



T.C.
TOKAT GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

İŞE TUTKUNLUK ÖRGÜTSEL ADALET İLİŞKİSİNDE
DUYGUSAL EMEĞİN ARACILIK ROLÜ-YEREL YÖNETİM
ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ayfer ÖZLER

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Selim ÇAKAR

TOKAT-2025

Tez Yazarı (Ad Soyad) İmza

JÜRİ KABUL VE ONAY

AYFER ÖZLER tarafından hazırlanan “İşe Tutkunluk Örgütsel Adalet İlişkisinde Duygusal Emeğin Aracılık Rolü-Yerel Yönetim Örneği” adlı tez çalışmasının savunma sınavı **(Tarih Giriniz)** tarihinde yapılmış olup aşağıda verilen Jüri tarafından Oy Birliği / Oy Çokluğu **(Hangisi İse Seçerek Birini Yazınız)** ile Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı’nda Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri (Unvanı, Adı Soyadı)

İmzası

Üye (Başkan) :.....

.....

Üye :

Üye :

Üye :

Üye :

ONAY

...../...../.....

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürü



Canım Oğlum Emir'e ve Canım Kızım Asya'ya

Önsöz

Yüksek lisans sürecim boyunca, akademik ve kişisel gelişimime katkılarıyla beni her adımda destekleyen, bilgi ve tecrübelerini, zamanını, sabrını ve güler yüzünü benden esirgemeyen, yol gösterici olan değerli danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Selim ÇAKAR'a en derin saygı ve teşekkürlerimi sunarım. Tez savunma jürimde bulunan Doç. Dr. Müslime AKYÜZ'e ve Prof. Dr. Yücel EROL'a değerli katkılarından dolayı teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca, eğitim hayatımda beni geliştiren, bilgilerini aktaran tüm hocalarıma teşekkür ederim. Bu tezi yapılabilir kılan, istediğim her an destek olan sevgili çalışma arkadaşlarıma ve tez çalışmam için ankete katılan değerli katılımcılara teşekkür ederim.

Beni bu süreç boyunca destekleyen, ders dönemlerimde yol arkadaşlığı yapan mutluluk ve motivasyon kaynağım sevgili eşim İsmail ÖZLER'e sonsuz desteği ve sevgisi için çok teşekkür ederim. Hayatımın her aşamasında beni destekleyen, motive eden, başaracağıma inanan, bugün olduğum kişi olmamı sağlayan canım anneme, canım babama ve canım kardeşime sonsuz teşekkür ederim. Hayatım boyunca maddi ve manevi desteğini hiç esirgememiş, çalışmasını azmini daima örnek aldığım dayım Fazlı ÇOLAK'ı hayırla yâd ediyorum. Hep benimlesin biliyorum.

Varlıkları ile bana sonsuz mutluluk veren, yaşama, sevinç ve şükür kaynağım sevgili çocuklarım Emir ve Asya'ya sabrettikleri için çok teşekkür ederim.

Ayfer ÖZLER

Özet

İŞE TUTKUNLUK ÖRGÜTSEL ADALET İLİŞKİSİNDE DUYGUSAL EMEĞİN ARACILIK ROLÜ-YEREL YÖNETİM ÖRNEĞİ

Özler, Ayfer
Yüksek Lisans İşletme Anabilim Dalı
Tez Danışmanı: Dr. Selim ÇAKAR
Ocak 2025, ix + 157 sayfa

Bu araştırmanın temel amacı, bireylerin işlerine olan tutkunlukları ile algıladıkları örgütsel adaletin ilişkisinde duygusal emeğin aracı rolünü incelemektir. İşe tutkunluk ve örgütsel adalet ilişkisinde duygusal emeğin aracılık rolü var mıdır? Sorusuna yanıt aramaktır. Çalışmanın uygulaması 6 farklı yerel yönetimde 375 katılımcı ile yapılmıştır.

Dört bölümden oluşan çalışmanın literatür bölümünde önce işe tutkunluk, sırasıyla örgütsel adalet ve duygusal emek kavramlarına yer verilmiştir. Çalışmanın son bölümünde ise, araştırmanın konusu ve amacı, önemi, örnekleme, kısıtları gibi önemli noktalara açıklamalar yapılarak çalışmanın uygulama ve değerlendirme kısmına geçilmiştir. Araştırmada betimleyici istatistik analizleri SPSS yazılımı, temel hipotezlere ait modeller için ise AMOS programı kullanılmıştır.

Yapılan analizler neticesinde, dikkate değer sonuçlar elde edilmiştir. Bulgular, örgütsel adaletin işe tutkunluk üzerindeki güçlü etkisinin altını çizmektedir. Duygusal emeğin çalışma kapsamında kısmi aracılık etkisi ortaya çıkmıştır. Araştırmada, Yerel yönetim çalışanlarının, araştırmanın değişkenlerine ilişkin algıları belirlenerek yerel yönetimde yönetici pozisyonlarında çalışanlar için faydalı bulgular elde edilmiştir ve benzeri çalışmalar için de araştırmacılara önemli katkılar sağlayabilecektir. Araştırmanın konusunu oluşturan değişkenlerin günümüz iş dünyasında çalışanlar ve işletmeler için oldukça önemli konumda olması ve ilgili değişkenlerin yerel yönetimlerde üçünde bir arada incelenmesi bu çalışmanın diğer çalışmalardan farklı olduğunu göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Adalet, Duygusal Emek, İşe Tutkunluk, Yerel Yönetim, Aracılık Rolü

Abstract

THE MEDIATING ROLE OF EMOTIONAL LABOR IN THE RELATIONSHIP OF ORGANIZATIONAL JUSTICE AND WORK ENGAGEMENT - LOCAL GOVERNMENT EXAMPLE

Özler, Ayfer

Master's Thesis Business Administration Department

Advisor: Dr. Selim ÇAKAR

January 2025, ix + 157 pages

The main purpose of this research is to examine the mediating role of emotional labor in the relationship between individuals' work engagement and perceived organizational justice. To seek an answer to the question: Does emotional labor have a mediating role in the relationship between work engagement and organizational justice? The study was conducted with 375 participants in 6 different local governments.

In the literature section of the study, which consists of four sections, first the concepts of work engagement, then organizational justice and emotional labor are included. In the last part of the study, important points such as the subject and purpose of the research, its importance, sample, and limitations were explained and the application and evaluation part of the study was moved on. In this study, descriptive statistical analyses were performed using the SPSS program. The basic hypothesis of the research was tested with the established structural equation model. For the structural equation model in question, the AMOS program was used.

As a result of the analysis, results considered to be important were obtained. The findings underline the strong effect of organizational justice on work engagement. A partial mediation effect of emotional labor was revealed within the scope of the study. In the research, the perceptions of local government employees towards the variables of the research were determined and useful findings were obtained for those working in managerial positions in local government. It is also thought that these findings may provide significant contributions to researchers for similar studies that follow this study. It is seen that the variables that constitute the subject of the research are very important for both individuals and businesses in today's business world.

Keywords: Organizational Justice, Emotional Labor, Work Engagement, Local Government, Mediating Role

İçindekiler

	Sayfa
İthaf	iii
Önsöz	iv
Özet	v
Abstract	vi
İçindekiler	vii
TABLolar LİSTESİ	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiv
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: İŞE TUTKUNLUK KAVRAMI	3
1.1. İŞE TUTKUNLUK KAVRAMININ TANIMI	3
1.2. İŞE TUTKUNLUK KAVRAMI MODELLERİ	4
1.2.1. Kahn'ın İşe Tutkunluk Modeli	4
1.2.2. Maslach'ın İşe Tutkunluk Modeli	5
1.2.3. Schaufeli'nin İşe Tutkunluk Modeli.....	6
1.2.4. Saks'ın İşe Tutkunluk Modeli	8
1.2.5. Bakker ve Demerouti'nin İşe Tutkunluk Modeli	8
1.3. İŞE TUTKUNLUK KAVRAMININ BOYUTLARI	9
1.3.1. Dinçlik	1
0	
1.3.2. Adanmışlık	1
0	
1.3.3. Yoğunlaşma	1
1	
1.4. İŞE TUTKUNLUĞA ETKİ EDEN FAKTÖRLER	11
1.4.1. Bireysel Faktörler	1
1	
1.4.2. Örgütsel Faktörler	1
4	

1.5. İŞE TUTKUNLUĞUN SONUÇLARI	16
1.5.1 İşe Tutkunluğun Bireysel Sonuçları	1
7	
1.5.2 İşe Tutkunluğun Örgütsel Sonuçları	1
8	
1.6. İŞE TUTKUNLUĞU SAĞLAMA YOLLARI	19
1.6.1. Örgütsel Düzeyde İşe Tutkunluğu Sağlama Yöntemleri	2
0	
1.6.2. Bireysel Düzeyde İşe Tutkunluğu Sağlama Yöntemleri	2
1	
BÖLÜM 2: ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI	22
2.1. ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMININ TANIMI	22
2.2. ÖRGÜTSEL ADALET İLE İLGİLİ TEORİK YAKLAŞIMLAR	23
2.2.1. Reaktif İçerik Teorileri	2
4	
2.2.2. Proaktif İçerik Teorileri	2
7	
2.2.3. Reaktif Süreç Teorileri	3
0	
2.2.4. Proaktif Süreç Teorileri	3
1	
2.3. ÖRGÜTSEL ADALETİN BOYUTLARI	32
2.3.1. Dağıtım Adaleti	3
3	
2.3.2. Prosedür Adaleti	

.....	3
4	
2.3.3. Etkileşim Adaleti	
.....	3
6	
2.4. ÖRGÜTSEL ADALETE ETKİ EDEN FAKTÖRLER	38
2.4.1. Örgütsel Adalet Etki Eden Kişisel Faktörler	
.....	3
8	
2.4.2. Örgütsel Adalet Etki Eden Kurumsal Faktörler	
.....	4
2	
2.5. ÖRGÜTSEL ADALETİN SONUÇLARI	45
2.5.1. Örgütsel Adaletin Olumlu Sonuçları	
.....	4
6	
2.5.2. Örgütsel Adaletsizliğin Sonuçları	
.....	4
8	
BÖLÜM 3: DUYGUSAL EMEK KAVRAMI	52
3.1. DUYGUSAL EMEK KAVRAMININ TANIMI	52
3.2. DUYGUSAL EMEK YAKLAŞIMLARI	53
3.2.1. Hochschild (1983)	
.....	5
3	
3.2.2. Ashforth ve Humplhrey (1993)	
.....	5
4	
3.2.3. Morris ve Feldman (1996)	
.....	5
5	
3.2.4. Grandey (2000)	
.....	5
6	

3.3. DUYGUSAL EMEĞİN BOYUTLARI	57
3.3.1. Yüzeysel Davranış	5
7	
3.3.2. Derin Davranış	5
8	
3.3.3. Samimi Davranış	6
0	
3.4. DUYGUSAL EMEĞE ETKİ EDEN FAKTÖRLER	60
3.4.1. Bireysel Faktörler	6
0	
3.4.2. Örgütsel Faktörler	6
6	
3.4.3. Durumsal Faktörler	6
8	
3.5. DUYGUSAL EMEĞİN SONUÇLARI	70
3.5.1. Duygusal Emek Davranışının Olumlu Sonuçları	7
1	
3.5.2. Duygusal Emek Davranışının Olumsuz Sonuçları	7
3	
3.6 LİTERATÜRDE ÇALIŞMA ÖRNEKLERİ	74
BÖLÜM 4: İŞE TUTKUNLUK ÖRGÜTSEL ADALET İLİŞKİSİNDE DUYGUSAL EMEĞİN ARACILIK ROLÜ - YEREL YÖNETİM ÖRNEĞİ	78
4.1. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	78
4.2 ARAŞTIRMANIN KONUSU VE AMACI	79
4.3 ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	80
4.3.1 Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	8

0	
4.3.2	Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri
8	
1	
4.3.3.	Araştırmanın Sınırlılıkları ve Varsayımları
8	
2	
4.3.4.	Veri toplama Yöntemi
8	
3	
4.3.4.1	<i>Örgütsel Adalet Ölçeği</i>
8	
4	
4.3.4.2	<i>İşe Tutkunluk Ölçeği</i>
8	
4	
4.3.4.4	<i>Duygusal Emek Ölçeği</i>
8	
4	
4.3.5	Araştırma Verilerinin Analiz Yöntemi
8	
5	
4.3.6	Araştırma Ölçeklerinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri
8	
6	
4.4.	ARAŞTIRMA BULGULARI
96	
4.4.1	Örneklemin Demografik Özellikleri
9	
6	
4.4.2	Araştırma Modeli Değişkenlerinin Tanımlayıcı İstatistikleri
9	
7	
4.4.3	Araştırma Modeli Değişkenleri Arasındaki Korelasyon Analizine Ait Bulgular
9	

8

4.4.4 Demografik Özelliklere Göre Değişkenlerin Algılanma Farklılıklarının Analizi

..... 1

00

4.4.5 Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesine Yönelik Analizler ve Bulgular

..... 1

05

SONUÇ VE ÖNERİLER

112

KAYNAKLAR

115

ÖZGEÇMİŞ

143



TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. 2. İşe Tutkunluk Yaklaşımları	7
Tablo 1. 3. Çalışmada İncelenen İşe Tutkunluğa Etki Eden Kişisel Faktörler	12
Tablo 1. 4. Çalışmada İncelenen İşe Tutkunluğa Etki Eden Örgütsel Faktörler	14
Tablo 2. 3. Örgütsel Adalet Teorilerinin Sınıflandırılması.....	24
Tablo 2. 5. Örgütsel Adalet Etki Eden Kişisel Faktörler	38
Tablo 2. 6. Örgütsel Adalet Etki Eden Kurumsal Faktörler.....	42
Tablo 2. 7. Literatür Araştırmaları Sonucunda Örgütsel Adaletin Sonuçları	46
Tablo 3. 2. Çalışmada İncelenen Duygusal Emeğe Etki Eden Bireysel Faktörler	61
Tablo 3. 3. Çalışmada İncelenen Duygusal Emeğe Etki Eden Örgütsel Faktörler	66
Tablo 3. 4. Çalışmada İncelenen Duygusal Emeğe Etki Eden Durumsal Faktörler	68
Tablo 3. 5. Çalışmada İncelenen Duygusal Emek Davranışının Sonuçları	71
Tablo 4. 2. Örgütsel Adalet Ölçeğinin Alt Boyutları Ve Numaralandırılması	84
Tablo 4. 3. İşe Tutkunluk Ölçeğinin Alt Boyutları Ve Numaralandırılması	84
Tablo 4. 4. Duygusal Emek Ölçeğinin Alt Boyutları Ve Numaralandırılması.....	85
Tablo 4. 6. Cronbach's Alpha Referans Değerleri.....	88
Tablo 4. 7. Örgütsel Adalet Ölçeği Tanımlayıcı İstatistikler.....	88
Tablo 4. 8. Örgütsel Adalet Ölçeğinin Dfa Modeline İlişkin Veriler	90
Tablo 4. 9. Örgütsel Adalet Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları	91
Tablo 4. 10. İşe Tutkunluk Ölçeği Tanımlayıcı İstatistikler.....	91
Tablo 4. 11. İşe Tutkunluk Ölçeğinin Dfa Modeline İlişkin Veriler	93
Tablo 4. 12. İşe Tutkunluk Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları	93
Tablo 4. 13. Duygusal Emek Ölçeği Tanımlayıcı İstatistikler	94
Tablo 4. 14. Duygusal Emek Ölçeğinin Dfa Modeline İlişkin Veriler	95
Tablo 4. 15. Duygusal Emek Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları	95
Tablo 4. 16. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans Analizi Sonuçları	96
Tablo 4. 17. Araştırma Modeli Değişkenlerinin Tanımlayıcı İstatistikleri.....	97
Tablo 4. 18. Araştırma Modeli Değişkenlerinin Korelasyon Analizi Sonuçları	98
Tablo 4. 19. Değişkenlerin Alt Boyutlarının Korelasyon Analizi Sonuçları.....	99
Tablo 4. 20. Araştırma Değişkenlerinin Cinsiyete Göre Farklılık Analizleri.....	101
Tablo 4. 21. Araştırma Değişkenlerinin Eğitim Durumlarına Göre Farklılık Analizleri	102
Tablo 4. 22. Eğitim Durumlarına Göre Lsd Testi Farklılık Analizleri	103
Tablo 4. 23. Araştırma Değişkenlerinin Çalışma Süresine Göre Farklılık Analizleri..	104
Tablo 4. 24. Çalışma Süresine Göre İşe Tutkunluğun Hochberg's Gt2 Analizleri	104
Tablo 4. 25. Demografik Özellikler İle Araştırma Değişkenleri Fark Analizi Sonuçları	105
Tablo 4. 26. Örgütsel Adalet Ve İşe Tutkunluk Arasındaki Modelin Uyum İyiliği Değerleri	107
Tablo 4. 27. Örgütsel Adalet Ve Duygusal Emek Arasındaki Modelin Uyum İyiliği Değerleri	108
Tablo 4. 28. Duygusal Emek Ve İşe Tutkunluk Arasındaki Modelin Uyum İyiliği Değerleri	109
Tablo 4. 29. Araştırma Modeli Değişkenlerine Ait Regresyon Ağırlıkları	110
Tablo 4. 30. Hipotez Testi Sonuçları	111

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. 1. Maslach Ve Leiter'in Modeli	5
Şekil 1. 2. Schaufeli Ve Arkadaşlarının Modeli	7
Şekil 1. 4. İşe Tutkunluğun Boyutlarının Tanımları	9
Şekil 4. 1. Araştırmanın Modeli.....	82
Şekil 4. 2. Örgütsel Adalet Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı.....	90
Şekil 4. 3. İşe Tutkunluk Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı.....	92
Şekil 4. 4. Duygusal Emek Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı	94
Şekil 4. 5. Test Edilecek Araştırma Modeli.....	106
Şekil 4. 6. Örgütsel Adalet İle İşe Tutkunluk Arasında Kurulan Yapısal Eşitlik Modeli.....	106
Şekil 4. 7. Örgütsel Adalet İle Duygusal Emek Arasında Kurulan Yapısal Eşitlik Modeli.....	107
Şekil 4. 8. Duygusal Emek İle İşe Tutkunluk Arasında Kurulan Yapısal Eşitlik Modeli.....	108
Şekil 4. 9. Araştırma Değişkenleri Arasında Duygusal Emek Aracılık Rolüne Ait Yapısal Eşitlik Modeli	110

GİRİŞ

Yerel yönetimler, kamunun vatandaşla en yakın hizmet sağlayan birimi olmaları nedeniyle önemli bir rol üstlenmektedir ve bu süreçteki başarıları büyük ölçüde kurumlarındaki çalışanların davranışlarına, motivasyonlarına ve örgütsel kültürlerine bağlıdır. İnsan odaklı yönetim biçimlerinin önem kazandığı günümüzde çalışılan örgütsel adalet, duygusal emek ve işe tutkunluk konularıyla yerel yönetimlerde; vatandaş ile çalışan etkileşimindeki davranışları iyileştirilebilir, liderlerin ekiplerini daha etkili yönetmesi ve çalışan bağlılığını artırması sağlanabilir, sınırlı kaynaklarla maksimum hizmet sunmak zorunda olan yerel yönetimlerin değişim süreçlerini daha iyi yönetmesi sağlanabilir. Çünkü bir kurumdaki değerler, normlar ve davranış standartlarının belirlenmesi böyle çalışmalarının katkısıyla mümkün olmaktadır.

Çalışanların örgüt algısındaki adalet, onların davranışlarını şekillendiren önemli unsurlardan biridir. Çalışanlar, çabaları karşılığında elde ettikleri kazanımları diğer çalışanları ile karşılaştırmakta ve bu değerlendirme doğrultusunda örgüt içindeki davranışlarını belirlemektedir (Greenberg, 1990). Örgüt bilimciler göre örgütsel adalet, organizasyonların etkin çalışmasında temel bir unsurdur (Leigh ve diğerleri, 1988). Duygusal emek kavramı da kamu hizmeti veren belediyelerde; vatandaş memnuniyeti ve hizmet kalitesi açısından elzem bir unsurdur. Belediyelerin vatandaşlar üzerindeki imajı, çalışanların sergilediği tutum ve davranışlarla şekillenmektedir. Yoğun vatandaş talepleriyle karşı karşıya kalan belediyelerde özellikle vatandaşla etkileşimin yüksek olduğu birimlerde çalışanlar, duygusal emeğe daha fazla ihtiyaç duymaktadırlar. Duygusal emeği ve işe tutkunluğu güçlü olan çalışanlar, vatandaşlarla daha etkili bir iletişim kurarak sorunları çözme sürecinde kolaylık sağlarlar.

Topluma hizmet sunan ve toplumla yakın ilişkiler içinde olan yerel yönetimlerde; örgütsel adalet, duygusal emek, işe tutkunluk kavramlarını dikkate alarak süreçleri yönetmek daha motive ve eğitimli çalışanlarla daha verimli bir hizmet ortamı oluşturarak kamu hizmetlerinin optimum bir şekilde sunulmasını sağlamaktadır. Bürokratik yapılar nedeniyle genellikle yeniliklere karşı direnç görülen kamu yönetimlerinde bu sayede değişim süreçleri daha verimli yönetilebilir ve bu konular çalışanları bu değişimlere uyum sağlamaya teşvik etmek için kullanılabilir. Araştırmanın konusunu oluşturan değişkenlerin günümüz koşullarında özel sektörden sonra halkla doğrudan etkileşimde

bulunan yerel yönetimlerde de önemli kavramlar olmasından dolayı yerel yönetim çalışanları ile yapılması planlanmıştır.

Dört bölümden oluşan bu çalışmanın ilk üç bölümünde çalışmanın değişkenleri; örgütsel adalet, işe tutkunluk ve duygusal emek kavramlarının literatürdeki yerlerine değinilmiştir. Kavramların tarihsel gelişimi, tanımları, boyutları, öncülleri ve sonuçları detaylı bir şekilde incelenmiştir. Son bölümde ise örgütsel adaletin işe tutkunluk üzerindeki etkilerinde duygusal emeğin aracılık rolünü belirlemeye yönelik bir uygulama çalışması sunulmuştur. Bu bölümde, araştırmanın modeli, evren ve örnekleme ilişkin bilgiler, kullanılan ölçekler ve analiz sonuçları yer almaktadır. Araştırma bulguları, hipotezlerin testi ve elde edilen sonuçlara dayalı olarak sunulan öneriler bu kısımda detaylandırılmıştır.

BÖLÜM 1: İŞE TUTKUNLUK KAVRAMI

1.1. İŞE TUTKUNLUK KAVRAMININ TANIMI

Tutkunluk, bireylerin iş rollerine aktif ve enerjik bir şekilde katılım gösterdiği bir durum olarak tanımlanır (Bakker, 2021, s. 37). Bu kavram, çalışan performansı ve örgütsel yönetim açısından önemli bir yer tutmaktadır (Simpson, 2008, s. 1013). İşe tutkunluk, bir çalışanın örgütüne ve örgütün değerlerine karşı sergilediği olumlu tutum olarak ifade edilir. Yüksek işe tutkunluğu olan bir çalışan, iş kaynaklarını etkin bir şekilde kullanarak ve çalışma arkadaşlarıyla birlikte çaba harcayarak, performansını örgütün yararına geliştirmeye çalışır (Sundaray ve Vihar, 2011, s. 54).

İşe tutkunluk kavramı, Kahn (1990) tarafından geliştirilmiştir. Kahn (1990, s. 694), tutkunluğu tanımlarken "kişisel tutkunluk" terimini kullanmış ve işlerini yaparken bireyin bilişsel, duygusal ve fiziksel düzeyde kendini ifade edebilmesi şeklinde tanımlamıştır. Maslach ve arkadaşları (2001), işe tutkunluğu, tükenmişliğin üç temel özelliğinin zıttı olarak; enerji, katılım ve etkinlik durumu olarak tanımlamışlardır. Schaufeli ve arkadaşları (2002), yoğunlaşma, özveri ve enerjiyle tanımlanan tatmin edici bir zihin durumu olarak nitelendirirken, Saks (2006), bunu, bireyin rol performansına yönelik bilgi, duygu ve davranışların bir birleşimi olarak açıklamıştır. Bakker (2011) ise, işe tutkunluğu pozitif, yüksek farkındalıkla dolu, duygusal bir durum, enerji ve bağlılık olarak tanımlamaktadır.

İşe tutkunluk, çalışanların yüksek performans sergilemesinde etkili bir faktördür. İşe tutkunluğun doğal olarak getirdiği enerji ve yoğunlaşma, çalışanların kendilerini işlerine en iyi şekilde yansıtmalarına imkan sağlar. Bu tutku, iş çıktılarının kalitesini artırırken, aynı zamanda görevlerdeki konsantrasyonu ve motivasyonu da yükseltir (Leiter ve Bakker, 2010, s. 3). İşe tutkun çalışanların özelliklerine bakıldığında, örgütlerine psikolojik olarak bağlılık gösterdikleri gözlemlenmektedir (Beukes ve Botha, 2013, s. 8). Ayrıca, genellikle sıkı denetim olmadan dahi kurallara riayet ettikleri, izin haklarını kötüye kullanmadıkları, gerektiğinde kişisel hedeflerinden fedakarlık yaparak işletmenin amaçlarına ulaşmasına katkı sağladıkları, beklenenin ötesinde performans sergiledikleri, işletme kaynaklarını yalnızca gerekli durumlarda kullandıkları, iş arkadaşlarına yardım etmeye ve işbirliği yapmaya yatkın oldukları ifade edilmektedir (Powers, 2000, s. 7).

1.2. İŞE TUTKUNLUK KAVRAMI MODELLERİ

Bu bölümde işe tutkunluk kavramına pozitif örgütsel davranış alanında önemli katkıları olan modeller incelenecektir.

1.2.1. Kahn'ın İşe Tutkunluk Modeli

İşe tutkunluk kavramı, ilk olarak 1990 yılında Kahn tarafından Psikolojik Koşullar Teorisi'ne dayanarak "personal engagement" olarak tanımlanmış ve nitel bir bakış açısıyla ele alınmıştır. Kahn işe tutkunluğu; çalışanların fiziksel, zihinsel ve duygusal düzeyde iş rollerine kendilerini adanması ve bunları yerine getirmek için çaba harcaması olarak açıklamıştır. Kahn (1990), işe tutkunluk kavramını açıklarken Goffman'ın (1961) yaptığı ve sonucunda insanların rollerine anlık olarak bağlandığı veya bağlanmadığını ifade ettiği çalışmasından etkilendiğini belirtmiştir.

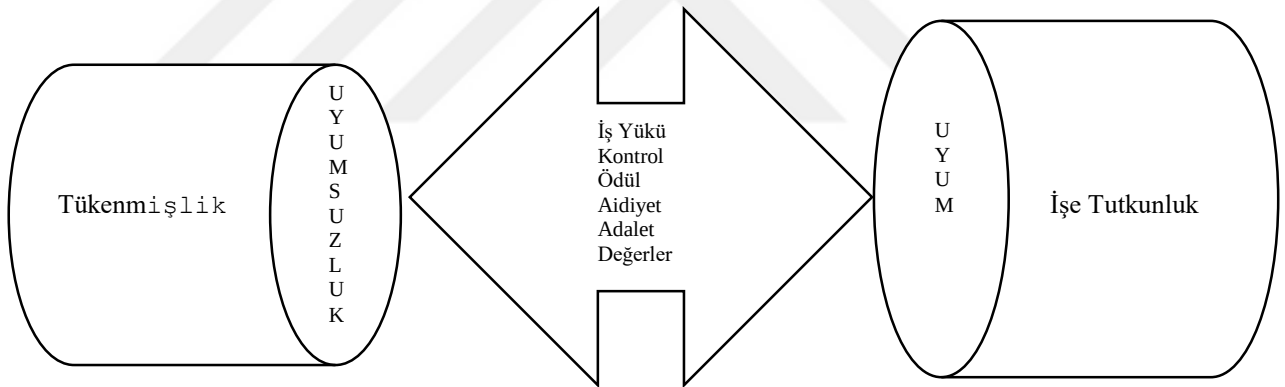
Kahn (1990, s. 703), geliştirdiği teori çerçevesinde, yaz kampı yöneticileri ve bir mimarlık firması çalışanları üzerinde yaptığı araştırmada, işe tutkunluk durumunun psikolojik ön koşullarını belirlemeyi amaçlamıştır. Bu çalışmasında mülakatlar yaparak, çalışanların rollerini nasıl deneyimlediklerini belirleyen üç psikolojik koşulu incelemiştir: anlamlılık, güvenlik ve erişebilirlik. Kahn (1990, s. 700), bu üç koşulun, bireylerin iş rollerine ne ölçüde bağlı olduklarını ya da bu rollerden ne kadar uzaklaştıklarını belirlediğini ifade etmektedir. Anlamlılık, bireyin yaptığı işin değerli olduğuna inanması; güvenlik, duygularını ve düşüncelerini çekinmeden ifade edebilmesi; erişebilirlik bireyin duygusal, bilişsel ve fiziksel kaynaklarını işine yönlendireceğine dair inancı ile bağlantılıdır. Kahn'a göre, bireyin işe tutkunluğu, kendisine atanan rolün değerli olduğuna inanması, bu rolün kişisel imajı, statüsü ve kariyerine zarar vermeyeceğine dair güven duyması ve işini başarıyla yerine getirebilmek için gereken kaynaklara sahip olduğuna inanması ile şekillenmektedir.

Kahn (1990, s. 700-704), işe tutkunluğu; çalışanların işlerine bilişsel, duygusal ve fiziksel olarak katkı sağladıkları bir durum olarak tanımlar. İşe tutkunluğun bilişsel boyutu, çalışanın işinin gerekliliklerini anlaması ve bu işi yerine getirebilmek için gerekli kaynaklara, yetkinliklere ve avantajlara sahip olduğuna inanması ile ilgilidir. Duygusal boyut ise çalışanın işine, kariyerine, terfi fırsatlarına ve iş arkadaşlarına karşı duyduğu bağlılık ve duygusal katkıyı ifade eder. Fiziksel boyut ise çalışanın işini

gerçekleştirebilmesi için gereken enerji, zaman ve potansiyel gücü harcaması anlamına gelir. Dolayısıyla işe tutkunluk, kişinin işine enerji katan ve hem bireysel gelişimi hem de örgütsel düzeyde olumlu sonuçlar üreten bir davranıştır (Kahn, 1990).

1.2.2. Maslach'ın İşe Tutkunluk Modeli

Maslach'a göre, başlangıçta anlamlı ve cazip görünen bir iş, zamanla sıkıcı ve anlamsız hale gelebilir. Bu süreçte, çalışanların enerjisi tükenebilir, bağlılıkları sinizme dönüşebilir ve etkinlikleri yerini etkisizliğe bırakabilir. Bu bağlamda, işe tutkunluk, üç boyutlu tükenmişlik kavramının tam tersine bir durum olarak ele alınmış ve her iki kavramın aynı ölçekle ölçülebileceği ifade edilmiştir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001, s. 416). Tükenmişlik kavramı ilk kez Freudenberger (1974) tarafından; çalışan bireyin enerjisini ve gücünü kaybetmesi, başarı elde edememesi gibi amaçlarının gerçekleşmemesi durumunda ortaya çıkan tükenme hali olarak tanımlanmıştır (Freudenberger, 1974).



Şekil 1. 1. Maslach ve Leiter'in Modeli

Kaynak: Ardiç ve Polatçı, 2009, s. 26

Maslach ve Leiter (1997), birey ve iş ortamındaki altı faktör arasındaki uyum ya da uyumsuzluk düzeyine odaklanan bir model geliştirmişlerdir. Bu modele göre, birey ile iş arasındaki uyumsuzluk arttıkça tükenmişlik riski de artmakta, aksine uyumun arttığı durumlarda işe tutkunluk oranı yükselmektedir (Maslach ve diğerleri, 2001, s. 413). Maslach ve Leiter (1997), tükenmişlik ve işe tutkunluğu zıt kavramlar olarak kabul ettikleri için geliştirdikleri modelde her iki durumu tek bir ölçekle değerlendirmişlerdir. Maslach'ın modelinde, tükenmişlik sendromunun hem pozitif hem de negatif uçları bulunmaktadır. Çalışanların beklentileri ile işin gereksinimlerinin uyumsuzluğu,

tükenmişlik seviyesini belirlemektedir. Uyumsuzluk arttıkça tükenmişlik de yükselir. Tam tersi durumda ise, uyumun artışı işe tutkunluğun da artmasını sağlamaktadır (Ardıç ve Polatçı, 2009).

1.2.3. Schaufeli'nin İşe Tutkunluk Modeli

Schaufeli, işe tutkunluğu, çalışanların içsel potansiyellerini etkin bir şekilde kullanmalarından doğan olumlu bir ruh durumu olarak tanımlar. İşe tutkunluk; dinçlik, adanmışlık ve yoğunlaşma olarak alt boyutlara ayrılmaktadır. İşe tutkunluk üzerine önemli çalışmalar yapmış olan Schaufeli ve arkadaşları (2002), işe tutkunluğun tükenmişliğin zıttı olduğunu kabul etmekle birlikte, her iki kavramı tek bir ölçekle ölçmenin ampirik olarak mümkün olmadığını, bu iki kavramın bağımsız olarak farklı araçlarla ölçülmesi gerektiğini savunarak yeni bir bakış açısı getirmişlerdir (Schaufeli ve diğerleri, 2002, s. 74).

Bu modele göre, tükenmişlik seviyesi düşük olan bireyler yüksek seviyede işe tutkunluk gösterirken, tükenmişlik düzeyi yüksek olan bireyler ise düşük düzeyde işe tutkunluk sergiler. Araştırmacılar, çalışma koşullarının zorluğuna ve uzun çalışma sürelerine rağmen, bazı çalışanların işlerini istek ve heyecan içinde yerine getirdikleri gözlemlenmişlerdir (Schaufeli ve Bakker, 2002). Bu modelde, işe tutkunluk, işin gerektirdiği pozitif bir ruh hali olmanın ötesinde, daha çok bireyin duygusal ve bilişsel bir durumu olarak tanımlanır. Yani, işe tutkunluk, çalışanın anlık olarak motive olmasını sağlayan pozitif bir duygu durumu olmak yerine, daha geniş ve genel bir duygusal hali kapsar. Bu nedenle işe tutkunluk, tüm boyutlarıyla birbirine bağlı ve sıkı sıkıya geçmiştir (Schaufeli, Salanova ve Gonzalez, 2002).

Tükenmişliğin zıttı olarak değerlendirilen işe tutkunluk, çalışanların yüksek enerjiye sahip olmalarını, işlerinin sorumluluklarını rahatlıkla yerine getirmelerini ve işlerine adanmış bir şekilde yaklaşmalarını gerektirir. Ancak, tükenmişlik sendromunu yaşamayan bireylerin her zaman işlerine tutkulu olduklarını söylemek doğru değildir. Bu nedenle, tükenmişlik ve işe tutkunluk kavramları birbirlerinden ayrı olarak ele alınmamalıdır. (Schaufeli ve Bakker, 2003).



Şekil 1. 2. Schaufeli ve Arkadaşlarının Modeli

Kaynak: Schaufeli ve diğerleri 2002, s. 71-92

Schaufeli ve arkadaşları (2002), geliştirdikleri modelde, üç temel boyut belirlemiştir. Şekil 1.2’de gösterildiği gibi, bu boyutlardan ilki "dinçlik"tir ve çalışanların işlerini yaparken enerji dolu olmalarını, zihinsel dayanıklılık göstermelerini, işlerinin çaba harcamaya değer olduğuna inanmalarını ve karşılaştıkları zorluklara rağmen istekli bir şekilde çalışmaya devam etmelerini ifade eder. İkinci boyut "adınmışlık"tır; bu boyut, çalışanın işine olan ilgisini, işinden duyduğu motivasyonu, işinin kendisi için ilham kaynağı olmasını, işiyle gurur duymasını, işinde mücadele etme arzusunu ve işine güçlü bir özdeşleşme hissetmesini tanımlar. Üçüncü boyut ise "yoğunlaşma"dır ve çalışanların işlerine odaklanarak zamanın nasıl geçtiğini anlamamalarını, tamamen işlerine kendilerini vermelerini ve işlerinden ayrılmakta zorluk çekmelerini ifade eder. Bu modele göre, işe tutkunluğun öncülleri ve sonuçları şekil 1.2 de gösterildiği gibidir. İşe tutkunluk kavramının modellerle göre karşılaştırılması Tablo 1.2’de verilmiştir.

Tablo 1. 1. İşe Tutkunluk Yaklaşımları

İŞE TUTKUNLUK KAVRAMI YAKLAŞIMLARI			
	Kahn	Maslach	Schaufeli Ve Arkadaşları
İşe tutkunluk tanımları	Çalışan bireyin, işiyle ve diğer insanlarla etkileimlerini sürdüren, iş performansıdır.	İşe tutkunluğun zıttı olarak kabul etmektedir.	İş görenin sahip olduğu potansiyeli etkin bir şekilde kullanmasından kaynaklanan olumlu ruh halidir.
İşe tutkunluk boyutları	Fiziksel, bilişsel, duygusal	Adalet, Değerler, Ödül Aidiyet, İş yükü, Kontrol	Dinçlik, adanmışlık, yoğunlaşma
İşe tutkunluğun tükenmişlik ile bağlantısı	belirtmemiştir.	Karşıt kavramlardır	İki kavramın birbirlerinin zıttı kavramdır ancak farklı araçlarla ölçülmelidir.

Kaynak: (Schaufeli ve diğerleri, 2002), (Maslach ve diğerleri, 2001), (Kahn, 1990).

1.2.4. Saks'ın İşe Tutkunluk Modeli

Saks (2006), işe tutkunluğu; coşku, adanmışlık ve işe kendini verme gibi unsurlarla tanımlamış ve bunu, pozitif bir zihin durumu, tatmin sağlayan ve iş ile ilgili olan bir tutum olarak açıklamıştır. İşe tutkunluğu, sosyal mübadele teorisiyle ilişkilendirerek ele almıştır. Bu teoriye göre, mübadele kuralları genellikle karşılıklılık veya geri ödeme ilkelerine dayanır; bir tarafın davranışı, diğer tarafın tepkisini veya eylemlerini tetikler. Örneğin, bireyler örgütlerinden ekonomik, sosyal ya da duygusal kaynaklar aldıklarında, bu kaynaklara karşılık vermek ve örgüte geri bir şeyler sunma zorunluluğu hissederler. Saks, çalışanların bu şekilde bir karşılık verme biçimi olarak tutkunluk düzeylerinin rol oynadığını ifade etmiştir. Yani, çalışanlar, örgütlerinden aldıkları kaynaklara karşılık olarak değişen seviyelerde kendilerini işlerine adamakta özgürdürler.

Saks, bireylerin iş rollerine daha fazla katılım göstermeleri ve daha fazla bilişsel, duygusal ve fiziksel kaynak ayırmalarının, bir organizasyonun eylemlerine tepki vermenin önemli bir yolu olduğunu vurgulamıştır. Performans genellikle ücretlendirme ve diğer yönetsel kararların temelini oluşturduğundan, çalışanların iş performansını değiştirmek daha zor olabilir. Bu nedenle, çalışanların işe tutkunluklarını, organizasyonları tarafından sunulan kaynaklar ve avantajlar doğrultusunda değiştirmeleri daha olasıdır. Saks, Kahn'ın ekolüne ait olup, 2006'daki çalışmasında işe tutkunluğu, çalışanların örgütsel roldeki psikolojik varlıklarıyla ilgili bir ölçüt olarak tanımlamıştır. Çalışanların çoğu için en baskın rollerin çalışma ve örgütsel roller olduğuna dikkat çekerek, iş ve örgüte ilişkin tutkunluğu modeline dahil etmiştir (Şap, 2016, s. 64).

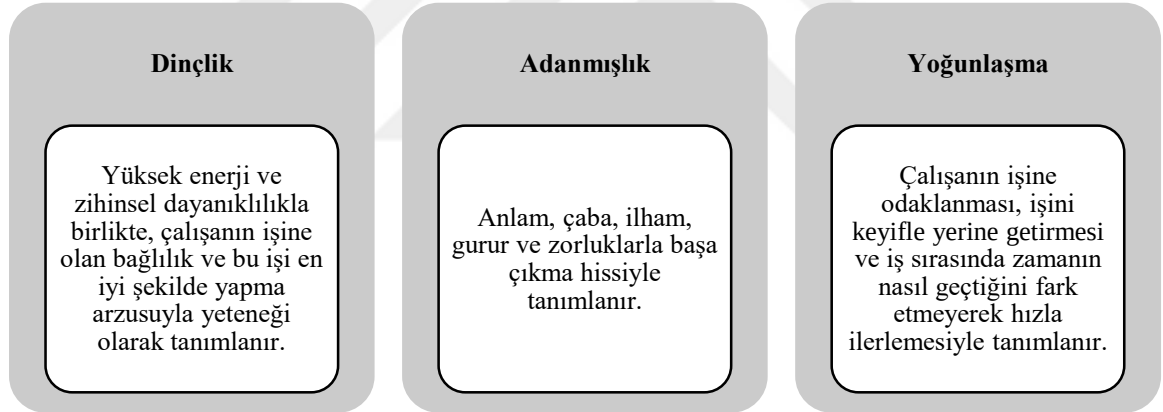
1.2.5. Bakker ve Demerouti'nin İşe Tutkunluk Modeli

Bakker ve Demerouti (2008), işe tutkunluğun nedenleri ve sonuçları üzerine iki ana varsayımda bulunmuşlardır. İlk varsayımda, iş kaynaklarının (örneğin, iş arkadaşlarının sosyal desteği, yöneticilerin desteği, performans geri bildirimi, beceri çeşitliliği, otonomi vb.) işe tutkunluğu artıracığı ve bunun da çalışanları daha yüksek performans göstermeye motive edecek bir güdülenme süreci başlatacağı ifade edilmektedir. Bu süreçte, iyimserliği, öz yeterliliği, esnekliği ve özsaygısı yüksek olan çalışanlar, kendi iş kaynaklarını daha etkili bir şekilde kullanarak daha yüksek düzeyde işe tutkunluk sergileyebilirler.

İkinci varsayımda ise, yüksek iş talepleriyle karşılaşan çalışanların, bu talepleri karşılamak için daha fazla iş kaynağına ihtiyaç duyacakları belirtilmektedir. Bu durumda, çalışanlar fiziksel ve zihinsel kaynaklarının tükenmesi, enerjilerinin azalması ve sağlık sorunları gibi olumsuz durumlarla karşılaşabilirler ve bu da onların motivasyonel potansiyellerini ortaya çıkarmalarını engelleyebilir. Bu modele göre, iş talepleri tükenmişlik üzerinde, iş kaynakları ise işe tutkunluk üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. İş kaynaklarının artması durumunda ise, çalışanların işe tutkunlukları da artma eğilimindedir (Demerouti ve diğerleri, 2001, s. 502).

1.3. İŞE TUTKUNLUK KAVRAMININ BOYUTLARI

İşe tutkunluğu ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde, en fazla Schaufeli ve arkadaşları (2002) tarafından geliştirilen üç boyutlu modele başvurulduğu göze çarpmaktadır. Literatürde yaygın olarak kabul gören bu boyutlar, "Dinçlik", "Adanmışlık" ve "Yoğunlaşma" olarak belirlenmiştir (Schaufeli ve diğerleri, 2002, s. 74).



Şekil 1. 3. İşe Tutkunluğun Boyutlarının Tanımları

Kaynak: (Schaufeli ve diğerleri, 2002: 465; Bakker, 2011, s. 265).

İşe tutkunluğun dinçlik boyutu; yüksek enerji ve zihinsel dayanıklılıkla birlikte, çalışanın işine olan bağlılık ve bu işi en iyi şekilde yapma arzusuyla yeteneği olarak tanımlanır. Adanmışlık boyutu; anlam, çaba, ilham, gurur ve zorluklarla başa çıkma hissiyle tanımlanırken, yoğunlaşma boyutu; çalışanın işine odaklanması, işini keyifle yerine getirmesi ve iş sırasında zamanın nasıl geçtiğini fark etmeyerek hızla ilerlemesiyle tanımlanır (Schaufeli ve diğerleri, 2002: 465; Bakker, 2011, s. 265).

1.3.1. Dinçlik

Dinçlik, çalışanın işini yaparken yüksek enerjiye ve zihinsel esneklik kapasitesine sahip olması, işine yoğun bir şekilde çaba harcama isteği ve karşılaştığı zorluklara karşı direnme gücüyle tanımlanır (Schaufeli ve diğerleri, 2002:, s. 74). Diğer bir ifadeyle, dinçlik, fiziksel olarak enerjik olma, duygusal olarak güçlü hissetme, gönüllü çaba sarf etme ve zorluklarla başa çıkma yeteneğini içerir (Özkalp ve Meydan, 2015, s. 6). Bu bağlamda, bir çalışan işinde dinç olduğunu hissediyorsa, bu, onun işine iyi bir şekilde konsantre olduğunu ve karşılaştığı engellerle mücadele etmeye devam ettiğini gösterir (Demir, 2020, s. 42).

Eğer çalışan, "İşimde enerjim yüksek, zihinsel açıdan güçlü hissediyorum, uzun saatler boyunca kesintisiz çalışabilirim, her sabah işime gitmek için heyecanlıyım, engellerle karşılaştım bile tekrar işe odaklanabilirim" gibi ifadelerle kendini tanımlıyorsa, bu kişinin dinçlik düzeyinin oldukça yüksek olduğu söylenebilir (Turgut, 2010). Dinçlik düzeyi yüksek olan işgörenler, duygusal açıdan işlerine karşı fedakâr olmayı kabul eder ve örgütle uyumlu bir şekilde çalışırlar (Hasırcı ve Örüçü, 2020). Örgütler, başarıya ulaşmak için dinçliği yüksek çalışanlara ihtiyaç duyar, çünkü bu çalışanlar yüksek enerjiyle çalışarak başarı duygularını pekiştirir ve yaratıcı düşüncelerin gelişmesine imkan sağlar (Kaplanşeren ve Örüçü, 2018).

