



**T.C.
YALOVA ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI**

**ÖRGÜTSEL ADALET VE DUYGUSAL EMEK İLİŞKİSİNDE
LİDER-ÜYE MÜBADELESİNİN ETKİSİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

SELME UYAR

DANIŞMAN: PROF. DR. SENAY YÜRÜR

**YALOVA
MAYIS 2022**



T.C.
YALOVA ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI

ÖRGÜTSEL ADALET VE DUYGUSAL EMEK İLİŞKİSİNDE LİDER-ÜYE
MÜBADELESİNİN ETKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

SELME UYAR
207201001

DANIŞMAN: PROF. DR. SENAY YÜRÜR

YALOVA
MAYIS 2022

ETİK BEYAN

Yalova Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Tez Yazım Kuralları'na uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu bildirir, aksinin tespiti halinde doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi taahhüt ve beyan ederim.

İmza

Selme UYAR



ÖNSÖZ

Yüksek lisans eğitimim boyunca benden yardımlarını esirgemeyen, akademik anlamda bana her zaman destek olan ve doğru yolu gösteren, bilgi ve deneyimiyle desteğini, zamanını esirgemeyen, her zaman daha iyisini yapabilmem için beni yüreklendiren, teşvik eden danışman hocam, Prof. Dr. Senay YÜRÜR'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Bu günlere gelmemde bende daha fazla emeği olan, hayatım boyunca ilerlemem için ihtiyacım olan sevgiyi, şevkati ve cesareti bana veren ve her zaman adını gurur duyarak andığım rahmetli annem Şehnaz UYAR'a binlerce kez teşekkür ederim.

Yüksek lisans eğitimim süresince yardımlarını benden esirgemeyen babam Abidin UYAR'a, anlayışı ve desteği için kardeşlerim Sena DURMUŞ ve Enes Kadir UYAR'a ve tüm aileme sonsuz teşekkürlerimi iletiyorum.

Desteğini esirgemeyen Gökhan HAYAT'a sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Desteğini esirgemeyen Uğur YİĞİT'e sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Her zaman bana yardımcı olan ve desteğini esirgemeyen Nihal YAZICI'ya sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Sevgili jüri üyelerim Prof. Dr. Füsun ÇINAR ALTINTAŞ ve Dr. Öğr. Üyesi Onur ÜNLÜ hocalarıma katkılarından ötürü teşekkürlerimi iletiyorum.

Mayıs – 2022

Selme UYAR

İÇİNDEKİLER

ETİK BEYAN	i
ÖNSÖZ.....	ii
İÇİNDEKİLER.....	iii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	v
TABLolar LİSTESİ	vi
GRAFİKLER LİSTESİ	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	viii
ÖZET.....	ix
ABSTRACT	x
1. GİRİŞ	1
1.1. Çalışmanın Konusu	2
1.2. Çalışmanın Önemi	2
1.3. Çalışmanın Amacı	3
1.4. Çalışmanın Yöntemi	3
2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE	4
2.1. Duygusal Emek	4
2.2. Örgütsel Adalet.....	8
2.3. Örgütsel Adaletin Boyutları	8
2.3.1. Dağıtım Adaleti.....	9
2.3.2. Prosedür Adaleti	9
2.3.3. Etkileşim Adaleti	10
3. KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE GÖRGÜL ARAŞTIRMALAR.....	11
3.1. Sosyal Mübadele Kuramı	11
3.2. Görgül Araştırmalar.....	12
3.2.1. Uluslararası Yazın.....	12
3.2.2. Ulusal Yazın	14
3.2.3. Araştırmanın Hipotezleri	15
4. ÖRGÜTSEL ADALET VE DUYGUSAL EMEK İLİŞKİSİ	18
4.1. Araştırmanın Amacı	18
4.2. Evren ve Örneklem.....	18
4.3. Verilerin Toplanması.....	20
4.4. Veri Toplama Araçları.....	20
4.4.1. Duygusal Emek Ölçeği	20

4.4.2. Örgütsel Adalet Ölçeği	20
4.4.3. Lider-Üye Mübadelesi Ölçeği	21
4.5. Faktör ve Güvenilirlik	21
4.6. Betimleyici İstatistikler ve Korelasyon Değerleri	24
4.7. Hipotez Testi	25
4.8. Lider-Üye Mübadelesinin Moderatör Etkisi ile İlgili Regresyon Analizleri	28
5. SONUÇLAR VE ÖNERİLER	38
KAYNAKLAR.....	42
EKLER	50
ÖZGEÇMİŞ	54



KISALTMALAR LİSTESİ

TC	: Türkiye Cumhuriyeti
ABD	: Ana Bilim Dalı
AFA	: Açıklayıcı Faktör Analizi
Vd.	: Ve Diğerleri
Vb.	: Ve Benzeri
S.	: Sayfa



TABLÖLER LİSTESİ

Tablo 4.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri	19
Tablo 4.2. Faktör Yükleri ve Güvenirlilik Değerleri	22
Tablo 4.3. Toplam Varyans ve Faktör Sayıları	24
Tablo 4.4. Betimleyici İstatistikler ve Korelasyon Değerleri	25
Tablo 4.5. Örgütsel Adalet ve Yüzeysel Davranış Arasındaki İlişkiye Yönelik Regresyon Analizi	26
Tablo 4.6. Örgütsel Adalet ve Derinlemesine Davranış Arasındaki İlişkiye Yönelik Regresyon Analizi	27
Tablo 4.7. Örgütsel Adaletin Alt Boyutları ile Yüzeysel Davranış Üzerindeki Düzenleyici Değişkenine Ait Analiz Sonuçları	28
Tablo 4.8. Örgütsel Adaletin Alt Boyutları ile Derinlemesine Davranış Üzerindeki Düzenleyici Değişkenine Ait Analiz Sonuçları.....	29
Tablo 4.9. Hipotez Kabul Durumu.....	36

GARAFİKLER LİSTESİ

Grafik 4.1. Dağıtım Adaleti ile Yüzeysel Davranış Üzerindeki Düzenleyici Değişkenine Ait Analiz Sonuçları	30
Grafik 4.2. Prosedür Adaleti ile Yüzeysel Davranış Üzerindeki Düzenleyici Değişkenine Ait Analiz Sonuçları.....	31
Grafik 4.3. Etkileşim Adaleti ile Yüzeysel Davranış Üzerindeki Düzenleyici Değişkenine Ait Analiz Sonuçları.....	32
Grafik 4.4. Dağıtım Adaleti ile Derinlemesine Davranış Üzerindeki Düzenleyici Değişkenine Ait Analiz Sonuçları.....	33
Grafik 4.5. Prosedür Adaleti ile Derinlemesine Davranış Üzerindeki Düzenleyici Değişkenine Ait Analiz Sonuçları.....	34
Tablo 4.6. Etkileşim Adaleti ile Derinlemesine Davranış Üzerindeki Düzenleyici Değişkenine Ait Analiz Sonuçları.....	35

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1. Duygusal emek modeli.....	7
Şekil 3.2. Araştırmanın modeli	17



ÖRGÜTSEL ADALET VE DUYGUSAL EMEK İLİŞKİSİNDE LİDER-ÜYE MÜBADELESİNİN ETKİSİ

ÖZET

Bu araştırmada, hizmet sektörü çalışanlarının örgütsel adalet yada adaletsizliğe ilişkin algılarının duygusal emek davranışlarına etkisi incelenecektir. Bundan yola çıkarak örgütsel adalet ve duygusal emek ilişkisinin şekillenmesinde, lider-üye mübadelesinin nasıl bir rol oynadığının belirlenmesi amaçlanmaktadır. Bu amaçla 400 hizmet sektörü çalışanına yüz yüze anket uygulanmıştır. Çalışmanın bulgularına göre, çalışanların yöneticileriyle etkileşimindeki adalet algıları onların müşterilerine daha az yüzeysel davranış sergilemesine yol açmaktadır. Çalışanların örgütlerine ve yöneticilerine karşı dağıtım adaleti algıları onların daha fazla derinlemesine davranış sergilemesine neden olmaktadır. Lider- üye mübadelesi yüksek olan çalışanlar etkileşim adaletine karşı daha az yüzeysel davranış sergilemektedir. Lider-üye mübadelesi yüksek olan çalışanlarda algıladıkları dağıtım adaletine karşı daha fazla derinlemesine davranış sergilediği görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel adalet, Duygusal emek, Yüzeysel davranış, Derinlemesine davranış, Lider-üye mübadelesi

THE EFFECT OF LEADER-MEMBER EXCHANGE ON ORGANIZATIONAL JUSTICE AND EMOTIONAL LABOR RELATIONSHIP

ABSTRACT

In this research, the effect of service sector employees perceptions of organizational justice or injustice on emotional labor behaviors will be examined. Based on this, it is aimed to determine what kind of role the leader-member exchange plays in the shaping of the relationship between organizational justice and emotional labor. For this purpose, a face to face survey was applied to 400 service sector employees. According to the findings of the study, employees perceptions of fairness in their interactions with their managers cause them to exhibit less superficial behavior towards their customers. Distributive justice perceptions of employees towards their organizations and managers cause them to exhibit more in-depth behavior. Employees with high leader-member exchanges show less superficial behavior towards interactional justice. It is observed that employees with high leader-member Exchange exhibit more in-depth behavior towards perceived distributive justice.

Keywords: : Organizational justice, Emotional labor, Surface behavior, In-depth behavior, Leader-member exchange

1.GİRİŞ

Müşteriler ile yüz yüze iletişimin oldukça yoğun olduğu hizmet işletmelerinde, teknolojinin kullanımının diğer sektörlere oranla sınırlı olması, hizmet işletmeleri açısından hizmetin kalitesini daha önemli hale getirmektedir. Bu durum, hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmeler için insan kaynağının önemini ortaya koymaktadır. Müşteriyle iletişimin niteliğinin öneminden dolayı işletmeler, çalışanlara yönelik standart davranış biçimleri belirlemekte ve bu davranışları sergilemelerini beklemektedir. Çalışanların örgüt tarafından beklenen davranışları sergilemesinde örgütsel faktörler etkili olmaktadır(Keleş ve Tuna, 2016). Örgütsel faktörler çalışanların duygu ve davranışlarına yön verebilmekte; örgüt tarafından beklenen davranışları sergileyebilmeleri açısından oldukça önemli hale gelmektedir. Çalışanların örgüt tarafından istenilen davranışları sergileme gereklilikleri örgütlere birtakım sorumluluklar yüklemektedir. Çalışanların çalıştıkları işletmeden en temel beklentileri; ödüllerin ve kaynakların adil dağıtılması, prosedürlerin ön yargıdan uzak olması, hak ettikleri ücretleri alabilmeleri, çalışanlara saygı ve hassasiyet gösterilmesidir. Bu beklentiler örgütsel adalet konusunu ön plana çıkarmaktadır. Örgütsel adalet, çalışanların işlerinden elde ettikleri kazançların, bu kazançları ortaya çıkaran prosedürlerin ve yöneticilerinin davranışlarının adil olup olmadığına dair algıları olarak tanımlanmaktadır (Greenberg, 1990; Moorman, 1991; Yürür, 2008). Jasso (2006), adalet ile duyguların örtüştüğünü ve adalet algısının duyguları harekete geçirdiğini ifade eder. Çalışanların örgütlerine yönelik adalet algılarının olumlu yönde olması, çalışanlarda olumlu duygular oluşturarak hizmet sürecinin niteliğine de yansıyabilecektir. Bu durumda çalışanlar müşteri ile iletişim sürecinde arzu ettikleri davranışları yansıtmada istekli olabileceklerdir. Örgüt tarafından istenilen davranışların çalışanlar tarafından sergilenmesi, duygusal emek olarak tanımlanmaktadır (Hochschild, 1979). Bunlardan yola çıkarak, bu çalışmada öncelikle, çalışanların örgütsel adalet algılarının duygusal emeklerini nasıl etkileyeceği sorgulanmaktadır.

Örgütsel davranış yazınında, sosyal mübadele kuramına (Blau, 1964) dayanarak açıklanan lider ve üye arasındaki ilişkinin kalitesinin çalışanların tutum ve davranışlarını şekillendirmede önemli rol oynadığı vurgulanmaktadır (Liden,

Sparrowe ve Wayne, 1997; Erdoğan, Liden ve Kraimer, 2006; Harris, Li ve Kirkman, 2014). Bundan yola çıkarak bu çalışmada, taraflar arasındaki ilişkinin kalitesinin bir belirleyicisi olarak lider üye mübadelesinin örgütsel adalet algısı ve duygusal emek davranışları arasındaki ilişkide nasıl bir rolünün olduğunu anlamak amaçlanmaktadır.

Bu araştırma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, duygusal emek, örgütsel adalet, örgütsel adaletin boyutları, ele alınmıştır. İkinci bölümde, sosyal mübadele kuramı ele alınmış, örgütsel adalet ve duygusal emek ilişkisi ile ilgili ulusal ve uluslararası yazındaki çalışmalar incelenmiştir. Üçüncü bölümde örgütsel adalet ile duygusal emek ilişkisinde, lider-üye mübadelesinin etkisini incelemek üzere Bursa ilinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışanlar üzerinde yürütülen araştırma yer almaktadır.

1.1. Çalışmanın Konusu

Bu çalışmanın konusu, hizmet örgütlerinde müşterilerle yüz yüze iletişim içinde çalışan personelin sergiledikleri duygusal emek davranışlarının, örgütsel adalet algılarından etkilenip etkilenmediğidir. Diğer bir ifadeyle, hizmet çalışanlarının örgütlerinde gördükleri adil ya da adaletsiz muameleye karşılık tepkilerini, bu durumdan sorumlu olmayan müşterilere çevirmekte midirler? Eğer çeviriyorlar ise, amirleri ile ilişkilerinin kalitesinin buradaki rolü nedir? Yani, amirleri bu çalışanların adaletsizlik durumuna gösterdikleri tepkileri (bu çalışmada sadece müşterilerine karşı) yönetebilir mi soruları, bu araştırmanın konusunu oluşturmaktadır.

1.2. Çalışmanın Önemi

Alan yazında örgütsel adaletin duygusal emek üzerindeki etkisini inceleyen çalışmalara bakıldığında dolaylı yoldan etkiye ilişkin çalışmalar yapıldığı görülmüştür (Örn; Martinez-Inigo, Totterdall, Alcover ve Holmen, 2007; Cosette ve Hes, 2009). Yine ulusal yazın incelendiğinde örgütsel adalet ve duygusal emek üzerindeki etkisini direk inceleyen çalışmaların kısıtlı olduğu (Duran ve Boz, 2018; Kılınç ve Yüceler, 2021; Sırma ve Bağcı, 2021; Keleş, 2014; Keleş ve Tuna, 2016) görülmektedir. Bu doğrultuda örgütsel adaletin duygusal emek üzerindeki etkisi, örgütsel adalet türleri olan dağıtım, prosedür ve etkileşim adaletinin hangilerinin

duygusal emek düzeyini daha fazla etkilediği kapsamlı bir şekilde incelenmesinin yazına katkı sağlaması beklenmektedir. Bunun yanı sıra örgütsel adalet ile duygusal emek ilişkisi üzerine Türkiye’de yürütülen araştırmaların bildiğimiz kadarıyla hiç birinin (Boz, Duran ve Arıca, 2018; Sırma ve Bağcı, 2021; Kılınç ve Yüceler, 2021; Keleş ve Tuna, 2016; Üstün, 2017) bu ilişkide lider-üye mübadelesinin rolünü incelemeyeği görülmüştür. Dolayısıyla bu araştırmada hizmet çalışanlarının örgütsel adalet algılarının müşterilerine yönelik duygusal emek davranışları üzerindeki olası etkisinde lider-üye mübadelesinin düzenleyici rolünün incelenmesi, konuya yöneticinin etkisi açısından yaklaşmamızı sağlayacağı için önemli görülebilir.

1.3. Çalışmanın Amacı

Hizmet çalışanlarının sergiledikleri duygusal emek davranışlarının, örgütlerine ilişkin adalet algılarından etkilenip etkilenmediğinin incelenmesi bu araştırmanın ilk amacıdır. Bir diğer amacı ise örgütsel adalet ve duygusal emek davranışları arasındaki bu ilişkide lider-üye mübadelesinin rolünün belirlenmesidir. Bu amaçla örgütsel adalet kavramının boyutları (dağıtım, prosedür, bilgilendirmeye dayalı ve kişiler arası adalet) bazında (Colquitt, 2001) duygusal emek davranış türlerine (yüzeysel davranış ve derinlemesine davranış) (Hochschild, 1983) etkisi analiz edilmektedir. Böylelikle hizmet çalışanlarının duygusal emek davranışı üzerinde örgütsel adaletin hangi boyutunun daha etkili olduğu tespit edilmektedir. Bununla birlikte hizmet çalışanlarının yöneticileriyle aralarındaki ilişkilerin kalitesinin (Liden ve Maslyn, 1998) bu etkiyi nasıl şekillendirdiği de tespit edilmektedir.

