: 296; Colquitt, 2001a: 426; Rupp vd.,2017: 15; Radburn ve Stott, 2019: 2). Thibaut ve Walker, yasal uyumsuzlukların çözümünde kullanılan prosedürler bağlamında, mültecilerin süreç üzerindeki kontrol miktarına göre farklılık gösterdiği yasal sistemleri karşılaştırmıştır. Bu araştırmaya göre, ABD ve İngiltere hukuk sisteminde mülteciler, avukat seçme ve davalarını desteklemek için sunulan bilgiler hakkında söz sahibi olma hakkına sahiptirler. Kıta Avrupa'sında ise hâkimlerin davalara ilişkin bilgi topladığı ve kontrol ettiği bir sorgulama sistemi kullanılmaktadır. Sonuç olarak mülteciler ABD ve İngiltere hukuk sisteminde daha fazla süreç kontrolüne sahiptirler. Araştırmacılar daha yüksek düzeyde süreç kontrolüne sahip olduğu durumda, insanların davayı daha adil olarak algıladıklarını belirlemişlerdir (Greenberg, 2011: 280). Örgütsel bağlamda değerlendirildiğinde bu araştırmaya, süreçlerin adil olduğuna inanan çalışanların örgüte karşı olumlu davranışlar sergileyeceği ve örgüt adına olumlu sosyal davranışlarda bulunacağı düşüncesi rehberlik etmektedir (Anderson ve Shiner, 2003: 230).

Thibaut ve Walker'ın teorisi, daha sonraki prosedür adaleti araştırmalarını harekete geçirip şekillendirmesi yönüyle önemlidir (Lind ve Tyler, 1988: 39). Daha sonra Leventhal ve arkadaşları (1980) daha geniş bir bakış açısı ile, prosedür adaleti kavramını örgütsel anlamda genişletmiştir (Colquitt, 2001: 426; Rupp vd.,2017: 16). Ayrıca Leventhal, bir prosedürün adil olarak algılanması için gerekli altı kriter önermiştir (Leventhal, 1980: 39-40):

- Tutarlılık Kuralı: Prosedürlerin kişiler arasında ve zaman içinde tutarlı olması gerektiğini belirtir.
- Önyargı Bastırma Kuralı: Prosedür adaleti hakkındaki kararlarda ve tahsis sürecinin tüm noktalarında kişisel çıkarların ve önyargıların önlenmesi gerektiğini belirtir.
- Doğruluk Kuralı: Prosedür adaleti hakkında kararlar alınırken, bu kararların olabildiğince iyi bilgiye ve bilinçli görüşe dayandırılması gerekir.
- Düzeltilebilirlik Kuralı: Tahsis sürecinin çeşitli noktalarında alınan kararları değiştirmek ve tersine çevirmek için fırsatların mevcut olması gerektiğini belirtir.
- Temsilcilik Kuralı: Prosedür adaleti hakkındaki kararların, tahsis sürecinin tüm aşamalarında, işlemde etkilenen bireylerin kaygılarını, değerlerinin ve görünümünü yansıtması gerekir.
- Etik Kuralı: Prosedür adaleti hakkındaki kararların, kabul edilen temel ahlaki ve etik değerlerle uyumlu olması gerekir.

Bu altı kriter adalet yargı teorisi kısmında detaylı bir şekilde açıklanmıştır. Yapılan bir araştırmada deneklerin özellikle dört kriter üzerinde durduğu saptanmıştır. Bunlar: etik standartların korunması, önyargıların bastırılması, doğru bilgilerin kullanılması ve tutarlılıktır. Bunlar içinde özellikle tutarlılık kuralının ön planı çıktığı görülmektedir. Bu bağlamda tutarlılık kuralının adil bir prosedürün en önemli kriteri olduğu düşünülmektedir (Barrett-Howard ve Tyler, 1986: 297-303).

Organizasyonlar için prosedür adaletinin en önemli faydalarından biri adil süreç etkisidir. Buna göre adil prosedürlerin, olumsuz sonuçların kötü etkilerini bile azaltabileceği söylenebilir (Cropanzano vd., 2007: 38; Radburn ve Stott, 2019: 2). Bir diğer faydası, prosedürel olarak adil muamelenin, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel bağlılık davranışları gibi olumlu iş çıktıları ile sonuçlandığı belirlenmiştir (Konovsky, 2000: 492).

1.1.4.3. Etkileşim Adaleti

Adaletin bir diğer boyutu olan etkileşim adaleti, bireyler arasındaki etkileşimin niteliğini ifade eder (Cropanzano vd., 2002: 326). Bireylerin, örgütsel kararlar alınırken ve prosedürlerin yürürlüğe girmesi sırasında karşılaştığı kişilerarası muamelenin kalitesine ilişkin algılarına odaklanır. Karar vericiler, saygılı, dürüst, haysiyetli ve

nezaketli davrandığında teşvik edilir. Prosedür adaleti sürecin resmi yönünü vurgularken etkileşim adaleti sürecin sosyal yönünü vurgular (Colquitt, 2001b: 386; Anderson ve Shiner, 2003: 230; Luo, 2007: 647). Bir kişinin diğerine nasıl davrandığını ifade ettiği için etkileşim adaleti, adalet konusunun en basit bileşeni olabilir. Bir kişi uygun bir şekilde bilgi paylaşıyorsa, kaba veya acımasız ifadelerden kaçınıyorsa o kişinin etkileşimli olarak davrandığından bahsedilir (Cropanzano vd., 2007: 38).

Etkileşim adaleti, 1980'lerde Stanford üniversitesi lisansüstü öğrencisi olan Bob Bies'in, yüksek lisans öğrencileri arasında, sonuçların dağıtımını içermeyen, resmi bir adalet biçimi olmayan, kaba ve uygunsuz davranışları gözlemlemesi sonucunda ortaya çıkmıştır (Rupp vd., 2017: 27-28). Bu gözlemin ardından Bies ve Moag (1986) yaptıkları araştırmalarda, bireylerin, sonuçları ve prosedürleri adil olarak algılamasının önemli olmasının yanında, işlemler uygulanırken karşılaştıkları muamelenin kalitesine karşı da duyarlı olduklarını fark etmişlerdir. Örgütsel adaletin bu üçüncü boyutunu etkileşim adaleti olarak adlandırmışlar ve etkileşim adaletini tanımlayan dört ölçüt belirlemişlerdir (Çolak ve Erdost, 2004: 60):

- Kaba değil saygılı ve kibar davranmak
- Uygunsuz soru sormaktan ve önyargılı yorum yapmaktan kaçınmak, genel olarak uygun davranışlar sergilemek
- İletişimde aldatıcı değil dürüst davranmak, doğru bilgiler vermek
- Belirli bir karar için ilgili kişilere açık ve yeterli gerekçeleri sağlamak

Etkileşim adaletini, bireylerin örgütsel prosedürlerin yürürlüğe girmesi sırasında uyguladıkları kişilerarası muamelenin kalitesi olarak tanımlayan araştırmacılar insanların adaleti, sonuçların ve prosedürlerin açıklanma şekli açısından dikkate aldıkları fikrini öne sürmüşlerdir (Bies ve Moag, 1986: 44, akt: Chan, 2000: 74) . Onlara göre insanlar onurlu ve saygılı davranışlar görmek isterler. Bu beklentilerinin ihlal edilmesi durumunda haksız muamele gördüklerini algırlar ve beklentiye ihlal edene karşı misilleme ve öfke davranışları gösterebilirler (Greenberg, 2011: 283-284). Bies (2001) haksız muamele algısına yol açan ve etkileşim adaletinin olmadığını gösteren birkaç faktör tanımlamıştır (Çolak ve Erdost, 2004: 61):

- Haksız suçlamalar ve aşağılayıcı etiketlerin kullanılması
- Yalan söylenmesi ve verilen sözlerin tutulmaması

- Sırların ifşa edilmesi ve uygunsuz sorular sorulması gibi özel hayatın gizliliğinin ihlali
- Kaba, alenen eleştiri, hakaret, küfürlü sözler veya eylemler gibi davranışlarda bulunulması
- Zorlama.

Yarı deneysel bir çalışmada araştırmacılar, liderlere daha adil davranmaları, açıklamalar sunmaları, raporlarında nezaket ve saygı göstermelerini öğretmiş; üç ay sonra çalışma grupları incelendiğinde, eğitilmiş liderlerin olduğu gruptaki bireylerin, eğitimsiz liderlerin olduğu gruptaki bireylere göre daha yararlı örgütsel vatandaşlık davranışları sergilediği gözlemlenmiştir (Cropanzano vd., 2007: 39). Çalışanların, etkileşimsel adaletle muamele gördüklerini hissettiklerinde, üstlerine karşı olumlu tutumlara sahip olmaları ve yüksek iş performansı göstermeleri beklenmektedir. Yapılan bir araştırmada, kişilerarası adil muamelenin, memnuniyete, hizmet kalitesine ve şikayetlerin çözümüne yönelik olumlu değerlendirmelere katkıda bulunduğu görülmüştür (Blodgett vd., 1997: 189-190). Etkileşim adaletinin önemli olmasının temelinde iki nedeni olduğu düşünülmektedir. Bunlardan ilki, araştırmalarda yüksek düzeyde etkileşimli adaletin çalışanların dağıtım ve usule ilişkin adaletsizliklere karşı olumsuz tepkilerini azalttığı görülmüştür. İkincisi ise, yöneticilerin etkileşimli adaleti geliştirmek için diğer adalet biçimlerinden daha fazla fırsata sahip olmalarıdır. Buna göre yöneticiler astlarına saygılı ve haysiyetli davranıp doğru bilgi verebilirken, kaynak dağılımları ve prosedürler konusunda daha az takdir yetkisine sahip olma eğilimindedirler (Greenberg, 2011: 284).

Dağıtım adaleti ve prosedür adaletinde olduğu gibi etkileşim adaleti için de önemli ampirik destek bulunmasına rağmen (Çolak ve Erdost, 2004: 61) etkileşim adaletinin ayrı bir bileşen olarak ele alınıp alınmayacağı tartışılmaktadır. Başlarda Bies ve Moag (1986), etkileşim adaletinin ayrı bir boyut olarak ele almayı önermişlerdir. Daha sonra bazı araştırmacılar etkileşim adaletini üçüncü bir boyut olarak ele alsalar da, bazıları etkileşim adaletini prosedür adaletinin bir alt kümesi olarak görmüştür (Colquitt, 2001b: 386). Etkileşim adaleti ile prosedür adaletinin farklı olarak ele alınmasının sebebi kavramsaldir. Prosedür adaleti bir kararın verildiği sürecin resmi yönlerinin değerlendirilmesini kapsarken, etkileşim adaleti kişilerarası muamelenin değerlendirilmesini kapsamaktadır. Daha sonra adalet araştırmacıları bu iki adalet türü arasındaki benzerliği vurgulamaya başladılar. Etkileşim ve prosedür adaletinin farklı

hedefleri olmasına rağmen her ikisinin de tahsis kararının verildiği sürecin bir parçası olarak görülebileceğini savundular. Bu bakış açısına göre prosedür adaleti, tahsis sürecinin resmi yönlerine atıfta bulunurken, etkileşim adaleti sürecin sosyal yönlerine atıfta bulunmaktadır. Bu benzerlik nedeniyle prosedür ve etkileşim adaleti tek bir yapının biçimsel ve sosyal yönleri olarak görüldü. Ancak mantıksal olarak değerlendirildiğinde, eğer iki değişken farklı kriterleri öngörüyorsa, ampirik olarak ilişkili olsalar da ayrı yapılar olarak görülmelidirler (Cropanzano vd., 2002: 326-327).

Greenberg (1993), örgütsel adalet için dört faktörlü bir yapı önererek bu tartışmaya yani bir bakış açısı kazandırmıştır (Colquitt, 2001b: 386). Dağıtıcı ve prosedürel adalete ek olarak, etkileşim adaletinin kişilerarası adalet ve bilgi adaleti olmak üzere iki ayrı adalet tipine ayrılması gerektiğini öne sürmüştür (Yadav ve Yadav, 2016: 19). Greenberg'in (1993) etkileşim adaletinin bu iki yönü üzerinde yaptığı kavramsallaştırma daha sonra çeşitli araştırmacılar tarafından ampirik olarak test edilmiş ve kişilerarası adalet ve bilgi adaletinin çeşitli sonuç değişkenlerini farklı şekilde öngördüğü belirlenmiştir (Greenberg, 2011: 284).

Etkileşim adaleti kavramını tanıtırken Bies ve Moag (1986), yöneticiler tarafından adil muameleyi belirlemek için 4 kural tanımlamışlardır: saygı, uygunluk, gerekçelendirme ve doğruluk. Daha sonra Greenberg (1993) tarafından yapılan sınıflandırmada, saygı ve uygunluk kuralları, kişilerarası adalet başlığı altında; gerekçelendirme ve doğruluk kuralları ise, bilgi adaleti başlığı altında toplanmıştır (Scott vd., 2007: 1597). Etkileşim adaletinin merkezinde yer alan bu iki faktör, kararın uygulanmasından sorumlu olanların etkilenen kişilere haysiyet ve saygı ile davranıp davranmadıkları ve alınan kararların etkilenen taraflara açık ve yeterli bir şekilde açıklanıp açıklanmadığı ile ilgilidir (Anderson ve Shiner, 2003: 230).

Kişilerarası adalet, yöneticilerin karardan etkilenenlere karşı saygılı, kibar, haysiyetli ve anlayışlı davranmasını ifade eder (Wenzel, 2006, 348; Cropanzano vd., 2007: 39). Örgütlerde kişilerarası karşılaşmalar sık olduğu için diğer adalet boyutları ile karşılaştırıldığında kişilerarası adalet, işgörenler için daha alakalı ve psikolojik olarak daha anlamlı hale gelir (Holtz ve Harold, 2013: 341). Çalışanların bu karşılaşmalardan beklentileri, yöneticiler kendileri ile iletişim kurarken diğerleri ile olduğu gibi adil bir şekilde iletişim kurmasıdır (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010: 208). Kendilerine karşı adil bir iletişim kurulmadığını algılayan çalışanların hayal kırıklığına uğrama ve örgüte karşı

olumsuz tutum sergileme ihtimali olasıdır. Kişilerarası adaletle ilgili Bies (1986), iş başvurusu yapan adayların sonuçlardan memnun olmadığında, otoritenin ilgili davranış gösterdiği ya da bu tür bir ilginin gösterilmediği durumları araştırmış ve ilgili davranış gösterildiğinde iş başvurusu yapanların elde ettiği sonuçları daha adil olarak gördüğünü vurgulamıştır (Irak, 2004: 35).

Etkileşim adaletinin diğer yönü olan bilgi adaleti, alınan kararların yeterli bir açıklama ve gerekçe ile sunulmasını ifade eder (Patient ve Skarlicki, 2010: 556). Bunun yanında açıklamaların adil olarak algılanabilmesi için, açıklamanın iyi niyetli ve sağlam akıl yürütmeye dayalı olarak kabul edilmesi gerekir (Greenberg, 1993: 1). Örgütlerde kazanımlar tahsis edilirken ve prosedürler uygulanırken yeterli ve mantıklı açıklamaların yapılması adalet algısını arttırabilir. Bu şekilde davranan otoritenin bilinçli olarak karar verdiği, gerekli bilgileri dikkate aldığı, makul ve tarafsız şekilde hareket ettiği izlenimi vermesi beklenir. Böyle bir izlenim bireyleri karar sonucunun adil olduğuna ikna edebilir ve diğer adalet boyutlarının da adil olarak algılanmasına katkıda bulunabilir (Wenzel, 2006, 348). Ayrıca bireylere yeterli ve makul bilgi verilmesi, istenmeyen bir sonuçla ilgili daha toleranslı olunmasını sağlayabilir. Kararların nasıl alındığını anlamak aynı zamanda yöneticilere güven duyulmasını sağlamaktadır. Aksi takdirde bireyler, yöneticilerin kendi çıkarlarına hizmet ettiğini düşünebilirler (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010: 208).

Greenberg (1990) tarafından üç üretim tesisinde yapılan yarı deneysel çalışmada, üretim tesislerinden ikisindeki çalışanlara mali sebeplerden dolayı bir süre ücretlerinde kesinti olacağı söylenmiştir. Bu bilgi bir tesisteki çalışanlara, üst düzey bir şirket yetkilisi tarafından gayet hassas, saygılı ve kapsamlı bir şekilde verilmiştir. Buna karşılık bir başka tesiste, alt düzey bir şirket yetkilisi tarafından ticari bir yaklaşımla sınırlı bilgi verilmiştir. Sonuncu tesiste ise ücret kesintisi yaşanmamıştır. Ücret kesintisi yapılan üretim tesislerinde önemli derecede hırsızlık olayları rapor edilmiştir. Ancak düşük bilgi adaleti manipülasyonu yapılan üretim tesisinde, yüksek etkileşim adaleti manipülasyonu yapılan üretim tesisine göre iki kat daha fazla hırsızlık olayı gözlenmiştir (Greenberg, 2011: 284-285). Buradan hareketle bireylere, istenmeyen bir durumla ilgili gerekli kişiler tarafından hassas, saygılı kapsamlı ve yeterli bilgi verildiğinde daha toleranslı olabilmektedirler.

1.1.5. Örgütsel Adaletin Sonuçları

Örgütsel adalet kavramı, ortaya çıktığı günden bu güne kadar birçok araştırmaya konu olmuştur. Bunun önemli nedenlerinden biri, çalışanların adalet algıları ile çeşitli iş çıktılarının bağlantılı olmasıdır (Johnson vd., 2006: 175). Bu bağlamda, kaynakların adil bir şekilde dağıtılması, prosedürlerin önyargıdan uzak, tutarlı ve hakkaniyetli olması, çalışanlara saygılı, dürüst, onurlu, nezaketli davranılması ve doğru, tutarlı bilgiler verilmesi adalet algısının olumlu olmasına katkı sağlamaktadır. Olumlu adalet algısının iş tatmini, örgütsel vatandaşlık, örgütsel bağlılık, derinden davranış, yüksek performans ve güven gibi olumlu iş çıktılarına yol açması beklenirken; olumsuz adalet algısının ise, moral bozukluğu, stres, işten ayrılma niyeti, yüzeysel davranış, düşük performans ve işe gelmeme gibi olumsuz iş çıktılarına yol açması beklenir. Bu nedenle örgütsel adaletin sonuçları hem örgüt hem de çalışan için önem arz etmektedir.

Araştırmalar adalet algısının örgütsel sonuçlar üzerinde önemli bir etkisinin olduğunu ortaya koymaktadır. Örneğin, örgütsel adalet algısı ile iş tatmini arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (İşcan ve Sayın, 2010: 213; Bağcı ve Demir, 2017: 354; Ajala, 2017: 36; Chegini vd., 2019: 250; Yücekaya ve Polat, 2020: 1279). İşgörenler açısından, örgütsel adalet, iş tatmini algısını yükselten temel faktörlerden biridir (Keklik ve Us, 2013: 148). İşgörenlerin, uygulama ve süreçleri adil olarak algılaması, yöneticilerin saygılı ve kibar davrandığını düşünmesi, içinde buldukları örgüte güven duymalarını sağlayacak, bu da iş tatmini duymalarına katkıda bulunacaktır (Altaş ve Çekmecelioğlu, 2015: 428-429). Örgütsel adalet ile birlikte sıkça araştırılan bir diğer kavram da işten ayrılma niyetidir. Araştırma sonuçları örgütsel adalet ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir (Güzel ve Ayazlar, 2014: 138; Karavardar, 2015: 147; Sokhanvar vd., 2016: 360; Addai vd., 2018: 240). İşten ayrılma niyeti, çalışanın örgütten ayrılma niyetinin göreceli gücünü ifade eder ve çalışanlar uygulamaların ve sürecin adil olduğunu düşünürlerse, örgütten ayrılma niyetleri daha az ortaya çıkar (Yadav ve Yadav, 2016: 24). Cohen-Charash ve Spector (2001: 301), işten ayrılma niyeti ile dağıtım adaleti ve prosedür adaletinin eşit güçte negatif olarak ilişkili olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Güzel ve Ayazlar (2014: 138), işten ayrılma niyeti ile adalet boyutlarından sadece prosedür adaletinin negatif olarak ilişkili olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bir başka araştırmada Sokhanvar vd. (2016: 360), işten ayrılma niyeti ile prosedür adaleti ve etkileşim adaletinin negatif olarak ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Örgütsel adalet algısının etkilediği değişkenlerden biri de

örgütsel bağlılıktır. Çalışanların iş yerlerinde adil olduğunu düşünmelerinin, çalıştıkları örgüte bağlılık duymaları üzerinde olumlu bir etkiye sahip olacağı düşünülmektedir (Tunalı ve Peker, 2020: 46). Araştırma bulguları da örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki pozitif ilişkiyi doğrulamaktadır (Arslantürk ve Şahan, 2012: 147; Crow vd., 2012: 414; Karavardar, 2015: 147; Yıldız ve Atilla, 2019: 59). Günümüzde insan kaynağına önemli ölçüde değer verilmektedir. Örgütlerin de amaçlarına ulaşabilmesi ve çalışanların örgüte bağlanabilmeleri için adil koşullarda çalışmalarının sağlanması gerekmektedir (Yıldız ve Atilla, 2019: 44).

Örgütsel adalet ile güven arasında yapılan çalışmalar incelendiğinde, iki kavram arasında güçlü ve pozitif bir ilişki olduğu göze çarpmaktadır (Aryee vd., 2002: 276; Baş, 2010: 29; İşcan ve Sayın: 2010: 203; Jiang vd., 2017: 977; Öztürk ve Kurtkan, 2020: 958). Örgüt, çalışanlarına yapacağını söylediği şeyler doğrultusunda tutarlı bir şekilde davrandığında, ödül tahsisi ve ilgili prosedürlerin adil olmasını sağladığında, çalışanların örgüte güven duymaları olasıdır (Jiang vd., 2017: 977-978). Örgüte güven duymak da örgütsel bağlılık ve performans gibi birçok olumlu iş sonucunu beraberinde getirecektir (İşcan ve Sayın: 2010: 203).

Örgütsel adalet ile iş performansı arasındaki ilişkiye bakılacak olursa, Doğan (2018: 41), örgütsel adalet ile iş performansı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulmuştur. Altaş ve Çekmecelioğlu (2015: 434), örgütsel adaletin boyutlarından dağıtım ve prosedür adaletinin iş performansını arttırdığı bulgusuna ulaşmıştır. Krishnan vd. (2018: 491) yalnızca dağıtım adaletinin iş performansı ile pozitif anlamlı ilişkisi olduğunu bulmuştur. Kim ve Jeong ise (2021: 12), prosedür ve etkileşim adaletinin iş performansı üzerinde olumlu etkileri olduğunu ortaya koymuştur. Örgütsel adaletin hangi boyutunun iş performansını etkileyeceği ile ilgili ampirik sonuçlar tartışmalı olsa da örgütsel adalet, genel olarak iş performansı için son derece önemlidir (Kalay, 2016: 154). Çalışanlara adil şekilde davranılması onların daha iyi performans sergilemesini sağlayacak; adil olmayan örgütsel uygulamalar ise işgörenlerin adalet duygularını zedeleyecek, iş performansı buna bağlı olarak değişecektir (Altaş ve Çekmecelioğlu, 2015: 429).

Örgütsel adalet kavramı ile birlikte sıkça ilişkilendirilen bir diğer kavram da örgütsel vatandaşlıktır. Araştırma bulguları, çalışanların adalet algıları olumlu olduğunda, örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeye eğilimli olduklarını

göstermektedir (Moorman, 1991: 851; Aryee vd., 2002: 276; Poyraz ve Kara, 2009: 86; Jafari ve Bidarian, 2012: 1818; Alanoğlu ve Demirtaş, 2019: 10).

1.2. DUYGUSAL EMEK

1.2.1. Duygu Kavramı

Psikologlar ve felsefeciler tarafından uzun zamandır tartışılan duygu kavramının kesin bir tanımını yapmak oldukça zordur (Weiss ve Cropanzano, 1996: 17; Koçak, 2002: 183). Türk Dil Kurumu'nun Güncel Türkçe Sözlüğü'ne göre duygu (2021), “duyularla algılama, his; belirli nesne, olay veya bireylerin insanın iç dünyasında uyandırdığı izlenim; önsezi; nesnelere veya olayları ahlaki ve estetik yönden değerlendirme yeteneği; kendine özgü bir ruhsal hareket ve hareketlilik” anlamlarına gelmektedir. Tüm duygular, harekete geçiren dürtüler olması yönüyle ortak bir kümede birleşir. Bu bağlamda Latince motere yani hareket etmek anlamına gelen duygu (emotion) sözcüğüne “e-“ ön eki getirildiğinde uzaklaşmak anlamına gelir ki bu da, duyguların bir harekete yönelttiği fikrini vermektedir (Goleman, 2018: 32). Bu bağlamda Goleman (2018: 373) duyguyu, “bir his ve bu hisse özgü belirli düşünceler, psikolojik ve biyolojik haller ve bir dizi hareket eğilimi” olarak tanımlamıştır. Lazarus ve Lazarus duygunun beş kategoride incelenebileceğini belirtmiştir. Bunlardan ilki çirkin duygular dedikleri sinir, öfke ve kıskançlık gibi duygulardır. İkincisi iş stresi ve stresle başa çıkma yolları üzerine yapılan araştırmalar sonucu belirginliği ortaya konulan; kaygı, suçluluk ve utanç gibi varoluşsal duygulardır. Üçüncüsü olumsuz yaşam koşulları sonucu ortaya çıkan üzüntü, depresyon; umut gibi duygulardır. Üçüncü kategorinin aksine uygun yaşam koşulları tarafından tetiklenen mutluluk, gurur ve sevgi gibi duygular dördüncü kategoriye oluşturur. Son kategori ise, minnet, şükran, merhamet ve şefkat gibi empati ile yakından ilişkili olan duyguları içerir (Lazarus ve Lazarus, 1994 akt: Muchinsky, 2000: 803-804).