1.3.2. Adanmışlık

Adanma, bir hedefe ulaşmak için sürekli çaba sarf ederek o hedefe odaklanma anlamına gelir (Büyükbeşe ve Gökaslan, 2018, s. 138). Adanmış çalışanlar, işlerini önemli kabul eder ve karşılaştıkları zorlukları bir engel yerine, onları daha fazla motive edici bir unsur olarak görürler (Schaufeli ve Bakker, 2004, s. 295). Kısacası, adanmışlık, çalışanın işini değerli görmesi, coşku ve kararlılıkla yapması, karşılaştığı güçlükleri aşmaya çalışması ve kendini kanıtlama çabasıdır (Özkalp ve Meydan, 2015, s. 6).

İşe adanma, bir bireyin işini anlamlı ve değerli bulmasına, işinden mutluluk duymasına yardımcı olarak daha fazla sorumluluk üstlenmesini sağlar. Bireylerin iş performansı ile adanmışlık düzeyleri arasındaki ilişki oldukça güçlüdür. İşine kendini adayan bireylerin performansı yükselir, ayrıca sosyal, yaratıcı ve örgüte katkı sağlayan bireyler oldukları gözlemlenmiştir (Kanten ve Sadullah, 2012). Sonnentag (2003), işine

adanmış ve istekli bireylerin çalışma ortamında daha fazla proaktif davranış sergileyebileceğini belirtmektedir. Adanmışlık, bireyin yaptığı işe karşı gurur ve heyecanının artırmasını sağlar (Naumanen,2017).

1.3.3. Yoğunlaşma

Yoğunlaşma, çalışanların enerjilerini işlerine yönlendirdikleri ve işlerine odaklanma düzeylerinin en üst seviyeye çıktığı bir durumdur (Kahn, 1990, s. 694). Bu durum, bireylerin işlerine tamamen adapte olmaları ve derinden işlerine dalmaları sonucunda, zamanın nasıl geçtiğini anlamamaları ve işten ayrılmada zorluk yaşamaları ile karakterizedir (Schaufeli ve diğerleri, 2002, s. 75). Yoğunlaşma yaşayan bir çalışan, çevresindeki diğer işlere dikkatini veremeyebilir, zamanın hızla geçtiğini fark etmeden işine odaklanabilir, ara vermekte zorlanabilir ve işiyle tamamen meşgul olabilir (Turgut, 2010, s. 66).

Yoğunlaşma, çalışanın sahip olduğu enerji ve yeteneklerini işine aktararak iş yerinde başarı sağlamasına yardımcı olur (Baran, 2019, s. 52). Ancak literatürde, yoğunlaşma boyutunun yalnızca olumlu sonuçlar doğurmadığına da dikkat çekilmektedir. Çalışan işine aşırı odaklandığında, kişisel ve sosyal ilişkilerde zorluklar yaşayabilir, kendisini dış dünyadan soyutlayabilir, dinlenmek için vakit ayırmakta güçlük çekebilir ve sadece işine odaklanabilir. Bu tür durumlar, çalışanların zihinsel yoğunluklarını artırarak olumsuz etkiler yaratabilir. Ancak, bu durumların işkoliklik gibi olumsuz özelliklere yol açmadığı da belirtilmektedir (Çankır, 2016).

1.4. İŞE TUTKUNLUĞA ETKİ EDEN FAKTÖRLER

İşe tutkunluğa etki eden faktörler, çalışanların işe olan tutkunluk seviyelerini artırmaya yönelik olarak geliştirilen yapılar, stratejiler ve durumlar olarak tanımlanabilir (Wollard ve Shuck, 2011). Literatür incelendiğinde, işe tutkunluğu etkileyen faktörlerin "kişisel faktörler" ve "örgütsel faktörler" olmak üzere iki ana kategoriye ayrıldığı görülmektedir.

1.4.1. Bireysel Faktörler

Bireysel faktörler, işe tutkunluğun gelişimi ve oluşturulmasında önemli bir rol

oyunar. Bu faktörler, doğrudan çalışanların kişisel özellikleri, motivasyonları, becerileri ve tutumları ile ilişkilidir. Çalışanların kendi içsel yapılarına, stratejilerine ve koşullarına bağlı olarak işe olan bağlılıkları ve tutkunlukları şekillenir. Wollard ve Shuck (2011) bu bireysel faktörleri, çalışanların kendilerine ait olan, işin anlamını, önemini ve değerini algılama biçimleri, kişisel hedefler ve motivasyonları gibi unsurlar olarak tanımlar. Bu faktörler, iş ortamında ne kadar yüksek performans sergileyeceklerini ve işlerine olan tutkularını etkileyebilir. Çalışma kapsamında Tablo 1.3 de gösterilen İşe tutkunluğa etki eden kişisel faktörler açıklanacaktır.

Tablo 1. 2. Çalışmada İncelenen İşe Tutkunluğa Etki Eden Kişisel Faktörler

İşe Tutkunluğa Etkileyen Kişisel Faktörler	
Pozitif kişisel değerler	Kişi-İş Uyumu
Kişilik Yapısı	Demografik Faktörler
Motivasyon	Başarı Hedef Yönelimi
Moral	

Pozitif kişisel değerler: Pozitif kişisel değerlerin, bireylerin hedef belirleme, performans sergileme, motivasyon sağlama, iş ve özel hayattan memnuniyet duyma, kariyer tutkusu geliştirme gibi birçok arzu edilen sonucun elde edilmesinde önemli bir rol oynadığı görülmektedir. Bunun temel nedeni, kişisel faktörlerin yüksek seviyede olmasının bireyin özsaygısını artırması ve amaçlarıyla daha iyi bir uyum yakalamasına katkıda bulunmasıdır (Bakker ve Demerouti, 2008, s. 213-214).

Kişilik yapısı: Kişinin özsaygısı ve öz yeterliliği, işe tutkunluğa etkileyen temel faktörler arasında yer almaktadır. Yapılan araştırmalar, kişilik ve mizacın işe tutkunluk üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. İşe tutkuyla bağlı bireylerin genellikle yüksek enerjik olma ve dışa dönüklük, düşük seviyede ise nevrozizm özellikleri sergiledikleri ifade edilmektedir (Langelaan, 2006). Ayrıca, vicdanlılık ve duygusal denge düzeyi yüksek bireylerde duygusal tükenmenin azalması, işe tutkunluğa artırmakta ve üretken olmayan iş davranışlarını azaltmaktadır (Chen, 2020).

Beş faktör kişilik özelliklerinden dışa dönüklüğün, olumlu hislerle ilişkilendirilerek işe tutkunluk üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu, buna karşın olumsuz hislerle bağlantılı olan duygusallığın işe tutkunluğa olumsuz yönde etkilediği belirtilmektedir (Saar Langelaan, 2006). Özsaygı düzeyi yüksek bireylerin iş tatmini oranlarının da yüksek olduğu birçok çalışmayla ortaya konulmuştur (Aktaş, 2019).

Özsaygısı yüksek kişiler, işlerinde yeterlilik duygusunu başkalarına daha iyi yansıtırken, özsaygısı düşük bireylerin organizasyonlarına fark yaratabilecek katkılarda bulunma olasılığı daha düşüktür (Kanten, 2012, s. 37-38). Bunun yanı sıra, bireylerin karşılaştıkları zorlukları aşabilmek için kendi kapasitelerine duydukları inanç olarak tanımlanan öz yeterlilik (Bandura, 1983, s. 3), işe tutkunluğu etkileyen önemli bir faktör olarak öne çıkmaktadır.

Motivasyon: Bireylerin kişisel psikolojik özelliklerinin, işe bağlılık üzerinde önemli bir etkisi olduğu özellikle içsel motivasyonu yüksek bireylerin, işe tutkunluk düzeylerinin de yüksek olduğu saptanmıştır (Kuruüzüm, Irmak ve Çetin, 2010). Van Iddekinge ve arkadaşları (2011), çalışanların işlerine duydukları ilgi ile motivasyonlarının birbirini etkilediğini savunmaktadır. İşinden keyif alan bireylerin, performanslarının artmasının yanı sıra iş ortamında daha etkili iletişim kurabildikleri de gözlemlenmiştir.

Moral: Başbüyük (2012), öğretmenlerin moral durumlarının, demografik özellikler ve işe bağlılık düzeyleri açısından incelendiği çalışmada, moralin işe bağlılık üzerinde güçlü bir etkisi olduğunu vurgulamaktadır. Benzer şekilde, Ivey, Blanc ve Mantler (2015), bireyin moral durumunun işe tutkunluk üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu ifade etmektedir.

Kişi-İş Uyumu: İşe tutkunluk üzerinde, birey ile iş arasındaki uyum önemli bir belirleyici faktördür. Maslach ve Leiter (2008), kişi-iş uyumu sağlandığında, işe tutkunluğun ortaya çıktığını ifade etmektedir. Buna karşın, birey ve iş arasındaki uyumsuzluğun artması, tükenmişlik olasılığını artırırken, uyumun artması işe tutkunluğu da artırmaktadır (Maslach ve diğerleri 2001, s. 413).

Demografik Faktörler: Kişinin yaşı, eğitim seviyesi gibi demografik faktörlerin de işe tutkunluğu etkilediği bilinmektedir. Harputluoğlu ve Polat (2017), çalışanların yaşı, aylık geliri ve kurumda çalışma süreleri ile işe tutkunluk düzeylerinin farklılık gösterdiğini, yaş ilerledikçe ve aylık gelir arttıkça işe tutkunluk seviyesinin yükseldiğini tespit etmiştir. Ayrıca, eğitim seviyesi yüksek bireylerin, işe tutkunluk düzeylerinin daha fazla olduğu belirtilmiştir (Lounsbury ve diğerleri, 2004; Akt. Çakır, 2001, s. 90).

Başarı Hedef Yönelimi: Turgut'un (2013) başarı hedef yönelimlerinin

(ustalaşma, ispatlama ve kaçınma) işe tutkunluk üzerindeki etkilerine yönelik araştırmasının sonuçları, ustalaşma ve kendini ispatlama hedeflerinin, çalışanın işe tutkunluğu üzerinde olumlu bir etkiye yol açtığını göstermektedir.

1.4.2. Örgütsel Faktörler

Çalışanların işe tutkunluklarını geliştirmek amacıyla sistematik ve yapısal düzeyde uygulanan yapı, strateji ve durumlar örgütsel faktörler olarak tanımlanır (Wollard ve Shuck, 2011). Tablo 1.4.'de işe tutkunluğu etkileyen örgütsel faktörler açıklanacaktır.

Tablo 1. 3. Çalışmada İncelenen İşe Tutkunluğa Etki Eden Örgütsel Faktörler

İşe Tutkunluğu Etkileyen Örgütsel Faktörler	
İş Kaynakları	Personel Güçlendirme
Lider-Üye Etkileşimi	İş Zenginliği
Örgütsel Adalet	İş Özerkliği
Örgütsel Güven	Örgütsel destek
Yönetici Desteği	Örgüt Kültürü
Ödüllendirme	Terfi Olanakları

İş Kaynakları: İş yerinde destek ve teşvik mekanizmaları, performans geribildirim, beceri çeşitliliğini kullanma fırsatları, çalışanların işlerini yönetme konusunda takdir yetkisi ve inisiyatif kullanımı gibi iş kaynakları, işe tutkunluk üzerinde önemli bir rol oynamaktadır (Burke ve El Kot, 2010). Bu tür kaynaklar, iş taleplerinin olumsuz etkilerini hafifletmekte ve çalışanların değer yargılarının örgüt misyonu ve vizyonuyla uyumlu hale gelmesini sağlamaktadır. Aynı zamanda, bu kaynaklar, işle ilgili hedeflere ulaşmada ve temel psikolojik ihtiyaçların karşılanmasında etkili olup, zengin iş kaynaklarına sahip çalışma ortamları, özellikle iş yükünün fazla olduğu durumlarda çalışanların işe tutkunluğunu artırmaktadır (Bakker, 2011, s. 7).

Lider-Üye Etkileşimi: İşe tutkunluğu etkileyen temel faktörlerden biri lider ve üye etkileşimidir. Ghadi, Fernando ve Caputi'nin (2013) araştırması, dönüşümcü liderliğin çalışanların işe tutkunluk seviyesini artırdığını ve bu ilişkinin işte anlam algısı ile desteklendiğini ortaya koymuştur. Benzer şekilde, Gürler'in (2018) Ankara'daki öğretmenlerle yaptığı çalışmada lider-üye etkileşiminin işe tutkunluğu artırdığı sonucuna varılmıştır. Diğer yandan, Bekmezci ve Yıldız (2019) babacan liderlik tarzının hem kolektif şükran duygusunu hem de işe tutkunluğu olumlu yönde etkilediğini belirtmiştir.

Koçer ve Bostancı (2021) ise vizyoner liderlik ile çalışanların işe tutkunluğu arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğunu saptamışlardır.

Örgütsel Adalet: İşe tutkunluk üzerinde pozitif etkileri olan önemli bir değişken de örgütsel adalettir. Saks (2006), örgütsel adaletin dağıtım boyutunun çalışanların işe tutkunluk düzeyini artırdığını tespit etmiştir. Xiaojun (2016), Çin'deki öğretmenler üzerinde yaptığı çalışmada örgütsel adaletin prosedürel, etkileşimsel ve dağıtım adaleti boyutlarının tümünün işe tutkunluk üzerinde olumlu etkiler yarattığını belirtmiştir. Agarwal'ın (2014) Hindistan'da gerçekleştirdiği bir araştırmada, örgütsel adalet ve güvenin, çalışanların yenilikçi iş davranışlarını ve işe tutkunluğunu desteklediği sonucuna ulaşılmıştır.

Örgütsel Güven: Öz ve arkadaşlarının (2016) Türkiye'de beyaz yakalı çalışanlar ve itfaiye personeli üzerinde yaptığı bir araştırma, örgütsel güvenin işe tutkunluk üzerinde orta düzeyde pozitif bir etkiye sahip olduğu ortaya konmuştur.

Yönetici Desteği: Yönetici desteği, çalışanların kendilerini değerli hissetmelerine ve işe yönelik enerjilerini artırmalarına katkıda bulunur. Yöneticiler tarafından fikirlerine saygı gösterilen ve desteklenen çalışanlar, işlerine daha fazla bağlılık gösterir ve karşılaştıkları zorluklara çözüm odaklı yaklaşırlar (Koçak, 2020). Algılanan yönetici desteği ile işe tutkunluk arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu birçok çalışmada tespit edilmiştir (Göktepe, 2016).

Ödüllendirme: Çalışanların yöneticiler tarafından takdir edilmesi veya maddi ödüllerle motive edilmesi, işe tutkunluk düzeylerini artıran önemli unsurlardır (Doğan, 2020). Koyuncu, Burke ve Fiksenbaum'un (2006) Türk bankalarındaki kadın çalışanlar üzerinde yaptıkları çalışmada, ödüllendirme ve onaylanmanın işe bağlılığı artırdığı sonucuna ulaşılmıştır.

Personel Güçlendirme: Personel güçlendirme, çalışanların iş süreçlerinde daha fazla söz sahibi olmalarını ve yetkilerinin artırılmasını ifade eder. Bu yaklaşım, çalışanların işe yönelik tutumlarını olumlu yönde etkileyerek işe tutkunluklarını artırır (Polat, Meydan ve Tokman, 2010).

İş Zenginliği: Çalışanların iş süreçlerinde farklı yeteneklerini kullanabildiği ve işlerini bağımsız şekilde organize edebildiği durumlarda işe tutkunluk seviyelerinin arttığı gözlemlenmiştir (Turgut, 2010).

İş Özerkliği: Çalışanlara iş süreçlerinde bağımsızlık ve özgürlük tanınması, işe tutkunluk üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir. Özerklik, çalışanların işlerini daha anlamlı bulmalarını ve memnuniyet düzeylerinin artmasını sağlar (Koçak, 2020).

Örgütsel Destek: Örgütten yeterli destek gören çalışanların, işe tutkunluk ve aidiyet düzeylerinde artış olduğu bilinmektedir. Bakker ve Demerouti'nin JD-R modeline göre sosyal destek, iş hedeflerine ulaşmada önemli bir faktördür (Bakker ve Demerouti, 2008).

Örgüt Kültürü: Naidoo ve Martins (2014) örgüt kültürü ile işe tutkunluk arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit etmişlerdir. Akademik personel üzerinde yapılan araştırmalar da bu ilişkiyi desteklemektedir (Najeemdeen, Abidemi, Rahmat ve Bulus, 2018).

Terfi Olanakları: Çalışanların hak ettikleri terfi fırsatlarını zamanında elde etmeleri, işlerine olan tutkunluklarını artırır (Erdoğan, 1994). Kariyer gelişim imkanları ve bireysel gelişim odaklı uygulamalar da işe tutkunluk üzerinde pozitif bir etki oluşturmaktadır (Kanten, 2012)

1.5. İŞE TUTKUNLUĞUN SONUÇLARI

İşe tutkunluk, örgütlerin performansını ve başarısını artıran kritik faktörlerden biridir. Hem bireysel hem de organizasyonel düzeyde birçok olumlu sonucu beraberinde getiren bu kavram, yapılan işin kalitesini artırmakla kalmaz; aynı zamanda çalışanların tecrübelerini, üretkenliklerini, sağlık durumlarını ve sosyal yaşamlarını da olumlu yönde etkiler. Örgütler açısından, işe tutkunluğu artıran faktörlere gereken önemin verilmesi, bireysel ve kurumsal performansın yükseltilmesi ve çalışan memnuniyetinin sağlanması adına stratejik bir gereklilik olarak öne çıkmaktadır. Günümüz iş dünyası için oldukça değerli bir kavram haline gelen işe tutkunluğun sonuçları, genel olarak iki ana başlık altında incelenebilir: bireysel sonuçlar ve örgütsel sonuçlar.

1.5.1 İşe Tutkunluğun Bireysel Sonuçları

Her çalışanın farklı kişilik özelliklerine sahip bir birey olması, işe tutkunluk kavramını bireysel faktörler açısından incelerken kişilik özelliklerini ön plana çıkarmaktadır. İşine tutkun olan çalışanlar, görevlerine daha fazla yatırım yapmakta, yeni yetenekler kazanmaya yönelik çaba göstermekte ve daha zorlu hedeflere kendilerini adanmaktadır. Bu süreç, çalışanların işe tutkunluk düzeylerini zamanla daha da artırmaktadır (Burke ve El Kot, 2010, s. 54). İşe tutkunluk, yüksek motivasyon ve performansla birlikte özgürce fikirlerini ifade edebilen, organizasyona karşı pozitif duygular geliştiren ve iyi bir takım oyuncusu olabilen çalışanların oluşmasına katkı sağlar (Robinson, Perryman ve Hayday, 2004, s. 10). Sundaray ve Vihar (2011), işe tutkunluğun bireysel sonuçlarını motivasyon, bağlılık, memnuniyet, sadakat, iş güvenliği ve yüksek performans şeklinde açıklamıştır.

Schaufeli ve Bakker'in 2004 yılında farklı sektörlerdeki işgörenler üzerinde yaptıkları araştırmalar ile Hakanen, Perhoniemi ve Toppinen-Tanner'in 2008 yılında Finlandiya'da diş hekimleriyle gerçekleştirdiği çalışmada, işe tutkunluğun tükenmişliği olumsuz etkilediği ortaya konmuştur. Benzer şekilde, Barnes ve Collier (2013) hizmet ortamında yaptıkları araştırmada, işe tutkunluğun kariyer bağlılığı ve uyum yeteneği üzerinde olumlu etkiler yarattığını belirlemiştir. İşe tutkun çalışanlar, kişisel gelişimlerini desteklemekle kalmaz, aynı zamanda çevresine pozitif enerji yayarak diğer çalışanlar üzerinde de olumlu etkiler yaratır. Bu durum, çalışanların öz yeterliliklerini artırırken, iş performanslarının yükselmesine de katkı sağlar (Özkalp ve Meydan, 2015, s. 4-19).

Şap (2016), farklı illerdeki çağrı merkezi çalışanları üzerinde yaptığı araştırmada, işe tutkunluğun bireysel performansı artırdığını saptamıştır. Göktepe (2016) ise bankacılık sektöründeki çalışanların işe tutkunluğunun sınırsız kariyer tutumunu pozitif yönde etkilediğini bulgulamıştır. Doğan, Eryılmaz ve Ercan (2014) tarafından farklı üniversitelerdeki akademisyenler üzerinde yapılan çalışmada ise işe tutkunluğun öznel iyi oluş üzerinde olumlu etkiler yarattığı tespit edilmiştir.

İşe tutkunluğun her boyutunun iş-aile uyumuyla pozitif ilişkili olduğu ve iş kaynaklarının iş-aile uyumu üzerindeki etkisinde aracılık ettiği görülmüştür (Metin, 2010). Günlük düzeyde işe tutkunluk sergileyen çalışanların daha yüksek öğrenme motivasyonu ve proaktif davranışlar gösterme eğiliminde oldukları da literatürde yer

almaktadır (Sonnentag, 2003; Yolcu, 2017). Bununla birlikte, işe tutkunluğun aşırıya kaçmasının olumsuz sonuçlar doğurabileceği belirtilmektedir. Bakker ve arkadaşları (2011), yoğunlaşma boyutunun sağlıksız sonuçlar ortaya çıkarabileceğine dikkat çekmiştir. İşine aşırı yoğunlaşan çalışanlar, dinlenme, sosyal ilişkiler ve kişisel zaman açısından eksiklikler yaşayabilmektedir. Uzun vadede bu durum, işkolikliğe ve mutsuz çalışanlara yol açabilir. Öte yandan, Kubota ve arkadaşlarının (2011) Japonya’da hemşireler üzerinde yaptığı bir araştırmada, işe tutkunluğun uyku kalitesini olumlu etkilediği ortaya konmuştur.

1.5.2 İşe Tutkunluğun Örgütsel Sonuçları

İşe tutkunluğun yüksek olması, bireysel sonuçları dolaylı ya da doğrudan örgütlere de fayda sağlamaktadır. İşe tutkun çalışanlar sayesinde örgütler; yetenekli ve değerli çalışanlarını bünyelerinde tutabilmekte, olumlu bir kurumsal imaj geliştirebilmekte ve rekabet gücü yüksek, etkili bir yapı oluşturabilmektedir (Schaufeli ve Salanova, 2008, s. 391). Ayrıca tutkulu işgörenlerin katkıları, müşteri memnuniyetinin artmasına, örgütün marka değerinin yükselmesine ve örgüte ilişkin olumlu düşüncelerin gelişmesine destek olmaktadır (Durgut ve Günay, 2020, s. 155). Bu durum, örgütlerde iş gücü devir hızının azalmasına, çalışan performansında artış sağlanmasına, iş kazalarının azalmasına, pazar değerinin yükselmesine ve kârlılığın artmasına da katkıda bulunmaktadır. Ayrıca, işe tutkunluğun işten ayrılma niyeti, örgüte bağlılık, hizmet iklimi ve müşteri sadakati üzerinde olumlu etkiler yarattığı belirlenmiştir (Aybas, 2014, s. 28).

Ampirik araştırmalar, işe tutkunluğun görev performansını olumlu yönde etkilediğini ortaya koymaktadır. Gorgievski, Bakker ve Schaufeli (2010), Hollanda’da çeşitli sektörlerdeki çalışanlarla yaptıkları çalışmada, işe tutkunluğun görev performansı düzeyini artırdığını tespit etmişlerdir. Aynı yıl Rich, Lepine ve Crawford, itfaiyeciler üzerinde yürüttükleri araştırmada benzer sonuçlara ulaşmışlardır. Şahin ve Çankır (2018) ise satış ve pazarlama sektöründe çalışanlar üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında, iş tatmininin iş performansına etkisinde işe tutkunluğun tam aracı rol üstlendiğini bulgulamışlardır.

İşe tutkun çalışanlar, genellikle coşku ve sevinç gibi pozitif duygular yaşadıkları için daha iyi performans sergilerler. Bunun yanında, sağlık durumlarının daha iyi olması, kendi kişisel iş kaynaklarını geliştirmeleri ve bu tutkunluklarını çalışma arkadaşlarına da

aktarmaları, performanslarını olumlu etkileyen faktörlerdir (Bakker ve Demerouti, 2008). Ayrıca, işe tutkunluk sadece bireysel performansı değil, diğer çalışanların performansını da olumlu yönde etkilemektedir (Bakker ve Demerouti, 2009).

Schaufeli ve diğerleri (2009), işe tutkun bireylerin müşterilere daha arkadaşça ve yardımcı tavırlar sergileyerek kendi olumlu geri bildirimlerini yarattığını ve böylece pozitif bir kazanç döngüsü oluşturduğunu belirtmişlerdir. Öztürk (2019), bölgesel kalkınma ajanslarında yaptığı araştırmada, Farid ve arkadaşları (2019) ise Pakistan'daki banka çalışanları üzerinde yürüttükleri çalışmada, işe tutkunluğun örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu yönde yordadığını saptamışlardır. Örcü ve Hasırcı (2020), banka çalışanları üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmalarında, işe tutkunluk alt boyutlarından dinçlik değişkeninin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu tespit etmişlerdir.

1.6. İŞE TUTKUNLUĞU SAĞLAMA YOLLARI

Yoğun değişim ve rekabetin yaşandığı günümüz dünyasında, örgütlerin sürdürülebilirliği ve gelişimi için yalnızca sağlıklı çalışanlara sahip olmaları yeterli değildir. Aynı zamanda enerjisi yüksek, kendini işine adanmış ve işiyle bütünleşmiş çalışanlara da ihtiyaçları vardır. Örgütlerin sürdürülebilir başarıyı yakalayabilmeleri için her zaman işe tutkun çalışanlara sahip olmaları gerekmektedir (Schaufeli ve Salanova, 2008, s. 395).

Örgütler, çalışanlarından yüksek iş performansı bekliyorlarsa öncelikle onların işe tutkunluklarını artırmak zorundadır. İşe tutkunluğun sağlanması için karşılaşılan tüm zorluklar ortadan kaldırılmalı ve bu konuda etkin stratejiler geliştirilmelidir. Bu stratejilerin uygulanmaması durumunda çalışanların bireysel ihtiyaçları karşılanmamış olacak ve bireyler, örgütsel hedeflere ulaşma konusunda zorluk yaşayacaktır. Bu durum zamanla hem örgütü hem de bireyleri negatif yönde etkileyecektir (Köse, 2015).

İşe tutkunluğun artırılması, işe tutkunlukla ilişkili kavramların geliştirilmesiyle mümkündür. İşe tutkunluğu artıran temel faktörler arasında; yöneticilerin liderlik ve kalite özellikleri, örgüt içindeki işbirliği, sürekli ve karşılıklı iletişim, ayrıca herkesi kapsayan etkili insan kaynakları uygulamaları yer almaktadır (Robinson, 2007, s. 3).

1.6.1. Örgütsel Düzeyde İşe Tutkunluğu Sağlama Yöntemleri

İşe tutkunluğu sağlama stratejilerine bakıldığında organizasyonel düzeyde olan iyileştirmelerin daha etkili olduğu söylenebilir (Maslach 2001, s. 420). Organizasyon koşullarını iyileştirmenin çalışanlar üzerindeki en önemli etkisi, işe tutkunluğu sağlamak ve çalışanların tükenmişlik ile bıkkınlık seviyelerini en alt düzeye indirmektir. Örgütsel düzeyde işe tutkunluğu sağlama stratejileri, bireysel düzeydekilere göre daha efektif çözümler sunmaktadır (Ardıç ve Polatçı, 2009).

Bir örgütte işe tutkunluğun sağlanması için yalnızca çalışanlar değil yöneticilerde işe tutkunluğu teşvik etmeye yönelik aktif girişimlerde bulunmaları gerekmektedir. Tamamen işiyle ilgilenen, pozitif düşünen ve örgütte olmaktan mutlu olan çalışanların oluşması, üst yöneticilerin alacağı kararlar doğrultusunda mümkündür. İşe tutkunluğun sağlanabilmesi için yapılması gereken örgütsel stratejiler aşağıda sıralanmıştır (Ardıç ve Polatçı, 2009)

- İş görenlerin gelişimine ve kariyer hedeflerine destek olmak, ihtiyacı olan eğitimlerin alınmasını sağlamak
- Örgüt içerisindeki iletişimin kalitesini yükseltmek, çatışmaları engellemek ve örgütsel bağlılığı geliştirmek,
- İşgörenlere karar verme imkanı tanımak, olumlu geribildirimler ile üst yönetimin verdiği desteği göstermek ve başarıyı takdir etmek,
- İşin gerektirdiği yetki ve sorumluluğu adil bir şekilde dağıtmak, işin gereklilikleri doğrultusunda yardımcı personel ve ek ekipman desteği sağlamak, adaletli bir ödül sistemi oluşturmak,
- Çalışma saatlerini düzenleyerek işgörenlere çalışma aralarında gereken dinlenme zamanlarını ve işten uzaklaşabilecekleri ortamları hazırlamak

Bunlara ek olarak çalışma ortamlarındaki ergonomik koşulları iyileştirmek, çalışanlara daha keyifli ve konforlu ortamlar oluşturmakta işe tutkunluk düzeylerinin artmasını sağlamaktadır (Leiter ve Maslach, 2009).

1.6.2. Bireysel Düzeyde İşe Tutkunluğu Sağlama Yöntemleri

Bir çalışanın işe olan tutkusunu gösteren bazı özellikler şunlardır: çalışanın enerjik olması, işe gitme konusunda motive olması, karşılaştığı zorlukları aşmaya çalışması, işinden gurur duyması, yeni ortamlara kolayca uyum sağlaması, zamanın farkına varmadan çalışması ve her gün işe zamanında gelmesidir (Durgut ve Günay, 2020). Bireysel düzeyde işe tutkunluğun önemini incelediğimizde, kişilerin bu düzeydeki sorumlulukları, örgütsel değişikliklerden çok bireysel değişimin daha ekonomik ve kolay olması, iş ortamı üzerinde denetim sağlama imkanının sınırlı olduğu durumlarda bireysel denetim imkânlarının daha belirgin olması gibi faktörler öne çıkmaktadır (Ardıç ve Polatçı, 2009, s. 21-46).

İşe tutkunluğun artırılmasında bireysel faktörlerin büyük bir etken olduğu görülmektedir. Bu nedenle, etkili stratejilerin oluşturulmasında öncelikle bireysel faktörler göz önünde bulundurulmalıdır. Çalışanların kendilerini tanıyıp eksikliklerini gidererek kişisel gelişimlerine önem vermeleri, iş hedeflerini belirlemeleri, zamanı verimli kullanmayı öğrenmeleri ve stresle başa çıkma yöntemlerini araştırmaları gerekmektedir. İşe tutkunluğunu artırmak için uygulanması gereken bireysel stratejiler ise şu şekildedir (Ardıç ve Polatçı, 2009):

- Bireysel sınırlılıklarını bilmek, ihtiyaç ve hedefleri belirlemek
- Monotonluktan çıkmak için hobiler edinmek
- İşe ait her konuda bilgi birikimine sahip olmak ve gelişim için yapılan etkinliklere katılmak,
- Kişisel zaman yönetimi yapabilmek ve tatil yapmak için zaman ayırmak
- Stresle başa çıkabilerek huzurlu olabilmeyi sağlamak

BÖLÜM 2: ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI

2.1. ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMININ TANIMI

Örgütsel adalet, çalışanların işyeri sonuçlarına, süreçlerine ve etkileşimlerine ilişkin algılarının bir göstergesidir. Bu algılar, çalışanların iş tutumlarını ve davranışlarını olumlu ya da olumsuz yönde şekillendirebilir (Adams, 1965). Örgütsel adaletin tanımı, farklı bilim dallarında çeşitli biçimlerde ele alınmış ve her bir disiplin, kendi perspektifinden farklı tanımlar geliştirmiştir. (Charash ve Spector, 2001). Moorman (1991), örgütsel adalet kavramını, işgörenlerin işlerini yaparken adil bir şekilde muamele edilip edilmediklerine dair algılarının nasıl şekillendiği ve bu algıların işgörenlerin işlerine dair çeşitli değişkenleri nasıl etkilediği üzerine bir tanım yapmıştır. Folger ve Cronpanzano (1998) ise örgütsel adaleti, cezaların ve ödüllerin örgüt içindeki dağılımına ilişkin normlar olarak tanımlamaktadır. İşcan ve Naktiyok (2004), örgüt içindeki adil, ahlaki ve rasyonel uygulamaların egemen olmasını ve bu uygulamaların desteklenmesini örgütsel adaletin temel öğeleri olarak görmüşlerdir.

Örgütsel adalet kavramı, temeline Adams'ın (1965) geliştirdiği Eşitlik Teorisi'ni almaktadır. Eşitlik Teorisi'ne göre, bireyler kazançlarını iki şekilde karşılaştırmaktadır. Birincisi, bireylerin örgütten aldıkları kazanç ile örgüte sundukları katkıyı karşılaştırmalarıdır. İkincisi ise bireylerin kendi kazançlarını diğer örgüt çalışanlarının kazançlarıyla kıyaslamalarıdır. Adams (1965), organizasyonlarda adaletsizlik ortaya çıktığında, durumdan etkilenen kişilerin sıkıntı yaşadığını belirtmiştir. İnsanlar, fazla ödüllendirildiklerinde veya yeterince ödüllendirilmediklerinde, her iki durumda da sıkıntı yaşamakta ve bu da organizasyon içindeki dengenin bozulmasına yol açmaktadır. Organizasyondaki adaletin sağlanması, çalışanların gösterdikleri çaba, beceri ve ilgileri ile karşılık olarak aldıkları maaş, yan haklar ve saygı arasındaki dengeye bağlıdır. Teoriye göre, bu denge kurulduğunda çalışanlar daha motive olurlar. Örgütsel adalet, mükafat ve cezaların nasıl yönetileceğini ve adil bir şekilde dağıtılacağını belirleyen kurallar ve normlar içerdiğinden, örgütte çalışanların adalet algılarının incelenmesi, örgütsel adalet kavramının gelişimine ilişkin kritik bir öneme sahiptir (Örücü ve Özafşarlıoğlu, 2013).

Örgütsel adalet üzerine yapılan araştırmalar, hem çalışanlar hem de örgütsel işleyiş üzerindeki etkileri nedeniyle literatürde geniş bir yer tutmaktadır. Örgütlerde kaynakların adil bir şekilde dağıtılması, potansiyel sorunların önlenmesi açısından önemli

bir faktördür ve bu nedenle örgütler için kritik bir unsurdur (Kinter ve Seymen, 2020). Çalışanlar, örgüt içindeki terfi ve mükafatların adaletli dağıtılmasını, görüşlerine değer verilmesini ve örgüt prosedürlerinin tüm çalışanlara eşit şekilde uygulanmasını talep etmektedir. Eğer çalışanlar, bu faktörlerle ilgili olumlu algılara sahiplerse, örgüte bağlılıkları ve verimlilikleri artar. Ancak, olumsuz algılar işten ayrılma, işten kaçınma ve verimlilik kayıpları gibi sorunlara yol açabilmektedir (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010, s. 206).

2.2. ÖRGÜTSEL ADALET İLE İLGİLİ TEORİK YAKLAŞIMLAR

Örgütsel adaletle ilgili literatürde en fazla vurgulanan sınıflandırmalardan biri, Greenberg'in 1987'de yaptığı sınıflandırmadır. Greenberg, mevcut teorileri iki ana başlık altında toplamıştır: "reaktif-proaktif" (tepkisel-önlemsel) ve "süreç-içerik" teorileri (Greenberg, 1987, 10). Reaktif teoriler, bireylerin adaletsiz durumlarla karşılaştıklarında kendilerini nasıl koruduklarına odaklanırken, bu teoriler adaletsizliğe karşı verilen tepkileri incelemektedir. Proaktif teoriler ise bireylerin adaletin sağlanması için ne gibi çabalar sarf ettiklerini ve adil koşulların oluşmasını sağlayan davranışları ele alır. Reaktif teorilerin temelinde, örgütsel adaletsizliğe karşı nasıl bir tepki verilmesi gerektiği yer alırken, proaktif teorilerde ise bu tür adaletsizlik durumlarının nasıl önlenebileceği üzerine yoğunlaşılır.

Greenberg'in sınıflandırmasında ayrıca süreç ve içerik teorileri de bulunmaktadır. Süreç teorisi, bireylerin elde ettikleri kazanımların (örneğin ücret ve ödül gibi) hangi yollarla belirlendiğine yoğunlaşır. İçerik teorileri ise bu kazanımların dağılımının adil olup olmadığını incelemektedir. Başka bir ifadeyle, içerik teorileri, işgörenlerin elde ettiği kazanımların örgütsel adalet açısından adil bir biçimde dağıtılıp dağılmadığını değerlendirir. İçerik teorisi, organizasyonel düzeyde alınan kararların, adaletin sağlanmasında ne derece etkili olduğunu ve bu kararların adil bir şekilde dağıtılıp dağıtılmadığını araştırır. Süreç teorisi ise kararların nasıl alındığı ve bu kararların hayata geçirilmesinde işgörenlerin elde ettiği kazanımların nasıl şekillendiği ile ilgilenir (Greenberg, 1987).

Bu iki boyut, örgüt içindeki bireylerin veya grupların emeği sonucunda elde ettikleri kazanımların adaletini belirleyen önemli unsurlardır. Greenberg'in bu sınıflandırması, örgütsel adaletin kavramsallaştırılmasında dört ayrı sınıfın ortaya

çıkmasına yol açmıştır (Greenberg, 1987, 9-10). Bu çalışmada aşağıdaki tabloda yer alan teoriler sınıflandırmalarına göre açıklanacaktır.

Tablo 2. 1. Örgütsel Adalet Teorilerinin Sınıflandırılması

Boyutlar	İçerik Boyutu	Süreç Boyutu
Reaktif Boyut	<u>Reaktif-İçerik</u> Homans Dağıtım Adaleti Teorisi Adams Eşitlik Teorisi Walster ve Berscheid Eşitlik Teorisi Crosby Görelî Yoksunluk Teorisi	<u>Reaktif-Süreç</u> Thibaut ve Walker Süreç Adaleti Teorisi
Proaktif Boyut	<u>Proaktif-İçerik</u> Leventhal Adalet Yargı Teorisi Lerner Adalet Gûdüsü Teorisi	<u>Proaktif-Süreç</u> Leventhal, Karuza ve Fry Dağıtım Tercihî Teorisi

2.2.1. Reaktif İçerik Teorileri

Reaktif içerik teorileri, çalışanların adaletli bulmadıkları davranışlarla karşılaştıklarında nasıl tepki verdiklerini anlamaya ve açıklamaya yönelik teorilerdir. Bu teoriler, bir örgütte çalışanların "kaynakların ve ödüllerin dağıtımında algıladıkları görelî adaletsizliklere karşı gösterdikleri tepkiler" üzerine odaklanmaktadır (Greenberg, 1987, s. 11). Örgütsel adalet literatürüne bakıldığında, adaletle ilgili teorilerin çoğunlukla reaktif-içerik yönelimli olduğu görülmektedir. Reaktif içerik teorilerinin temel özelliği, insan kaynaklarının adaletsizlikle karşılaştığında tepki vererek, örgütsel adaletsizliğe karşı sessiz kalmaması ve olumsuz davranışlar sergilemesidir. Reaktif içerik teorileri arasında sayılabilecek başlıca teoriler (Greenberg, 1987, 1990);

- Homans'ın 1961'de geliştirdiği Dağıtım Adaleti Teorisi,
- Adams'ın 1965'te geliştirdiği Eşitlik Teorisi,
- Walster ve Berscheid'nin 1973'de geliştirdiği Eşitlik Teorisi ve
- Crosby'nin 1976'da geliştirildiği Görelî Yoksunluk Teorisidir.

Bu teorilerin ortak noktası, çalışanların "adil olmayan ilişkilere ve uygulamalara karşı olumsuz duygular sergileyerek tepki vermek hususunda ortak bir yönelimi paylaşmalarını

ve bu sayede çalışanların adaletsizlikten kaçınmaya motive olacakları”dır (Greenberg, 1987, s. 11-12).

2.2.1.1. Homans Dağıtım Adaleti Teorisi

Homans (1961), mutlak eşitliğin adaletin bir biçimi olmadığını ve örgütlerde organizasyonel düzeyde adaletin sağlanabilmesi için eşitliğe değil denklığe ihtiyaç duyulduğunu savunmaktadır. Bu doğrultuda, örgütlerde adaletin sağlanması, örgüt kaynaklarının herkes için eşit şekilde değil, her bireyi dengeleyecek şekilde dağıtılmasıyla mümkün olur. Homans’a göre, insan kaynağının emeği karşılığında elde ettiği gelir ile ortaya koyduğu emek arasında farklar oluşabilir. Eğer bir çalışan, verdiği emek karşısında elde ettiği kazancı yetersiz bulursa, adaletsizliğe uğradığını hissedebilir. Tersine, fazla karşılık alması durumunda ise, vicdanen rahatsızlık duyarak huzursuz olabilir (Akca, 2012, s. 42).

2.2.1.2. Adams Eşitlik Teorisi

Adams’ın 1965 yılında geliştirdiği Eşitlik Teorisi, çalışanların örgütteki ödülleri (ücret, ilerleme vb.) ve yatırımlarını (yeteneği, deneyimi, kıdemi ve bilgisi gibi) diğer çalışanlarla kıyaslayarak bir adalet algısı oluşturduğunu öne sürmektedir. Kıyaslama sonucunda adaletsizlik algısı ortaya çıkarsa, çalışan olumsuz tutumlar ve davranışlar sergileyecek; ancak adalet algısı olumlu olduğunda, çalışan herhangi bir olumsuz tutum göstermeyecektir (Eroğlu, 1998, s. 288)

Adams, A.B.D.’nin önde gelen şirketlerinden General Electric’te yaptığı araştırmalarda, çalışanların örgüte olan katkılarının arttırılmasına yönelik bazı çalışmalar yapmıştır. Eşitlik teorisinin temel ilkelerinden biri, çalışanların, kendilerine adil davranılıp davranılmadığını belirlemek için örgüte yaptıkları katkılar ile örgütten sağladıkları kazanımlar arasındaki dengeyi incelemeleridir. Bu oran, başka bir çalışanın katkı ve kazanç oranı ile karşılaştırılır. Eğer oranlar eşitse, çalışan örgütün adil olduğunu düşünecek, aksi takdirde adaletsizlik algısı oluşacaktır (Cropanzano, Bryne, Bobocel ve Rupp, 2001).

Çalışanlar, katkı ve kazanım oranlarını kıyasladıkları diğer çalışanlarla aynı seviyeye getirebildiklerinde örgütün adil olduğunu kabul ederler. Ancak oranlar eşit

değilse, çalışanların örgütsel adalet algısı olumsuz yönde etkilenir. Eğer bir çalışan kendisini daha düşük bir katkı/kazanım dengesine sahip biriyle kıyasladığında bu durumdan mutsuz olur ve eşitliği sağlamak için çeşitli düşünce ve davranışlar sergiler. Bu davranışlar bazen olumlu ve makul, bazen de olumsuz olabilir. Diğer yandan, eğer bir çalışan daha yüksek bir katkı/kazanım oranına sahipse, vicdani bir sorumluluk hissederek eşitliği sağlamak için kendi kazanımlarını azaltabilir veya diğer çalışanların kazanımlarını artırabilir. Ayrıca kendi katkısını artırmayı veya diğer çalışanların katkılarını azaltmayı hedefleyebilir (Söyük, 2007, s. 37-38).

Eşitlik teorisi, çok sayıda araştırmada kullanılarak değerini kanıtlamış bir teoridir. Ancak bazı eksik tarafları bulunmaktadır. Örneğin, bir çalışan kendini karşılaştıracığı diğer çalışanı nasıl seçer? Çalışanın çalıştığı yere sağladığı katkılar ile elde edeceği kazanımlar nasıl değerlendirilir? Bu değerlendirmede kullanılacak kriterler nelerdir? Çalışanların sadece bir çalışana dayalı olarak değerlendirme yapması ne kadar doğrudur? Bu sorular, teorinin uygulanabilirliğini ve geçerliliğini sorgulayan noktalar arasında yer almaktadır (Robbins, 1994, s. 57-58).

2.2.1.3. Walster ve Berscheid Eşitlik Teorisi

Walster'nin eşitlik teorisi dört temel noktadan oluşmaktadır. Bunlar;

- Çalışanlar elde edecekleri ödülün maksimum seviyede olması için çalışırlar.
- Gruplar ortak ödül ve kazanımlarının eşit dağıtımını da sağlayacak sistem geliştirerek ödülü maksimum seviyeye çıkarmaya çalışırlar.
- Çalışanlar kendilerini eşitlikten uzak bir noktada gördüklerinde stres yaşarlar. Bu adaletsizliğin ne kadar çok olduğunu algıarlarsa o oranda yoğun stres yaşarlar.
- Eşitlikten uzak ilişkiler içinde olduğunu hisseden çalışan eşitliği tekrar sağlamak için çaba gösterecektir. Bunun da iki yolu bulunmaktadır. Ya kendi katkı ve kazanımlarını tekrar gözden geçirip değiştirerek eşitliği sağlayacaktır ya da diğer çalışanların katkısını ve kendi algısını değiştirip psikolojik eşitliği sağlayacaktır (Walster ve Berscheid, 1973).

Walster ve arkadaşlarının (1973) "Eşitlik Teorisi"ne göre, çalışanlar arasındaki eşitlik ve örgütsel adalet iki şekilde sağlanabilir. İlk olarak, kendisini diğer çalışanlarla kıyaslayıp bir eşitsizlik algılayan bir çalışan, fayda veya kazanımlarının artırılması

yoluyla "gerçek eşitlik" sağlanabilir. İkinci olarak ise, çalışanın kendisini kıyasladığı diğer çalışanların kazanımlarına ya da bu kazanımların algısına farklı anlamlar yükleyerek "psikolojik eşitlik" sağlanabilir (İçerli, 2010, s. 72-73).