1.4. Çalışmanın Yöntemi

Bu araştırma, nicel araştırma yöntemlerinin kullanıldığı görgül bir çalışmadır. Bu çerçevede anket, veri toplama yöntemi olarak kullanılmıştır. Bursa ilinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışmakta olan 400 çalışana dört bölümden oluşan bir anket uygulanmıştır. Anketler elden dağıtılarak çalışanlarca doldurulmuştur. Araştırmada kullanılan ankette duygusal emek, örgütsel adalet, lider-üye etkileşimi ve demografik değişkenlere ilişkin ifadeler yer almaktadır. Elde edilen verilere faktör, güvenilirlik, korelasyon ve regresyon analizleri yapılarak çalışmanın sorularına yanıt aranmıştır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Duygusal Emek

Hizmet sektörünün gelişmesi ile birlikte, hizmet üretimi sırasında duygularda önem kazanmaya başlamış, çalışanların fiziksel güçlerinin yanı sıra duygusal emekleri de örgütler tarafından talep edilir hale gelmiştir (Delen, 2017). Hizmet örgütleri çalışanların ne yapacağını ne söyleyeceğini değil aynı zamanda ne hissedeceğini de kontrol edebildiği bir yapıya dönüşmüştür (Body, 2002, ss. 153-154). Böylelikle, çalışanın örgüt tarafından istenilen davranışı sergilemesi olarak ifade edilen duygusal emek kavramı (emotional labor) ortaya çıkmıştır (Hochschild, 1983).

Duygusal emek kavramı ilk olarak 1983 yılında Amerikalı sosyolog Arlie Hochschild'in "Yönetilen Kalp: İnsan Duygularının Ticarileştirilmesi" adlı kitabının yayınlanması ile literatüre girmiştir (Wharton, 2009, s. 148). Hochschild, kitabında hizmet sektörünün yükselişe geçmesi ve müşteri ile daha fazla birebir ilişki kurulmasını gerektirmesi ile müşteri memnuniyetinin daha üst düzeylere çıkarılması, yönetimin duygulara önem vermeye başladığını ve bu süreçte duyguların ücret karşılığında satılan birer mala dönüştürüldüğünü savunmuştur (Hochschild, 1983, ss. 118-119). Hochschild'ın duygusal emeği duyguların yönetilmesi ve dışarıdan gözlenecek şekilde yüz ve beden hareketleri ile sergilemesi olarak tanımladığı süreçte esas olan duygu yönetimidir (Hochschild, 1979). Duygu yöntemi; çalışanın işlerinin gerektirdiği gösterim kurallarına uymak adına duygularını kontrol etmesidir (Güngör, 2009). Buna göre çalışanlar duygularını ifade ederken yüzeysel davranış, derinlemesine davranış (Hochschild, 1979) ve samimi davranış olmak üzere üç duygusal emek davranışlarından birini sergilemektedir (Ashforth Humphrey, 1993; Diefendorff, Croyle ve Gosserand, 2005).

Yüzeysel davranış; çalışanın o an hissetmese dahi kendisinden beklenen duyguları hissediyormuş gibi yaparak duyguya uygun davranışları sergilemesidir. Bu çalışanın hiçbir şey hissetmediği anlamına gelmemektedir; burada çalışanın yansıttığı duygular hissettiği duygulardan farklılaşmaktadır (Chu ve Murramann, 2006; Ashforth ve Humphrey, 1993).

Derinlemesine davranış; çalışanın duygusal davranış kurallarının gerektirdiği şekilde hislerini uyumlaştırarak çaba göstermesidir (Grandey, 2003; Yin, 2019). Bireyin sergilemesi gereken duyguları gerçekten hissetmeye çalışmasıdır. Burada duygular bastırılır ya da şekillendirilir. Hochschild (1979)'a göre derinlemesine davranış iki şekilde gerçekleşir;

1-Bireyin hislerini, duyguyu bastırmak ya da uyandırmaya çalışmak yoluyla sergilemesi.

2-Bireyin hayal gücünde konu ile ilgili duyguyu hissetmek için fikir, düşünce ve anıları canlandırmaya çalışarak sergilemesidir.

Yüzeysel davranışta çalışanlar kendi duygularını dahil etmediklerinden, istenilen duyguları sergileyerek bir nevi rol yapmaktadırlar (Cheung ve Tang, 2009). Derinlemesine davranışta ise gerçekte hissettikleri duygularını olması gereken duygulara adapte etmeye çalışmaktadırlar (Zapf, 1999, Gelderen ve diğ. 2016).

Hochschild'a göre çalışan örgütün duygusal davranış beklentilerini karşılamak için bu davranışlardan birini izlemektedir (Grandey, 2000, s. 969). Burada hizmet sunan çalışan az ya da çok bilinçli olarak duygularını yönetmeye çalışmakta, çalışanın kendisinden beklenen duyguyu içtenlikle yaşaması ve sergilemesi atlanmaktadır. Bir hizmet çalışanı kendisinden beklenen duyguyu çaba sarf etmesine gerek kalmadan hissedebilir. Bu nedenle de Ashforth ve Humphrey (1993, s. 94) çalışanın kendisinden beklenen duyguları içten ve samimi olarak hissetmesi ve yansıtmasını samimi davranış şeklinde tanımlamaktadır. Bundan yola çıkarak çalışanın hissettiği duygular ile ifade edilen duygular ve davranışlar arasında bir uyumun söz konusu olduğu söylenebilir (Chu ve Murrmann, 2006, s. 1182).

Ashforth ve Humphrey (1993) ise Hochschild'ın tanımlamasından farklı bir bakış açısı sunarak duygulardan çok, davranış üzerinde durmuştur. Çünkü (1) hizmet alıcısını direk olarak etkileyen ve gözlenebilir olan, davranışın kendisi ya da davranış kurallarına olan uyumudur, (2) birey, davranış kurallarına uymak için duygularını yönetmek zorunda değildir.

Duygusal emeğin işleyişi ile ilgili; etkileşimci ve dramaturjik olmak üzere iki yapı ileri sürülmüştür (Morris ve Feldman, 1996). Morris ve Feldman'ın yaklaşımı,

duyguların sosyal çevre tarafından belirlenip dışa vurulduğunu ileri süren etkileşimsel model olarak adlandırılır. Bu yaklaşım, bireyin duygusal davranışlarının içinde bulunduğu çevresel koşullardan etkileneceğini savunmaktadır. Bu yüzden duygusal emek çalışanların sürekli iletişim halinde olduğu müşterilerle, çalışma arkadaşlarıyla ve halkla etkileşim halinde olmasını gerektiren işler için kritik bir önem taşımaktadır (Chau, vd., 2009, s. 1151). Ashforth ve Humphrey (1993) bunun nedenlerini aşağıdaki gibi özetlemiştir:

1-Hizmet örgütlerinde müşteriye doğrudan hizmet sunan çalışanlar, müşteri gözünde örgütün en önemli temsilcileridir (Ashforth, Humphrey, 1993). Çünkü müşteriler aldıkları hizmet kalitesini, hizmet aldıkları çalışanın performansına ya da diğer bir ifadeyle onlara karşı davranışları ile ölçer (Pugh, 2001, 1025).

2-Hizmet, çalışanla müşteri arasında bir etkileşimi gerektirmektedir (Ashforth, Humphrey, 1993) ve doğal olarak da bu etkileşimde müşterinin tavırları, çalışanın davranışlarını (duygusal emek davranışlarını) etkilemektedir (Grandey, vd., 2004).

3-Hizmet alışverişine müşterinin katılmasıyla birlikte ortaya belirsizlik durumu çıkmaktadır ve bu tür müşteri-çalışan karşılaşmaları genellikle acil ve dinamik bir niteliğe sahiptir (Ashforth, Humphrey, 1993, s. 90). Bu sebeple müşteri ile sürekli yüz yüze iletişim halinde olan hizmet çalışanı, karşılaşması muhtemel ve daha önce öngörülme-yen durumlarda nasıl davranacağına ilişkin kural ve normlar geliştirmekte güçlük çeker (Bowenv.d., 1989, s. 85).

4-Hizmetin elle tutulamaması, müşterinin kalite değerlendirmesi yapmasını güçleştirir.

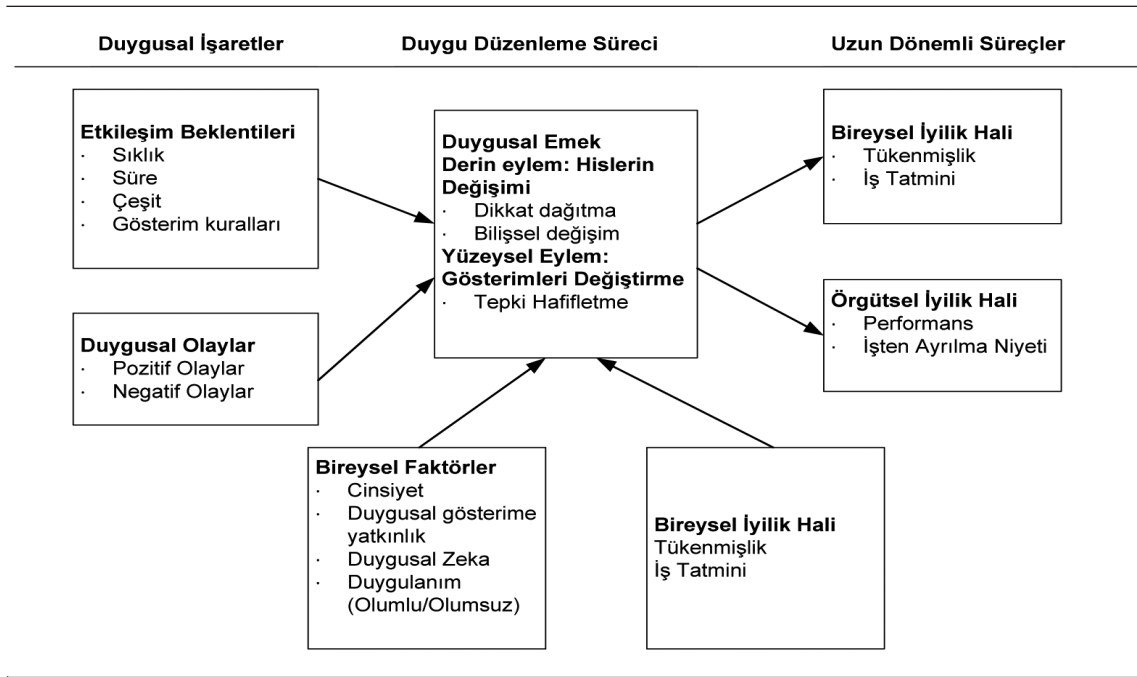
Bu dört faktör hizmet sunumu esnasında çalışan davranışlarına vurgu yapmaktadır ve çalışan davranışları müşterinin hizmete ilişkin kalite algılamasını güçlü bir şekilde etkilemektedir (Ashforth ve Humphrey, 1993, s. 90).

Duygusal emeğin işleyişi ile ilgili diğer bir bakış açısı ise Hochschild'ın Goffman'dan esinlenerek oluşturduğu, müşteriye izleyici, çalışanı aktör iş yerini de sahne olarak gören dramaturjik yaklaşımdır. Dramaturjik bakış açısına göre, çalışanlar farklı davranış tekniklerinden birini kullanarak gösterim kurallarına uyum

sağlamak için dış görünüşlerini, davranışlarını ve duygu durumlarını değiştirirler (Chu; 2002: s. 30).

Grandey (2000), duygusal emek modeli konusunda önceki çalışmaların genel duygu düzenleme teorisi ile bir araya getirerek, duygusal emeğin düzenlenmesiyle kavramsal bir modelini çıkarmıştır. Bu model şekil 2.1’de belirtilmiştir.

Şekil 2.1: Duygusal Emek Modeli



Kaynak: Grandey, A. A. (2000). Emotion regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. Journal of Occupational Health Psychology, 5(1), 110.

Duygusal emek modelinde, duygusal düzenleme sürecinin öncüllerini durumsal faktörler oluşturmaktadır. Durumsal faktörler çalışanların müşterilerle, çalışma arkadaşlarıyla ya da üstleriyle etkileşiminden kaynaklanmaktadır. Diğer taraftan gösterim kuralları duygu düzenleme sürecinin öncülleri olmaktadır. Duygusal emek sürecinde derin ve yüzeysel davranış, hissedilen ya da gösterilen duyguların düzenlenmesi yöntemidir. Duygu düzenleme sürecini etkileyen pozisyonlarda modele dâhil edilmiştir. Son olarak, modelde duygu düzenleme sürecinin bireyin ve

örgütün iyilik hali, olumlu ve olumsuz etkileri uzun dönemli etkiler olarak yer almaktadır (Grandey, 2000).

2.2. Örgütsel Adalet

Gündelik dilimizde adalet kavramı; bir davranışın ya da hareketin uygunluğunu, doğruluğunu ve dürüstlüğü ifade etmek için kullanılır (İçerli, 2010). Adalet kavramı sadece gündelik yaşamda değil, örgütler içinde önemli bir konudur (Zincirkıran ve Keser, 2018). Örgütsel ortamlarda örgütsel adalet kavramı ise, örgütlerle ilgili olarak yöneticilerin adaletli ya da adil olma durumunu tanımlamak için kullanılmaktadır (Pillai vd., 1999, Colquit vd., 2019). Çalışanların örgütlerini, yöneticilerini adil algılaması, örgütsel vatandaşlık, örgütsel bağlılık, iş tatmini, performans artışı gibi çok sayıda olumlu tutum ve davranış sergilemelerine sebep olmaktadır (Moorman, 1991; Konovsky ve Organ, 1996; Martin ve Bennett, 1996; Cohen-Charash ve Spector, 2001; Yürür, 2008; Zapata-Phelan vd., 2009). Bu nedenle çalışanların örgütteki davranışlarının, tutumlarının anlaşılması ve açıklanması için örgütsel adaletin önemi yadsınamaz.

Greenberg (1996) örgütsel adaleti, bireyin örgütteki uygulamaların adil olup olmadığına ilişkin algısı olarak ifade etmektedir (Greenberg, 1996, s. 24). Cropanzano(1998) ise sosyal normlara vurgu yaparak örgütsel adaletin, kazanımların (ücret, terfi vb.) kişiler arası ilişkilerle geliştirilen kurallar ve sosyal normlar olarak tanımlamaktadır. Beugre ve Baron (2001) ise, örgütsel adaleti çalışanın iş arkadaşları, yöneticileri ve örgütle olan ilişkileri algılamalarını içeren sosyal bir sistem olarak tanımlamaktadır.

2.3. Örgütsel Adaletin Boyutları

Örgütsel adaletin kaç boyuttan oluştuğu hala tartışmalı bir konudur. Alanın önde gelen isimlerinden bazıları örgütsel adaleti prosedür, dağıtım ve etkileşim adaleti olarak ele alırken (örn.; Cropanzano vd., 2002; Mastersonvd., 2000), bazıları etkileşim adaletini iki ayrı boyut olarak ele alarak dört boyutlu bir yapı önermektedir (Greenberg, 1993; Colquitt, 2001). Daha yakın zamanda ise konuya daha genel bakılması gerektiği önerisinden (Lind, 2001) yola çıkılarak tek boyutlu bir yapı önerilmektedir (Ambrose ve Schminke, 2009). Bu tezde konu daha önce Türkiye’de

yapılan çalışmalarda üç boyutlu bir yapı elde edilmiş olmasından dolayı (Yürür ve Nart, 2016; Yürür ve Mengenci, 2014) dağıtım, prosedür ve etkileşim adaleti olmak üzere üç boyutuyla ele alınmış ve açıklanmıştır.

2.3.1. Dağıtım Adaleti

Dağıtım adaleti, bireyin bir işi yaparken sunduğu katkılar ve bu katkılar sonucunda elde edeceğini düşündüğü ödülü, diğer bireylerle kıyaslaması sonucunda ortaya çıkan adalet algısı olarak ifade edilmektedir (Greenberg, 1990, ss. 399-432).

Dağıtım adaleti, Adams'ın eşitlik kuramına dayanmaktadır (İçerli, 2010). Çalışanlar yaptıkları işlerine göre, eğitim, performans, deneyim gibi birtakım girdiler sunarlar (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010). Çalışanlar örgütteki çalışmaları sonucunda ise maaş, terfi, sosyal haklar gibi birtakım çıktılar elde ederler. Çalışanın işinden elde ettiğinin, işine verdiği oranı adaletli ya da adaletsizliğini belirlemesine yardımcı olur. Başka bir ifade ile çalışanlar yaptıkları işlerine karşılık örgütten bir takım somut sonuçlar beklerler. Çalışanlar bir sonucun adil olup olmadığını değerlendirirken, bir dağıtım adaleti vermektedir. Çalışanın adaletsizlik algıları memnuniyetsizliğe yol açarken, eşitlik algısı motivasyonu ve iş tatminini artırır. Dağıtım adaleti, ücret gibi bir takım somut bireysel beklentilerinin nasıl algılandığını daha iyi ölçer (De Coninck ve Stilwell, 2004).