Bazı yazarlar da basit bir şekilde, duyguyu olumlu ve olumsuz olmak üzere iki grupta değerlendirmişlerdir (Salovey ve Mayer, 1990: 186; Sekerka ve Fredrickson, 2010: 4).

Tablo 5: Olumlu Duygu Olumsuz Duygu Ayrımı

Olumlu Duygular	Olumsuz Duygular
Mutluluk	Üzüntü
Tatmin	Öfke
Heves	Mutsuzluk
Keyif	Hayal kırıklığı
Coşkulu olma	Keder
Gurur duyma	Umutsuzluk
Takdir edilme	İçine kapanma
Güvende hissetme	Suçluluk
İyimserlik	Utanma
Neşe	Kıskançlık
Zevk	Çaresizlik

Kaynak: Dur vd., 2018: 10 – 11.

Fizyolojik, motivasyonel, deneysel ve bilişsel olmak üzere birçok psikolojik alt sistemin sınırlarını aşan organize yanıtlar olarak görülen duygular, genel olarak birey için bir olaya, olumlu ya da olumsuz anlamı olan bir yanıt şeklinde ortaya çıkar (Salovey ve Mayer,1990: 186). Olumlu ve olumsuz duygular birbirlerinin tamamlayıcısı olmalarına rağmen biçimleri ve işlevleri birbirlerinden farklıdır. Olumlu duygular kişinin anlık düşünce ve eylem çeşitliliğini genişletip fikir üretme kapasitelerini ve eylem alternatiflerini arttırırken olumsuz duygular atalara ait bir işlev olan hayatta kalmaya teşvik etmek için bireylerin düşünce ve eylem çeşitliliğini belirli eylemlere doğru daraltır (Sekerka ve Fredrickson, 2010: 4).

Birçok duyguyu içinde barındıran çalışma hayatını da duygulardan bağımsız düşünmek mümkün değildir (Muchinsky, 2000: 801 - 803; Bağcı ve Mohan Bursalı, 2015: 71). Duygular tarih boyunca sosyologlar ve psikologlar için önemli bir ilgi alanı olmasına rağmen çalışma hayatı özelinde uzun süre göz ardı edilmiştir (Ashforth ve Humphrey, 1993: 88; Morris ve Feldman, 1996: 986; Kaya ve Özhan, 2012: 110). Tarihsel olarak duygular üzerindeki araştırmalar 1800'lü yıllara kadar uzanırken (Polatçı ve Özyer, 2015: 132) örgütsel anlamda ilgi konusu haline gelmesi 1990'lı yılları bulmuştur (Morris ve Feldman, 1996: 986; Sekerka ve Fredrickson, 2010: 1).

Özellikle daha yoğun iletişim gerektiren hizmet sektörü başta olmak üzere birçok iş kolunda duygu işin merkezi bir odak noktasıdır (Miller vd., 2007: 234). Sevgi, nefret, acıma, korku, sevinç, suçluluk, kıskançlık, hüsrana gibi birçok duygunun hissedildiği çalışma ortamında duygularla ilgili çok çeşitli araştırmalar yapılmıştır.

Özellikle son dönemlerde, işin muhatabı kişiye karşı sergilenen davranışın duygusal bileşenleri de önemi giderek artan araştırmalardandır (Seçer, 2005: 814).

1.2.2. Duygusal Emek Kavramı

Hizmet sektörünün öneminin artması ve yaşanan gelişmeler rekabeti de beraberinde getirmiştir (Onay, 2011: 587). Böyle bir ortamda örgütlerin hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyeti gibi amaçlarını gerçekleştirebilmesi, hizmet sunumu sırasında müşterilerle çok yakın etkileşime giren işgörenlerin çaba ve gayretleri ile mümkün olabilmektedir (Basım ve Beğenirbaş, 2012: 77). Gülümsemek veya dostça selamlamak gibi olumlu duygular göstermek, büyüyen hizmet sektörü için açık bir iş gereksinimi haline gelmiştir (Grandey ve Sayre, 2019: 1). Bu durum örgütleri, müşterilere sağlanan hizmetlerin niteliğine ve kalitesine daha fazla odaklanmaya zorlamıştır (Morris ve Feldman, 1996: 986). Bu bağlamda örgütler, işgörenlerden hizmet sunarken, müşterilerle empati kurmak, farklı hisler içinde olsalar da beklendiği şekilde davranmak, belirlenmiş roller üstlenmek gibi davranışlarını örgüt politikalarına ve stratejilerine uygun bir şekilde yönetmelerini beklemektedir (Güngör, 2009: 168). Duyguların, çalışma ortamında nasıl ifade edildiği ve deneyimlendiğine odaklanan çalışmalar, kişinin duyguları gösterim tarzının, hizmet kalitesi üzerinde güçlü bir etkisi olduğunu göstermiştir (Ashforth ve Humphrey, 1993: 88).

Hizmet işlemleri sırasında, işgörenin örgüt tarafından arzu edilen duyguları sergilemesi olarak tanımlanan duygusal emek kavramı (Ünlü ve Yürür, 2011: 188), ilk kez Arlie R. Hochschild tarafından 1983 yılında, “The managed heart: commercialization of human feeling (Yönetilen kalp: insan duygularının ticarileştirilmesi)” adlı kitapta ortaya atılmıştır (Keleş ve Tuna, 2016: 379; Duran vd., 2018: 534; Barry vd., 2018: 17; Gradney ve Sayre, 2019: 1). Hochschild (1983: 7), duygusal emek kavramını ekonomik ve değişim değeri olan ve herkes tarafından gözlemlenebilir yüz ifadeleri ve beden hareketleri oluşturmak için duyguların yönetimi olarak tanımlamıştır. Fiziksel emek gerektiren işler örgütsel hedefler için çalışanların gücünü veya fiziksel hareketlerini kullanırken, duygusal emek örgütsel hedefler için çalışanların ifadelerini ve duygularını kullanır. Bu sebeple Hochschild duygusal emeği, özel olarak yaptığımız duygu yönetimi dışında kamusal alanda ücret karşılığında yapıldığında, duyguların metalaştığını ve kişinin gerçek hislerinden uzaklaştığını öne sürmüştür (Grandey ve Melloy, 2017: 1). Ashforth ve Humphrey (1993: 90), duygusal emeği, Hochschild'in duygusal emek tanımından farklı olarak; uygun duyguyu,

duygusal davranış kurallarına uyararak gösterme eylemi olarak tanımlamıştır. Bu tanım davranışı vurgular ve davranışın altında yattığı varsayılan duygular yerine hizmet alıcılar tarafından doğrudan gözlemlenen ve etki eden davranışa ve duygusal davranış kurallarına odaklanır.

Morris ve Feldman ise duygusal emeği (1996: 987), “kişilerarası işlemler sırasında örgütsel olarak istenen duyguyu ifade etmek için gereken çaba, planlama ve kontrol olarak tanımlamıştır.” Bu tanım Hochschild’in duygusal emek tanımından bazı noktalarda ayrılmaktadır ve altında yatan dört varsayım vardır: bunlardan ilkinde göre, bireyler duygularını yaşadığı sosyal çevreye göre anlamlandırdığı için duyguların kısmen sosyal olarak inşa edildiği düşünülmektedir. Buna göre duygusal deneyim, dış yönelim, iyileştirme ve bastırmaya tabi olabilir. İkincisi, bireyin hissettiği duygu ile örgütsel olarak arzulanan duygu her ne kadar uyumlu olsa da çalışan yine de bir miktar emek harcayacaktır. Elbette hissedilen duygu ile örgütsel olarak arzu edilen duygu uyumlu olduğunda daha az emek gerekecektir ancak çalışanlar hissedilen duygunun örgütsel olarak uygun şekilde sergilenmesi için yine de biraz emek sarf etmek zorunda kalacaklardır. Bu nedenle birçok çalışma ortamında örgütsel olarak istenilen duyguların sergilenmesi emek gerektirecektir. Üçüncüsü, Hochschild’in duygusal emek kavramı ile tutarlı olarak duygu ifadesi örgütsel ortamda bir meta haline gelmiştir. Ancak Morris ve Feldman, Hochschild’den farklı olarak, duygu yönetimine odaklanmak yerine davranışa odaklanılmıştır. Dördüncüsü, duygunun nasıl ve ne zaman ifade edilmesi gerektiğine odaklanan, duygusal emek gösterimini belirleyen, duygusal davranış kuralları (display rules) vardır. Bu kurallar, belirli bir durumda hangi duyguların uygun olduğunu, bu duyguların nasıl iletilmesi veya kamuya açık olarak ifade edilmesi gerektiğini gösteren davranış standartlarıdır (Morris ve Feldman, 1996: 987-988).

Hochschild örgütsel gereksinimleri, duygu kuralları terimini kullanarak açıklamasına rağmen daha sonraki araştırmacılar, örgütlerin iç duygusal durumları değil yalnızca gözlemlenebilir davranışı düzenleyebilmesinden dolayı duygusal davranış kuralları terimini kullanmışlardır (Cropanzano vd., 2003: 46; Humphrey, 2012: 740). Paul Ekman tarafından ortaya atılan duygusal davranış kuralları (display rules) belirli durumlarda örgüt tarafından arzu edilen duygusal ifadeler hakkındaki normlara atıfta bulunur (Schaubroeck ve Jones 2000: 163). Çalışanların duygusal gösterilerini, müşteri memnuniyeti ve ekip motivasyonu gibi örgütsel hedeflere ulaşılmasını kolaylaştırmak için şekillendiren duygusal davranış kuralları (Diefendorff vd., 2011: 170), genellikle

toplumsal, mesleki ve örgütsel normların bir fonksiyonudur. Genelde müşterilerin beklentileriyle ortaya çıkan toplumsal normlar, hizmet işlemleri sırasında hangi duyguların ifade edilmesi gerektiğine ve bu duyguların nasıl ifade edileceğine ilişkin kapsayıcı kurallar sağlar. Ancak toplumsal normlar kültürler arasında farklılık gösterebilir. Örneğin Batı'nın iyi hizmet normlarına uymaları için eğitim gören McDonald's çalışanları, Moskova'da yeni açılan bir McDonald's mağazasında, müşterilere iyi hizmet sunmak için gülümseyince, bazı müşteriler, işgörenin kendileriyle alay ettiği sonucuna varmıştır. Mesleki ve örgütsel normlar ise istisnalar olmasına rağmen tutarlı olma eğilimindedir ve toplumsal normlara göre daha yerelleştirilmiş ve özgül duygusal davranış kuralları sağlar (Ashforth ve Humphrey, 1993: 91). Örneğin, kolluk kuvvetlerinde çalışanlar için sert bir tavır, hizmet alıcıya yönelik en etkili davranış şekli olabilirken müşteri hizmetlerinde çalışanlar için gülümsemek ve iyi mizah göstermek işlerin tekrarlanmasını teşvik edebilir (Grandey, 2000: 95).

Bazı araştırmacılar duygusal davranış kurallarının sınıflandırmasını sağlamıştır. Bu sınıflandırmalar arasında bir takım farklılıklar olsa da bunlar, Wharton ve Erickson (1993) tarafından sunulan modele benzer olma eğilimindedirler. Bu yazarlar üç tür duygusal davranış kuralı olduğunu savunur: bütünleştirici duygular, farklılaştırıcı duygular ve duyguları maskeleyen;

- Bütünleştirici Duygular: En yaygın kullanılan duygusal davranış kuralıdır. Temel olarak sevgi şefkat ve mutluluk gibi bütünleştirici duygulara dayanır. İyi olma ve işler iyi gitmediğinde bile güzel şeyler söylemeyi gerektirir (Cropanzano vd., 2003: 53). Örgüt çıkarları için olumlu duygular ifade edilirken olumsuz duygular bastırılır (Diefendorff vd., 2011: 170). Örnek olarak eğlence parkında çalışan kasiyerler, çocuklar yere şeker dökse bile bunu neşe içinde karşılamak üzere eğitilirler.
- Duyguları Maskeleyen: Bütünleştirici sergileme normları, başkalarına iyi niyet veya esenlik duyguları uyandırırken duyguları maskeleyen normları, duygu veya duygusal tarafsızlığın maskelenmesini vurgular. Bu sergileme normları, çalışanların duygu yönetimi çabalarının hedefi üzerinde otoritelerini oluşturmaya veya iletmeye çalıştıkları rolleri karakterize eder (Wharton ve Erickson, 1993: 467). Örneğin, doktorlar ve hâkimlerden işini daha iyi yapabilmeleri ve profesyonel gözükmeleri için duygularını maskeleyen beklenir (Cropanzano vd., 2003: 54).

- Farklılaştırıcı Duygular: Diğer iki tür sergileme normunun aksine, olumsuz duygulara yönelik duygusal davranış gösterimleri gerektiren iş rollerini kapsar ve işgörenlerin, rahatsızlık, endişe veya korku aşılama amacıyla başkalarına karşı güvensizlik, kırgınlık veya düşmanlık göstermeye teşvik edildiği rollere atıfta bulunur. Fatura tahsildarları gibi iş kollarında çalışanların, sıcaklık ve samimiyet gösterileri işverenler tarafından olumsuz bir şekilde karşıladıkları görülmüştür. Bunun yerine işgörenlerden fatura tahsili sırasında, aciliyet ve sertlik duygularını yansıtma teşvik edilmiştir (Wharton ve Erickson, 1993: 467).

1.2.3. Duygusal Emek Yaklaşımları

1.2.3.1. Hochschild Yaklaşımı

Hochschild duygusal emeği bir oyun, verilen hizmeti sahne, çalışanları aktör ve müşterileri de izleyici olarak görmüştür (Grandey, 2000: 96; Duman, 2017: 32). Bu bakış açısıyla, bir havayolu şirketinde çalışan uçuş görevlilerinin duygusal emek süreçlerini incelemiştir (Polatçı ve Özyer, 2015: 133). Buna göre duyguların yönetilmesi, uçuş görevlilerinin örgütsel hedeflere ulaşmasının bir yolu olarak görülmektedir (Jeung vd., 2018: 188). Uçuş görevlileri gibi duygusal emek gerektiren birçok meslek vardır ve bu meslekler 3 özellik barındırmaktadır. Bu işler (Hochschild, 1983: 147);

- İlk olarak, hizmet alıcıyla yüz yüze veya sesli iletişim gerektirir.
- İkincisi, çalışanın hizmet sunduğu kişide minnettarlık, samimiyet, korku gibi duygusal bir durum meydana getirmesi gerekir.
- Üçüncüsü ise çalışanın, diğerlerinin duyguları üzerinde bir dereceye kadar denetim hakkına sahip olması gerekir.

Belirli bir meslek kategorisi içinde, yukarıdaki özellikler bazı işlerde bulunurken bazı işlerde bulunmayabilir. Örneğin bazı büro çalışanları hizmet alıcılarla yüz yüze temasta bulunup duygusal emek sarf ederken bazılarının tek teması bilgisayarlar, zarflar, mektuplar, klasörler olabilir. Bu durumda duygusal emek sarf edilmesi gerekmeyecektir. Duygusal emek gerektiren meslekler 6 sınıfa ayrılabilir (Hochschild, 1983: 148 - 251):

- Profesyonel ve teknik meslekler (avukatlar, hâkimler, kütüphane görevlileri, insan kaynakları çalışanları, hemşireler, terapistler, akademisyenler, öğretmenler, doktorlar, diş hekimleri...)
- İşletmeci ve yöneticiler
- Satış çalışanları
- Büro çalışanları (banka çalışanları, kasiyerler, büro amirleri, fatura tahsildarları...)
- Hizmet sektörü çalışanları (barmanlar, garsonlar, sağlık hizmeti çalışanları, kişisel hizmet çalışanları, çocuk bakım çalışanları, kat görevlileri...)
- Evde hizmet veren çalışanlar

Hochschild (1983: 187) bu işlerde çalışanların duygusal emek gösterimleri sonucunda, her biri kendine özgü riskler barındıran 3 durumdan söz etmektedir:

- Çalışan yaptığı işi benimsemesi ve işle kendini özdeşleştirmesi sonucunda tükenmişlik riski yaşayabilir.
- Çalışanın işini yeterince benimsememesi durumunda ise tükenmişlik yaşama olasılığı düşer ancak bu kez de işi yeterince benimsemediği için suçluluk hisseder ve kendini samimi olarak görmez, rol yaptığını düşünür.
- Çalışan kendisini duygusal davranışlarından ayırabilir, aldırılmaz ve eleştirel bir tavır takınır ve bunları yaptığı için kendini suçlamaz ancak bunların sonucunda işe yabancılaşma riski yaşar.

Bir hizmet sağlayıcının duygusal emeğini sergilemesinin iki yolu vardır. Bunlardan ilki olan yüzeysel davranış; yüz ifadesi, ses tonu, jestler, alay etme, omuz silkme, kontrollü iç çekme gibi sözlü ve sözsüz, gerçekte hissedilmeyen duyguları içerir. İkinci yol ise derinlemesine davranıştır. Burada hizmet sağlayıcı sergilemek istediği duyguları gerçekten hissetmeye ve deneyimlemeye çalışır. Duygular aktif olarak uyarılır, şekillendirilir veya bastırılır (Ashforth ve Humphrey, 1993: 92 - 93).

1.2.3.2. Ashforth ve Humphrey Yaklaşımı

Alanyazın incelendiğinde Hoshchild'den sonra öne çıkan bir diğer yaklaşım Ashforth ve Humphrey yaklaşımıdır. Ashforth ve Humphrey, Hoshchild'den farklı olarak duygusal emeği, "uygun duyguyu gösterme eylemi" olarak tanımlamış ve duygu kurallarına odaklanmak yerine duygusal davranış kurallarına odaklanmayı tercih etmiştir. Çünkü duygusal davranış kuralları iç duruma değil herkes tarafından

gözlemlenebilir davranışlara atıfta bulunur. Bu sebeple gözlemlenmesi nispeten daha kolaydır (Ashforth ve Humphrey, 1993: 89-90).

Ashforth ve Humphrey'in bakış açısı ile Hochschild'inki arasında iki temel fark vardır. Ashforth ve Humphrey, duygulara değil, gözlemlenebilir davranışlara odaklanır. Bir diğer fark ise, duygusal emeğin, çalışanın üzerinde oluşturduğu olumsuz etkilere değil örgüt tarafından çalışandan beklenen davranışlar üzerindeki etkisine odaklanılmışlardır (Grandey, 2000: 96). Buna bağlı olarak Ashforth ve Humphrey duygusal emek davranışının hem olumlu hem de olumsuz sonuçları olabileceğini belirtmişlerdir (Ashforth ve Humphrey, 1993: 94 – 97):

- Duygusal emeğin olumlu sonuçları: Çalışanın duygusal davranış kurallarına uyması örgütsel hedeflere ulaşılmasını kolaylaştırır ve böylelikle duygusal emek, kişinin görev gereksinimlerini yerine getirebileceği inancını ve görev etkinliğini arttırabilir. Buna bağlı olarak duygusal emek sosyal beklentileri karşılayarak etkileşimleri daha öngörülebilir hale getirir. Bu sayede etkileşimleri bozabilecek utanç verici kişilerarası sorunları önler.
- Duygusal emeğin olumsuz sonuçları: Bir hizmet sağlayıcının varlığı iyi bir hizmet beklentisi ortaya çıkarır. Ancak iyi bir hizmet sağlamak kolay değildir. Çünkü iyi hizmet yalnızca hizmet alıcının öznel yargısıdır ve hizmet alıcının iyi hizmet algısı, uygun duygusal davranış kurallarından daha fazlasını içerir. Bu sebeple hayal kırıklığı ihtimali yüksektir. Ayrıca hissedilmeyen duyguları (yüzeysel davranış) göstermek kişide gerginlik duygusu oluşturabilir ve kişinin kendini sahte ve ikiyüzlü hissetmesine neden olabilir. Derinlemesine davranış gösterilmesi durumunda ise, kişinin özgün benlik duygusu bozulabilir ve nihayetinde kendine yabancılaşmaya yol açabilir. Ayrıca derinlemesine davranışın sık tekrarlanması, hissedilen duyguyu köreltme eğilimindedir.

Hochschild, her hizmet sağlayıcının duygusal emek gösterimi sırasında bir miktar oyunculuk yaptığını belirtmiş ve bunun yüzeysel davranış ve derinlemesine davranış olmak üzere iki şekilde yapılabileceğini öne sürmüştür (Hochschild, 1983: 35). Ashforth ve Humphrey bu bakış açısını, kişinin kendiliğinden ve içinden geldiği şekilde beklenen duyguyu ifade ettiği durumlara izin vermediği için eleştirmiştir ve bazı durumlarda duygu üzerinde emek sarf etmek zorunda kalmadan beklenen duygunun

kendiliğinden doğal olarak ifade edilebileceğini belirtmiştir (Ashforth ve Humphrey, 1993: 94). Çünkü bazı durumlarda yaralanmış bir çocuğa sempati duyan sağlık görevlisinin rol yapmasına gerek yoktur (Yürür ve Ünlü, 2011: 189-190). Buna göre Ashforth ve Humphrey, hizmet sağlayıcıların içinden geldiği gibi davranabileceğini düşünerek duygusal emeğin boyutlarından yüzeysel ve derinlemesine davranışın yanına samimi davranışı da eklemiştir (Basım ve Beğenirbaş, 2012: 79).

Ayrıca Ashforth ve Humphrey duygusal emek kavramının hizmet sektörü açısından önemli olmasını dört faktör ile açıklamıştır (Ashforth ve Humphrey, 1993: 90):

- Hizmet alıcıyla birebir iletişimde bulunan çalışan, işletmeyi dış çevreye karşı temsil eder.
- Hizmet işlemleri, çalışan ile hizmet alıcının yüz yüze iletişimini içerir.
- Hizmet süreci, hizmet alıcının katılımının ortaya çıkardığı belirsizlik dikkate alındığında, dinamik ve değişken bir yapıya sahiptir.
- Hizmet işlemleri sırasında verilen hizmetler nispeten soyuttur. Bu nedenle hizmet kalitesini ölçmek zordur.

Bu dört faktör, çalışanın hizmet işlemleri sırasında, duygusal emek davranışının önemini ortaya koyar. Çalışanın bu davranışı hizmet alıcının, hizmet kalitesi algısını güçlü bir şekilde etkiler (Ashforth ve Humphrey, 1993: 90).

1.2.3.3. Morris ve Feldman Yaklaşımı

Morris ve Feldman duygusal emeği, hizmet işlemleri sırasında örgüt tarafından istenen duyguyu sergileyebilmek için gereken planlama, çaba ve kontrol olarak tanımlamışlardır (Morris ve Feldman, 1996: 987). Bu bakış açısı duyguların birey tarafından değiştirilebileceğini ve kontrol edilebileceğini kabul etmesi yönüyle Hochschild ve Ashforth ve Humphrey'in bakış açısına benzer (Grandey, 2000: 97). Ancak Hochschild'den farklı olarak, duygu yönetime odaklanmak yerine örgüt tarafından arzu edilen duygusal davranış kurallarına odaklanılmıştır (Morris ve Feldman, 1996: 988).

Morris ve Feldman, (1997: 257) önceki duygusal emek çalışmalarından ve duygular üzerine yapılan psikolojik, antropolojik araştırmalardan yararlanarak, duygusal emeğin en iyi şekilde; etkileşim sıklığı, etkileşim süresi ve duygusal uyumsuzluk olarak tanımlanabileceğini öne sürmüştür.

- Etkileşim Sıklığı: Etkileşim sıklığı veya duygusal gösterim sıklığı, örgüt tarafından arzu edilen duyguların çalışanlar tarafından hangi sıklıkla sergilenmesi gerektiğine işaret eder (Güngör, 2009: 171). Buna göre, uygun davranış yoluyla hizmet alıcılara karşı güven ve saygıya ilişkin duygusal bağlar kurulduğunda örgütsel hedeflere ulaşılma ihtimali daha yüksek olacaktır (Morris ve Feldman, 1996: 989).
- Etkileşim Süresi: Etkileşim süresiyle (duygusal emek süresi) ilgili yapılan çalışmalar kısa süreli etkileşimler için gerekli plan ve çaba düzeyinin oldukça az olduğunu göstermektedir. Buradan yola çıkarak etkileşim süresi uzun olduğunda daha yüksek düzeyde çaba ve plan gerekeceğinden daha fazla duygusal emek harcanacağı söylenebilir. Stres ve tükenmişlik üzerine yapılan araştırmalar bu önermeyi desteklemektedir (Morris ve Feldman, 1997: 258).
- Duygusal Uyumsuzluk: Middleton (1989: 199), örgüt tarafından istenen duygular ile gerçekten hissedilen duygular arasındaki çatışmayı duygusal uyumsuzluk olarak tanımlamıştır. Gerçekten hissedilen duygular ile örgüt tarafından arzu edilen duygular arasında çatışma olması duygusal ifadenin düzenlenmesini zorlaştırır ve daha yoğun duygusal emek gerektirir (Morris ve Feldman, 1997: 259).