2.2.1.4. Crosby Göreli Yoksunluk Teorisi

Bir başka önemli reaktif içerik teorisi, Crosby'nin (1976) "Görelî Yoksunluk/Mahrumiyet Teorisi"dir. Bu teorinin temel ilkeleri, ilk defa Stouffer ve arkadaşları (1949) tarafından ortaya konmuştur. Stouffer ve ekibi, Siyahi Amerikalı askerlerin askeri hizmetlerinden aldıkları tatmin seviyelerini incelediklerinde, Kuzey'deki Siyahi askerlerin daha iyi sosyoekonomik koşullara sahip olmalarına rağmen, Güney'deki Siyahi askerlerin askeri hizmetten daha fazla tatmin olduklarını gözlemlemişlerdir. Bunun nedenlerini araştırırken, Güneyli Siyahi askerlerin kendilerini Kuzeyli meslektaşlarıyla değil, daha çok Güney'deki sivil halkla kıyasladıkları ve bu kıyaslama sonucunda kendilerini daha ayrıcalıklı hissettikleri sonucuna varmışlardır. Görelî Yoksunluk Teorisi ile ilgili olarak organizasyonel düzeyde bir dizi çalışma yapılmış (Greenberg, 1987, s. 12) ve nihayetinde Crosby (1976) tarafından örgütsel adalet alanında teorik bir çerçeve olarak geliştirilmiştir.

Görelî Yoksunluk Teorisinin temelinde, bireylerin kendi durumlarını "üstleriyle kıyaslama" eğiliminde olmaları söz konusuyken, Eşitlik Teorisi ise bireylerin kendilerini "eşitleriyle kıyaslama" üzerine odaklanmaktadır (Cowherd ve Levine, 1992). Crosby'nin 1976 yılında geliştirdiği Görelî Yoksunluk Teorisi'nde, bireylerin elde ettikleri kazançları diğer bireylerle karşılaştırarak, kendi kazançlarının daha düşük olduğunu düşündüklerinde bir yoksunluk hissi yaşadıkları öngörülmektedir. Bu durum, özellikle örgüt içindeki ast-üst ilişkilerinde sıkça gözlemlenir ve çeşitli anlaşmazlıklara yol açarak adaletsizlik algısının oluşmasına yol açabilir. Neticede, bu mahrumiyet duygusu, küskünlük hissiyatını beraberinde getirebilir ve bireyde duygusal çöküntü ile olumsuz davranışların sergilenmesine yol açabilir (Greenberg, 1987, s. 12).

2.2.2. Proaktif İçerik Teorileri

Proaktif içerik teorilerinin temel odak noktası, adaletli dağıtımın nasıl sağlanacağıyla ilişkilidir (Greenberg, 1987). Bu teorilerin kökenleri, 1976 yılında Leventhal tarafından geliştirilmiş olan Adalet Yargı Teorisi'ne dayanır ve çalışanların,

çıktıları adil bir biçimde dağıtmak için gösterdikleri çabalar üzerine yoğunlaşır (Greenberg, 1987, s. 12). Diğer proaktif içerik teorisi ise Lerner'in geliştirdiği Adalet Güdüsü Teorisidir. Proaktif içerik teorilerinin, reaktif içerik teorilerinden farkı; proaktif içerik teorilerinin henüz adaletle ilgili bir sorun yaşanmazken, örgütsel uygulamalar ve kazanımların adaletli bir şekilde dağıtılmasına odaklanmasıdır.

2.2.2.1. Leventhal Adalet Yargı Teorisi

Adalet Yargı Teorisi, bireylerin elde ettikleri ödüllerin, örgüte sağladıkları katkılarla orantılı olmasını ve ödüllerin adil bir şekilde pay edilmesini esas alır. Bu teori, insan kaynağının farklı durumlarla karşılaştığında farklı ödül dağıtım yöntemlerinin uygulanması gerektiğini savunur (Leventhal, 1976). Leventhal, 1976 ve 1980 yıllarında yaptığı çalışmalarda, çalışanların ödüller ile örgüte sağladıkları katkıların dengeli olmasına büyük bir çaba gösterdiklerini belirtmiştir. Adalet Yargı Teorisine göre, çalışanlar, karşılaştıkları durumlara göre farklı dağıtım ilkeleri oluşturabilirler (Greenberg, 1987, s. 13).

Leventhal (1976), proaktif içerik teorilerinin temellerini atarak, adil bir paylaşım için çalışanların genellikle inisiyatif aldıklarını ifade etmişlerdir. Leventhal'ın "Adalet Yargı Modeli" ise, adaletin sağlanmasında eşitlik kavramının her durum için farklı bir biçimde uygulanması gerektiğini savunur ve mutlak eşitliğin her zaman yeterli olmayabileceğini belirtir. Leventhal'e göre, adalet bazen eşitsizlikle de sağlanabilir (Greenberg, 1987, s. 12-13). Örneğin, çocuklarına adaletli davranmak isteyen bir ebeveyn, üç yaşındaki bir çocuğa ile on beş yaşındaki bir çocuğa eşit miktarda yemek vermez. Çocukların farklı ihtiyaçları olduğu için bu durum, adaletsizlik değil, ihtiyaçlara dayalı adil bir yaklaşım olarak görülmelidir.

Leventhal (1976), ödüllerin eşit şekilde dağıtılmasının çoğunlukla yöneticilerin verimlilik artışı sağlama kaygısıyla ilişkili olduğunu belirtir. Ödül dağıtımında gizlilik önemli bir rol oynar; çünkü gizliliğin korunmaması durumunda çalışanlar, birbirlerinin performans verilerini bilerek değerlendirmelerde bulunabilir ve yöneticilerin adil olmayan kararlar verdiğini sorgulayabilirler. Bu, özellikle düşük performans gösteren çalışanlar için istenmeyen sonuçlara neden olabilir.

Leventhal'a göre, insanlar hak ettikleri ödülleri belirlerken birkaç farklı adalet

kuralına başvururlar. Bu kurallar; katkı kuralı, eşitlik kuralı ve ihtiyaçlar kuralıdır. Ayrıca, Leventhal'ın adalet yargı modeline göre bireyler, aldıkları ödüllerle ilgili adaletin nasıl değerlendirileceğine dair dört aşamalı bir sıralama izlerler: İlk aşama, bireyin hangi adalet kuralının uygulanacağına karar vermesidir. İkinci aşama, her kural için hak edilen ödüllerin miktarını ve türlerini tahmin etmektir. Üçüncü aşama, her bir kuralın temelinde hak edilen sonuçları birleştirmektir. Dördüncü aşama ise, bireyin aldığı ödülleri ve hak ettiği sonuçları karşılaştırarak adaletin değerlendirilmesidir (Scott, Colquitt ve Paddock, 2009).

Leventhal, adil dağıtım prosedürlerinin kişiler arasında zaman içinde tutarlılık gösteren, önyargı olmadan ve doğru bilgiye dayalı kaynak dağılımıyla karakterize olması gerektiğini savunmuştur (Greenberg, 1987, s. 55). Ayrıca, eşitlik kuralının bireylerin geniş çapta yaptıkları değerlendirmeleri kapsayamayacak kadar dar olduğunu da belirtmiştir (Leventhal, 1980, s. 4-5). Leventhal, sonuçların belirlenmesindeki süreçlere de odaklanarak, sonuçlara ilişkin adalet algılarının, bu süreçlerden etkilenebileceğini öne sürmüştür (Greenberg, 1987, s. 12). Bu yaklaşım, eşitlik teorisinden daha proaktif bir bakış açısı sunar (Blader ve Tyler, 2003, s. 747-758).

2.2.2.2. Lerner Adalet Güdüsü Teorisi

Lerner'in (1977) geliştirdiği "Adalet Güdüsü/Motivasyonu Teorisi" adalet kavramını etik bir bakış açısıyla ele alır. Teoriye göre, çalışanların adalet algılarını manipüle ederek örgütsel faydayı artırmaya çalışmak verimsiz bir çaba olacaktır. Adalet Güdüsü Teorisinde, ödüllerin dağıtımı sırasında uygulanması gereken bazı temel prensipler belirlenmiştir (Lerner, 1977, s. 36-45).

Lerner'in Adalet Güdüsü Teorisinde vurgulanan dört ana ilke bulunmaktadır. Bunlar kısaca şu şekildedir (Kılıçaslan, 2010, s. 27): İlk ilke, ödüllerin ve kazanımların, insan kaynağının performansına göre dağıtılması gerektiğini savunur (Rekabetçi pay dağılımı ilkesi). İkinci ilke, ödüllerin ve kazanımların tüm çalışanlar arasında eşit bir pay edilmesi gerektiğini ifade eder (Eşit pay dağılımı ilkesi). Üçüncü ilke, ödüllerin çalışanların örgüte sağladıkları faydaya göre dağıtılmasını öngörür (Eşit temelli pay dağılımı ilkesi). Dördüncü ilke ise, ödüllerin ve kazanımların çalışanların ihtiyaçları ve gereksinimlerine göre belirlenmesi gerektiğini savunur (Gerçek temelli pay dağılımı ilkesi).

Ödüllerin dağıtımına dair kararlar alınırken, hangi ilkelerin uygulanacağı oldukça önemlidir. Bu kararın şekillendirilmesinde asıl belirleyici faktör, ödülleri dağıtan yöneticiler ile dağıtımdan etkilenen çalışanlar arasındaki ilişki seviyesidir. Eğer yönetici ve çalışanlar yakın ilişkiler içindeyse, yönetici genellikle tanıdığı çalışanın ihtiyaçlarına göre bir dağıtım yapacaktır. Eğer arada sosyal mesafe veya resmi bir ilişki varsa, yöneticinin çalışanları sadece birey olarak değerlendirerek, ödülleri eşit bir şekilde dağıtması beklenir. Öte yandan, yönetici, çalışanların statü ve pozisyon farklılıklarını göz önünde bulundurarak dağıtım yapıyorsa, eşit temelli pay dağılımı ilkesini uygulayabilir. Çalışanların örgüte sağladıkları katkılarla orantılı ödüller alması, diğer çalışanlar için motive edici bir etkidir (Lerner, 1977, s. 7).

2.2.3. Reaktif Süreç Teorileri

Süreç teorileri, kararın alınması aşamalarında kullanılan yöntemlerin ne kadar adil olduğuna odaklanan teorilerdir. İçerik teorileri ile benzerlik gösteriyor gibi görünseler de, süreç teorileri hukuki temellere dayanmaktadır ve bu açıdan içerik teorilerinden farklıdır (Greenberg, 1987, s. 13). Süreç teorilerinin temel amacı, örgütlerde alınan kararlarda uygulanan süreçlerin adaletini sorgulamak iken, içerik teorileri, kararların sonuçlarının adil olup olmadığına odaklanır.

Reaktif süreç teorileri, karar alma sürecinde çalışanların uygulanan süreçlere nasıl tepki verdiklerini incelemektedir. Bu teoriye göre, kullanılan yöntemler, tarafların sahip olduğu kontrol düzeyine bağlı olarak farklılık gösterir. Taraflara sürecin kontrolünü sağlayan yöntemler, kontrolsüz yöntemlere kıyasla tüm tarafları daha fazla tatmin eder ve taraflarca daha kolay kabul edilir (Greenberg, 1987, s.14).

2.2.3.1. Thibaut ve Walker Süreç Adaleti Teorisi

Bu teoride, çatışan iki tarafın yanı sıra bir müdahale grubu da bulunarak, ortaya çıkan anlaşmazlıkların ortadan kaldırılması hedeflenmektedir. Çözüm süreci ise iki aşamadan oluşmaktadır. İlk aşama, çatışmanın çözülmesine yönelik kanıtların seçimi ve kontrolünü içerirken, bu aşama "süreç kontrolü" olarak adlandırılmaktadır. İkinci aşama ise, çatışmanın çözümü için kullanılan kararların belirlendiği aşamadır ve buna da "karar kontrolü" denilmektedir (Thibaut ve Walker, 1975, s.32). Anlaşmazlık çözümünde kullanılan kanıtların seçimi ve geliştirilmesinin denetimi, süreç kontrolü olarak

tanımlanırken; anlaşmazlığın sonucunu belirleme yeteneği ise karar kontrolü olarak kabul edilmektedir (Greenberg, 1987, s.14).

Son yıllarda örgüt araştırmacılarının, Thibaut ve Walker'ın süreç adaleti teorisini, iş performans değerlendirmeleri, iş uyuşmazlıkları çözümü gibi alanlarda kullanmaya başladıkları gözlemlenmektedir (Greenberg, 1987, s.14). Teoriye göre, bir mahkeme kararının oluşumunda üç ana taraf (davacı, davalı ve hâkim) yer almakta ve çözüm süreci iki aşamaya ayrılmaktadır. Birinci aşama, "kanıtların sunulduğu süreç aşaması" olarak tanımlanırken, ikinci aşama, bu kanıtların çözümde kullanıldığı "karar aşaması"dır. Anlaşmazlığı çözmek için kullanılan kanıtların seçimi ve geliştirilmesi sürecini kontrol etme yeteneği "süreç kontrolü" olarak, anlaşmazlığın sonucunu belirleme yeteneği ise "karar kontrolü" olarak adlandırılmaktadır. Thibaut ve Walker'ın bulguları, yasal prosedürlerin adil ve şeffaf bir biçimde işlemesi durumunda, kararın aleyhe olsa bile adaletli kabul edildiğini göstermektedir (Arpacı ve Arman, 2016, s.107). Yani, adalet anlayışını değiştirmiş ve adaletli bir kararın, yalnızca sonucunun değil, sürecinin de adil olması gerektiği görüşünü pekiştirmiştir.

2.2.4. Proaktif Süreç Teorileri

Leventhal, Karuza ve Fry (1980) tarafından geliştirilen “Dağıtım Tercihi Teorisi” ise en yaygın bilinen proaktif süreç teorisidir. Bu teori, dağıtım davranışlarını standartlaştırmayı amaçlayarak, Leventhal'ın Adalet Yargı Teorisi'nin bir devamı niteliğindedir (Söyük, 2007, s.42). Proaktif süreç teorileri, uygulamaların adil bir şekilde nasıl hayata geçirileceği ve hangi süreçlerin izleneceği sorularına yanıt ararken, reaktif süreç teorilerinden farklı olarak, çatışmaların çözülmesine odaklanmak yerine, adil dağıtım süreçlerinin uygulanmasına yoğunlaşmaktadır (Greenberg, 1987, s.14).

Proaktif süreç teorisi, Leventhal'ın (1976, 1980) Adalet Yargı Teorisi üzerine geliştirilmiştir ve bu yaklaşımın temelini Leventhal ve arkadaşlarının (1980) ortaya koyduğu Dağıtım Tercihi Teorisi oluşturur. Bu teori, örgüt içinde dağıtım yapan tarafın adalet anlayışını ve hedeflere ulaşmada yardımcı olan dağıtım süreçlerini incelemektedir. Dağıtım Adalet Teorisine göre, çalışanlar belirli hedeflere ulaşmak için çeşitli süreçleri farklı araçlar olarak kullanmakta ve hedeflerine en fazla katkı sağlayacağına inandıkları süreçleri seçmektedirler (Greenberg, 1987, s.15).

2.2.4.1. Leventhal, Karuza ve Fry Dağıtım Tercihi Teorisi

Leventhal, 1976 yılında ortaya koyduğu ve 1980’de geliştirdiği teorisiyle örgütsel adaletin dağıtımını, bu dağıtımın gerçekleştirildiği süreçsel kararlarla ilişkilendirerek açıklamıştır. Bu yaklaşım, proaktif süreç teorileri arasında yer almakta olup, özellikle adaletin dağıtılmasında izlenen prosedürleri vurgulamaktadır. Yani, işlemsel ya da diğer bir deyişle prosedürel adaletle ilgili kararların uygulanması nedeniyle, bu teori bu kategoride değerlendirilmektedir. Burada, dağıtımın nasıl gerçekleştirildiği ve süreçlerin adilliği üzerinde yoğunlaşmaktadır (Şaklak, 2018, s. 25).

Teoriye göre, yöneticiler dağıtım prosedürlerini seçerken, bu prosedürlerin adalet sağlama düzeyini göz önünde bulundururlar. Adaleti en üst seviyede sağlayan prosedür, en çok tercih edilen dağıtım prosedürü olur. Dağıtım kararları yerine, bu kararların hangi prosedürler ile alındığına odaklanan dağıtım tercihi teorisi, bu özelliği ile proaktif süreç teorisi olarak kabul edilmektedir. Dağıtım tercihi teorisine göre, adaletin sağlanmasında uygulanması gereken prosedürler şu şekilde sıralanabilir (Greenberg, 1987, s. 14):

- Çalışanlara karar verenleri seçme hakkı tanımak,
- Karar alırken kullanılan kuralların tutarlı olmasını sağlamak,
- Doğru ve güvenilir bilgi kullanımı,
- Karar verme sürecinin yapısını ve içeriğini belirlemek,
- Çalışanları önyargılardan koruyacak önlemler almak,
- Çalışanların itirazlarını ve geri bildirimlerini dikkate almak,
- Prosedürlerin gerektiğinde değiştirilmesine imkan sağlamak
- Dağıtım kararlarının prosedürlerinde, etik standartların kullanılmasını sağlamak.

2.3. ÖRGÜTSEL ADALETİN BOYUTLARI

Bu bölümde, örgütsel adaletin farklı boyutları ele alınacaktır. İlk çalışmalarda, örgütsel adalet genellikle sadece dağıtım adaleti açısından incelenmiştir (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter ve Ng, 2001). Yapılan araştırmalar sonucunda, örgütsel adaletin yalnızca dağıtımın adil olmasıyla sınırlı olmadığı, aynı zamanda bu dağıtımın yapıldığı süreçlerin de adil olması gerektiği vurgulanmıştır. Bu bağlamda, süreç adaleti, prosedürel adalet ve işlemsel adalet gibi kavramlar gündeme gelmiştir (Greenberg, 1990, s. 402). Araştırmacılar, örgütsel adaletin sınıflandırılması konusunda farklı görüşler

sunmuşlardır. Bazı araştırmacılar örgütsel adaleti yalnızca dağıtım adaleti ve prosedürel adalet olmak üzere iki boyutta incelemişlerdir (Greenberg, 1987). Bazı araştırmacılar ise, örgütsel adaleti; dağıtım adaleti, prosedürel adalet ve işlemsel adalet olmak üzere üç başlık altında ele almışlardır (Cropanzano, Bowen ve Gilliland, 2007).

Örgütsel adalet literatürünü incelediğimizde, örgütsel adaletin alt boyutlarının genellikle dağıtım adaleti, etkileşim adaleti ve prosedürel adalet ile ilişkili olduğu görülmektedir. Araştırmacılar, dağıtım adaleti ve etkileşim adaletini ele aldıktan sonra 3. boyut olarak bazen prosedürel adalet, bazen işlemsel adalet veya süreç adaleti kavramlarından birini kullanmaktadır. Aslında bu üç kavram birbirinin yerine kullanılabilir eşdeğer terimlerdir. Ulusal literatürde, prosedürel adalet kavramı daha fazla tercih edilmiştir (Özyer ve Azizoğlu, 2014; Mumcu ve Döven, 2016; Mumcu, 2020). Bu nedenle, bu çalışmada örgütsel adaletin alt boyutları olarak dağıtım adaleti, etkileşim adaleti ve prosedürel adalet olarak alınacaktır.

2.3.1. Dağıtım Adaleti

Örgütsel adaletle ilgili ilk ortaya çıkan adalet türüdür.. Dağıtımsal adalet, çalışanların kazandıkları ödüllerin ve kaynakların adilliği konusunda nasıl algılar oluşturduklarını ifade eder (Colquitt, Conlon, Wesson ve Porter, 2001, s. 426). Dağıtım adaletinin temelinde "adalet", "eşitlik" ve "ihtiyaç" gibi kavramlar yer almaktadır (Luo, 2007, s. 646). Bu kavramları daha ayrıntılı şekilde; adalet, ödül dağıtımında çalışanların katkılarının dikkate alınması gerektiği ifade eder. Eşitlik, benzer görevleri yerine getiren çalışanlara eşit ücret verilmesi anlamına gelirken ihtiyaç ise, dağıtımın çalışanların bireysel ihtiyaçlarına göre yapılmasını ifade eder (Cropanzano, Bowen ve Gilliland, 2007, s. 36).

Dağıtım adaleti, birçok kuramdan beslenerek geliştirilmiştir. Bu teoriler arasında Adam'ın Eşitlik Teorisi, Deutsch'ın Dağıtım Teorisi, Leventhal'ın Adalet Yargı Teorisi ve Crosby'nin Görelî Yoksunluk Teorisi sayılabilir. Dağıtım adaletinin temelini ise eşitlik teorisi oluşturur. Çalışanlar; yeteneklerini kullanarak, emek, bilgi, beceri ve zekâ gibi unsurlarla örgütlerine katkı sağlarken, bu katkının karşılığında ücret, maaş ve ödüller alırlar. Dağıtımsal adaletin amacı, örgütün kaynaklarının hangi kriterlere göre dağıtıldığını ve bu dağıtımda adaletin sağlanıp sağlanmadığını belirlemektir. İnsanlar

adalet konusunda bir fikir birliğine vardıklarında, referans aldıkları kriterleri ve örnekleri genelleleyebilirler. Bu referanslar çok çeşitli olabilir, ancak sosyal anlamda karşılaştırmalar en dikkat çekicileridir. Örneğin, iki işçinin benzer işler için eşit ücret aldığında, her ikisi de durumdan memnun olacaktır. Ancak, biri diğerine kıyasla daha yüksek bir ücret aldığında, bu durum diğer çalışanda suçluluk hissine yol açabilir. Diğer taraftan, daha düşük ödeme alan çalışan olumsuz bir tepki gösterebilir. Ancak, yüksek ödeme alan çalışanın sıkıntısı, düşük ödeme alan çalışanın sıkıntısından daha az olacaktır (Greenberg, 1996, s. 42).

Dağıtımsal adaletle ilgili yapılan birçok araştırma, kazançların ekonomik yönünü ön plana çıkarmaktadır. Ancak, dağıtımsal adaletin yalnızca ekonomik kazançlarla sınırlı görülmemesi gerektiği vurgulanmalıdır. Çünkü örgütlerdeki ödüller sadece ekonomik unsurlarla sınırlı değildir; sembolik değerleri de kapsamaktadır. Greenberg (1988), çalışanlara uygun bir ofis sağlanmaması durumunun bile adaletsizliğe yol açabileceğini ileri sürmüştür.

2.3.2. Prosedür Adaleti

Örgütsel adaletle ilgili yapılan ilk çalışmalar, örgütsel adaletin yalnızca dağıtım adaleti boyutuyla sınırlı olduğunu savunmuştur. Ancak, 1975 yılında Thibaut ve Walker, örgütsel adaletin yalnızca dağıtım adaletiyle açıklanamayacağını vurgulamış ve bu alanda prosedürel adaletin ikinci bir boyut olarak literatüre kazandırılmasına öncülük etmiştir (Greenberg, 1990, s. 402). Thibaut ve Walker, mahkemelerde yaptıkları araştırmalarla, tartışma ve çözüm süreçlerinin nasıl tepki verdiğini incelemişlerdir. Bu araştırmada, tartışmacıların çözüm süreçleri üzerindeki kontrol oranı (süreç kontrolü) ile, sonuçları belirleme hakkı (karar kontrolü) arasında farklılıklar gözlemlenmiştir. Araştırma, bireylerin yalnızca karşılaştıkları sonuçları değil, bu sonuçların elde edilme süreçleri üzerindeki kontrollerini de değerlendirdiklerini ortaya koymuştur. Bu bulgular, örgütsel adaletin işlemsel (prosedürel) boyutunun keşfedilmesine yol açmıştır (Colquitt ve Chertkoff, 2002, s. 959).

Prosedürel adalet, örgüt içindeki kaynakların dağıtım süreci, karar verme süreçleri ve çatışma çözüm yolları gibi süreçlerle ilgilidir (Folger ve Cropanzano, 1998, s. 26-27). Bu adalet türü, örgütlerde kurumsal kararların alınması ve bu kararların uygulanmasında izlenen süreçlere odaklanır (Greenberg, 1987, s. 10). Prosedürel adalet, örgütteki

meşruiyetin sağlanabilmesi için temel bir unsurdur, çünkü meşruiyet, yalnızca adil sonuçların değil, bu sonuçlara ulaşırken izlenen süreçlerinde adil olması durumunda elde edilebilir (Folger, 1987, s. 144).

Çalışanlar, sonuçları adaletsiz olarak algıladıklarında ancak prosedürlerin adil olduğuna inandıklarında, dağıtımsal adaletin olumsuz etkilerini hafifletebilirler. Bu durum, yetkin olmayan çalışanların kaynakların dağıtılmasına ilişkin olumsuz tepkilerinin, süreçlerin adil uygulanması sayesinde azalabileceğini gösterir (Gelens, Dries, Hofmans ve Pepermans, 2013, s. 348). Prosedürel adalet, performans değerlendirmeleri, kariyer planlaması, ödüllendirme ve terfi gibi alanlarda da çalışanlar için önemlidir, çünkü bu süreçlerin adil şekilde uygulanması, çalışanların güvenini kazanmayı sağlar (Eren, 2017, s. 552).

Prosedürel adalet, yöneticiler ve örgüt tarafından şekillendirilen iki temel boyuttan oluşur. Yöneticilerin kararları uygularken adaletli tutum sergilemeleri, örgütsel boyutta ise ilke ve politikaların adil şekilde uygulanması önemlidir (Kim, 2005, s. 137). Thibaut ve Walker, işlemsel adaletin önemini vurgularken, Leventhal (1980) karar alıcıların seçimi, ödül dağıtım kuralları, bilgi toplama yöntemleri ve güç istismarına karşı alınan önlemler gibi unsurların adil bir şekilde değerlendirilmesi gerektiğini belirtmiştir (Greenberg, 1990, s. 403-404).

Prosedürel adalet uygulamaları çoğunlukla liderlerin ve yöneticilerin davranışlarına dayanır. Yapılan bir çalışmada, prosedürel adaletin, yönetimle olan güven ilişkisi üzerinden dağıtım adaletine göre daha güçlü bir bağ oluşturduğu tespit edilmiştir (Yılmaz, 2004, s. 20). Ayrıca, Bos (2001) yaptığı bir araştırmada, çalışanların yöneticilerine duyduğu güvenin düşük olduğu durumlarda, örgütsel adaletin kararları, örgüt içindeki prosedürlere dayandırılarak değerlendirilmektedir (Bos, 2001, s. 257).

Leventhal (1980, s. 40-46), örgüt içinde işlemsel adaletin sağlanabilmesi için yerine getirilmesi gereken altı temel kuralı belirlemiştir. Bu kurallara ilişkin açıklamalar kısaca şu şekildedir (Ünler, 2015, s. 6):

- Tutarlılık Kuralı: Bu kural, ödüllerin ve kaynakların tüm potansiyel alıcıları için benzer prosedürlerin uygulanmasını ve hiçbirine özel avantaj sağlanmamasını ifade

eder.

- Önyargıyı Bastırma Kuralı: İnsanların hak ettikleri kazançların önyargılardan arınmış bir değerlendirme süreciyle korunmasını ifade eder.
- Doğruluk Kuralı: Bu kurala göre, bireylerin prosedürel adalet yargılarının toplanması ve işlenmesi sırasında olabildiğince hata yapmaktan kaçınılmasını, doğru ve güvenilir bilgiye dayalı kararlar alınmasını ifade eder.
- Doğrulama/Düzeltilme Kuralı: Algılanan adalet düzeyinin artabilmesi için, dağıtım sürecinin çeşitli aşamalarında alınan kararların gözden geçirilmesi ve gerektiğinde düzeltici önlemlerin alınması gerektiği ifade eder.
- Temsiliyet Kuralı: Prosedürel adalet, tüm etkilenen bireylerin görüşlerini ve temsillerini yansıtacak şekilde şekillendirilmesini ifade eder.
- Etik Kuralı: Dağıtım prosedürlerinin, bireylerin kabul ettiği temel ahlaki ve etik değerlere uygun olması gerekliliğini ifade eder.

Araştırmalar, süreç adaletine uyulduğunda, dağıtım sonuçları bireyin beklentilerinin altında bile olsa, bu kararların daha kolay kabul edildiğini göstermektedir. Örneğin, zam oranı belirlenirken örgütün performans değerlendirme ve ödül prosedürlerinin adil bir şekilde uygulandığı görülüyorsa, düşük bir zam bile çalışanlar tarafından kabul edilebilir. Prosedürel adaletin sağlandığı durumlarda, kaynakların eşit bir şekilde dağılmaması bile, liderlerin astları tarafından olumlu bir şekilde değerlendirildiği görülmüştür (Scandura, 1999, s. 28).

2.3.3. Etkileşim Adaleti

Bies ve Moag (1986), işlemlerin adil bir şekilde yapıldığı algısının oluşabilmesinde iletişimin önemine dikkat çekmiş ve bu kapsamda etkileşim adaleti kavramını literatüre kazandırmışlardır. Etkileşimsel adalet, örgütsel süreçlerin ve kararların uygulanmasında kullanılan iletişim biçiminin, çalışanlar tarafından nasıl algılandığını ifade eder (Colquitt, 2006, s. 110). Bu boyut, örgütsel adaletin sosyal yönü ile ilgilidir ve adaletin sağlayıcısı ile alıcıları arasındaki etkileşim süreçlerinde nezaket, saygı, açıklık, dürüstlük gibi unsurları kapsar.

Etkileşimsel adalet, bireylerarası ilişkilerin kalitesiyle bağlantılıdır ve işlemsel adaletin sosyal boyutu olarak kabul edilir (Cropanzano ve Greenberg, 1997, s. 317). Bies

ve arkadaşları, etkileşimsel adaleti; yöneticilerin işgörenlere karşı dürüst davranmalarını, onlara değer vermelerini, saygı göstermelerini ve gerektiğinde tüm bilgilendirmeyi şeffaf bir şekilde yapmalarını vurgulamışlardır (Gelens, Dries, Hofmans ve Pepermans, 2013, s. 344). Bu boyut, insan ilişkilerine ve sosyal etkileşimlere odaklandığı için kişilerarası ilişkilerin bu boyutta önemli bir yeri vardır (Ramamoorthy ve Flood, 2004, s. 249).

Greenberg, etkileşimsel adaletin sağlanmasında iletişimin önemine vurgu yaparak, çalışanların hatalarını ya da olumsuz davranışlarını, insan onuruna saygılı bir şekilde ve nezaket çerçevesinde dile getirilmesinin adalet algısını güçlendirdiğini belirtmiştir (Greenberg, 2006, s. 61). Örgüt içinde, çalışanlar ile yöneticiler arasındaki iletişimin saygılı ve adil bir şekilde kurulması, etkileşimsel adaleti artırmakla kalmaz, aynı zamanda örgütteki stres seviyelerini düşürür ve direnci azaltır.

Etkileşimsel adaletin sağlanmasında karar verenlerin, çalışanlara duyarlı ve saygılı davranması önemlidir. Etkileşimsel adaletin işgören sadakati üzerinde de önemli etkileri vardır. Etkileşim aracılığıyla, işgörenlerin ihtiyaçları ve deneyimleri hakkında bilgi edinilmesi, onların örgüte yönelik bağlılıklarını artırır (Demirel, 2009, s. 121).

Moorman'a göre, çalışanların etkileşim adaleti algısını, yöneticinin adil olup olmadığı belirler. Çalışanlar, yöneticilerini adil bulduklarında, sonuçlar her ne kadar dışsal zorlamalarla dağıtılmış olsa da, etkileşim adaleti algısında artış gözlemlenir (Moorman, 1991, s. 847). Bies ve Moag'a göre ise, çalışanlar, yöneticilerinin kendilerine sağladığı bilgilerin güvenilir ve tam olduğuna inandıklarında yöneticilerini adil olarak algırlar (Beugre, 2002, s. 1095). Ayrıca, Bies ve Moag, kurumsal bir işe alım ortamında, kişilerarası davranışlardaki adaletle ilgili dört kriter belirlemişlerdir:

- Doğruluk Kriteri: Karar verilirken açık bir iletişim kurulmalı ve gerekçeler samimi bir şekilde sunulmalıdır.
- Saygı Kriteri: Çalışanlara nazik ve onurlarını zedelemekten davranılmalıdır.
- Uygunluk Kriteri: Önyargı yaratabilecek ve ayrımcılık yapabilecek sorulardan kaçınılmalıdır.
- Gerekçelendirme: Alınan kararların gerekçeleri yeterli şekilde açıklanmalıdır.

Örgütlerde etkileşimsel adalet algısını artırmak için, yöneticilerin duyarlı, nazik

bir şekilde davranarak ve çalışanlarla empati kurarak bu süreçleri yönetmeleri önemlidir. Ayrıca, kararlarla ilgili açıklamalar yapmak ve çalışanlara geri bildirim sağlamak, örgüt içindeki tutum ve davranışları iyileştirmeye yardımcı olur. Saygılı ve kibar bir dil, etkileşimsel adaletin olumlu yönde algılanmasında etkili bir araçtır (Beugre, 1998, s. 99-100).

2.4. ÖRGÜTSEL ADALETE ETKİ EDEN FAKTÖRLER

2.4.1. Örgütsel Adalet Etki Eden Kişisel Faktörler

Çalışanların kişisel özellikleri ve kültürel yapıları, örgütsel adalet algılarında farklılıklar yaratabilmektedir (Cüceloğlu, 2017, s. 135). Bu bağlamda, kişisel özelliklerin örgütsel adalet algılarındaki etkilerini daha ayrıntılı incelemek için aşağıdaki faktörler ele alınacaktır.

Tablo 2. 2. Örgütsel Adalet Etki Eden Kişisel Faktörler

Örgütsel Adalet Etki Eden Kişisel Faktörler	
Cinsiyet	Unvan
Eğitim Düzeyi	Yaş
Gelir Düzeyi	Medeni Durum
Örgütte Geçirilen Süre	

Cinsiyet: Literatürde cinsiyetin örgütsel adalet algısı üzerindeki etkisi sıkça incelenmiştir. Çalışanların bireysel özellikleri ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalar, cinsiyetin tüm adalet türleriyle bağlantılı olduğunu göstermektedir (Altunel, 2015, s. 26). Cinsiyetin örgütsel adaletle ilişkisi, bir örgütün iletişim, problem çözme, iş tatmini ve işe bağlılık gibi pek çok yönünü etkileyebilir. Toplumsal cinsiyetin örgütsel adalet algısı üzerindeki etkisini araştıran bir çalışmada, kadınların dağıtım adaletini erkeklere göre daha yüksek önceliklendirdiği, ancak prosedürel adaletin önceliklendirilmesinde erkeklerin kadınlardan daha yüksek puan aldığı bulunmuştur. Etkileşimsel adaletin önceliklendirilmesinde ise cinsiyetler arasında anlamlı bir fark görülmemiştir (Simpson ve Kaminski, 2007, s. 66). Hem erkekler hem de kadınlar örgütte adaletsizlikle karşılaştıklarında olumsuz tepkiler vermektedir, ancak kadınlar adaletsizliğe karşı erkeklere göre daha fazla hoşgörü gösterme eğilimindedir (İnce, 2019, s. 107).

Eğitim Düzeyi: Eğitim düzeyi, bir toplumun gelişmişlik düzeyini belirleyen önemli bir faktördür. Örgütsel adalet ile eğitim düzeyi arasındaki ilişki üzerine yapılan birçok araştırma, örgütsel adalet algısının eğitim seviyesine bağlı olarak değiştiğini göstermektedir. Sanayi sektöründe yapılan bir çalışmada, eğitim düzeyi ile prosedürel adalet algısı arasında anlamlı ilişki (Yürür, 2008, s. 308), ilköğretim okulunda görev yapan öğretmenler arasında yüksekokul mezunu olanların, lisans mezunu öğretmenlere göre örgütsel adalet algılarının daha yüksek olduğu (Baş ve Şentürk, 2011, s. 43), Kamu sektöründe yüksek lisans mezunu çalışanların, ortaokul mezunu çalışanlara göre daha yüksek dağıtımsal adalet algısına sahip oldukları (Tetik, 2012, s. 246) ortaya konulmuştur.

Eğitim seviyesi arttıkça, çalışanlar kararlara katılım için yüksek beklentilere sahip olabilirler, bu beklentilerin karşılanmaması durumunda memnuniyetsizlik duygusu ortaya çıkabilir ve bu da adil davranılmadığı algısına yol açar (Koyuncu, 2019, s. 22). Literatürdeki araştırmalar, çalışanların eğitim düzeyi yükseldikçe örgütsel adalet algılarının azalabileceğini göstermektedir.

Gelir Düzeyi: Çalışanların gelir düzeyinin, örgütsel adalet algılarını doğrudan etkilediğine dair birçok araştırma mevcuttur. Ücret, çalışanlar için önemli bir konudur ve ücret farklılıkları bile, çalışanların haksızlığa uğradığı algısına yol açarak örgütsel adalet algısını olumsuz etkileyebilir (Budak ve Tolay, 2018: 176). Ödüllendirme sistemi, parasal ve parasal olmayan kazançlar aracılığıyla çalışanların motivasyonunu da etkiler (Canman, 1995, s. 200).

Gelir seviyesi ve örgütsel adalet üzerine yapılan araştırmalar, farklı adalet boyutlarına göre farklı sonuçlar ortaya koymaktadır. 2010 yılında yapılan bir araştırmada, kamu ve özel bankacılık sektörlerinde yüksek gelire sahip çalışanların, düşük gelirli çalışanlara göre daha olumlu örgütsel adalet algısına sahip oldukları gözlemlenmiştir (Bülbül, 2010, s. 108). Sağlık personeliyle yapılan bir araştırmada, örgütsel adaletin etkileşim adaleti ve dağıtım adaleti boyutlarının anlamlı olduğu belirlenmiştir (Keklik ve Coşkun Us, 2013, s. 154). Özel sağlık kuruluşu çalışanlarıyla yapılan başka bir çalışmada ise, gelir düzeylerine göre dağıtımsal ve bilgisel adalet algılarının farklılık göstermediği; ancak işlemsel adalet ve kişilerarası adalet algılarının gelir düzeyine göre farklılıklar gösterdiği vurgulanmıştır (Deniz, Çimen ve Özşarı, 2016, s. 339).

Genel olarak, gelir düzeyi ile örgütsel adalet algıları arasında olumlu bir ilişki olduğu söylenebilir. Yani, gelir düzeyi yüksek olan çalışanların örgütsel adalet algıları da daha yüksek olmaktadır.

Örgütte Geçirilen Süre: Örgütte çalışma süresi ile örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalardan elde edilen sonuçlar çelişkili olmuştur. Bazı çalışmalara göre, çalışanların örgütte geçirdikleri süre arttıkça, yaşadıkları olumlu ve olumsuz olaylar da artmakta ve bunun sonucunda uzun süre boyunca yaşanan olumsuz deneyimler, örgütsel adalet algılarını olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Uysal, 2014, s. 37). Ayrıca, çalışma süresi arttıkça çalışanların örgütlerinden beklentilerinin de yükseldiği ve bu beklentiler karşılanmadığında dağıtım adaleti algılarının azaldığı belirtilmektedir (Söyük, 2007, s. 180).

Öğretmenler ve idareciler üzerinde yapılan bir araştırmada, 16 ila 20 yıl arasında örgütte kalan öğretmenlerin, daha kısa süredir çalışan öğretmenlere kıyasla daha yüksek örgütsel adalet algısına sahip olduğu gözlemlenmiştir (Kılıç ve Demirtaş, 2015, s. 46-55). Giresun belediyesi çalışanları üzerinde yapılan başka bir çalışmada ise, işlemsel ve etkileşimsel adalet algıları ile örgüde geçirilen süreler arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Ancak örgütte bir yıldan az süredir çalışanların, daha uzun süredir çalışanlara göre daha yüksek dağıtım adaleti algısına sahip oldukları bulunmuştur (Korkmaz, 2017, s. 76-77). Akademik personel üzerinde yapılan bir başka araştırmada ise, etkileşimsel adalet algısının çalışma süresine bağlı olarak farklılaştığı, ancak dağıtımsal, işlemsel ve genel örgütsel adalet algılarında çalışma süresine göre anlamlı bir fark bulunmadığı belirlenmiştir (Şengül, 2019, s. 84).

Unvan: Örgütsel adaletin etkileyebilecek bireysel özelliklerinden biri de çalışanın unvanıdır. Unvan, bir kişinin örgüt içindeki hiyerarşik konumunu belirler ve bu durum, bireylerin örgütlerinden beklentilerini değiştirerek, adalet algılarını da etkiler. Çeşitli çalışmalar, örgütlerde yönetim kademelerinde bulunan çalışanlar ile alt kademelerdeki çalışanlar arasında örgütsel adalet algılarının farklılık gösterdiğini ortaya koymuştur (İrdem, 2020, s. 27). Genellikle yöneticilerin örgütsel adalet algılarının, alt kademelerdeki çalışanlardan daha yüksek olduğu söylenebilir (San ve Yalçıntaş, 2017, s. 510). Bunun sebebi, yöneticilerin örgütsel kararları veren ve adaletin sağlanmasında belirleyici olan taraf olmalarıdır (Beugre, 2002: 1098; Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010).

Çanakkale İl Emniyet Müdürlüğü'nde görevli personellerle yapılan bir araştırma da, örgütsel adalet algısının mesleki pozisyonlar ve medeni durum gibi faktörlere göre değişkenlik gösterdiğini ortaya koymuştur (Akatay, Yücekaya ve Kısacık, 2016, s. 483). Ayrıca, akademisyenler arasında yapılan başka bir çalışmada, akademik unvan ile işlemsel adalet algıları arasında anlamlı farklar bulunmuştur. Özellikle öğretim üyelerinin işlemsel adalet algılarının, öğretim görevlisi ve araştırma görevlilerine göre daha yüksek olduğu saptanmıştır (Işıkkay, 2018, s. 167).

Yaş: Yaş, bireylerin hayata bakış açısını, düşünce tarzını ve davranışlarını etkileyen önemli demografik faktörlerden biridir. Genç bir bireyle yaşça ilerlemiş bir bireyin adalet algısı genellikle farklılık göstermektedir. Çalışanların yaşları ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkiyi inceleyen pek çok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalarda, genellikle farklı sonuçlar elde edilmiştir.

Literatürde, yaş arttıkça örgütsel adalet algısının da arttığına dair bulgular öne çıkmaktadır (Goldman, 2001: 361). Yaş, cinsiyet ve etnik yapı gibi faktörler özellikle prosedür adaleti algısıyla ilişkilidir (Colquitt, 2002, s. 100). Türkiye'de yapılan bir araştırma, doktorların örgütsel adalet algılarının yaş ve cinsiyet faktörlerine göre anlamlı şekilde farklılık gösterdiğini ve yaş ilerledikçe adalet algılarının arttığını ortaya koymuştur (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010, s. 80). Bu bulgular, yaşla birlikte örgütsel adalet algılarının artış gösterdiğini destekler niteliktedir.

Tecrübe ve çalışma deneyimi açısından daha fazla olgunlaşmış olan yaşlı çalışanlar, organizasyon içindeki adalet algısını daha farklı bir perspektiften değerlendirebilirler. Genç çalışanlar, yeteneklerine ve eğitimlerine uygun işler talep ederken, orta yaş grubundaki çalışanlar iş ortamına daha alışkındır ve genellikle örgütsel adalet algıları daha pozitif yöndedir. Bu yaş grubundaki çalışanlar, iş değiştirme imkânlarının azalması nedeniyle daha iyimser bir tutum sergileyebilirler. Yaşlı çalışanlar ise daha fazla stres ve zorluklardan kaçınma eğilimindedir ve sağlıklı çalışma ortamlarına karşı daha hassas olabilirler (Güven, Bakan ve Yeşil, 2005, s. 130-135).

Kamu ve özel sektör çalışanları arasında yapılan bir araştırma, yaşın etkileşimsel, işlemsel ve dağıtımsal adalet algılarında belirli farklılıklara yol açtığını göstermiştir (İnce, 2019, s. 110). Bununla birlikte, literatürde yaşın örgütsel adalet algısını etkilemediği ve

bazı çalışmalarda ise yaş ilerledikçe adalet algılarında düşüş eğilimi gözlemlendiği araştırmalar da mevcuttur (Meydan, 2010, s. 81).

Medeni Durum: Örgütsel adalet ile medeni durum arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalara göre, bekâr çalışanların evli çalışanlara kıyasla daha yüksek örgütsel adalet algısına sahip oldukları görülmüştür (Akduman, Yüksekbilgili, Hatipoğlu, 2015, s. 9). Ancak, 2010 yılında yapılan başka bir çalışmada, özel sektörde evli çalışanların, bekâr çalışanlara göre daha yüksek örgütsel adalet algıladığı tespit edilmiştir (Yavuz, 2010, s. 310). Bu bulgular, medeni durumun örgütsel adalet algıları üzerinde farklı etkiler yaratabileceğini göstermektedir. Medeni durum, örgütsel adaletin üzerinde etkili olduğu düşünülen kişisel faktörlerden biri olmasına rağmen, tam anlamıyla tahmin edici bir kontrol değişkeni olmayıp, iş ortamı koşullarında dikkate alınması gereken bir faktördür.

2.4.2. Örgütsel Adalet Etki Eden Kurumsal Faktörler

Örgütsel adalet bir takım örgütsel faktörlerden etkilenmektedir. Örgütsel adalet etki eden kurumsal faktörler Tablo 2.6’da görülen başlıklar altında incelenmiştir.

Tablo 2. 3. Örgütsel Adalet Etki Eden Kurumsal Faktörler

Örgütsel Adalet Etki Eden Kurumsal Faktörler	
Örgüt Yapısı	Örgüt İçi İletişim
Örgüt Düzeyi	Liderlik Davranışları
Kararlara Katılım	

Örgüt Yapısı: Örgütlerin yapısı, yaptıkları işlere göre farklılık gösterir ve çalışanların örgütsel adalet algılarını etkileyen önemli faktörler arasında yer alır. Örgüt yapısı, örgüt kurallarına göre üyelerden beklenen davranışları, karar alma süreçlerini ve üyeler arasındaki iletişimi kapsar. Bunun yanı sıra, örgütsel ilişkilerin hem resmi hem de gayri resmi yönlerini de içine alır. Yapılan araştırmalar, örgüt yapısının çevresel değişim, örgütsel büyüklük, üretim teknolojisi ve strateji ile birlikte örgüt performansını etkileyen önemli bir faktör olduğunu ortaya koymuştur (Ambrose ve Schminke, 2003, s. 295).