Dağıtım adaleti ile ilgili yapılan araştırmaların çoğunda örgütlerde kaynakların dağıtılmasında eşitlik kuralının önemi vurgulanmıştır. Çalışanlar aldıkları ücretin göstermiş oldukları performanslara göre verildiğine inandıklarında daha adil algılamaktadır (Klein, 1973; Greenberg, 2003). Kabanoff (1991)' e göre eşit ve eşit paylaşım kuralları örgütlerin farklı amaçlarına göre hizmet ettiğini ileri sürmektedir. Buna göre ilişkilerde verimlilik hedeflendiği sürece eşitlik kuralı dağıtım adaletinin ana ilkesi olacaktır. Buna karşın sosyal ilişkilerin güçlendirilmesi eşitlik paylaşım kuralının daha önemli hale gelmesini sağlamaktadır (Kabanoff, 1991).

2.3.2. Prosedür Adaleti

Folger ve Greenberg (1985, s. 141), prosedür adaletini, kazanımları belirlemede kullanılan yöntem, araç ve süreçlerde algılanan adalet olarak tanımlamaktadır.

Scandura (1999, s. 26) ise, prosedür adaletini, örgüt tarafından alınan kararlarda kullanılan süreçlere ilişkin adalet algılamaları olarak tanımlar.

Prosedür adaleti, kazanımlarla ilgili kararlarda kullanılan metodlar, mekanizmalar ve süreçlerle ilgili adalete dikkat çekmektedir. Bu adalet türü, örgütteki karar verme süreci, çatışmanın çözülmesi süreci ve kaynak dağıtım süreci gibi süreçlerin yönetilmesindeki doğru yöntemlerle ilgilidir (Folger ve Cropanzano, 1998).

Prosedür adaleti kavramı sonuçlar kadar sonuca ulaşma sürecinin nasıl olduğunun önemli olduğuna da dikkat çekmektedir. Çalışanlar yöneticilerinin vermiş oldukları kararın normlara uygun olarak verildiğini düşünüyorlarsa, kararın sonucunda bağımsız olarak bu kararı adil olarak algılamaktadır.

2.3.3. Etkileşim Adaleti

Bies ve Moag (1986) tarafından üçüncü bir adalet türü olarak ortaya atılan etkileşim adaleti, bireylerin kişiler arası ilişkilerin niteliğine göre adalet algılaması yaptığı ile ilgilidir. Bies ve Moag bunu ‘adaletin iletişim kriteri’ olarak adlandırmışlardır. Onlara göre etkileşim adaleti prosedür adaletinden farklı bir adalet türüdür. Çünkü prosedürler, örgütteki karar alma süreçlerinin niteliğini ifade ederken, etkileşim adaleti, iki kişi arasındaki sosyal mübadele ilişkisini işaret etmektedir (Cropanzano ve Randell, 1993).

Etkileşim adaleti, çalışanların hem üstlerine hem de çalıştıkları kuruma karşı tepkilerini etkileyecektir. Çalışanlar üstleri tarafından saygı gösterilmediğini, alınan kararlara ilişkin yeterli açıklama yapmadıklarını hissettiklerinde örgüte karşı olumlu performans göstermede isteksiz olacaklardır. Böyle bir algı örgütün verimliliğini ve üretkenliğini tehdit altına almaktadır (Heather ve Spence, 2004).

Çalışanlar değişim ile ilişkili sürecin hem kendisi hem de sonuçlarıyla ilgilidirler ve her ikisinden de etkilenirler. Örneğin; çalışanlar etkileşimin sonuçları kendileri açısından olumlu ve adil olduğunda ve diğer kişilere uygulanan işlemlerin kendilerinkine benzer olduğunda daha fazla bağlılık hissederler. Çalışanların tepkileri, sadece ne yapıldığına göre değil, nasıl yapıldığına göre de algılarlar (Brockner et al, 2003). Etkileşim adaleti, bireyler arası davranışın kalitesi ile ilgilidir.

3. KURAMSAL ÇERÇEVE VE GÖRGÜL ARAŞTIRMALAR

Araştırmada incelenen örgütsel adalet ve duygusal emek arasındaki ilişkinin kuramsal alt yapısını oluşturan kuramlardan ilki sosyal mübadele kuramıdır (Balı, 1964). İkincisi ise lider-üye mübadelesi'dir (Liden ve Maslyn, 1998). Öncelikle aşağıda bu kuramlar açıklanmaktadır.

3.1. Sosyal Mübadele Kuramı

Blau (1964), Sosyal mübadele kuramını, sosyo-duygusal nitelikteki kaynak ve faydaların taraflar arasındaki karşılıklı paylaşımı olarak tanımlamaktadır. Sosyal mübadele kuramı, taraflardan birinin diğerine soyut nitelikte fayda sağlaması (destekleme, takdir etme, yardım etme vb.), karşı tarafın aldığı karşılık diğerine fayda sağlaması zamanla taraflar arası ilişkiyi geliştirmektedir. Söz konusu ilişkide paylaşılan faydalar tanımlanmamış ve geleceğe yönelik herhangi bir taahhütte bulunulmamıştır. Ancak taraflar arasındaki karşılıklı güven ilişkinin sürekliliğini sağlamakta; taraflardan birinin yükümlülüğünü yerine getirmemesiyle birlikte sosyal mübadele ilişkisi sona ermektedir (Cropanzano ve Mitchell, 2005). Kuramdan hareketle, örgütlerini adaletli algılayan çalışanların bunun karşılığı olarak sundukları hizmetin kalitesini önemsemeleri ve müşterilerine daha samimi ve içten davranmaya çalışmaları (derinlemesine davranış) beklenebilir. Tersine örgütlerini veya yöneticilerini adaletsiz algılayan çalışanların da, müşterilerine daha yüzeysel, samimiyezsiz ve sadece kendilerinden beklenen kadar ya da diğer bir ifadeyle işlerini kaybetmeyecek kadar 'iyi' hizmet vermeleri beklenebilir.

Sosyal mübadele kuramı, çalışan ve örgütleriyle mübadele ilişkilerinin yanı sıra çalışanların yöneticileriyle arasındaki mübadele ilişkilerinin anlaşılması ve açıklanmasına da yardımcı olmaktadır. (Yürür, 2019). Lider-üye mübadelesi olarak adlandırılan bu ilişkide, çalışan ile yöneticisi arasındaki mübadeleye bakılarak, bu ilişkideki duygusal süreçler ve sonuçlar açıklanmaya çalışılmaktadır (Settoon vd., 1996; Wayne, Shore ve Liden, 1997).

Örgütsel davranış yazınında, lider ve çalışan arasındaki mübadelenin kalitesinin çalışanların tutum ve davranışlarını şekillendirmede önemli rol oynamaktadır

(Erdoğan, Liden ve Kraimer, 2006; Harris, Li ve Kirkman, 2014). Yapılan çalışmalarda lider-üye mübadelesinin algılanan kalitesi arttıkça çalışanların olumlu tutum ve davranışlar sergilediği, azaldıkça ise olumsuz tutum ve davranışlar sergilediği gözlenmektedir (He, Fehr, Yam, Long ve Hao, 2017; Seo ve Lee, 2017). Lider-üye mübadelesi yaklaşımından yola çıkarak, amiriyle iyi ilişkiler içinde olmalarının, adaletsizlik durumunda çalışanların tepkilerini müşterilerine yöneltmelerini (yüzeysel davranış sergilemek gibi) önleyeceği düşünülebilir. Yani yüksek nitelikli yönetici-çalışan ilişkisi, örgütsel adaletsizliğin çalışan davranışlarına yansıyan etkileri açısından tampon görevi görebilir. Tam tersine adalet algısının yüksek olması durumunda ise buna karşılık olarak derinlemesine davranış sergilemek isteyen çalışanın amiriyle iyi ilişkileri bu durumu daha da güçlendirebilecektir.

3.2. Görgül Araştırmalar

Bu bölümde daha önce örgütsel adalet ve duygusal emek ilişkisi üzerine yürütülen görgül araştırmalara yer verilecektir. Bunun için önce uluslararası yazında yer alan araştırmalar ardından da ulusal araştırma sonuçlarına yer verilecektir.

3.2.1. Uluslararası Yazın

Konu ile ilgili alanyazında örgütsel adalet ve duygusal emek ilişkisinin incelendiği çalışmaların sınırlı olduğu, yapılan çalışmalarda ancak söz konusu etkiye yönelik dolaylı çıkarımlar yapabileceğimiz sonuçlara ulaşıldığı söylenebilir. Örneğin; Greenberg (1990)'ın yaptığı çalışmada örgütü tarafından maaş kesintisi yapılan çalışanın örgütünü adaletsiz algılaması ve örgütüne karşı misilleme davranış sergileyerek hırsızlık yaptığı sonucuna ulaşılmıştır. Başka bir çalışmada, Moorman (1991) etkileşim adaletini yüksek olarak algılayan çalışanın daha fazla vatandaşlık davranışı sergilediği, yine Konovsky ve Organ (1996)'nın yaptığı çalışmada örgütünü adil algılayan çalışanın daha fazla vatandaşlık davranışı sergilediği sonucuna ulaşılmıştır. Diğer taraftan Martin ve Bennett (1996)'ın çalışmasında örgütünü adil algılayan çalışanın daha fazla bağlılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Diğer bir araştırmaya göre ise, Skarlicki ve Folger (1997) haksız ücret dağılımı ve adil olmayan prosedürlerin çalışanda misilleme davranış sergilemesini arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır.

Foxv.d. (2001)'nin yaptığı çalışmada örgütünü adaletsiz algılayan çalışanın olumsuz duygular sergilediği, sürekli stres ve kaygı içinde olduğu bu durumda çalışanda stres kaynağı oluşumuna sebep olduğu sonucuna varılmıştır. Çalışmada dağıtım adaletinin çalışanda örgüte karşı misilleme, intikam alma ve sabotaj gibi davranışları sergilemesine sebep olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Başka bir çalışmada, Cohen-Charash ve Spector (2001) prosedür adaleti ile benlik saygısı arasında, prosedür adaleti ile iş performansı, prosedür ve dağıtım adaleti arasında pozitif bir ilişki olduğu, prosedür, dağıtım ve etkileşim adaleti ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğu ve prosedür adaletinin diğer adalet türlerine (dağıtım ve etkileşim) oranla duygusal bağlılık üzerinde daha güçlü bir ilişkide olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Prosedür adaletinin diğer adalet türlerine (dağıtım ve etkileşim) göre örgüte güven üzerinde daha güçlü bir ilişkide olduğu sonucuna, dağıtım ve prosedür adaletini yüksek algılayan çalışanların işten ayrılma niyeti davranışını az sergilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Örgütsel adalet ve duygusal emek ilişkisine odaklanmış çalışmalar incelendiğinde ise Martinez-Inigo vd. (2007)'nin çalışmasında, yüzeysel davranış ve duygusal tükenmişlik ilişkisinde algılanan dağıtım adaletinin aracı rol oynadığı, çalışanın örgütünden algıladığı dağıtım adaletsizliğine karşı daha fazla yüzeysel davranış sergilediği ve duygusal tükenmişlik hissettiği sonucuna ulaşılmıştır. Diğer bir araştırmaya göre Cosette ve Hess (2009) dağıtım adaletinin duygusal çelişkiyi azaltarak samimi davranışı ve derinlemesine davranışı artırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Yine, Chen ve Lin (2009) yaptığı çalışmasında prosedürlerin işleyişinin bireylerin duygularını etkilediği, prosedür adaletinin yalnızca yüzeysel davranışa değil aynı zamanda derinlemesine davranışa da etki ettiği sonucuna ulaşmıştır. Buna benzer başka bir araştırmada, Zapata-Phelanv.d. (2009) prosedür adaleti ile motivasyon, prosedür adaleti ile görev performansı arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bir diğer çalışmada ise, Lam ve Chen (2012) olumsuz duygular ile derinlemesine davranış arasında negatif ilişkide olduğu; çalışanın yöneticisinden aldığı desteğin etkileşim adaleti algısını olumlu yönde etkilediği; etkileşim adaletinin ise olumsuz duyguları azalttığı sonucuna ulaşılmıştır.

3.2.2. Ulusal Yazın

Ulusal yazın incelendiğinde, örgütsel adaletin duygusal emek üzerindeki etkisini inceleyen çalışmalar sınırlı olmakla birlikte, uluslararası yazına oranla yapılan çalışmalarda direkt söz konusu etkiye ilişkin çıkarımlar yapılabilmektedir. Örneğin; Yerlikaya (2008) araştırmasında çalışanların prosedür adaleti ve etkileşim adaleti algılarının düşük olduğu zaman, olumsuz duygular sergiledikleri sonucuna ulaşmıştır. Başka bir çalışmada Keleş (2014) duygusal emek ve örgütsel adalet arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu çalışanların örgütsel adalet algıları arttıkça duygusal emek gösterim performanslarının da arttığı sonucuna ulaşmıştır. Yine Keleş ve Tuna (2016)'nın çalışmasında örgütsel adalet ve duygusal emek arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Üstün'ün (2017)' araştırmasında samimi davranış ile prosedür adaleti arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmezken, etkileşim ve dağıtım adaleti ile samimi davranış arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Araştırma sonucunda etkileşim adaletinin yüzeysel ve derinlemesine davranış üzerindeki etkisi negatif iken, samimi davranış üzerindeki etkisinin pozitif olduğu sonucuna ulaşmıştır. Araştırma sonucunda dağıtım adaleti yüzeysel davranış ve derinlemesine davranış üzerinde anlamlı etkiye sahip iken; prosedür adaleti ve etkileşim adaletinin yüzeysel davranış ve derinlemesine davranış üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Yine, Duran ve Boz'un (2018)' yaptığı çalışmada örgütsel adalet ve alt boyutlarının duygusal emek üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Diğer çalışmada, Kılınç ve Yüceler (2021) örgütsel adalet algısının samimi davranış üzerinde anlamlı etki gösterdiği, alt boyutlar incelendiğinde dağıtım adaleti ile samimi davranış, etkileşim adaleti ile derinlemesine davranış ve samimi davranış arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılırken, prosedür adaleti ile herhangi bir duygusal emek davranışı arasında anlamlı bir ilişki görülmediği sonucuna ulaşmıştır. Çalışmada, etkileşim adaletinin derinlemesine davranış ve samimi davranış üzerinde olumlu etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Sırma ve Bağcı (2021) çalışmasında ise, dağıtım adaleti ile yüzeysel davranış arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Örgütsel adaletin diğer boyutu olan prosedür adaleti ile yüzeysel davranış arasında negatif bir ilişkiye

rastlanmıştır. Prosedür adaleti ile derinlemesine davranış, prosedür adaleti ile samimi davranış arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Etkileşim adaleti ile yüzeysel davranış arasında negatif yönlü bir ilişkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Etkileşim adaleti ile derinlemesine davranış, etkileşim adaleti ile samimi davranış arasında pozitif yönlü bir ilişkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Adaleti, müşteri adalet/sizliği açısından ele alan Yürür, Gümüş ve Hamarat (2011), adaletsizliğin hizmet çalışanlarında yüzeysel davranışı artırdığı, buna karşılık adalet algısının ise derinlemesine davranış sıklığını artırdığını ifade etmektedirler. Buna göre kendisine kötü muamele yapan (etkileşim adaletsizliği) müşteriye karşılık yüzeysel davranış sergilerken, nazik ve samimi davranan müşterilere karşı daha iyi hizmet verebilmek adına derinlemesine davranış sergilemektedirler.

Konu ile ilgili yapılan çalışmalarda dolaylı yoldan söz konusu etkiye ilişkin çıkarımlar yapılabilmektedir. Örgütsel adaletin özellikle iş tatmini üzerindeki olumlu etkisi (Fulford, 2005; Yürür, 2008; İşcan ve Sayın, 2010; Yeşil ve Dereli, 2012; Altaş ve Çekmecelioğlu, 2015), hizmet çalışanlarının duygusal emek davranışları üzerinde de olumlu etkiler yaratacağına bir işaret olarak görülebilir. İşinden tatmin olan çalışanlar müşterilerine daha iyi hizmet vermek isteyeceklerinden, müşteriler tarafından daha samimi algılanan derinlemesine davranış (Grandey, 2000) sergileme eğiliminde olacaktır.