Morris ve Feldman (1996: 994) duygusal emeğin potansiyel olarak düşünülebilecek çok çeşitli öncülleri olmasına rağmen dört değişken üzerinde önemle durmuşlardır. Bunlar;

- Duygusal Davranış Kurallarının Açıklığı: Duygusal davranış kuralları kısaca, duyguların nasıl, ne zaman ve kime karşı gösterileceğine dair öğrenilmiş alışkanlıklardır (Ekman, 1984: 320). Yazarlar, çalışanların duygusal davranışlarının kontrolü sonucunda, örgüt kazanımlarının artacağına dair motivasyon ne kadar yüksek olursa, örgütün duygusal davranış kuralları yoluyla çalışanları kontrol etme olasılığının o kadar yüksek olacağını öne sürmüşlerdir. Ayrıca yazarlar, duygusal davranış kurallarının açıklığı ile duygusal gösterim sıklığı arasında olumlu bir ilişki olacağını iddia etmişlerdir (Morris ve Feldman, 1996: 995).
- İş rutinliği: İşler, hizmet sektöründe rutinlik bakımından büyük farklılıklar gösterebilir. Rutin işlerde çalışanların müşteriyle etkileşimi genelde hızlı ve

tekdüze bir şekilde olurken görevi uzun ve rutin olmayan çalışanlar ile müşteriler arasındaki etkileşim daha uzun olacaktır. Bu nedenle görev rutinliği ile etkileşim sıklığının pozitif yönde etkileşimde olması beklenirken iş rutinliği ile etkileşim süresinin negatif yönde ilişkili olması beklenir. Ayrıca yazarlar iş rutinliği ile duygusal uyumsuzluk arasında pozitif bir ilişki olacağını öne sürmüşlerdir (Morris ve Feldman, 1997: 261).

İş özerkliği: Bir çalışan için özerklik, görev yerine getirilirken özgürlüğe ve bağımsızlığa sahip olma derecesi olarak tanımlanmıştır. Buna göre çalışan hizmet işlemi sırasında ne kadar özerk olursa duygusal uyumsuzluk yaşama ihtimalinin o kadar düşük olacağı düşünülmektedir (Morris ve Feldman, 1996: 999 - 1000).

- *Hizmet sunulanın gücü:* Yazarlar bazı duygusal davranışların sergilenme derecesinin, hizmet alıcının durumuna ve gücüne bağlı olduğunu belirtmiştir. Buna göre hizmet alıcının çalışan üzerindeki etkisi ve gücü büyükse, etkileşim sıklığının ve duygusal uyumsuzluğun da büyük olması beklenir (Morris ve Feldman, 1997: 261-262). Duygusal emek çalışmaları incelendiğinde duygusal emeğin sonuçlarına dair fikir birliğine varılabilmemiş değildir (Eroğlu, 2010: 30). Morris ve Feldman duygusal emek araştırmalarında en sık ele alınan, psikolojik iyi oluş boyutlarından duygusal tükenme, iş tatmini ve rol içselleştirme kavramları ile duygusal emek boyutları arasındaki ilişkiye dikkat çekmektedir (Morris ve Feldman, 1997: 262).
- *Duygusal tükenme:* Etkileşimin daha yoğun yaşandığı meslek gruplarında daha sık karşılaşılan duygusal tükenme (Yeniçeri vd., 2009: 87), çalışanlarda genel bir duygu, ilgi, güven ve enerji kaybı olarak kendini gösterir ve işle ilgili zorlanmanın en uç çeşitlerinden biridir (Gaines ve Jermier, 1983: 568). Bu nedenle duygusal emeğin sık karşılaşılan bir sonucunun duygusal tükenme olması beklenir. Çalışanlar, örgütsel olarak arzu edilen duyguları ifade etmek zorunda kaldıkça ve bu etkileşimin süresi uzadıkça duygusal tükenme artar. Ayrıca gerçekte hissedilen duygularla arzu edilen duygular tutarsız olduğunda duygusal tükenme de yüksek olacaktır (Morris ve Feldman, 1997: 262).
- *İş tatmini:* İş tatmini ile duygusal emek arasındaki ilişkiye yönelik araştırmalarda bir fikir birliği oluşmamıştır (Morris ve Feldman, 1996:

1003). Morris ve Feldman iş tatmini ile duygusal emeğin sıklığı veya süresinden ziyade duygusal uyumsuzluk ile iş tatmini arasında negatif bir ilişki olacağını öne sürmüşlerdir.

- *Rol içselleştirme*: Bireylerin gerçek kimliklerine, örgüt tarafından arzu edilen davranış taleplerini ne ölçüde dâhil ettiğini ifade eden rol içselleştirmenin, duygusal emeğin sıklığı ve süresi arttıkça daha büyük olması beklenir (Morris ve Feldman, 1997: 263).

1.2.3.4. Grandey Yaklaşımı

Duygusal emekle ilgili diğer yaklaşımlara bakıldığında her biri, örgüt tarafından belirlenen kurallara uyulmasını ve bireysel veya örgütsel olarak arzu edilen sonuçlara ulaşılması için hizmet sunulurken duyguların yönetilmesi gerektiğini varsayarlar (Grandey, 2000: 96). Grandey ise, önceki çalışmaları bütünleştirerek duygusal emek kavramına yeni bir bakış açısı kazandırmıştır (Eroğlu, 2010: 23). Ortaya koyduğu modelin birinci özelliği, duygu düzenlemesi kavramını duygusal emeğe uygulamasıdır (Köse vd., 2011: 170). Bir diğeri ise modelin, mevcut araştırmaları özetler nitelikte olmasıdır (Yin vd., 2019: 2).

Günlük yaşamın düzenli bir özelliği olan duygu düzenlemesi (Gross, 1998a: 224), “bireylerin hangi duygulara sahip olduklarını, ne zaman sahip olduklarını ve bu duyguları nasıl deneyimlediklerini ve ifade ettiklerini etkileyen süreçleri ifade eder” (Gross, 1998b: 275). Grandey yaklaşımına göre çalışanlar iş yerinde uygun duyguları sergileyebilmek için duygularını düzenlemelidir (Köse vd., 2011: 171). Bu duygu düzenleme süreci, otomatik veya kontrollü; bilinçli veya bilinçsiz olabilir (Gross, 1998b: 275).

Duygu düzenleme kuramına göre, duygular iki şekilde düzenlenebilir. Bunlardan ilki olan öncül odaklı duygu düzenlemeye göre, birey duygularını ayarlamak için durumu veya durumun algısını değiştirir (Grandey, 2000: 98). Öncül odaklı duygu düzenlemeye yönelik kendi içinde daha ince ayrımlar yapılabilir (Gross, 1998a: 224):

- *Durum seçimi*: Kişinin belirli kişilere veya durumlara yaklaştığı veya bunlardan kaçındığı durumların seçimini kapsar.
- *Durum değiştirme*: Bazı duygusal etkileri değiştirmek için ortamın değiştirilmesidir.

- Dikkat dağıtma: Kişinin duygularını etkilemek için dikkatini başka bir şeye doğru çevirmesidir.
- Bilişsel değişim: Kişinin içinde bulunduğu durumu ya da durumu yönetme kapasitesini kendi duygularını değiştirecek şekilde yeniden değerlendirilmesidir.

İkinci boyut olan tepki odaklı duygu düzenleme ise, devam eden duygusal deneyimi, ifadeyi veya fizyolojik tepkiyi yoğunlaştıran, azaltan, uzatan veya kısıtlayan stratejileri içerir (Gross, 1998a: 224). Birey tepki odaklı duygu düzenlemede, duyguların fizyolojik veya gözlemlenebilir belirtilerini değiştirir. Buna göre bir çalışan sinir bozucu bir hizmet alıcıya karşı kibar gözükme için sempatik bir yüz ifadesi takınabilir. Bu bağlamda tepki odaklı duygu düzenleme, yüzeysel davranış boyutuna karşılık gelirken öncül odaklı duygu düzenleme, derinden davranış boyutuna karşılık gelmektedir (Grandey, 2000: 98-99).

1.2.4. Duygusal Emek Boyutları

Duygusal emek araştırmalarının merkez noktası, işgörenlerin örgüt tarafından belirlenen duygusal davranış kurallarına uyarak, arzu edilen duygusal davranışları göstermesi üzerinedir (Diefendorff vd., 2005: 339-340). Bu noktada Hochschild (1983), örgüt tarafından istenen duyguları göstermenin, yüzeysel davranış (surface acting) ve derinlemesine davranış (deep acting) olmak üzere iki yolu olduğunu belirtmiştir. Daha sonra Ashforth ve Humphrey (1993), işgörenlerin bazı durumlarda duygusal emek sarf etmesine gerek kalmadan örgüt tarafından arzu edilen duygunun kendiliğinden ifade edilebileceğini savunmuştur ve Hochschild'in yaklaşımına üçüncü boyut olarak samimi davranışı (genuine emotion) eklemiştir.

1.2.4.1. Yüzeysel Davranış

Yüzeysel davranış, duyguları yönetmenin bir yolu olarak, gözlemlenebilir ifadeleri yönetme sürecidir (Grandey, 2000: 97). Hochschild (1983: 37-38), yüzeysel davranışı bir tiyatro oyuncusunun beden hareketlerini değiştirerek, gerçekte hissedilmediği halde duyguların taklit edilmesi sürecine benzetmiştir. Hizmet sunarken duygularını yönetmeleri gereken hizmet çalışanları için de durum pek farklı değildir. Çalışanlar, örgüt tarafından arzu edilen duyguları sergilemek için gereken duyguları her zaman hissetmezler (Seymour, 2000: 160). Bu durumda çalışanlar gerçekte hissedilmeyen duyguları, uygun ses tonu, yüz ifadesi ve jestler gibi sözlü ve sözsüz

iletişim yollarının sunulmasıyla, hissediyormuş gibi yaparak davranış kurallarını yerine getirebilir (Ashforth ve Humphrey, 1993: 92).

Yüzeysel davranış hissedilmeyen duygunun sergilenmesi sırasında çalışanın maske takması gibidir (Miller vd., 2007: 233). Böylece yapılan işe göre, yüzlerine sahte bir gülümseme takarak veya ciddi bir tavır takınarak (Humphrey, 2012: 740), iç duygularını gizleyebilirler (Yin vd., 2019: 2). Örneğin çalışan kötü bir ruh halinde olabilir veya kızgın bir hizmet alıcıya karşı kendini kızgın hissedebilir. Bu durumda uygun duyguyu sergilemek için harekete geçerek bir gülümsemeyi taklit edebilir veya geliştirebilir (Seymour, 2000: 160; Brotheridge ve Grandey, 2002: 22).

Örgütler, istenilen duyguların sergilenmesi için çalışanlardan yüzeysel davranış sergilemelerini talep edebilirler ancak bu talebin, çalışanlar üzerinde stresli deneyimler ortaya çıkaracağını göz ardı etmemelidirler. Bunun nedenleri arasında, çalışanların sahte duygular hissetmekten hoşlanmamaları ve uzun süre yüzeysel davranış sergilemek zorunda kalmaları sayılabilir (Grandey, 2000: 100-101). Ayrıca sergilenen davranışın özgün olmaması, zaman içinde kişinin yalnızca kendi gerçek duygularından değil, aynı zamanda diğer insanların duygularından da kopuk hissetmeye yol açabileceğinden dolayı duyarsızlaşmaya yol açabilir. Çalışan sergilediği yüzeysel davranışın etkili olmadığına inanıyorsa kişisel başarının azaldığını hissetmesi de olasıdır (Brotheridge ve Grandey, 2002: 22).

1.2.4.2. Derinlemesine Davranış

Bir diğer duygu düzenleme stratejisi olan derinlemesine davranış, duygusal davranış kurallarına uymak için iç duyguları değiştirmeyi içerir (Gabriel vd., 2015: 863). Bu stratejide çalışan, sergilemek istediği duyguları gerçekten deneyimlemeye ve hissetmeye çalışır. Duygular aktif olarak uyarılır, bastırılır veya şekillendirilir (Ashforth ve Humphrey, 1993: 93). Hochschild (1983: 35) derinlemesine davranış gösterimini, mutlu veya üzgün görünmesine gerek kalmaksızın bu duyguları kendiliğinden ortaya çıkararak bir oyuncuya benzetmiştir ve bu duygu gösterimini duygular üzerine çalışmanın doğal bir sonucu olarak görmüştür.

Hizmet sunulurken veya iş ortamında, çalışan öfke, üzüntü, kaygı gibi duygular yaşayabilir. Bu noktada duygusal davranış kuralları sözlü saldırı, ağlama ve şikâyet etme gibi örgüt tarafından arzu edilmeyecek davranışların gerçekleşmemesi için çalışan tepkisini düzenler. Bu düzenleme, yüzeysel davranış ve derinlemesine davranışı içerir

(Grandey, 2000: 99). Derinlemesine davranış stratejisini kullanan çalışanlar, keyifli deneyimleri hatırlayarak kendilerini mutlu ve arkadaşça bir ruh haline sokmaya çalışabilirler (Humphrey, 2012: 740). Yani çalışan gerekli ve gerçek duyguları harekete geçirmek için dikkatini zevkli şeylere veya düşüncelere yönlendirebilir ya da gerekli duyguyu uyandırmak için durumu yeniden değerlendirebilir (Hülshager ve Schewe 2011: 362).

Morris ve Feldman (1996: 990), yoğun duyguların sergilenmesi gereken iş rollerinin derinlemesine davranışı gerektirdiğini ve yoğun duyguların sergilenmesi genellikle zor olduğu için çalışanların daha fazla çaba harcamak zorunda kalacağını savunmuştur. Hülshager ve Schewe'nin (2011: 383), yaptıkları meta-analitik incelemenin sonuçları, yüzeysel davranışın hem çalışan refahı hem de performans sonuçları için daha zararlı olduğunu göstermiştir. Buna karşılık derinlemesine davranış daha iyi bir strateji olarak gözükmektedir. Hatta performansla olumlu ilişki sergilediği görülmektedir. Bunun nedeni olarak derinlemesine davranışta, hissedilen ve sergilenen duyguların uyumlu olması gösterilebilir (Gabriel vd., 2015: 863).

1.2.4.3. Doğal (Samimi) Davranış

Hochschild (1983: 35), hizmet aktarımı sırasında her çalışanın bir miktar oyunculuk yaptığını ve bu oyunculuğun yüzeysel ve derinlemesine olmak üzere iki yolla sergilendiğini belirtmiştir. Ancak Ashforth ve Humphrey (1993: 94), bir çalışanın, belirli bir duygu üzerinde çalışmak zorunda kalmadan örgüt tarafından arzu edilen davranışı kendiliğinden, samimi olarak hissedebileceğini dolayısıyla “oyunculuk” yapmak zorunda kalmayacağını öne sürerek samimi (doğal) davranışı, duygusal emeği gerçekleştirmenin üçüncü yolu olarak eklemiştir.

Samimi davranışta kişinin duygusu doğrudan gerçeği yansıttığından, bu strateji diğer iki boyutta olduğu gibi duyguları saklamayı, maskeleyi ve örgüt tarafından arzu edilen davranışları yerine getirebilmek için yoğun bir çaba harcamayı gerektirmemektedir (Bağcı ve Mohan Bursalı 2015: 74-75). Örneğin, bir öğretmenin çok sevdiği bir öğrencisinin okuldan ayrılması sırasında yaşamış olduğu üzüntü için çaba harcamasına gerek yoktur. Bu duygu gerçek ve samimi olarak ifade edilebilir (Basım ve Beğenirbaş, 2012: 79).

Diefendorff vd. (2005: 351) tarafından yoğun duygusal emek sergilenen işlerde yapılan çalışma sonucunda samimi davranışın işgörenler tarafından sık kullanıldığı

bulgusuna ulaşılmıştır. Ayrıca samimi davranışın, duygusal emek stratejilerinin etkili bir yolu olduğu daha sonraki çalışmalar tarafından da doğrulanmıştır (Humphrey, 2012: 741).

1.2.5. Duygusal Emegın Sonuçları

Hizmet sunumu sırasında örgütlerin belirli duygusal ifadelere olan talebi ve hizmet alıcının memnun edilmeye çalışılması sırasında harcanan duygusal emek, işgörenin olumlu veya olumsuz duygu değişimleri yaşamasına neden olabilir (Mengenci, 2015: 129). Duygusal emek, duyguları metalaştırarak kişiyi gerçek hislerinden uzaklaştırmakta ve derin psikolojik zararlar verebilmektedir (Grandey ve Melloy, 2017: 1). Hochschild, duygusal emegın çalışan için riskli üç koşulu olduğunu belirtmiştir (Hochschild, 1983: 187):

- İlkinde alışan, işle kendini yoğun bir şekilde özdeşleştirir, hizmet sunarken yüzeysel davranmaz aksine sıcak ve kişisel bir hizmet sunar bunların sonucunda stres ve tükenmişlik riski yaşar
- İkincisinde, ilkinin tam aksine çalışan, işinden kendini açıkça ayırır ve bunun sonucunda tükenmişlik yaşama olasılığı daha düşük olur ancak işiyle kendini özdeşleştirmedeği için kendini suçlayabilir ve kendisini sahte biri olarak düşünebilir.
- Üçüncü koşulda, çalışan kendini işinden açıkça ayırmasına rağmen kendini suçlamaz ve bunun sonucunda bir miktar yabancılaşma riski taşır.

Hochschild, üç koşulun da zararlı sonuçlar doğurabileceğini ancak ilk koşulun diğerlerinden daha zararlı olacağını belirtmiştir. Daha sonraki duygusal emek araştırmacıları, ilk iki koşulun çalışanlar için zararlı olduğunu ifade ederken üçüncü koşulun Hochschild'in aksine, potansiyel olarak daha sağlıklı bir yanıt olarak görmüşlerdir (Wharton, 1999:162).

Baskın bakış açısı duygusal emegın sonuçlarının çalışanın refahı için zararlı olduğu yönündedir ancak duygusal emegın faydalı olabileceğini savunan bakış açıları da mevcuttur. Bu bakış açılarını test etmek için çalışmalar ağırlıklı olarak tükenmişlik ve iş tatmini üzerine odaklanmıştır (Grandey ve Gabriel 2015: 10). Tükenmişlik, işgörenin etkileşime aşırı duygusal olarak dâhil olması ve harcanan duygusal kaynakları yenilemenin çok az yolu olması durumunda ortaya çıkar. (Grandey, 2000: 104). Duygusal emek ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalar incelendiğinde,

duygusal emeğin boyutlarından yüzeysel davranışın, tükenmişliğin üç boyutu olan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarının azalması ile ilişkili olduğu görülmüştür (Brotheridge ve Grandey, 2002). Hülshager ve Schewe (2011: 366, 373) tarafından yapılan araştırmada yüzeysel davranışın, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı eksikliği üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Literatürde benzer sonuçlar ağırlıklı olarak görülmektedir. Bu bağlamda, Köse ve arkadaşları (2011), yüzeysel davranış sergilemenin, çalışanın duygusal tükenme ve duyarsızlaşma seviyesini yükselttiğini; derinlemesine davranış sergilemenin ise duyarsızlaşmayı azalttığını belirlemişlerdir. Aynı çalışmada derinlemesine davranış ile duygusal tükenme ve kişisel başarı duygusu arasında herhangi bir anlamlı ilişkiye rastlanmamıştır. Mengenci'nin (2015: 133) çalışması da bu bulguları destekler niteliktedir. Duygusal tükenme ile yüzeysel davranış arasında pozitif, derinlemesine davranış ve samimi davranış ile arasında negatif bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Kaya ve Özhan (2012), turist rehberleri üzerinde yürüttükleri çalışmada, çalışanların derinlemesine ve samimi duygusal emek davranışları sergileme eğilimleri arttıkça duyarsızlaşma düzeylerinin azaldığı bulgusuna ulaşılmıştır. Polatçı ve Özyer (2015), duygusal emek değişkeninin bir bütün olarak tükenmişlik düzeyi üzerinde anlamlı bir etkisine rastlamamışlardır. Bununla birlikte duygusal emeğin boyutları ile tükenmişlik ilişkisine bakıldığında, derinlemesine ve samimi davranışın tükenmişliği azaltırken yüzeysel davranışın tükenmişliği arttırdığı bulgusuna ulaşılmıştır. Eroğlu'nun çalışması sonucunda (2014), duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ile yüzeysel davranış arasında pozitif bir ilişki bulunurken yüzeysel davranış ile kişisel başarı boyutu arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Morris ve Feldman (1997), gerçekte hissedilen duygularla örgüt tarafından arzu edilen duygular tutarsız olduğunda duygusal tükenmenin büyük olacağını öne sürmüşlerdir. Duygusal emeğin yoğun olduğu iş kollarında yaptıkları çalışma bulgularına göre, duygusal uyumsuzluk ne kadar büyükse duygusal tükenme de o kadar büyük olur önermesi desteklenirken; duygusal emeğin sıklığı arttıkça duygusal tükenme de artar önermesi ve duygusal emeğin süresi ne kadar uzunsa duygusal tükenme de o kadar fazla olur önermesi desteklenememiştir.

Literatürde duygusal emek ile iş tatmini arasındaki ilişkinin çelişkili olduğu görülmektedir (Diefendorff ve Richard, 2003: 287; Zapf ve Holz, 2006: 8; Başbuğ vd., 2010: 267). Mengenci (2015: 133), farklı sonuçların elde edilmesinin nedenini, bazı çalışmalarda duygusal emeğin yüzeysel davranış, bazılarında derinlemesine davranış

olarak değerlendirilmesinden kaynaklandığını belirtmiştir. Buna göre, Başbuğ ve arkadaşlarının (2010: 268), iki ayrı çağrı merkezi şirketinde yürüttüğü çalışmada yüzeysel davranış sergileyen çalışanların iş tatminlerinin azaldığı, derinlemesine davranış sergileyen çalışanların ise iş tatminlerinin değişmediği bulgusuna ulaşılmıştır. Mengenci (2015), yüzeysel davranış ile iş tatmini arasında negatif bir ilişki bulurken iş tatmini ile derinlemesine davranış ve samimi davranış arasında pozitif ilişki olduğu bulgusuna ulaşmıştır. (Hülshager ve Schewe (2011), yüzeysel davranış ile iş tatmini arasında negatif bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşmışlardır. Bunun yanında yüzeysel davranış ile örgütsel bağlılık arasında da negatif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Diefendorff ve Richard (2003) tarafından gerçekleştirilen araştırma sonuçlarına göre çalışanların, olumlu duyguları ifade etme taleplerine ilişkin algıları ile iş tatminleri olumlu yönde ilişkiliyken, olumsuz duyguları bastırma taleplerine ilişkin algıları ile iş tatminleri olumsuz yönde ilişkilidir. Bir başka çalışmaya göre, örgüt tarafından arzu edilen duygular ile gerçek hisler arasında uyumsuzluk olduğunda ortaya çıkan duygusal uyumsuzluk ne kadar yüksekse iş tatmini de o kadar düşük olmaktadır (Morris ve Feldman, 1997: 267).

Duygusal emeğin sonuçlarını, duygusal emeğin boyutları açısından da değerlendirmek mümkündür. Ampirik kanıtlar, yüzeysel ve derinlemesine davranışın işgörenler için farklı sonuçlar doğurduğunu göstermektedir. Sonuçlar incelendiğinde yüzeysel davranışın derinlemesine davranışa göre daha zararlı sonuçlara sahip olduğu görülmektedir (Goodwin vd., 2011: 538). Yüzeysel davranış, çalışanlar üzerinde öz değerlendirmenin bozulmasına ve uzun vadede depresyona yol açarak çalışan motivasyonunu azaltırken işe devamsızlık ve işten ayrılma niyetini de arttırabilmektedir (Lazányi, 2011: 126). Yüzeysel davranış stratejisinde, çalışanların duygularını değiştirmesi ve kontrol etmesi gerekir. Gerçek duygulardan farklı ifadeler gösterilen bu sürecin özgün olmaması iç gerilimden kaynaklanan stresle sonuçlanabilir ve gerçek duyguları bastırmanın fizyolojik çabası, yalnızca kişinin gerçek duygularından değil, aynı zamanda diğer insanların duygularından da kopuk hissetmeye yol açarak duyarsızlaşma ve kişisel başarının azaldığı hissine yol açabilir (Brotheridge ve Grandey, 2002: 22). Bunun yanında yüzeysel davranış stratejisinde hizmet alıcılar, çalışanlar farklı hissetse bile zorunlu olan ifadeleri her zaman görebildiği için yüzeysel davranış örgütler için arzu edilebilir olarak görülmektedir (Grandey, 2000: 100).

Yüzeysel davranışın çalışanlar için zararlı olduğu meta-analitik bulgularla desteklenirken derinlemesine davranış, hissedilen duygularla sergilenen duyguların uyumlu olmasından dolayı genellikle yararlı olarak tanımlanır. Ancak ilgili literatür incelendiğinde, derinlemesine davranışın, işgören refahıyla yararlı mı, zararlı mı yoksa ilgisiz mi olduğu konusunda fikir birliğine varılamadığı görülmektedir (Gabriel vd., 2015: 863). Hülshager ve Schewe (2011: 383), derinlemesine davranışın performansla olumlu ilişki sergilediği ve çalışan refahıyla ilgisiz olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Ashforth ve Humphrey ise (1993: 97), derinlemesine davranışın çalışanın otantik benlikle olan temasını kaybetmesi nihayetinde kendine yabancılaşmaya yol açabileceğini ve kişinin gerçek duyguyu tanıma ve hatta deneyimleme yeteneğini bozabileceğini öne sürmüştür. Yüzeysel ve derinlemesine davranışın aksine duyguların sergilenmesi sırasında yaygın olarak görülen samimi davranış, duygusal emeğe atfedilen olumsuz etkilerle ilişkilendirilmez aksine gerçek hislerini sergileyen çalışanların duyguları daha samimi gözükeceği için iyi müşteri hizmeti ile sonuçlanabilir (Diefendorff vd., 2005: 340).