Örgüt yapısı, örgütsel ilişkiler üzerinde de etkili olmaktadır. Organik örgüt yapılarında, iletişim kanalları açık ve esnek olduğundan, sosyal iletişim ve etkileşim adaleti düzeyi daha yüksektir. Öte yandan, mekanik örgüt yapısında süreç adaleti ve etkileşim adaleti organik yapılarla kıyaslandığında farklılıklar gösterir. Dağıtım adaleti ve ödüllendirme sistemi de örgüt yapısının önemli bir yansımasıdır. Merkeziyetçi

örgütlerde, karar alma sürecine katılım ve yetki hiyerarşisi, gücün tek elde toplanması nedeniyle sınırlıdır ve bu durum süreç adaleti algısını olumsuz etkileyebilir (İçerli, 2009, s. 91-98). Ayrıca, örgütlerde kuralların yazılı olarak belirlenmesi ve tüm çalışanlara eşit uygulanması gibi biçimsel öğelerin artması, etkileşim adaleti algısını iyileştirebilir (Schminke, Ambrose ve Cropanzano, 2000, s. 892-894).

Mumcu ve Döven (2016), Tokat ili bankacılık sektöründe yaptıkları "Etik İklim ve Algılanan Örgütsel Adalet İlişkisi" isimli çalışmada, etik iklim ile algılanan örgütsel adalet arasında pozitif bir ilişki bulunduğunu, etik iklimin banka çalışanlarının adalet algılarını tüm boyutlarda olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir.

Örgüt Düzeyi: Örgütün düzeyindeki dinamiklerin uyumlu olması, örgütsel adaletin sağlanması için olumlu bir altyapı oluşturur. Örgütsel adalet üzerine yapılan araştırmalar, organizasyonlardan topluma, toplumdan sosyal gruplara ve çevrenin etkileşimine kadar geniş bir yelpazeye yayılmaktadır (Opatow, 1996, s. 213). Örgütsel adaletin boyutları, kişiler arası ve gruplar arası adaletin hem bireyler hem de örgütler üzerindeki etkilerini içermektedir. Yapılan birçok çalışmada, örgüt içindeki etkinliğin ve istikrarın, örgütsel adaletin oluşumuna katkıda bulunduğu kanıtlanmıştır (Provan, Lamb ve Doyle, 2004, s. 117). Çin'de gerçekleştirilen bir araştırmada ise, örgüt düzeyi ve örgütsel adalet arasındaki ilişki incelenmiş ve prosedür adaletin düşük seviyelerde algılanırken, dağıtım adaletinin daha yüksek düzeyde algılandığı tespit edilmiştir (Begley, Lee ve Hui, 2006, s. 705-721).

Kararlara Katılım: Örgütlerin işleyişini sürdürebilmeleri için kararlar almak, örgüt için en kritik süreçlerden biridir. Bazı örgütlerde kararlar sadece üst düzey yöneticiler tarafından alınırken, bazı örgütlerde ise tüm çalışanların karar alma süreçlerine katılımı sağlanmaktadır. Çalışanların kararlara katılma düzeyi, örgütsel adalet algılarını etkileyen önemli bir faktördür. Kararlara katılma, karar verme sürecinin örgüt üyeleriyle paylaşılması anlamına gelir. Örgütsel ve çalışanlara ilişkin yönetsel kararların alınmasında, karar veren taraf yalnızca yöneticiler olmamalıdır. Kararların tarafsız bir şekilde alınması ve karar vericilere güven duyulması, prosedür adaletinin inşa edilmesine katkı sağlar. Örgüt içindeki ücret ve ödüllerle ilgili kararların şeffaf ve adil bir şekilde alınması da prosedür adaletini artıran önemli bir etmendir (Folger ve Konovsky, 1989, s. 115-130). Mersin'deki lise öğretmenleri üzerine yapılan bir çalışmada ise, öğretmenlerin

okulda alınan kararlara katılımının örgütsel adalet algılarını artırdığı sonucuna ulaşılmıştır (Alanoğlu ve Demirtaş, 2019, s. 7).

Örgüt İçi İletişim: Örgütsel iletişim, çalışanlar ile örgütün yönetim kademesi arasındaki haberleşme ve bilgilendirme ilişkisini ifade eder. Bu iletişim, çalışanların işlerine dair gerekli bilgileri edinmelerini sağlar ve aynı zamanda çalışanların diğer çalışanlarla ve yöneticilerle olumlu bir iletişim kurmasına olanak tanır. Örgüt içi iletişimin sağlıklı bir şekilde kurulması, çalışanlar arasındaki etkileşimi artıran önemli bir faktördür. Yöneticilerin, çalışanlarına saygı göstermesi, değer vermesi ve alınan kararlara ilgili gerekli bilgilendirmeleri yapması, çalışanların etkileşim adaleti algılarını olumlu yönde etkiler. İletişim, bilgilerin, düşüncelerin veya tutumların bir araç aracılığıyla aktarılması sürecidir. İletişim, hem bireysel hem de toplumsal düzeyde gerçekleştirilmektedir (Güney, 2017, s. 211). Örgüt içi iletişim düzeyi, çalışanların diğer çalışanlarla pozitif bir iletişim kurmalarını sağlayarak bireysel doyum oluşturan bir unsur olarak öne çıkar (Doğan, 2002, s. 72). Tekstil sektöründe yapılan bir araştırmada ise, örgüt içi iletişim ve örgüt prosedürleri ile ilgili yapılan bilgilendirmelerin, örgütsel adalet algılamalarını %81 oranında etkilediği bulunmuştur (Doğan, 2002, s. 76-77). Çünkü adil örgütsel politikalar ve prosedürlerin geliştirilmesi, bunların örgütte açıklanması, çalışanlarda şeffaf ve adil bir yönetim uygulandığı inancını oluşturur.

Liderlik Davranışları: Liderlik davranışları, örgütsel adalet algısını etkileyen ve hatta belirleyen kritik bir unsurdur. Liderin çalışanlarına adalet ilkesine uygun bir yaklaşım sergilemesi, çalışanların örgütsel adalet algılarının yüksek olmasına yol açar. Örgütlerin stratejik hedeflerine ulaşabilmesi ve çalışanların kendi motivasyonlarıyla faaliyet göstermeleri, büyük ölçüde liderlik biçimlerinin etkisine bağlıdır. Bir liderin en önemli özelliklerinden biri adaletli olmasıdır; çünkü adil olarak algılanmayan bir lider, etkili bir lider olarak kabul edilmez. Örgüt liderleri, adaletli bir çalışma ortamı yaratmak ve teşvik etmek amacıyla liderlik tarzlarını geliştirebilirler. Adalet odaklı liderlik, çalışanların adalet algısını olumlu yönde etkilemektedir (Strom, Sears ve Kelly, 2014).

Liderin benimsemiş olduğu liderlik tarzı ve sahip olduğu özellikler, örgütsel adaleti farklı açılardan etkiler. Demokratik, beşerî ilişkilere önem veren ve karizma sahibi liderler, örgütsel adaleti olumlu yönde etkilerken, otokratik liderlik tarzları, güven eksikliği yaratacağı için çalışanların örgütsel adalet algılarını olumsuz etkiler (Nayır,

2020, s. 46-47). Yöneticinin sadece bir liderlik tarzını benimsemesi durumunda, bu stilin negatif yönlerinden kaynaklanan riskler ortaya çıkabilir. Bu sebeple, liderin gerektiğinde farklı liderlik stillerinin olumlu yönlerinden yararlanabilecek birikime ve esnekliğe sahip olması gerekmektedir. Böylece örgütsel adalet algısı yüksek olan başarılı organizasyon yapıları oluşturulabilir (Demir, 2021, s. 60-63).

Özellikle etik liderlik, çalışanların örgütsel adalet algılarını önemli ölçüde etkiler. 2010 yılında eğitim sektöründe yapılan bir araştırmaya göre, yöneticilerin, astlarının değer yargıları, kültürleri ve gelenekleri doğrultusunda yönetim tarzı sergilemeleri, çalışanların örgütsel adalet algılarını artırmaktadır (Altinkurt ve Yılmaz, 2010, s. 463). Aynı yıl yapılan başka bir araştırma, etik liderlik tarzının iklimsel etik boyutuyla etkileşim adaleti arasında güçlü ve olumlu bir ilişki bulunduğunu ortaya koymuştur (Yıldırım, 2010, s. 108-109). Ayrıca, okul müdürlerinin etik liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel adalet algılarını pozitif yönde etkilediği, bu ilişkinin anlamlı bir şekilde var olduğu belirlenmiştir (Acar, Kaya ve Şahin, 2012).

Benzer şekilde, sağlık sektöründe yapılan bir çalışmada da yöneticilerin etik liderlik davranışlarının sağlık çalışanlarının örgütsel adalet algılarını etkilediği bulunmuştur (Çıraklı, Uğurluoğlu, Şantaş ve Çelik, 2014, s. 53-65). Etik liderler, çalışanlara karşı tarafsız, önyargısız ve eşit davranarak adaletli bir yönetim ortamı yaratır. Liderlik tarzlarının örgütsel adalet üzerindeki etkisi, öğretmenlerden sağlık çalışanlarına kadar geniş bir yelpazede incelenmiştir. Örneğin, dönüşümcü liderlik ile örgütsel adalet arasında pozitif bir ilişki bulunmuş (Kinter, 2020, s. 246-165) ve etik liderliğin örgüt kültürüne yönelik etkisinde örgütsel adaletin önemli bir aracılık rolü üstlendiği anlaşılmıştır (Kalfaoğlu, Attar ve Tekin, 2021).

2.5. ÖRGÜTSEL ADALETİN SONUÇLARI

Örgütsel adalet kavramı hakkında çalışmalar incelendiğinde; örgütsel adaletin birçok olumlu sonuçlar içerdiği aksi durumda adaletsizlik algısının olduğu örgütlerde birçok kavramla ilişkilendirildiği görülmektedir. Literatür araştırmaları sonucunda örgütsel adaletin sonuçları Tablo 2.7 de gösterilmiştir.

Tablo 2. 4. Literatür Araştırmaları Sonucunda Örgütsel Adaletin Sonuçları

Örgütsel Adaletin Olumlu Sonuçları	Örgütsel Adaletsizliğin Sonuçları
Yüksek Performans	Örgütsel Yabancılaşma
Örgütsel Bağlılık	Örgütsel Stres
Örgütsel Güven	Örgütsel Çatışma
İş Tatmini	Psikosomatik Rahatsızlıklar

2.5.1. Örgütsel Adaletin Olumlu Sonuçları

Örgüt çalışanlarının, çalıştıkları örgüt için algıladıkları adalet duygusu hem örgüt yönünden hem çalışanlar yönünden olumlu sonuçlar ortaya koymaktadır. Bu olumlu sonuçlardan bazıları şu şekildedir:

Yüksek Performans: Konovsky ve Cropanzano'nun (1991) yapmış olduğu araştırmada, örgütlerdeki prosedür adaleti algısı ile çalışanların performansı arasında doğru orantılı ve pozitif bir ilişki olduğu ortaya konmuştur. Yani, prosedür adaleti algısı yükseldikçe, çalışanların performansları da artmaktadır. Bu durum, adaletli bir ortamda çalışan bireylerin motivasyonlarının arttığını ve dolayısıyla performanslarının yükseldiğini göstermektedir.

Çakı ve Aslan (2022) tarafından yapılan bir başka çalışmada ise, çalışanların sahip oldukları psikolojik sermayenin işyerindeki performans üzerindeki etkisi incelenmiş ve bu etki üzerinde örgütsel adalet algılarının moderatör rolü değerlendirilmiştir. Araştırma sonucunda, sadece etkileşim adaleti boyutunun, çalışanların performansı üzerinde olumlu yönde bir moderatör etkisi olduğu vurgulanmıştır. Yani, etkileşimsel adaletin güçlü olduğu bir iş ortamında, çalışanların yüksek performans sergileme olasılığı artmaktadır. Bu bulgu, adaletli bir liderlik ve iletişim ortamının, çalışanların işyerindeki performansını önemli ölçüde etkilediğini göstermektedir.

Örgütsel Bağlılık: Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütün amaçlarına, misyonuna ve değerlerine karşı duydukları bağlılık ile tanımlanır. Bir çalışanın örgütüne karşı duyduğu sadakat ve örgütün hedeflerine ulaşmak için gösterdiği çaba, örgütsel bağlılık düzeyini gösterir (Koçel, 2015). Bu bağlılık, çalışanların örgütlerinde uzun süre kalmak istemelerini ve örgütsel değişikliklere rağmen bu bağlılıklarını sürdürmelerini sağlar (Kaya, 2008). Örgütsel bağlılık, çalışanların örgüte olan ilgisini ve sadakatini yansıtır ve yüksek örgütsel bağlılık, çalışanların daha uyumlu, üretken ve sorumluluk sahibi olmasını sağlar (Balcı, 2003).

Örgütsel adaletin yüksek olduğu örgütlerde, çalışanların bağlılık düzeylerinin de arttığı, adalet algısı düşük olan örgütlerde ise bağlılığın azaldığı belirtilmiştir. Özafşarlıoğlu (2013) yaptığı çalışmada, örgütsel adalet algısı ile işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki bulmuştur; yani adaletli bir ortamda çalışanların işten ayrılma niyeti daha düşüktür. Çakar (2016) tarafından yapılan bir diğer çalışmada ise, örgütsel adaletin alt boyutlarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri incelenmiştir. Dağıtım ve prosedürel adaletin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı, ancak etkileşim adaletinin işten ayrılma niyeti üzerinde olumlu yönde bir etkisi olduğu bulunmuştur. Bu bulgular, etkileşim adaletinin çalışanların örgütlerine olan bağlılıkları üzerinde belirleyici bir faktör olduğunu ortaya koymaktadır.

Örgütsel Güven: Örgütsel güven, çalışanların örgüte ve yöneticilerine duyduğu güven düzeyini ifade etmektedir. Örgütlerde güven ortamının oluşmasında önemli bir etken de adalet algısıdır. Adil bir örgütsel ortamda, çalışanlar yöneticilerine ve örgütlerine daha fazla güven duymaktadırlar. Çalışanlar örgüte güvendiklerinde, örgütün adil olduğuna dair algıları da güçlenmektedir. Yapılan birçok araştırma, örgütsel adalet ile örgütsel güven arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Alexander ve Ruderman (1987), Cropanzano ve Folger (1991), Sweeney ve McFarlin (1993) gibi çalışmalarda, örgüt içindeki adil uygulamaların, çalışanların güven duygularını artırdığı ve bu güvenin örgütsel adalet algısını pekiştirdiği görülmüştür. Örneğin, Öznur Şaklak'ın 2018 yılında gerçekleştirdiği bir çalışmada, 416 öğretim elemanını kapsayan bir uygulama sonucunda öğretim elemanlarının örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılık seviyeleri arasında güçlü bir pozitif ilişki bulunmuştur (Şaklak, 2018). Bu bulgu, örgütsel adaletin çalışanların örgüte duyduğu güvenin artırılması ve bağlılıklarının güçlendirilmesinde önemli bir rol oynadığını göstermektedir.

İş Tatmini: İş tatmini, iş görenlerin işin sağladıklarına dair olumlu bir algı oluşturmaları ve buna karşılık olarak duygusal bir cevap vermeleridir (Luthans, 2011, s. 141). Bu tatmin, çalışanın iş koşullarını veya işten elde ettiği kazanımları kişisel bir değerlendirme sonucunda ortaya koymasıyla şekillenir. Örgütsel adalet algısı ile iş tatmini arasında güçlü bir ilişki olduğu literatürde sıkça vurgulanmaktadır. Adalet algısı güçlendikçe, çalışanların iş tatmininin arttığına dair pek çok çalışma bulunmaktadır (Al-Zu'bi, 2010).

Yapılan araştırmalar genel olarak, örgütsel adalet algısı ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Yüksek örgütsel adalet algısına sahip iş görenlerin iş tatmininin de yüksek olduğu görülmüştür. Örneğin, Yelboğa'nın 2012 yılında gerçekleştirdiğı çalışmada, algılanan örgütsel adaletin iş doyumunu etkileyen bir faktör olduğu belirlenmiştir. Çalışmada, kişilerarası adalet algısı ve dağıtım adaletinin iş doyumunu üzerinde etkili olduğu ancak bilgisel ve işlemsel adalet algılarının iş doyumunu üzerinde bir etkisi olmadığı tespit edilmiştir.

Fischer (2008) tarafından Amerika Birleşik Devletleri, İngiltere, Yeni Zelanda ve Almanya'da yapılan bir araştırmada ise, dağıtım adaleti ile iş tatmini ve süreç adaleti ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunduğu ortaya çıkmıştır (Fischer, 2008, 406-503). Bu bulgular, örgütsel adaletin çalışanların iş tatmini ve bağlılıkları üzerinde önemli bir etkisi olduğunu göstermektedir.

2.5.2. Örgütsel Adaletsizliğin Sonuçları

Örgütsel adaletsizlik, hem bireyler hem de örgütler için birçok olumsuz sonuca yol açabilmektedir. Çalışanlar, kendilerine karşı adil olmayan bir tutum sergilendiğini düşündüklerinde, bu durum stres yaratmakta ve iş tatmini ile iş sağlığını olumsuz etkilemektedir. Sonuç olarak, bu adaletsizlik hissi, verimsizliğe ve düşük performansa yol açmaktadır (Özden, 2018, s. 18).

Çalışanların adaletsizliğe uğradığına inanması, onların örgütlerine karşı olumsuz tutumlar geliştirmelerine, morallerinin bozulmasına ve işten ayrılma düşüncelerinin artmasına sebep olabilir. Bu tür hoşnutsuzluklar, örgüte karşı güven kaybı, işyeriyle ilgili olumsuz söylemler, iş yerini övmeme ve örgüte zarar verme davranışlarına yol açabilir. İşgörenlerin, adaletsizlik nedeniyle örgüte ve çevresine olan iyi niyetleri azalabilir; bu durum, potansiyel müşterilere ve yeni çalışan adaylarına karşı olumsuz tavırlara dönüşebilir (Yıldırım, 2007, s. 259).

Örgüt içinde yapılan adaletsiz davranışlar, işgörenlerin duygusal ve davranışsal tepkiler vermesine yol açmaktadır. Bu tepkiler arasında iş birliğinin azalması, iş kalitesinin düşmesi, düşmanca tutumlar, saldırgan davranışlar sergilenmesi ve genel olarak örgüte karşı olumsuz bir tutum sergilenmesi gibi durumlar yer almaktadır

(Skarlicki ve Latham, 2005; Pfeffer ve Langton, 1993; Cowherd ve Levine, 1992; Özdevecioglu, 2003). Ayrıca, adaletsizlik hissi yaşayan çalışanlar, örgütlerine karşı dava açma yoluna gidebilirler. Eğer davada kurum kaybederse, hem maddi hem de manevi kayıplar yaşanabilir (Goldman, 2001, s. 365). Bunun yanı sıra, işgörenlerin adaletsizlik algıları, çeşitli olumsuz davranışlara yol açabilir. Örneğin, çalışanlar işlerini yavaşlatabilir, kurum eşyalarını çalmaya çalışabilir, misilleme yapabilir veya işleri kasten sabote edebilirler (Mumcu ve Döven, 2016, s. 122). Ayrıca, işe alım sürecinde kullanılan adaletsiz teknikler de, çalışanların örgütlerine karşı negatif tutum geliştirmelerine neden olabilmektedir. Bu tür olumsuz işe alım süreçleri, çalışanların örgüte yönelik memnuniyetsizlik ve güven kaybı yaşamalarına sebep olabilir (Smither, Reilly, Millsap, Pearlman ve Stoffey, 1993, s. 51).

Sonuç olarak, örgütsel adaletsizlik, çalışanların hem duygusal hem de davranışsal düzeyde olumsuz sonuçlar doğurmakta ve örgüt içindeki genel verimliliği olumsuz yönde etkilemektedir. Bu nedenle örgütlerin adaletli bir çalışma ortamı sağlamak için stratejiler geliştirmesi önemlidir. Örgütsel adaletsizliğin; örgütsel yabancılaşma, örgütsel stres, örgütsel çatışma ve psikosomatik hastalıklar ile ilişkisi şu şekildedir:

Örgütsel Yabancılaşma: Örgütsel adaletsizlik, çalışanların işlerine ve örgütlerine karşı yabancılaşmalarına yol açabilir. Örgütsel adaletin yetersiz olduğuna inanan ve adaletsiz uygulamalara maruz kalan çalışanlar, sadece kazanç sağlama amacıyla çalışan, işine yabancılaşmış bir kişi haline gelebilirler. Bu durumda, iş çalışan için yalnızca maddi bir ihtiyaçtan ibaret olur ve çalışan, işyerinde yaşadığı gizli tatminsizlikle bir kısır döngüye girer (Adalı, 1986: 61). Zamanla bu yabancılaşma hissi yoğunlaşarak, iş gören işini hayatında vazgeçilmez bir unsur olarak görmemeye başlar. Çalışan, iş ile ilgili konularda kimseyle konuşmak istemez ve örgütsel hedeflere, amaçlara ve sosyal etkinliklere karşı bir tutum geliştirir. Böyle bir durumda, çalışan kendisini örgüt dışında tatmin arayışında bulabilir (Aytaç, 2005, s. 322). Çelik ve Damar (2017) tarafından yapılan bir araştırma, örgütsel adalet algısının, çalışanların örgütle uyumlarını artırdığı ve örgüt uyumunun artmasıyla işe yabancılaşmanın azaldığını ortaya koymuştur. Bu da gösteriyor ki, örgütsel adaletin yüksek olduğu ortamlarda çalışanlar daha uyumlu hale gelirken, düşük adalet algısı, çalışanların örgüte ve işe yabancılaşmalarını artırabilir. Yani, örgütsel adalet, çalışanların işlerine olan bağlılıklarını ve örgüte olan tutumlarını olumlu şekilde etkileyebilir.

Örgütsel Stres: Çalışma ortamındaki fiziksel faktörler, örneğin yüksek veya düşük ısı, yetersiz veya fazla ışık, gürültü ve gereğinden fazla veya az verilen sorumluluklar gibi unsurlar, iş görenlerde stres yaratabilir (Şimşek ve Aktaş, 2014, s. 185). Bu tür stres faktörlerinin yanı sıra, iş görenlerin işyerindeki adaletsiz uygulamaları algılaması da stres düzeylerini artırabilir. Elovainio ve diğer araştırmacıların 2001 yılında gerçekleştirdiği bir çalışmada, iş görenlerin örgütteki adaletsiz uygulamaları fark etmeleri ve bunları adaletsizlik olarak algılamaları, stres düzeylerini yükseltmektedir. Araştırma, iş görenlerin yaşadığı stres ile örgütsel adalet algıları arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur (Elovainio, Kiwimäki, Helkama, 2001, s. 422). Bu bulgular, adalet algısının, çalışanların psikolojik ve duygusal durumları üzerinde önemli bir etkisi olduğunu ve adaletsizlik algısının stres seviyelerini artırarak işyeri ortamını daha olumsuz hale getirebileceğini göstermektedir.

Örgütsel Çatışma: Çatışma, birden fazla kişi veya grup arasında çeşitli nedenlerle ortaya çıkan zıtlık, uyumsuzluk, anlaşmazlık ve birbirine ters düşme olarak tanımlanabilir (Koçel, 2015, s. 758). Örgütsel bağlamda çatışma, iş görenlerin birlikte çalışmaları nedeniyle ortaya çıkan ve örgüt içerisindeki faaliyetlerin aksamasına ve karışmasına neden olan olaylardır (Eren, 2015, s. 563).

Şanlımeşhur'un 2015 yılında yaptığı çalışmada, örgütsel adalet ile örgütsel çatışma arasında ters yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Özellikle adaletin işlemsel ve etkileşim boyutlarındaki algıların artması, örgütsel çatışmayı azaltırken; bu boyutlardaki azalmaların ise örgütsel çatışmayı artırdığı gözlemlenmiştir. Bu bulgu, örgütsel adaletin sağlanmasının, işyerindeki uyum ve verimlilik açısından önemli bir rol oynadığını ve adalet algısının zayıflamasının çatışmaların artmasına neden olabileceğini göstermektedir.

Psikosomatik Rahatsızlıklar: İşgörenlerin örgüt tarafından alınan kararlarda yöntem, süreç ve uygulamanın adaletsiz olduğunu algılaması, stres, öfke ve depresyon gibi psikolojik durumların yanı sıra, bu duygusal hallerin fizyolojik belirtilerle de kendini gösterebileceğini ortaya koymaktadır. Kaplan ve Sadock (1985), bu fizyolojik tepkilerin oluşumunda iş görenin psikolojik durumunun etkili olduğunu belirtmiştir. Adaletsizlik algısı, üzüntü, suçluluk, korku ve utanma gibi olumsuz duygusal sonuçlara yol açabilir (Mikula, Scherer ve Athenstaedt, 1998, s. 778).

Homans (1961), alışanların dağıtım adaletsizliğini algılamaları durumunda duygusal davranışlar sergileyerek, genellikle kızgın bir şekilde davrandıklarını ifade etmiştir (Scher ve Heise, 1993, s. 225). Örgütsel adaletsizlik algılamalarının olumsuz sonuçları yalnızca psikolojik etkilerle sınırlı olmayıp sağlık sorunlarını artırabileceğini, stresin yanı sıra çeşitli hastalıkların ve iř kazalarının da artabileceğini de ortaya koymaktadır.



BÖLÜM 3: DUYGUSAL EMEK KAVRAMI

3.1. DUYGUSAL EMEK KAVRAMININ TANIMI

Hizmet sektöründe, özellikle birebir iletişimin sık yaşandığı işyeri ortamlarında, çalışanların duyguları da sistem içinde önemli bir yer tutmaya başlamış ve duyguların yönetimi bu süreçte büyük bir etki yaratmaktadır. Günümüzde, örgütler yalnızca çalışanların ne zaman, nasıl davranacaklarını belirleyen davranış politikalarına sınırlar koymakla kalmamış, aynı zamanda duygusal durumlarını da kontrol etme yoluna gitmişlerdir. Hochschild'a (2003, s. 07) göre, duygusal emek; gözlemlenebilir bedensel ve yüz ifadelerinin yönetilmesi ve ücret karşılığında satılabilen bir kavramdır. Ashforth ve Humphrey (1993, s. 90) ise duygusal emeği, duygusal davranış kurallarına uygun olarak duyguları sergileme eylemi olarak tanımlar. Morris ve Feldman (1996, s. 987), duygusal emeği, örgütün talep ettiği duyguların ifade edilmesi için gerekli olan çaba, planlama ve kontrol süreci olarak tanımlamaktadır. Grandey (2000, s. 95), duygusal emeği; iş yerindeki duygusal kurallar doğrultusunda duyguları değiştirmek, taklit etmek ya da bastırmak için yapılan bir çaba olarak tanımlar. Diefendorff ve diğerleri (2005, s. 340), Duygusal emeği, bir kişinin gerçek duygularından bağımsız olarak, belirlenmiş duygusal ifadeleri sergilemesini gerektiren bir süreç olarak tanımlamaktadır.

Duygusal emek tanımlarının ortak noktası, çalışanın gerçek duyguları ile iş gereği sergilemesi gereken duygular arasındaki uyum seviyesini vurgulamaktadır. Uzun süre profesyonel bir çaba içinde olup çalışanların duygusal uyum sağlamaya çalışması, çalışanlar için zararlı olabilecek bir süreç olarak görülmüştür (Grandey ve Gabriel, 2015).

Duygusal emek, önemli ölçüde yetenek gerektiren ve yoğun çaba gerektiren bir üretkenlik faaliyetidir. Yapılan duygusal emek, örgüte değer katmakta, üretkenliği ve kârı doğrudan etkilemektedir (Steinberg ve Figart, 1999, s. 9). Çalışanlarından olumlu duyguları yansıtmamasını bekleyen örgütler, olumsuz duyguları gizlemelerini ve bunları hizmet alanına yansıtmamalarını istemektedir. Bu durum, örgütlerde profesyonellik anlayışını yansıtan bir tutumdur. Çalışanlar, hizmet verirken sadece bedensel ve zihinsel emek değil, aynı zamanda empati duyguları ile de duygusal emek sergilemektedirler (Kesen, 2017).

İşgörenler, iletişimde bulundukları hizmet alıcılarına karşı olumlu bir izlenim bırakmak amacıyla duygusal durumlarını düzenleyerek hem kendileri hem de örgütleri adına uygun bir ruh hali yaratmaya çalışmaktadırlar (Seçer, 2005). Duygusal emek, işgörenin organizasyon tarafından belirlenen duygusal davranış kurallarına uymasını sağlayan bir ikili iletişim sürecidir. Örgütlerin belirlediği bu duygusal durum kuralları, işgörenlerin duygu durumlarını kontrol eden baskılayıcı ve denetleyici kurallarla işgörenlerin duygusal ifadelerini şekillendirir (Durgut ve Kahya, 2015).

Duyguların sergilenmesinde belirli kalıpların olması gerektiği görüşü, duygusal emek kavramının kurum içinde nasıl yönetildiğini belirlemektedir. Çalışanlar, kurumun beklentilerine uygun olarak davranış sergileyerek duygularını yönetirler ve bu da kurum içindeki düzeni sağlamaya yardımcı olur. Çalışanların, iş yerinde hissettikleri duygular ile gösterdikleri duygular arasında bir uyumsuzluk varsa, bu durum duygusal emeğin alt boyutlarının ortaya çıkmasına neden olur. Bu boyutlar; yüzeysel rol yapma, derinden rol yapma ve doğal/samimi duygulardır (Çalışkan, Arslan ve Arıkan, 2021, s. 129).

3.2. DUYGUSAL EMEK YAKLAŞIMLARI

3.2.1. Hochschild (1983)

Duygusal emek kavramı, ilk defa Hochschild'in 1983 yılında yayımladığı '*The Managed Heart*' adlı kitabında ele alınmış ve bu kavram, "işgörenlerin duygusal ifadelerini yöneterek, gözlemlenebilir yüz ve bedensel hareketlerle karşı tarafa iletmeleri" olarak tanımlanmıştır (Hochschild, 1983, s. 7).

Çalışanın, örgüt hedeflerine uygun şekilde duygusal ifadelerini kontrol altına alıp düzenlemek için harcadığı çaba, onun duygusal emeğini temsil etmektedir. Bu çabanın örgüt amaçları ile uyumlu bir biçimde sunulması beklenir ve uyum arttıkça duygusal emek yönetimi daha verimli kabul edilir. Duygusal emeğin etkinliğini değerlendirmek için performans ölçümleri yapılmalı ve bu çabaların ekonomik değeri belirlenmelidir (Hochschild, 1983).

Hochschild (1983), duygusal emek terimini, işgörenlerin görüntüleme kurallarına uymak için nasıl bir yol izledikleri ve bu çabanın işgörenler üzerindeki etkisini araştırarak

ortaya koymuştur. Araştırma sonuçlarını, 1983 yılında yayımladığı eserinde paylaşan Hochschild, çalışmasını üç aşamada gerçekleştirmiştir. İlk aşamada, "insanlar duyguları nasıl deneyimler ve yönetir?" sorusunu incelemek için öğrencilerden veri toplamıştır. İkinci aşama, iş yaşamına yönelerek Delta Havayolları eğitimlerine katılmayı ve burada kabin görevlilerine verilen eğitimleri gözlemlemeyi içeriyordu. Bu aşamada, örgütün duygusal ifadeye dair beklentileri ile çalışanların uyumu üzerinde durulmuştur. Üçüncü aşama ise, olumsuz duyguları ifade etmek zorunda kalan bir departmandaki çalışanları inceleyerek araştırmasını derinleştirmiştir (Hochschild, 1983, s. 12-17).

Hochschild, çalışanların duygusal emek gösterdiklerinde karşılaşılabilecekleri üç olumsuz durumu belirtmiştir. İlk olarak, aşırı duygusal emek nedeniyle tükenmişlik riski; ikinci olarak, çalışanın samimiyetini kaybedip sadece bir rol yapması; ve üçüncü olarak, çalışanın sergilediği duygusal davranışlardan kendisini sorumlu tutmaması ve duygusal yabancılaşma yaşamasıdır. Bu durumlar, çalışanın işine duyduğu bağlılığı ve kendini nasıl hissettiğiyle ilgili çeşitli zorluklar doğurabilir (Hochschild, 1983).

3.2.2. Ashforth ve Humphrey (1993)

Ashforth ve Humphrey (1993), hizmet etkileşimlerinde işgörenlerin, kurum tarafından istenen duygusal ifadelere uygun davranmalarını duygusal emek olarak ifade etmektedir. Araştırmacılar, örgütlerin, çalışanlarından belirli duygusal ifadeler bekledikleri görüşünü Hochschild (1983) ile paylaşmakta, ancak bazı noktalarda farklı görüşler öne sürmektedirler. Özellikle, Hochschild'in aksine, Ashforth ve Humphrey'nin odak noktası, duygusal ifadenin arkasındaki duygulardan ziyade, doğrudan davranışın kendisidir. Bu nedenle, duygusal emek, "uygun duyguyu gösterme eylemi" olarak tanımlanır (Ashforth ve Humphrey, 1993, s. 90).

Bu yaklaşıma göre, davranışın arkasındaki nedenlerden ziyade, davranışın kendisi önemlidir. Ashforth ve Humphrey'ye göre, duygu yönetimi yapılmaksızın da davranış kurallarına uyulabilir ve bu davranışlar zamanla alışkanlık haline gelebilir, böylece emek harcamadan sergilenebilir (Ashforth ve Humphrey, 1993).

Ashforth ve Humphrey, gerçek duygu deneyimini zorunlu kılmadan, sadece duyguların gösterimini zorunlu kılmanın işgörenin duygusal dengesini ve nesnelliğini koruyarak, onu bilişsel olarak sergilediği duygulardan uzaklaştırabileceğini

belirtmişlerdir. Ayrıca, gözlemlenebilir duygusal gösterimlerin görev etkinliği ve kendini ifade etme üzerindeki olumlu etkilerini vurgulamışlardır (Ashforth ve Humphrey, 1993, s. 94-97).

Ashforth ve Humphrey, Hochschild'in önerdiği yüzeysel ve derin rol yapma stratejilerini kabul etmekle birlikte, bu ikili ayrımın yeterli olmadığını ve beklenen duyguların gerçekte var olabileceği durumları göz ardı ettiğini belirtmişlerdir. Bu nedenle, duygusal emek gösterimini üç farklı yöntemle tanımlamışlardır: yüzeysel rol yapma, derin rol yapma ve doğal duyguların sergilenmesi (Ashforth ve Humphrey, 1993, s. 91-94).

Araştırmacılara göre, yüzeysel ve derin rol yapma davranışlarının birey üzerinde olumsuz etkileri olabilir. Yüzeysel rol yapma, benlik saygısının düşmesine, depresyon, sinizm ve işe yabancılaşma gibi olumsuz sonuçlara yol açarken, derin rol yapma da bireyin gerçek benliğiyle olan bağını zayıflatabilir ve kişiyi kendisinden yabancılaştırabilir. Bu durum, hizmet işgöreni üzerindeki olumsuz etkilerin ortak paydası olarak, gösterilen duygular ile gerçekte hissedilen duygular arasındaki uyumsuzluk olarak açıklanabilir (Ashforth ve Humphrey, 1993, s. 97).

3.2.3. Morris ve Feldman (1996)

Morris ve Feldman (1996) duygusal emek konusuna farklı bir perspektiften yaklaşmıştır. Onlara göre, duygusal emek, çalışanların müşteriyle iletişimde göstermeleri gereken duygu için verdikleri çaba, planlama ve kontrol olarak tanımlanır. Bu tanım, dört ana varsayıma dayanmaktadır:

İlk Varsayım: Duygusal emek ile etkileşim modeli birleşiminden oluşur. Bu modele göre, duyguların hissedilmesi ve sergilenmesinde sosyal faktörler ve çevresel koşullar önemli bir rol oynar. Bu bağlamda, sosyal yapının karakteri, duygusal emeğin içeriğini şekillendirir.

İkinci Varsayım: Etkileşim modeline dayanmaktadır. Çalışanın duyguları ile işverenin çalışandan beklediği davranışlar arasında uyum olsa da, çalışanın en uygun duyguyu yansıtabilmesi için belirli bir çaba göstermesi gerektiği savunulmaktadır.

Üçüncü Varsayım: Bu varsayım, Hochschild'in duygusal emek tanımına benzer bir biçimde, duygusal temsili ticari bir meta olarak ele alır. Yani, duyguların ifadesi, bir değer üretme amacına hizmet eder.

Dördüncü Varsayım: Duyguların ne zaman ve nasıl sergileneceğine ilişkin belirlenen standartlar ve kurallar ile ilgilidir.

Morris ve Feldman'a (1996) göre, bir çalışanın hissettiği duygu ile sergilemesi gereken duygu birebir örtüşse bile, işverenin beklentilerine tam olarak uyabilmesi için yine de bir çaba harcaması gerekmektedir. Çünkü, çalışanın duygu durumu doğru olsa bile, bu duyguları karşı tarafa aktarırken işletmenin belirlediği davranış kurallarına uyulması beklenir (Köse, Oral ve Türesin, 2011, s. 170).

3.2.4. Grandey (2000)

Grandey (2000), daha önceki yaklaşımları birleştirerek duygusal emek kavramına yeni bir model önermiştir. Bu model, duygusal emeği iki boyutta ele almaktadır: derin eylem ve yüzeysel eylem. Grandey'in önerdiği bu iki boyut, duyguların düzenlenmesi için gerekli olan bir yaklaşım olarak önem taşımaktadır. Duygusal emek sürecinde, durumsal değişkenler, bireysel özellikler ve örgütsel faktörlerin etkisi de vurgulanmaktadır (Grandey, 2000, s. 95-110).

Grandey, duygu düzenleme kavramını ön plana çıkarmıştır ve duygusal emeği düzenlemede gösterilen çabanın, çalışanların örgüt amaçları doğrultusunda beklenen duygusal davranışları sergileyebilmeleri için duygularını düzenleme etkinliği olduğunu belirtmiştir (Choi ve Kim, 2017, s. 78). Bu açıdan Grandey, önceki yaklaşımlara ek olarak duygusal düzenleme sürecinin önemini vurgulamıştır.

Grandey'in yaklaşımı, önceki çalışmaların bir derlemesi olarak değerlendirilebilir. Bu yönüyle, daha bütünsel bir yaklaşım sunmakta ve daha önceki araştırmaların sağladığı katkıları birleştirerek gelişmiş bir model ortaya koymaktadır. Grandey, Hochschild'in (1983) duygusal emek anlayışını temel alarak, çalışanın duygularının davranışlara dönüşüm sürecini gözlemleyebilmenin ve bu duygulara dayalı davranışsal yeteneklerin ölçülebilmesinin mümkün olduğunu savunmuştur.

3.3. DUYGUSAL EMEĞİN BOYUTLARI

Duygusal emek, hem bireysel hem de örgütsel düzeyde çeşitli yönleriyle hayatımıza dahil olurken, kurumların müşteri memnuniyetini artırmak ve müşteri ilişkilerini güçlendirmek için geliştirilmesi gereken kritik bir kavram haline gelmiştir. Bu kavramın önem kazanmasında, özellikle hizmet sektöründe çalışan bireylerin davranışlarını analiz etme ve bu davranışları yönlendirme gereksinimi etkili olmuştur. Duygusal emek, bu bağlamda, derinlemesine anlaşılması gereken önemli bir konuya dönüşmektedir. Zira kurumlar, çalışanlarının kendi hedeflerine uygun şekilde davranmalarını beklemektedir. Çalışanların kurumun amaçlarına ne kadar uyum sağladığı, o kurumun başarısını doğrudan etkileyen bir etken olarak öne çıkmaktadır. Bu durum, çalışanların davranışlarına yansımakta ve geri bildirim olarak geri dönmektedir. Mutlu bir çalışan, duygusal emek sürecinde zorlanmadan, içsel duyguları ile kurumun hedeflediği duygular arasında çatışma yaşamadan, uygun davranışlar gösterebilmektedir (Oğuz ve Özkul, 2016, s. 136).

3.3.1. Yüzeysel Davranış

Yüzeysel davranış, "işgörenin yüz ifadesi, jestler ve ses tonu gibi sözlü ve sözsüz işaretleri dikkatlice sergileyerek, aslında hissetmediği duyguları taklit etmesini" tanımlar (Ashforth ve Humphrey, 1993, s. 92). Bu tür davranışlarda işgörenlerin içsel duyguları ile sergiledikleri davranışlar arasında bir uyumsuzluk vardır ve işgörenler hissettikleri duyguları yoğun bir şekilde kontrol etmeye çalışırlar. Hochschild, yüzeysel davranış gösteren işgörenleri bir aktöre benzetir. Bir aktörün performansında önemli olan tek şey bedensel hareketleridir; izleyiciler, aktörün içsel duygusal durumuna odaklanmazlar. Aktörler, izleyenlerin ruhsal durumlarına etki edebilmek için duygu durumlarını kontrol ederek belirli duyguları yansıtır. Ancak, aktör duyguları hissetmez, sadece hissediyormuş gibi davranır (Hochschild, 2003, s. 37).

Yüzeysel davranış, işgörenlerin gerçek hissettikleri duyguları dışarıya göstermedikleri ve bu duyguları ifade etmekte serbest bırakılmadıkları durumlarda ortaya çıkar. Çalışanlar, dışarıya yansıttıkları duygusal ifadelerle kendi içsel hislerini yansıtmazlar ve gerçek duygularını sergilemeden sahte gülümsemeler ya da arkadaşça tavırlar takınırlar. Örneğin, bir garsonun, kızgın olduğu bir durumda müşterisine daha

yüksek bahşış alabilmek amacıyla gülümsemesi (Humphrey, Ashforth ve Diefendorff, 2015) bu durumu gösterir.

Hizmet sektöründe, çalışanların sürekli olarak olumlu duygular göstermeleri beklenir (örneğin, gülümseme), ancak bu durum, işgörenlerin hissettikleri duygu ile sergilemeleri gereken duygu arasındaki zıtlık nedeniyle yüzeysel davranışa yol açar. Bu uyumsuzluk, duygusal bir dengesizliğe neden olabilir ve kişide psikolojik açıdan olumsuz etkiler yaratabilir (Ünler, 2007).

Yüzeysel rol yapma, genellikle stresli deneyimler yaratıp olumsuz sonuçlar doğurabilir (Hochschild, 1983; Grandey, 2003, s. 86). Bunun nedeni, bireylerin genellikle "sahte" duygular hissetmekten hoşlanmamaları ya da uzun vadede bu duyguları bastırmanın stres yaratmasıdır (Grandey, 2000, s. 101). Ancak, yüzeysel rol yapma her zaman olumsuz sonuçlanmaz. Bazen, işgörenin gerçek duygularını sergilemek yerine yüzeysel davranması, hizmet etkileşimlerinin bozulmasını engelleyebilir veya başarısızlıkla sonuçlanmasından daha iyi olabilir. Ayrıca, beklenmedik durumların işgörenler üzerinde güçlü olumsuz duygular yaratması halinde, yüzeysel rol yapma, beklenen duyguyu sergilemenin tek seçeneği olabilmektedir (Diefendorff, Croyle ve Gosserand, 2005, s. 352).

3.3.2. Derin Davranış

Derinlemesine davranış, işgörenin duyguları gerçekten hissetmeye çalışmasını ifade eder (Ashforth ve Humphrey, 1993; Hochschild, 2003). Bu tür davranışın gerçekleşmesi için ya doğrudan duyguların hissedilmesi gerektiğine zorlamaktır ya da duyguların hayal gücüyle eğitilmesi veya geçmiş deneyimlere dayanarak hissedilmesidir (Hochschild, 2003, s. 38).

Derin davranış, içsel duygusal yönetimi kapsayan bir yaklaşımdır. Kişi, o anda deneyimlemek istediği duyguyu içsel olarak yaratmak için bilişsel bir süreç başlatır veya daha önce yaşadığı duygusal deneyimleri hayal gücüyle canlandırarak bu duyguyu davranışlarına yansıtır. Örneğin, pahalı bir markanın mağazasında çalışan biri, işine başlamadan önce enerjisini artıracak müzikler dinleyebilir, çalışma arkadaşlarıyla heyecanla yeni koleksiyonlar hakkında konuşabilir ve müşterilere, alışveriş yaparken

arkadaşlarıyla birlikteymiş gibi sıcak bir atmosfer sunarak derinlemesine davranış sergileyebilir (Humphrey ve diğerleri, 2015).

Yöneticiler, çalışanlarını duygusal kurallara uymaya teşvik etmek amacıyla ödül sistemleri kurabilir. Ancak, bu durum çalışanların içtenlikle hissetmedikleri duygusal ifadeleri sergileme olasılığını ortadan kaldırmaz. Bu, yarı gerçeklik durumları yaratabilir; çalışanlar, ödül almak amacıyla kendilerini güdüleyerek derin davranış sergileyebilirler. Bu noktada derin davranış, emek piyasasında olduğu gibi metalaşmış hale gelebilir (Hochschild, 1979).

Duygusal emek üzerine yapılan araştırmalar, derinlemesine rol yapmanın hem olumlu hem de olumsuz sonuçlarla ilişkilendirilebileceğini göstermektedir (Hülsheger ve Schewe, 2011). Ayrıca, iş dünyasında bireyler, rol gereksinimlerinin zorluğuyla karşılaştıklarında derin rol yapmayı tercih edebilirler (Huang ve diğerleri, 2015, s. 1398). Derin ve yüzeysel davranış arasındaki farklar ele alındığında, derin davranış duyguları deneyimlemeye yönelikken, yüzeysel davranış, olumlu duyguları taklit etmeyi veya olumsuz duyguları gizlemeyi içerir. Bu bağlamda, derin davranış iyi niyetle, yüzeysel davranış ise kötü niyetle yapılan eylemler olarak değerlendirilebilir. Ayrıca, yüzeysel davranış bir tercih iken, derin davranış bir deneyim halidir (Diefendorff, Croyle ve Gosserand, 2005).