3.3. Araştırmanın Hipotezleri ve Modeli

Tezin bu bölümünde açıklanan kuram ve araştırma sonuçlarına göre, çalışanların örgütsel adalet algıları ile duygusal emek davranışı arasındaki ilişki üzerinde lider-üye mübadelesinin etkisi olacağı düşünülen araştırmanın modeli ve hipotezlerine yer verilmektedir.

Bu çalışmada örgütsel adaletin üç boyutu ele alınmıştır. Çünkü ölçeğin kullanıldığı araştırmaların bazılarında bireyler arası ilişkilerde adalet ile bilgilendirmeye ilişkin adalet boyutları tek bir boyuta yüklenerek etkileşim adaleti boyutu olarak ele alınmıştır (Yürür ve Demir, 2012, Yürür ve Mengenci, 2014).

Bu çalışmada duygusal emeğin iki boyutu ele alınmıştır. Çünkü samimi davranış sergileyen kişiler gerçekte hissettiği gerçek duygularını yansıtmakta ve duygularını yönetebilmek için duygusal emeğin tanımında bahsedilen rol ve oyunculuk gibi herhangi bir performans sergilemeye gerek duymamaktadır (Brotheridge ve Lee, 2002). Bu nedenle duygusal emek ile ilgili yapılan çalışmalardan bazılarının sadece yüzeysel davranış ve derinlemesine davranış üzerine odaklandığı görülmektedir (Yürür ve Ünlü, 2011; Ünlü ve Yürür, 2011; Aspara ve Arachchige, 2016).

Çalışmada örgütsel adalet ve duygusal emek ilişkisinde; lider-üye mübadelesinin düzenleyici etkisi incelenmiştir. Bu bağlamda araştırmanın hipotezleri ve modeli aşağıda gösterilmektedir.

H1a: Çalışanların dağıtım adaleti algıları, yüzeysel davranış sergilemelerini negatif yönde etkiler.

H1b: Çalışanların prosedür adaleti algıları yüzeysel davranış sergilemelerini negatif yönde etkiler.

H1c: Çalışanların etkileşim adaleti algıları yüzeysel davranış sergilemelerini negatif yönde etkiler.

H2a: Çalışanların dağıtım adaleti algıları derinlemesine davranış sergilemelerini pozitif yönde etkiler.

H2b: Çalışanların prosedür adaleti algıları derinlemesine davranış sergilemelerini pozitif yönde etkiler.

H2c: Çalışanların etkileşim adaleti algıları derinlemesine davranış sergilemelerini pozitif yönde etkiler.

H3a: Çalışanların dağıtım adaleti algıları ile yüzeysel davranış sergilemeleri arasındaki ilişkide lider-üye mübadelesinin düzenleyici etkisi vardır.

H3b: Çalışanların prosedür adaleti algıları ile yüzeysel davranış sergilemeleri arasındaki ilişkide lider-üye mübadelesinin düzenleyici etkisi vardır.

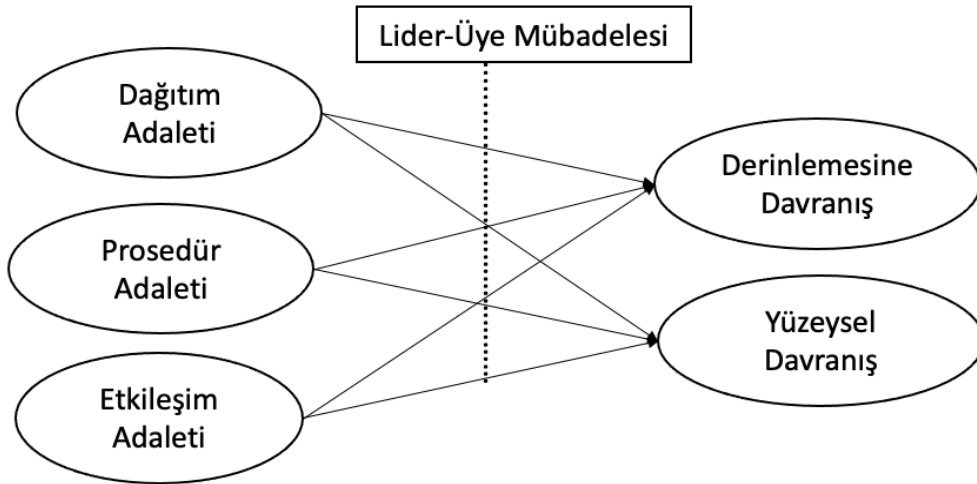
H3c: Çalışanların etkileşim adaleti algıları ile yüzeysel davranış sergilemeleri arasındaki ilişkide lider-üye mübadelesinin düzenleyici etkisi vardır.

H3d: Çalışanların dağıtım adaleti algıları ile derinlemesine davranış sergilemeleri arasındaki ilişkide lider-üye mübadelesinin düzenleyici etkisi vardır.

H3e: Çalışanların prosedür adaleti algıları ile derinlemesine davranış sergilemeleri arasındaki ilişkide lider-üye mübadelesinin düzenleyici etkisi vardır.

H3f: Çalışanların etkileşim adaleti ile derinlemesine davranış sergilemeleri arasındaki ilişkide lider-üye mübadelesinin düzenleyici etkisi vardır.

Şekil 3.2: Araştırmanın modeli



4. ÖRGÜTSEL ADALET VE DUYGUSAL EMEK İLİŞKİSİNDE LİDER-ÜYE MÜBADELESİNİN ETKİSİ

4.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın temel amacı, örgütsel adalet ve duygusal emek ilişkisinin şekillenmesinde, lider-üye mübadelesinin kalitesinin nasıl bir rol oynadığının belirlenmesi de amaçlanmaktadır.

4.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni, Bursa ilinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otellerde müşteri ile yüz yüze iletişim içinde olan çalışanlardan oluşmaktadır. Bu bağlamda, Bursa ilinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışanların 463 tanesinden veri elde edilmiştir. Yapılan incelemeler sonucunda elde edilen verilerin 63 tanesinin bu araştırmada kullanılmasının uygun olmayacağı belirlenmiştir. Bu nedenle çalışmanın örnekleminde yer alan otel çalışan sayısı 400' dür.

Aşağıdaki Tablo 4.1'de görülebileceği gibi katılımcıların, %37,5'ini kadınlar, %62,5'ini ise erkekler oluşturmaktadır. Katılımcıların medeni durumu incelendiğinde %39,3' ünün evli, %60,8'inin bekâr olduğu görülmektedir. Katılımcıları yaşlarına ait bilgilere bakıldığında çoğunluğun 20-30 yaş aralığında olduğu (%51,8), katılımcıların çalıştığı yıllara bakıldığında çoğunluğun 0-5 yıl (%52,5), katılımcıların çalıştıkları departmana bakıldığında çoğunluğun ön büro (%35,8) olduğu görülmektedir. Eğitim düzeylerine bakıldığında çoğunluğun lisans mezunu olduğu (%38,3), çalışılan pozisyona bakıldığında ise çoğunluğun yönetici olmadığı (%68,0) gözlemlenmiştir.

Tablo 4.1. Katılımcıların demografik özellikleri

Özellikler	N	%	Özellikler	N	%
Cinsiyet			Eğitim		
Kadın	150	37,5	İlköğretim	46	11,5
Erkek	250	62,5	Lise	145	36,3
Medeni Durum			Ön Lisans	43	10,8
Evli	157	39,3	Lisans	153	38,3
Bekar	243	60,8	Lisans Üstü	13	3,3
Yaş			Çalışılan Departman		
20-30	207	51,8	Ön Büro	143	35,8
31-40	102	25,5	Yiyecek-İçecek	99	24,8
41-50	68	17,0	Kat Hizmetleri	71	17,8
≥ 51	23	5,8	Satış-Pazarlama	37	9,3
Kıdem			Diğer	30	7,5
0-5 yıl	210	52,5	Pozisyon		
6-10 yıl	106	26,5	Üst Düzey Yönetici	27	6,8
11-15 yıl	41	10,3	Orta Düzey Yönetici	66	16,5
16-20 yıl	18	4,5	Alt Düzey Yönetici	35	8,8
≥ 21	25	6,3	Çalışan	272	68,0

Elde edilen verilerle, SPSS aracılığıyla güvenilirlik, faktör, korelasyon ve regresyon analizi yapılmıştır.

4.3.Verilerin Toplanması

Bu çalışmada hipotezleri test etmek için anket yöntemi tercih edilmiştir. Veri toplama sürecinden önce bu çalışma Yalova Üniversitesi İnsan Araştırmaları Etik Kurulu'nun 24.11.2021 tarihli ve 2021/135 sayılı toplantısının kararı ile etik kurul onayı alınmıştır. Etik onayın alınmasın ardından, veri toplama süreci 29 Kasım 2021 tarihinde başlamıştır. Bu aşamada, Bursa ilinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otellerin insan kaynakları departmanı ile irtibata geçilerek anketin elden çalışanlara dağıtılması sağlanmıştır. 25 Şubat 2022 tarihinde 400 katılımcıya ulaşılmıştır. Elde edilen anketlerle, Hair ve diğ.'nin (2010) önerdiği örneklem büyüklüğüne (ifade sayısının on katı) ulaşıldığı tespit edilmiştir. Böylece veri toplama süreci sona ermiştir.

4.4.Verİ Toplama Araçları

Araştırma sorularının cevaplanması amacıyla katılımcılara uygulanan anket dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların demografik özellikleri, ikinci bölümde duygusal emek ölçeği, üçüncü bölümde örgütsel adalet ölçeği ve dördüncü bölümde de lider-üye mübadelesi ölçeği yer almaktadır.

4.4.1.Duygusal Emek Ölçeği

Araştırma kapsamındaki çalışanların duygusal emek davranışlarının belirlenebilmesi amacıyla Diefendorff ve arkadaşları (2005) tarafından geliştirilen ve Basım ve Beğenirbaş'ın (2012) Türkçe'ye uyarlayarak geçerliliğini ve güvenilirliğini test ettiği duygusal emek ölçeği kullanılmıştır. Üç boyut ve 13 ifadeden oluşan ölçeğin yüzeysel ve derinlemesine davranış ölçen iki boyutu ve 10 ifadesi kullanılmıştır. Ölçek için cevaplayıcılardan müşterilerine hizmet sunarken tercih ettikleri davranış şeklini (1) “hiçbir zaman”, (5) “her zaman” aralığında değerlendirilmesi istenmiştir. “Müşterilere uygun şekilde ilgilenebilmek için rol yaparım” ve “Müşterilere gösterdiğim duygular o an hissettiklerimle aynıdır” ifadeleri ölçekte yer alan ifadelere örnektir.

4.4.2.Örgütsel Adalet Ölçeği

Araştırma kapsamındaki çalışanların örgütsel adalet algılarının belirlenebilmesi amacıyla Colquitt(2001) tarafından geliştirilen ve Yürür ve Nart (2016) tarafından

kullanılan örgütsel adalet ölçeği kullanılmıştır. Dört boyutu olan örgütsel adalet ölçeği yirmi ifadeden oluşmaktadır. Ancak ölçeğin daha önce kullanıldığı araştırmalarda, bireyler arası ilişkide adalet ile bilgilendirmeye ilişkin adalet boyutları tek bir boyuta yüklenerek etkileşim adaleti boyutu olarak ele alınmıştır(Özmen, Arbak ve Özer, 2007; Yürür ve Demir, 2011; Yürür ve Mengenci, 2014). Bu araştırmada da ölçek üç faktörlü yapıda analize dahil edilmiştir. Ölçmek için cevaplayıcılardan çalıştıkları kurumlarını düşünerek (1) “kesinlikle katılmıyorum”, (5) “kesinlikle katılıyorum” aralığında değerlendirilmesi istenmiştir. “Kurumda işle ilgili karar alma süreçleri tutarlı bir şekilde uygulanır”, “Bu işten elde ettiğim kazanç işteki çabamın karşılığıdır”, “Yöneticim bana nazik davranır” ifadeleri ölçekte yer alan ifadelere örnektir.

4.4.3.Lider- Üye Mübadelesi Ölçeği

Araştırma kapsamındaki çalışanların lider üye mübadelesine yönelik algılarının belirlenebilmesi amacıyla Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilen ve Baş, Keskin ve Mert (2010) tarafından kullanılan lider-üye mübadelesi ölçeği kullanılmıştır. Ölçek toplam 12 ifade ve tek boyuttan oluşmaktadır. Çalışanların algıladığı lider-üye mübadelesini ölçmek için katılımcılardan yöneticileri ile etkileşimlerini düşünerek (1) “kesinlikle katılmıyorum”, (5) “kesinlikle katılıyorum” aralığında değerlendirilmesi istenmiştir. “Yöneticim arkadaş olmak isteyeceğim kadar iyi biri” ve “Yöneticimin profesyonel yeteneklerini takdir ediyorum” ifadeleri ölçekte yer alan ifadelere örnektir.

4.5. Faktör ve Güvenirlilik

Ölçekleri test etmek için bu çalışmada faktör analizi (FA) yapılmıştır. Öncelikle, ölçekleri test etmek amacıyla, Varimaxrotation kullanılarak, faktör yükü 0,50’nin altında olanlar elenerek analiz yapılmıştır (Hair vd., 2006). KMO değerinin 0,759 olduğu ve Bartlett küresellik derecesinin de anlamlı olduğu gözlemlenmiş ($p<0,001$) ve veri setinin faktör analizi için uygun olduğuna karar verilmiştir. FA sonucunda altı faktörlü (prosedür adaleti, dağıtım adaleti, etkileşim adaleti, yüzeysel davranış, derinlemesine davranış ve lider-üye mübadelesi) bir yapı elde edilmiştir.

Tablo 4.2. Faktör yükleri ve güvenirlilik değerleri

İfadeler	Faktör yükleri	Cronbach'salpa
Yüzeysel Davranış (YD)		,877
YD1	,528	
YD2	,802	
YD3	,809	
YD4	,855	
YD5	,830	
YD6	,836	
Derinlemesine Davranış (DD)		,873
DD1	,758	
DD2	,874	
DD3	,837	
DD4	,844	
Prosedür Adaleti (PA)		,722
PA1	,718	
PA2	,763	
PA3	,665	
PA6	,659	
Dağıtım Adaleti (DA)		,929
DA1	,890	
DA2	,857	
DA3	,856	
DA4	,836	
Etkileşim Adaleti (EA)		,917
EA1	,737	
EA2	,813	
EA3	,824	
EA4	,772	
EA5	,795	
EA6	,687	

EA9	,695	
Lider-Üye Mübadele(LÜM)		,903
LÜM2	,559	
LÜM3	,561	
LÜM4	,611	
LÜM5	,726	
LÜM6	,750	
LÜM7	,632	
LÜM8	,804	
LÜM9	,707	

Buna göre,örgütsel adalet ölçeğinin üç faktörlü duygusal emek ölçeğinin iki faktörlü yapı sergilediği son olarak da lider üye mübadelesi ölçeğinin tek faktörlü bir yapı sergilediği gözlemlenmiştir. Örgütsel adalet ölçeği genel olarak Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen ölçekle uyumlu olsa da prosedür adaletine ilişkin PA4, PA5, PA7 ifadeleri ve etkileşim adaletine ilişkin EA7, EA8 ifadeleri uygun boyutta yer almadığı için analiz kapsamı dışında tutulmuştur. Duygusal emek ölçeği Diefendorff ve arkadaşları (2005) tarafından geliştirilen orijinal ölçekle uyumlu bir yapı sergilemiş ve tüm ifadeler uygun boyutlarda yer almıştır. Lider-üye mübadelesi ölçeğine gelince, ölçeğin Liden ve Maslyn, (1998) tarafından geliştirilen orijinal ölçekte olduğu gibi tek boyutlu bir yapı sergilediği ancak, LÜM1, LÜM10, LÜM11, LÜM12 ifadelerinin farklı faktörlerde yer aldığı tespit edilmiştir. Bu yüzden belirtilen ifadeler analiz kapsamı dışında bırakılmıştır. Faktör analizleriyle oluşan yapının içsel tutarlılığın ve güvenilirliğini test etmek için oluşan yapıların Cronbach's alpha katsayıları hesaplanmıştır. Ölçeklerin Cronbach's alpha değerlerinin 0,722-0,929 arasında ve kabul edilebilir olduğu tespit edilmiştir (Nunally, 1978). Faktör yükleri, Cronbach's alpha değerleri Tablo 4.2'de yer almaktadır.