Bir çalışanın, belirli bir durumda gerçekte hissetmediği duyguları ifade etmesi gerektiğinde ortaya çıkan duygusal uyumsuzluk, yüzeysel davranışın gerginliğini arttırırken derinlemesine davranışla sistematik olarak ilişkili görülmemektedir (Côté, 2005). Duygusal uyumsuzluğun duygusal tükenme ile olumlu yönde ilişkili olduğu bulgulanmıştır (Zapf ve Holz, 2006). Ayrıca Morris ve Feldman (1997), duygusal uyumsuzluk ile iş tatmini arasında olumsuz yönde bir ilişkinin olduğu bulgusuna ulaşırken, Zapf ve Holz (2006), duygusal uyumsuzluk ile duyarsızlaşma arasında olumlu yönde ilişkili olduğu bulgusuna ulaşmışlardır.

Duygusal emek ile ilgili genellikle olumsuz sonuçlar üzerine odaklanılsa da hem örgütler hem de çalışanlar için olumlu sonuçlarından söz edilebilir. Ashforth ve Humphrey duygusal emeğin olumlu sonuçlarını şu şekilde sıralamıştır (1993: 94 - 95):

- Örgüt tarafından belirlenen duygusal davranış kurallarına uymak görevin başarılmasını kolaylaştırır.
- Hizmet sunumu sırasında karşılaşılan etkileşimin dinamik yapısı göz önüne alındığında, duygusal emek, etkileşimi düzenlemek için kritik bir araç sağlar. Bu nedenle, duygusal emek kişinin görev gereksinimlerini başarıyla yerine getirebileceği inancını ve görev etkinliğini arttırabilir.

- Sosyal beklentileri karşılayarak etkileşimleri daha öngörülebilir hale getirir ve etkileşimleri bozabilecek utanç verici kişilerarası sorunları önler.
- Hissedilen duyguları değil örgüt tarafından arzu edilen duyguların gösterimini zorunlu kılan duygusal davranış kuralları, çalışanın nesnellliğini ve duygusal dengesini korumasını sağlar.
- Duygusal davranış kuralları davranışı kısıtlasa da, bu kuralların kabul edilebilirlik aralığı, otantik benliğinin en azından bir kısmını canlandırarak, çalışanın kendini ifade etmesini kolaylaştırabilir.

Duygusal davranış kurallarına uyulmasıyla gösterilen tek tip bir tutum, görevlerin ve yüksek kaliteli hizmetlerin verimli bir şekilde yürütülmesini sağlayacaktır. Hizmet alıcının sergilenen duyguyu samimi olarak algılaması sonucunda, kişilerarası sorunlar azalacak ve iş verimliliği artacaktır. Duygusal emeğin olumlu sonuçlarına ilişkin çalışmalar incelendiğinde, bulguların ampirik olarak tutarsız olduğu görülmektedir. Buna göre Bağcı ve Mohan Bursalı (2015: 85), yüzeysel davranış boyutunun, iş performansı boyutlarından görev performansı ve bağlamsal performans boyutları üzerinde negatif yönlü bir etkiye sahip olduğu bulgusuna ulaşmışlardır. Benzer olarak Hülshager ve Schewe (2011: 373, 379), yüzeysel davranış ile görev performansı, duygusal performans ve müşteri memnuniyeti arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulmuşlardır. Ancak Yürür ve Ünlü beklenenin aksine (2011: 201), yüzeysel davranışın görev ve bağlamsal performans sergileme niyetleri üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu bulgusuna ulaşmışlardır. Yazında çelişkili sonuçlar olmasına karşın, gerçek hislerin maskelenerek örgütün arzuladığı duyguları sergilemeyi içeren yüzeysel davranışın performansı olumsuz yönde etkilemesi beklenebilir.

Öte yandan, derinlemesine davranışın görev performansı ve bağlamsal performans üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu bulgulanmıştır (Yürür ve Ünlü, 2011: 201-202; Bağcı ve Mohan Bursalı, 2015: 86). Ancak Hülshager ve Schewe beklenenin aksine (2011: 373, 380), derinlemesine davranış ile görev performansı arasında pozitif bir ilişkiye rastlamamışlardır. Goodwin ve arkadaşları ise (2011: 540), ne yüzeysel davranışın ne de derinlemesine davranışın iş performansı üzerinde önemli ölçüde etkisinin olmadığını bulgulamışlardır. Yazındaki genel görüş derinlemesine davranışın, işgörenlerin görev performansı sergileme niyetlerini arttırdığı yönündedir (Yürür ve Ünlü, 2011: 201-202). Ek olarak duygusal emeğin boyutlarından olan samimi davranışın, hem görev hem de bağlamsal performans üzerinde olumlu bir etkiye sahip

olduğu bulgulanmıştır. Bu bulgu genel kabule uygun olarak, duyguları samimi olarak ifade etmenin performansı olumlu yönde etkileyeceğine ilişkin sonucu ortaya koymaktadır (Bağcı ve Mohan Bursalı, 2015: 86).

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI VE DUYGUSAL EMEK ARASINDAKİ İLİŞKİYİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

2.1. YÖNTEM

2.1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Adalet, geçmişten günümüze kadar büyük bir ilgi odağı olmuş ve uzun yıllardır araştırılan bir kavramdır. Yaşantımızın önemli bir kısmını geçirdiğimiz çalışma hayatını da adaletten ayrı düşünmek mümkün değildir. Örgütsel adalet çalışanların örgüt tarafından yürütülen uygulamaları adil olarak algılayıp algılamadığı ile ilgilidir. Eğer örgüt içinde elde edilen kazanımlar işe harcanan çabayı yansıtıyorsa, maaş, terfi, ayrıcalık gibi dağıtımlar adil olarak yapılıyorsa, süreçler tutarlı ön yargıdan uzak uygulanıyorsa ve doğru, tutarlı bilgilere dayandırılıyorsa, yöneticiler nazik, saygılı ve samimi davranıyorsa ve süreçleri doğru ve mantıklı bir şekilde açıklıyorsa çalışanların adalet algısının yüksek olması beklenir. Adalet algısının yüksek olması çalışanların örgüte güven duymasını sağlayarak olumlu iş çıktılarının ortaya çıkmasına yol açar. Çalışanlar bu temel beklentileri yerine getirildiğinde, göstermesi beklenen duyguları gerçekten yaşamaya çalışır ve müşterilere karşı samimi davranışlar sergiler. Bu bağlamda adalet algısının yükselmesi çalışanların duygularını daha rahat ifade etmesine yardımcı olur.

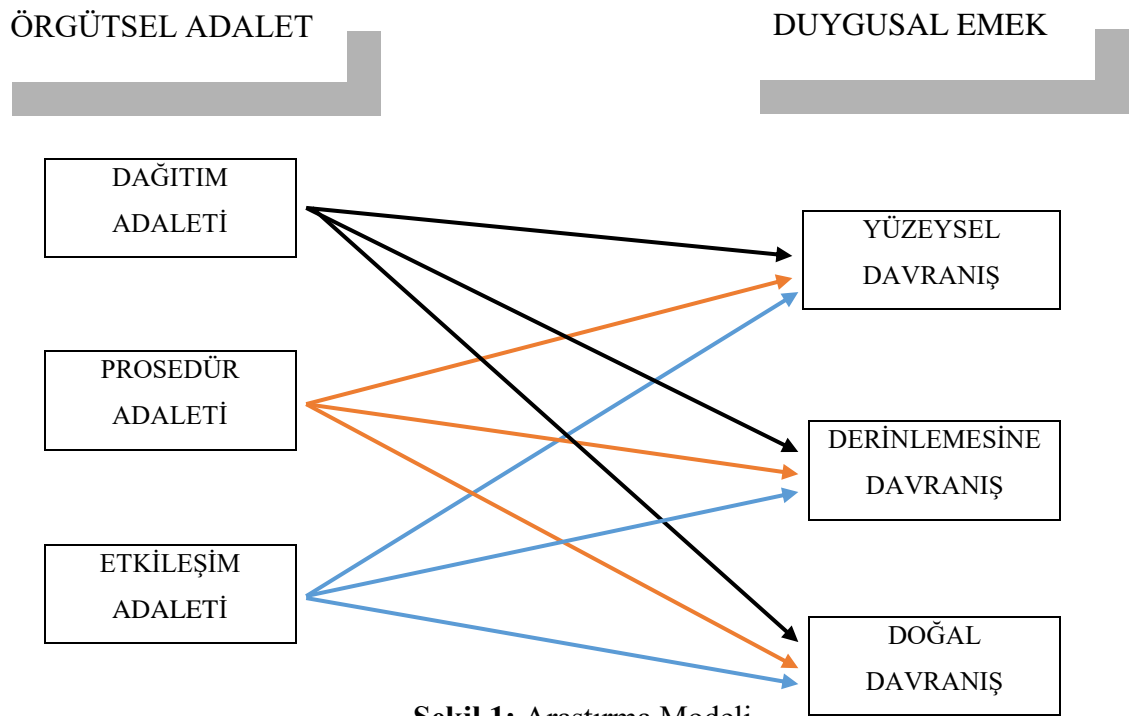
Hizmet işlemleri sırasında örgüt tarafından arzu edilen duyguyu karşı tarafa ifade etme olarak tanımlanan duygusal emek (Ashforth ve Humphrey, 1993: 90; Morris ve Feldman, 1996: 987), günümüzde açık bir iş gereksinimi haline gelmiştir. Sevgi, nefret, kıskançlık, mutluluk, üzüntü, hüsrana, acıma, korku, tatmin, neşe gibi birçok duygunun hissedildiği çalışma ortamında, bazı duygular örgüt tarafından arzu edilirken bazı duyguların da bastırılması istenmektedir. İstenen duyguların gösterimi sırasında çalışanlar bazen bu duyguları içselleştirerek yaşamaya çalışır. Bazen ekstra bir performans sergileyerek rol yapar. Bazen de bu duyguları samimidir rol yapma ihtiyacı duymaz. Hizmet işlemlerinin kaliteli olması için örgütler tarafından arzu edilen duyguların içselleştirilerek yaşanmaya çalışılması ve doğal olarak ortaya çıkmasıdır.

Bankacılık, duygusal emek gösteriminin en yoğun olduğu sektörlerden biridir (Hochschild, 1983: 246-251). Bankacılık hizmeti sunulurken müşteri ile birebir ilişim kurulması yoğun bir duygusal emek harcanmasına yol açmaktadır. Çalışanların örgüt

tarafından belirlenen hedefleri gerçekleştirmesi ve denetlemelerde sorun yaşamaması için hizmet kalitesini artırması gerekmektedir. Bunun da yolu müşteriye karşı samimi davranmaktan geçmektedir. Uygun duyguların sergilenmesi müşteri memnuniyeti ve sadakatinin sağlanması için zorunlu bir ihtiyaç olarak görülmektedir. Bankacılık sektöründe “insanlar banka ile değil bankacı ile çalışır” düşüncesi çalışanların omzuna ağır bir sorumluluk yüklemektedir. Çalışanlardan beklenti bu kadar yüksekken çalışanların da en temel beklentilerinden biri adalettir. Bu anlamda bu çalışmanın amacı bankacılık sektöründe çalışan personelin örgütsel adalet algısı ve duygusal emek düzeyi arasındaki ilişkiyi ortaya koymak, bu değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemek ve incelemektir. Ayrıca banka çalışanlarının örgütsel adalet algısı ve duygusal emek düzeyinin cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, sektör, pozisyon ve kıdeme göre farklılık gösterip göstermediğinin araştırılması da amaçlanmaktadır.

2.1.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

İlgili literatür incelemesi neticesinde oluşturulan araştırma modeli ve hipotezler aşağıda verilmiştir.



H_{1a}: Dağıtım adaleti ile yüzeysel davranış arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1b}: Dağıtım adaleti ile derinlemesine davranış arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1c}: Dağıtım adaleti ile doğal davranış arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

H_{2a}: Prosedür adaleti ile yüzeysel davranış arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

H_{2b}: Prosedür adaleti ile derinlemesine davranış arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

H_{2c}: Prosedür adaleti ile doğal davranış arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

H_{3a}: Etkileşim adaleti ile yüzeysel davranış arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

H_{3b}: Etkileşim adaleti ile derinlemesine davranış arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

H_{3c}: Etkileşim adaleti ile doğal davranış arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

2.1.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Denizli merkezde faaliyet gösteren özel ve kamu bankaları oluşturmaktadır. Türkiye Bankalar Birliğinin resmi internet sitesinden alınan bilgiye göre 2020 yılında, Denizli ilinde 1924 banka çalışanı bulunmaktadır (TBB, 2021). Araştırma evreninin banka çalışanlarından seçilmesinin sebebi örgüt çatısı altında istihdam edilen çok sayıda çalışan olduğu için örgütsel adalet algısının etkili bir şekilde ölçüleceği ve müşteri ile birebir iletişim kurulduğu için duygusal emek gösteriminin yoğun olduğu düşüncesidir.

Bu doğrultuda Denizli ilindeki 1924 banka çalışanın 259'una ulaşılmıştır. Araştırmada 610 kişiye anket formu gönderilmiştir. 289 geri dönüş alınmıştır. 30 anket formu eksik veya cevapsız bırakıldığı için değerlendirmeye alınmamıştır. Dolayısıyla katılım oranı 0,42 olarak hesaplanmıştır.

2.1.4. Veri Toplama Araçları

Araştırmada, veri toplama tekniği olarak anket tekniğinden yararlanılmıştır. Üç bölümden oluşan anketin ilk bölümünde araştırmaya katılanların demografik özelliklerini tespit etmeye yönelik sorular (cinsiyet, yaş, kıdem, medeni durum, eğitim durumu, sektör, pozisyon) yer almıştır.

Örgütsel adalet algılarını belirlemek üzere Colquitt (2001) tarafından geliştirilen, Özmen, Arbak ve Özer (2007) tarafından Türkçeye uyarlanıp geçerlik ve güvenilirliği test edilen ölçekten faydalanılmıştır. Yazarlar tarafından yapılan çalışmada kullanılan ölçek dağıtım, prosedür ve etkileşim adaleti olmak üzere üç boyutta toplanmış ve etkileşim adaleti bilgisel ve kişilerarası adalet olarak ayrılmamıştır. Colquitt'in ölçeğinde ise, dağıtım adaleti algısını ölçmek üzere dört, prosedür adaleti algısını ölçmek üzere yedi, kişilerarası adalet algısını ölçmek üzere dört (bu boyutla ilgili dördüncü ifade terstir ve çevrilerek analize dahil edilmiştir), bilgisel adalet algısı boyutu ile ilgili beş olmak üzere toplam yirmi ifade yer almaktadır. Ölçekteki maddeler için 1'den 5'e kadar olmak üzere "Çok Az", "Az", "Kısmen", "Yeterince" ve "Büyük Ölçüde" şeklinde 5'li likert tipindeki seçenekler yer almaktadır.

Duygusal Emeğin ölçümünde ise Diefendorff ve arkadaşları (2005) tarafından, Grandey (2003) ve Kruml ve Geddes'in (2000) duygusal emek ölçeklerinin bazı maddelerinin alınarak uyarlanması ve bazı maddelerinin geliştirilmesiyle oluşturulan, Basım ve Beğenirbaş tarafından Türkçeye uyarlanıp geçerlik ve güvenilirliği test edilen ölçekten faydalanılmıştır. Ölçekte sırasıyla yüzeysel rol yapma (7 madde), derinden rol yapma (4 madde) ve doğal duygular (3 madde) olmak üzere üç alt boyut vardır. Ölçekteki maddeler için 1'den 5'e kadar olmak üzere "Hiç katılmıyorum", "Katılmıyorum", "Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum", "Katılıyorum" ve "Tamamen katılıyorum" şeklinde 5'li likert tipindeki seçenekler yer almaktadır.

2.1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Varsayımları

Örgütsel adalet ve duygusal emek arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bu çalışma bazı kısıtlara sahiptir. Araştırma sırasında Covid-19 salgınının dünya çapında etkisini göstermesiyle birlikte birçok banka pandemi dönemi kısıtlamaları adı altında anket çalışması yapılmasına sıcak bakmamıştır. Ayrıca bankaların ve dolayısıyla banka çalışanlarının çok yoğun çalışma koşullarında faaliyetlerini yürütmesi anket çalışması yapılması için zorluk oluşturmuştur.

2.2. BULGULAR

2.2.1. Demografik Yapıya Dönük Bulgular

Bu bölümde ilk olarak katılımcıların demografik özelliklerine yer verilmiştir. Örneklem, toplamda 259 kişiden meydana gelmektedir. Bunların demografik özelliklerine göre dağılımları Tablo 6’da verilmiştir.

Tablo 6: Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

	FREKANS	% FREKANS
YAŞ		
20-29 yaş arası	51	19,7
30-39 yaş arası	146	56,4
40-49 yaş arası	52	20,1
50 yaş ve üzeri	10	3,9
SEKTÖR		
Kamu	104	40,2
Özel	155	59,8
CİNSİYET		
Erkek	140	54,1
Kadın	119	45,9
ÇALIŞMA SÜRESİ		
1-5 Yıl	77	29,7
6-10 Yıl	88	34
11-15 Yıl	52	20,1
16-20 Yıl	42	16,2
MEDENİ DURUM		
Bekâr	58	22,4
Evli	201	77,6
EĞİTİM DURUMU		
Lise ve Dengi	15	5,8
Ön Lisans	18	6,9
Lisans	211	81,5
Lisans Üstü	15	5,8
POZİSYON		
Memur	116	44,8
Şef	84	32,4
Müdür Yrd.	44	17
Müdür	15	5,8

Tablo 6’ya göre katılımcıların %54,1’i (140 kişi) erkek, %45,9’u (119 kişi) kadın; %22,4’ü (58 kişi) bekâr, %77,6’sı (201 kişi) evlidir. Katılımcıların %19,7’si 20-29 yaş arası; %56,4’ü 30-39 yaş arası; %20,1’i 40-49 yaş arası; %3,9’u 50 yaş ve üzeri yaş grubunda bulunmaktadır. Katılımcıların büyük çoğunluğunun (%56,4) 30-39 yaş grubu arasında toplandığı görülmektedir. Çalışma sürelerine göre dağılımlarına bakılacak olursa katılımcıların %29,7’si 1-5 yıl; %34’ü 6-10 yıl; %20,1’i 11-15 yıl ve %16,2’si ise 16 yıldan fazla bir süredir çalışmaya devam etmektedir. Çalışanların büyük çoğunluğu (%87,3-226 kişi) lisans ve üzeri bir eğitime sahip iken, çalıştıkları sektöre bakıldığında %40,2’sinin kamu; %59,8’inin ise özel sektörde çalıştığı görülmektedir.

Bu çalışanların %44,8'i memur, %32,4'ü şef, %17'si müdür yardımcısı ve %5,8'i de müdür pozisyonundadır.

2.2.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Geçerliliği ve Güvenilirliği

Ölçeğin yapı geçerliği için açıklayıcı faktör analizi kullanılmıştır. Analize başlamadan önce toplanan verilerin faktör analizine elverişli olup olmadığı incelenmiştir. Bunun için Bartlett's testi yapılmıştır. Verilerin faktör analizine uygunluğunun belirlenmesi için Barlett testinin anlamlı çıkması gerekmektedir. Daha sonra değişkenler arasındaki korelasyonları ve faktör analizine uygunluğu ölçmek için KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) değerine bakılmıştır. KMO oranının ise 0,5in üzerinde olması gerekmektedir.

Barlett testinin anlamlı çıkması ve KMO oranının ise 0,5in üzerinde olması durumunda ölçeğin temel bileşenlerini belirlemek amacıyla Compenent Faktör Analizi yapılmaktadır. Ölçeğin faktör sayısını saptamak için özdeğer istatistiğinden yararlanılmıştır. Özdeğer istatistiğinde 1'den büyük olan faktörler anlamlı olarak kabul edilmektedir.

Ayrıca bu bölümde araştırmada kullanılan örgütsel adalet ölçeği ile duygusal emek ölçeğinin güvenilirlik düzeyleri test edilmiş ve elde edilen sonuçlar değerlendirilmiştir. Güvenilirlik analizi, bir ölçeğin maddeleri arasındaki iç tutarlılığı analiz etmek amacıyla yapılmaktadır. Bu doğrultuda ölçeklerin güvenilirliğinin belirlenebilmesi için yaygın bir şekilde kullanılan araçlardan biri olan Cronbach's Alpha iç tutarlılık katsayısı kullanılarak verilerin güvenilirliği test edilmiştir.

2.2.2.1. Örgütsel Adalet Ölçeği'nin Geçerlilik Analizi

Yapılan faktör analizi sonucunda elde edilen faktörlerin özdeğer ve açıklanan varyanslarına ilişkin bulgular Tablo 7'de verilmiştir.

Tablo 7: Örgütsel Adalet Ölçeği'nin Özdeğer ve Varyansları

Faktörler	Özdeğerler	Açıklanan Varyans (%)	Birikimli Varyans (%)
1	8,544	42,718	42,718
2	2,785	13,925	56,643
3	2,055	10,277	66,920
KMO test değeri: 0,919			
Barlett testi sig. Değeri: ,000			
$\chi^2= 3724,782$			

Tablo 7'ye bakıldığında Örgütsel Adalet Ölçeği'nde özdeğeri 1'den büyük 3 faktörün ortaya çıktığı görülmektedir. Ölçekte yer alan birinci faktörün açıklanan varyans değerinin % 42,718 olduğu, ikinci faktörün açıklanan varyans değerinin %13,925 olduğu ve son olarak üçüncü faktörün açıklanan varyans değerinin %10,277 olduğu görülmektedir. Ölçeğin toplam varyans değeri ise %66,920'dir. Sonuç olarak toplam varyans değerinin 0,50'nin altında olmaması istenen bir durumdur.

Araştırmada kullanılan Örgütsel Adalet Ölçeği'nin faktör analizine uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi ve Bartlett's testi ile incelenmiştir. Tablo 7'de görüldüğü üzere araştırmada kullanılan ölçeğin KMO değeri 0,919 ve Barlett testi sonuçları da istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($\chi^2=3724,782$ ve $p<0,01$). Bu sonuçlara göre Örgütsel Adalet Ölçeği verilerinin faktör analizine uygun olduğu anlaşılmaktadır.

Faktör yükleri ve araştırmada kullanılan örgütsel adalet ölçeği'nin güvenilirlik düzeyinin belirlenebilmesi için ölçeğin Cronbach's Alpha katsayı değeri Tablo 8'de gösterilmiştir.

Tablo 8: Örgütsel Adalet Ölçeği'nin Faktör Yükü ve Cronbach's Alpha Değerleri

Örgütsel Adalet Ölçeği	Faktörler			
	Etkileşim Adaleti	Prosedür Adaleti	Dağıtım Adaleti	
Size değer verir mi?	,846			
Size saygılı davranır mı?	,825			
Süreçlere yönelik açıklamaları mantıklı mıdır?	,823			
Size nazik davranır mı?	,818			
Bilgi aktarırken herkesin anlayabileceği dilden konuşur mu?	,817			
Süreçleri bütünüyle açıklar mı?	,810			
Sizinle olan diyaloglarında samimi midir?	,800			
Süreçlere yönelik ayrıntıları zamanında aktarır mı?	,748			
Size haksız yorum ve eleştiriler yöneltir mi?	,428			
Bu süreçler tutarlı bir şekilde uygulanıyor mu?		,812		
Bu süreçler doğru ve tutarlı bilgilere mi dayandırılmıştır?		,778		
Bu süreçler önyargılardan uzak uygulanıyor mu?		,731		
Bu süreçler etik ve ahlaki standartlara uygun mudur?		,727		
Bu süreçler esnasında elde edilen kazanımlar üzerinde etkiniz var mıdır?		,704		
Fikirlerinizi ve duygularınızı bu süreçler esnasında ifade edebiliyor musunuz?		,699		
Süreçler sonucu ulaşılan kazanımların düzeltilmesini talep edebilir misiniz?		,649		
Elde ettiğiniz kazanımlar göstermiş olduğunuz performansa uygun mudur?			,897	
Elde ettiğiniz kazanımlar tamamladığınız işe uygun mu?			,855	
Elde ettiğiniz kazanımlar işinize harcadığınız çabanızı yansıtır mı?			,851	
Elde ettiğiniz kazanımlar kuruma yaptığınız katkıyı yansıtır mı?			,838	
Cronbach's Alpha	Boyutlar	,884	,879	,917
	Örgütsel Adalet	,913		

Tablo 8'e göre, faktörlerin faktör yük değerleri sırasıyla etkileşim adaleti alt boyutunda 0,428 ile 0,846 arasında; prosedür adaleti alt boyutunda 0,649 ile 0,812 arasında ve dağıtım adaleti alt boyutunda 0,838 ile 0,897 arasında değişim göstermektedir. Örgütsel adalet ölçeğine ilişkin her bir ifade incelendiğinde, faktör

yüklerinin tamamının 0,40'tan büyük olduğu ve sosyal bilimler için kabul edilebilir büyüklüğün üzerinde olduğu tespit edilmiştir.

Örgütsel adalet ölçeğinde yer alan 20 soru etkileşim adaleti, prosedürel adaleti ve dağıtım adaleti olmak üzere üç faktörlü bir yapı oluşturmuştur. Araştırmanın devamında örgütsel adalet ölçeği 3 boyut olarak kullanılacaktır. Örgütsel adalet ölçeği 3 boyutlu olarak ele alınıp Cronbach Alpha değerleri hesaplanmıştır. Cronbach Alpha (α) değerleri, örgütsel adalet ölçeği için 0,913, etkileşim adaleti boyutu için 0,884, prosedür adaleti boyutu için 0,879, dağıtım adaleti boyutu için 0,917 olarak bulunmuştur. Bu sonuçlar ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir.

2.2.2.2. Duygusal Emek Ölçeği'nin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi

Yapılan faktör analizi sonucunda ölçekte yer alan ifadelerin özdeğer ve açıklanan varyanslarına ilişkin bulgular Tablo 9'da verilmiştir.