Bir diğer fark ise, yüzeysel davranışı sergileyen işgörenlerin, işlerini kaybetmemek için çaba göstermeleri gerekirken, derinlemesine davranışı sergileyen işgörenler örgütün beklentilerini karşılamak ve müşteri memnuniyetini sağlamak için çaba gösterir (Bıçkes, Yılmaz, Demirtaş ve Uğur, 2014, s. 100). Grandey (2000) göre, dışsal faktörlerin etkili olduğu yüzeysel davranış, içsel faktörlerin ön planda olduğu derin davranışa göre daha yıpratıcıdır ve derin davranış genellikle daha olumlu sonuçlar doğurur (Kesen, 2017).

Yüzeysel ve derin davranışın ortak noktaları da bulunmaktadır. Her ikisi de, duygusal emeğin tiyatral boyutlarına dair eylemlerdir. Her iki durumda da, duygular kendiliğinden ortaya çıkmaz; bireyler duygusal ifadelerini değiştirmek için müdahalede bulunurlar veya dışsal göstergelerini duruma göre şekillendirirler. Çalışanlar, içsel duygularını yaratarak ya da duygularını tamamen değiştirerek, bu duyguları

davranışlarına yansıtırlar (Grandey, 2003).

3.3.3. Samimi Davranış

Samimi davranış, hizmet sürecinde çalışanların duygu ifadelerinde herhangi bir düzenleme yapmadan, o anda içten ve doğal olarak hissettikleri duyguyu sergilemeleri olarak tanımlanabilir (Ashforth ve Humphrey, 1993). Duygusal emek sırasında bazı durumlarda, duygu yönetimi gerektirmeksizin doğal olarak sergilenen duygular vardır. Bu bağlamda, "işgörenden beklenen duygunun sergilenmesinde doğal duygusal emek gösterimi, üçüncü bir yol olarak kabul edilir ve işgörenlerin gerçekten hissettikleri duyguları iş gereği ifade edebilecekleri bir durumdur" (Ezilmez, 2018, s. 191). Diğer bir deyişle, doğal ya da samimi davranış, çalışanın sergilemesi gereken duygusal durumla, gerçekten hissettiği duygusal durumun örtüşmesidir (Oğuz ve Özkul, 2016, s. 133).

Yüzeysel ya da derin davranıştan farklı olarak, samimi davranışta çalışan, kendisi gibi hisseder ve kişilik özelliklerinin ön planda olması bu durumu önemli kılar (Polatkan, 2016). Hissettikleri duyguları doğal ve spontan bir şekilde ifade edebilen çalışanlar, duygusal emeğin iş yaşamında olumsuz bir durum yaratma algısını ortadan kaldırmış ve bunun sonucunda duygu uyuşmazlığı ya da tükenmişlik gibi olumsuz etkilerden kendilerini korumuşlardır (Çekmecelioğlu, Altaş ve Balkaş, 2021). Bununla birlikte, çalışanlar bu doğal duygusal ifadeleri, örgütlerin belirlediği normlar doğrultusunda da sergileyebilirler. Örneğin, sevinçli hissettiği için şarkı söyleyen bir çalışan, bu davranışını işin gerekliliklerine uygun olmayabileceği için sınırlamak durumunda kalabilir; aynı şekilde, müşteriyle samimi ve arkadaşça bir şekilde iletişim kurması beklenen bir satış görevlisi, bu tutumunu mağazanın belirlediği sınırlarla uyumlu bir şekilde sergilemelidir. Bu sebeple, örgütlerin belirlediği duygu sergileme kuralları, gerçekten hissedilen duyguların uygun şekilde yansıtılabilmesi için işgörenlerin duygusal emek göstermesini gerektirir (Hoffmann, 2016).

3.4. DUYGUSAL EMEĞE ETKİ EDEN FAKTÖRLER

3.4.1. Bireysel Faktörler

Bireysel faktörler daha çok çalışanın özelliklerine ve niteliklerine dayanan değişkenlerdir ve Duygusal emeğe etki edenler Tablo 3.2' de gösterildiği başlıklar altında incelenmiştir.

Tablo 3. 1. Çalışmada İncelenen Duygusal Emeğe Etki Eden Bireysel Faktörler

Duygusal Emeğe Etki Eden Bireysel Faktörler	
Cinsiyet	Mesleki Tecrübe
Yaş	Kıdem
Empati	Eğitim Durumu
Duygusal Zeka	Medeni Durum
Duygulanım	

Cinsiyet: Literatürde, duygusal emeği cinsiyet açısından ele alan birçok çalışma bulunmaktadır. Cinsiyet farklılıkları yalnızca toplumsal rollerle sınırlı kalmayıp, iş hayatında da önemli bir faktör haline gelmiş ve bu durum duygusal emek ve cinsiyet ilişkisine dair araştırmaların artmasına yol açmıştır. Çalışmaların bir kısmı, cinsiyet ve duygusal emek arasındaki ilişkinin güçlü olduğunu belirtirken, bir kısmı ise bu ilişkinin zayıf olduğunu ifade etmektedir. Araştırmacılar, cinsiyet ile duygusal emek ilişkisini değerlendirirken toplumsal cinsiyet rollerinin ve bu rollerdeki farklılıkların göz önünde bulundurulmasını önermektedir. Zira, farklı toplumlar ve kültürler, erkek ve kadından bekledikleri cinsiyet rollerine göre, bireylerin duygusal rollerini de şekillendirmektedir. Örneğin, Türk toplumunda kadınlardan ağlamaları beklenirken, erkeklerden böyle bir davranış beklenmemektedir. Ayrıca, kadınlar genellikle duygusal emek süreçlerinde daha başarılıdır, çünkü yaşam biçimlerinde duygusal davranış kurallarına daha çok ihtiyaç duyarlar (Salih, 2017, s. 78-79).

Günlük yaşamda, kadınların erkeklere göre daha yüksek duygusallığa sahip olduğu yaygın bir görüşken, bu algı iş yaşamına da yansımaktadır. İş yerinde, kadınlardan duygusal ifadelerin daha fazla beklenmesi, toplumsal bir norm halini almıştır (Hochschild, 1983; Robbins ve Judge, 2015).

İş yaşamında kadınlardan daha yüksek duygusal emek beklentisi, onların daha fazla duygusal emek göstermelerine yol açmaktadır. Ayrıca, kadınların bu konuda erkeklerden daha başarılı oldukları söylenebilir (Grandey, 2000: 106). Johnson ve Spector'un (2007, s. 319) yaptığı bir çalışmada, kadınların işte duygusal ifade beklentilerini karşılamak için yüzeysel davranış sergilemelerinin, olumsuz sonuçlarla karşılaşma olasılıklarını artırdığı bulunmuştur. Ayrıca, erkeklerin duygusal emeğin olumsuz sonuçlarına karşı, kadın işgörenlere kıyasla daha güçlü savunma mekanizmalarına sahip oldukları ifade edilmiştir (Cottingham, Erickson ve Diefendorff, 2015, s. 377).

Blanchard-Fields ve arkadaşlarının (2004) araştırmasında, kadınların erkeklerden daha fazla derinlemesine ve samimi davranış sergiledikleri görülmüştür. Bu durum, bazı sektörlerde kadın çalışanların daha fazla tercih edilmesine neden olurken, aynı zamanda kadınlarda duygusal emek kaynaklı stres ve tükenmişlik gibi sorunların da artmasına yol açmaktadır. Ancak, literatürde duygusal emek ve cinsiyet arasında anlamlı farklar bulamamış çalışmalarda bulunmaktadır.

Yaş: Gençler ile yaşlılar arasında, duygu düzenleme teknikleri açısından belirgin farklar bulunmaktadır. Yaşlı bireyler, daha çok odaklı duygu düzenlemesi yaparken (bu durum derin rol yapmaya denk gelir), genç bireyler yanıt odaklı duygu düzenlemeyi benimsemektedirler (bu da yüzeysel rol yapma ile ilişkilidir) (Yeung, Wong ve Lok, 2011, s. 415). Yaşlı bireylerin olumlu duyguları hissetme arzusu daha yüksek olup, bu nedenle iş yaşamında olumlu duygular sergileme beklentilerine karşılık verirken, derin rol yapma davranışını daha fazla kullanmaktadırlar. Bu bağlamda, yaş ilerledikçe yüzeysel rol yapma davranışının daha az görülmesi beklenir (Sliter, Chen, Withrow ve Sliter, 2013, s. 468).

Araştırmalar ayrıca, yaş ve iş doyumu arasındaki ilişkinin derin davranış tarafından aracılık edildiğini ortaya koymuştur. Yaşın artmasıyla birlikte bireylerin deneyimlerinin de arttığı, bunun ise yaşam boyu öğrenme sürecinin bir sonucu olduğu belirtilmektedir. Berry ve Cassidy'nin (2013, s. 22) öğretim üyeleri üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada, yaş ve hizmet süresinin üniversite öğretim üyelerinde duygusal emek açısından önemli faktörler olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışma ayrıca, genç öğretim üyelerinin yaşlılara kıyasla iş yaşamında daha fazla duygusal emek harcadıklarını ortaya koymuştur. Çalışanların duygusal emek algılarında 17-25 ya ile 26-32 yaş arasında anlamlı farklılaşma görülmüştür. (Çakar, Özyer ve Azizoğlu, 2022).

Empati: iş yaşamında önemli bir kavramdır. Bu, bireyin karşısındaki kişilerin duygu ve düşüncelerini anlayabilmek için onların yerine düşünme veya hissetme çabası olarak tanımlanabilir (Dökmen, 1996, s. 135-136). Duygusal emeğin, etkileşim sırasında sergilenen duygusal ifadelerle diğer bireylerde istenilen izlenimi yaratmak için kullanıldığı düşünüldüğünde, empati yeteneği ile bu süreç arasında bir ilişki bulunması doğaldır. Bu durumu fark eden örgütler, çalışanlarının empati yeteneklerini önemli bir kişisel özellik olarak görür ve bu yetenekleri örgütsel hedefler doğrultusunda kullanırlar

(Hochschild, 1983, s. 105-106).

Empati, bilinçsel empati ve duygusal empati olarak ayrılır. Duygusal empati, karşıdaki kişinin duygularını anlayabilmek için onun durumunu tanıma çabasını içerirken, bilinçsel empati daha çok karşı tarafın ilgi alanlarını göz önünde bulundurur. Profesyonel iş yaşamında alınan kararlarda genellikle bilinçsel empati daha uygun bir strateji olarak görülür. Örneğin, bir sağlık çalışanı hastasıyla duygusal empati kurarak kararlarını etkileyebilirken, bilinçsel empati, aşırı duygusal bağların oluşmasını engelleyebilir (Pohl, 2015).

Öğretmenler üzerinde yapılan bir araştırmada, derin rol yapma davranışının yüksek empati yeteneğini motive edebileceği bulunmuştur. Bu sonuç, empati yeteneğinin yalnızca başkalarının duygularını hissetmekle kalmayıp, aynı zamanda o kişilerin duygusal durumlarıyla uyumlu duyguları da deneyimlemeyi içerdiğini göstermektedir. Örneğin, empati yeteneği yüksek öğretmenlerin endişeli, huzursuz ya da karamsar öğrencilerle etkileşime girdiklerinde duygusal yorgunluk yaşayacakları öngörülmüştür (Wróbel, 2013, s. 589).

Duygusal zekâ, sosyal etkileşimde bulunan bireylerin duygularını anlama, yorumlama ve bu duyguları kullanma yeteneği olarak tanımlanır. Bu kavram, dört ana yeteneğin bir birleşimidir: duyguların algılanması, duyguları kullanma, duyguları anlama ve duyguların yönetilmesi (Grandey, 2000; Salovey ve Grewal, 2005). Duygusal zekânın temelinde empati bulunur. Yüksek duygusal zekâyâ sahip çalışanlar, pozitif duygusal davranışlar sergileyip negatif davranışlardan kaçınmaktadırlar (Tunç, Gitmez ve Boothby 2014, s. 46). Hochschild (1983), duygusal zekâyı duygusal emek kavramını açıklarken ele almış ve bu iki kavramın birbirine yakın bir ilişki içinde olduğunu belirtmiştir. Özellikle derinlemesine ve yüzeysel davranışların sergilenmesinde önemli bir rol oynayan duygusal zekâ, son yıllarda işletmeler açısından kritik bir kavram haline gelmiştir.

Polatçı ve Özyer (2015)'in yaptığı araştırmaya göre, yüksek duygusal zekâ seviyesine sahip bireyler; derinlemesine ve samimi davranışları artırırken, yüzeysel davranışları ise azaltmaktadır. Lopes ve arkadaşları (2006), yüksek duygusal zekâyâ sahip çalışanların çevrelerinde gerçekleşen duygusal değişimleri daha iyi anlayıp

yönetebildikleri için, duygusal emek gerektiren işlerde daha başarılı olduklarını ifade etmektedir (Karaaslan, 2020).

Duygulanım: çevresel değişikliklere karşı duygusal olarak uyum sağlama eğilimi olarak tanımlanır (Morris ve Feldman, 1996). İlişkilerde duygulanım, olumlu ve olumsuz olmak üzere iki şekilde ortaya çıkabilir. Olumlu duygulanımda birey, çevresine karşı pozitif bir duygu durumunda bulunurken, olumsuz duygulanımda çevresindeki değişimlere karşı negatif bir duygu durumu içerisinde (Grandey, 2000). Olumlu duygulanım, sevinç, mutluluk, neşe ve iyimserlik gibi pozitif duyguları kapsarken; olumsuz duygulanım, karamsarlık, umutsuzluk ve bitkinlik gibi olumsuz duyguları içerir (Morris ve Feldman, 1996, s. 1000).

Bu bağlamda, bireylerin duygusal durumunun (duygulanım), örgütsel veya mesleki olarak sergilenmesi beklenen duygusal ifadeler üzerinde belirgin bir etkisi olabilir. Bu etki, sergilenmesi beklenen duygusal ifadenin türü ile bireyin duygulanım türünün uyumlu olup olmamasına bağlı olarak değişir. Örneğin, eğer beklenen duygusal ifadeler olumluysa ancak birey olumsuz bir duygulanım içindeyse, bu durumda birey, beklenen duygusal ifadeyi sergileyebilmek için daha fazla çaba gösterecektir (Grandey, 2000, s. 107). Bu çatışma sonucunda birey duygusal uyumsuzluk yaşayabilir ve duygusal emeğin olumsuz sonuçlarıyla karşılaşabilir (Morris ve Feldman, 1996, s. 1000). Tersine, eğer bireyin duygusal durumu ve beklentiler birbirine uyuyorsa (her ikisi de olumlu ya da her ikisi de olumsuz), bu durumda bireyin duygusal ifadeleri üzerinde düzenleme yapma ihtiyacı azalır (Diefendorff ve diğerleri, 2005, s. 342). Bu çerçevede, iş rolü gereksinimlerinin olumlu duygusal ifadeler sergilemeyi gerektirdiği bir işe, olumlu duygulanıma sahip bireylerin yerleştirilmesi, olumsuz duygusal ifadelerin gerekli olduğu iş rollerine ise olumsuz duygulanıma sahip bireylerin yerleştirilmesi, hem örgüt hem de birey açısından daha olumlu sonuçlar doğuracaktır (Morris ve Feldman, 1997).

Mesleki tecrübe: çalışanların iş yaşamında kazandıkları bilgi ve becerileri temsil etmektedir ve bu birikim ile duygusal emek arasındaki ilişki çeşitli araştırmalarla ele alınmıştır. Kruml ve Geddes (2000) tarafından yapılan bir çalışma, deneyimsiz çalışanların daha fazla rol çatışması ve duygusal çelişki yaşadığını ortaya koymuştur (Güzel, Gök ve İşler, 2013: 114). Ayrıca, yaşlı çalışanların duygusal belleklerinin, kazandıkları tecrübelerle orantılı olarak daha geniş olduğu belirtilmiştir (Karaaslan, 2020,

s. 38).

Truta (2012) tarafından yapılan bir araştırma, meslekte üç buçuk yıldan daha uzun süre çalışan bireylerin, daha derin duygusal davranış sergilediğini, üç buçuk yıldan daha kısa süre çalışanların ise yüzeysel davranışlar sergilediğini ortaya koymuştur. Benzer şekilde Berry ve Cassidy (2013), yaptıkları çalışmada hem yaştan hem de hizmet süresinin duygusal emekle ilişkili olduğunu göstermiştir. Bu çalışmada, genç ve daha az deneyimli öğretim üyelerinin daha yüksek duygusal emek harcadığı, buna karşın daha deneyimli öğretim üyelerinin ise daha düşük düzeyde duygusal emek gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Tecrübeli bireylerin, geçmişte karşılaştıkları durumlarla ilgili geliştirdikleri çözüm yöntemleri sayesinde, benzer durumlarla karşılaştıklarında duygularını daha iyi yönetebildikleri ve duygusal stratejilerini daha etkili bir şekilde seçebildikleri de vurgulanmaktadır (Oğuz ve Özkul, 2016).

Kıdem: iş yaşamında bireylerin aynı iş üzerinde uzun süre çalışmaları ile kazandıkları deneyim ve bilgi birikimini ifade etmektedir. Bu birikim, iş rolü gereksinimlerini yerine getirmede olduğu gibi duygusal emek açısından da önemlidir. Kıdem düzeyi, çalışanların duygusal emek davranışlarını ve bu davranışların sonuçlarını etkileyebilmektedir (Chu ve Murmann, 2006, s. 1182). Yapılan çeşitli çalışmalar, kıdem düzeyine bağlı sergilenen duygusal emek davranışlarının değişkenlik gösterdiğini ortaya koymaktadır.

Bazı araştırmalar, kıdem düzeyinin artması ile birlikte çalışanların duygusal emek davranışlarını daha verimli bir şekilde sergileyebildiğini ve bu davranışlarda bir artış gözlemlendiğini göstermektedir (Lee ve Brotheridge, 2002; Kinman ve diğerleri, 2009). Bu bağlamda, kıdemi yüksek çalışanlar genellikle daha fazla deneyime sahip oldukları için duygusal emeklerini daha etkili bir şekilde yönetebilir ve işin gerektirdiği duygusal ifadeleri daha başarıyla sergileyebilirler.

Eğitim durumu: çalışanların duygusal emek davranışları üzerinde belirgin bir etkiye sahiptir. Çalışmalar, eğitim düzeyinin arttıkça duygusal emekle ilişkili davranışlarda bazı farklılıkların ortaya çıktığını göstermektedir. Örneğin, Bilen (2018) tarafından yapılan bir araştırma, hemşirelerin eğitim düzeyine bağlı olarak derinlemesine ve samimi davranışlarda anlamlı farklar olduğunu ortaya koymuştur. Lisans ve lisansüstü

eğitim alan hemşirelerin, lise eğitimi alan hemşirelere göre duygusal emekle ilişkilendirilen derinlemesine ve samimi davranış algılarının daha yüksek olduğunu göstermiştir. Bu bulgular, eğitim düzeyinin artmasıyla birlikte çalışanların derinlemesine ve samimi duygusal emek sergileme yeteneğinin de arttığını ortaya koymaktadır.

Ancak, Özçelik (2019) tarafından yapılan bir başka araştırma, farklı bir sonuca ulaşmıştır. Bu çalışmada, lisans mezunu dış hekimlerinin duygusal emek puanlarının, lisansüstü mezunların puanlarından daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu durum, eğitim düzeyindeki artışın, çalışanların duygusal emek gösterme çabasını azaltabileceğini ve uzmanlık hissinin arttıkça duygusal uyumsuzlukla başa çıkmanın daha kolay hale geldiğini göstermektedir. Yüksek eğitim düzeyinin, çalışanların yetkinlik duygusunu artırarak, duygularını yönetmelerini ve çatışmalarını daha etkili bir şekilde çözmelerini sağladığı düşünülebilir. Bu da duygusal uyumsuzluk yaşama olasılığını azaltabilir.

Medeni durum: Literatürde medeni durum ile duygusal emek arasındaki ilişkiye dair farklı bulgular bulunmaktadır. Bazı araştırmalar, medeni durum ile duygusal emek arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığını belirtse de, bazı çalışmalarda anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Örneğin, Chang ve Chiu (2009), uçuş görevlileri üzerinde yaptığı bir çalışmada bekar çalışanların, evli çalışanlardan daha fazla derinlemesine davranış sergilediklerini keşfetmiştir. Diğer taraftan, Doğan ve Sığır'ın (2017) yaptığı araştırma ise evli bireylerin, bekar bireylere kıyasla daha fazla derin duygusal davranış gösterme eğiliminde olduklarını öne sürmektedir.

3.4.2. Örgütsel Faktörler

Bu faktörlerin başında Tablo 3.3' de görüldüğü gibi otonomi (iş özerkliği) ve sosyal destek kavramları gelmektedir.

Tablo 3. 2. Çalışmada incelenen Duygusal Emeğe Etki Eden Örgütsel Faktörler

Duygusal Emeğe Etki Eden Örgütsel Faktörler	
Otonomi (İş Özerkliği)	Sosyal Destek

Otonomi (iş özerkliği): bir çalışanın görevlerini yerine getirirken ne kadar bağımsız hareket edebildiği ve kendi kararlarını alma özgürlüğüne sahip olup olmadığı ile ilgilidir. İş yaşamında, iş özerkliği genellikle çalışanların daha yüksek tatmin ve verimlilik elde etmelerine yardımcı olarak duygusal uyumlarını artıran bir faktör olarak

görülür. Ancak, iş özerkliğinin yüksek olması, her zaman duygusal emekle uyumlu olmayabilir. Duygusal emek, çalışanların organizasyonun ihtiyaçlarına göre duygusal ifadeler sergilemesini gerektirirken, iş özerkliği, çalışanın bu ifadeleri kendi tercihlerine göre biçimlendirmesine olanak tanır ve bu durum bazen duygusal emekle çelişebilir.

İş özerkliğinin yüksek olduğu durumlarda, çalışanlar daha az tükenmişlik yaşama eğiliminde olabilir. Örneğin, yüksek iş özerkliğine sahip çalışanlar, duygusal ifadelerini nasıl ve ne zaman sergileyeceklerine dair daha fazla kontrol sahibi oldukları için, duygusal uyumsuzluk yaşamazlar ve daha az stresle karşılaşır (Morris ve Feldman, 1997). İş özerkliği, ayrıca iş tatmini ile de pozitif ilişkili bulunmuştur. Daha özerk iş ortamlarında çalışanlar, duygusal emekle daha etkili başa çıkabilir ve işten ayrılma niyetleri azalır (Morris ve Feldman, 1996). Ayrıca, yüksek iş özerkliğine sahip bireyler, derinlemesine duygusal davranış sergilediklerinde, daha yüksek iş doyumu ve duygusal iyilik hali yaşayabilmektedir. Bu bireyler, duygusal durumlarını yönetme noktasında daha fazla kontrol sahibidirler ve iş yaşamında daha içsel motivasyona sahip olurlar.

Sonuç olarak, iş özerkliği çalışanlar için önemli bir faktördür. Yüksek özerklik, duygusal emekle ilgili stratejilerin daha efektif uygulanmasını sağlar, duygusal tükenmişliği azaltır ve çalışanların iş tatminini artırır. Bununla birlikte, yüksek iş özerkliğinin çalışanlar üzerindeki etkileri, duygusal emekle ilgili deneyimlerin niteliğine bağlı olarak değişebilir.

Sosyal destek: bir bireyin stresli veya zorlayıcı durumlarla başa çıkabilmesi için çevresindeki kişilerden aldığı yardım, rehberlik ve rahatlatıcı etkileşimlerdir. Bu destek, özellikle duygusal emek gerektiren işlerde önemli bir koruma faktörü olarak öne çıkmaktadır. Hochschild (1983) tarafından yapılan bir çalışmada, kabin memurlarının uçuş öncesinde birbirleriyle geçirdikleri zamanın ve bu sosyal desteğin, duygusal olarak rahatlama sağladığı ifade edilmiştir. Bu tür sosyal etkileşimler, çalışanların duygusal iş yüklerini hafifletebilir ve duygusal emekle başa çıkmalarına yardımcı olabilir.

Sosyal desteğin, duygusal emekle olan ilişkisi özellikle stresli durumlarda belirginleşir. Araştırmalar, algılanan sosyal desteğin, derin rol yapma davranışları üzerinde olumlu etkiler yarattığını ve çalışanların duygusal emekle ilgili olumsuz sonuçlarla başa çıkmalarını kolaylaştırdığını göstermektedir (Moon, Hur ve Jun, 2013).

Ayrıca sosyal destek, duygusal emeğin olumsuz sonuçlarının, örneğin tükenmişliğin ve iş doyumsuzluğunun azalmasında önemli bir rol oynamaktadır. Abraham (1998) ve Grandey (2000) gibi araştırmacılar, sosyal desteğin, duygusal emeğin olumsuz etkileri karşısında bir koruyucu faktör olarak işlev gördüğünü vurgulamaktadır.

Baik ve Yom (2012) tarafından yapılan bir araştırma, yüksek düzeyde sosyal desteğin, duygusal emek sonucu yaşanan tükenmişlik üzerindeki olumsuz etkilerini azaltabileceğini ortaya koymuştur. Benzer şekilde, Moon ve arkadaşlarının (2013) çalışması, sosyal desteğin duygusal emek stratejileri (yüzeysel ve derin davranış) ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi düzenlediğini bulmuştur. İplik ve arkadaşları (2014) ise, sosyal desteğin duygusal uyumsuzluk ve iş doyumu ilişkisini düzenleyen bir faktör olduğunu belirtmişlerdir.

Sosyal desteğin, duygusal çaba ile iş doyumu arasındaki ilişkide de aracı ve denetleyici bir rol oynadığı tespit edilmiştir. Bununla birlikte, Asumah, Agyapong ve Owusu'nun (2019) araştırmasında, sosyal desteğin yüzeysel rol yapma ile iş doyumu arasındaki ilişkide düzenleyici bir etkisi gözlemlenmemiştir.

Sonuç olarak, sosyal destek, duygusal emekle başa çıkmada önemli bir koruyucu rol oynar. Çalışanların stresli durumlarla başa çıkabilmesi ve duygusal tükenmişlikten kaçınabilmesi için sosyal desteğin mevcut olması, çalışan performansı ve doyumu üzerinde olumlu etkiler yaratır. Duygusal emekle ilgili olumsuz sonuçları hafifletmek için sosyal destek sistemlerinin güçlendirilmesi önemli bir strateji olabilir.

3.4.3. Durumsal Faktörler

Duygusal emeğe etki eden durumsal faktörler Tablo 3.4 de görüldüğü gibi duygusal davranış kuralları ve etkileşimin niteliklerinden oluşmaktadır.

Tablo 3. 3. Çalışmada İncelenen Duygusal Emeğe Etki Eden Durumsal Faktörler

Duygusal Emeği Etki Eden Durumsal Faktörler	
Duygusal Davranış Kuralları	Etkiletişimin Nitelikleri (Süre, Sıklık, Çeşitlilik)

Duygusal davranış kuralları: belirli bir çalışma ortamında hangi duyguların uygun olduğunu ve hangi duyguların gösterilmesinin istenmediğini belirleyen

prototiplere dayalı davranış kurallarıdır (Ashforth ve Humphrey, 1993). Bu kurallar, özellikle hizmet sektöründe çalışanlar için önemlidir çünkü çalışanların duygusal ifadeleri ve davranışları, müşteri ile olan etkileşimlerde iş performansını ve müşteri memnuniyetini doğrudan etkiler. Örneğin, müşteriyle doğrudan iletişimde olan çalışanların güler yüzlü ve pozitif bir tutum sergilemeleri beklenirken, endüstriyel sektörde ise fiziksel çaba ve işin teknik kalitesi ön planda olabilir.

Duygusal davranış kuralları, her kurumda farklılık gösterebilir ve kültüre göre değişebilir. Bir kültürde, müşteriyle etkileşimde olan çalışanlardan güleryüzlü olmaları beklenirken, diğer bir kültürde bu tür bir davranış kabul edilmeyebilir. Örneğin, bazı Batı kültürlerinde gülümsemek ve nazik bir dil kullanmak yaygınken, bazı doğu kültürlerinde fazla gülümsemek ya da aşırı samimi olmak olumsuz bir izlenim yaratabilir (Ashforth ve Humphrey, 1993).

Bu kuralların işletmelerin hizmet standartlarını yükseltmek, müşteri memnuniyetini artırmak ve çalışanların daha etkin bir şekilde müşteri taleplerini karşılamalarına yardımcı olmak için kritik bir rolü vardır. Ancak, bu kuralların toplumun genel kültürüne ve değerlerine de uygun olması gerekir. Eğer bir işletme, bir toplumun kültürel normlarına uymayan duygusal davranışları teşvik ederse, bu durum hem çalışanların moralini bozabilir hem de müşterilerle olumsuz bir ilişki kurulmasına neden olabilir. Örneğin, McDonald's'ın Rusya'da açtığı şubesinde çalışanlarından müşterilerle etkileşimlerinde gülümsemeleri istenmiş, ancak bu tutum Rus kültüründe hoş karşılanmamıştır. Bu örnek, duygusal davranış kurallarının sadece şirketin politikalarıyla değil, aynı zamanda yerel kültürle uyumlu olması gerektiğini gösteren önemli bir örnektir (Kökden, 2018).

Sonuç olarak, duygusal davranış kuralları, çalışanların duygusal ifadelerini şekillendiren ve iş yerinde verimliliği artırmaya yönelik önemli bir faktördür. Ancak, bu kuralların kültürel bağlam ve toplum normlarına uygun bir şekilde uygulanması, hem organizasyonların başarısı hem de çalışanların iş tatmini için büyük önem taşır.

Etkileşim nitelikleri: çalışanların müşterilerle olan iletişim sürecindeki süre, sıklık ve çeşitlilik gibi faktörleri kapsar ve bu faktörlerin her biri, duygusal emek düzeyini etkileyebilir. **Etkileşim Süresi:** Çalışanın müşterilerle geçirdiği zaman dilimi, duygusal

emeğin yoğunluğunu doğrudan etkileyebilir. Uzun süreli etkileşimlerde, çalışanlar daha fazla duygusal emek harcayabilirler, ancak bu durum aynı zamanda duygusal yıpranmayı da beraberinde getirebilir (Grandey, 2000). Örneğin sağlık sektöründe bir poliklinik hastası ile kanser tedavisi gören bir hastanın sağlık hizmet sağlayıcılarıyla geçirdiği süreler farklı olabilir, dolayısıyla bu süreler, duygusal emeği de farklı seviyelerde gerektirir. Etkileşim Sıklığı: Çalışanın müşterilerle ne kadar sıklıkla etkileşime geçtiği, duygusal emek düzeyini etkileyen bir diğer önemli faktördür. Etkileşim sıklığı arttıkça, duygusal emek harcama düzeyi de artar (Morris ve Feldman, 1996). Örneğin bir hemşire, daha fazla hasta ile etkileşime geçtiği zaman, daha fazla duygusal emek harcar. Mann ve Cowburn (2005), hastalarla sık iletişimde bulunan hemşirelerin daha fazla duygusal emek saafettiğini belirtirken, Morris ve Feldman (1996) de farklı sağlık çalışanları arasındaki etkileşim sıklığı farklılıklarını incelemiş ve kan alma hemşirelerinin MR teknisyenlerine kıyasla daha fazla duygusal emek harcadıklarını bulmuşlardır. Etkileşim Çeşitliliği: Çalışanların farklı duyguları aynı anda sergilemeleri gerekebilir. Etkileşim çeşitliliği, bu duyguların olumlu, olumsuz ve tarafsız (maskelenmiş) olarak değişkenlik göstermesidir (Morris ve Feldman, 1996). Çalışanlar, mesleklerine bağlı olarak bu çeşitlilik içinde duygusal olarak yıpranabilirler. Örneğin polisler, meslekleri gereği farklı durumlarda öfke, tarafsızlık ya da olumlu bir tutum sergileyebilirler. Bu çeşitlilik, zihinsel ve bedensel bir güç gerektirir ve aşırı çeşitlilik, duygusal emek kaynaklı stres ve tükenmişliğe yol açabilir.

Sonuç olarak, etkileşim nitelikleri, çalışanların duygusal emek seviyelerini doğrudan etkiler. Etkileşimin uzunluğu, sıklığı ve çeşitliliği, duygusal emek davranışlarını şekillendirir ve yüksek duygusal emek gerektiren işlerde çalışanlar, daha fazla zihinsel ve bedensel güç harcarlar. Örgütsel iletişimin yüksek olduğu ortamlarda, çalışanlar kendilerinden ne beklendiğini daha net anlayarak, duygusal emek davranışlarını daha verimli bir şekilde sergileyebilirler.

3.5. DUYGUSAL EMEĞİN SONUÇLARI

Duygusal emek, duyguların yönetilmesi sürecini ifade eder ve literatürde yapılan araştırmalar, bu kavramın hem işletmeler hem de çalışanlar için pozitif ve negatif sonuçlar doğurabileceğini ortaya koymaktadır. Duygusal emeğin etkilerinin, işin, örgütün veya çalışanların özelliklerine göre farklılık gösterebileceği belirtilmektedir (Wharton, 1999, s. 161). Çalışma kapsamında incelenen Duygusal Emek Davranışının Sonuçları

Tablo 3.5 de verilmiştir.

Tablo 3. 4. Çalışmada incelenen Duygusal Emek Davranışının Sonuçları

Duygusal Emek Davranışının Olumlu Sonuçları	Duygusal Emek Davranışının Olumsuz Sonuçları
Performans artışı	Tükenmişlik
Öznel İyi oluş	Psikolojik Sorunlar
Müşteri Memnuniyeti	Duygusal Çatışma
İş Doyumu	Düşük iş Doyumu
Yüksek Motivasyon	İş Bırakma Niyeti
Hizmet Kalitesi	Bireysel başarıda azalma

3.5.1. Duygusal Emek Davranışının Olumlu Sonuçları

Duygusal emeğin işgörenler açısından olumlu etkileri incelendiğinde, çalışanların örgütün belirlediği duygusal davranış kurallarına uygun olarak duygularını şekillendirdiği, bu sayede işlerinde daha başarılı oldukları ve performanslarında bir artış sağladıkları görülmektedir. Performansındaki artışla birlikte işgörenin öz yeterlilik düzeyi (kendine olan güven) de yükselmektedir. Ayrıca, müşterilerin beklediği duyguları yerine getiren ve duygularını etkili bir biçimde yöneten işgörenler, örgütün imajına da olumlu katkılar yapmaktadır (Ashforth ve Humphrey, 1993, s. 110). Bunun yanı sıra, birçok hizmetin dinamik doğası göz önünde bulundurulduğunda, duygusal emek, etkileşimleri düzenlemek adına kritik bir rol oynamaktadır. Duygusal emek, sosyal beklentileri karşılayarak etkileşimleri daha öngörülebilir hale getirir ve kişilerarası etkileşimleri zorlaştıracak, aksatacak sorunlardan kaçınmayı sağlar (Ashforth ve Humphrey, 1993, s. 94). Ayrıca, gülümsemenin hem birey üzerinde fizyolojik etkiler yoluyla öznel iyi oluşa katkı sağladığı hem de örgütler tarafından müşterilere karşı beklenen sevinç ve coşku gibi duyguların sergilenmesine yardımcı olarak çalışanlar için fayda sağladığı ifade edilmektedir (Rafaeli ve Sutton, 1987, s. 31).

Duygusal emeğin pozitif çıktıları arasında bireylerin kişisel özellikleri de yer almaktadır. Eğer örgüt tarafından belirtilen duygu davranış kuralları kişi tarafından yerine getirilirse, çalışanların karmaşık duygulardan uzak durması ve belirli bir disiplin içinde duygusal dengesini korunmasını sağlamaktadır. Ayrıca duyguların örgütsel düzende yönetilmesini sağlayan bu davranış kuralları, hizmet çalışanlarını, diğer çalışanlar ve yöneticiler ile yaşayabileceği duygusal çatışmalardan da korumaktadır (Duman, 2017, s. 37).

Duygusal emeğin işletmelere ve işgörenlere finansal açıdan sağladığı katkılar oldukça önemlidir. İşgörenlerin duygusal emekle müşterilerle olan ilişkilerini yönetmeleri, sadık müşteri kitlesi oluşturmayı ve müşteri memnuniyetini yüksek tutmayı sağlar. Bu durum, özellikle duygusal emek yoğun olarak yaşanan hizmet sektöründe kritik bir rol oynar (Grandey, 2000, s. 98). Hizmet sektöründe, işgörenlerin beden dilinin satış performansı üzerinde etkili olduğu belirtilmektedir. Ayrıca, işgörenin müşteriden aldığı bahşiş, duygusal emek ile finansal fayda arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktadır. Bir çalışmada, 2400 satış elemanına duygusal emek üzerine eğitim verilmesinin ardından, satışların %41 oranında arttığı tespit edilmiştir. Maaş artı prim sistemi ile çalışan işgörenlerin müşteri sayısında artış yaşadığı ve bunun işlerinde daha fazla çaba sarf etmelerine yol açarak daha fazla gelir elde etmelerine katkı sağladığı gözlemlenmiştir (Rafaeli ve Sutton, 1987, s. 29-31). Ayrıca, banka çalışanları üzerinde yapılan bir araştırmada, işgörenlerle müşterilerin olumlu etkileşimlerinin, müşterilerde olumlu etkiler yarattığı ve bunun sonucunda hizmet kalitesini iyileştirdiği sonucuna varılmıştır (Pugh, 2001, s. 1023). İşgörenler, yaptıkları işle özdeşleşerek daha uyumlu hissettiklerinde, stres ve içsel gerginlikleri azalır ve bu da onların daha sağlıklı hissetmelerine yardımcı olur (Eroğlu, 2011, s. 204).

Bağcı, Yılmaz ve Akay (2023) erkek çalışanların kadınlara göre daha yüksek duygusal emek sergiledikleri belirtmişlerdir. İşgörenlerin gösterdiği duygusal emeğin kurumları tarafından ödüllendirilmesi, iş doyumu ve yüksek motivasyon düzeylerine ulaşmalarına olanak tanımaktadır (Eroğlu, 2011, s. 302). Örücü ve Bakırcıoğlu (2021), duygusal bağlılık ve yüzeysel davranış arasında anlamlı bir ilişki tespit etmişlerdir. Duygusal emeğin sonuçlarındaki çelişkili bulguların nedenlerinden birinin, araştırmacıların bireysel faktörleri yeterince dikkate almamaları olduğu öne sürülmektedir. Rafaeli ve Sutton (1989), farklı sonuçların açıklanmasında bireysel özelliklerin belirleyici rol oynayabileceğini savunmuşlardır. Benzer şekilde, Morris ve Feldman (1997), duygusal emeğin sonuçlarının belirlenmesinde bireysel özelliklerin önemli olduğunu kabul etmektedirler.

Wharton (1993), duygusal anlamda emek gerektiren işlerde çalışanların, diğer görevlerde çalışanlara göre daha yüksek iş doyumu yaşadıklarını ve daha az duygusal tükenme yaşadıklarını gözlemlemiştir. Kaplan ve Ulutaş (2016), otel çalışanları üzerinde yaptıkları bir araştırmada, duygusal emeğin bir alt boyutu olan derin davranışın,

tükenmişliğin alt boyutlarından duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ile negatif ve anlamlı bir ilişki gösterdiğini belirtmişlerdir.

3.5.2. Duygusal Emek Davranışının Olumsuz Sonuçları

Duygusal emekle ilgili yapılan araştırmalara bakıldığında, çoğu çalışmanın çalışanlar açısından duygusal emeğin olumsuz etkilerine odaklandığı görülmektedir. Bu bağlamda, Hochschild'in eserinde, duygusal emeğin çalışanlar üzerinde olumsuz duygulara yol açabileceği vurgulanmaktadır. Hochschild'e göre (1983), bazı işgörenler, örgütsel rollerini benimsedikleri ve işleriyle özdeşleştirdikleri için başlangıçta olumlu bir tutum sergileyebilirler. Ancak uzun vadede bu durum, belirli olumsuz sonuçlar doğurabilir. Bu kişiler, organizasyonun elde ettiği başarıyı kişisel başarıları olarak görmekte ve tatmin olmaktadır. Fakat, karşılaşılan her eleştiri veya başarısızlık, bu çalışanlar tarafından kişisel bir saldırı olarak algılanabilir ve tükenmişlik yaşamalarına neden olabilir. Diğer bazı çalışanlar ise, işlerinden tamamen yabancılaşarak sürekli bir rol yapma durumu yaşayabilir ve bu da samimiyet duygularının kaybolmasına yol açabilir. Kişinin içsel duygularını yansıtmaktansa, sürekli olarak yapmacık duygular sergilemesi, kendine olan saygıyı zedeleyebilir ve psikolojik sorunlara yol açabilir.

Ashforth ve Humphrey (1993), duygusal çelişkinin, bireylerde depresyon ve işten uzaklaşmaya neden olabileceğini ifade etmiştir. Benzer şekilde, Morris ve Feldman (1996) de, işgörenlerin gösterdiği duygular ile içsel duygularının çelişmesinin, duygusal tükenme ve iş doyumunda azalmaya yol açtığını belirtmiştir.

Tükenmişlik, özellikle hizmet sektöründe önemli bir konu olup, Lim ve Eo (2014) bu durumu, duyarsızlaşma ve kişisel başarı eksikliği olarak tanımlamışlardır. Duygusal emek ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi inceleyen birçok çalışma bulunmaktadır. Grandey (1999) yaptığı araştırmasında, yüzeysel davranışların artmasının duygusal tükenmeye ve duyarsızlaşmaya yol açtığını, ancak bireysel başarıda bir azalma olduğunu gözlemlemiştir. Brotheridge ve Lee'nin (2003) araştırmasında da tükenmişlik ile yüzeysel davranış arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuş, ancak derinlemesine davranış ile tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Bu bulgulara göre, yüzeysel davranışların tükenmişliği artırdığı, derinlemesine davranışların ise tükenmişlik üzerinde bir etki yapmadığı anlaşılmaktadır. Çünkü, çalışanların yaşadığı duygusal uyum ve müşteri ile kurdukları olumlu etkileşim, tükenmişlik riskini azaltabilir.

Eroğlu (2014), yüzeysel davranış ile duygusal tükenme arasında pozitif, derinlemesine davranış ile negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulmuştur. Kaplan ve Ulutaş (2016) de, çalışanların derinlemesine davranış sergileme eğilimlerinin arttıkça duygusal tükenme hissinin azaldığını, yani derinlemesine davranış ile tükenmişlik arasında negatif bir ilişki bulunduğunu belirtmişlerdir. Bu literatürden hareketle, tükenmişlik ile duygusal emek arasındaki olumsuz ilişkinin, yüzeysel davranışla daha belirgin hale geldiği söylenebilir.

İş tatmini, tükenmişlik ile ilişkili olan bir diğer önemli değişkendir ve duygusal emek ile iş tatmini arasındaki ilişki, hem olumlu hem de olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Ancak literatüre bakıldığında, iş tatmini genellikle duygusal emeğin olumsuz sonuçları arasında yer almaktadır. Duygusal emek, örgütsel bağlılıkta azalma, düşük iş memnuniyeti ve artan işten ayrılma niyetine yol açabilir (Abraham, 1998). Morris ve Feldman (1997) ise, yüksek duygusal uyumsuzluğun, duygusal tükenmeye ve düşük iş tatminine neden olduğunu belirtmişlerdir. Bununla birlikte, derin rol yapma davranışının yüzeysel rol yapmaya kıyasla duygusal uyumsuzluk yaşanma olasılığını daha düşük tuttuğu ve derin rol yapma ile işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki bulunduğu da gözlemlenmiştir (Brotheridge ve Grandey, 2002).

Köse, Oral ve Türesin'in (2011) araştırmalarında ise, kamu sektöründe çalışan işgörenlerin, özel sektöre kıyasla daha fazla yüzeysel davranış sergilediği, ancak derinlemesine ve samimi davranış açısından sektöre dayalı bir fark bulunmadığı sonucuna varılmıştır. Bu bulgu, özel sektörde derinlemesine ve samimi davranışların maddi fayda sağlamaktan ziyade bireysel kaynaklara dayandığını göstermektedir. Kamu sektöründe ise, işgörenler bu tür davranışları, maddi kazanç sağlamak yerine, görevdeki başarıları nedeniyle takdir edilme ve iş tatmini yaşama amacıyla sergileyebilmektedir.

3.6 LİTERATÜRDE ÇALIŞMA ÖRNEKLERİ

Araştırma değişkenleri; işe tutkunluk, örgütsel adalet ve duygusal emeğin birbirleriyle veya alt boyutlarıyla ilişkisini inceleyen literatürdeki çalışmalar şöyledir;

Örücü, Gizlier ve Akın (2021) tarafından 110 banka çalışanı üzerinde gerçekleştirilen çalışmada, işe tutkunluk ile duygusal emek arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma bulgularına göre, duygusal emek boyutlarından biri olan sahte duygular ile işe

tutkunluğun bir bileşeni olan işe istek duyma arasında anlamlı ve negatif bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Benzer şekilde, gizlenen duygular ile işe tutkunluğun bir diğer boyutu olan işe adanma arasında da anlamlı ve negatif bir ilişki olduğu saptanmıştır. Regresyon analizi sonuçlarına göre ise duygusal emeğin işe tutkunluk üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin bulunmadığı tespit edilmiştir.

Acar (2021) tarafından gerçekleştirilen ve işe tutkunluk, işin anlamı ile duygusal emeğin etkilerini araştıran çalışmada, meslek ayrımı yapılmadan çeşitli pozisyonlarda görev yapan 337 kişiden elde edilen verilerle online anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırma sonucunda, duygusal emeğin alt boyutlarından olan samimi davranışların, işe tutkunluk üzerinde pozitif yönde kısmi bir etki yaptığı belirlenmiştir.