Tablo 4.3. Toplam Varyans ve Faktör Sayıları

Bileşenler	Toplam Faktör Yükleri			Faktör Yüklerinin Döndürülmüş Toplamları		
	Toplam	Varyansın %	Kümülatif %	Toplam	Varyansın %	Kümülatif %
1	9,409	28,511	28,511	5,602	16,976	16,976
2	4,521	13,700	42,212	5,222	12,793	29,768
3	3,102	9,401	51,613	3,914	11,862	41,630
4	2,353	7,131	58,744	3,626	10,987	52,617
5	2,027	6,142	64,886	3,223	9,768	62,385
6	1,797	5,447	70,333	2,623	7,948	70,333

Yukarıda Tablo 4.3'te FA sonucunda, altı faktörlü yapının toplam varyans sonuçları açıklanmaktadır. FA sonucunda, altı faktörlü yapının toplam varyansın %70,3'ünü açıklayabildiği görülmüştür. İlk faktör, varyansın %16,97 sini açıklarken, 2.faktör, varyansın %29,76 sını, 3.faktör, varyansın %41,63 nü, 4.faktör, varyansın %52,61 ni, 5.faktör, varyansın %62,38 ni, 6.faktör, varyansın %70,33 nü açıklamaktadır.

4.6. Betimleyici ve İstatistikler ve Korelasyon Değerleri

AFA aracılığıyla elde edilen altı faktörlü yapıya ilişkin değişkenlerin betimleyici istatistikler belirtilmiş ve bu değişkenlere ilişkin karşılıklı ilişkiler analiz edilmiştir. Analiz sonucunda ilişkilerin büyük çoğunluğunun anlamlı ve kabul edilebilir düzeyde ($p < .01$) olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, analiz sonuçlarına göre etkileşim adaleti ile yüzeysel davranış arasında negatif ilişki tespit edilirken, dağıtım adaleti ile derinlemesine davranış arasında pozitif ilişki olduğu görülmektedir. Faktör analizi sonucunda oluşan değişkenlere ilişkin betimleyici istatistikler ve değişkenler arasındaki korelasyon değerleri Tablo 4.3' te yer almaktadır.

Ayrıca, değişkenlere ilişkin ortalama değerlere bakıldığında çalışanların, dağıtım adaleti algılarının; 3,44, prosedür adaleti algılarının 3,73, etkileşim adaleti algılarının 4,37 olduğu görülmektedir. Duygusal emek davranışlarının ortalamalarına bakıldığında ise, katılımcıların yüzeysel davranış sergileme düzeyinin 2,40,

derinlemesine davranış sergileme düzeyinin ise 3,25 olduğu görülmektedir. Katılımcıların lider-üye etkileşimine ilişkin ortalamalarının ise 4,23 olduğu görülmektedir. Bundan yola çıkarak katılımcıların, adaletle ilişkin ortalamalarına bakıldığında etkileşim adaleti algılarının diğerlerine göre daha yüksek olduğu sonucuna varılmaktadır. Bununla birlikte duygusal emeğe ilişkin ortalamalarına bakıldığında derinlemesine davranış boyutunun diğerlerine göre daha yüksek olduğu sonucuna varılmaktadır.

Tablo 4.4. Betimleyici istatistikler ve korelasyon değerleri

	Mean	SD	1	2	3	4	5	6
DA	3,44	1,03	1					
PA	3,73	,684	,155**	1				
EA	4,37	,570	,372**	,344**	1			
YD	2,40	1,06	,132**	,102**	-0,65	1		
DD	3,25	1,09	,273**	,027	,116*	,190**	1	
LMX	4,23	,662	,363**	,334**	,669**	-,030	,160**	1

** $p < 0.01$

4.7.Hipotez testi

Araştırmanın hipotezlerinin test edilmesi amacıyla örgütsel adaletin bağımsız, yüzeysel davranış ve derinlemesine davranışın bağımlı değişken olarak belirlendiği çoklu regresyon analizi yapılmıştır.

Öncelikle, örgütsel adalet boyutları ile yüzeysel davranış arasındaki ilişkiye yönelik regresyon analizi yapılmıştır. Bu analizler sonucunda elde edilen bulgular Tablo 4.4’te özetlenmiştir.

Yapılan regresyon analizi sonucuna göre yüzeysel davranış ile üç adalet boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların dağıtım adaleti ve prosedür adaleti algılarındaki değişimin yüzeysel davranış

sergilemeleri tarafından açıklanabildiği görülmektedir($R^2:0,48$). F değeri ve p değerinin anlamlılık seviyesine bakıldığında kurulan modelin anlamlı olduğu görülmektedir ($F=6,630$, $p>0,05$). Bağımsız değişkenlere ait beta katsayıları, t değerleri ve anlamlılık seviyelerine bakıldığında bağımsız değişkenlerin yüzeysel davranışı açıklamada istatistiksel anlamlılığa sahip olduğu fakat pozitif yönlü olduğu görülmektedir ($H1a(\beta= 0,176$, $p>0,05$) ve $H1b(\beta= 0,133$, $p>0,05$). Bu sonuçlardan hareketle $H1a$ ve $H1b$ hipotezleri desteklenmiştir.

Buna karşılık, etkileşim adaleti ve yüzeysel davranış arasındaki ilişkiye bakıldığında, çalışanların etkileşim adaleti algılarındaki değişimin yüzeysel davranış sergileme düzeyleri tarafından açıklanabildiği görülmektedir($R^2:0,48$). F değeri ve p değerinin anlamlılık seviyesine bakıldığında kurulan modelin anlamlı olduğu görülmektedir. Bağımsız değişkene ait beta katsayıları, t değerleri ve anlamlılık seviyelerine bakıldığında bağımsız değişkenin yüzeysel davranışı açıklamada istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir($H1c(\beta= 0,174$, $p>0,02$). Bu sonuçlardan hareketle $H1c$ hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 4.5. Örgütsel adalet ve yüzeysel davranış arasındaki ilişkiye yönelik regresyon analizi

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı değişken: Yüzeysel Davranış		
	Beta	T	P
Dağıtım Adaleti	,176	3,324	,001***
Prosedür Adaleti	,133	2,574	,011*
Etkileşim Adaleti	-,174	-3,143	,002**
R²	0,48		
Adjusted R²	0,41		
F	6,630		
P	,000		

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

Ardından, örgütsel adaletin bağımsız, derinlemesine davranışın bağımlı değişken olarak belirlendiği regresyon analizi yapılmıştır. Bu analizler sonucunda elde edilen bulgular Tablo 4.5’te özetlenmiştir.

Yapılan regresyon analizi sonucuna göre dağıtım adaleti ve derinlemesine davranış arasında pozitif yönlü ilişki olduğuna varılmıştır. Bu yüzden, H2a ($\beta = 0,267$; $p > 0,10$) hipotezi desteklenmiştir. Buna karşılık prosedür adaleti ve etkileşim adaleti ile derinlemesine davranış arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Bu yüzden de H2b ($\beta = -0,023$; $p > 0,05$) ve H2c ($\beta = -0,024$; $p > 0,05$) hipotezleri desteklenmemiştir.

Tablo 4.6. Örgütsel adalet ve derinlemesine davranış arasındaki ilişkiye yönelik regresyon analizi

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı değişken: Derinlemesine Davranış		
	Beta	T	P
Dağıtım Adaleti	,267	5,132	,000***
Prosedür Adaleti	-,023	-,447	,655
Etkileşim Adaleti	,024	,444	,657
R²	0,75		
Adjusted R²	,068		
F	10,720		
P	,000		

***** $p < 0,001$**

4.8. Lider-üye Mübadelesinin Düzenleyici Etkisi ile İlgili Regresyon Analizleri

Bu çalışmada, çalışanların örgütsel adalet algılarının, duygusal emek sergilemeleri üzerinde etkisi olacağını öngörerek kurgulanmış ve yapılan analizler sonucunda bu öngörü kısmen de olsa doğrulanmıştır. Böylece, ikinci aşama olarak lider-üye mübadelesinin örgütsel adalet ve duygusal emek arasındaki ilişkinin şiddeti üzerinde etkisi olacağı ilgili yazın desteğiyle öngörülmüştür. Bundan yola çıkarak, lider-üye mübadelesinin örgütsel adaletin alt boyutları (dağıtım adaleti, prosedür adaleti, etkileşim adaleti) ile duygusal emek (yüzeysel ve derinlemesine davranış) arasındaki ilişkinin gücünü nasıl etkilediğini ortaya koymak amacıyla yapılan regresyon analiz sonuçları Tablo 4.7 ve Tablo 4.8’ de özetlenmiştir.

Tablo 4. 7. Örgütsel Adaletin Alt Boyutları ile Yüzeysel Davranış Üzerindeki Düzenleyici Değişkenine Ait Analiz Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişkenler	B	Std. Error	Beta	t	p
Yüzeysel Davranış	Dağıtım Adaleti	,252	,059	,238	4,251	,000
	Prosedür Adaleti	,110	,058	,104	1,910	,057
	Etkileşim Adaleti	-,222	,062	-,209	-3,602	,000
	Lider-Üye Mübadelesi(Dağıtım Adaleti)	,107	,051	,109	2,118	,035
	Lider-Üye Mübadelesi(Prosedür Adaleti)	,147	,059	,160	2,509	,012
	Lider-Üye Mübadelesi(Etkileşim Adaleti)	-,176	,069	-,172	-2,567	,011

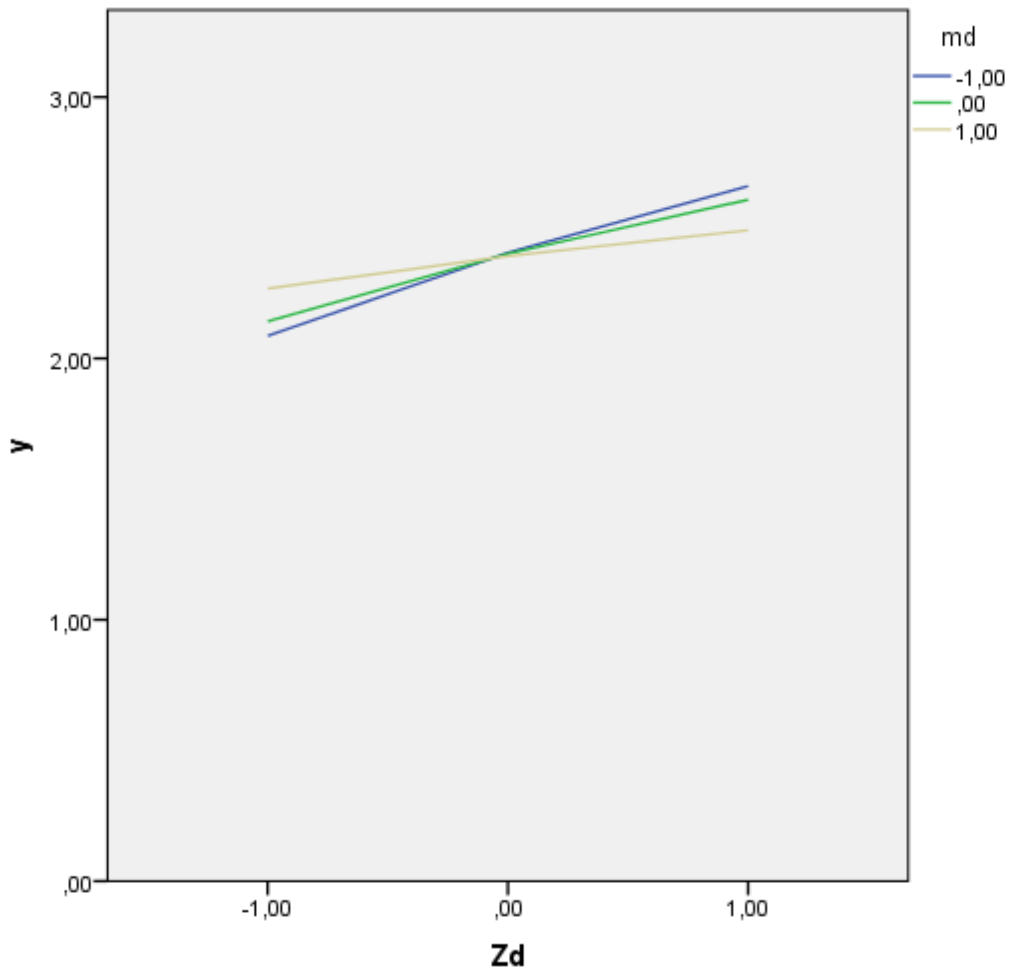
Öncelikle, lider-üye mübadelesinin, örgütsel adaletin alt boyutları (dağıtım adaleti, prosedür adaleti, etkileşim adaleti) ile yüzeysel davranış arasındaki ilişkinin gücünü nasıl etkilediğini ortaya koymak amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Bu analizler sonucunda elde edilen bulgular Tablo 4.7 ve grafikler 4.1, 4.2, 4.3'te özetlenmiştir. Analiz sonuçlarına örgütsel adaletin boyutları bazında bakıldığında; dağıtım adaletinin yüzeysel davranış üzerinde lider-üye mübadelesinin düzenleyici etkisi istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönde bulunmuştur (Dağıtım adaleti $\beta = ,238$, düzenleyici $\beta = ,109$; $p < 0,005$). Yani lider-üye mübadelesi arttıkça dağıtım adaletinin yüzeysel davranışa etkisi artmaktadır. Bu sonuçtan yola çıkılarak H3a hipotezi desteklenmiştir. Prosedür adaletinin yüzeysel davranış üzerinde lider-üye mübadelesinin düzenleyici etkisi istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif bulunmuştur (Prosedür adaleti $\beta = ,104$, düzenleyici $\beta = ,160$; $p < 0,05$). Yani lider-üye mübadelesi arttıkça prosedür adaletin yüzeysel davranışa etkisi artmaktadır. Bu sonuçtan yola çıkılarak H3b hipotezi desteklenmiştir. Etkileşim adaletinin yüzeysel davranış üzerinde lider-üye mübadelesinin düzenleyici etkisi istatistiksel açıdan negatif yönde bulunmuştur (Etkileşim adaleti $\beta = -,209$, düzenleyici $\beta = -,172$; $p < 0,05$). Yani lider-üye mübadelesi arttıkça etkileşim adaletinin yüzeysel davranışa etkisi azalmaktadır. Bu sonuçtan yola çıkılarak H3c hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 4.8. Örgütsel Adaletin Alt Boyutları ile Derinlemesine Davranış Üzerindeki Düzenleyici Değişkenine Ait Analiz Sonuçları

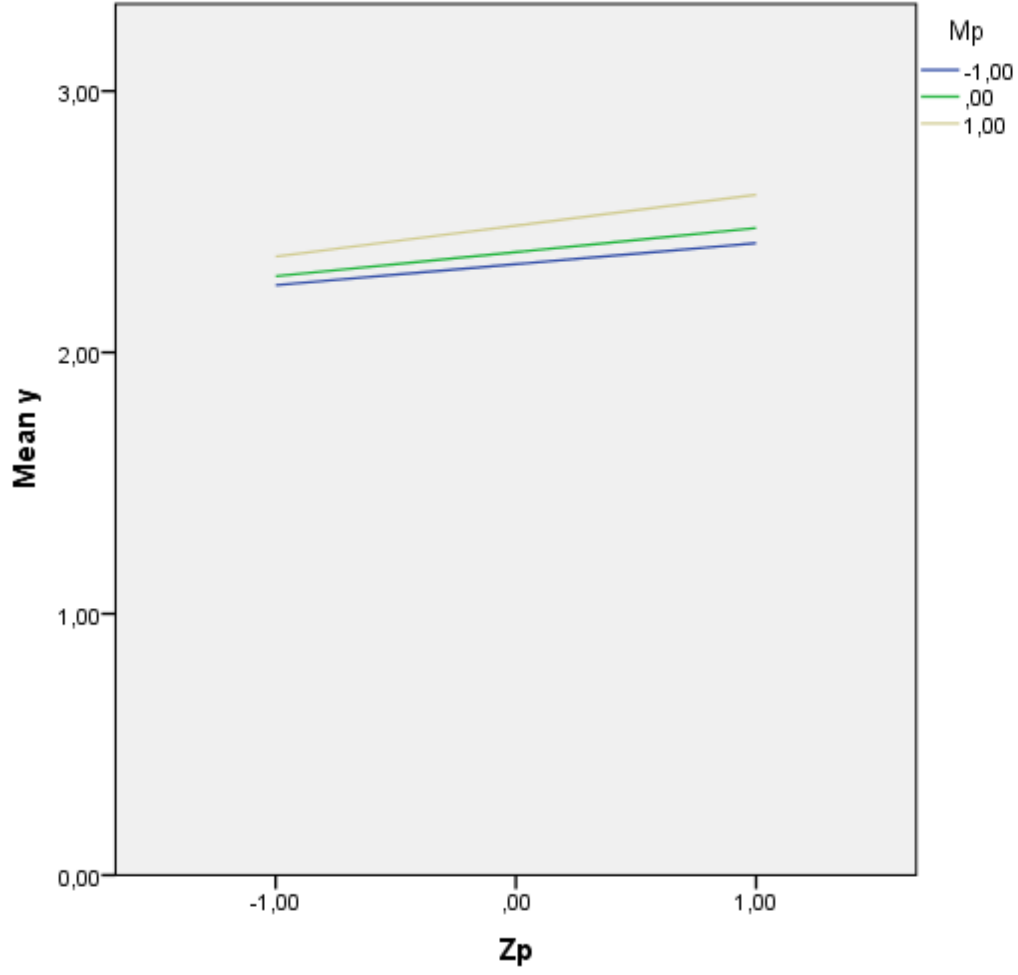
Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	B	Std. Error	Beta	t	Sig
	Dağıtım Adaleti	,322	,053	,295	6,129	,000
	Prosedür Adaleti	-,017	,057	-,016	-,301	,763
	Etkileşim Adaleti	-,512	,345	-,470	-1,483	,139
	Lider-Üye Mübadelesi (Dağıtım Adaleti)	,156	,049	,154	3,189	,002