Tablo 9: Duygusal Emek Ölçeği'nin Özdeğer ve Varyansları

Faktörler	Özdeğerler	Açıklanan Varyans (%)	Birikimli Varyans (%)
1	4,481	32,010	32,010
2	3,594	25,673	57,683
3	1,420	10,140	67,823
KMO test değeri: 0,831 Barlett testi sig. Değeri: ,000 $\chi^2= 2019,893$			

Tablo 9'a bakıldığında Duygusal Emek Ölçeği'nde özdeğeri 1'den büyük 3 faktörün ortaya çıktığı görülmektedir. Ölçekte yer alan birinci faktörün açıklanan varyans değerinin % 32,010 olduğu, ikinci faktörün açıklanan varyans değerinin % 25,673 olduğu ve son olarak üçüncü faktörün açıklanan varyans değerinin %10,140 olduğu görülmektedir. Ölçeğin toplam varyans değeri ise % 67,823'tür. Sonuç olarak toplam varyans değerinin 0,50'nin altında olmaması istenen bir durumdur.

Araştırmada kullanılan Duygusal Emek Ölçeği'nin faktör analizine uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri ve Bartlett's testi ile incelenmiştir. Tablo 9'da görüldüğü üzere araştırmada kullanılan ölçeğin KMO değeri 0,831 ve Bartlett testi sonuçları da istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($\chi^2=2019,893$ ve $p<0,01$). Bu

sonuçlara göre Duygusal Emek Ölçeği verilerinin faktör analizine uygun olduğu anlaşılmaktadır.

Duygusal emek ölçeği'nin faktör yük değerleri Araştırmada kullanılan Duygusal Emek Ölçeği'nin güvenilirlik düzeyinin belirlenebilmesi için ölçeğin Cronbach's Alpha katsayı değeri Tablo 10'da verilmiştir.

Tablo 10: Duygusal Emek Ölçeği'nin Faktör Yüğü ve Cronbach's Alpha Değerleri

Duygusal Emek Ölçeği	Faktörler			
	Yüzeysel Davranış	Derinlemesine Davranış	Doğal Davranış	
İşimin gerektirdiği duyguları gösterebilmek için rol yaparım.	,829			
İşimin gerektirdiği duyguları sergileyebilmek için farklı yüz ifadeleri takınırım.	,811			
Müşteri ile ilgilenirken kötü hissetsem bile iyiymişim gibi davranırım.	,753			
Müşterilerle uygun şekilde ilgilenebilmek için rol yaparım.	,719			
Müşterilere karşı gerçekten hissettiklerimden farklı duygular sergilerim.	,700			
Müşterilerle ilgilenirken bir şov yapar gibi ekstra performans sergilerim.	,544			
Göstermem gereken duyguları gerçekte de hissetmek için çaba harcarım.		,873		
Müşterilere göstermem gereken duyguları hissedebilmek için elimden geleni yaparım.		,870		
Müşterilere sergilemem gereken duyguları içimde de hissedebilmek için yoğun çaba gösteririm.		,836		
Müşteriye sergilemem gereken davranışları gerçekten yaşamaya çalışırım.		,832		
Müşterilere karşı hislerim o an hissettiklerimle aynıdır.			,864	
Müşterilere gösterdiğim duygular doğaldır.			,814	
Müşterilere gösterdiğim duygular samimidir.			,784	
Cronbach's Alpha	Boyutlar	,848	,891	,875
	Duygusal Emek	,740		

Faktör analizi sonuçlarına göre ölçekteki 7. madde (Müşteri ile ilgilenirken sahte duygular gösteririm) yüzeysel davranış boyutunda olması gerekirken farklı bir boyutta yer aldığı için ölçekten çıkarılmış ve faktör analizi tekrar yapılmıştır.

Tablo 10'a göre, faktörlerin faktör yük değerleri sırasıyla yüzeysel davranış alt boyutunda 0,544 ile 0,829 arasında; derinlemesine davranış alt boyutunda 0,832 ile 0,873 arasında ve doğal davranış alt boyutunda 0,784 ile 0,864 arasında değişim göstermektedir. Duygusal emek ölçeğine ilişkin her bir ifade incelendiğinde, faktör yüklerinin tamamının 0,40'tan büyük olduğu ve sosyal bilimler için kabul edilebilir büyüklüğün üzerinde olduğu tespit edilmiştir.

Yapılan faktör analizi sonuçlarına göre, ölçeğin literatürle uyumlu olarak üç alt boyuta sahip olduğu anlaşılmaktadır. Bunlar yüzeysel davranış, derinlemesine davranış ve doğal davranış olarak adlandırılmaktadır. Cronbach Alpha (α) değerleri, duygusal emek ölçeği için 0,740, yüzeysel davranış alt boyutu için 0,848, derinlemesine davranış alt boyutu için 0,891, doğal davranış alt boyutu için 0,875 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçlar duygusal emek ölçeğinin ve boyutlarının güvenilir olduğunu göstermektedir.

2.2.3. Tanımlayıcı İstatistikler

Bu bölümde araştırmaya katılan çalışanların anket sorularına verdiği cevaplar neticesinde, araştırmada kullanılan ölçeklerde yer alan ifadelerin ortalama ve standart sapmalarına yer verilerek elde edilen bulgular değerlendirilmiştir. Ayrıca hipotezlerin ve farklılıkların test edilmesinden önce, verilerin normal dağılıma uygun olup olmadığını belirlemek amacıyla ifadelerin çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiştir. Çarpıklık ve basıklık değerleri -2 ile +2 arasında değerler aldığı anda verilerin normal dağıldığından bahsedilebilir (Kanten, 2012: 195). Ortamalar yorumlanırken değerler düşük,(1-2,59) orta(2,60-3,39) ve yüksek(3,40-5) olmak üzere üç düzeyde değerlendirilebilir.

2.2.3.1. Örgütsel Adalet Ölçeği'ne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Örgütsel adalet ölçeğine ilişkin tanımlayıcı istatistik bulgularına aşağıdaki Tablo 11'de yer verilmiştir.

Tablo 11: Örgütsel Adalet Ölçeği'ne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Örgütsel Adalet Ölçeği	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Baskılık
Prosedür Adaleti	3,42	,734	-,349	-,205
Fikirlerinizi ve duygularınızı bu süreçler esnasında ifade edebiliyor musunuz?	3,53	,924	-,542	,155
Bu süreçler esnasında elde edilen kazanımlar üzerinde etkiniz var mıdır?	3,64	,876	-,513	,385
Bu süreçler tutarlı bir şekilde uygulanıyor mu?	3,37	,859	-,462	,251
Bu süreçler önyargılardan uzak uygulanıyor mu?	3,14	1,023	-,252	-,321
Bu süreçler doğru ve tutarlı bilgilere mi dayandırılmıştır?	3,39	,980	-,384	-,176
Süreçler sonucu ulaşılan kazanımların düzeltilmesini talep edebilir misiniz?	3,36	1,008	-,411	-,168
Bu süreçler etik ve ahlaki standartlara uygun mudur?	3,52	1,058	-,581	-,031
Dağıtım Adaleti	3,06	1,068	-,183	-,641
Elde ettiğiniz kazanımlar işinize harcadığınız çabanızı yansıtır mı?	3,00	1,180	-,193	-,748
Elde ettiğiniz kazanımlar tamamladığınız işe uygun mu?	3,06	1,176	-,207	-,725
Elde ettiğiniz kazanımlar kuruma yaptığınız katkıyı yansıtır mı?	3,21	1,190	-,293	-,825
Elde ettiğiniz kazanımlar göstermiş olduğunuz performansa uygun mudur?	2,97	1,227	-,060	-,983
Etkileşim Adaleti	3,70	,878	-,609	,220
Size nazik davranır mı?	3,86	,914	-,663	,303
Size değer verir mi?	3,79	,963	-,770	,451
Size saygılı davranır mı?	3,89	,930	-,775	,393
Size haksız yorum ve eleştiriler yöneltir mi?	2,34	1,168	,443	-,742
Sizinle olan diyaloglarında samimi midir?	3,55	1,124	-,651	-,126
Süreçleri bütünüyle açıklar mı?	3,50	1,101	-,426	-,343
Süreçlere yönelik açıklamaları mantıklı mıdır?	3,69	1,015	-,642	,159
Süreçlere yönelik ayrıntıları zamanında aktar mı?	3,53	1,122	-,578	-,293
Bilgi aktarırken herkesin anlayabileceği dilden konuşur mu?	3,77	1,041	-,820	,335
Örgütsel Adalet	3,46	,687	-,306	,046

Tablo 11 incelendiğinde örgütsel adalet 3,46 ile yüksek bir ortalamaya sahiptir. Örgütsel adaletin boyutlarından elde edilen verilere göre en yüksek ortalamanın 3,70 ile etkileşim adaleti boyutuna ait olduğu ve söz konusu ortalamanın yüksek düzeyde

olduğu görülmektedir. Bu konuyla alakalı bankalarda yöneticilerin çalışanlara etkileşimli davrandığından söz edilebilir. Bir başka yüksek ortalamaya sahip boyutun 3,42 ile prosedür adaleti olduğu gzlmektedir. Dağıtım adaleti boyutunun ise 3,06 ile orta düzeyde bir ortalamaya sahip olduğu söylenbilir. Etkileşim adaleti içinde yer alan ‘‘Size saygılı davranır mı?’’ sorusunun 3,89 ile en yüksek ortalamaya sahip soru olduğu gzlmektedir. Buradan hareketle yöneticilerin çalışanlara saygılı davrandığından bahsedilebilir.

Verilerin analiz edilemesi noktasında uygulanacak yönteme karar verebilmek için incelenen arpıklık ve basıklık değerleri incelendiğinde, örgütsel adalet ölçeğinde yer alan ifadelerin -2 ile +2 arasında değerler aldıkları görülmektedir. Bu sonuçlar ışığında örgütsel adalet ve boyutlarının normal dağılım varsayımını desteklediği anlaşılmaktadır.

2.2.3.2. Duygusal Emek leği’ne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Duygusal emek leğine ilişlin tanımlayıcı istatistik bulgularına aşağıdaki Tablo 12’de yer verilmiştir.

Tablo 12: Duygusal Emek Ölçeği'ne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Duygusal Emek Ölçeği	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Baskılık
Yüzeysel Davranış	2,95	,871	-,029	-,642
Müşterilerle uygun şekilde ilgilenebilmek için rol yaparım.	2,92	1,264	-,083	-1,229
Müşteri ile ilgilenirken kötü hissetsem bile iyiymişim gibi davranırım.	3,44	1,093	-,539	-,618
Müşterilerle ilgilenirken bir şov yapar gibi ekstra performans sergilerim.	2,56	1,141	,293	-,810
İşimin gerektirdiği duyguları gösterebilmek için rol yaparım.	2,95	1,167	-,130	-,984
İşimin gerektirdiği duyguları sergileyebilmek için farklı yüz ifadeleri takınırım.	3,00	1,189	-,132	-1,124
Müşterilere karşı gerçekten hissettiklerimden farklı duygular sergilerim.	2,83	1,074	,109	-,706
Derinlemesine Davranış	3,34	,886	-,370	-,410
Müşteriye sergilemem gereken davranışları gerçekten yaşamaya çalışırım.	3,44	,948	-,525	-,217
Göstermem gereken duyguları gerçekte de hissetmek için çaba harcarım.	3,25	1,066	-,350	-,660
Müşterilere göstermem gereken duyguları hissedebilmek için elimden geleni yaparım.	3,44	1,015	-,530	-,330
Müşterilere sergilemem gereken duyguları içimde de hissedebilmek için yoğun çaba gösteririm.	3,22	1,050	-,370	-,691
Doğal Davranış	3,66	,946	-,481	-,207
Müşterilere gösterdiğim duygular samimidir.	3,86	,994	-,719	,026
Müşterilere gösterdiğim duygular doğaldır.	3,80	1,052	-,697	-,239
Müşterilere karşı hislerim o an hissettiklerimle aynıdır.	3,31	1,123	-,251	-,704
Duygusal Emek	3,23	,539	-,091	,699

Tablo 12 incelendiğinde duygusal emeğin 3,23 ile orta düzeyde bir ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Elde edilen verilere göre duygusal emek değişkeninin boyutları değerlendirildiğinde doğal davranış boyutu 3,66 ile yüksek bir ortalamaya sahiptir. Bu sonucu görmek sevindiricidir. Banka çalışanlarının rol yapmaya ihtiyaç duymaksızın duygularını samimi olarak sergilediğinden söz edilebilir. Derinlemesine davranış boyutu ise 3,34 ile orta düzeyde bir ortalamaya sahiptir. Benzer olarak yüzeysel davranış boyutunun da 2,95 ile orta düzeyde bir ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Buna ek olarak doğal davranış boyutu içinde yer alan “Müşterilere gösterdiğim duygular samimidir” maddesi 3,86 ile en yüksek ortalamaya sahip

maddedir. Buradan hareketle çalışanların müşterilere karşı samimi duygular gösterdiğinden bahsedilebilir. Çarpıklık ve basıklık değerleri incelendiğinde, duygusal emek ölçeğinde yer alan ifadelerin -2 ile +2 arasında değerler aldıkları görülmektedir. Bu sonuçlar ışığında duygusal emek ve boyutlarının normal dağılım varsayımını desteklediği anlaşılmaktadır.

2.2.4. Hipotez Testlerine İlişkin Bulgular

Değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Bu analiz sayesinde değişkenler arasındaki ilişkinin yönü ve miktarı hakkında bilgi sahibi olunabilmektedir. Korelasyon analizi neticesinde elde edilen korelasyon katsayılarının 0 ile 30 arasında bir değer alması ilişkinin düşük; 30 ile 70 arasında bir değer alması orta ve 70 ile 100 arasında bir değer alması ise yüksek ilişkinin olduğunu göstermektedir. Aşağıda tablo 13’de değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları verilmiştir.

Tablo 13: Korelasyon Ananlizine İlişkin Bulgular

	PA	DA	EA	YD	DRY	DD
PA	1					
DA	,419**	1				
EA	,502**	,361**	1			
YD	-,210**	-,132*	-,126*	1		
DRY	,248**	,198**	,138*	,120	1	
DD	,366**	,118	,286**	-,340**	,338**	1

PA: Prosedür Adaleti; DA: Dağıtım Adaleti; EA: Etkileşim Adaleti; YD: Yüzeysel Davranış; DRY: Derinden Rol Yapma; DD: Doğal Davranış

Tablo 13 incelendiğinde prosedür adaleti ile yalnızca yüzeysel rol yapma alt boyutu arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki ($r=-,210$, $p<0,000$) olduğu geriye kalan derinlemesine rol yapma ($r=,248$, $p<0,000$) ve doğal duygular ($r=,366$, $p<0,000$) alt boyutları ile arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunduğu görülmektedir. Dolayısıyla “Prosedür adaleti ile yüzeysel davranış arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır” şeklindeki **H_{2a}**; “Prosedür adaleti ile derinlemesine davranış arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır” biçimindeki **H_{2b}** ve “Prosedür adaleti ile doğal davranış arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır” biçimindeki **H_{2c}** hipotezlerinin desteklendiği söylenebilir. Dağıtım adaleti alt boyutu ile yüzeysel davranış arasında negatif ($r=-,132$, $p<0,05$); derinlemesine davranış alt boyut ile arasında pozitif yönlü ve

anlamli bir ilişki ($r=,198$, $p<0,000$) bulunurken doğal davranış ile arasında anlmalı bir ilişkiye rastlanılmamıştır ($r=,118$, $p>0,05$). Dolayısıyla “Dağıtım adaleti ile yzeyeysel davranış arasında negatif yznlz anlmalı bir ilişki vardır” biçimindeki H_{1a} ve “Dağıtım adaleti ile derinlemesine davranış arasında pozitif yznlz anlmalı bir ilişki vardır” biçimindeki H_{1b} hipotezleri desteklenirken “Dağıtım adaleti ile doğal davranış arasında pozitif yznlz anlmalı bir ilişki vardır” biçimindeki H_{1c} hipotezi desteklenememiştir. Etkileşim adaleti alt boyutu ile yalnızca yzeyeysel davranış alt boyutu arasında negatif yznlz ve anlmalı bir ilişki ($r=-,126$, $p<0,05$) olduğu geriye kalan derinlemesine davranış ($r=,138$, $p<0,05$) ve doğal davranış ($r=,286$, $p<0,000$) alt boyutları ile arasında pozitif yznlz ve anlmalı bir ilişki bulunmaktadır. Dolayısıyla “Etkileşim adaleti ile yzeyeysel davranış arasında negatif yznlz anlmalı bir ilişki vardır” şeklindeki H_{3a} “Etkileşim adaleti ile derinlemesine davranış arasında pozitif yznlz anlmalı bir ilişki vardır” biçimindeki H_{3b} ; “Etkileşim adaleti ile doğal davranış arasında pozitif yznlz anlmalı bir ilişki vardır” biçimindeki H_{3c} hipotezleri desteklenmiştir.

2.2.5. Katılımcıların Özelliklerinden Kaynaklanan Farklılıkların Analizi

Bu bölümde araştırma kapsamında yer alan çalışanların demografik özelliklerine göre, ilk olarak örgütsel adalet ölçeği ve alt boyut puanlarının daha sonra duygusa emek ölçeği ve alt boyutlarının cinsiyet, medeni durum ve sektör değişkenlerine göre karşılaştırılmasında bağımsız iki örneklem t testi; yaş, kıdem, eğitim düzeyi ve pozisyona göre karşılaştırılmasında tek yznlz varyans analizi (ANOVA testi) uygulanmıştır.

2.2.5.1. Örgütsel Adalet ve Boyutlarına Yznelik Farklılık Analizleri

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının demografik özelliklerine göre örgütsel adalet ölçeği ve alt boyutlarının ortalama puanlarının anlmalı bir farklılığa yol aıp açmadığı t-testi ve anova testi ile analiz edilmiş ve elde edilen sonuçlar değerlendirilmiştir.

Tablo 14: Cinsiyete Göre Örgütsel Adalet ve Boyutlarının T-Testi Sonuçları

Değişkenler		Cinsiyet	Grup İstatistikleri			Levene Testi		t-testi	
			N	Ort.	Std. Sap.	F	P	t	p
Örgütsel Adalet		Erkek	140	3,51	,713	,544	,462	1,199	,231
		Kadın	119	3,41	,653				
BOYUTLAR	Prosedür Adaleti	Erkek	140	3,49	,762	,300	,584	1,705	,089
		Kadın	119	3,34	,694				
	Dağıtım Adaleti	Erkek	140	3,18	1,034	,538	,464	2,025	,044
		Kadın	119	2,92	1,093				
	Etkileşim Adaleti	Erkek	140	3,68	,903	,245	,621	-,240	,811
		Kadın	119	3,71	,852				

Tablo 14'e göre, katılımcıların örgütsel adalet, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti puan ortalamaları cinsiyete göre anlamlı olarak farklılaşmamaktadır ($p>0,05$). Diğer yandan, katılımcıların dağıtımsal adalet puan ortalaması erkeklerin lehine anlamlı bir farklılık göstermiştir ($p<0,05$). Buna göre erkeklerin dağıtım adaleti ortalaması kadınlara göre daha yüksek bulunmuştur.

Tablo 15: Medeni Duruma Göre Örgütsel Adalet ve Boyutlarının T-Testi Sonuçları

Değişkenler		Medeni Durum	Grup İstatistikleri			Levene Testi		t-testi	
			N	Ort.	Std. Sap.	F	p	T	p
Örgütsel Adalet		Bekâr	58	3,51	,675	,086	,769	,610	,543
		Evli	201	3,45	,691				
BOYUTLAR	Prosedür Adaleti	Bekâr	58	3,43	,746	,110	,740	,084	,933
		Evli	201	3,42	,732				
	Dağıtım Adaleti	Bekâr	58	3,19	1,087	,228	,634	1,043	,298
		Evli	201	3,02	1,062				
	Etkileşim Adaleti	Bekâr	58	3,74	,861	,005	,945	,437	,663
		Evli	201	3,68	,885				

Tablo 15'de yer verilen t testi sonuçlarına göre, hiçbir adalet boyutunda ve genel olarak örgütsel adalette medeni duruma göre anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ($p>0,05$).

Tablo 16: Sektörlere Göre Örgütsel Adalet ve Boyutlarının T-Testi Sonuçları

Değişkenler		Sektör	Grup İstatistikleri			Levene Testi		t-testi	
			N	Ort.	Std. Sap.	F	p	t	p
Örgütsel Adalet		Kamu	104	3,35	,655	,362	,548	-2,081	,038
		Özel	155	3,53	,700				
BOYUTLAR	Prosedür Adaleti	Kamu	104	3,27	,690	,335	,563	-2,691	,008
		Özel	155	3,52	,748				
	Dağıtım Adaleti	Kamu	104	2,88	,967	1,289	,257	-2,313	,021
		Özel	155	3,19	1,116				
	Etkileşim Adaleti	Kamu	104	3,66	,929	1,433	,232	-,501	,617
		Özel	155	3,72	,845				

Tablo 16'ya göre, katılımcıların örgütsel adalet, prosedür adaleti ve dağıtım adaleti puan ortalamaları özel banka lehine anlamlı bir farklılık göstermiştir ($p < 0,05$). Buna göre özel bankalarda örgütsel adalet algısı, prosedür adaleti algısı ve dağıtım adaleti algısının daha yüksek olduğundan bahsedilebilir. Öte yandan, katılımcıların etkileşim adaleti puan ortalamaları sektöre göre anlamlı olarak farklılaşmamaktadır ($p > 0,05$).

Tablo 17: Yaşa Göre Örgütsel Adalet ve Boyutlarının Anova Testi Sonuçları

Değişkenler	Yaş	Grup İstatistikleri				Anova Testi				
		N	Ort.	Std. Sap.		Kareler Top.	Kareler Ort.	F	p	
Örgütsel Adalet	20-29	51	3,66	,633	Gruplar Arası	2,794	,931	1,998	,115	
	30-39	146	3,39	,692						
	40-49	52	3,47	,723	Gruplar İçi	118,907	,466			
	+50	10	3,46	,560						
Boyutlar	Prosedür Adaleti	20-29	51	3,52	,736	Gruplar Arası	1,079	,665	,574	
		30-39	146	3,34	,734					
		40-49	52	3,48	,740	Gruplar İçi	137,948			,541
		+50	10	3,46	,734					
	Dağıtım Adaleti	20-29	51	3,36	1,054	Gruplar Arası	11,017	3,308	,021	
		30-39	146	2,89	1,079					
		40-49	52	3,15	1,039	Gruplar İçi	283,088			1,110
		+50	10	3,48	,640					
	Etkileşim Adaleti	20-29	51	3,93	,727	Gruplar Arası	4,126	1,799	,148	
		30-39	146	3,66	,945					
		40-49	52	3,61	,817	Gruplar İçi	194,956			,765
		+50	10	3,46	,755					

Araştırmada çalışanların yaş gruplarına göre örgütsel adalet ve boyutlarında farklılık olup olmadığı test edilmiştir. Elde edilen sonuçlar dikkate alındığında çalışanların prosedür adaleti, etkileşim adaleti alt boyut puanlarının ve örgütsel adalet toplam puanlarının yaş gruplarına göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$).

Diğer taraftan katılımcıların dağıtım adaleti puan ortalamalarına bakıldığında yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık göstermiştir ($p<0,05$). Buna göre en yüksek dağıtım adaleti algısına sahip yaş grubu 50 yaş ve üzeri iken (3,48) görece olarak en düşük dağıtım adaleti algısına sahip yaş grubunu 30-39 yaş aralığındaki katılımcılar (2,89) oluşturmaktadır.

Tablo 18: Kıdeme Göre Örgütsel Adalet ve Boyutlarının Anova Testi Sonuçları

Değişkenler	Kıdem	Grup İstatistikleri				Anova Testi				
		N	Ort.	Std. Sap.		Kareler Top.	Kareler Ort.	F	p	
Örgütsel Adalet	0-5 yıl	77	3,60	,684	Gruplar Arası	4,539	1,513	3,293	,021	
	6-10 yıl	88	3,44	,688						
	11-15 yıl	52	3,23	,669	Gruplar İçi	117,162	,459			
	+16 yıl	42	3,53	,653						
Boyutlar	Prosedür Adaleti	0-5 yıl	77	3,54	,768	Gruplar Arası	4,627	1,542	2,926	,034
		6-10 yıl	88	3,38	,709					
		11-15 yıl	52	3,20	,689	Gruplar İçi	134,401	,527		
		+16 yıl	42	3,56	,726					
	Dağıtım Adaleti	0-5 yıl	77	3,13	1,120	Gruplar Arası	7,683	2,561	2,280	,080
		6-10 yıl	88	3,07	1,044					
		11-15 yıl	52	2,76	1,009	Gruplar İçi	286,422	1,123		
		+16 yıl	42	3,30	1,040					
	Etkileşim Adaleti	0-5 yıl	77	3,90	,887	Gruplar Arası	5,406	1,802	2,373	,071
		6-10 yıl	88	3,67	,934					
		11-15 yıl	52	3,50	,833	Gruplar İçi	193,676	,760		
		+16 yıl	42	3,62	,742					

Çalışanların kıdemlerine göre örgütsel adalet ve boyutlarında anlamlı bir farklılık olup olmadığı test edilmiştir. Tablo 18'e göre, katılımcıların örgütsel adalet ve prosedür adaleti puan ortalaması kıdeme göre anlamlı bir farklılık göstermiştir ($p < 0,05$). Bu sonuçlara göre, işe yeni başlayan çalışanların (0-5 yıl) örgütsel adalet algılarının diğerlerine göre daha yüksek bir ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Onun yanında örgütsel adalet algısı yüksek olan bir başka grup 16 yıl ve üzeri çalışanlardır. Prosedür adaleti için de benzer şeyleri söylemek mümkündür. İşe yeni başlayanlar (0-5 yıl) ile uzun süredir çalışanların (+16) prosedür adaleti ortalamalarının daha yüksek olduğu

görülmektedir. Öte yandan, dağıtım adaleti ve etkileşim adaleti ortalaması kıdeme göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir ($p>0,05$).