Sırma ve Bağcı (2021) tarafından yapılan bir araştırmada, banka çalışanlarının örgütsel adalet algıları ile duygusal emek davranışları arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma sonucunda, dağıtım adaleti ile yüzeysel davranış arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Dağıtım adaleti sağlandığında, çalışanların hizmet sürecinde daha az yüzeysel rol yapma ihtiyacı hissettikleri belirtilmiştir. Ayrıca, dağıtım adaleti ile derinlemesine davranış arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki gözlemlenmiştir. Bu bulgu, dağıtım adaleti algısının artmasıyla çalışanların, sergilemeleri gereken duyguyu gerçekten hissetme çabası göstermedikleri sonucunu ortaya koymaktadır. Örgütsel adaletin diğer boyutu olan prosedür adaleti ile yüzeysel davranış arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Bu, örgütlerin prosedürleri ön yargılardan uzak, tutarlı ve etik kurallara uygun bir şekilde belirlediğinde, çalışanların arzu edilen duyguları sergilemek için daha az rol yapma gereksinimi duyacaklarını göstermektedir. Ayrıca, prosedür adaleti ile derinlemesine davranış arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Adil prosedürler, çalışanların hissettikleri duyguları içselleştirerek doğal bir şekilde sergileyebilmelerine yardımcı olmaktadır. Prosedür adaleti ile doğal davranış arasında da pozitif yönde anlamlı bir ilişki gözlemlenmiştir. Prosedürlerin adil olarak algılanması, çalışanların duygularını samimi bir biçimde ifade etmelerine ve rol yapma ihtiyacı duymadan duygularını göstermelerine olanak tanımaktadır. Benzer bir bulgu, Keleş ve Tuna (2016) tarafından beş yıldızlı otel çalışanları üzerinde yapılan bir araştırmada da elde edilmiştir. Örgütsel adaletin üçüncü boyutu olan etkileşim adaleti ile yüzeysel davranış arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Yöneticilerin çalışanlara saygılı ve haysiyetli davranarak,

tutarlı ve doğru bilgiler vermesi, çalışanların kötü hissetseler bile iyiymiş gibi davranmalarını ve rol yapmalarını engellemektedir.

Kılınç ve Yüceler (2021) tarafından gerçekleştirilen araştırma, sağlık çalışanlarının örgütsel adalet algıları ile duygusal emek davranış tercihlerini belirlemeyi ve bunların demografik özelliklerle ve birbirleriyle olan ilişkilerini incelemeyi amaçlamıştır. 417 sağlık çalışanı üzerinde yapılan çalışmada, örgütsel adalet algısının doğal davranış üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulguya göre, çalışanların örgütsel adalet algısı arttıkça, doğal davranış sergileme eğilimlerinin de arttığı; örgütsel adalet algısı azaldıkça ise doğal davranışların da azaldığı gözlemlenmiştir.

Denizli'de faaliyet gösteren 259 banka çalışanına anket uygulanarak, banka çalışanlarının örgütsel adalet algıları ile duygusal emek davranışları arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma bulgularına göre, duygusal emek boyutlarından yüzeysel davranış ile örgütsel adaletin prosedür adaleti, dağıtım adaleti ve etkileşim adaleti boyutları arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca, derinlemesine rol yapma ile prosedür adaleti, dağıtım adaleti ve etkileşim adaleti arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Doğal davranış ile prosedür adaleti ve etkileşim adaleti arasında da pozitif yönde anlamlı bir ilişki gözlemlenmiştir (Sırma, 2021).

Uyar ve Yürür (2021) tarafından yapılan araştırma, hizmet sektörü çalışanlarının örgütsel adalet ya da adaletsizliğe ilişkin algılarının, duygusal emeğin alt boyutları (yüzeysel davranış, derinlemesine davranış, samimi davranış) üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlamıştır. Bu amaçla, 200 hizmet sektörü çalışanına yüz yüze anket uygulanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, çalışanların etkileşim adaleti algıları ile yüzeysel davranışları arasında negatif bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Aslan ve Güler (2022) katılımcı liderlik ve yönlendirici liderlik tarzlarının çalışanların duygusal emekleri ve işe tutulmaları üzerinde etkilerinin incelediği ve bu amaçla işe yaşamı içerisinde olan ve bir yöneticiye bağlı olarak çalışan toplam 315 katılımcıdan veri toplamışlardır. Çalışmalarında; katılımcı liderliğin işe tutulma üzerinde aynı yönde etkisinin olduğu ve bu etki üzerinde doğal duygusal emeğin aracılık rolünün olduğu tespit etmişlerdir.

Örgütsel Adaletin Duygusal Emek Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma kapsamında Kütahya ilinde bulunan özel bir işletmenin 250 çalışanından veri seti oluşturulmuştur. Araştırma sonucunda örgütsel adaletin duygusal emek üzerinde pozitif ve anlamlı ilişkileri tespit edilmiştir. Ayrıca cinsiyet ve medeni durum değişkeninin örgütsel adalet üzerinde etkisi olmadığı belirlenmiştir (Gönül, 2022).

Turan ve Karacaoğlu (2023) tarafından Nevşehir'deki sıcak hava balonculuğu sektörü çalışanlarının psikolojik dayanıklılıkları ile duygusal emek düzeyleri arasındaki ilişkide, kişi-iş uyumu ve işe adanmışlığın seri aracılık rolünün bulunup bulunmadığını tespit etmek amacıyla çalışma yapılmıştır. Çalışma sonuçlarına göre; dayanıklılığın duygusal emeğin boyutlarından derinden rol yapma ve doğal duygular üzerindeki etkisinde kişi-iş uyumu ve işe adanmışlığın seri aracılık rolünün bulunduğu tespit edilmiştir.

İstanbul ilindeki özel ve devlet kurumlarında çalışan 202 öğretmenden elde edilen verilerle, duygusal emek boyutları ve işe adanmışlık boyutları arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre, duygusal emeğin işe adanmışlık üzerinde pozitif bir etkisi olduğu bulunmuştur. Duygusal emeğin alt boyutlarından doğal ve derin davranış boyutları, işe adanmışlığın dinçlik, adanmışlık ve yoğunlaşma alt boyutlarını pozitif yönde etkilemektedir. Ancak, duygusal emeğin yüzeysel davranış boyutunun, işe adanmışlığın dinçlik ve yoğunlaşma alt boyutları üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı tespit edilmiştir. Bununla birlikte, yüzeysel davranış boyutunun adanmışlık üzerinde negatif yönde ve anlamlı bir etkisi olduğu belirlenmiştir (Yılmaz, 2023).

Demirci (2024) tarafından yapılan duygusal emeğin tükenmişlik üzerindeki etkisini ve bu etkide iş tatmininin rolünü incelendiği araştırma kapsamında, Türkiye geneli İŞKUR çalışanlarının (doğu anadolu bölgesi İŞKUR çalışanları) duygusal emek düzeyleri, tükenmişlik yaşantıları ve iş tatminleri arasındaki ilişkiler analiz edilmiştir. Bulgular, duygusal emeğin tükenmişlik üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu ve bu etkinin iş tatmini tarafından kısmen medyatör olarak değiştirilebileceğini göstermektedir.

BÖLÜM 4: İŞE TUTKUNLUK ÖRGÜTSEL ADALET İLİŞKİSİNDE DUYGUSAL EMEĞİN ARACILIK ROLÜ - YEREL YÖNETİM ÖRNEĞİ

Bu bölümde; araştırmanın önemi, yöntemi ve bulguları hakkında bilgi verilecektir. Araştırma yönteminde araştırmanın örnekleme, modeli, hipotezleri, araştırmada kullanılan ölçekler gibi araştırma metodolojisi hakkında bilgiler yer almaktadır. Araştırma bulguları bölümünde ise araştırma modeli değişkenlerinin tanımlayıcı istatistikleri, demografik özelliklere göre farklılıkları ve araştırma hipotezlerinin değerlendirilmesine yönelik analiz ve bu bulgulara ait değerlendirmeler açıklanacaktır.

4.1. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Yerel yönetimler, topluma hizmet sunan ve toplumla yakın ilişkiler içinde olan kurumlar olduğu için yerel yönetimlerde örgütsel adalet, duygusal emek ve işe tutkunluk konularının çalışılması, sadece çalışanlar için değil, aynı zamanda kamu hizmetlerinin etkinliği ve kalitesi için de büyük önem taşır. Doğrudan bir ürün satışı yapılmayan hizmet sunan kamu kurumlarında kaliteli hizmetin sağlanması önemlidir. Çalışmanın konusu olan örgütsel adalet, işe tutkunluk, duygusal emek değişkenleri organizasyonlarda çalışanların daha sağlıklı ilişkiler kurmalarına, verimli ve kaliteli hizmetler sunmalarına yardımcı olan kavramlardır. Sürdürülebilir başarının devamı için hem bireysel hem organizasyon çıktıları önem arz etmektedir. Hizmet sektöründe çalışanların, hizmet sunum süreçlerinde duygularını kurumun politikalarıyla uyumlu bir şekilde yönetmesi beklenmektedir. Bu bağlamda, duygusal emeğin öneminin göz ardı edilmemesi başarının temel şartlarından biridir. Duygusal emek, çalışanların sadece teknik becerilerini değil, aynı zamanda duygusal zekâlarını da kullanarak daha etkin bir hizmet sunmalarına olanak tanır. Yerel yönetimler, duygusal emeğin etkili bir şekilde yönetilmesine önem vererek, hem çalışan memnuniyetini artırabilir hem de halkla olan ilişkilerini güçlendirebilir.

Örgütsel adalet, çalışanların ve vatandaşların bir organizasyonda adil ve eşit muamele gördüklerini hissettikleri bir yönetim anlayışını ifade eder. Adil bir yönetim, çalışanların motivasyonunu artırır, hizmetlerin kalitesini iyileştirir ve toplumsal güveni pekiştirir. Örgütsel adalet kavramı ise kurumların başarısındaki en önemli kaynak olan insan kaynağının en çok önem verdiği konular arasındadır. Yerel yönetimlerin etkinliğini artırmak ve kamu hizmetlerinin kalitesini yükseltmek için örgütsel adaletin uygulanması

da kritik bir öneme sahiptir. Bu, sadece kurum içindeki ilişkileri iyileştirmekle kalmaz, toplumla yakın ilişkiler içinde olan kurumlar olduğu için toplumun genel refahına da katkı sağlar. Çalışmanın konusu bir diğer değişken olan işe tutkunluk, bireylerin işlerine duyduğu derin ilgi, bağlılık ve tutkuyu ifade eder. İşe tutkulu olan bireyler, sadece görevlerini yerine getirmekle kalmaz, aynı zamanda işlerini anlamlı, keyifli ve değerli bulurlar. Yerel yönetimlerde işe tutkunluk, kurumun etkinliği, çalışanların motivasyonu ve hizmet kalitesi açısından kritik bir rol oynar. İşine tutkulu çalışanlar, daha yüksek performans, daha iyi vatandaş memnuniyeti ve güçlü bir organizasyon kültürü oluşturur. Yerel yönetimler, çalışanlarının işlerine duyduğu tutkuyu artıracak stratejiler geliştirerek, hem kurum içi başarıyı hem de toplumla olan ilişkilerini güçlendirebilirler.

Bu nedenle araştırmada kullanılan algılanan örgütsel adalet, işe tutkunluk ve duygusal emek kavramları günümüzde popüler kavramlar olup bu değişkenlerle yapılan bu araştırmanın çıktılarının yol gösterici olarak faydalı olacaktır. Ulusal literatürde çalışmanın değişkenleri arasındaki ilişkilerle ilgili birçok çalışma incelenmiştir. Yapılan literatür incelemeleri sonucunda, örgütler açısından önemli kabul edilen bu üç kavramın ikili ilişkileri ele alınmış olsa da, bu üç kavramın aynı araştırmada bir arada kullanıldığına dair bir çalışmaya rastlanmamıştır. Ayrıca, duygusal emeğin değişkenler arasındaki ilişkiyi aracılık etme rolünü açıklayan bir araştırmaya rastlanmamıştır. Dolayısıyla, bu çalışmanın literatüre kayda değer bir katkı sunacağı değerlendirilmektedir. Özellikle, kamu hizmetlerinin sunulduğu kritik bir alanda gerçekleştirilmesinin ayrıca önemli olduğu ifade edilebilir.

4.2 ARAŞTIRMANIN KONUSU VE AMACI

Araştırmanın amacı, işletmelerde örgütsel adaletin işe tutkunluğa etkisinde duygusal emeğin aracılık rolünün belirlenmesi ve bu doğrultuda gerekli verilerin toplanarak literatüre kazandırılmasıdır. Araştırmanın alt amaçları ise aşağıda sıralanan başlıklardan oluşturmaktadır.

- Çalışma değişkenleri; örgütsel adalet, işe tutkunluk ve duygusal emek kavramlarının demografik özelliklerine göre farklılıklarını belirlemek,

- Çalışanlarının örgütsel adalet algıları ve işe tutkunluk seviyeleri arasındaki ilişkiyi belirlemek,
- Çalışanlarının örgütsel adalet algıları ve duygusal emekleri arasındaki ilişkiyi belirlemek ve
- İşe tutkunluk düzeyi ve duygusal emek arasındaki ilişkiyi belirlemek.

4.3 ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

4.3.1 Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Topluma hizmet sunan ve toplumla yakın ilişkiler içinde olan yerel yönetimlerde, kamu hizmetlerinin daha verimli ve etkili bir şekilde sunulması büyük önem taşımaktadır. Değişen hizmet koşullarına uyum sağlamak adına, araştırma değişkenleriyle değişim süreçleri daha verimli yönetilebilir ve çalışanların bu değişimlere uyum sağlaması teşvik edilebilir. Araştırmanın konusu, yerel yönetimlerde de önemli kavramlar içerdiğinden, çalışma yerel yönetim çalışanlarıyla gerçekleştirilmesi planlanmıştır.

Bir ilin merkez ve ilçelerindeki 6 yerel yönetimde çalışan personel araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Örgütsel adaletin işe tutkunluğa etkisinde duygusal emeğin aracılık rolü araştırmasının yapılması için bu yerel yönetimlerden kolayda örneklem yöntemi kullanılarak veriler toplanmıştır. Kolayda örneklem, örneklem birimlerinin ulaşılabilirlik ve uygunluklarına göre seçildiği bir örneklem tekniğidir (Bhattacharjee, 2012, s. 67).

$$n = \frac{N \times t^2 \times (pq)}{d^2 \times (N - 1) + t^2 \times (pq)}$$

N: Ana kütle (Evren) Büyüklüğü

n: Optimum örneklem Büyüklüğü

p: İlgilenilen Olayın Görülme Sıklığı

q: 1-p (İlgilenilen Olayın Görülmeme Sıklığı)

d: Kabul edilen örnekleme hata oranı (0,05)

t: α anlamlılık düzeyinde, serbestlik derecesine göre t tablosu kritik değeri (%95 için t-tablo değeri =1.96'dır)

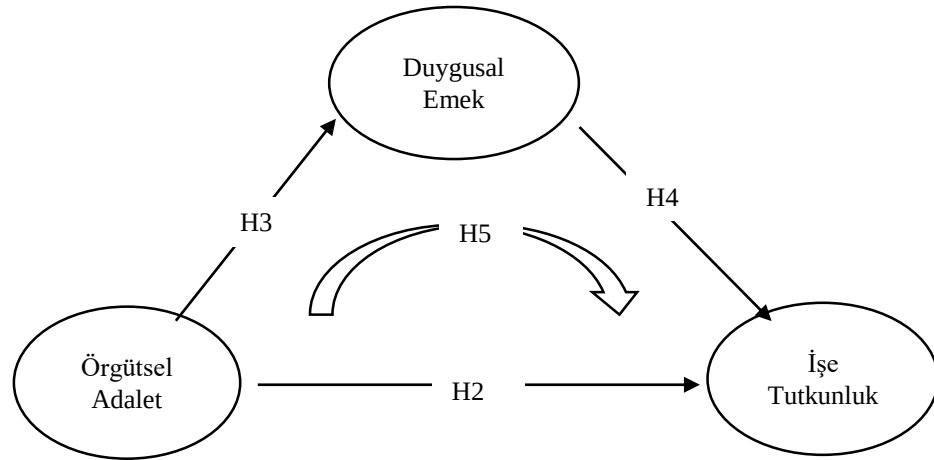
Yukarıdaki formül kullanılarak yapılan hesaplama göre bu çalışmanın örneklem grubu 347 personelden oluşmalıdır. Bu çalışmada yerel yönetimlerde çalışan 375 katılımcının verilerinden yararlanıldığı için örneklem sayısının yeterli olduğu görülmektedir.

4.3.2 Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Bu çalışma kapsamında, tanımlanan kavramlar arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla bir araştırma modeli oluşturulmuştur. Model temel olarak örgütsel adalet, işe tutkunluk ve duygusal emek olarak üç ana değişkenden oluşmaktadır. Araştırma modelinde bağımsız değişken; örgütsel adalet, bağımlı değişkenler; duygusal emek ve işe tutkunluk modele dâhil edilmiştir ve duygusal emek aracı değişken olarak kullanılmıştır. Araştırma modelinde örgütsel adaletin işe tutkunluğa etkisi ve duygusal emeğin aracılık rolü test edilmiştir.

Aracı değişken, bir bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkinin yönünü veya gücünü etkileyen, niteliksel ya da niceliksel özelliklere sahip bir değişkendir. Özellikle bir korelasyon analizi çerçevesinde, aracı değişken, diğer iki değişken arasındaki sıfır dereceli korelasyonu etkileyen üçüncü bir değişkendir (Baron and Kenny, 1986, s. 1174). "Baron ve Kenny (1986), regresyon analizi kullanılarak yapılan bir çalışmada, aracılık etkisinin ortaya çıkabilmesi için üç aşamalı bir süreç önermişlerdir. Başlangıç aşamasında, bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında bir ilişki bulunması gerekmektedir. İkinci aşamada, aracı değişken ile bağımsız değişken arasında bir ilişki bulunmalıdır; aksi durumda, aracılık etkisinden bahsedilemez. Üçüncü aşamada ise, bağımlı değişkenin hem aracı değişkenle hem de bağımsız değişkenle ilişkisi test edilir. Aracı değişkenin, bağımsız değişkenle olan ilişkisini bağımlı değişkenin belirleyicisi olarak değerlendirilir. Aracı değişken, bağımsız ve bağımlı değişken arasındaki ilişkinin tamamını açıklıyorsa tam aracılık, yalnızca bir kısmını açıklıyorsa kısmi aracılık etkisi söz konusu olur (Yılmaz ve Dalbudak, 2018, s. 519-520)."

Araştırma modeli, aşağıda gösterilen şekilde oluşturulmuştur.



Şekil 4. 1. Araştırmanın Modeli

Çalışmanın literatür bölümünde tanımlanan kavramlar arasındaki ilişkilere ve önerilen araştırma modeline dayanarak test edilecek hipotezler aşağıda belirtilmiştir.

H1: Araştırma değişkenlerine yönelik algılar, çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık gösterir.

H2: Örgütsel adalet işe tutkunluk davranışını anlamlı bir şekilde etkiler.

H3: Örgütsel adaletin duygusal emek davranışını anlamlı bir şekilde etkiler.

H4: Duygusal emek davranışı işe tutkunluğu anlamlı şekilde etkiler.

H5: Örgütsel adaletin işe tutkunluğa etkisinde duygusal emeğin aracılık etkisi vardır.

4.3.3. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Varsayımları

Araştırmanın varsayımları:

- Araştırmaya katılan katılımcıların anket formundaki ‘işe tutkunluk’ ‘duygusal emek’ ‘örgütsel adalet’ ölçeklerini anlayıp cevaplayabilecek düzeye sahip oldukları varsayılmıştır.

- Anket formunda yer alan demografik bilgiler ve ölçek ifadelerinin, araştırmanın amacına uygun olduğu, katılımcılar tarafından net bir şekilde anlaşılabilirdiği ve katılımcıların mevcut durumlarını yansıtan gerçek fikirlerini ifade ettikleri kabul edilmiştir.
- Çalışmada kullanılan ölçme araçlarının geçerliliği ve güvenilirliği sağlanmış olduğu kabul edilmiştir.
- Çalışmada kullanılan ölçekler, araştırma yöntemi ve uygulanan istatistiksel analiz tekniklerinin, araştırmanın amacına ve hipotezlerin test edilmesine uygun olduğu kabul edilmiştir.
- En uygun yöntemlerle analiz edildiği varsayılmıştır.

Araştırmanın sınırlılıkları:

- Araştırma bulguları, ankete katılanların verdikleri yanıtlar doğrultusunda düzenlenmiştir. Sonuçların geçerliliği, katılımcıların verdiği yanıtların gerçekçi olmasına bağlıdır.
- Araştırmanın uygulama çalışması bir ilin merkez ve ilçe yerel yönetimlerinde yapılmış olmasına rağmen sonuçlar, bölgesel bir bakış açısıyla değerlendirilmemelidir.
- Toplanan veriler kullanılan ölçekler ile sınırlı kalmıştır.

4.3.4. Veri toplama Yöntemi

Araştırma verilerinin toplanması anket yöntemi ile yapılmıştır. Anketler, GoogleForms ile katılımcılara ulaştırılmıştır. Araştırma anket formu, araştırmanın amacı ve verilerin kullanım amacı hakkında bilgilendirme ile başlamıştır ve toplamda dört bölüm ve 55 sorudan meydana gelmektedir. İlk bölümde; cinsiyet, kadro, eğitim durumu, yaş ve çalışma süresini içeren 5 adet soru yer almaktadır.

İkinci bölümde örgütsel adaleti, üçüncü bölümde İşe tutkunluğu ve son bölümde ise duygusal emeği ölçmek için bu kavramlara ait ölçeklerin soruları kullanılmıştır.

Ölçeklerin ifadeleri, örnekleme uygun şekilde gerekli yerlerde düzenlenmiştir. Örneğin, ölçek maddelerinde 'vatandaş' terimi kullanılmıştır. Ayrıca 5'li Likert tipi kullanılmıştır. Katılımcıların ölçeklerdeki ifadelerle katılım düzeylerini ölçebilmek için “1- Kesinlikle katılmıyorum”, “2-Katılmıyorum”, “3-Kararsızım”, “4- Katılıyorum”, ”5-Kesinlikle katılıyorum” cevaplarından oluşan seçenekler sunulmuştur ve kurumlarını düşünerek değerlendirilmesi istenmiştir.

Araştırmada kullanılan ölçeklere ait bilgiler aşağıdaki gibidir.

4.3.4.1 Örgütsel Adalet Ölçeği

Örgütsel adalet algısını ölçmek için Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen Türkçe'ye çevirisi, geçerlik ve güvenirlik çalışması Yıldırım (2002) tarafından yapılan örgütsel adalet ölçeği kullanılmıştır. Yıldırım (2002), bu ölçeğin Türkçe'ye uyarlanması sürecinde, geçerlik ve güvenirlik analizleri yaparak, ölçeğin Türkiye bağlamında da geçerli ve güvenilir bir şekilde kullanılabileceğini ortaya koymuştur. Ölçek; üç alt boyut ve 20 maddenin yer aldığı ölçekte ilk 5 ifade dağıtım adaletini, 6-11 ifadeler süreç adaletini, 12-20 ifadeler etkileşim adaletini ölçmek üzere hazırlanmıştır.

Tablo 4. 1. Örgütsel Adalet Ölçeğinin Alt Boyutları ve Numaralandırılması

Örgütsel Adalet Ölçeğinin Alt Boyutları	Anket Formu Numaralandırılması
Dağıtımsal Adalet Boyutu	1, 2, 3, 4, 5
İşlemsel Adalet Boyutu	6, 7, 8, 9, 10, 11
Etkileşimsel Adalet Boyutu	12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20

4.3.4.2 İşe Tutkunluk Ölçeği

İşe tutkunluk, Schaufeli (2002) tarafından geliştirilen ve Turgut (2011) tarafından Türkçeye uyarlanan “İşe Tutkunluk Ölçeği (UWES)” ile ölçülmüştür. Altı tanesi dinçlik boyutunu, beş tanesi adanmışlık boyutunu ve altı tanesi yoğunlaşma boyutunu ölçen toplam 17 ifadeden oluşmaktadır.

Tablo 4. 2. İşe tutkunluk Ölçeğinin Alt Boyutları ve Numaralandırılması

İşe tutkunluk Ölçeğinin Alt Boyutları	Anket Formu Numaralandırılması
Dinçlik Boyutu	1, 2, 3, 4, 5, 6
Adanmışlık Boyutu	7, 8, 9, 10, 11
Yoğunlaşma Boyutu	12, 13, 14, 15, 16, 17

4.3.4.4 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. Duygusal emeğin yüzeysel, derin ve samimi olmak üzere üç boyutunu içeren ölçek 13 ifadeden oluşmaktadır.

Tablo 4. 3. Duygusal Emek Ölçeğinin Alt Boyutları ve Numaralandırılması

Duygusal Emek Ölçeğinin Alt Boyutları	Anket Formu Numaralandırılması
Yüzeysel Davranış Boyutu	1, 2, 3, 4, 5, 6
Derin Davranış Boyutu	7, 8, 9, 10
Samimi Davranış Boyutu	11, 12, 13

4.3.5 Araştırma Verilerinin Analiz Yöntemi

Araştırma analizi için IBM SPSS 22.0 (Statistical Package for the Social Sciences) ve AMOS 26.0 (Analysis of Moment Structures) yazılımları kullanılmıştır. Analizlere başlamadan önce, verilerin normal dağılım gösterip göstermediği incelenmiştir. Verilerin normal dağılımı, birçok istatistiksel testin uygulanabilmesi için önemli bir ön koşuldur. Eğer veriler normal dağılmışsa parametrik testler, normal dağılmıyorsa parametrik olmayan testler kullanılmalıdır. Verilerin dağılımını belirlemek amacıyla çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerine bakılmıştır. Bu değerlerin +2 ile -2 arasında olması dağılımın normal olduğu kabul edilir (Field, 2009). Verilerin analizine geçmeden önce yapılan kontrollerde, çarpıklık ve basıklık değerlerinin bu aralıklarda olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle, verilerin normal dağıldığı sonucuna varılmıştır.

Veri analizi sürecinde, tanımlayıcı ve çıkarımsal istatistikler kullanılmıştır. Bu kapsamda, demografik özelliklere ilişkin frekans ve yüzde analizleri, t-testi, çarpıklık ve basıklık testleri, güvenilirlik analizleri ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) gerçekleştirilmiştir. Ayrıca, yapısal eşitlik modellemesi kullanılarak ölçeklerin geçerlilik analizleri AMOS yazılımı ile yapılmıştır. Yapısal eşitlik modellemesi, değişkenler arasındaki ilişkilerin test edilmesinde yaygın olarak kullanılan bir yöntemdir. Bu model, değişkenler arasındaki etkilerin yanı sıra aracı değişkenlerin etkilerini tanımlamak ve test etmek için de kullanılır (İlhan ve Çetin, 2014: 27). Çalışmada aracılık etkisi bu model üzerinden test edilmiştir.

4.3.6 Araştırma Ölçeklerinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Değişkenlerin ilişkilerinin incelendiği ve hipotezlerin test edildiği araştırmalarda, kullanılan ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik analizlerinin yapılmadan araştırma sonuçlarını tablolaştırmak, yorumlamak ve hipotezleri kabul etmek veya reddetmek doğru olmayacaktır (Şencan, 2005:1). Literatürde yaygın olarak kabul edilen bir yaklaşıma göre, geçerliliği birçok araştırmada kanıtlanmış ölçeklere, doğrulayıcı faktör analizi (DFA) uygulanarak yapısal ve faktöriyel geçerliliğine dair bulgular rapor edilebilmektedir. Eğer DFA sonucunda genel kabul gören sonuçlar elde edilemez ve ölçeklerin yapıları doğrulanamazsa, alternatif bir yöntem olarak keşifsel faktör analizi (AFA) kullanılabilir (Gürbüz ve Şahin, 2017, s. 316). Bu bağlamda, ölçekler ilk olarak yapısal geçerliliklerinin kanıtlanması amacıyla DFA'ya tabi tutulmuş, ardından güvenilirlik analizi yapılmıştır. Ölçeklerin güvenilirliğini analiz etmek için Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayıları hesaplanmıştır.

Modelin veriyi ne derece etkili bir şekilde açıkladığını değerlendirmek amacıyla uyum iyiliği indeksleri kullanılmıştır. Uyum iyiliği testleri, modelin kabul edilip edilmemesine karar verilen aşamayı oluşturur. Yapısal eşitlik modelinde modelin uyumunun değerlendirilmesinde en yaygın kullanılan istatistiksel test ki-kare testidir. Aşağıda, yapılandırılmış eşitlik modelinde kabul edilen uyum iyiliği endekslerinin açıklamaları yer almaktadır:

χ^2/df - Normlu ki-kare değeri: Bu değer, ki-kare istatistiğinin serbestlik derecesine bölünerek hesaplanır. Bu yöntem, ki-kare değerinin örneklem büyüklüğünden daha az etkilenmesini sağlar. Düşük χ^2/df değeri, modelin verilere daha iyi uyum sağladığını gösterir. Genellikle, 2 ile 5 arasındaki bir χ^2/df değeri, modelin kabul edilebilir derecede uyumlu olduğunu gösterir.

AGFI- Uyarlanmış uyum iyiliği indeksi (Adjusted Goodness of Fit Index): AGFI, GFI testinin yüksek örneklem genişliğindeki eksikliklerini düzeltmek için kullanılır. Bu indeks de 0 ile 1 arasında değişebilir. (Kabul Edilebilir Uyum: $0.85 \leq AGFI \leq 0.90$)

GFI- Uyum iyiliği indeksi (Goodness of Fit Index): Bu indeks, modelin örnekleme ait kovaryans matrisini ölçer. Değeri 0 ile 1 arasında değişir ve ne kadar yakın olursa modelin verilere o kadar iyi uyduğunu gösterir. (Kabul Edilebilir Uyum: $0.90 \leq GFI \leq 0.95$)

CFI- Karşılaştırmalı uyum indeksi (Comparative Fit Index): CFI, değişkenler arasındaki ilişkiyi olmayan bir model ile önerilen modelin kovaryans matrisi arasındaki oranı değerlendirir. Bu değer 0 ile 1 arasında değişir ve değerin 1'e yakın olması, modelin verilere daha iyi uyum sağladığını gösterir. (Kabul Edilebilir Uyum: $0.90 \leq CFI \leq 0.95$)

NFI (Normed Fit Index): modelin uyum iyiliğini değerlendirmek için kullanılan bir uyum iyiliği indeksidir. NFI, önerilen modelin uyumunu, bağımsız bir modele (yani hiçbir ilişki içermeyen bir modele) kıyaslayarak ölçer. 0.90 ve üzeri: Genellikle modelin iyi bir uyum sergilediğini gösterir. 0.95 ve üzeri: Daha yüksek bir uyum standardını ifade eder ve mükemmel uyum için tercih edilir. (Kabul Edilebilir Uyum: $0.90 \leq NFI \leq 0.95$)

RMSEA- Yaklaşık hataların ortalama karekökü (Root Mean Square Error Approximation): RMSEA, ana kütteden elde edilen yaklaşık uyumu yansıtan bir ölçüdür. Değeri yine 0 ile 1 arasındadır ve daha düşük değerler, modelin verilere daha iyi uyduğunu gösterir

Güvenirlilik, bir ölçüm aracının verileri ne kadar tutarlı ve güvenilir şekilde ölçtüğünü belirtir. Aynı koşullar altında, aynı yöntemlerle yapılan ölçümlerin aynı sonuçları vermesi, ölçümün güvenilir olduğunu gösterir (Carmines ve Zeller, 1979). Cronbach (1951) tarafından geliştirilen bir yöntemle hesaplanan güvenirlik katsayısı, Cronbach alfa katsayısı ile ifade edilmektedir (Cronbach, 1951). Yüksek bir Cronbach alfa katsayısı, ölçümlerin güvenilir olduğunu gösterir. Cronbach's alpha güvenirlik analizi, bir ölçekteki soruların varyanslarının toplamının, genel varyansa bölünmesiyle hesaplanır. Bu katsayı ile, ölçekteki soruların, belirli gruplar altında türdeş bir yapı oluşturup oluşturmadığı değerlendirilir. Değer 0 ile 1 arasında değişir (Bakınız Tablo 4.6). Alfa değeri negatif çıkarsa, güvenirliğin bozulduğu anlamına gelir. Sosyal bilimlerde, Cronbach's alpha katsayısı için genellikle belirli aralıklarla güvenirlik düzeyleri tanımlanabilir.

Tablo 4. 4. Cronbach's Alpha Referans Değerleri

Aralık	Güven Düzeyi
$\text{Alpha} < 0.50$	Düşük Güvenirlilik
$0.50 < \text{Alpha} < 0.70$	Genel Kabul Gören Güvenirlilik
$0.70 < \text{Alpha} < 0.80$	İyi Derecede Güvenirlilik
$0.80 < \text{Alpha} < 0.90$	Çok İyi Derecede Güvenirlilik
$0.90 < \text{Alpha}$	Mükemmel Derecede Güvenirlilik

Kaynak. (Özdamar, Ölçek ve Test Geliştirme, 216, s. 114)

Araştırmanın bu bölümünde; örgütsel adalet, işe tutkunluk ve duygusal emek ölçeklerinin her birine ait geçerlilik analizleri yapılmış ve uyum iyiliği değerleri tespit edilmiştir. İlk olarak her bir ölçeğin; ortalama, standart sapma, basıklık ve çarpıklık değerlerine bakılarak normal dağılıp dağılmadığı belirlenmiştir. AMOS programı kullanılarak her bir ölçeğe ait altboyutları ve ölçek maddelerinin gözlenen değişkenleri çizilerek faktör yüklerine bakılmıştır. Ölçeklerin geçerlilik analizleri, yapısal eşitlik modeli uyum iyiliği indekslerine göre belirlenmiştir. Ölçeklerin alt boyutlarının belirlenmesi amacıyla yapısal eşitlik modeli kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır ve her bir ölçeğin alt boyutlarının faktör yükleri belirlenmiştir.

4.3.6.1 Örgütsel Adalet Ölçeğine İlişkin Analizler

Tablo 4.7’da Örgütsel adalet ölçeğine ait toplam 20 ifadenin ‘ortalama, standart sapma, basıklık ve çarpıklık’ değerlerine ilişkin bulgular yer almaktadır.

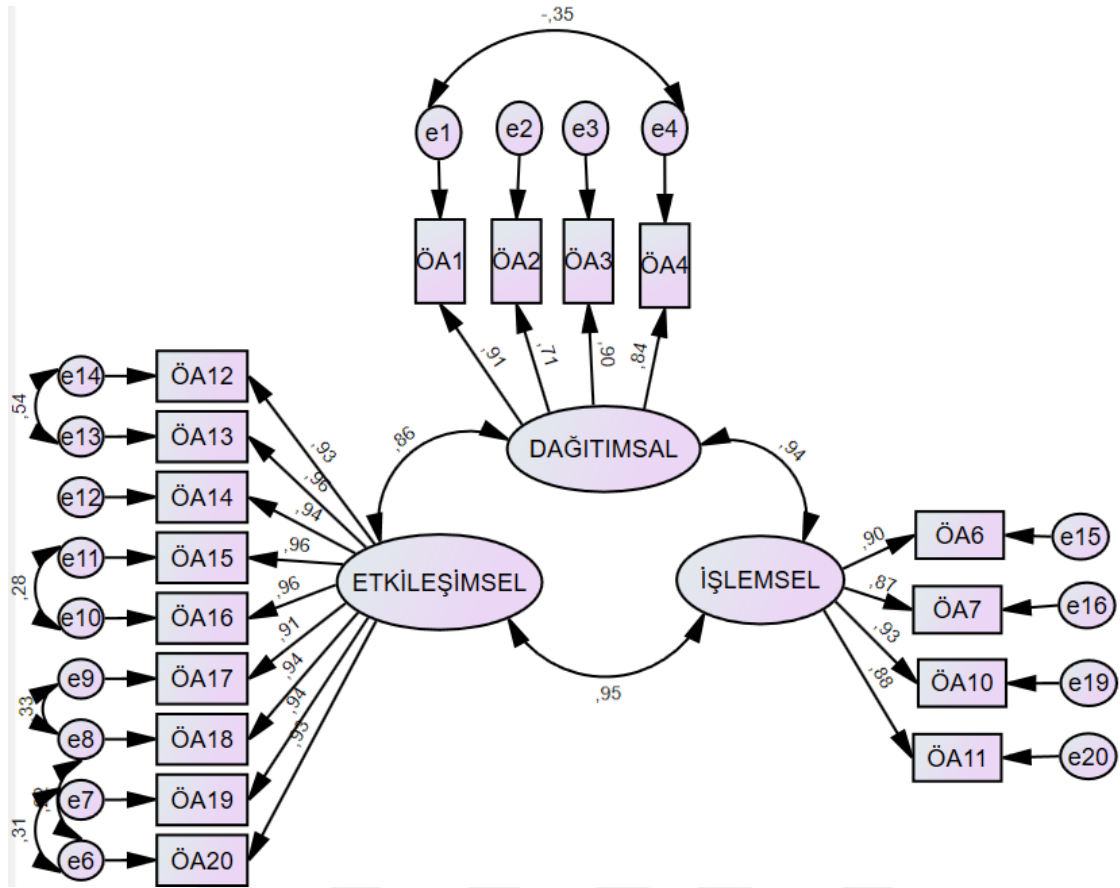
Tablo 4. 5. Örgütsel Adalet Ölçeği Tanımlayıcı İstatistikler

Maddeler	$\bar{x}$	ss	Çarpıklık	Basıklık
ÖA1.	3,34	1,35	-0,553	-1
ÖA2.	3,11	1,42	-0,268	-1,35
ÖA3.	3,18	1,36	-0,381	-1,207
ÖA4.	2,94	1,36	-0,058	-1,273
ÖA5.*	3,16	1,34	-0,333	-1,171
ÖA6.	3,28	1,33	-0,469	-1,045
ÖA7.	3,27	1,36	-0,421	-1,133
ÖA8.*	3,42	1,34	-0,642	-0,865
ÖA9.*	3,41	1,32	-0,629	-0,864
ÖA10.	3,27	1,33	-0,459	-1,04
ÖA11.	3,21	1,36	-0,398	-1,156
ÖA12.	3,50	1,32	-0,737	-0,704
ÖA13.	3,50	1,30	-0,785	-0,564
ÖA14.	3,52	1,29	-0,818	-0,488
ÖA15.	3,52	1,29	-0,791	-0,541
ÖA16.	3,48	1,31	-0,744	-0,649
ÖA17.	3,31	1,29	-0,594	-0,874
ÖA18.	3,38	1,30	-0,632	-0,819
ÖA19.	3,42	1,31	-0,675	-0,757
ÖA20.	3,40	1,35	-0,624	-0,903

*ÖA5,*ÖA8,*ÖA9 gözlenen değişkenleri DFA aşamasında ölçekten çıkarılmıştır.

Tablo 3.6'daki sonuçlara göre, örgütsel adalet ölçeğine ait 20 ifadenin çarpıklık değerlerinin -0.818 ile -0.058 arasında, basıklık değerlerinin ise -1.35 ile -0.488 arasında olduğundan verilerin normal dağıldığı belirlenmiştir.

Üç alt boyut ve 20 maddeden oluşan örgütsel adalet ölçeğinin (5 maddelik dağıtım adaleti, 6 maddelik işlem adaleti, 9 maddelik etkileşim adaleti) birinci düzey çok faktörlü doğrulayıcı faktör yapısı, AMOS 26 (analysis of moment structures) programı kullanılarak analiz edilmiştir. Beşli likert ölçeğinde 375 katılımcıdan toplanan verilerin normal dağılım göstermesi nedeniyle maximum likelihood hesaplama yöntemi kullanılarak kovaryans matrisi oluşturulmuştur. Ölçeğin birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına ilişkin parametre değerlerinin olduğu yol akış şeması aşağıda şekil 4.2'de sunulmuş olup dağıtımsal adalet alt boyutundaki 5. madde 'İşle ilgili sorumluluklarımın adil bir şekilde dağıtıldığını hissediyorum.' İşlemsel adalet alt boyutundaki 8. Madde 'İşimle ilgili kararları alırken yöneticim ilgili ve kesin tüm bilgileri toplar.' ve 9.madde 'Yöneticim kararlarını çalışanlarına açıklar ve eğer istenirse bu konuyla ilgili ek bilgilerde verir.' maddeleri standartlaştırılmış regresyon katsayıları istenilen düzeyde olmaması ve hata varyansının yüksek olmasından dolayı analizden çıkarılmıştır.



Şekil 4. 2. Örgütsel Adalet Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı

Diyagramda üç faktörlü modelin doğrulayıcı faktör analizi gösterilmiştir. Örgütsel adalet ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi sonucunda dağıtım adaleti (faktör yükleri: 0,71-0,91 arasında) , işlem adaleti (faktör yükleri: 0,87-0,93 arasında) ve etkileşim adaleti (faktör yükleri: 0,91-0,96 arasında) faktörlerinde yer alan maddelerin faktör yükleri istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Birinci düzey çok faktörlü DFA sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerleri tabloda gösterilmiştir.

Tablo 4. 6. Örgütsel Adalet Ölçeğinin DFA Modeline İlişkin Veriler

	X ²	df	X ² /df	RMSEA	NFI	CFI	GFI
Örgütsel Adalet	329,2	110	2,992	0,073	0,967	0,978	0,908

p<0,01

Modele ilişkin uyum endeksleri modelin iyi bir uyum gösterdiğine işaret etmektedir.

Örgütsel adalet ölçeği ve alt boyutlarına ait Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayıları Tablo 4.9'daki gibidir.

Tablo 4. 7. Örgütsel Adalet Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Örgütsel Adalet Ölçeği	Cronbach's Alpha	Soru Sayısı
Dağıtımsal	0,901	4
İşlemsel	0,941	4
Etkileşim	0,986	9
Toplam	0,983	17

Tablo 4.9 incelendiğinde, Cronbach's Alpha katsayısı alt sınır olan 0,60 değerinden tüm alt boyutlar ve ölçeğin geneli için yüksek bulunmuş olup ölçek faktörleri için hesaplanan alpha katsayıları 0,90 ile 0,98 arasında yer aldığı ve elde edilen katsayılar, ölçeğin iç tutarlılığına bağlı güvenilirliğinin yeterli olduğunu göstermiştir. Örgütsel adalet ölçeğinin üç alt boyutunda (dağıtımsal, işlemsel, etkileşimsel) mükemmel derecede ($0,90 < \text{Alpha}$) güvenilir ölçme araçları oldukları görülmektedir.

Örgütsel adalet ölçeği, doğrulayıcı faktör analizi ve güvenilirlik analizi bulguları bir arada değerlendirildiğinde, üç maddenin ölçekten çıkarılmasının ardından yapısal olarak geçerli ve mükemmel güvenilirlikte ölçüm yapabilen bir ölçme aracı olduğu sonucuna varılmaktadır

4.3.6.2 İşe Tutkunluk Ölçeğine İlişkin Analizler

Tablo 3.3'te, işe tutkunluk ölçeğine ait 17 ifadenin 'ortalama, standart sapma, basıklık ve çarpıklık' değerlerine ilişkin bulgular sunulmuştur.

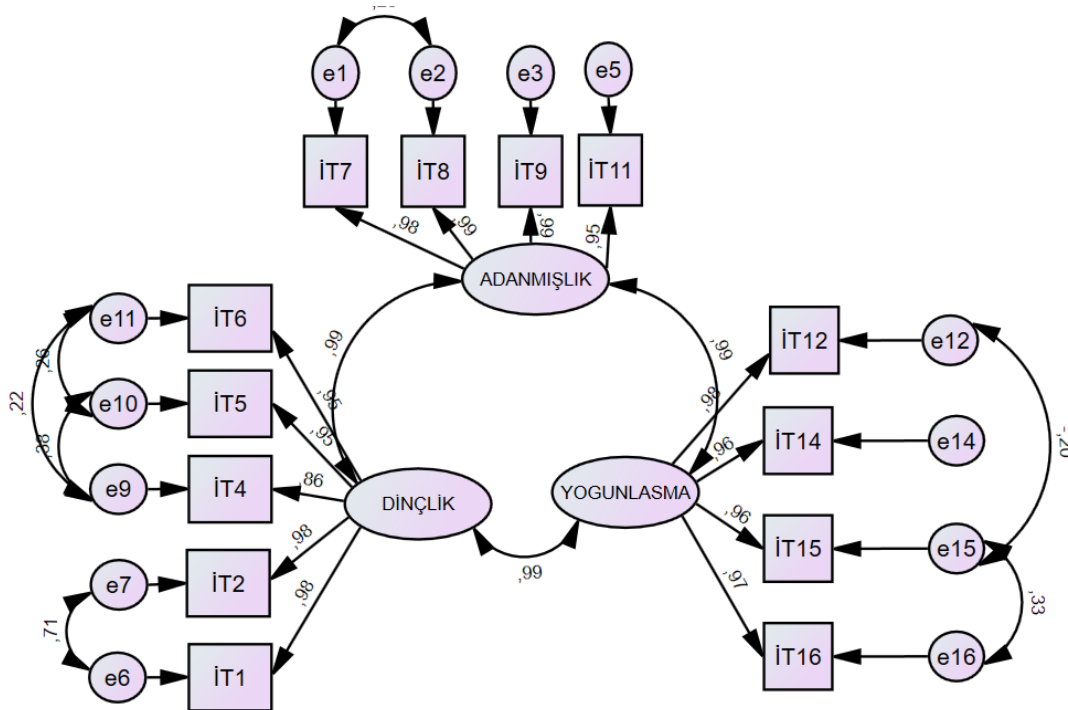
Tablo 4. 8. İşe Tutkunluk Ölçeği Tanımlayıcı İstatistikler

Maddeler	$\bar{x}$	ss	Çarpıklık	Basıklık
İT1.	3,65	1,32	-,886	-,422
İT2.	3,64	1,31	-,908	-,356
İT3.*	3,58	1,34	-,746	-,684
İT4.	3,43	1,32	-,561	-,873
İT5.	3,53	1,29	-,711	-,633
İT6.	3,65	1,29	-,874	-,383
İT7.	3,82	1,33	-1,069	-,097
İT8.	3,81	1,32	-1,099	,000
İT9.	3,79	1,29	-1,051	-,028
İT10.*	3,85	1,35	-1,068	-,143
İT11.	3,67	1,31	-,846	-,456
İT12.	3,77	1,34	-1,013	-,209
İT13.*	3,44	1,31	-,531	-,889
İT14.	3,63	1,33	-,779	-,606
İT15.	3,62	1,26	-,799	-,425
İT16.	3,76	1,27	-1,050	,010
İT17.*	3,21	1,28	-,343	-,940

*İT3,*İT10,*İT13,*İT17 gözlenen değişkenleri DFA aşamasında ölçekten çıkarılmıştır.