Derinlemesine Davranış	Lider-Üye Mübadelesi (Prosedür Adaleti)	-,126	,047	-,133	-2,685	,008
	Lider-Üye Mübadelesi (Etkileşim Adaleti)	,129	,082	,485	1,568	,118

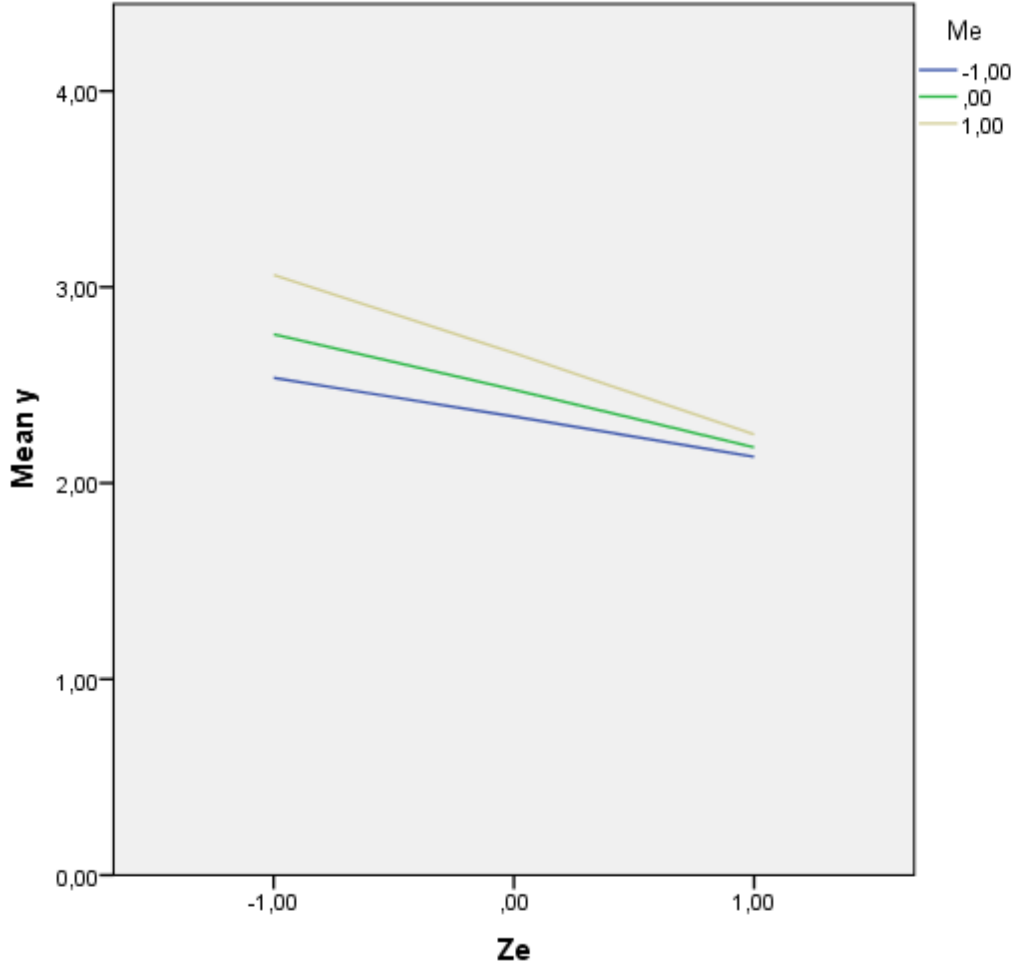
Grafik 4.1. Dağıtım Adaleti ile Yüzeysel Davranış Üzerindeki Düzenleyici Değişkenine Ait Analiz Sonuçları



Grafik 4.2. Prosedür Adaleti ile Yüzeysel Davranış Üzerindeki Düzenleyici Değişkenine Ait Analiz Sonuçları



Grafik 4.3. Etkileşim Adaleti ile Yüzeysel Davranış Üzerindeki Düzenleyici Değişkenine Ait Analiz Sonuçları



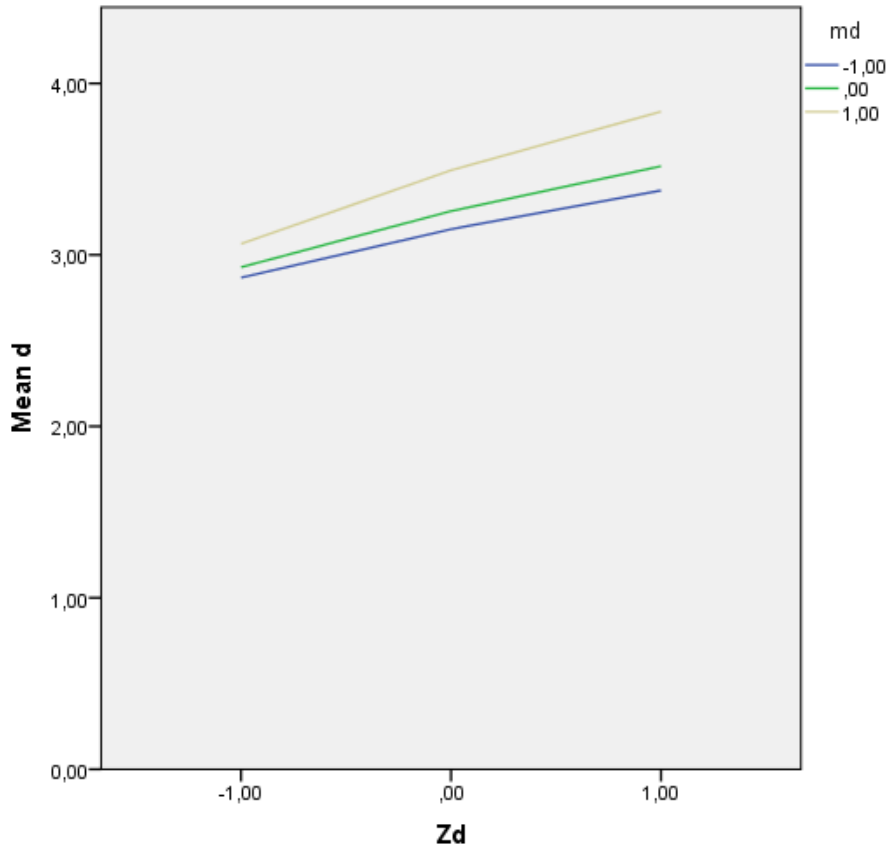
Lider-üye mübadelesinin, örgütsel adaletin alt boyutları (dağıtım adaleti, prosedür adaleti, etkileşim adaleti) ile derinlemesine davranış arasındaki ilişkinin gücünü nasıl etkilediğini ortaya koymak amacıyla yapılan regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 4.8 ve grafikler 4.4, 4.5, 4.6’te özetlenmiştir. Lider-üye mübadelesinin dağıtım adaleti ile derinlemesine davranış arasındaki ilişkinin gücünü nasıl etkilediğini ortaya koymak amacıyla regresyon analiz sonuçları incelendiğinde, dağıtım adaletinin derinlemesine davranış üzerinde lider-üye mübadelesinin düzenleyici etkisi istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. (dağıtım adaleti $\beta = ,295$,

düzenleyici $\beta=,154$; $p<0,005$). Yani lider-üye mübadelesi arttıkça dağıtım adaletinin derinlemesine davranış etkisi artmaktadır. Bu sonuçtan yola çıkılarak H3d hipotezi desteklenmiştir.

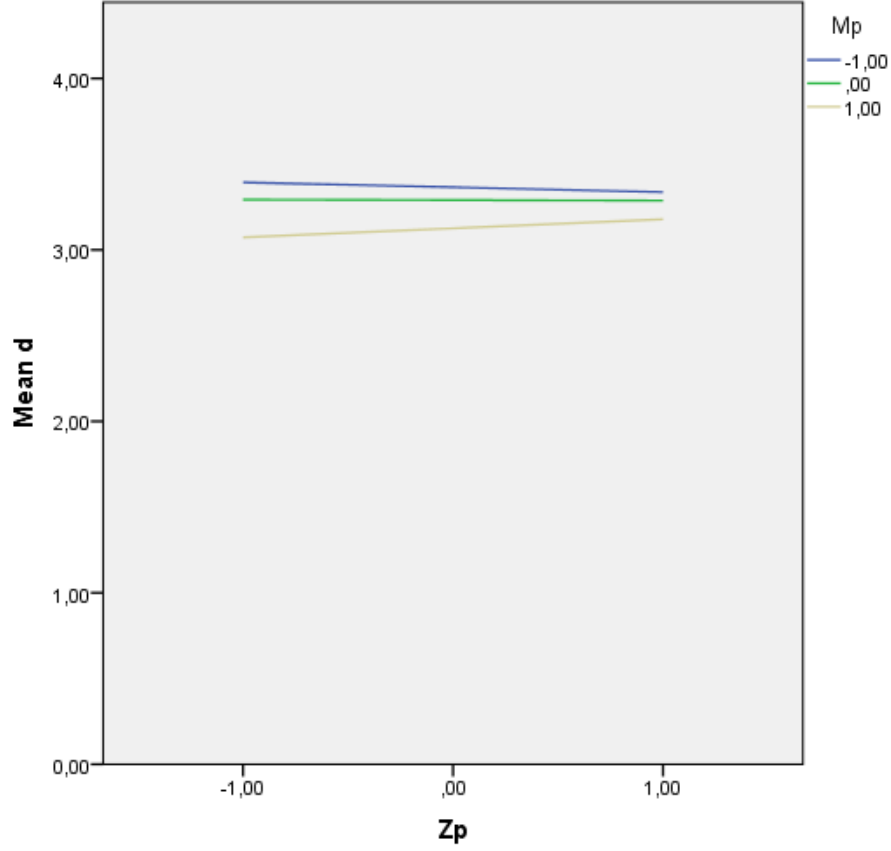
Lider-üye mübadelesinin prosedür adaleti ve etkileşim adaleti ile derinlemesine davranış arasındaki ilişkinin gücünü nasıl etkilediğini ortaya koymak amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları incelendiğinde, prosedür adaletinin ve etkileşim adaletinin derinlemesine davranış üzerinde lider-üye mübadelesinin düzenleyici etkisi bulunmamaktadır. Bu sebepten dolayı test edilemediği için H3e ($\beta= -,016$, düzenleyici $\beta=-,133$; $p<0,005$) ve H3f ($\beta= -,470$, düzenleyici $\beta=-,485$; $p<0,005$) hipotezleri desteklenmemiştir.

Yapılan analiz sonucunda hipotezlerin desteklenme durumları aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

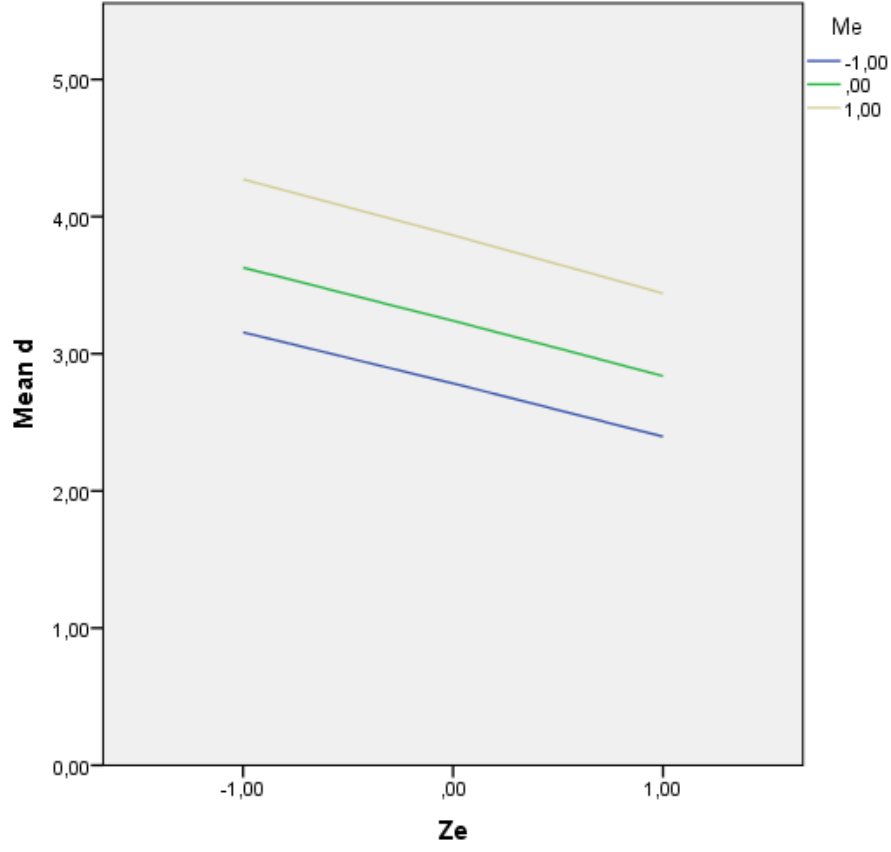
Grafik 4.4. Dağıtım Adaleti ile Derinlemesine Davranış Üzerindeki Düzenleyici Değişkenine Ait Analiz Sonuçları



Grafik 4.5. Prosedür Adaleti ile Derinlemesine Davranış Üzerindeki Düzenleyici Değişkenine Ait Analiz Sonuçları



Grafik 4.6. Etkileşim Adaleti ile Derinlemesine Davranış Üzerindeki Düzenleyici Değişkenine Ait Analiz Sonuçları



Tablo 4.9. Hipotez Desteklenme Durumu

Hipotez	Desteklendi	Desteklenmedi
H1a: Çalışanların dağıtım adaleti algıları, yüzeysel davranış sergilemelerini negatif yönde etkiler.		X
H1b: Çalışanların prosedür adaleti algıları, yüzeysel davranış sergilemelerini negatif yönde etkiler.		X
H1c: Çalışanların etkileşim adaleti algıları, yüzeysel davranış sergilemelerini negatif yönde etkiler.	X	
H2a: Çalışanların dağıtım adaleti algıları, derinlemesine davranış sergilemelerini pozitif yönde etkiler.	X	
H2b: Çalışanların prosedür adaleti algıları, derinlemesine davranış sergilemelerini pozitif yönde etkiler.		X
H2c: Çalışanların etkileşim adaleti algıları, derinlemesine davranış sergilemelerini pozitif yönde etkiler.		X
H3a: Çalışanların dağıtım adaleti algıları ile yüzeysel davranış sergilemeleri arasındaki ilişkide lider-üye mübadelesinin düzenleyici etkisi vardır.	X	
H3b: Çalışanların prosedür adaleti algıları ile yüzeysel davranış sergilemeleri arasındaki ilişkide lider-üye mübadelesinin düzenleyici etkisi vardır.	X	
H3c: Çalışanların etkileşim adaleti algıları ile yüzeysel davranış sergilemeleri arasındaki ilişkide lider-üye mübadelesinin düzenleyici etkisi vardır.	X	
H3d: Çalışanların dağıtım adaleti ile derinlemesine davranış	X	

sergilemeleri arasındaki ilişkide lider-üye mübadelesinin düzenleyici etkisi vardır.		
H3e: Çalışanların prosedür adaleti algıları ile derinlemesine davranış sergilemeleri arasındaki ilişkide lider-üye mübadelesinin düzenleyici etkisi vardır.		X
H3f: Çalışanların etkileşim adaleti algıları ile derinlemesine davranış sergilemeleri arasındaki ilişkide lider-üye mübadelesinin düzenleyici etkisi vardır.		X



5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Hizmet örgütlerinde çalışan bireylerin örgütsel adalet algılarının duygusal emek davranışlarına etkisinde, lider-üye mübadelesi kalitesinin nasıl bir rol oynadığının belirlenmesi bu tez çalışmasının temel amacını oluşturmaktadır. Yani hizmet çalışanlarının örgütlerine karşı adalet ya da adaletsizlik algısının, lider-üye mübadelesinin düzenleyici etkisiyle müşterilerine yönelik duygusal emek davranışlarına nasıl etkisi olduğunun sorgulanması amaçlanmaktadır. Bu bağlamda Bursa ilinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin çalışanları üzerinde bir araştırma yürütülmüştür.