Tablo 19: Eğitime Göre Örgütsel Adalet ve Boyutlarının Anova Testi Sonuçları

Değişkenler	Eğitim	Grup İstatistikleri				Anova Testi				
		N	Ort.	Std. Sap.		Kareler Top.	Kareler Ort.	F	p	
Örgütsel Adalet	Lise	15	3,59	,645	Gruplar Arası	1,675	,558	1,187	,315	
	Ön Lisans	18	3,21	,817						
	Lisans	211	3,48	,669	Gruplar İçi	120,026	,471			
	Lisansüstü	15	3,35	,795						
Boyutlar	Prosedür Adaleti	Lise	15	3,58	,745	Gruplar Arası	,773	,258	,475	,700
		Ön Lisans	18	3,28	,874					
		Lisans	211	3,42	,717	Gruplar İçi	138,255	,542		
		Lisansüstü	15	3,46	,821					
	Dağıtım Adaleti	Lise	15	3,30	,892	Gruplar Arası	1,796	,599	,522	,667
		Ön Lisans	18	2,88	1,213					
		Lisans	211	3,05	1,073	Gruplar İçi	292,309	1,146		
		Lisansüstü	15	3,20	1,005					
	Etkileşim Adaleti	Lise	15	3,75	,759	Gruplar Arası	5,217	1,739	2,287	,079
		Ön Lisans	18	3,31	1,069					
		Lisans	211	3,75	,828	Gruplar İçi	193,866	,760		
		Lisansüstü	15	3,34	1,266					

Bu çalışmada çalışanların eğitim düzeylerine göre örgütsel adalet ve boyutları olan prosedürel adalet, dağıtım adaleti ve etkileşimsel adalet boyutlarının istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığı Anova testi ile incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 19’da verilmiştir.

Yapılan analizler sonucunda eğitim değişkenine göre örgütsel adalet ve boyutları olan prosedürel adalet, dağıtım adaleti ve etkileşimsel adalet boyutlarının anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$).

Tablo 20: Pozisyona Göre Örgütsel Adalet ve Boyutlarının Anova Testi Sonuçları

Değişkenler	Pozisyon	Grup İstatistikleri				Anova Testi				
		N	Ort.	Std. Sap.		Kareler Top.	Kareler Ort.	F	p	
Örgütsel Adalet	Memur Çalışan	116	3,43	,662	Gruplar Arası	3,223	1,074	2,312	,077	
	Şef	84	3,37	,734						
	Müdür Yardımcısı	44	3,67	,681	Gruplar İçi	118,478	,465			
	Müdür	15	3,64	,499						
Boyutlar	Prosedür Adaleti	Memur Çalışan	116	3,34	,712	Gruplar Arası	4,695	1,565	2,971	,032
		Şef	84	3,36	,798					
		Müdür Yardımcısı	44	3,68	,641	Gruplar İçi	134,332	,527		
		Müdür	15	3,63	,632					
	Dağıtım Adaleti	Memur Çalışan	116	2,98	,995	Gruplar Arası	15,261	5,094	4,658	,003
		Şef	84	2,95	1,153					
		Müdür Yardımcısı	44	3,18	1,080	Gruplar İçi	278,824	1,093		
		Müdür	15	3,98	,563					
	Etkileşim Adaleti	Memur Çalışan	116	3,72	,813	Gruplar Arası	3,550	1,183	1,543	,204
		Şef	84	3,59	,952					
		Müdür Yardımcısı	44	3,90	,864	Gruplar İçi	195,533	,767		
		Müdür	15	3,48	,932					

Çalışanların etkileşim adaleti alt boyut puanı ve örgütsel adalet toplam puanlarının pozisyon gruplarına göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$). Diğer taraftan katılımcıların prosedür adaleti ve dağıtım adaleti puan ortalamaları pozisyon gruplarına göre anlamlı bir farklılık göstermiştir ($p<0,05$). Buna göre en yüksek prosedür adaleti ortalamasına sahip pozisyon grubu müdür yardımcısı

(3,68) ve müdür (3,63) olmuştur. Dağıtım adaleti ortalaması için de benzer şeyleri söylemek mümkündür. En yüksek ortalamaya sahip pozisyon müdür (3,98) ve müdür yardımcısı (3,18) olarak gözükmektedir.

2.2.5.2. Duygusal Emek ve Boyutlarına Yönelik Farklılık Analizleri

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının demografik özelliklerine göre duygusal emek ölçeği ve alt boyutlarının ortalama puanlarının anlamlı bir farklılığa yol açıp açmadığı t-testi ve anova testi ile analiz edilmiş ve elde edilen sonuçlar değerlendirilmiştir.

Tablo 21: Cinsiyete Göre Duygusal Emek ve Boyutlarının T-Testi Sonuçları

Değişkenler		Cinsiyet	Grup İstatistikleri			Levene Testi		t-testi	
			N	Ort.	Std. Sap.	F	P	t	p
Duygusal Emek		Erkek	140	3,26	,542	,227	,634	,822	,412
		Kadın	119	3,20	,536				
BOYUTLAR	Yüzeysel Davranış	Erkek	140	2,95	,872	,287	,592	-,079	,937
		Kadın	119	2,95	,874				
	Derinlemesine Davranış	Erkek	140	3,39	,866	,127	,722	,991	,323
		Kadın	119	3,28	,910				
	Doğal Davranış	Erkek	140	3,71	,910	,693	,406	,937	,350
		Kadın	119	3,60	,987				

Tablo 21'e göre, katılımcıların duygusal emek, yüzeysel davranış, derinlemesine davranış ve doğal davranış puan ortalamaları cinsiyete göre anlamlı olarak farklılaşmadığı görülmektedir ($p>0,05$).

Tablo 22: Medeni Duruma Göre Duygusal Emek ve Boyutlarının T-Testi Sonuçları

Değişkenler		Medeni Durum	Grup İstatistikleri			Levene Testi		t-testi	
			N	Ort.	Std. Sap.	F	P	T	p
Duygusal Emek		Bekâr	58	3,31	,578	,483	,488	1,266	,207
		Evli	201	3,21	,527				
BOYUTLAR	Yüzeysel Davranış	Bekâr	58	3,00	1,003	4,190	,042	,475	,635
		Evli	201	2,94	,931				
	Derinlemesine Davranış	Bekâr	58	3,56	,887	,026	,872	2,200	,029
		Evli	201	3,28	,878				
	Doğal Davranış	Bekâr	58	3,60	1,033	,121	,728	-,483	,630
		Evli	201	3,67	,922				

Tablo 22’de yer verilen t testi sonuçlarına göre, yüzeysel davranış boyutunda, doğal davranış boyutunda ve genel olarak örgütsel adalette medeni duruma göre anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ($p>0,05$). Öte yandan derinlemesine davranış boyutu puan ortalamaları medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermiştir ($p<0,05$). Bu sonuca göre bekâr katılımcıların derinlemesine davranışı daha çok kullandığından bahsedilebilir.

Tablo 23: Sektörlere Göre Duygusal Emek ve Boyutlarının T-Testi Sonuçları

Değişkenler		Sektör	Grup İstatistikleri			Levene Testi		t-testi	
			N	Ort.	Std. Sap.	F	p	T	p
Duygusal Emek		Kamu	104	3,23	,532	,068	,795	,003	,997
		Özel	155	3,23	,545				
BOYUTLAR	Yüzeysel Davranış	Kamu	104	3,13	,767	4,054	,045	2,820	,004
		Özel	155	2,83	9,16				
	Derinlemesine Davranış	Kamu	104	3,15	,919	1,440	,231	-2,854	,005
		Özel	155	3,47	,844				
	Doğal Davranış	Kamu	104	3,54	,971	,657	,418	-1,603	,110
		Özel	155	3,73	,924				

Tablo 23’e göre, katılımcıların yüzeysel davranış ve derinlemesine davranış puan ortalamaları sektöre göre anlamlı bir farklılık göstermiştir ($p<0,05$). Buna göre, çalışanlar kamu bankasında daha çok yüzeysel davranış gösteriyorken; özel bankada daha çok derinlemesine davranış göstermektedirler. Öte yandan, katılımcıların duygusal emek ve doğal davranış puan ortalamaları sektöre göre anlamlı olarak farklılaşmamaktadır ($p>0,05$).

Tablo 24: Yaşa Göre Duygusal Emek ve Boyutlarının Anova Testi Sonuçları

Değişkenler	Yaş	Grup İstatistikleri				Anova Testi				
		N	Ort.	Std. Sap.		Kareler Top.	Kareler Ort.	F	p	
Duygusal Emek	20-29	51	3,30	,652	GA	2,647	,882	3,111	,027	
	30-39	146	3,15	,508						
	40-49	52	3,38	,494	Gİ	72,317	,284			
	+50	10	3,36	,380						
Boyutlar	Yüzeysel Davranış	20-29	51	3,05	,882	GA	1,422	,474	,622	,601
		30-39	146	2,92	,870					
		40-49	52	2,98	,850	Gİ	194,325	,762		
		+50	10	2,67	,981					
	Derinlemesine Davranış	20-29	51	3,50	,894	GA	11,351	3,784	5,041	,002
		30-39	146	3,17	,889					
		40-49	52	3,57	,774	Gİ	191,392	,751		
		+50	10	3,88	,835					
	Doğal Davranış	20-29	51	3,56	,997	GA	7,267	2,422	2,763	,043
		30-39	146	3,57	,966					
		40-49	52	3,92	,809	Gİ	223,594	,877		
		+50	10	4,07	,767					

Çalışanların yüzeysel davranış alt boyut puanlarının yaş gruplarına göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$). Diğer taraftan katılımcıların derinlemesine davranış, doğal davranış alt boyutlarının ve duygusal emek puan ortalamaları yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık göstermiştir ($p<0,05$). Buna göre en yüksek duygusal emek ortalamasına sahip yaş grubu 40-49 yaş aralığındaki katılımcılar (3,38) ve 50 yaş ve üzeri katılımcılardır (3,36). Derinlemesine davranış ve doğal davranış alt boyutları ortalaması için de daha yaşlı katılımcıların daha yüksek ortalamaya sahip olduğundan bahsedilebilir.

Tablo 25: Kıdeme Göre Duygusal Emek ve Boyutlarının Anova Testi Sonuçları

Değişkenler	Kıdem	Grup İstatistikleri				Anova Testi				
		N	Ort.	Std. Sap.		Kareler Top.	Kareler Ort.	F	p	
Duygusal Emek	0-5 yıl	77	3,30	,613	Gruplar Arası	2,862	,954	3,375	,019	
	6-10 yıl	88	3,10	,465						
	11-15 yıl	52	3,22	,552	Gruplar İçi	72,101	,283			
	+16 yıl	42	3,38	,475						
Boyutlar	Yüzeysel Davranış	0-5 yıl	77	3,06	,872	Gruplar Arası	3,246	1,082	1,433	,234
		6-10 yıl	88	2,83	,874					
		11-15 yıl	52	3,05	,839	Gruplar İçi	192,501	,755		
		+16 yıl	42	2,87	,890					
	Derinlemesine Davranış	0-5 yıl	77	3,45	,832	Gruplar Arası	9,790	3,263	4,313	,005
		6-10 yıl	88	3,17	,898					
		11-15 yıl	52	3,18	,943	Gruplar İçi	192,953	,757		
		+16 yıl	42	3,69	,777					
	Doğal Davranış	0-5 yıl	77	3,59	1,032	Gruplar Arası	6,854	2,285	2,601	,053
		6-10 yıl	88	3,56	,896					
		11-15 yıl	52	3,61	1,015	Gruplar İçi	224,007	,878		
		+16 yıl	42	4,02	,711					

Tablo 25'e göre, katılımcıların duygusal emek ve derinlemesine davranış puan ortalaması kıdeme göre anlamlı bir farklılık göstermiştir ($p < 0,05$). Bu sonuçlara göre, 16 yıldan uzun süredir çalışanların(3,38) ve 0-5 yıldır çalışanların(3,30) diğer kıdem gruplarına göre daha yüksek bir duygusal emek ortalamasına sahip olduğu görülmektedir. Derinlemesine davranış boyutu için de benzer şeyleri söylemek mümkündür. En yüksek ortalamaya sahip kıdem grubu 16 yıldan uzun süredir çalışanlar(3,69) ile 0-5 yıldır çalışanlardır(3,45). Öte yandan, yüzeysel davranış ve doğal davranış ortalaması kıdeme göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir ($p > 0,05$).

Tablo 26: Eğitime Göre Duygusal Emek ve Boyutlarının Anova Testi Sonuçları

Değişkenler	Eğitim	Grup İstatistikleri				Anova Testi				
		N	Ort.	Std. Sap.		Kareler Top.	Kareler Ort.	F	p	
Duygusal Emek	Lise	15	3,18	,651	Gruplar Arası	1,270	,423	1,465	,225	
	Ön Lisans	18	3,40	,552						
	Lisans	211	3,24	,530	Gruplar İçi	73,693	,289			
	Lisansüstü	15	3,02	,509						
Boyutlar	Yüzeysel Davranış	Lise	15	2,50	,998	Gruplar Arası	6,840	2,280	3,078	,028
		Ön Lisans	18	2,82	,729					
		Lisans	211	3,02	,857	Gruplar İçi	188,908	,741		
		Lisansüstü	15	2,54	,914					
	Derinlemesine Davranış	Lise	15	3,65	,849	Gruplar Arası	5,143	1,714	2,212	,087
		Ön Lisans	18	3,72	,919					
		Lisans	211	3,28	,895	Gruplar İçi	197,600	,775		
		Lisansüstü	15	3,47	,597					
	Doğal Davranış	Lise	15	3,91	,913	Gruplar Arası	6,653	2,218	2,522	,058
		Ön Lisans	18	4,13	,818					
		Lisans	211	3,62	,959	Gruplar İçi	224,209	,879		
		Lisansüstü	15	3,36	,750					

Araştırmaya katılan çalışanların eğitim düzeylerine göre duygusal emek ve boyutlarında anlamlı bir farklılık olup olmadığı test edilmiştir. Tablo 26 incelendiğinde katılımcıların yalnızca yüzeysel davranış alt boyutu puan ortalamasının eğitime göre farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır. Buna göre, en yüksek yüzeysel davranış ortalamasına sahip eğitim grubu lisans olarak gözükmemektedir (3,02). En düşük yüzeysel davranış ortalamasına sahip eğitim grubu ise 2,50 ortalama ile lise grubudur.

Tablo 27: Pozisyona Göre Duygusal Emek ve Boyutlarının Anova Testi Sonuçları

Değişkenler	Pozisyon	Grup İstatistikleri				Anova Testi				
		N	Ort.	Std. Sap.		Kareler Top.	Kareler Ort.	F	p	
Duygusal Emek	Memur Çalışan	116	3,24	,564	Gruplar Arası	,990	,330	1,138	,334	
	Şef	84	3,16	,501						
	Müdür Yardımcısı	44	3,33	,527	Gruplar İçi	73,973	,290			
	Müdür	15	3,30	,577						
Boyutlar	Yüzeysel Davranış	Memur Çalışan	116	2,97	,870	Gruplar Arası	1,809	,603	,793	,499
		Şef	84	3,02	,849					
		Müdür Yardımcısı	44	2,87	,842	Gruplar İçi	193,938	,761		
		Müdür	15	2,68	1,092					
	Derinlemesine Davranış	Memur Çalışan	116	3,31	,901	Gruplar Arası	5,394	1,798	2,323	,076
		Şef	84	3,22	,867					
		Müdür Yardımcısı	44	3,49	,856	Gruplar İçi	197,349	,774		
		Müdür	15	3,80	,851					
	Doğal Davranış	Memur Çalışan	116	3,70	,994	Gruplar Arası	15,630	5,210	6,174	,000
		Şef	84	3,35	,928					
		Müdür Yardımcısı	44	4,05	,759	Gruplar İçi	215,231	,844		
		Müdür	15	3,89	,613					

Araştırmada çalışanların pozisyonlarına göre duygusal emek ve boyutlarında anlamlı bir farklılık olup olmadığı test edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre çalışanların yüzeysel davranış ve derinlemesine davranış alt boyut puanları ve duygusal emek toplam puanlarının pozisyon gruplarına göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$). Diğer taraftan katılımcıların doğal davranış puan ortalamaları pozisyon gruplarına göre anlamlı bir farklılık göstermiştir ($p<0,05$). Buna göre en yüksek doğal davranış ortalamasına sahip pozisyon grubu müdür yardımcısı (4,05) ve müdür (3,89)

iken; en düşük doğal davranış ortalamasına sahip pozizyon grubu Şef (3,35) olarak gözükmektedir.

SONUÇ

Bu araştırma Denizli'deki banka çalışanlarının örgütsel adalet algıları ile duygusal emek davranışları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yapılmıştır. Çalışmanın ilk bölümünde örgütsel adalet ve duygusal emek kavramı hakkında bilgi verilmiş ikinci bölümde ise, örgütsel adalet ve duygusal emek arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan araştırma neticesinde ortaya çıkan bulgular ve yorumlara yer verilmiştir.

Adalet herkes tarafından arzu edilen ve uzun yıllardır üzerinde konuşulan bir kavramdır. İnsanların uzun zaman geçirdiği çalışma hayatını da adaletten ayrı düşünmek mümkün değildir. Örgütler çalışanlardan yüksek performans, müşteri tatmini, kaliteli hizmet gibi olumlu iş çıktıları beklerken çalışanların da örgütlerden birtakım beklentileri vardır. Bunların başında adalet gelmektedir. Yaptığı işin hakkının verilmesi, kazanımların işe harcanan çabaya göre belirlenmesi, prosedürlerin tutarlı, tarafsız, ön yargıdan uzak, doğru ve tutarlı olması, yöneticilerin çalışanlara saygılı davranması ve doğru, tutarlı bilgiler vermesi bu beklentiler arasındadır. Olumlu adalet algısının sağlanmasının çalışanlar üzerinde birçok etkisi olacağı söylenebilir. Bu anlamda örgütsel adalet en başta çalışanın örgüte olan güvenini arttırmakta ve çalışanların kendini değerli hissetmesine yol açmaktadır. Bunun neticesinde çalışanların motivasyonları ve iş performansları artacaktır. Aksi durumda adaletsizlik algılayan çalışanların verimliliği düşecek, düşük performans sergileyecek ve örgüte karşı yabancılaşma, devamsızlık yapma gibi sorunlar ortaya çıkacaktır. Bu sebeplerden dolayı örgütlerin adil bir çalışma ortamı oluşturmaları önemli görülmektedir.

Örgütsel adalet kavramı dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti olmak üzere üç boyutta incelenmiştir. Dağıtım adaleti ücret, terfi, statü ve ayrıcalıklar gibi kazanımların işgörenler arasında adil bir şekilde bölüşürülmesini içerir. Eşitlik teorisi çerçevesinde işgörenler işe katkıları sonucunda hak ettiği bu kazanımları başkaları ile karşılaştırma eğilimindedir. Teoriye göre, katkıların kazanımlara oranı karşılaştırılan kişinin oranı ile aynı olmalıdır. Oran uyumsuz olduğunda çalışanlar tedirgin olabilir ve eşitliği geri kazanmak için harekete geçebilir. Örgütsel adaletin ikinci boyutu olan prosedür adaleti çalışanların, örgütün sonuçlara ulaşmak için kullandığı süreç ve prosedürleri tutarlı, ön yargıdan uzak, etik ve ahlaki standartlara uygun, doğru ve tutarlı bilgilere dayandırılmış olduğuna dair algılarını ifade eder. Üçüncü boyut olan etkileşim adaleti yöneticilerin çalışanlara nasıl davrandığı ile

ilgilidir. Yöneticiler saygılı ve kibar davranırsa, uygunsuz soru sormaktan kaçınıp kaba eleştiriler yapmazsa, açık ve yeterli bilgi verirse çalışanlara etkileşimli davrandığından bahsedilebilir.

Çalışmada ele alınan diğer kavram duygusal emektir. Hizmet sektörünün büyümesi ve öneminin artması örgütleri yoğun bir rekabet ortamının içine sokmuştur. Örgütler böyle bir ortamda ayakta kalabilmek ve rekabette üstünlük elde edebilmek için nitelikli insan gücüne ihtiyaç duymaktadır. Bu sebeple örgütlerin çalışanlardan beklentileri artmıştır. Özellikle müşteri ile yüz yüze iletişimin çok yoğun olduğu hizmet sektöründe çalışanların fiziksel ve zihinsel emek göstermesinin yanında duygusal emek göstermesi de zorunlu bir ihtiyaç haline gelmiştir. Hizmet sunulurken örgüt tarafından arzu edilen duyguların çalışanlarca sergilenmesi olarak tanımlanan duygusal emek üç boyuttan oluşmaktadır. İlk boyut olan yüzeysel davranış, çalışanın uygun şekilde hizmet sunabilmek için rol yapması, o an kötü hissetse bile iyiymiş gibi davranması olarak tanımlanmaktadır. Çalışan yüzeysel davranışta göstermesi gereken duyguyu içselleştirmediği için bu davranış türü hizmet kalitesini olumsuz etkileyebilir ve çalışanı duygusal olarak yıpratır. Bundan dolayı örgütler tarafından arzulanmaz. İkinci boyut olan derinlemesine davranışta çalışanlar göstermesi gereken duyguları gerçekten hissetmeye çalışır. Gösterilmesi arzu edilen duygular içselleştirildiği için çalışan ve örgüt için daha olumlu gözükmektedir. Son olarak üçüncü boyut olan doğal davranışta çalışan göstermesi gereken duyguyu çaba sarf etmeden samimi bir şekilde ortaya koyar. O an hissettikleri ile sergilediği duygular aynıdır. Rol yapmadığı için kaliteli bir hizmet sunumu gerçekleşmesi beklenir.

Araştırmada örgütsel adalet ve duygusal emek üzerine oluşturulmuş olan ölçeğin geçerlilik ve güvenilirliği incelenmiştir. Buna göre her iki ölçeğin de geçerli ve güvenilir olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel adalet ve duygusal emek üzerinde yapılan faktör analizi neticesinde her iki ölçeğin de yapısının literatürde ifade edildiği şekliyle üç alt boyuta sahip olduğu belirlenmiştir (Bağcı ve Demir, 2017; Basım ve Beğenirbaş, 2012; Yürür ve Demir,2011; Özmen vd., 2007).

Yapılan tanımlayıcı istatistikler sonucunda, örgütsel adalet ve boyutlarına ilişkin ortalamalara bakıldığında örgütsel adalet ve dağıtım adaleti ortalama puanı orta düzeyde; prosedür adaleti ve etkileşim adaleti ortalama puanı ise yüksek düzeydedir. En yüksek puanın etkileşim adaletine ait olduğu görülmektedir. Literatür incelendiğinde

benzer sonuçlara ulaşmak mümkündür (Kılınç ve Yüceler, 2021; Kahveci vd., 2019; Doğan, 2018; Samancı ve Basım, 2018; Duran vd., 2018; Keleş ve Tuna, 2016; Şahin ve Taşkaya, 2010; Özer ve Urtekin, 2007; Özmen vd., 2007). Bu sonuca bakarak, banka çalışanlarının, yöneticilerin davranışlarını saygılı, haysiyetli ve kibar algıladığından bahsedilebilir.

Duygusal emek ve boyutlarına ilişkin ortalamalara bakıldığında duygusal emek, yüzeysel davranış ve derinlemesine davranış ortalama puanlarının orta düzeyde; doğal davranış ortalama puanının ise yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Dolayısıyla en yüksek puanın doğal davranışa ait olduğu söylenebilir. Bu sonucun literatürle uyumlu olduğu görülmektedir (Kılınç ve Yüceler, 2021; Doğan ve Sığırı, 2017; Keleş ve Tuna, 2016; Polatçı ve Özyer, 2015; Mengenci, 2015; Bağcı ve Mohan Bursalı, 2015; Altın Gülova vd., 2013; Yin, 2012; Diefendorff vd., 2005). Doğal davranış puanının yüksek olması, işgörenlerin çoğunlukla duygularını gerçekten hissettiği şekilde sergilediğini göstermektedir. Doğal ve derinlemesine davranış puanlarının yüzeysel davranış puanlarına göre yüksek olması banka sektörü için olumlu olarak değerlendirilebilir.