İşe tutkunluk ölçeğine ait 17 ifadenin çarpıklık ve basıklık değerlerine bakıldığında, çarpıklık değerlerinin -1.099 ile -0.343, basıklık değerlerinin ise -0.940 ile 0,010 aralığında olduğundan verilerin normal dağıldığı belirlenmiştir.

Üç alt boyut ve toplam 17 maddeden oluşan işe tutkunluk ölçeğinin (6 maddelik dinçlik, 5 maddelik adanmışlık, 6 maddelik yoğunlaşma) birinci düzey çok faktörlü doğrulayıcı faktör yapısı, AMOS 26 (analysis of moment structures) programı kullanılarak test edilmiştir. Beşli likert ölçeğinde 375 katılımcıdan toplanan verilerin normal dağılım göstermesi nedeniyle maximum likelihood hesaplama yöntemi kullanılarak kovaryans matrisi oluşturulmuştur. Ölçeğin birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına ilişkin parametre değerlerinin olduğu yol akış şeması aşağıda şekil 4.3’de sunulmuş olup dinçlik alt boyutu için 3. Madde ‘Sabah kalktığımda işe gitmek için istekli hissederim’, adanmışlık alt boyutu 10. Madde ‘Yaptığım işle gurur duyuyorum.’, Yoğunlaşma alt boyutu 13. Madde ‘Çalışırken etrafımdaki her şeyi unuturum.’ Ve 17. Madde ‘Çalışırken bunun hiç bitmemesini isterim.’ maddeleri standartlaştırılmış regresyon katsayıları istenilen düzeyde olmaması ve hata varyansının yüksek olmasından dolayı analizden çıkarılmıştır. İş tatmini ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi diyagramı aşağıda şekil 4.3’de gösterilmiştir.



Şekil 4. 3. İşe Tutkunluk Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı

Diyagramda üç faktörlü modelin doğrulayıcı faktör analizi gösterilmiştir. İşe tutkunluk ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi sonucunda dinçlik boyutu (faktör yükleri: 0,86-0,98 arasında) , adanmışlık boyutu (faktör yükleri: 0,95-0,99 arasında) ve yoğunlaşma boyutu (faktör yükleri: 0,97-0,99 arasında) faktörlerinde yer alan maddelerin yol katsayılarının tümü (faktör yükleri) istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

Tablo 4. 9. İşe Tutkunluk Ölçeğinin DFA Modeline İlişkin Veriler

	X ²	df	X ² /df	RMSEA	NFI	CFI	GFI
İşe Tutkunluk	149,6	55	2,720	0,077	0,984	0,990	0,926

p<0,01

Modele ilişkin uyum endeksleri modelin iyi bir uyum gösterdiğine işaret etmektedir

İşe tutkunluk ölçeği ve alt boyutlarına ait Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayıları Tablo 4.12'de ki gibidir.

Tablo 4. 10. İşe Tutkunluk Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

İşe Tutkunluk Ölçeği	Cronbach's Alpha	Soru Sayısı
Dinçlik	0,947	5
Adanmışlık	0,966	4
Yoğunlaşma	0,952	4
Toplam	0,978	13

Tablo 4.12 incelendiğinde, Cronbach's Alpha katsayısı alt sınır olan 0,60 değerinden tüm alt boyutlar ve ölçeğin geneli için yüksek bulunmuş olup ölçek faktörleri için hesaplanan alpha katsayıları 0,94 ile 0,97 arasında yer aldığı ve elde edilen katsayılar, ölçeğin iç tutarlılığına bağlı güvenilirliğinin yeterli olduğunu göstermiştir. İşe tutkunluk ölçeğinin üç alt boyutunun da (dinçlik, adanmışlık, yoğunlaşma) mükemmel derecede (0,90<Alpha) güvenilir ölçme araçları oldukları görülmektedir.

İşe tutkunluk ölçeği doğrulayıcı faktör analizi ve güvenilirlik analizi bulguları birlikte değerlendirildiğinde ölçek dışında bırakılan üç maddeden sonra ölçeğin yapısal olarak geçerli ve mükemmel derecede güvenilirlikte ölçüm yapabilecek bir ölçme aracı olduğu sonucuna varılmaktadır.

4.3.6.3 Duygusal Emek Ölçeğine İlişkin Analizler

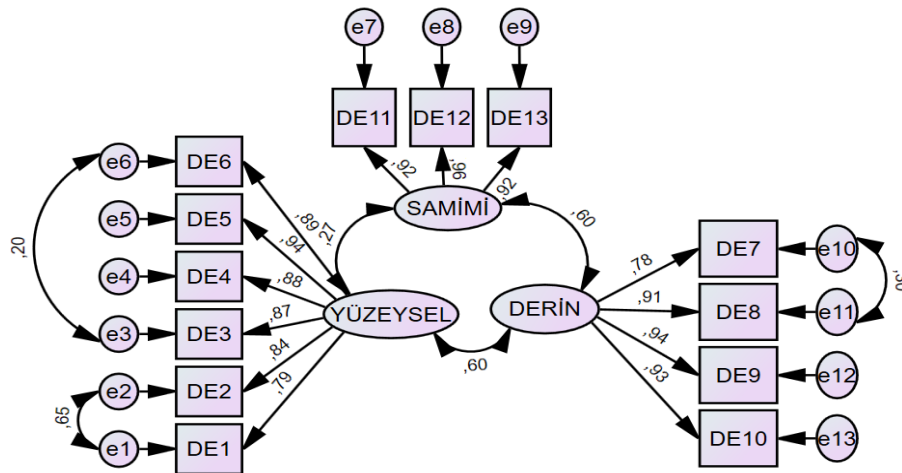
Tablo 4.13'de Duygusal Emek ölçeğine ait toplam 13 ifadenin ortalama, standart sapma, basıklık ve çarpıklık değerlerine ilişkin bulgular yer almaktadır.

Tablo 4. 11. Duygusal Emek Ölçeği Tanımlayıcı İstatistikler

Maddeler	$\bar{X}$	ss	Çarpıklık	Basıklık
DE 1.	2,61	1,36	,344	-1,207
DE 2.	2,57	1,36	,423	-1,155
DE 3.	2,32	1,30	,707	-,762
DE 4.	2,43	1,31	,606	-,862
DE 5.	2,37	1,29	,648	-,817
DE 6.	2,39	1,32	,630	-,855
DE 7.	2,76	1,34	,148	-1,298
DE 8.	3,09	1,38	-,219	-1,321
DE 9.	3,14	1,36	-,271	-1,247
DE 10.	3,14	1,35	-,291	-1,212
DE 11.	3,84	1,31	-1,099	,004
DE 12.	3,69	1,26	-,948	-,183
DE 13.	3,70	1,27	-,908	-,256

Tablo 4.13’de ki sonuçlara göre, duygusal emek ölçeğine ait 13 ifadenin çarpıklık değerlerinin -1.099 ile 0.707 arasında, basıklık değerlerinin ise -1.321 ile 0.004 arasında olduğundan verilerin normal dağıldığı belirlenmiştir.

Üç alt boyut ve toplam 13 maddeden oluşan duygusal emek ölçeğinin (6 maddelik yüzeysel davranış, 4 maddelik derin davranış, 3 maddelik samimi davranış) birinci düzey çok faktörlü doğrulayıcı faktör yapısı, AMOS 26 (analysis of moment structures) programı kullanılarak test edilmiştir. Beşli likert ölçeğinde 375 katılımcıdan toplanan verilerin normal dağılım göstermesi nedeniyle maximum likelihood hesaplama yöntemi kullanılarak kovaryans matrisi oluşturulmuştur. Ölçeğin birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına ilişkin parametre değerlerinin olduğu yol akış şeması aşağıda şekil 7’de sunulmuştur.



Şekil 4. 4. Duygusal Emek Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı

Diyagramda üç faktörlü modelin doğrulayıcı faktör analizi gösterilmiştir. Duygusal emek ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi sonucunda yüzeysel (faktör yükleri: 0,79-0,94 arasında) , samimi (faktör yükleri: 0,92-0,6 arasında) ve derin (faktör yükleri: 0,78-0,94 arasında) faktörlerinde yer alan maddelerin yol katsayılarının tümü istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur.

Tablo 4. 12. Duygusal Emek Ölçeğinin DFA Modeline İlişkin Veriler

	X²	df	X²/df	RMSEA	NFI	CFI	GFI
Duygusal Emek	185,2	59	3,138	0,076	0,967	0,977	0,933

p<0,01

Birinci düzey çok faktörlü DFA neticesinde elde edilen uyum iyiliği değerleri önerilen 3 faktörlü modelin veri ile uyumlu ve kabul edilebilir olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlar araştırmadan elde edilen verilerin duygusal emek ölçeğinin öngörülen kuramsal yapısı (3 faktörlü model) ile uyumunu göstermiştir.

Duygusal emek ölçeği ve alt boyutlarına ait Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayıları Tablo 4.15'de ki gibidir.

Tablo 4. 13. Duygusal Emek Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Duygusal Emek Ölçeği	Cronbach's Alpha	Soru Sayısı
Yüzeysel	0,953	6
Derin	0,941	4
Samimi	0,953	3
Toplam	0,936	13

Tablo 4.15 incelendiğinde, Cronbach's Alpha katsayısı alt sınır olan 0,60 değerinden tüm alt boyutlar ve ölçeğin geneli için yüksek bulunmuş olup ölçek faktörleri için hesaplanan alpha katsayıları 0,93 ile 0,95 arasında yer aldığı ve elde edilen katsayılar, ölçeğin iç tutarlılığına bağlı güvenilirliğinin yeterli olduğunu göstermiştir. Duygusal emek ölçeğinin üç alt boyutunun da (yüzeysel, derin, samimi) mükemmel derecede (0,90<Alpha) güvenilir ölçme araçları oldukları görülmektedir.

Duygusal emek ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi ve güvenilirlik analizi bulguları bir arada değerlendirildiğinde, üç maddenin ölçekten çıkarılmasının ardından, ölçeğin yapısal olarak geçerli ve yüksek güvenilirlikte ölçüm yapabilen bir araç olduğu sonucuna varılmaktadır.

4.4. ARAŞTIRMA BULGULARI

Araştırmanın bu bölümünde; örneklemin demografik özellikleri, araştırma modeli değişkenlerine ait tanımlayıcı istatistikler, araştırma modeli değişkenleri arasındaki korelasyon analizine ait bulgular, demografik özelliklere göre araştırma değişkenlerinin algılanma farklılıklarının analizi ve araştırma hipotezlerinin test edilmesine yönelik analizler ve bulgular bu bölümde raporlanmıştır.

4.4.1 Örneklemin Demografik Özellikleri

Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyet, yaş, eğitim durumu, kadro ve çalışma süresi gibi demografik özelliklerini belirlemek amacıyla anket formunda sorular sorulmuştur. Katılımcıların verdiği yanıtlarla demografik özellikleri belirlenmiş olup, bu verilere ilişkin analizlerde frekans ve yüzde analizleri kullanılmıştır. Araştırma katılımcıların demografik bilgilerine ait tanımlayıcı istatistikler Tablo 4.16’da yer almaktadır.

Tablo 4. 14. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans Analizi Sonuçları

	Değişkenler	N	%
Cinsiyeti	Kadın	66	17,6
	Erkek	309	82,4
Kadrosu	Memur	95	25,3
	İşçi	143	38,1
	Şirket Personeli	137	36,5
Eğitim Durumu	İlköğretim	102	27,2
	Lise	105	28,0
	Ön Lisans	47	12,5
	Lisans	99	26,4
	Lisansüstü	22	5,9
Yaşı	18-28	26	6,9
	29-39	148	39,5
	40-50	175	46,7
	51-65	26	6,9
Çalışma Süresi	5 yıldan Az	87	23,2
	5-15 Yıl	205	54,7
	16-25 Yıl	68	18,1
	25 Yıldan Fazla	15	4,0

Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin sonuçlar değerlendirildiğinde, erkek katılımcıların % 82,4’lük oranla çoğunluğu oluşturduğu görülmektedir. Yaş grupları açısından % 46,7’lik bir oranla 40-50 yaş aralığı ilk sırayı almaktadır. Çalışan kadrolarında % 38,1’lik oranla işçiler örnekleme daha fazla yer almaktadır. Eğitim

durumu açısından %28 oranıyla ilk sırada lise mezunları yer almaktadır. Ankete katılan çalışanların %54,7'lik gibi büyük bir kısmı 5 ile 15 yıl arasında çalışma süresi olan personelden oluşmaktadır.

4.4.2 Araştırma Modeli Değişkenlerinin Tanımlayıcı İstatistikleri

Araştırma modelinde belirtilen değişkenlere ait ortalama ve standart sapma değerlerinden oluşan tanımlayıcı istatistik analiz sonuçları tablo 4.17’de gösterilmiştir.

Tablo 4. 15. Araştırma Modeli Değişkenlerinin Tanımlayıcı İstatistikleri

Ölçekler ve Alt Boyutları	Ortalama	Standart Sapma
Örgütsel Adalet	3,2842	1,17189
Dağıtımsal Adalet	3,1453	1,20586
İşlemsel Adalet	3,2587	1,24037
Etkileşimsel Adalet	3,4486	1,24052
İşe Tutkunluk	3,6801	1,16647
Dinçlik	3,5797	1,18575
Adanmışlık	3,7693	1,25005
Yoğunlaşma	3,6913	1,21827
Duygusal Emek	3,0744	0,98780
Yüzeysel Davranış	2,4458	1,19193
Derin Davranış	3,0327	1,25191
Samimi Davranış	3,7449	1,22600

Araştırma modeline ait değişkenlerin ‘ortalamaları ve standart sapmaları’ incelendiğinde ölçeklere göre farklılıklar olduğu görülmektedir. Üç değişkenin ölçeklerine genel olarak baktığımızda en yüksek ortalamanın işe tutkunluk ölçeğinin adanmışlık alt boyutunda, en düşük ortalamanın ise duygusal emek ölçeğinin yüzeysel davranış alt boyutunda olduğu görülmektedir.

Örgütsel adalet ölçeğini alt boyut bağlamında incelediğimizde; dağıtımsal adalet sorularına verilen cevapların %36’sı, işlemsel adaletin %40’ı ve etkileşimsel adaletin %45’i ‘4=Katılıyorum’ şeklinde olmuştur. İşe tutkunluk ölçeğinin alt boyutlarından dinçlik alt boyutunun sorularının %41’i ‘4=Katılıyorum’ ve %26’sı ‘5=Kesinlikle Katılıyorum’ şeklinde cevaplanmıştır. Adanmışlık alt boyutunun sorularının %38’i ‘4=Katılıyorum’ ve %36’sı ‘5=Kesinlikle Katılıyorum’ şeklinde cevaplanmıştır. Yoğunlaşma alt boyutunun sorularının %37’si ‘4=Katılıyorum’ ve %27’si ‘5=Kesinlikle Katılıyorum’ şeklinde cevaplanmıştır.

Duygusal emek ölçeğindeki yüzeysel davranış alt boyutu en düşük ortalamaya sahiptir. Duygusal emek ölçeğini alt boyut bağlamında incelediğimizde; yüzeysel davranış sorularının %32'si '2=Katılmıyorum' ve %30'u '1=Kesinlikle Katılmıyorum' şeklinde cevaplanmıştır. Derin davranış alt boyutunun cevapları %33 oranında '4=Katılıyorum' şeklinde ve samimi davranış alt boyutunun sorularının %41'i '24=Katılıyorum' ile %32'si '5=Kesinlikle Katılıyorum' şeklinde olmuştur.

Araştırma sonuçları incelendiğinde katılımcıların orta düzeyde örgütsel adalet algısına sahip olduğu, işe tutkunluk düzeylerinin yüksek olduğu ve duygusal emek davranışlarından samimi davranışı daha çok tercih ettikleri söylenebilir. Bu veriler araştırma değişkenleri kapsamında bütün olarak incelendiğinde, algılarının genel olarak olumlu olduğu görülmektedir.

4.4.3 Araştırma Modeli Değişkenleri Arasındaki Korelasyon Analizine Ait Bulgular

Araştırma modelinde yer alan örgütsel adalet, işe tutkunluk ve duygusal emek ile alt boyutları arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon katsayısı iki değişkenin paylaştığı değişkenlik miktarını ve ortak özelliklerini de gösteren sayısal bir indekstir. (Salkind, 2011/2015). Korelasyon katsayısının mutlak değeri korelasyonun gücü hakkında bilgi verir. Korelasyon katsayısının işareti sadece değişkenlerin birbirine göre nasıl hareket ettiklerini gösterir. Korelasyon katsayısı 1'e yaklaştıkça iki değişken arasındaki ilişkinin gücü artar. Bu bağlamda incelenen model değişkenlerinin alt boyutları arasındaki korelasyon Analiz sonuçları tablo 4.18'de verilmiştir.

Tablo 4. 16. Araştırma Modeli Değişkenlerinin Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Örgütsel Adalet	İşe Tutkunluk	Duygusal Emek
Örgütsel Adalet	1		
İşe Tutkunluk	,734**	1	
Duygusal Emek	,587**	,584**	1
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

Korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde, tüm araştırma modeli değişkenleri arasında $p<0,01$ düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişkiler bulunduğu tespit edilmiştir. Araştırma değişkenlerinden örgütsel adalet ile işe tutkunluk arasında yüksek/güçlü ilişki bulunurken, duygusal emek değişkeni ile örgütsel adalet ve işe tutkunluk değişkenleri arasında ayrı ayrı orta düzey ilişki bulunmaktadır.

Çalışmada değişkenlerin alt boyutlarının birbirleriyle ve değişkenlerle olan korelasyonları incelenmiştir. Araştırma değişkenlerinin alt boyutlarına ait korelasyon analizi Tablo 4.19’ da gösterilmiştir.

Tablo 4. 17. Değişkenlerin Alt Boyutlarının Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Dağıtumsal	İşlemsel	Etkileşimsel	Dinçlik	Adanmışlık	yoğunlaşma	Yüzeysel	Derin	Samimi	Örgütsel Adalet	İşe Tutkunluk
İşlemsel	,864**										
Etkileşimsel	,812**	,914**									
Dinçlik	,667**	,697**	,733**								
Adanmışlık	,617**	,646**	,702**	,861**							
Yoğunlaşma	,635**	,645**	,695**	,873**	,893**						
Yüzeysel	,414**	,344**	,324**	,233**	,206**	,244**					
Derin	,452**	,406**	,433**	,433**	,436**	,456**	,612**				
Samimi	,527**	,546**	,616**	,647**	,690**	,698**	,264**	,552**			
Örgütsel Adalet	,935**	,972**	,954**	,734**	,687**	,691**	,378**	,451**	,591**		
İşe Tutkunluk	,667**	,692**	,741**	,950**	,960**	,963**	,238**	,461**	,709**	,734**	
Duygusal Emek	,575**	,536**	,568**	,545**	,553**	,580**	,770**	,897**	,753**	,587**	,584**
**, Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).											

İşe tutkunluğun kendi alt boyutları olan dinçlik ($p<0,01$, $r=0,950$), adanmışlık ($p<0,01$, $r=0,960$), yoğunlaşma ($p<0,01$, $r=0,963$) ile çok yüksek düzeyde ilişkili olduğu,

işe tutkunluğun zayıf ilişkisi ise duygusal emeğin yüzeysel alt boyutu ($p<0,01$, $r=0,238$) ile olduğu görülmektedir.

Örgütsel adalet değişkeninin kendi alt boyutları olan dağıtımsal ($p<0,01$, $r=0,935$), işlemsel ($p<0,01$, $r=0,972$), etkileşimsel ($p<0,01$, $r=0,954$) ile çok yüksek düzeyde ilişkili olduğu, işe tutkunluğun alt boyutları ile orta düzey ve yüksek ilişkisi, duygusal emek değişkeninin alt boyutları ile de orta düzey ilişkisi olduğu görülmektedir.

Duygusal emek değişkeninin kendi alt boyutları olan yüzeysel ($p<0,01$, $r=0,770$), derin ($p<0,01$, $r=0,897$), samimi ($p<0,01$, $r=0,753$) ile yüksek düzeyde ilişkili olduğu, işe tutkunluk ve örgütsel adalet değişkenlerinin kendileri ve alt boyutlarıyla ise orta derecede ilişkisi olduğu görülmektedir.

4.4.4 Demografik Özelliklere Göre Değişkenlerin Algılanma Farklılıklarının Analizi

Bu bölümde, çalışanların demografik özelliklerine göre örgütsel değişkenleri algılamalarındaki farklar analiz edilecektir. Analize katılacak grup sayısı 2'den fazla ise farklılık analizleri için tek yönlü varyans analizi (ANOVA), grup sayısı 2 ise bağımsız örneklem t testi uygulanacaktır. Bu nedenle grup sayısı 2 olan cinsiyetin, araştırma değişkenleri olan örgütsel adalet, işe tutkunluk ve duygusal emeğe göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirleyebilmek için t testi yapılmıştır. Grup sayısı 2'den fazla olan demografik özelliklere; kadro, eğitim durumu, yaş ve çalışma süresinin araştırma değişkenleri olan örgütsel adalet, işe tutkunluk ve duygusal emeğe göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirleyebilmek için ANOVA testi yapılmıştır.

Tek yönlü varyans analizinde dikkate alınması gereken bazı önemli noktalar bulunmaktadır. İlk aşamada, verilerin homojen bir şekilde dağılmadığının belirlenmesi gereklidir. Bu amaçla, homojenlik testi (Test of Homogeneity of Variances) yapılmıştır ve sonucunda dağılım eşitse veya olmama durumuna göre analizler yapılmıştır. Araştırmada uygulanacak farklılık analizleri, yukarıdaki açıklamalar doğrultusunda belirlenmiştir. Analize dahil edilen grupların örneklem büyüklüklerine göre, gruplar arasındaki farklar küçükse Gabriel testi, farklar büyükse Hochberg's GT2 testi kullanılmıştır.

4.4.4.1 Araştırma Değişkenlerinin Cinsiyete Göre Farklılık Analizleri

Çalışanların araştırma değişkenleri olan örgütsel adalet, işe tutkunluk ve duygusal emek ölçeklerine verdikleri cevapların cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğini belirleyebilmek amacıyla t testi yapılmıştır. Bu testin sonucunda araştırma değişkenlerinden örgütsel adalet ve duygusal emek değişkenlerinde cinsiyete göre farklılık görülmüştür. Aşağıda Tablo 4.20’de Araştırma değişkenlerinin cinsiyete göre farklılık analizlerinin t testi sonuçları verilmiştir.

Tablo 4. 18. Araştırma Değişkenlerinin Cinsiyete Göre Farklılık Analizleri

Değişken	Cinsiyet	N	Ortalama	SS	t	p
Örgütsel Adalet	Kadın	66	2,9386	1,08916	-2,799	0,006
	Erkek	309	3,3580	1,17737		
Duygusal Emek	Kadın	66	2,8350	0,86310	-2,408	0,018
	Erkek	309	3,1256	1,00634		

Tablo incelendiğinde cinsiyete göre örgütsel adalet ($t: -2,799$ $p < 0,05$) ve duygusal emek ($t: -2,408$ $p < 0,05$) değişkenlerinde anlamlı bir farklılaşma görülmüştür. Ortalama değerlere baktığımızda erkek çalışanların örgütsel adalet ve duygusal emek seviyesinin kadın çalışanlara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Örgütsel adalet bağlamında, erkeklerin kadınlara kıyasla daha yüksek puan vermelerinin nedeni, erkeklerin karar mekanizmalarında daha fazla yer alması durumunda, alınan kararları daha adil algılama eğiliminde olmaları olabilir. Ayrıca, kadınlar terfi veya ödüllendirme süreçlerinde erkek meslektaşlarına oranla daha fazla çaba harcamak zorunda kalıyorlarsa, bu durum onların örgütsel adaletsizlik algısını artırabilir.

Duygusal emek açısından bakıldığında, ülkemizde kadınların geleneksel olarak daha fazla duygusal emek göstermesi beklenmektedir; özellikle müşteri hizmetleri, hemşirelik gibi mesleklerde bu durum daha belirgindir. Ancak, erkekler duygusal emek gerektiren işlerde çalıştıklarında, sergiledikleri çaba daha görünür ve fark edilir hale gelebilir. Kadınların duygusal emeği içselleştirmesi ve bunu doğal bir süreç olarak görmesi, harcadıkları emeğin daha az "çaba" olarak algılanmasına yol açabilirken, erkekler duygusal emeği bir görev olarak değerlendirdiklerinde, daha fazla efor harcadıklarını hissedebilirler.

4.4.4.2 Araştırma Değişkenlerinin Çalışanların Kadrosuna Göre Farklılık Analizleri

Çalışanların araştırma değişkenleri olan örgütsel adalet, işe tutkunluk ve duygusal emek ölçeklerine kadrolarına göre verdikleri cevaplara ANOVA testi uygulanmıştır ve değişkenler arasında kadrolara göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. (örgütsel adalet p:0,296, işe tutkunluk p:0,075, duygusal emek p:0,275)

4.4.4.3 Araştırma Değişkenlerinin Çalışanların Yaşına Göre Farklılık Analizleri

Araştırma değişkenlerinin çalışanların yaşlarına göre farklılıklarını tespit etmek amacıyla tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre çalışanların yaşı ile örgütsel adalet, işe tutkunluk ve duygusal emek arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. (örgütsel adalet p:0,463, işe tutkunluk p:0,058, duygusal emek p:0,414)

4.4.4.4 Araştırma Değişkenlerinin Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre Farklılık Analizleri

Çalışanların araştırma değişkenleri olan örgütsel adalet, işe tutkunluk ve duygusal emek ölçeklerine eğitim durumlarına göre verdikleri cevaplara ANOVA testi uygulanmıştır ve değişkenler arasından örgütsel adaletin çalışanların eğitim durumlarına göre anlamlı şekilde farklı olduğu bulunmuştur.

Tablo 4. 19. Araştırma Değişkenlerinin Eğitim Durumlarına Göre Farklılık Analizleri

Değişken	Eğitim Durumu	N	Ortalama	SS	F	p
Örgütsel Adalet	İlköğretim	102	3,4560	1,32321	2,580	0,037
	Lise	105	3,4289	1,14545		
	Ön Lisans	47	3,0217	1,13035		
	Lisans	99	3,1772	1,04872		
	Lisansüstü	22	2,8392	0,97194		

Örgütsel adalet ölçeği homojen dağılım gösterdiği için post-hoc testlerinden LSD testi (Least Significant Difference) uygulanmıştır. LSD testi, ANOVA'dan sonra hangi grup çiftlerinin birbirinden anlamlı şekilde farklı olduğunu belirlemek için kullanılan bir çiftli karşılaştırma (pairwise comparison) yöntemidir. LSD testi, her bir grup çiftinin ortalamalarını karşılaştırır ve bu karşılaştırmaların istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirler.

LSD testi, her bir grup ortalamasını karşılaştırır ve $p \leq 0.05$ ise bu, gruplar arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğunu gösterir. LSD sonuçlarını içeren

tablo incelendiğinde; ilköğretim mezunlarının örgütsel adalet algısı ön lisans ve lisansüstü mezunlarından anlamlı derecede farklı olduğu, lise mezunlarının ön lisans ve lisansüstü mezunlarına göre adalet algılarının farklı olduğu görülmektedir. Sadece lisans mezunlarının örgütsel adalet algısı diğer gruplardan anlamlı şekilde farklılaşmamıştır. En yüksek Örgütsel adalet algısı ilkokul mezunlarındayken, örgütsel adalet algısı en düşük olan grup Lisansüstü mezun grubudur.

Tablo 4. 20. Eğitim Durumlarına Göre LSD Testi Farklılık Analizleri

Örgütsel Adalet		Ortalama Farkı	Standart Hata	Anlamlılık
İlköğretim	Lise	,02705	,16156	,867
	Ön lisans	,43430*	,20488	,035
	Lisans	,27874	,16396	,090
	Lisansüstü	,61675*	,27318	,025
Lise	İlköğretim	-,02705	,16156	,867
	Ön lisans	,40725*	,20395	,047
	Lisans	,25169	,16280	,123
	Lisansüstü	,58970*	,27249	,031
Ön lisans	İlköğretim	-,43430*	,20488	,035
	Lise	-,40725*	,20395	,047
	Lisans	-,15556	,20585	,450
	Lisansüstü	,18245	,30020	,544
Lisans	İlköğretim	-,27874	,16396	,090
	Lise	-,25169	,16280	,123
	Ön lisans	,15556	,20585	,450
	Lisansüstü	,33801	,27391	,218
Lisansüstü	İlköğretim	-,61675*	,27318	,025
	Lise	-,58970*	,27249	,031
	Ön lisans	-,18245	,30020	,544
	Lisans	-,33801	,27391	,218

*0,05 anlamlılık düzeyinde farklılık anlamlı

4.4.4.5 Araştırma Değişkenlerinin Çalışanların Çalışma Süresine Göre Farklılık Analizleri

Çalışanların araştırma değişkenleri olan örgütsel adalet, işe tutkunluk ve duygusal emek ölçeklerine çalışma sürelerine göre verdikleri cevaplara ANOVA testi uygulanmıştır ve değişkenler arasından işe tutkunluğun çalışanların çalışma sürelerine göre anlamlı şekilde farklı olduğu bulunmuştur. Tablo 4.23’de Araştırma Değişkenlerinin Çalışma Süresine Göre Farklılık Analizleri verilmiştir.

Tablo 4. 21. Araştırma Değişkenlerinin Çalışma Süresine Göre Farklılık Analizleri

Değişken	Çalışma Süresi	N	Ortalama	SS	F	p
İşe Tutkunluk	5 Yıldan az	87	3,9395	1,15991	3,053	0,029
	5-15 Yıl	205	3,6734	1,12816		
	16-25 Yıl	68	3,3735	1,21556		
	25 Yıldan Fazla	15	3,6578	1,26152		

İşe tutkunluk ölçeği homojen dağılım gösterdiği için post-hoc testlerinden; örneklem sayısı arasındaki fark çok fazla olduğunda kullanılan Hochberg's GT2 analizi yapılmıştır. Hochberg's GT2 testi, varyans analizi sonrasında gruplar arasındaki ortalama farkları karşılaştırmak için kullanılan post-hoc bir testtir. Bu test, özellikle grupların örneklem büyüklüklerinin farklı olduğu durumlarda tercih edilir. Test, grupların karşılaştırılmasında Tukey HSD testine benzer bir yaklaşım izler ancak farklı grup büyüklüklerine daha duyarlıdır. Tabloda İşe tutkunluk ölçeğinin Hochberg's GT2 analizi sonuçları verilmektedir.

Tablo 4. 22. Çalışma Süresine Göre İşe Tutkunluğun Hochberg's GT2 Analizleri

İşe Tutkunluk		Ortalama Farkı	Standart Hata	Anlamlılık
5 Yıldan az	5-15 Yıl	,26605	,14804	,365
	16-25 Yıl	,56593*	,18727	,016
	25 Yıldan Fazla	,28169	,32346	,945
5-15 Yıl	5 Yıldan az	-,26605	,14804	,365
	16-25 Yıl	,29989	,16191	,330
	25 Yıldan Fazla	,01564	,30947	1,000
16-25 Yıl	5 Yıldan az	-,56593*	,18727	,016
	5-15 Yıl	-,29989	,16191	,330
	25 Yıldan Fazla	-,28425	,33004	,948
25 Yıldan Fazla	5 Yıldan az	-,28169	,32346	,945
	5-15 Yıl	-,01564	,30947	1,000
	16-25 Yıl	,28425	,33004	,948

*0,05 anlamlılık düzeyinde farklılık anlamlı

İşe tutkunluğun çalışma süresine göre Hochberg's GT2 farklılıklarına baktığımızda $p \leq 0.05$ ise bu, gruplar arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğunu gösterir. Bu duruma göre işe tutkunluk 5 Yıldan az çalışanlar ile 16-25 Yıl çalışanlar arasında anlamlı derecede farklılık göstermektedir.

Tablo 4. 23. Demografik Özellikler ile Araştırma Değişkenleri Fark Analizi Sonuçları

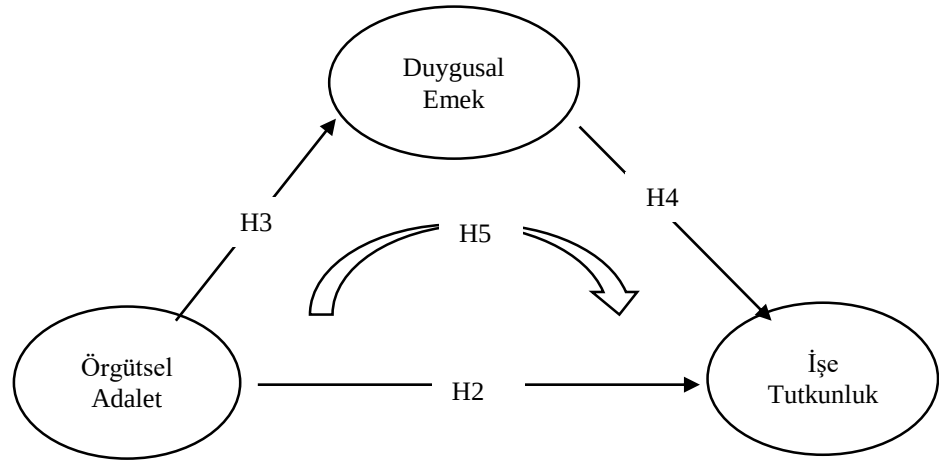
	Örgütsel Adalet	İşe tutkunluk	Duygusal Emek
Cinsiyet	x		x
Kadro			
Eğitim Durumu	x		
Yaş			
Çalışma Süresi		x	

Tablo 4.25’de Araştırma değişkenlerinin demografik özelliklere göre anlamlı farklılaşma sonuçları toplu şekilde sunulmuştur. Örgütsel adalet değişkeninin cinsiyet ve eğitim durumuna göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir. İşe tutkunluk değişkeni çalışma süresine göre anlamlı şekilde farklılaşırken, duygusal emek değişkeninin sadece cinsiyete göre anlamlı farklılaştığı tespit edilmiştir.

4.4.5 Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesine Yönelik Analizler ve Bulgular

Araştırmanın hipotezlerini test etmek amacıyla yapısal eşitlik modeli kapsamında yol analizi uygulanmıştır. Yol analizi, değişkenler arasındaki ilişkileri incelemeye olanak tanımaktadır. Bu yöntem, değişkenlerin diğer değişkenler üzerindeki etkisinin derecesini ve değişkenler arasındaki nedensellik bağlarını belirlemek için kullanılır. Yapısal eşitlik modelinde, bağımlı ve bağımsız değişken yerine ‘etkileyen’ ve ‘etkilenen’ değişken tanımları tercih edilir. Bunun nedeni, bir değişkenin, bir ilişki içerisinde bağımlı değişken olarak tanımlanırken, başka bir ilişki bağlamında bağımsız değişken olabilmesidir (Meydan ve Şeşen, 2011). Araştırma modeline göre örgütsel adalet araştırmanın etkileyen değişkeni, işe tutkunluk ise etkilenen değişkendir. Duygusal emek ise araştırmanın hem etkilenen hem de etkileyen (aracı) değişkenidir.

Araştırmada gerçekleştirilen yol analizinde, öncelikle aracı değişken olmaksızın diğer değişkenler arasındaki ilişkiler belirlenmiştir. İlk modele ait uyum iyiliği testi uygulanmış ve modelin yollarına ilişkin regresyon ağırlıkları hesaplanmıştır. Ardından, aracı değişkene dayalı model test edilerek aracılık etkisi incelenmiştir. Araştırmanın sonunda ise kuramsal olarak oluşturulan araştırma modeli test edilmiştir.

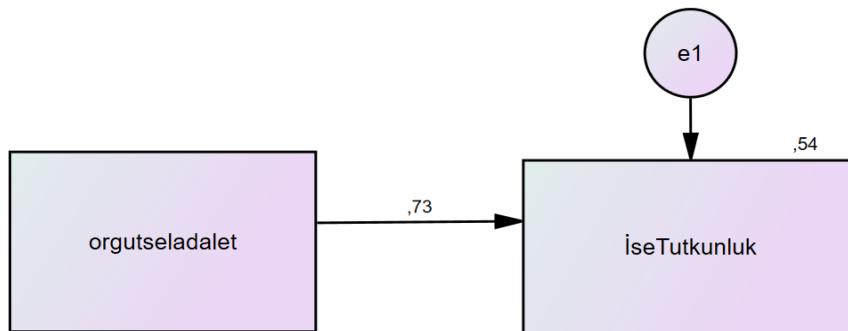


Şekil 4. 5. Test edilecek araştırma modeli

Baron ve Kenny'nin (1986) aracılık modelinin uygulanabilmesi için dört aşamalı bir süreç izlenir:

İlk Aşama: Bağımsız Değişkenin Bağımlı Değişken Üzerindeki Etkisi

Bu aşamada, bağımsız değişkenin (örgütsel adalet) bağımlı değişken (işe tutkunluk) üzerindeki etkisi için regresyon analizi yapılır. Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisi varsa bu aşama geçerli kabul edilir. Bu aşamayı incelemek amacıyla; bu değişkenler arasında bir yapısal eşitlik modeli kurulmuştur.



Şekil 4. 6. Örgütsel Adalet ile İşe Tutkunluk Arasında Kurulan Yapısal Eşitlik Modeli

Örgütsel Adalet ve İşe Tutkunluk arasındaki ilişkinin belirlenebilmesi amacıyla kurulan modelin test edilmesi ile belirlenen uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir uyum değerleri içinde olduğu görülmüştür. Bu modele ait tahmin değerleri (β), model

yollarının anlamlılık değerleri (p), standart hataları ve standardize edilmiş tahmin değerleri tablo 4.26’da verilmiştir.

Tablo 4. 24. Örgütsel Adalet ve İşe Tutkunluk Arasındaki Modelin Uyum İyiliği Değerleri

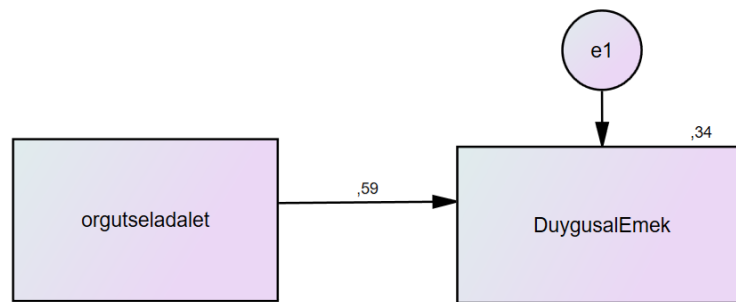
Test Edilen Yol	Tahmin(β)	Standart Hata	Kritik Oran	Standardize Edilmiş Tahmin(β)	p
İşeTutkunluk<--- orgutseladalet	0,731	0,035	20,924	0,734	***

*** $p < 0,001$

Test edilen yolun anlamlı olduğu ($p < 0,001$) tespit edilmiştir. Örgütsel adaletin işe tutkunluk üzerindeki etkisinin belirlenebilmesi amacıyla kurulan yapısal eşitlik modeli sonucunda örgütsel adaletin işe tutkunluk davranışı algısı üzerinde 0,73 oranında bir etkisinin olduğu görülmüştür. Yani örgütsel adalet algısında bir birim değişim işe tutkunluk algısında 0,73 birim değişim yapmaktadır ve aralarında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

İkinci Aşama: Bağımsız değişken ile aracı değişken arasındaki İlişkinin Gösterilmesi:

Bu aşamada, bağımsız değişkenin (örgütsel adalet) aracı değişken (duygusal emek) üzerindeki etkisi analiz edilir. Bağımsız değişkenin aracı değişkenle ilişkisi incelenir.



Şekil 4. 7. Örgütsel Adalet ile Duygusal Emek Arasında Kurulan Yapısal Eşitlik Modeli

Örgütsel adalet ile duygusal emek arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla oluşturulan modelin test edilmesi sonucunda, uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu tespit edilmiştir. Bu modele ait tahmin değerleri (β), model

yollarının anlamlılık değerleri (p), standart hataları ve standardize edilmiş tahmin değerleri tablo 5.40'da verilmiştir.

Tablo 4. 25. Örgütsel Adalet ve Duygusal Emek Arasındaki Modelin Uyum İyiliği Değerleri

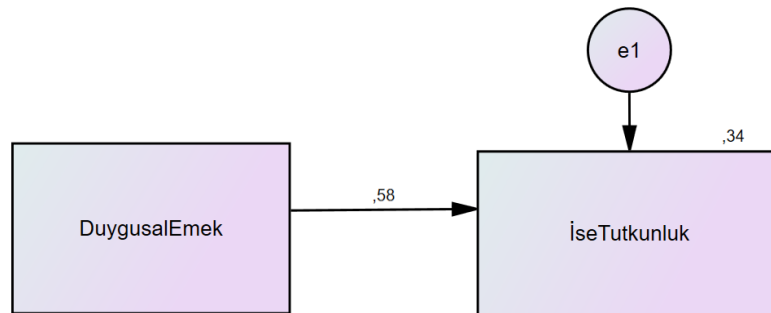
Test Edilen Yol	Tahmin(β)	Standart Hata	Kritik Oran	Standardize Edilmiş Tahmin(β)	p
DuygusalEmek $\leftarrow$ orgutseladalet	0,495	0,035	14,001	0,587	***

*** $p < 0,001$

Test edilen yolun anlamlı olduğu ($p < 0,001$) tespit edilmiştir. Örgütsel adaletin duygusal emek üzerindeki etkisinin belirlenebilmesi amacıyla kurulan yapısal eşitlik modeli sonucunda örgütsel adaletin işe tutkunluk davranışı algısı üzerinde 0,59 oranında bir etkisinin olduğu görülmüştür. Yani örgütsel adalet algısında bir birim değişim duygusal emek davranışında 0,59 birim değişim yapmaktadır ve aralarında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Üçüncü Aşama: Aracı değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi

Bu aşamada, aracı değişkenin (duygusal emek) bağımlı değişken (işe tutkunluk) etkinliği analiz edilir. Yine regresyon analizi kullanılarak aracı değişkenin bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisi olup olmadığı belirlenir. Aracı değişkenin, bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisi varsa bu aşama geçerli kabul edilir.



Şekil 4. 8. Duygusal Emek ile İşe Tutkunluk Arasında Kurulan Yapısal Eşitlik Modeli

Duygusal emek ve işe tutkunluk arasındaki ilişkinin belirlenebilmesi amacıyla kurulan modelin test edilmesi ile belirlenen uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir uyum değerleri içinde olduğu görülmüştür. Bu modele ait tahmin değerleri (β), model yollarının anlamlılık değerleri (p), standart hataları ve standardize edilmiş tahmin değerleri tablo 5.40'da verilmiştir.

Tablo 4. 26. Duygusal Emek ve İşe Tutkunluk Arasındaki Modelin Uyum İyiliği Değerleri

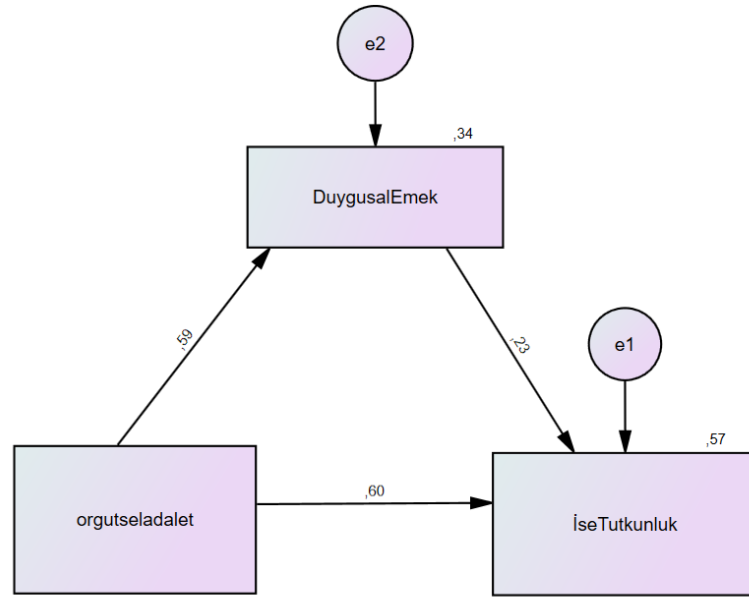
Test Edilen Yol	Tahmin(β)	Standart Hata	Kritik Oran	Standardize Edilmiş Tahmin(β)	p
İşeTutkunluk $\leftarrow$ DuygusalEmek	0,689	0,050	13,904	0,584	***

* * * $p < 0,001$

Test edilen yolun anlamlı olduğu ($p < 0,001$) tespit edilmiştir. Duygusal emek davranışının işe tutkunluk üzerindeki etkisinin belirlenebilmesi amacıyla kurulan yapısal eşitlik modeli sonucunda duygusal emeğin işe tutkunluk davranışı üzerinde 0,59 oranında bir etkisinin olduğu görülmüştür. Yani duygusal emek davranışında bir birim değişim işe tutkunluk davranışında 0,59 birim değişim yapmaktadır ve aralarında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Dördüncü Aşama: Bağımsız Değişkenin Bağımlı Değişken Üzerindeki Etkisi Aracılık Yoluyla Değerlendirme.

Bu aşamada, aracı değişkenin bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkiyi aracılık edip etmediği değerlendirilir. Aracı etkinin test edilmesinde, ilk aşamada bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi, ikinci aşamada ise aracı değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi birlikte ele alınır. Eğer aracı değişken, bağımsız değişkenin etkisini zayıflatıyor veya açıklıyorsa, aracı etkinin varlığı kabul edilir. Bu dört aşama sırasıyla test edilir ve her aşama başarıyla geçildiğinde, aracılık etkisinin var olduğu sonucuna ulaşılır. Ancak herhangi bir aşama geçerli değilse, aracılık reddedilir.



Şekil 4. 9. Araştırma Değişkenleri Arasında Duygusal Emeğin Aracılık Rolüne Ait Yapısal Eşitlik Modeli

Araştırma değişkenleri arasında duygusal emeğin aracılık etkisinin belirlenebilmesi amacıyla kurgulanan model test edilmiştir. Bu modele ilişkin sonuçlar Tablo 4.29’da verilmiştir.