Araştırmada elde edilen ilk bulgu, çalışanların dağıtım adaleti algılarının yüzeysel davranışlarını pozitif yönde etkilediğidir. Esasen araştırmanın konuyla ilgili hipotezi, etkinin pozitif yönlü olmasından dolayı red edilmiştir. Ancak dağıtım adaletinin yüzeysel davranışa etkisi pozitif yönlü ve anlamlıdır. Yani çalışanlar, algıladıkları dağıtım adaletine karşı daha fazla yüzeysel davranış göstermektedir. Bu bulguya göre, çalışanlar yöneticileriyle herhangi bir problem yaşamazken bir olumsuzluk yaşamaları halinde kendilerini bu durumdan soyutlayamayıp, daha yoğun duygusal tepkiler verebilir. Dolayısıyla yüzeysel rol yapan çalışanlar yöneticileriyle yaşanabilecek olumsuz etkileşimlere bir mesafe koyduğunda, söz konusu olumsuzluklardan daha az etkilenebilir ve duygusal dengelerini koruyabilir. Bu bulguyu duygusal olaylar kuramından yararlanarak açıklamak mümkündür. Weiss ve Cropanzano (1996)'nın bireylerin geçmişte yaşadıkları ve etkilendikleri duygusal deneyimlerin, örgütsel davranışlara yansımaları olarak açıkladıkları duygusal olaylar kuramına göre, çalışanlar iş çevresi, iş olayları ve kişisel değişkenler aracılığıyla olumlu ve olumsuz tepkiler verebilmektedir. Yani yaşadıkları iş olayları arasında örgüt içindeki dağıtımlardan, prosedürlerin işleyişinden ve kişilerarası ilişkilerden algıladıkları adaletten dolayı olumlu ve olumsuz tepkiler gösterebilir.

Araştırmanın ikinci bulgusuna göre, çalışanların prosedür adaleti algılarının yüzeysel davranışlarını pozitif yönde etkilediğidir. Yani, örgütler tarafından prosedürler ön yargıdan uzak, tutarlı ve etik standartlara uygun olsa da ileride adaletsiz bir algı ile karşılaşmamak ya da önünü kesmek adına çalışan daha fazla yüzeysel davranış sergileyebilir. Ya da tam tersi geçmişte yaşadığı adaletsiz durumlara karşı önceden tepki vererek bunları davranışlarına yansıtabilir. Bu bulgu duygusal olaylar kuramını desteklemektedir (Weiss ve Cropanzano, 1996).

Araştırmanın üçüncü bulgusuna göre, çalışanların etkileşim adaleti algılarının yüzeysel davranışlarını negatif yönde etkilediğidir. Yani hizmet çalışanlarının yöneticileriyle etkileşimindeki adalet algıları arttıkça, müşterilerine daha az yüzeysel bir davranış sergilemesine yol açmaktadır. Konu ile ilgili alanyazın incelendiğinde, bu bulguya benzer sonuçlarla karşılaşmak mümkündür. Örneğin, Üstün (2017), Sırma ve Bağcı (2021) çalışmalarında etkileşim adaleti ile yüzeysel davranış arasında negatif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu bulguya paralel olan sonuçlarla da karşılaşmak mümkündür. Örneğin, Yerlikaya (2008)'nin çalışmasında çalışanların etkileşim adaleti algısının düşük olduğu zaman olumsuz duygular sergiledikleri sonucuna ulaşmıştır. Yine başka bir çalışmada, Moorman (1991) etkileşim adaletini yüksek olarak algılayan çalışanın daha fazla vatandaşlık davranışı sergilediği sonucuna ulaşmıştır.

Araştırmanın dördüncü bulgusuna göre, çalışanların dağıtım adaleti algıları derinlemesine davranışlarını pozitif etkilemektedir. Yani çalışanların dağıtım adaleti algısı yükseldikçe daha fazla derinlemesine davranış sergilemektedir. Konu ile ilgili alanyazın incelendiğinde, bu bulguya benzer sonuçlarla karşılaşmak mümkündür. Örneğin, Cosette ve Hess (2009)' in çalışmasın da dağıtım adaletinin duygusal çelişkiyi azaltarak derin davranışı artırdığı sonucuna ulaşmıştır. Yine Üstün (2017)' nin araştırmasında dağıtım adaletinin derinlemesine davranış üzerinde anlamlı etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Araştırmanın beşinci bulgusuna göre, prosedür adaleti ile derinlemesine davranış arasındaki ilişkiye bakıldığında, prosedür adaletinin derinlemesine davranış üzerinde anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Araştırmanın altıncı bulgusuna göre, etkileşim

adaleti ile derinlemesine davranış arasındaki ilişkiye bakıldığında, etkileşim adaletinin derinlemesine davranış üzerinde anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Araştırmanın yedinci bulgusuna göre, dağıtım adaleti ile yüzeysel davranış arasındaki ilişkide lider-üye mübadelesinin pozitif yönde düzenleyici etkisi vardır. Yani, lider- üye mübadelesi yüksek olan çalışanlarda algıladıkları dağıtım adaletine karşı daha fazla yüzeysel davranış sergilemektedir. Yapılan çalışmalarda bu bulguya paralel sonuçlarla karşılaşmak mümkündür. Örneğin, Gerstner ve Day, (1997) yaptıkları meta analiz çalışmasında lider-üye mübadelesi ile yöneticiden duyulan tatmin, bağlılık, yetkinlik arasında güçlü ilişkiler bulunduğunu ifade etmektedir.

Araştırmanın sekizinci bulgusuna göre, prosedür adaleti ile yüzeysel davranış ilişkisi arasındaki ilişkide lider-üye mübadelesinin pozitif yönde düzenleyici etkisi vardır. Yani lider- üye mübadelesi yüksek olan çalışanlarda algıladıkları prosedür adaletine karşı daha fazla yüzeysel davranış sergilemektedir. Konu ile ilgili alan yazın incelendiğinde, bu bulguya paralel sonuçlarla karşılaşmak mümkündür. Emmerik (2004) ve Kattenbach vd. (2010), çalışmalarında lider-üye mübadelesinde rol belirsizliğinin tükenmişlik sebebi olduğunun, yöneticisinden yeterince destek görmeme tükenmişliğin önemli nedenleri olarak ortaya konmuştur.

Araştırmanın dokuzuncu bulgusuna göre, etkileşim adaleti ile yüzeysel davranış arasındaki ilişkide lider-üye mübadelesinin negatif yönde düzenleyici etkisi vardır. Yani, lider- üye mübadelesi arttıkça etkileşim adaletinin yüzeysel davranışa etkisi azalmaktadır. Lider- üye mübadelesi yüksek olan çalışanlarda etkileşim adaletinin yüzeysel davranışa etkisi azalmaktadır. Konu ile ilgili alan yazında bu bulguya yönelik bir sonuca rastlanmamıştır. Ancak lider- üye mübadelesinin çalışan ile yönetici arasında psikolojik süreçler ve sonuçlara etki etmesi bu sonucu doğrulamaktadır (Settoon vd., Wayne, Shore, ve Liden, 1997).

Araştırmanın onuncu bulgusuna göre, dağıtım adaleti ile derinlemesine davranış arasındaki ilişkide lider-üye mübadelesinin pozitif yönde düzenleyici etkisi vardır. Yani lider-üye mübadelesi yüksek olan çalışanlarda algıladıkları dağıtım adaletine karşı daha fazla derinlemesine davranış sergilemektedir. Konu ile ilgili alanyazın incelendiğinde, bu bulguya paralel sonuçlarla karşılaşmak mümkündür. Lider-üye arasındaki mübadele ilişkisini, nitelikli olarak değerlendiren çalışanların formel iş

tanımlarının ötesinde fazladan rol davranışları sergiledikleri görülmektedir (Jansen ve Yan Yperen, 2004).Lider- üye mübadelesinin çalışanlar üzerinde, performans, iş tatmini, örgütsel bağlılık gibi önemli sonuçları bulunmaktadır (Gerstner ve Day, 1997).

Araştırmanın on birinci bulgusuna göre, lider-üye mübadelesinin prosedür adaleti ile derinlemesine davranış üzerinde düzenleyici etkisi bulunmamaktadır. Araştırmanın on ikinci bulgusuna göre, etkileşim adaletinin derinlemesine davranış ile ilişkisinde lider-üye mübadelesinin düzenleyici etkisi bulunmamaktadır.

Bu çalışma sosyal mübadele kuramı (Blau, 1964) bağlamında değerlendirildiğinde, çalışanların kendilerine adil davranıldığında, örgütlerini benimsedikleri, sahiplendikleri ve müşterilerine karşı daha fazla derinlemesine ve içten davranışlar sergiledikleri söylenebilmektedir. Buna karşılık kendilerine örgütleri ve yöneticileri tarafından adil davranılmadığında müşterilerine karşı daha yüzeysel ve samimiyetsiz davranışlar sergiledikleri söylenebilmektedir.

KAYNAKLAR

- Altaş, S. S., & Çekmecelioğlu, H. G. (2015). Örgütsel adalet algısının iş tatmini, örgütsel bağlılık ve iş performansı üzerindeki etkileri: okul öncesi öğretmenleri üzerinde bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 29(3), 421-439.
- Ambrose, M. L., & Schminke, M. (2009). The Role of Overall Justice Judgments in Organizational Justice Research: A Test of Mediation. *Journal of applied psychology*, 94(2), 491-500.
- Apsara, P. H., & Arachchige, B. J. H. (2016). The Relationship between Emotional Labour and Job Satisfaction A Study of Senior Teachers in Selected International Schools in Colombo District, Sri Lanka. *Human Resource Management Journal*, Vol. 04, No. 01, 1-12.
- Ashforth, B. E. Ve Humphrey, R. H. (1983). Emotional Labor in Service Roles: The Influence of Identity, *The Academy of Management Review*. 18(1). (88-115).
- Basım, N., M. Beğenirbaş (2012). Çalışma Yaşamında Duygusal Emek: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 19(1), 1-14.
- Baş, Keskin ve Beğenirbaş (2010). Lider Üye Etkileşimi (LÜE) Modeli ve Ölçme Aracının Türkçe'de Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi. *Ege Akademik Bakış*. 10 (3). 1013-1039.
- Beugre, C. D., Baron, R. A. (2001). Perceptions of Systemic Justice: The Effects of Distributive, Procedural and Interactional Justice. *Journal of Applied Social Psychology*. 31 (2). (s.324-339).
- Blau, P. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. Wiley. New York, NY. USA.
- Boz, D., Duran, C., & Arıca, H. G. (2018). Örgütsel Adaletin Duygusal Emek Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma. *Uluslararası Marmara Fen ve Sosyal Bilimler Kongresi Bildiriler Kitabı*, 246-251.
- Brockner, J., Heuer, L., Magner, N., Folger, R., Umphress, E., Bos, K. V. D., Vermunt, R., Magner, M., Siegel, P., (2003). High Procedural Fairness Heightens the Effect of Outcome Favorability on Self-Evaluations: An Attribution Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 91.

- Brotheridge, C.M., & Lee, R.T. (2002). Testing a conservation of resources model of the dynamics of emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(1), 57– 67.
- Chen, L.-H., & Lin, S.-P. (2009). Reducing service agents' emotional labor by emotion- focused human resource management. *Social Behavior and Personality*, 37(3), 335- 342.
- Cheung, F.Y.L. ve C.S.K. Tang (2009). The Influence of Emotional Intelligence and Affectivity on Emotional Labor Strategies at Work. *Journal of Individual Differences*. 30(2).(75-86).
- Chu Kay Hei-Lin. (2002). The Effects of Emotional Labor on Employee Work Out comes, Unpublished Doctorate The-Sis. *Virginia Polytechnic Institute and State University. Virginia*.
- Chu, K. H. L., Murrman, S. K. (2006). *Development and Validation of Hospitality Emotional Labor Scale*. *Tourism Management*. 27(6).(1181-1191).
- Cihangiroğlu, N. ve A. Yılmaz (2010). Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütler için Önemi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. 10(19).(194-213).
- Cohen-Charash, Y. ve Spector, P. E. (2001). The Role of Justice in Organizations: A Meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. (86).(S.278-321).
- Colquit, J. A. (2001). On The Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of A Measure. *Journal of Applied Psychology*. (86).(S.386-400).
- Cossette, M., & Hess, U. (2009). Role of organizational factors on emotional labour strategies. ASAC 2009, Niagara Falls, Ontario. 2 Ekim 2012 tarihinde <http://ojs.acadiau.ca/index.php/ASAC/article/view/536/445> sayfasından erişilmiştir.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M.S. (2005). Social Exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- Cropanzano, R., Randall, M. L. (1993). “Injustice and Work Behavior: A Historical Review”, (İçinde) Russell Cropanzano; Justice in the Workplace: Approaching Fairness in Human Resource Management, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, New Jersey.
- Cropanzano, R., Prehar, C. A. & Chen, P. Y. (2002). Using Social Exchange Theory to Distinguish Procedural From Interactional Justice. *Group & Organization Management*, 27, 3, 324-352.
- De Cconinck, J. B., Stiwell, C. D., (2004), Incorporating Organizational Justice, Role States, Pay Satisfaction and Supervisor Satisfaction in a Model of Turnover Intention. *Journal of Business Research*. (230).

- Delen, M. G. (2017). Duygusal Emek ve Tinsel Emek. İstanbul: Türkmen Kitapevi.
- Diefendorff, J. M., C Royle, M. H., ve R. H. Grosserand (2005). The Dimensionality and Antecedents of Emotianal Labor Strategies. *Journal of Vocational Behavior*, 66,339-357.
- Duran ve Boz (2018). Örgütsel Adaletin Duygusal Emek Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma. *Social, Mentality and Researcher Thinkers Journal*. 4(11).
- Erdogan, Berrin, Robert C. Liden, and Maria L. Kraimer. "Justice and leader-member exchange: The moderating role of organizational culture." *Academy of Management journal* 49.2 (2006): 395-406.
- Erdoğan, B., Kraimer, M. L., Liden, R. C. (2001), “ProceduralJustice as A Two-Dimensional Construct, An Examination in The Performance Appraisal Context”, The Journal Of Applied Behavioral Science, Vol.37, Iss 2, 205-222.
- Folger, R., Cropanzano, R. (1998). Organizational Justiceand Human Resources Management. *Sage.USA*.
- Fox, S. ,Spector, P. E. ve Miles, D. (2001). Counter productive Work Behavior (CWB) in Response to Job Stressors and Organizationa Justice: Some Mediatorand Moderator Tests for Autonomy and Emotions. *Journal of Vocational Behavior*, 59 (3), 291-309.
- Fulford, M. D. (2005). That's not fair! The test of a model of organizational justice, job satisfaction, and organizational commitmen tamong hotel employees. *Journal of Human Resources in Hospitality&Tourism*, 4(1), 73-84.
- Gelderen, B. R., E. A. Kanijin ve A. B. Bakker (2016). Emotional Labor Among Police Officers: A Diory Study Retating Strain, Emotional Laborand Service Performance. *The International Journal of Human Resource Management*.(28).(852-979).
- Gerstner, C. R., ve Day, D.V. (1997). Meta-Analytic review of leader-memeber Exchange theory: Correlates and constructissues. *Journal of appliedp sychology*, 82 (6), 827.
- Grandey, A. A. (2003). When the Show Must Goon: Surface Acting and DeepActing as Determinants of Emotional Exhaustion and Peer-Rated Service Delivery. *Academy of Management Journal*.46(1).(86-96).
- Grandey, A. A. 2000). Emotional Regulation in the Workplace: Anew Wayto Conceptualize Emotional Labor. *Journal of Occupational Health Psychology*.5(1).(95-110).
- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow. *Journal of Mnagement*. 16(2).S.399-432).