Demografik değişkenlere ilişkin yapılan t testi ve anova analizi sonucunda, banka çalışanlarının örgütsel adalet, dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaletine ilişkin görüşleri ile medeni durum ve eğitim durumu arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Fakat çalışanların dağıtım adaleti, prosedür adaleti, etkileşim adaleti ve genel olarak örgütsel adalet algıları cinsiyete, sektöre, yaşa, kıdeme ve pozisyona göre farklılık göstermektedir. Bu anlamda erkek katılımcıların dağıtım adaleti algısı kadın katılımcılara göre daha yüksektir. Konu ile ilgili alanyazın incelendiğinde, benzer sonuçlarla karşılaşılmaktadır (Özer ve Urtekin, 2007; İşcan ve Naktiyok, 2004). Yapılan bir diğer analiz sonucuna göre, özel bankalarda kamu bankalarına göre dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve örgütsel adalet algısının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kamu bankalarında, bürokrasinin yaygın olmasından dolayı süreçlerin daha yavaş işlemesi, terfi imkanlarının özel bankalara göre daha düşük olması ve özel bankalara göre maaşların daha düşük olması bu sonucun nedenlerindedir. Yapılan bir diğer analiz sonucuna göre, genç ve yaşlı çalışanların dağıtım adaleti algısının orta yaşlı çalışanlara göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yaşlı çalışanların genelde daha iyi bir konumda çalışıyor olması ve genç çalışanların da henüz iş hayatında yeni olması ücret, terfi ve yan hakları içeren dağıtım adaleti algısının orta yaşlı çalışanlara göre daha yüksek olmasının sebeplerinden

olabilir. Kıdeme göre incelendiğinde örgütsel adalet ile prosedür adaleti algısı için benzer şeyleri söylemek mümkündür. Bankada yeni çalışmaya başlamış çalışanlar ve kıdemi yüksek çalışanların örgütsel adalet ve prosedür adaleti algıları diğerlerine göre daha yüksektir. Pozisyona göre örgütsel adalet ve boyutlarına yönelik anova testi sonuçları incelendiğinde, müdür ve müdür yardımcılarının diğer çalışanlara göre dağıtım adaleti ve prosedür adaleti algılarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Bunun nedeni olarak müdür ve müdür yardımcılarının bankada uzun süredir çalışmasından dolayı prosedürleri daha iyi algılaması ve daha yüksek ücret alması gösterilebilir.

Duygusal emek ve boyutlarına yönelik farklılık analizleri incelendiğinde, banka çalışanlarının duygusal emek, yüzeysel davranış, derinlemesine davranış ve doğal davranışa ilişkin görüşleri ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Fakat çalışanların duygusal emek, yüzeysel davranış, derinlemesine davranış ve doğal davranışları medeni duruma, sektöre, yaşa, kıdeme, eğitime ve pozisyona göre farklılık göstermektedir. Buna göre, bekâr katılımcıların evli katılımcılara göre derinlemesine davranışı daha fazla seğiledikleri görülmektedir. Yapılan bir diğer analiz sonucuna göre, kamu bankasında çalışan katılımcıların yüzeysel davranış ortalaması özel bankada çalışan katılımcılara göre daha yüksekken; özel bankada çalışan katılımcıların derinlemesine davranış ortalaması kamu bankasında çalışan katılımcılara göre daha yüksektir. Köse vd. yaptığı çalışmaya göre de (2011) kamu sektöründe çalışan doktorların yüzeysel davranış gösterme eğilimleri özel sektörde çalışanlara göre daha fazla olduğu bulunmuştur. Bunun sebebi olarak kamu bankalarını genelde emekli ve yaşlı kesimin tercih etmesi ve bankaya sık sık geldikleri için çalışanların bir süre sonra hissettikleri duyguyu içselleştirmeye çalışmadan rol yapma yolunu seçmeleri gösterilebilir. Derinlemesine davranışın yüzeysel davranışa göre çalışan ve örgüt için daha olumlu kabul edildiği göz önüne alınırsa bu sonuç kamu bankaları için pek iyi gözükmemektedir. Yapılan bir diğer analiz sonucuna göre, 30-39 yaş grubu arasındaki katılımcıların duygusal emek, derinlemesine davranış ve doğal davranış ortalamalarının diğer gruplara göre daha düşük olduğu görülmektedir. Onun dışındaki yaş grupları incelendiğinde katılımcıların yaşları büyüdükçe duygusal emek, derinlemesine davranış ve doğal davranış ortalamalarının da arttığı görülmektedir. Bunun nedeni olarak çalışanların yaşlarının ilerlemesiyle kendini ve duygularını daha iyi tanıması ve sergilemesi gösterilebilir. Kıdeme göre yapılan analiz sonuçları incelendiğinde, işe yeni

başlayanların ve en tecrübeli çalışanların duygusal emek ve derinlemesine davranış puanlarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Tecrübeli çalışanların derinlemesine davranış ortalamasının yüksek olması literatürle uyumlu bir sonuçtur (Bıyık ve Aydoğan, 2014; Güzel vd., 2013). Pozisyona göre duygusal emek ve boyutlarına yönelik anova testi sonuçları incelendiğinde, müdür ve müdür yardımcılarının şef ve memur çalışanlara göre daha fazla doğal davranış sergilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bunun sebebi olarak, yöneticilerin daha uzun süredir bankada çalıştığı göz önüne alındığında hem banka kültürünü hem de kendi duygularını daha iyi tanımaları ve bunları samimi olarak sergilemeleri gösterilebilir.

Yapılan korelasyon analizinin sonucunda dağıtım adaleti ile yüzeysel davranış arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişkiye rastlanmıştır. Örgütte dağıtım adaleti sağlandığında çalışanlar hizmet işlemi sırasında daha az yüzeysel rol yapma ihtiyacı duymaktadır. Literatürde benzer bulgulara rastlanmaktadır (Kim ve Leach, 2021; Bechtoldt vd., 2007). Bunun yanında, dağıtım adaleti ile derinlemesine davranış arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkiye rastlanmıştır. Bu durumda, dağıtım adaleti algısı yüksek olduğunda çalışanlar sergilemesi arzulanan duyguyu gerçekten hissetmeye çalışmaktadır. Benzer bir bulguya Keleş ve Tuna (2016) tarafından yapılan çalışmada rastlanılmaktadır. Diğer taraftan dağıtım adaleti ile doğal davranış arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Örgütsel adaletin diğer boyutu olan prosedür adaleti ile yüzeysel davranış arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişkiye rastlanmıştır. Yani, örgütler tarafından prosedürler ön yargıdan uzak, tutarlı ve etik standartlara uygun belirlenirse çalışanlar istenilen duyguyu sergilemek için daha az rol yapma ihtiyacı duymaktadır. Bununla birlikte prosedür adaleti ile derinlemesine davranış arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Prosedürlerin adil olması çalışanların hissettikleri duyguları içselleştirerek daha kolay sergilemesine yardımcı olmaktadır. Ayrıca prosedür adaleti ile doğal davranış arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkiye rastlanmıştır. Prosedürlerin adil olarak algılanması çalışanların hiç rol yapma ihtiyacı duymadan duygularını samimi bir şekilde ifade etmesine yardımcı olmaktadır. Benzer bir bulgu Keleş ve Tuna (2016) tarafından beş yıldızlı otel çalışanları üzerinde yapılan araştırmada elde edilmiştir. Yine Kılınç ve Yüceler (2021) tarafından sağlık çalışanları ile yürütülen çalışmada da benzer bulgulara rastlanılmaktadır. Dolayısıyla elde edilen bulgular literatürle benzerlik göstermektedir.

Örgütsel adaletin üçüncü boyutu olan etkileşim adaleti ile yüzeysel davranış arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişkiye rastlanmıştır. Yöneticilerin çalışanlara saygılı ve haysiyetli davranması; tutarlı ve doğru bilgiler vermesi çalışanların kötü hissetse bile iyiymiş gibi davranıp rol yapmasının önüne geçmektedir. Yöneticilerin çalışanlara haysiyet ve saygıyla davranmadığı durumda çalışanlar adaletsizlik algılayacaktır. Ampirik araştırmalar çalışanların kendilerine haksız davranıldığını hissettiklerinde üzüntü, suçluluk, hayal kırıklığı, öfke gibi olumsuz duygular yaşadıklarını göstermiştir (Greenberg, 2001; Krehbiel ve Cropanzano, 2000). Bu tarz olumsuz duygular yaşayan çalışanların hizmet sunarken iyiymiş gibi gözükme için rol yapmaları kaçınılmazdır. Bunun yanında etkileşim adaleti ile derinlemesine davranış arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Yöneticilerin etkileşimli davranması hissedilen duyguların içselleştirmesini olumlu yönde etkileyip daha az rol yapmayı sağlamaktadır. Son olarak etkileşim adaleti ile doğal davranış arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkiye rastlanmıştır. Yani çalışanlara haysiyet ve saygılı davranıldığında, çalışanlar rol yapma ihtiyacı duymadan sergilediği duyguları doğal bir şekilde ortaya çıkarmaktadırlar. Bu bulgular literatürle uyumludur (Üstün, 2017; Kılınç ve Yüceler, 2021; Kılınç, 2018).

KAYNAKÇA

- Adams, J. S. (1965). "Inequity In Social Exchange", *In Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267-299.
- Addai, P., Kyeremeh, E., Abdulai, W. and Sarfo, J. O. (2018). "Organizational Justice and Job Satisfaction as Predictors of Turnover Intentions among Teachers in the Offinso South District of Ghana", *European Journal of Contemporary Education*, 7 (2), 235-243.
- Ajala, E. M. (2017). "A Relationship Study between Organisational Justice and Job Satisfaction among Industrial Employees in Ogun State, Nigeria", *African Journal for the Psychological Study of Social Issues*, 20 (2), 26-42.
- Alanoğlu, M. ve Demirtaş, Z. (2019). "Öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi", *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 49(49), 1-16.
- Altaş, S. S., ve Çekmecelioğlu, H. G. (2015). "Örgütsel Adalet Algısının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İş Performansı Üzerindeki Etkileri: Okul Öncesi Öğretmenleri Üzerinde Bir Araştırma", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 29 (3), 421-439.
- Altın Gülova, A. A., Palamutçuoğlu, B. T. ve Palamutçuoğlu, A. T. (2013). "Duygusal Emek İle İşe Bağlılık Arasındaki İlişkide Amir Desteğinin Rolü: Üniversitede Öğrenci İşleri Personeline Yönelik Bir Araştırma", *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 28(2), 41-74.
- Al-Zawahreh, A. and Al-Madi, F. (2012). "The Utility of Equity Theory in Enhancing Organizational Effectiveness", *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 46 (3), 159-169.
- Anderson, B., Berger, J., Zelditch Jr, M. and Cohen, B. P. (1969). "Reactions to Inequity", *Acta Sociologica*, 12 (1), 1-12.
- Anderson, D. M. and Shnew, K. J. (2003). "Gender Equity in the Context of Organizational Justice: A Closer Look at a Reoccurring Issue in the Field", *Journal of Leisure Research*, 35 (2), 228-247.
- Arslantürk, G. ve Şahan, S. (2012). "Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Manisa İl Emniyet Müdürlüğü Örneğinde İncelenmesi", *Polis Bilimleri Dergisi*, 14 (1), 135-159.
- Aryee, S., Budhwar, P. S. and Chen, Z. X. (2002). "Trust as a Mediator of the Relationship between Organizational Justice and Work Outcomes: Test of a Social Exchange Model", *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23 (3), 267-285.
- Ashforth, B. E. and Humphrey, R. H. (1993). "Emotional Labor in Service Roles: The Influence of Identity", *Academy of Management Review*, 18 (1), 88-115.
- Bağcı, Z. ve Bursalı, Y. M. (2015). "Duygusal Emegin İş Performansı Üzerindeki Etkisi: Denizli İlinde Hizmet Sektöründe Görgül Bir Araştırma", *Kafkas University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Journal*, 6 (10), 69.

- Bağcı, Z., ve Demir, G. (2017). “Örgütlerde Adalet Algısının İş Tatmini Üzerine Etkisi: Akdeniz Üniversitesi İdari Personeli Üzerinde Bir Araştırma”, *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6 (4), 343-357.
- Barrett-Howard, E. and Tyler, T. R. (1986). “Procedural Justice as a Criterion in Allocation Decisions”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 50 (2), 296-304.
- Barry, B., Olekalns, M. and Rees, L. (2018). “An Ethical Analysis of Emotional Labor”, *Journal of Business Ethics*, 160 (1), 17-34.
- Basım, H. N. ve Beğenirbaş, M. (2012). “Çalışma Yaşamında Duygusal Emek: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması”, *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19 (1), 77-90.
- Baş, G., (2010). “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişki”, *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori ve Uygulama*, 2, 17-36.
- Başbuğ, G., Ballı, E. ve Oktuğ, Z. (2010). “Duygusal Emegin İş Memnuniyetine Etkisi: Çağrı Merkezi Çalışanlarına Yönelik Bir Çalışma”, *Journal of Social Policy Conferences*, 58, 253-274.
- Bechtoldt, M. N., Welk, C., Zapf, D. and Hartig, J. (2007). “Main and Moderating Effects of Self-Control, Organizational Justice, and Emotional Labour on Counterproductive Behaviour at Work”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16(4), 479-500.
- Berger, J., Zelditch, Jr, M., Anderson, B. and Cohen, B.P., (1968). “Distributive Justice: A Status Value Formulation”, Technical Report no: 90, Stanford University, 1-47.
- Berger, J., Wagner, D. G. and Zelditch, Jr, M. (1983). “Expectation States Theory: The Status of a Research Program”, Technical Report no: 90, Stanford University, 1-99.
- Bernstein, M. and Crosby, F. (1980). “An Empirical Examination of Relative Deprivation Theory”, *Journal of Experimental Social Psychology*, 16 (5), 442-456.
- Bıyık, Y. ve Aydoğan, E. (2014). “Duygusal Emek İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Bir Araştırma”, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(3), 159-180.
- Blau, P. M. (1964). “Justice in Social Exchange”, *Sociological Inquiry*, 34 (2), 193-206.
- Blodgett, J. G., Hill, D. J. and Tax, S. S. (1997). “The Effects of Distributive, Procedural, and Interactional Justice on Postcomplaint Behavior”, *Journal of Retailing*, 73 (2), 185-210.
- Brotheridge, C. M. and Grandey, A. A. (2002). “Emotional Labor and Burnout: Comparing Two Perspectives of People Work”, *Journal of Vocational Behavior*, 60 (1), 17-39.
- Chan, M. (2000). “Organizational Justice Theories and Landmark Cases”, *The International Journal of Organizational Analysis*, 8 (1), 68-88

- Chegini, Z., Janati, A., Asghari-Jafarabadi, M. and Khosravizadeh, O. (2019). "Organizational Commitment, Job Satisfaction, Organizational Justice and Self-Efficacy Among Nurses", *Nursing Practice Today*, 6 (2), 86-93.
- Cihangiroğlu, N. ve Yılmaz, A. (2010). Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütler İçin Önemi", *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 10 (19), 194-213.
- Cohen-Charash, Y. and Spector, P. E. (2001). "The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86 (2), 278-321.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. and Ng, K. Y. (2001). "Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research", *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), 425-445.
- Colquitt, J. A. (2001). "On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of A Measure", *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), 386-400.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., Conlon, D. E. and Wesson, M. J. (2013). "Justice at the Millennium, a Decade Later: A Meta-Analytic Test of Social Exchange and Affect-Based Perspectives", *Journal of Applied Psychology*, 98 (2), 199-236.
- Cook, K. S. and Hegtvedt, K. A. (1983). "Distributive Justice, Equity, and Equality", *Annual Review of Sociology*, 9 (1), 217-241.
- Coté, S. (2005). "A Social Interaction Model of the Effects of Emotion Regulation on Work Strain", *Academy of Management Review*, 30 (3), 509-530.
- Cropanzano, R. and Folger, R. (1989). "Referent Cognitions and Task Decision Autonomy: Beyond Equity Theory", *Journal of Applied Psychology*, 74 (2), 293-299.
- Cropanzano, R. and Greenberg, J. (1997). Progress in Organizational Justice: Tunneling through the Maze", *International Review of industrial and Organizational Psychology*, 12, 317-372.
- Cropanzano, R., Byrne, Z. S., Bobocel, D. R. and Rupp, D. E. (2001). "Moral Virtues, Fairness Heuristics, Social Entities, and Other Denizens of Organizational Justice", *Journal of Vocational Behavior*, 58 (2), 164-209.
- Cropanzano, R., Prehar, C. A. and Chen, P. Y. (2002). "Using Social Exchange Theory to Distinguish Procedural from Interactional Justice", *Group & Organization Management*, 27 (3), 324-351.
- Cropanzano, R., Weiss, H. M. and Elias, S. M. (2003). "The Impact of Display Rules and Emotional Labor on Psychological Well-Being at Work", *Emotional and Physiological Processes and Positive Intervention Strategies*, Emerald Group Publishing Limited.
- Cropanzano, R., Bowen, D. E. and Gilliland, S. W. (2007). "The Management of Organizational Justice", *Academy of Management Perspectives*, 21 (4), 34-48.

- Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R. and Hall, A. V. (2017). "Social Exchange Theory: A Critical Review with Theoretical Remedies", *Academy of Management Annals*, 11 (1), 479-516.
- Crosby, F. (1976). "A Model of Egoistical Relative Deprivation", *Psychological Review*, 83 (2), 85.
- Crow, M. S., Lee, C. B. and Joo, J. J. (2012). "Organizational Justice and Organizational Commitment among South Korean Police Officers: An Investigation of Job Satisfaction as a Mediator", *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 35 (2), 402-423.
- Çolak, M. ve Erdost, H. E. E. (2004), "Organizational Justice: A Review of The Literature and Some Suggestions For Future Research", *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22 (2), 51- 84.
- Diefendorff, J. M. and Richard, E. M. (2003). "Antecedents and Consequences of Emotional Display Rule Perceptions", *Journal of Applied Psychology*, 88 (2), 284-294
- Diefendorff, J. M., Croyle, M. H. and Gosserand, R. H. (2005). "The Dimensionality and Antecedents of Emotional Labor Strategies", *Journal of Vocational Behavior*, 66 (2), 339-357.
- Diefendorff, J. M., Erickson, R. J., Grandey, A. A. and Dahling, J. J. (2011). "Emotional Display Rules as Work Unit Norms: A Multilevel Analysis of Emotional Labor among Nurses", *Journal of Occupational Health Psychology*, 16 (2), 170-186.
- Doğan, A. ve Sığırı, Ü. (2017). "Duygusal emek: hemşireler üzerine bir çalışma", *İş ve İnsan Dergisi*, 4(2), 113-126.
- Doğan, H. (2018). "Örgütsel Adalet Algisi İle İş Performansı Arasındaki İlişki", *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20 (2), 26-46.
- Duman, N. (2017). "Duygusal Emek: Bir Literatür Değerlendirmesi", *International Journal of Entrepreneurship and Management Inquiries*, 1 (1), 29-39.
- Dur, A. İ. B., Nurdoğan, A. K. ve Öztürk, M. (2018). "Çalışma Hayatında Örgütsel Davranış Açısından Duygusal Emek Kavramı", *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 6 (3), 9-19.
- Duran, C., Boz, D., ve Arıca, H. G. (2018). "Örgütsel Adaletin Duygusal Emek Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma", *Social, Mentality and Research Thinkers Journal*, 4 (11), 532-541.
- Ekman, P. (1984). "Expression and the Nature of Emotion", *Approaches to Emotion*, 3 (19), 344.
- Ellard, J. H., Harvey, A. and Callan, M. J.(2016) "The Justice Motive: History, Theory, and Research", 127-143. In (Sabbagh, C., & Schmitt, M.), *Handbook of Social Justice Theory and Research*, Springer, New York, NY.
- Emerson, R. M. (1976). "Social Exchange Theory", *Annual Review of Sociology*, 2, 335-362.

- Eroğlu, E. (2010). “Örgütsel İletişimin İşgörenlerin Duygu Gösterimlerinin Yönetimine Olan Etkisi”, *Selçuk İletişim*, 6 (3), 18-33.
- Eroğlu, F. (2015). “*Davranış Bilimleri*”, 14. basım, Beta Yayınları, İstanbul.
- Eroğlu, Ş. G. (2014). “Örgütlerde Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19, 147-160.
- Folger, R. and Martin, C. (1986). “Relative Deprivation and Referent Cognitions: Distributive and Procedural Justice Effects”, *Journal of Experimental Social Psychology*, 22 (6), 531-546.
- Gabriel, A. S., Daniels, M. A., Diefendorff, J. M. and Greguras, G. J. (2015). “Emotional Labor Actors: A Latent Profile Analysis of Emotional Labor Strategies”, *Journal of Applied Psychology*, 100 (3), 863.
- Gaines, J. and Jermier, J. M. (1983). “Emotional Exhaustion in a High Stress Organization”, *Academy of Management Journal*, 26 (4), 567-586.
- Gilliland, S. W., Groth, M., Baker Iv, R. C., Dew, A. E., Polly, L. M. and Langdon, J. C. (2001). “Improving Applicants' Reactions to Rejection Letters: An Application of Fairness Theory”, *Personnel Psychology*, 54 (3), 669-703.
- Goldman, B. M. (2003). “The Application of Referent Cognitions Theory to Legal-Claiming by Terminated Workers: The Role of Organizational Justice and Anger”, *Journal of Management*, 29 (5), 705-728.
- Goleman, D. (2018). “*Duygusal Zeka Neden IQ'dan Önemlidir?*”, Varlık Yayınları, İstanbul.
- Goodwin, R. E., Groth, M. and Frenkel, S. J. (2011). “Relationships between Emotional Labor, Job Performance, and Turnover”, *Journal of Vocational Behavior*, 79 (2), 538-548.
- Grandey, A. A. (2000). “Emotional Regulation in the Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labor”, *Journal of Occupational Health Psychology*, 5 (1), 95-110.
- Grandey, A. 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*, 46 (1), 86-96.
- Grandey, A. A. and Gabriel, A. S. (2015). “Emotional Labor at a Crossroads: Where Do We Go from Here?”, *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 2(1), 323-349.
- Grandey, A. A., and Melloy, R. C. (2017). “The State of the Heart: Emotional Labor as Emotion Regulation Reviewed and Revised”, *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 1-16.
- Grandey, A. A., and Sayre, G. M. (2019). “Emotional Labor: Regulating Emotions for a Wage”, *Current Directions in Psychological Science*, 28(2), 131-137.
- Greenberg, J. (1987). A Taxonomy of Organizational Justice Theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22.

- Greenberg, J. (1990). "Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow", *Journal of management*, 16(2), 399-432.
- Greenberg, J. and Bies R. J., (1992). "Establishing The Role Of Empirical Studies of Organizational Justice in Philosophical Inquiries into Business Ethics", *Journal of Business Ethics*, 11, 433-444.
- Greenberg, J. (1993). "The Social Side of Fairness: Interpersonal and Informational Classes of Organizational Justice" R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the Workplace: Approaching Fairness in Human Resource Management*, Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Greenberg, J. (2001). "Studying Organizational Justice Cross-Culturally: Fundamental Challenges", *International Journal of Conflict Management*, 12(4), 365-375.
- Greenberg, J. (2011). "Organizational Justice: The Dynamics of Fairness in the Workplace", *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 3, 271-327
- Gross, J. J. (1998a). "Antecedent-and Response-Focused Emotion Regulation: Divergent Consequences for Experience, Expression, and Physiology", *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(1), 224-327.
- Gross, J. J. (1998b). "The Emerging Field of Emotion Regulation: An Integrative Review", *Review of General Psychology*, 2(3), 271-299.
- Gülcan, N. Y. (2010). "Adalet ve Yasa İlişkisine Felsefi Bir Bakış". Özgürlük, Eşitlik ve Kardeşlik içinde(ss. 282-286). Birinci Uluslararası Felsefe Kongresi, Bursa.
- Güngör, M. (2009), "Duygusal Emek Kavram: Süreci ve Sonuçları", *Kamu-iş Dergisi*, 11, (1), 167-182.
- Güzel, F. Ö., Atilla Gök, G. ve Büyüker İşler, D. (2013). "Duygusal emek ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: Turist rehberleri üzerinde bir araştırma", *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 10(3), 107-123.
- Güzel, B., ve Ayazlar, G. (2014). "Örgütsel Adaletin Örgütsel Sinizm ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Otel İşletmeleri Araştırması", *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2014(1), 133-142.
- Hafer, C. L. and Sutton, R. (2016). "Belief in a Just World", In C. Sabbagh and M. Schmitt (Eds.) *Handbook of social justice theory and research*, (pp. 145-160). Springer, New York, NY.
- Hobbes T. (2016). "Leviathan", Yapı Kredi yayınları, İstanbul.
- Hochschild, A. R. (1983). "The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling", California: University of California Press.
- Holtz, B. C., and Harold, C. M. (2013). "Interpersonal Justice and Deviance: The Moderating Effects of Interpersonal Justice Values and Justice Orientation", *Journal of Management*, 39(2), 339-365.
- Homans, G. C. (1958). "Social Behavior as Exchange", *American Journal of Sociology*, 63(6), 597-606.

- Houlden, P., LaTour, S., Walker, L., and Thibaut, J. (1978). "Preference for Modes of Dispute Resolution as a Function of Process and Decision Control", *Journal of Experimental Social Psychology*, 14(1), 13-30.
- Humphrey, R. H. (2012). "How Do Leaders Use Emotional Labor?", *Journal of Organizational Behavior*, 33(5), 740-744.
- Hülshager, U. R., and Schewe, A. F. (2011). "On the Costs and Benefits of Emotional Labor: A Meta-Analysis of Three Decades of Research", *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(3), 361.
- Irak, D. U. (2004). "Örgütsel Adalet: Ortaya Çıkışı, Kuramsal Yaklaşımlar ve Bugünkü Durumu", *Türk Psikoloji Yazıları*, 7(13), 25-43.
- İçerli, L. (2010). "Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım", *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1), 67-92.
- İşcan, Ö. F. ve Naktiyok, A. (2004). "Çalışanların Örgütsel Bağdaşımının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Alguları", *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 59(1), 181-201.
- İşcan, Ö. F. ve Sayın, U. (2010). "Örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel güven arasındaki ilişki", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4), 195-216.
- İyigün, N. Ö. (2012). "Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım", *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11/21, 49-64.
- İrmiş A. ve Emsen S. (2018). "*Kapitalizmin Küresel Ağı: Düğümler ve İlmekler*", Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa.
- Jafari, P. and Bidarian, S. (2012). "The Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 47, 1815-1820.
- Jasso, G. (1978). "On the Justice of Earnings: A New Specification of the Justice Evaluation Function", *American Journal of Sociology*, 83(6), 1398-1419.
- Jasso, G. (1980). "A New Theory of Distributive Justice", *American Sociological Review*, 3-32.
- Jeung, D. Y., Kim, C. and Chang, S. J. (2018). "Emotional Labor and Burnout: A Review of the Literature" *Yonsei Medical Journal*, 59(2), 187-193.
- Jiang, Z., Gollan, P. J. and Brooks, G. (2017). "Relationships Between Organizational Justice, Organizational Trust and Organizational Commitment: A Cross-Cultural Study of China, South Korea and Australia", *The International Journal of Human Resource Management*, 28(7), 973-1004.
- Johnson, R. E., Selenta, C. and Lord, R. G. (2006). "When Organizational Justice and the Self-Concept Meet: Consequences for the Organization and Its Members", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 99(2), 175-201.
- Kalay, F. (2016). "İşletmelerde Örgütsel Adaletin İşgören Performansı Üzerindeki Etkisi: Teorik Bir İnceleme", *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(1), 147-158.