- Greenberg, J. (1993). The Social Side of Fairness: Interpersonal and Informational Classes of Organizational Justice. (içinde), Russell Cropanzano; Justice in the Workplace: Approaching Fairness in Human Resource Management, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, New Jersey.
- Greenberg, J. (2003), “Creating Unfairness by Mandating Fair Procedures: The Hidden Hazards of a Pay-For-Performance Plan”, Human Resource Management Review, Vol. 13, Iss. 1, 41-57
- Hair J.F., Black W.C., Babin B.J., Anderson R.E., & Tatham R.L. (2006). *Multivariate data analysis*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Hair, Joseph F. "Investigación de mercados." (2010).
- Harris, T. Brad, NingLi, and Bradley L. Kirkman. “Leader-member Exchange (LMX) in context: How LMX differentiation and LMX relational separation attenuate LMX’s influence on OCB and turnover intention”. The leadership quarterly 25.2 (2014): 314-328.
- Heather, K., Spence, L., (2004). Hospital Nurse Perceptions of Respect and Organizational Justice. *JONA*.34(7/8).(355).
- Hochschild Arlie Russell. (1983). The Managed Heart: The Commercialization of Human Feeling, Berkeley and Los Angeles: *University of California Press*.(118-119).
- Hochschild, A. R. (1979), Emotion Work, Feeling Rules, and Social Structure, *The American Journal of Sociology*, 85(3), 551-575.
- İçerli, L. (2010). Örgütsel adalet: Kuramsal bir yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1),67-92.
- İşcan, Ö. F., & Sayın, U. (2010). Örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel güven arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4), 195-216.
- Janssen, O., ve Van Yperen, N.W. (2004). Employees goal orientations, the quality of leader-member Exchange, and the outcomes of job performance and job satisfaction. *Academy of management journal*, 47(3), 368-384.
- Jasso, G. (2006). Emotion in justice process. John E. Stets & Jonathan H. Turner (Ed.), içinde *Handbook of the sociology of emotions*, (321-346) New York: Springer.
- Kabanoff, B. (1991), “Equality, Power and Conflict”, The Academy of Management Review, Vol. 16, Iss. 2, 416-442.
- Keleş, Y. (2014). “Örgütsel Adaletin Duygusal Emek Üzerindeki Etkisi: Antalya’daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara

- Keleş, Y., M. Tuna (2016). Örgütsel Adaletin Duygusal Emek Üzerindeki Etkisi:Antalya'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 8(2).(s.376-406).
- Kılınç ve Yüceler (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.
- Klein, S.M. (1973), “Pay Factors as Predictors to Satisfaction: A Comparison of Reinforcement, Equity and Expectancy” ,*The Academy of Management Journal*, Vol. 16, No. 4, 598-610.
- Konovsky, M.A. ve Organ D. W. (1996). Dispositional and Contextual Determinants of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 17 (3), 253-266.
- Lam, W., & Chen, Z. (2012). When I put on my service mask: Determinants and outcomes of emotional labor among hotel service providers according to affective eventtheory. *International Journal of Hospitality Management*, 31, 3-11.
- Liden, R. C., Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment Through Scale Development. *Journal of Management*, 24(1),43-72.
- Liden, R. C.,Sparrowe, R. T., &Wayne, S. J. (1997). Leader-member Exchange theory: The epast and potentia for the future. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in personn eand human resources management*, Vol. 15, pp. 47–119). Elsevier Science/JAI Press.
- Lind, E. A. (2001). Thinking Critically About Justice Judgments. *Journal of Vocational Behavior*, 58(2), 220-226.
- Martin, C. L. ve Bennett, N. (1996). The Role of Justice Judgments in Explaining The Relationship Between Job Satisfaction and OrganizationalCommitment. *Group&Organizational Management*, 21 (1), 84-104.
- Martinez-Inigo, D., Totterdell, P., Alcover, C.M., &Holman, D. (2007). Emotional labour and emotional exhaustion: Interpersonal and intrapersonal mechanisms. *Work and Stress*, 21(1), 30-47.
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M. & Taylor, M. S. (2000). Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures andTreatment on Work Relationships. *Academy of Management Journal*, 43(4), 738-748.
- Masterson, S.S., Lewis, K. Goldman, B.M., & Taylor, M.S. (2000). Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management Journal*, 43, 738–

- 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., Feldman D. C. (1996). The dimensions Antecedents and Consequences of Emotional Labor, *Academy of Management Review*, 21(4).s.987.
- Niehoff, B.P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3), 527-556.
- Özmen, Ö.N.T., Arbak, Y., & Özer, P.S. (2007). Adalet verilen değerin adalet algıları üzerindeki etkisinin sorgulanmasına ilişkin bir araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 7(1), 17-33.
- Scandura, T.A. (1999). Rethinking leader-member exchange: An organizational justice perspective. *Leadership Quarterly*, 10(1), 25-40.
- Settoon, R. P., Bennett, N., ve Liden, R. C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member Exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81:219-227.
- Sırma ve Bağcı (2021). Örgütsel Adalet ve Duygusal Emek. (Yayınlanmış Yüksek Lisan Tezi). Pamukkale Üniversitesi.
- Skarlicki, D.P., & Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 82(3), 434-443.
- Türker, B., Keskin, N., Mert, İ. S. (2010). Lider Üye Etkileşimi (LÜE) Modeli ve Ölçme Aracının Türkçe’de Geçerlik ve Güvenirlilik Analizi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 10(3), 1013-1039.
- Ünlü O. ve Yürür S. (2011). Duygusal Emek, Duygusal Tükenme ve Görev/Bağlamsal Performans İlişkisi: Yalova’da Hizmet Sektörü Çalışanları ile Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 37,(183-207).
- Ünlü, O. & Yürür, S. (2011). Duygusal Emek, Duygusal Tükenme Ve Görev/Bağlamsal Performans İlişkisi: Yalova’da Hizmet Sektörü Çalışanları İle Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (37), 183-207.
- 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.

- Üstün, F. (2017). Örgütsel Adalet Algısının Duygusal Emek Üzerine Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 13(4),(1-18).
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events teory: A theoretical discussion of the structrure, causes and consequences of affective experiences at work. *Research in Organizational Behavior*, 18, 1–74.
- Wharton, A.S. (2009). The sociology of emotional labor. *Annual Review of Sociology*, 35,147-165.
- Yerlikaya, A. (2008). *İş yerlerindeki örgütsel adalet algısının duygular üzerindeki etkisi*.
- Yeşil, S.,& Dereli, S. F. (2012). Örgütsel adalet ve iş tatmini üzerine bir alan çalışması. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), 105-122.
- Yüksek lisans tezi, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- Yürür S. (2008). Örgütsel Adalet ile İş Tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 13 (2),(295-312).
- Yürür, S. & 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.
- Yürür, S. & Mengenci, C. (2014). Örgütsel Adalet ve Ekstra-Rol Davranışları İlişkisi. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 12(24), 1-17.
- Yürür, S. & Nart, S. (2016). Örgütsel Adalet Algısı Kamu Çalışanlarının İhbar Etme Niyetinin Belirleyicisi midir?. *Amme İdaresi Dergisi*, 49(3).
- Yürür, S. (2019). Örgütsel Davranış Kuramları. Yürür, S. (Ed).Sosyal Mübadele Kuramı (245-281). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Yürür, S. O. Ünlü (2011). Duygusal Emek, Duygusal Tükenme ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi. “İş,Güç” *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. 13(2).(81-104).
- Yürür, S. ve Mengenci, C. (2014). Örgütsel Adalet ve Ekstra-Rol davranışları İlişkisi. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 12(24),1-17.
- Yürür, S. ve Nart, S. (2016). Örgütsel Adalet Algısı Kamu Çalışanlarının İhbar Etme Niyetinin Belirleyicisi midir?.*Amme İdaresi Dergisi*, 49 (3), 117-148.

- Yürür, S., Gümüş, M., & Hamarat, B. (2011). Çalışan-müşteri ilişkilerinde algılanan adalet/adaletsizliğin duygusal emek davranışlarına etkisi. *Journal of Yasar University*, 6(23).
- Yürür, S., M. Gümüş, B. Hamarat (2011). Çalışan-Müşteri İlişkilerinde Algılanan Adaletsizliğin Duygusal Emek Davranışlarına Etkisi. *Journal of Yaşar University*. 23(6). (3826-3839).
- Zapata-Phelan, C. P. ,Colquitt, J. A. , Scott, B. A. Ve Livingston, B. (2009). ProceduralJustice, Interactional Justice and Task Performance: The Mediating Role of Intrinsic Motivation. *Organizationa lBehavirand Human Decision Processes*, 108 (1), 93-105.
- Zapf, D., C. Vogt, C. Seifert, H. Mertini ve A. Isic (1999). Emotional Work as a Source of Stress: The Conceptand Development of on Instrument. *European Journal Work and Organizational Psychology*. 8(3).(371-400).

EKLER

ANKET FORMU

Bu anket formu, Yalova Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Programında yürütülen “Örgütsel Adalet ve Duygusal Emek İlişkisi: Lider-Üye Mübadelesinin Etkisi ” konulu tezin verilerinin toplanmasına yönelik olarak hazırlanmıştır.

Bu araştırma tamamen bilimsel amaçla yapıyor olup, elde edilecek veriler araştırma amacı dışında kullanılmayacak ve toplu halde değerlendirilecektir. Yapılan çalışmada GİZLİLİK esas olduğundan cevap kâğıdına isminizi yazmayınız. Aşağıdaki ifadelerle ilgili görüşlerinizi size uygun olan seçeneğin bulunduğu kutuyu işaretleyerek (X) belirtiniz.

İlgi ve katkılarınızdan dolayı teşekkür ediyoruz.

Prof. Dr. Senay YÜRÜR
Tez Danışmanı

Selme UYAR
LEE, İşletme ABD, Yüksek Lisans Öğrencisi

1- Demografik Bilgiler ile ilgili sorular:

2-Cinsiyetiniz? Kadın ☐ Erkek ☐

3- Medeni Durumunuz? Evli ☐ Bekar ☐

4-Yaşınız? 20-30 ☐ 31-40 ☐ 41-50 ☐ 51 ve üstü ☐

5-Öğrenim Durumunuz? İlköğretim ☐ Lise ☐ Önlisans ☐ Lisans ☐ Lisansüstü ☐

6-Kıdeminiz? 0-5Yıl ☐ 6-10Yıl ☐ 11-15Yıl ☐ 16-20Yıl ☐ 21Yıl ve üstü ☐

7-Çalıştığınız Departman? Ön Büro ☐ Yiyecek-İçecek ☐ Kat Hizmetleri ☐ Muhasebe ☐

8-İnsan Kaynakları ☐ Halkla İlişkiler ☐ Satış-Pazarlama ☐ Diğer ☐

9-İşyerindeki Pozisyonunuz? Üst Düzey Yönetici ☐ Orta Düzey Yönetici ☐

Alt Düzey Yönetici ☐ Yönetici Değil ☐

Aşağıda çalıştığınız kurumda müşterilerle girdiğiniz etkileşimlerle ilgili olan bazı ifadeler yer almaktadır. Bu ifadelere şuan çalıştığınız kurumdaki müşterilerle etkileşim alanını düşünerek yanıtlayınız. Verdiğiniz karara göre aşağıdaki ölçeği dikkate alarak yandaki sayılardan uygun olanı üzerine (X) işareti koyunuz.								
1: Hiçbir Zaman 2: Çok Nadir 3: Bazen		4: Çoğu Zaman 5: Her Zaman		1	2	3	4	5
1.	Müşterilerle uygun şekilde ilgilenebilmek için rol yaparım.							
2.	Müşterilerle ilgilenirken iyi hissediyordum rolü yaparım.							
3.	Müşterilerle ilgilenirken bir şov yapar gibi ekstra performans sergilerim.							
4.	Mesleğimi yaparken hissetmediğim duyguları hissediyordum gibi davranırım.							
5.	Mesleğimin gerektirdiği duyguları sergileyebilmek için sanki bir maske takarım.							
6.	Müşterilerime, gerçek hissettiğim duygulardan farklı duygular sergilerim.							
7.	Müşterilere göstermek zorunda olduğum duyguları gerçekten yaşamaya çalışırım.							
8.	Göstermem gereken duyguları gerçekte de hissetmek için çaba harcarım.							
9.	Müşterilere göstermem gereken duyguları hissedebilmek için elimden geleni yaparım.							
10.	Müşterilere sergilemem gereken duyguları içimde de hissedebilmek için yoğun çaba gösteririm.							
11.	Müşterilere sergilediğim duygular samimidir.							
12.	Müşterilere gösterdiğim duygular kendiliğinden ortaya çıkar.							
13.	Müşterilere gösterdiğim duygular o an hissettiklerimle aynıdır.							

Açıklama: Aşağıda Örgütsel Adalet Algıları ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Lütfen size en uygun gelen seçeneği çarpı işareti (X) ile belirtiniz ve tüm maddeleri yanıtlayınız.						
Prosedür Adaleti Aşağıdaki sorulara kurumunuzdaki karar alma süreç, yöntem ve prosedürleri düşünerek yanıt veriniz.		1) Kesinlikle Katılmıyorum	2) Katılmıyorum	3) Kararsızım	4) Katılıyorum	5) Kesinlikle Katılıyorum
1	Çalıştığım kurumda işe ilişkin karar alma süreçlerinde fikirlerimi ve duygularımı ifade edebiliyorum.					
2	Çalıştığım kurumda alınan kararların sonuçları üzerinde etkim olur.					
3	Çalıştığım kurumda işle ilgili karar alma süreçleri tutarlı bir şekilde uygulanır.					
4	Çalıştığım kurumda işle ilgili karar alma süreçleri önyargıdan uzaktır.					
5	Çalıştığım kurumda karar alma süreçleri doğru bilgiye dayandırılır.					
6	Çalıştığım kurumda karar alma prosedürleri, sonuçların düzeltilmesini isteyebilmemeizin verir.					
7	Çalıştığım kurumda karar alma süreçleri etik ve ahlaki standartlara uygundur.					
<u>Dağıtım Adaleti</u> Aşağıdaki soruları işinizde elde ettiğiniz kazanımları (Aldığınız ücret, ödül, taktir, terfi vb. iş sonuçlarınızı) düşünerek yanıtlayınız.						
8	Bu işten elde ettiğim kazanç işteki çabamın karşılığıdır.					
9	Bu işten elde ettiğim kazanç yaptığım işe uygundur.					
10	Bu işten elde ettiğim kazanç kuruma yaptığım katkının karşılığıdır.					
11	Bu işten elde ettiğim kazanç göstermiş olduğum performansla uygundur.					
<u>Etkileşim Adaleti</u> Aşağıdaki ifadeleri, ilk amirinizin davranışlarını düşünerek yanıtlayınız.						
12	Yöneticim bana nazik davranır.					
13	Yöneticim bana değer verir.					
14	Yöneticim bana saygılı davranır.					
15	Yöneticim bana haksız eleştiri yapmaktan kaçınır.					

16	Yöneticim benimle olan ilişkilerinde samimidir.					
17	Yöneticim uygulanan süreçleri bütünüyle açıklar.					
18	Yöneticimin süreçlere yönelik açıklamaları mantıklıdır.					
19	Yöneticim süreçlere yönelik ayrıntıları zamanında açıklar.					
20	Yöneticim bilgiyi aktarırken herkesin anlayabileceği dilden konuşur.					

Aşağıdaki sorular lider-üye ilişkileriyle ilgilidir. Grup üyesi olarak bağlı olduğunuz lider (üst) ile ilişkilerinizi düşünerek aşağıdaki ifadelerden size göre en uygun olan seçeneği çarpı işareti (X) ile belirtiniz ve tüm maddeleri yanıtlayınız.						
		1) Kesinlikle Katılmıyorum	2) Katılmıyorum	3) Kararsızım	4) Katılıyorum	5) Kesinlikle Katılıyorum
1	Yöneticim arkadaş olmak isteyeceğim kadar iyi biri.					
2	Yöneticimi iş ilişkisinin ötesinde, insan olarak çok beğeniyorum.					
3	Yöneticimle birlikte çalışmaktan keyif alıyorum.					
4	Yöneticim tartışılan konunun detayını bilmediği durumlarda dahi beni üstlerine karşı savunur.					
5	Eğer başkaları tarafından sert bir "eleştiriye" uğrarsam yöneticim beni savunur.					
6	İstemediğim hata yaptığım durumlarda, yöneticim beni oteldeki diğer çalışanlara karşı savunur.					
7	Yöneticimin verdiği hedefleri karşılayabilmek için normalin üzerinde bir gayret göstermeye istekliyimdir.					
8	Yöneticim için görev tanımlarımda belirtilenlerin dışındaki işleri de yaparım.					
9	Yöneticim için normalin üstünde çalışmayı yük olarak görmem.					
10	Yöneticimin işi hakkındaki bilgi düzeyi beni etkiliyor.					
11	Yöneticimin işindeki yeterliliğine saygı duyuyorum.					
12	Yöneticimin profesyonel yeteneklerini takdir ediyorum.					

ÖZGEÇMİŞ

İlk ve orta öğrenimini Gemlik'te tamamladı. Trakya Üniversitesi Tekirdağ Meslek Yüksek Okulu ön lisans bölümünden 2003 yılında mezun oldu. Anadolu Üniversitesi İşletme lisans bölümünden 2012 yılında mezun oldu. Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme tezsiz yüksek lisans bölümünden 2018 yılında mezun oldu. 2014 yılından beri RamadaByWyndham Gemlik otel'inde operasyon müdürü olarak çalışmaktadır.