- Karavardar, G. (2015). "Örgütsel Adaletin İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi", *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 11(26), 139-150.
- Kahveci, G., Karagül Kandemir, İ. ve Bayram, S. (2019). "Öğretmenlerin Örgütsel İkiyüzlülük Algıları İle Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", *İlköğretim Online*, 18(2), 788-807.
- Karagöz, Y. (2002). "Liberal Öğretimde Adalet, Hak ve Özgürlük", *CÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 26, 267-295.
- Kaya, P. A. (2000). "Sosyal Adaletin Teorik Çerçevesi Üzerine Bir Değerlendirme", *Türk Ağır Sanayi ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası Yayını, Ankara*, 229-244.
- Kaya, U. ve Özhan, Ç. K. (2012). "Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma", *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 3(2), 109-130.
- Keklik, B. ve US, N. C. (2013). "Örgütsel Adalet Algılamalarının İş Tatminine Etkisi: Hastane Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 143-161.
- Keleş, Y. (2014). "Örgütsel Adaletin Duygusal Emek Üzerindeki Etkisi: Antalya'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", (Basılmamış Doktora Tezi), Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Keleş, Y. ve Tuna, M. (2016). "Örgütsel Adaletin Duygusal Emek Üzerindeki Etkisi: Antalya'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(2), 376-406.
- Kılınç, S. (2018). "Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Adalet Algısının Duygusal Emek Üzerine Etkisi: Konya İlinde Bir Uygulama", (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Necmettin Erbakan Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Kılınç, S. ve Yüceler, A. (2021). "Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Adalet Algısının Duygusal Emek Üzerine Etkisi: Konya İlinde Bir Uygulama", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 24 (1), 260-273
- Kim, S. K. and Jeong, Y. (2021). "Developing the Healthy and Competitive Organization in the Sports Environment: Focused on the Relationships Between Organizational Justice, Empowerment and Job Performance", *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(17), 1-15.
- Kim, H. and Leach, R. B. (2021). "Mitigating Burnout Through Organizational Justice: Customer Support Workers' Experiences of Customer Injustice and Emotional Labor", *Management Communication Quarterly*, 1-21.
- Koçak, R. (2002). "Aleksitimi: Kuramsal Çerçeve Tedavi Yaklaşımları ve İlgili Araştırmalar", *Ankara University Journal of Faculty of Educational Sciences (JFES)*, 35(1), 183-212.
- Konovsky, M. A. (2000). "Understanding Procedural Justice and Its Impact on Business Organizations", *Journal of management*, 26(3), 489-511.

- Köse, S., Oral, L. ve TÜresin, H. (2011). “Duygusal Emek Davranışlarının İşgörenlerin Tükenmişlik Düzeyleri ile İlişkisi Üzerine Sağlık Sektöründe Bir Araştırma”, *İşletme Fakültesi Dergisi*, 12(2), 165-185.
- Krehbiel, P. J. and Cropanzano, R. (2000). “Procedural Justice, Outcome Favorability and Emotion”, *Social justice research*, 13(4), 339-360.
- Krishnan, R., Loon, K. W. and Yunus, N. A. S. (2018). “Examining the Relationship Between Organizational Justice and Job Performance”, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(3), 466-77.
- Kruml, S. M. and Geddes, D. (2000). “Exploring The Dimensions of Emotional Labor: the Heart of Hochschild’s Work”, *Management Communication Quarterly*, 14(1), 8-49.
- Lambert, E. G., Keena, L. D., Leone, M., May, D. and Haynes, S. H. (2020). “The Effects of Distributive and Procedural Justice on Job Satisfaction and Organizational Commitment Ofcorrectional Staff”, *The Social Science Journal*, 57(4), 405-416.
- Lazányi, K. (2011). “Organizational Consequences of Emotional Labour in Mangement”, *Applied Studies in Agribusiness and Commerce*, 5(1033-2016-84148), 125-130.
- Lee, H. R. (2000). “An Empirical Study of Organizational Justice as a Mediator of the Relationships Among Leader-Member Exchange and Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intentions in the Lodging Industry”, (Basılmamış Doktora Tezi), Virginia Polytechnic Institute and State University, Blacksburg, Virginia.
- Lerner, M. J. (1977). “The Justice Motive: Some Hypotheses as to Its Origins and Forms 1”, *Journal Of Personality*, 45(1), 1-52.
- Leventhal, G. S. (1976). “The Distribution of Rewards and Resources in Groups and Organizations”, In *Advances In Experimental Social Psychology* (Vol. 9, pp. 91-131). Academic Press.
- Leventhal, G. S. (1980). “What Should Be Done With Equity Theory?”. In *Social Exchange* (pp. 27-55). Springer, Boston, MA.
- Lim, B. T. and Loosemore, M. (2017). “The Effect of İnter-Organizational Justice Perceptions on Organizational Citizenship Behaviors in Construction Projects”, *International Journal of Project Management*, 35(2), 95-106.
- Lind, E. A. and Tyler, T. R. (1988). “*The social psychology of procedural justice*”, Springer Science & Business Media.
- Loi, R., Yang, J. and Diefendorff, J. M. (2009). “Four-Factor Justice and Daily Job Satisfaction: A Multilevel İnvestigation”, *Journal of Applied Psychology*, 94(3), 770, 770-781.
- Luo, Y. (2007). “The İndependent and İnteractive Roles of Procedural, Distributive, and Interactional Justice in Strategic Alliances”, *Academy of Management journal*, 50(3), 644-664.

- Markovsky, B. (1985). "Toward a Multilevel Distributive Justice Theory", *American Sociological Review*, 822-839.
- Mengenci, C. (2015). "İş Tatmini, Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkilerinin Belirlenmesi", *Ege Akademik Bakış*, 15(1), 127-139.
- Middleton, D. R. (1989). "Emotional Style: The Cultural Ordering of Emotions", *Ethos*, 17(2), 187-201.
- Miller, K. I., Considine, J. and Garner, J. (2007). "Let Me Tell You About My Job: Exploring the Terrain of Emotion in the Workplace", *Management Communication Quarterly*, 20(3), 231-260.
- Moorman, R. H. (1991). "Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?", *Journal Of Applied Psychology*, 76(6), 845-855.
- Morris, J. A. and Feldman, D. C. (1996). "The Dimensions, Antecedents and Consequences of Emotional Labor", *Academy Of Management Review*, 21(4), 986-1010.
- Morris, J. A. and Feldman, D. C. (1997). "Managing Emotions in the Workplace", *Journal of managerial issues*, 257-274.
- Muchinsky, P. M. (2000). "Emotions in the Workplace: The Neglect of Organizational Behavior", *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 21(7), 801-805.
- Nicklin, J. M. and Williams, K. J. (2009). "Reactions to Others' Mistakes: An Empirical Test Of Fairness Theory", *The Journal Of Psychology*, 143(5), 533-558.
- Nicklin, J. M., Greenbaum, R., McNall, L. A., Folger, R. and Williams, K. J. (2011). "The Importance of Contextual Variables When Judging Fairness: An Examination of Counterfactual Thoughts and Fairness Theory", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 114(2), 127-141.
- Niehoff, B. P. and 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), 527-556.
- Onay, M. (2011). "Çalışanın Sahip Olduğu Duygusal Zekâsının ve Duygusal Emeginin, Görev Performansı ve Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisi", *Ege Akademik Bakış*, 11(4), 587-600.
- Özdemir, R. (2019). "Örgütsel Güven ve Örgütsel Adalet Algısının İşgören Performansı Üzerindeki Etkisi", (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Özer, P. S. ve Urtekin, G. E. (2007). "Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu İlişkisi Üzerine Bir Araştırma", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 107-125.
- Özen, J. (2002). "Adalet Kuramlarının Gelişimi ve Örgütsel Adalet Türleri", *Hukuk Felsefesi ve Sosyolojisi Arşivi*, 5, 107-117.

- Özgen, F. Ö. ve Turunç, Ö. (2017). “Örgütsel Adalet-Sinizizm İlişkisinde Kişi Örgüt Uyumunun Rolü: Eğitim Sektöründe Bir Araştırma”, *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(2), 80-96.
- Özmen, O. N., Arbak, Y. ve Özer, P. S. (2007). “Adalete Verilen Degerin Adalet Algıları Uzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Arastırma”, *Ege Academic Review*, 7(1), 19-35.
- Öztürk, C. ve Kurtkan, A. (2020). “Örgütsel Adalet İle Örgütsel Güven İlişkisi Üzerine Alan Araştırması: Bitlis Belediyesi Personeli”, *Business & Management Studies: An International Journal*, 8(4), 955-978.
- Pan, X., Chen, M., Hao, Z. ve Bi, W. (2018). “The Effects of Organizational Justice on Positive Organizational Behavior: Evidence From a Large-Sample Survey and a Situational Experiment”, *Frontiers in Psychology*, 8, 1-16.
- Paterson, J. M., Green, A. and Cary, J. (2002). “The Measurement of Organizational Justice in Organizational Change Programmes: A Reliability, Validity and Context-Sensitivity Assessment”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(4), 393-408.
- Patient, D. L. and Skarlicki, D. P. (2010). “Increasing İnterpersonal and İnformational Justice When Communicating Negative News: The Role of The Manager’s Empathic Concern and Moral Development”, *Journal of Management*, 36(2), 555-578.
- Polatcı, S. ve Özyer, K. (2015). “Duygusal Emek Stratejilerinin Duygusal Zekanın Tükenmişliğe Etkisindeki Aracılık Rolü”, *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(3), 131-156.
- Poyraz, K. ve Kara, H. (2009). “Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisine Yönelik Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (9), 71-91.
- Radburn, M. and Stott, C. (2019). “The Social Psychological Processes of ‘Procedural Justice’: Concepts, Critiques and Opportunities”, *Criminology & Criminal Justice*, 19(4), 421-438.
- Rawls, J. (1958). “Justice as fairness”, *The philosophical review*, 67(2), 164-194.
- Rupp, D. E., Shao, R., Jones, K. S. ve Liao, H. (2014). “The Utility of a Multifoci Approach to the Study of Organizational Justice: A Meta-Analytic Investigation into the Consideration of Normative Rules, Moral Accountability, Bandwidth-Fidelity, and Social Exchange”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 123(2), 159-185.
- Rupp, D. E., Shapiro, D. L., Folger, R., Skarlicki, D. P. ve Shao, R. (2017). “A Critical Analysis of the Conceptualization and Measurement of Organizational Justice: Is It Time for Reassessment?”, *Academy of Management Annals*, 11(2), 1-83.
- Salovey, P. and Mayer, J. D. (1990). “Emotional intelligence”, *Imagination, cognition and personality*, 9(3), 185-211.
- Samancı, S. ve Basım, H. N. (2018). “Akademisyenlerin Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolü”, *Business & Economics Research Journal*, 9(2), 363-380.

- Schaubroeck, J. and Jones, J. R. (2000). "Antecedents of Workplace Emotional Labor Dimensions and Moderators of Their Effects on Physical Symptoms", *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 21(2), 163-183.
- Scott, B. A., Colquitt, J. A. and Zapata-Phelan, C. P. (2007). "Justice as a Dependent Variable: Subordinate Charisma as a Predictor of Interpersonal and Informational Justice Perceptions", *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1597-1609.
- Seçer, H. Ş. (2005). "Çalışma Yaşamında Duygular ve Duygusal Emek: Sosyoloji, Psikoloji ve Örgüt Teorisi Açısından Bir Değerlendirme", In *Journal of Social Policy Conferences* 813-834.
- Sekerka, L. E. and Fredrickson, B. L. (2010). "Working Positively Toward Transformative Cooperation", In P. A. Linley, S. Harrington, and N. Garcea (Eds.), *Oxford Handbook of Positive Organizational Psychology and Work* (pp. 81-94). New York, NY: Oxford University Press.
- Seymour, D. (2000). "Emotional Labour: A Comparison Between Fast Food and Traditional Service Work", *International Journal of Hospitality Management*, 19(2), 159-171.
- Sokhanvar, M., Hasanpoor, E., Hajihashemi, S. and Kakemam, E. (2016). "The Relationship Between Organizational Justice and Turnover Intention: A Survey on Hospital Nurses", *Journal of Patient Safety & Quality Improvement*, 4(2), 358-362.
- Solomon R. C. (2004). "Adalet Tutkusu", Ayrıntı yayınları, İstanbul.
- Sweeney, P. D., McFarlin, D. B. and Inderrieden, E. J. (1990). "Using Relative Deprivation Theory to Explain Satisfaction with Income and Pay Level: A Multistudy Examination", *Academy of Management Journal*, 33(2), 423-436.
- Şahin, B. ve Taşkaya, S. (2010). "Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılarını Etkileyen Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modeli İle İncelenmesi", *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 13(2), 85-114.
- Şenturan Ş. (2014). "Örnek Olaylarla Örgütsel Davranış", Beta yayınları, İstanbul.
- Thibaut, J.W. and Walker, L. (1975), "Procedural Justice: A Psychological Analysis", Erlbaum, Hillsdale, NJ.
- Thye, S. R. (2000). "A Status Value Theory of Power in Exchange Relations", *American Sociological Review*, 407-432.
- Tunalı, D. ve Peker, A. (2020). "Bankacılık Sektöründe Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1), 30-51.
- Turan, E., Demirel, Y., Çetin, S. ve Dengel, D. (2019). "Örgütsel Adaletin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Özel Sektör Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma", *Third Sector Social Economic Review*, 54(1), 394-414.
- Türk Dil Kurumu Güncel Türkçe Sözlük (2021, 17 Nisan). Erişim adresi: <https://sozluk.gov.tr/>

- Türkiye Bankalar Birliği (2021, 18 Eylül). Erişim adresi: <https://www.tbb.org.tr/tr/bankacilik/banka-ve-sektor-bilgileri/veri-sorgulama-sistemi/illere-ve-bolgelere-gore-bilgiler/73>
- Topakkaya, A. (2008). “Adalet Kavramı Bağlamında Aristoteles-Platon Karşılaştırması”, *FLSF Felsefe Ve Sosyal Bilimler Dergisi*, (6), 27-46.
- Ünlü, O. ve Yürür, S. (2011). “Duygusal Emek, Duygusal Tükenme ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi”, *İş Güç, Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13(2), 81-104.
- Üstün, F. (2017). “Örgütsel Adalet Algısının Duygusal Emek Üzerine Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 13(4), 801-818.
- Van den Bos, K., Lind, E. A., Vermunt, R. and Wilke, H. A. (1997). “How Do I Judge My Outcome When I Do Not Know The Outcome of Others? The Psychology of the Fair Process Effect”, *Journal Of Personality And Social Psychology*, 72(5), 1034-1046.
- Van den Bos, K. and Prooijen, J. W. (2001). “Referent Cognitions Theory: The Role of Closeness of Reference Points in the Psychology of Voice”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 81(4), 616-626.
- Van den Bos, K., Lind, E. A. and Wilke, H. A. (2001). “The Psychology of Procedural and Distributive Justice Viewed From the Perspective of Fairness Heuristic Theory”, In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the Workplace*, Volume 2: From Theory To Practice: 49-66. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Walker, I. and Pettigrew, T. F. (1984). “Relative Deprivation Theory: An Overview and Conceptual Critique”, *British Journal of Social Psychology*, 23(4), 301-310.
- Weiss, H. M. and Cropanzano, R. (1996). “Affective Events Theory: A Theoretical Discussion of the Structure, Causes and Consequences of Affective Experiences at Work”, *Research in Organizational Behavior*, 18, 1-74.
- Wenzel, M. (2006). “A Letter From the Tax Office: Compliance Effects of Informational and Interpersonal Justice”, *Social Justice Research*, 19(3), 345-364.
- Wharton, A. S. and Erickson, R. I. (1993). “Managing Emotions on the Job and at Home: Understanding the Consequences of Multiple Emotional Roles”, *Academy of Management Review*, 18(3), 457-486.
- Wharton, A. S. (1999). “The Psychosocial Consequences of Emotional Labor”, *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 561(1), 158-176.
- Wolfe, S. E. and Lawson, S. G. (2020). “The Organizational Justice Effect Among Criminal Justice Employees: A Meta-Analysis”, *Criminology*, 58(4), 619-644.
- Yadav, L. K. and Yadav, N. (2016). “Organizational Justice: An Analysis of Approaches, Dimensions and Outcomes”, *NMIMS Management Review*, 31(Special Issue), 14-40.

- Yeniçeri, Ö., Demirel, Y. ve Seçkin, Z. (2009). “Örgütsel Adalet İle Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki: İmalat Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2009(1), 83-99.
- Yıldız, A. ve Atilla, G. (2019). “Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Bağlılık Düzeyine Etkisi: Otel Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”, *Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(19), 39-64.
- Yin, H. (2012). “Adaptation and validation of the teacher emotional labour strategy scale in China”, *Educational Psychology*, 32(4), 451-465.
- Yin, H., Huang, S. and Chen, G. (2019). “The Relationships Between Teachers’ Emotional Labor and Their Burnout and Satisfaction: A Meta-Analytic Review”, *Educational Research Review*, 28, 1-18.
- Yücekaya, P., ve Polat, D. D. (2020). “Örgüt Kültürü, Örgütsel Adalet ve İş Tatmini İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(2), 1267-1284.
- Yürür, Ş. ve Demir, K.(2011). “Örgütsel Adalet ve Psikolojik Güçlendirme: Karşılıklı Etkileri Üzerine Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(3):311-335.
- Zapf, D. and Holz, M. (2006). “On The Positive and Negative Effects of Emotion Work in Organizations”, *European journal of work and organizational psychology*, 15(1), 1-28.

EKLER

Ek-1: Anket Formu

Sayın katılımcı,

Bu araştırma çalışanların örgütsel adalet algısı ile duygusal emek arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamaktadır. Ankete verdiğiniz cevaplar gizli tutulacak, bankanın ismi kesinlikle geçmeyecek ve tamamen bilimsel amaçla kullanılacaktır. Vereceğiniz cevapların çalışmanın geçerlik ve güvenilirliğinde etkili olacağını unutmayınız. Yapacağınız katkıdan dolayı şimdiden teşekkürlerimi sunarım.

Furkan SIRMA

A- DEMOGRAFİK BİLGİLER

Sorular:

1. Cinsiyetiniz:

() Erkek () Kadın

2. Yaşınız:

3. Kaç yıldır bu şirkette çalışıyorsunuz:

4. Medeni Durumunuz:

() Bekâr () Evli

5. En son mezun olduğunuz okul:

() Lise ve Dengi () Ön Lisans

() Lisans () Yüksek Lisans veya Doktora

6. Sektörünüz?

() Kamu Bankası () Özel Banka

7. Pozisyonunuz?

() Memur Çalışan () Yetkili(Şef)

() Müdür Yardımcısı () Müdür

A- DUYGUSAL EMEK ÖLÇEĞİ

Aşağıda verilen ifadeleri dikkatle okuyarak o maddede yer alan ifadenin size ne derece uygun olduğuna karar veriniz. Verdiğiniz karara göre yandaki ifadelerden uygun olanı üzerine (X) işareti koyunuz.	Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
1. Müşterilerle uygun şekilde ilgilenebilmek için rol yaparım.					
2. Müşteri ile ilgilenirken kötü hissetsem bile iyiymişim gibi davranırım.					
3. Müşterilerle ilgilenirken bir şov yapar gibi ekstra performans sergilerim.					
4. İşimin gerektirdiği duyguları gösterebilmek için rol yaparım.					
5. İşimin gerektirdiği duyguları sergileyebilmek için farklı yüz ifadeleri takınırım.					
6. Müşterilere karşı gerçekten hissettiklerimden farklı duygular sergilerim.					
7. Müşteri ile ilgilenirken sahte duygular gösteririm.					
8. Müşteriye sergilemem gereken davranışları gerçekten yaşamaya çalışırım.					
9. Göstermem gereken duyguları gerçekte de hissetmek için çaba harcarım.					
10. Müşterilere göstermem gereken duyguları hissedebilmek için elimden geleni yaparım.					
11. Müşterilere sergilemem gereken duyguları içimde de hissedebilmek için yoğun çaba gösteririm.					
12. Müşterilere gösterdiğim duygular samimidir.					
13. Müşterilere gösterdiğim duygular doğaldır.					
14. Müşterilere karşı hislerim o an hissettiklerimle aynıdır.					

B- ÖRGÜTSEL ADALET ÖLÇEĞİ

Aşağıda verilen ifadeleri dikkatle okuyarak o maddede yer alan ifadenin size ne derece uygun olduğuna karar veriniz. Verdiğiniz karara göre yandaki ifadelerden uygun olanı üzerine (X) işareti koyunuz.	Çok Az	Az	Kısmen	Yeterince	Büyük Ölçüde
Aşağıdaki maddeler sizi kazanımlara ulaştıran süreçlerle (kazanımlarınızla ilgili karar vermede kullanılan prosedürler) ilgilidir.					
1. Fikirlerinizi ve duygularınızı bu süreçler esnasında ifade edebiliyor musunuz?					
2. Bu süreçler esnasında elde edilen kazanımlar üzerinde etkiniz var mıdır?					
3. Bu süreçler tutarlı bir şekilde uygulanıyor mu?					
4. Bu süreçler önyargılardan uzak uygulanıyor mu?					
5. Bu süreçler doğru ve tutarlı bilgilere mi dayandırılmıştır?					
6. Süreçler sonucu ulaşılan kazanımların düzeltilmesini talep edebilir misiniz?					
7. Bu süreçler etik ve ahlaki standartlara uygun mudur?					
Aşağıdaki ifadeler elde ettiğiniz kazanımlarla (ücret, ödül, takdir, ilerleme vb.) ilgilidir.					
8. Elde ettiğiniz kazanımlar işinize harcadığınız çabanızı yansıtır mı?					
9. Elde ettiğiniz kazanımlar tamamladığınız işe uygun mu?					
10. Elde ettiğiniz kazanımlar kuruma yaptığınız katkıyı yansıtır mı?					
11. Elde ettiğiniz kazanımlar göstermiş olduğunuz performansa uygun mudur?					
Aşağıdaki ifadeler süreçleri yönlendiren yetkili kişi (amir/amirleriniz) ile ilgilidir.					
12. Size nazik davranır mı?					
13. Size değer verir mi?					
14. Size saygılı davranır mı?					
15. Size haksız yorum ve eleştiriler yöneltir mi?					
16. Sizinle olan diyaloglarında samimi midir?					
17. Süreçleri bütünüyle açıklar mı?					
18. Süreçlere yönelik açıklamaları mantıklı mıdır?					
19. Süreçlere yönelik ayrıntıları zamanında aktarır mı?					
20. Bilgi aktarırken herkesin anlayabileceği dilden konuşur mu?					

Ek-2: Etik Kurulu Kararı

Evrak Tarih ve Sayısı: 24.09.2021-E.108198



T.C.
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ
Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu

Sayı : E-93803232-622.02-108198
Konu : Etik Kurul Kararı

24.09.2021

REKTÖRLÜĞE
(Sosyal Bilimler Enstitüsü)

10.170.1.56

2165

İlgide kayıtlı başvurunuz 22/09/2021 tarihi ve 17-22 toplantı/karar nolu etik kurul toplantısında görüşülmüş olup, alınan karar ekte sunulmuştur.

Gereği için bilgilerinize arz ederim.

Prof. Dr. Ertuğrul İŞLER
Kurul Başkanı

Ek: Karar (1 sayfa)

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu : BS9NL3411V Pın Kodu : 34782

Belge Takip Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/pau-ebys>

Adres: Pamukkale Üniversitesi Kınıklı Merkez Kampüsü

Telefon: 0 (258) 0 Faks: 0 (258) 0

e-Posta: info@pamukkale.edu.tr Elektronik Ağ: <http://www.pau.edu.tr/>

Keş Adresi: paurektoriuk@hs01.kep.tr

Bilgi için: Ayşen TOSUN
Unvan: Birim Evrak Sorumlusu



Tel No: 2582961803

Evrak Tarih ve Sayısı: 24.09.2021-E.108198

T.C.
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLERİ BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİĞİ KURULU

SAYI: 68282350/22021/G017

Toplantı Tarihi : 22.09.2021

Toplantı Sayısı : 17

Toplantı Saati : 15:00

10.170.1.56

2165

27.09.2021

KARAR 22- Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve organizasyon Bilim Dalı Öğrencisi Furkan SİRMA'nın "**ÖRGÜTSEL ADALET VE DUYGUSAL EMEK ARASINDAKİ İLİŞKİYİ BELİRLEMEYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**" başlıklı tez çalışmasına yönelik başvuru formunun usul ve etik açıdan verdiği beyan ve ekler tetkik edilmiş olup; proje sahibinin, başvurusunda yer alan bilgi, belge ve taahhütnamelere uygun bilimsel davranışlar sergileyeceği kanaati oluşmuştur. İş bu karar oy birliği ile alınmıştır.

ASLI GİBİDİR

22.09.2021

Prof. Dr. Ertuğrul İŞLER
Başkan