Tablo 4. 27. Araştırma Modeli Değişkenlerine Ait Regresyon Ağırlıkları

Test Edilen Yol	Tahmin(β)	Standart Hata	Kritik Oran	Standardize Edilmiş Tahmin(β)	p
DuygusalEmek $\leftarrow$ orgutseladalet	0,495	,035	14,011	0,587	***
İşeTutkunluk $\leftarrow$ orgutseladalet	0,595	,041	14,355	0,598	***
İşeTutkunluk $\leftarrow$ DuygusalEmek	0,275	,049	5,600	0,233	***

Sonuç olarak bağımsız değişken örgütsel adaletin bağımlı değişken işe tutkunluk üzerindeki etkisi (β) ilk durumda $\beta:0,734$ iken, aracı değişken duygusal emeğin modele alınmasıyla örgütsel adalet ve işe tutkunluk arasındaki $\beta:0,598$ ’e düşmüştür. Bağımlı ve bağımsız değişken arasında etkinin azalarak, etkinin aracı değişken üzerinden aktarıldığı bu aracılıkta duygusal emeğin aracılık etkisi %18,5’dir.

Değişkenler arasında aracılık etkisinin anlamlı olup olmadığının belirlenmesi için Sobel testi ile analiz edilmiştir. Bu analiz online Sobel testi yapılma olanağı sağlayan (danielsoper.com) bir internet sitesin den yapılmıştır. Bağımsız değişken-aracı değişken ve aracı değişken-bağımlı değişken arasındaki standardize edilmiş (β) değerleri ile standart hataları girilerek hesaplama yapılmıştır. Sobel test sonucuna göre sobel test

istatistiği: 4.46248 p:0,000 çıkmış olup $p < 0,005$ olduğundan aracılık anlamlı bulunmuştur.

Tablo 4. 28. Hipotez Testi Sonuçları

Hipotezler	Sonuç	Açıklama
H1: Araştırma değişkenlerine yönelik algılar, çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık gösterir.	H1 kısmen doğrulanmıştır	Örgütsel adalet cinsiyete ve eğitim durumuna göre, İşe tutkunluk çalışma süresine göre, duygusal emek cinsiyete göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.
H2: Örgütsel adalet İşe tutkunluk davranışını anlamlı bir şekilde etkiler.	H2 doğrulanmıştır	Örgütsel adaletin İşe tutkunluk davranışını anlamlı bir şekilde etkilediği tespit edilmiştir.
H3: Örgütsel adaletin duygusal emek davranışını anlamlı bir şekilde etkiler.	H3 doğrulanmıştır	Örgütsel adaletin duygusal emek davranışını anlamlı bir şekilde etkilediği tespit edilmiştir.
H4: Duygusal emek davranışı işe tutkunluğu anlamlı şekilde etkiler.	H4 doğrulanmıştır	Duygusal emek davranışının işe tutkunluğu anlamlı şekilde etkilediği tespit edilmiştir.
H5: Örgütsel adaletin İşe tutkunluğa etkisinde duygusal emeğin aracılık etkisi vardır.	H5 doğrulanmıştır	Örgütsel adaletin İşe tutkunluğa etkisinde duygusal emeğin aracılık etkisi tespit edilmiştir.

Araştırma hipotezlerinin tamamının kabul edilmesi çalışmanın amaçlarına ulaşıldığının göstergesidir. Bu sonuçların değerlendirilmesi, öneri ve tavsiyeler sonuç bölümünde yer alacaktır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada örgütsel adaletin işe tutkunluğu üzerindeki etkisinde duygusal emeğin aracılık etkisi araştırılmıştır. Bu amaçla araştırma modeli geliştirilmiş ve modele göre belirlenen hipotezler test edilmiştir. Sonuç itibarıyla modele ait tüm hipotezlerin desteklendiği görülmüştür. Anket sonuçları incelendiğinde; katılımcıların orta düzeyde örgütsel adalet algısına sahip olduğu, işe tutkunluk düzeylerinin yüksek olduğu ve duygusal emek davranışlarından samimi davranışı daha çok tercih ettikleri söylenebilir. Bu veriler araştırma değişkenleri kapsamında bütün olarak incelendiğinde, algılarının genel olarak olumlu olduğu görülmektedir.

Araştırma değişkenlerine ilişkin korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde, tüm araştırma modeli değişkenleri arasında $p<0,01$ düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Araştırma değişkenlerinden örgütsel adalet ile işe tutkunluk arasında yüksek/güçlü ilişki bulunurken, duygusal emek değişkeni ile örgütsel adalet ve işe tutkunluk değişkenleri arasında ayrı ayrı orta düzey ilişki bulunmaktadır. İşe tutkunluğun kendi alt boyutları olan dinçlik ($p<0,01$, $r=0,950$), adanmışlık ($p<0,01$, $r=0,960$), yoğunlaşma ($p<0,01$, $r=0,963$) ile çok yüksek düzeyde ilişkili olduğu, işe tutkunluğun zayıf ilişkisi ise duygusal emeğin yüzeysel alt boyutu ($p<0,01$, $r=0,238$) ile olduğu görülmektedir. Örgütsel adalet değişkeninin kendi alt boyutları olan dağıtımsal ($p<0,01$, $r=0,935$), işlemsel ($p<0,01$, $r=0,972$), etkileşimsel ($p<0,01$, $r=0,954$) ile çok yüksek düzeyde ilişkili olduğu, işe tutkunluğun alt boyutları ile orta düzey ve yüksek ilişkisi, duygusal emek değişkeninin alt boyutları ile de orta düzey ilişkisi olduğu görülmektedir. Duygusal emek değişkeninin kendi alt boyutları olan yüzeysel ($p<0,01$, $r=0,770$), derin ($p<0,01$, $r=0,897$), samimi ($p<0,01$, $r=0,753$) ile yüksek düzeyde ilişkili olduğu, işe tutkunluk ve örgütsel adalet değişkenlerinin kendileri ve alt boyutlarıyla ise orta derecede ilişkisi olduğu görülmektedir.

H1 hipotezine yönelik analizler yapılarak çalışanların demografik özelliklerine göre algıladıkları araştırma değişkenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olup olmadığını belirleyebilmek amacıyla t testi ve ANOVA testi yapılmıştır. Bu analizlerin sonuçlarında örgütsel adalet değişkeninin cinsiyet ve eğitim durumuna göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir. İşe tutkunluk değişkeni çalışma süresine göre anlamlı şekilde farklılaşırken, duygusal emek değişkeninin sadece cinsiyete göre anlamlı

farklılaştığı tespit edilmiştir. Ortalama değerlere baktığımızda erkek çalışanların örgütsel adalet ve duygusal emek seviyesinin kadın çalışanlara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. İlköğretim mezunlarının örgütsel adalet algısı ön lisans ve lisansüstü mezunlarından anlamlı derecede farklı olduğu, lise mezunlarının ön lisans mezunlarına göre adalet algılarının farklı olduğu görülmektedir. Sadece lisans mezunlarının örgütsel adalet algısı diğer gruplardan anlamlı şekilde farklılaşmamıştır. En yüksek Örgütsel adalet algısı ilkokul mezunlarındayken, örgütsel adalet algısı en düşük olan grup Lisansüstü mezun grubudur. İşe tutkunluğun çalışma süresine göre Hochberg's GT2 farklılıklarına baktığımızda $p \leq 0.05$ ise bu, gruplar arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğunu gösterir. Bu duruma göre işe tutkunluk 5 Yılda az çalışanlar ile 16-25 Yıl çalışanlar arasında anlamlı derecede farklılık göstermektedir.

Araştırma değişkenlerinden örgütsel adalet ile işe tutkunluk arasında yüksek/güçlü ilişki bulunurken, duygusal emek değişkeni ile örgütsel adalet ve işe tutkunluk değişkenleri arasında ayrı ayrı orta düzey ilişki bulunması durumu kurulan yapısal eşitlik modeli sonuçlarıyla örtüşmektedir. Yapısal eşitlik modeli sonuçlarına göre Örgütsel adaletin İşe tutkunluk ve duygusal emek davranışını anlamlı bir şekilde etkilediği H2 VE H3 hipotezleriyle tespit edilmiştir. Modelde aracı değişken olarak incelenen duygusal emek davranışının işe tutkunluğu anlamlı şekilde etkilediği H4 hipotezi ile tespit edilmiştir. Çalışma örgütsel adalet algısının işe tutkunluk üzerindeki etkisinde duygusal emeğin aracı rolünü belirleyebilmek amacıyla yapılmıştır. Aracılığı test edebilmek için kurulan yapısal eşitlik modeli sonuçlarına göre, örgütsel adaletin işe tutkunluğa etkisinde duygusal emeğin aracılık etkisi tespit edilmiştir.

Duygusal emek, genellikle bireylerin çalışma ortamlarında karşılaştıkları duygusal yükleri yönetme ve başkalarına karşı empati, sabır ve anlayış gösterme becerisini ifade eder. Vatandaşlara hizmet sunan ve yüksek iletişim içerisinde olan yerel yönetimler, kurumlarında duygusal emeği geliştirmek için çeşitli uygulamalar geliştirebilirler. Çalışanlara yönelik duygu yönetimi, stres yönetimi ve empati eğitim programları ile psikolojik destek ve danışmanlık hizmetleri sunmak, çalışanların görevlerini yerine getirirken duyguları yönetmede önemli bir rol oynayabilir. Belediyeler, sadece fiziksel performansı değil, duygusal emeği de değerlendirme kriterlerine dahil ederek duygusal emeği görünür kılabilirler. Çalışanların, duygusal yüklerinin farkında olmalarını sağlamak ve bu emeği takdir etmek önemlidir bu nedenle çalışanlara yönelik

teşvik ve ödüller, onların motivasyonları artırılabilir. Belediyeler, , duygusal emeği daha sağlıklı bir şekilde yönetmelerini sağlayarak sadece çalışanların refahını değil, aynı zamanda topluma sunulan hizmetlerin kalitesini de artırır.

Bu maddeler diğer araştırma değişkeni işe tutkunluğun sağlanmasında geçerli olsa da her kurum kendi dinamiklerini göz önünde bulundurarak çalışan ve kurum ihtiyaçlarına yönelik çözümler geliştirmelidir. Bu noktada özellikle ilham verici, rehberlik edebilen, empati yeteneği yüksek yöneticiler ile çalışmak çok önemlidir. Çalışanların hem duygusal yüklerini dengeleyebilmeleri hem de işe tutkunluk düzeylerinin artırılması için pozitif çalışma ortamları oluşturulmalıdır. İyileştirilmiş çalışma koşulları, çalışanlar arasında sosyal ilişkilerin güçlendirilmesi, performans odaklı teşviklerle çalışanların çabalarının ödüllendirilmesi, geri bildirim mekanizmalarıyla çalışanlardan gelen önerilerin dikkate alınıp çalışanların karar alma süreçlerine dahil edilmesi işe tutkunluk seviyesini artıracaktır.

Örgütsel adalet, çalışanların iş ortamında adil bir muamele gördüğüne dair algılarını ifade eder ve çalışanların motivasyonunu, iş tatminini ve işe bağlılığını doğrudan etkiler. Adaletin tüm boyutlarıyla ilgili örgüt düzeyinde uygulamalar yapılabilir. Dağıtımsal adaleti sağlamak adına ödüllendirme, terfi ve maaş artışlarının performans kriterlerine göre yapılmasını sağlamak çalışanların liyakat esasına olan inancını artıracaktır. Karar alma süreçlerine çalışanların da katılımı sağlanıp, iş yükü dağılımı ve görev değişikliği gibi konularda alınan kararların, açık ve net bir şekilde tüm çalışanlarla paylaşılması prosedürel adaleti sağlayacaktır. Çalışanların iş hayatında yaşadığı zorluklara karşı yöneticilerin destekleyici bir yaklaşım sergilemesi, iletişimlerinde nazik, saygılı bir dil kullanması örgütte etkileşim adaletinin varlığını güçlendirecektir.

Çalışma kapsamında incelenen değişkenler ile farklı evren ve örneklemeler üzerinde aynı konuların çalışılması çalışmaların sonuçlarının genellenebilmesi açısından önemli olduğu düşünülmektedir. Bu çalışmada nicel yöntem kullanılmıştır. Yerel yönetimlerde örgütsel adalet, işe tutkunluk ve duygusal emek kavramlarını daha detaylı incelemek ve bu konulara ilişkin daha kapsamlı veri toplamak amacıyla, nitel bir araştırma ya da nicel ve nitel yöntemlerin bir arada kullanıldığı bir karma çalışma gerçekleştirilebilir.

KAYNAKLAR

- Abraham, R. (1998). Emotional dissonance in organizations: antecedents, consequences, and moderators. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 124(2), 229-246.
- Acar, G., Kaya, M. ve Şahin, M. Y. (2012). Okul yöneticilerinin sergilediği etik liderlik davranışının beden eğitimi öğretmenlerinin örgütsel adalet düzeylerine etkisi. *Türk Spor ve Egzersiz Dergisi*. 14(3), 51-58.
- Acar, B. E. (2021). *İşin anlamı ve duygusal emeğin işe tutkunluk üzerindeki etkileri: Bir alan araştırması* (Master's thesis, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Adams, J.S. (1965). Inequity in social exchange. In Berkowitz, L. (Ed.). *Advances in experimental social psychology*. Academic Press, 2, 267-299.
- Agarwal, U. A. (2014). Linking justice, trust and innovative work behaviour to work engagement. *Personnel Review*.
- Akatay, A. Yücekaya, P. ve Kisat, N. Ç. (2016). Yöneticilerin etik liderlik davranışlarının, örgütsel adalet ve sinizm üzerine etkileri: çanakkale il emniyet müdürlüğü'nde bir araştırma. *Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Yönetim Bilimleri Dergisi*. vol. 14, no. 28, ss. 483-509, s. 483.
- Akca, B. (2012). Dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerde örgütsel adaletin rolü: İSO işletmelerinde bir araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Adana: Çukurova Üniversitesi SBE.
- Akduman, G., Yüksekbilgili, Z. ve Hatipoğlu, Z. (2015). Medeni durumuna göre örgütsel adalet algısı| organizational justice perception according to marital status. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*. 1(1).

- Aktaş, K. (2019). İşgörenlerin adanmışlık düzeyi ve örgütsel özdeşleşme ilişkisinin performans algısına etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. Malatya: Yayınlanmamış Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Alanoğlu, M. ve Demirtaş, Z. (2019). Öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 49:1-16
- Altınkurt, Y. ve Yılmaz, K. (2010). Değerlere göre yönetim ve örgütsel adalet ilişkisinin ortaöğretim okulu öğretmenlerinin algılarına göre incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. cilt 16, sayı 4, ss. 463-484.
- Altunel, A. R. (2015). Örgütsel adaletin iş tatmini üzerine etkisi ve istanbul küçükçekmece belediyesinde çalışanlara yönelik bir uygulama (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Al-zu'bi, H. A. (2010). A study of relationship between organizational justice and job satisfaction. *International journal of business and management*. 5(12), 102.
- Ambrose, M. L. and Schminke, M. (2003). Organization structure as a moderator of the relationship between procedural justice, interactional justice, perceived organizational support, and supervisory trust. *Journal of Applied Psychology*. vol. 88, no. 2, 295-305, p. 295.
- Arpacı, Ö. Y. ve Arman, M. (2016). Yönetici ve işgörenlerin örgütsel adalet algıları üzerine bir araştırma. *Yeni Fikir Dergisi*. 7(15): 101-122.
- Ardıç, K. ve Polatçı, S. (2009). “Tükenmişlik sendromu ve madalyonun öbür yüzü: işle bütünleşme”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 32, ss. 21-46.
- Ashforth, B. E. ve Humphrey, R. H. (1993). Emotional labor in service roles: the influence of identity, *Academy of Management Review*, 18(1), 88-115.

- Aslan, Y. ve Güler, M. (2022). Katılımcı ve yönlendirici liderlik tarzlarının işe tutulmaya etkisinde duygusal emeğin aracılık rolü. *İş ve İnsan Dergisi*, 9(1), 61-71.
- Asumah, S., Agyapong, D. ve Owusu, N. O. (2019). Emotional labor and job satisfaction: does social support matter? *Journal of African Business*. 20(5):1–16.
- Aybas, M. (2014). İnsan kaynakları uygulamalarının çalışanların işe adanmışlığı üzerindeki etkisi ve pozitif psikolojik sermayenin aracı rolü, konuya ilişkin bir araştırma. İstanbul: Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi.
- Bağcı, E., Yılmaz C. ve Akay E. (2023). Ağırlama sektörü çalışanları duygusal emeğinin iş tatmini üzerine etkisi: zincir restoran işletmeleri üzerine bir uygulama. *Kent Akademisi*, Cilt 16, Sayı 2, ss. 1108-1126.
- Baik, D.W. ve Yom, Y.H. (2012). Effects of social support and emotional intelligence in the relationship between emotional labor and burnout among clinical nurses. *Journal of Korean Academy of Nursing Administration*. 18(3): 271-280.
- Bakker, A. B. ve Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13 (3), 209-223. DOI 10.1108/13620430810870476
- Bakker, A. B., ve Demerouti, E. (2009). The crossover of work engagement between working couples: A closer look at the role of empathy. *Journal of Managerial Psychology*, 2009, 24(3), ss. 220-236.
- Bakker, A. B. (2021). The Social psychology of work engagement: state of the field. *Career Development International*, 2021, 27(1), ss. 36-53
- Bakker, A. B. (2011). An Evidence-Based Model of Work Engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 2011, 20(4), ss. 265-269.
- Bakker, A. B. ve Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*. 13(3), ss. 209-223.

- Bal, E. A. (2008). Self-efficacy, contextual factors and well-being: the impact of work engagement. İstanbul: Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bandura, A. ve Cervone, D. (1983). Self-evaluative and self-efficacy mechanisms governing the motivational effects of goal systems. *Journal of personality and social psychology*, 45(5), 1017-1028
- Baran, H. (2019). İş yeri nezaketsizliğinin işe adanmaya etkisinde psikolojik sermayenin rolü. (Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Doktora Tezi), Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- Barnes, D. C. ve Collier, J. E. (2013). Investigating work engagement in the service environment. *Journal of Services Marketing*.
- Baş, G., Şentürk, C. ve Müdürlüğü, M. E. (2011). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel güven algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 1(1), 29-62.
- Başbüyük, K. (2012). İlköğretim okulu öğretmenlerinin işe bağlılıkları ile moral durumları arasındaki ilişki (Master's thesis, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Begley, T. M., Lee, C. ve Hui, C. (2006). Organizational level as a moderator of the relationship between justice perceptions and work- 202 related reactions. *Journal of Organizational Behavior*. (27) no. 6, pp. 705-721.
- Bekmezci, M. ve Yıldız, B. (2019). Babacan liderlik ile çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişkide kolektif şükranın aracı etkisi. *Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 52-73.
- Berry, K. ve Cassidy, S. (2013). Emotional labour in university lecturers: Considerations for higher education institutions. *Journal of Curriculum and Teaching*. 2:22-36.

- Beugre, C.D. (1998). Managing fairness in organizations. Santa Barbara: Greenwood Publishing Group.
- Beugre, C. D. (2002). Understanding organizational justice and its impact on managing employees: an african perspective. *International Journal of Human Resource Management*. 13(7), 1091-1104.
- Beukes, I. ve Botha, E. (2013). Organisational commitment, work engagement and meaning of work of nursing staff in hospitals. *SA Journal of Industrial Psychology*, 39(2), 1-10.
- Bhattacharjee, A. (2012). Social science research: principles, methods, and practices. University of South Florida.
- Biçkes, D. M., Yılmaz, C., Demirtaş, Ö. ve Uğur, A. (2014). Duygusal emek ile iş tatmini arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin aracılık rolü: bir alan çalışması, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 9(2), 97-122.
- Bies, R. J. ve Moag, J. F. (1986). Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness. Greenwich, CT: JAI Press.
- Bilen N.M. (2018). Zorunlu vatandaşlık davranışı ile duygusal emek arasındaki ilişkinin araştırılması: hemşireler üzerinde bir çalışma. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Blader, S. L. ve Tyler, T. R. (2003). A Four-component model of procedural justice: defining the meaning of a “fair” process. *Personality and Social Psychology Bulletin*. (29)no. 6, 747-758, pp. 747-758.
- Bos, K. V. D. (2001). Fundamental research by means of laboratory experiments. *Journal of Vocational Behavior*. 58(2), 254-259.
- Brotheridge, C.M. ve 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.

- Brotheridge, C. M. and Lee R. T. (2003). "Development and validation of the emotional labour scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 76/3, 365–379.
- Budak, G. ve Tolay, E. (2018). Örgütsel adalet. *Nobel Yayın Dağıtım*. Ankara.
- Burke, R. J. ve El Kot, G. (2010). Work engagement among managers and professionals in egypt potential antecedents and consequences. *African Journal of Economic and Management Studies*. 1(1), ss. 42-60.
- Bülbül, A. (2010). Çalışanların örgütsel adalet algısının, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel bağlılığa etkisi üzerine bir çalışma. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) , Trakya Üniversitesi , Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Büyükbeşe, T. ve Gökaslan, M. (2018). İşe gömülmüşlük, işe adanmışlık ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: bir alan çalışması. *Mukaddime*, 2018, 9(2), ss. 135-154. DOI: 10.19059/mukaddime.376745
- Canman, A. D. (1995). Çağdaş personel yönetimi, Ankara, TODAİE Yayınları, Yayın No: 260.
- Chang CP. ve Chiu JM. (2009). Flight attendants emotional labor and exhaustion in the taiwanese airline industry. *Service Science Management*, 2: 305-311.
- Charash, Y.C. ve Spector, P.E.(2001). The role of justice in organizations: a metaanalysis, organizational behavior and human decision processes, Vol. 86, No: II, (2001):264-278.
- Choi, Y.-G. ve Kim, K.-S. (2017). A Study on the Concept, Dimensions and Consequences of Emotional Labor. *The SIJ Transactions on Industrial, Financial & Business Management*. 05(06), 06–10.
<https://doi.org/10.9756/sijifbm/v5i6/0203290402>

- Chu, K. H.-L. ve Murrmann, S. K. (2006). Development and validation of the hospitality emotional labor scale. *International Journal of Tourism Management*, s. 1181-1191.
- Cihangiroğlu N. ve Yılmaz A. (2010). Çalışanların örgütsel adalet algısının örgütler için önemi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. 10 (19) 194 – 213
- Colquitt, J. A. Conlon, D. E. Wesson, M. J. Porter, C. O. ve Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*. 86(3): 425-445
- Colquitt, J. A. ve Chertkoff, J. M. (2002). Explaining Injustice: the interactive effect of explanation and outcome on fairness perceptions and task motivation. *Journal Of Management*. cilt 28, sayı 5, ss.591- 610.
- Cottingham, M. D., Erickson, R. J. ve Diefendorff, J. M. (2015). Examining men's status shield and status bonus: How gender frames the emotional labor and job satisfaction of nurses. *Sex Roles: A Journal of Research*. 72(7-8):377–389.
- Crawford, E. R. ve Rich, B. L. (2013). The antecedents and drivers of employee engagement. *Employee Engagement In Theory And Practice* (57-81), 1. Baskı, Routledge.
- Cropanzano, R., Byrne, Z. S., Bobocel, D. R. Ve Rupp, D. E. (2001). Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice. *Journal of vocational behavior*. 58(2), 164-209.
- Cropanzano, R., Bowen D. E. ve Gilliland S. W. (2007). The Management of Organizational Justice. *Academy of Management Perspectives*. 21(4), 34-38.
- Crosby, F. (1976). A model of egoistical relative deprivation. *Psychological Review*. (83): 85-113.

- Çankır, B. (2016), Çalışmaya tutkunluk ve tükenmişliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisi ve bir uygulama (Yayımlanmamış doktora tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme (İktisat) Anabilim Dalı, İstanbul.
- Çakar, S. ve Özyer, K. (2016). Yiyecek-içecek sektöründe örgütsel bağlılığın ve algılanan örgütsel adaletin çalışanların işten ayrılma niyetine etkileri: alt boyutlar bağlamında bir araştırma. *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 11(2), 227-268.
- Çakar, S., Özyer, K. ve Azizoğlu, O. (2022). The mediating role of emotional labor in the impact of organizational climate on burnout. *Journal of Organizational Behavior Research*, 7(1-2022), 1-13.
- Çalışkan, A., Arslan, Z. ve Arıkan, Ö. U. (2021). Duygusal emeğin bireylerin değişime direnç olguları üzerine etkisi: mersin ili örneği. *Antalya Bilim University International Journal Of Social Sciences Abu-Ijsc*, 2(2), 127-142.
- Çekmecelioğlu, H. G., Altaş, S. S. ve Balkaş, J. (2021). Yönetim desteğinin duygusal emek üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(3), 2885-2901. doi: 10.20491/isarder.2021.1296
- Çelik A. ve Damar A. (2017) . The mediating role of person organization fit on the effect of organizational justice on work alienation. *Int. Journal of Management Economics and Business, ICMEB17 Special Issue*, 2017, ss.854-866.
- Çıraklı, Ü., Uğurluoğlu, Ö., Şantaş, G. F. ve Çelik, Y. (2014). Etik liderlik davranışlarının örgütsel adalet üzerindeki etkisi: hastanede bir uygulama. *İşletme Bilimi Dergisi* Cilt 2, Sayı 2
- Cüceloğlu, D. (2017). İnsan ve Davranışı: Psikolojinin Temel Kavramları, İstanbul, Remzi Kitabevi, 34. Basım.
- Demir, H. (2020). İş sağlığı ve güvenliği ile psikolojik iyi oluşun işe adanmışlıkla ilişkisi: bir araştırma. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kafkas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kars

- Demirci H. (2024). Duygusal emeğin tükenmişlik üzerindeki etkisinde iş tatmininin rolü (Master's thesis, Bayburt Üniversitesi)
- Demirel, Y. (2009). Örgütsel adaletin yönetici-çalışan ilişkileri üzerine etkisi: Farklı sektör çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. 9(17): 137-154.
- Deniz, S. Çimen, M. ve Özsarı, H. (2016). Sağlık Kuruluşu Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algısını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *The Journal of Academic Social Science Studies*, number: 42, 329-343, s. 339.
- Diefendorff, J. M., Croyle, M. H. ve Gosserand, R. H. (2005). The dimensionality and antecedents of emotional labor strategies. *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), 339- 357. doi: 10.1016/j.jvb.2004.02.001
- Doğan, S. (2020). Algılanan örgütsel desteğin iş stresi üzerindeki etkisinde kendilik algısının düzenleyicilik rolü. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt 16(1), 219-232.
- Doğan A. ve Sığrı Ü. (2017). Duygusal emek: hemşireler üzerine bir çalışma. *İş ve İnsan Dergisi* 4(2): 113-126.
- Doğan, T., Eryılmaz, A. ve Ercan, L. (2014). İşe bağlılığın öznel iyi oluş üzerindeki yordayıcı rolü: akademisyenler üzerine bir çalışma. *Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2014, 33, ss. 48-57.
- Duman, N. (2017). Duygusal emek: bir literatür değerlendirmesi, *International Journal Entrepreneurship and Management Inquiries Dergisi*, 1(1), 29-39.
- Durgut, A. İ. ve Günay, G. Y. (2020). Etik liderlik, işe adanmışlık ve yönetsel yaratıcılık arasındaki ilişki: Yapı malzemeleri sektöründe bir uygulama. *Journal of Organizational Behavior Review*, 2(2), 149-171.

- Durgut, M. ve Kahya, C. (2015). Duygusal emek ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki: kamu iç denetçileri üzerinde örnek bir uygulama. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 13(1). doi: 10.11611/JMER532
- Elovainio, M., Kiwimäki, M., Helkama, K. (2001). Procedural Justice Evaluations, Job Control and Occupational Strain. *Journal of Applied Psychology*. 86, 418- 424.
- Erdoğan İ. (1994). İşletmelerde davranış. Beta Basım Yayın. İstanbul.
- Eren, E. (2017). Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi. (16. Baskı). İstanbul: Beta. 135-552.
- Eroğlu, E. (2011). İletişimci Liderlik: Yöneticilerin İletişimci Biçimleri Üzerine Bir Araştırma, Literatürk Yayınları, Konya.
- Eroğlu, F. (1998). Davranış bilimleri. (4. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.
- Eroğlu, Ş. G. (2014). Örgütlerde Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkisi Üzerine Bir Araştırma, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 19, 147-160.
- Ezilmez, B. (2018). Duygusal emek: öncülleri ve ardılları, *Sinop Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. II(2), 185-210.
- Farid, T., Iqbal, S., Ma, J., Castro-González, S., Khattak, A. ve Khan, M. K. (2019). Employees' perceptions of csr, work engagement, and organizational citizenship behavior: the mediating effects of organizational justice. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 2019, 16, ss. 1-16. doi:10.3390/ijerph16101731
- Fischer R. (2008) "Rewarding employee loyalty: an organizational justice approach", international journal of organisational behaviour, Vol. 8 (3), 486-503

- Folger, R. ve Cropanzano, R. (1998). Organizational justice and human resource management. thousand oaks: Sage Publications.
- Freudenberger, Herbert J. (1974). “ Staff Burn-Out”, Journal of Social Issues, Vol.30, Number 1, 159-165.
- Gelens, J., Dries, N., Hofmans, J., and Pepermans, R. (2013). The role of perceived organizational justice in shaping the outcomes of talent management: a research agenda. *Human Resource Management Review*, 23, 341-353.
- Ghadi, M. Y., Fernando, M. ve Caputi, P. (2013). Transformational leadership and work engagement: The mediating effect of meaning in work. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Goffman E. (1961). Encounters – Two Studies in the Sociology of Interaction, England: Penguin University Books,1961.
- Goldman, B. M. (2001). Toward an understanding of employment discrimination claiming, an integration of organizational justice and social information processing theories. *Personnel Psychology*, cilt 54, sayı 2, ss.361-386.
- Gorgievski, M. J., Bakker, A. B. ve Schaufeli, W. B. (2010). Work Engagement and Workaholism: Comparing the Self-Employed and Salaried Employees. *The Journal of Positive Psychology*. 2010, 5(1), ss. 83-96. DOI: 10.1080/17439760903509606
- Göktepe, E. (2016). Yeni kariyer tutumları, algılanan yönetici desteği ve işe tutkunluk arasındaki ilişki: bir araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul.
- Gönül, C. D. D. B. H. (2022). Örgütsel adaletin duygusal emek üzerindeki etkisine yönelik bir araştırma. *Social Mentality And Researcher Thinkers Journal (Smart Journal)*, 4(11), 532-541.

- Grandey, A. A. (1999). The effects of emotional labor: employee attitudes, stress and performance (doctoral dissertation). Retrieved from ProQuest Dissertations & Theses Global. (UMI No.304516512). s. 8
- Grandey, A. A. (2000). Emotion regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 95-110. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.1.95>
- Grandey, A. A. (2003). When “The Show Must Go On”: Surface Acting and Deep Acting as Determinants of Emotional Exhaustion and Peer-Rated Service Delivery. *Academy of Management Journal*, 46(1), 86-96. doi: 10.5465/30040678
- Grandey, A. A., Fisk, G. M. ve Steiner, D. D. (2005). “Must “Service With a Smile” Be Stressful? The Moderating Role of Personal Control for American and French Employees”. *Journal of Applied Psychology*, 90(5): 893.
- Grandey, Alicia A. ve Gabriel, A. (2015). Emotional Labor at a Crossroads: Where Do We Go from Here? *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 323–349. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-11140>
- Greenberg, J. (1987). Taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22.
- Gross, J. J. ve Levenson, R. W. (1993). Emotional suppression: physiology, selfreport, and expressive behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*. 64(6): 970–986.
- Gürler, M. (2018). Öğretmenlerin lider-üye etkileşimi ile işle bütünleşme ilişkisinde çalışan sesliliğinin aracılık etkisinin incelenmesi. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Anadolu Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir (Türkiye).
- Güven M, Bakan İ. ve Yeşil S. (2005). Çalışanların iş ve ücret tatmini boyutlarıyla demografik özellikler arasındaki ilişkiler: bir alan çalışması. *Celal Bayar Üniversitesi İ.I.B.F. Dergisi*, cilt 12, sayı 1, ss.127-151.

- Güzel, Ö., Gök, G. A. ve İşler, D. B. (2013). Duygusal emek ve işten ayrılma niyeti ilişkisi : turist rehberleri üzerinde bir araştırma. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 10(3), 107–123.
- Hakanen, J. J., Perhoniemi, R. ve Toppinen-Tanner, S. (2008). Positive gain spirals at work: from job resources to work engagement, personal initiative and workunit Innovativeness, *Journal of Vocational Behavior*, 2008, 73(1), ss. 78-91.
- Harputluoğlu, D. D. ve Polat, D. D. (2019). İşe tutkunluk ve iş-aile-iş çatışmasının işten ayrılma niyetine etkisi: konaklama işletmelerinde bir uygulama. *The Journal of Social Sciences*, 13(13), 435-450.
- Hasırcı, I. ve Örüçü, E. (2020). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile işe tutkunluk arasındaki ilişkinin ölçülmesi: Bankacılık sektörü ile ilgili bir araştırma. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(4), 1039–1045.
- Hochschild, A. R. (1983). *The Managed heart: commercialization of human feeling*. University of California Press. s. 7. doi: 10.1525/9780520951853
- Hochschild, A. R. (1979). Emotion Work, Feeling Rules, and Social Structure. *American Journal of Sociology*, 85(3), 551-575.
- Hoffmann, E. A. (2016). Emotions and Emotional Labor at Worker-Owned Businesses: Deep Acting, Surface Acting, and Genuine Emotions. *The Sociological Quarterly*, 57(1), 152- 173. doi: 10.1111/tsq.12113
- Homans, G.C. (1961). *Social behavior: Its Elementary Forms*. New York: Harcourt, Brace. Homans Social Behavior: Its Elementary Forms. USA.
- Huang, Jason L., Chiaburu, Dan S., Zhang, Xin-an, Li, Ning, Grandey, Alicia A. (2015). Rising to the challenge: Deep acting is more beneficial when tasks are appraised as challenging. *Journal of Applied Psychology*. 100(5):1398-1408

- Humphrey, R. H., Ashforth, B. E. ve Diefendorff, J. M. (2015). The bright side of emotional labor: The Bright Side of Emotional Labor. *Journal of Organizational Behavior*. 36(6), 749-769. doi: 10.1002/job.2019
- Işıkkay, Ç. (2018). İşyeri nezaketsizliği, tükenmişlik ve iş doyumu ilişkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolü: muğla ili kamu hastaneleri birliğinde görev yapan hemşireler üzerine bir araştırma. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla
- Ivey G.W., Blanc J.R.S. ve Mantler J. (2015). An assessment of the overlap between morale and work engagement in a nonoperational military sample. *Journal of Occupational Health Psychology* 20(3): 338–347.
- İçerli, L. (2009). Örgüt yapısı ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiler. Doktora Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- İçerli, L. (2010).Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5/1, 67-92.
- İnce, F. F. (2019). Örgütsel Adalet Algısının Bazı Demografik Değişkenlere Göre Analizi: Kamu ve Özel Sektör Çalışanları Üzerine Karşılaştırmalı Bir Çalışma. *Sosyal, Beşerî ve İdari Bilimler Dergisi*. Cilt 5, Sayı, 2
- İplik, F.N., Topsakal, Y. ve İplik, E. (2014). The Effects of Emotional Labor on Job Attitudes of Hotel Employees: Mediating and Moderating Roles of Social Support 116 and Job Autonomy. *International Review of Management and Marketing*. 4(3):175- 186.
- İrdem, Ş. (2020). Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Yabancılaşma Davranışı Üzerine Etkisi: Bir Araştırma. Doktora Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- İşcan, Ö.F. ve Naktiyok, A. (2004). Çalışanların örgütsel bağdaşımının belirleyicileri olarak örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algıları. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 59/1, 181-201

- Johnson, H. A. M. ve Spector, P. E. (2007). Service With a Smile: Do Emotional Intelligence, Gender, and Autonomy Moderate The Emotional Labor Process. *Journal of Occupational Health Psychology*. 12(4): 319-333
- Kahn, W. A.(1990). Psychological Conditions of personal engagement and disengagement at work. *The Academy of Management Journal*, 1990, 33(4), ss. 692-724.
- Kalfaoğlu, S., Attar, M. ve Tekin, E. (2021). Etik liderliğin örgüt kültürüne etkisinde örgütsel adaletin aracılık rolünün araştırılması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 13(2), 1107-1126.
- Kanten, S. ve Sadullah, O. (2012). An empirical research on relationship quality of work life and work engagement. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 62, 360-366.
- Kaplanseren, S. ve Örücü, E. (2018). işe tutkunluğun örgütsel vatandaşlığa etkisi: otel çalışanları üzerine bir araştırma. *Trakya Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1), 1-19.
- Kaplan, M. ve Ulutaş Ö. (2016). Duygusal emeğin tükenmişlik üzerindeki etkisi: otel işletmelerinde bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 35, ss, 165-174.
- Kaplan, H. I. ve Sadock, B. J. (1985). Comprehensive Textbook of Psychiatry/ IV, 4th edition, Williams and Wilkins, Baltimur, USA.
- Karaaslan, E. (2020). Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Duygusal Emek Stratejilerine Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. Ondokuz Mayıs Üniversitesi.
- Keklik, B. ve Us, U. N. C. (2013). Örgütsel adalet algılamalarının iş tatminine etkisi: hastane çalışanları üzerinde bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 18(2), 143-161.

- Keleş, Y. ve Tuna, M. (2016). Örgütsel adaletin duygusal emek üzerindeki etkisi: Antalya'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 8(2), 376-406.
- Kesen, M. (2017). Birey Örgüt Uyumunun Duygusal Emek Üzerindeki Etkileri: Hemşireler Üzerine Görgül Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*. 75-75. doi: 10.21076/vizyoner.288812
- Kılıç, O. Y. ve Demirtaş, Z. (2015). Lise Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*. vol. 4, no. 2, pp. 46- 56.
- Kiliçaslan, S. (2010). Örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilere kuramsal bir yaklaşım (Master's thesis, Dokuz Eylül Üniversitesi (Turkey)).
- Kılınç, S. ve Yüceler, A. (2021). Sağlık çalışanlarında örgütsel adalet algısının duygusal emek üzerine etkisi: Konya ilinde bir uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 24(1), 260-273.
- Kim, H. S. (2005). Organizational structure and internal communication as antecedents of employee-organization relationships in the context of organizational justice: A multilevel analysis. Doctoral dissertation.
- Kinter, O. ve Seymen, O. A. (2020). Dönüşümcü Liderlik Tarzı ve Örgütsel Adalet İlişkisi: Kavramsal Bir Değerlendirme. *Balıkesir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 1(2), 31-53.
- Koçak, D. (2020). Psikolojik Güvenlik ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişki: Algılanan Örgütsel Engelin Aracı İş Güvencesizliğinin Düzenleyici Etkisi. *Ataturk University Journal of Economics & Administrative Sciences*. 34(1), 119-140.
- Koçel, T. (2015). İşletme Yöneticiliği, (15. Baskı), Beta yayıncılık, İstanbul
- Koçer, M. ve Bostancı, A. (2021). Okul yöneticilerinin vizyoner liderlik yeterlikleri ile öğretmenlerin işe tutkunlukları arasındaki ilişki. *Avrasya Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 119-143.

- Korkmaz, C. (2017). Örgütsel bağlılık, örgütsel adalet ve yaşam doyumu arasındaki ilişkilerin incelenmesi: Bir uygulama. Giresun Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Giresun.
- Koyuncu, M., Burke, R.J. ve Fiksenbaum, L. (2006). Work Engagement Among Women Managers And Professionals in A Turkish Bank Potential Antecedents And Consequences. *Equal Opportunities International*, 2006, 25(4), ss. 299-310.
- Koyuncu, İ. (2019). Kamu Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerine Etkileri: Karaman Örneği (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman
- Kökden, F. C. (2018). Çalışma hayatında duygusal emek ve işe yabancılaşma ilişkisi: banka çalışanları üzerine bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Köse, A. (2015) İşe angaje olma ile örgütsel destek algısı ve örgüt iklimi arasındaki ilişki (Kahramanmaraş İli Örneği), (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Zirve Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep (Türkiye)
- Köse, S., Oral, L. ve Türesin, H. (2011). Duygusal emek davranışlarının işgörenlerin tükenmişlik düzeyleri ile ilişkisi üzerine sağlık sektöründe bir araştırma. *İşletme Fakültesi Dergisi*. 12(2), 165-185robinson.
- Kruml, S. ve Geddes , D. (2000). Catchin g Fire Withou t Burning Out: Is There an Ideal Way to Perform Emotion Labor?, In, Eds, p. 177-188.
- Kubota, K., Shimazu, A., Kawakami, N., Takahashi, M., Nakata, A. ve Schaufeli, W. B.(2011). Distinción Empírica Entre Engagement y Trabajolismo en Enfermeras Hospitalarias de Japón: Efecto Sobre la Calidad del Sueño y el Desempeño Laboral [The Empirical Distinctiveness of Work Engagement and Workaholism Among Hospital Nurses in Japan: The Effect on Sleep Quality and Job Performance. *Ciencia & trabajo:C&T*, 2011, 13(41), ss. 152-157.

- Kuruüzüm, A., Irmak, S. ve Çetin. E. (2010). İşe bağlılığı etkileyen faktörler: imalat ve hizmet sektörlerinde karşılaştırmalı bir analiz. *Bilgi, Bahar*, 183-198.
- Leiter, M. P., ve Bakker, A. B. (2010). Work Engagement: Introduction, Bakker, A. B., ve Leiter, M. P. (Ed.), *Work Engagement A Handbook of Essential Theory and Research* içinde, (1-9), Psychology Press.
- Lerner, M. J. (1977). The justice motive: Some hypotheses as to its origins and forms. *Journal of Personality*. 45:1-52.
- Leventhal, G. S. (1976). Fairness in Social Relationships. J. W. Thibaut, J. T. Spence, ve R. C. Carson (Eds.), *Contemporary Topics in Social Psychology*, içinde (ss. 211-239). Morristown, NJ: General Learning Press.
- Li, H., Jin, H. ve Chen, T. (2020). Linking Proactive Personality to Creative Performance: The Role of Job Crafting and High-Involvement Work Systems. *The Journal of Creative Behavior*, 2020, 54(1), ss. 196-210. DOI: 10.1002/jocb.355
- Lim, S. and Eo S. (2014). The mediating roles of collective teacher efficacy in the relations of teachers' perceptions of school organizational climate to their burnout. *Teaching and Teacher Education*. 44, 138–147.
- Luo, Y. (2007). The independent and interactive roles of procedural, distributive, and interactional justice in strategic alliances. *Academy of Management Journal*. 50(3): 644-664.
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence Based Approach*, 12th edition, McGraw Hill, Singapore.
- Mann, S. ve Cowburn, J. (2005). Emotional labour and stress within mental health nursing. *Journal of Psychiatric and Mental Health Nursing*, 12(2), 154-162. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2850.2004.00807.x>
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., ve Leiter, M. P. (2001). Job Burnout, *Annu. Rev. Psychol.* 52, ss. 397–422.

- Maslach, C. ve Leiter, M. P. (1997). The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Maslach, C. ve Leiter, M. P. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of Applied Psychology*. 93(3), ss. 498-512.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. ve Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397–422.
- Metin, Ü. B. (2010). The Antecedents and consequences of burnout, work engagement and workaholism. Ankara: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ortadoğu Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Meydan, C. (2010). Adalet algısı-iç girişimci davranışlar ilişkisinde kontrol odağının şekillendirici rolü. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (36), 195-222.
- Mikula, G., Scherer, K. R. ve Athenstaedt, U. (1998). The role of injustice in the elicitation of differential emotional reactions. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 24(7), 769-783.
- Moon, T. W., Hur, W.-M., ve Jun, J.-K. (2013). The role of perceived organizational support on emotional labor in the airline industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 25(1): 105–123.
- Moorman, R.H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior: do fairness perceptions influence employee citizenship. *Journal of Applied Psychology*. 76, 845-855.
- Morris J. A. ve Feldman D. C. (1996). The Dimensions, Antecedents, and Consequences of Emotional Labor. *Academy of Management Review*, 21(4): 986-1010.
- Morris, J. A. ve Feldman, D. C. (1997). Managing emotions in the workplace. *Journal of Managerial Issues*. 9(3), 257-274.

- Mumcu, A. ve Döven, M. S. (2016). Etik iklim ve algılanan örgütsel adalet ilişkisi: Tokat ili bankacılık sektöründe bir araştırma. *İş Ahlakı Dergisi*.9(1): 113.
- Mumcu, A. (2020). Algılanan örgütsel adaletin çalışanların iş etiğine yönelik tutumları üzerindeki etkisi: Özel sektör üzerinde görgül bir araştırma. *Business and Economics Research Journal*. 11(4): 1119-1132.
- Naidoo, P. ve Martins, N. (2014). Investigating The Relationship Between Organizational Culture And Work Engagement. *Problems and Perspectives in Management*, 7324-440.
- Najeemdeen, I., Abidemi, B., Rahmat, F., ve Bulus, B. (2018). Perceived Organizational Culture and Perceived Organizational Support on Work Engagement. *Academic Journal of Economic Studies*. 199-208.
- Naumanen, K. (2017). Measuring Work Engagement: understanding the drivers in a software company-case future. Master's Thesis. Aalto University. School of Business. Economics and Business Administration. Information and Service Economy, Espoo.
- Nayır, S. (2020). İnsan kaynaklarının örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgüt kültürü algıları üzerine bir araştırma'' rolü'' (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Arel Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul
- Oğuz, H. ve Özkul, M. (2016). Duygusal emek sürecine yön veren sosyolojik faktörler üzerine bir araştırma: Batı Akdeniz uygulaması. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*. 7(16), 130-154.
- Opatow, S. (1996). Is Justice Finite? The Case of Environmental Inclusion, Current Societal Concerns About Justice. In: L. Montada, and M. J. Lerner, (Eds.), *Critical Issues in Social Justice*, New York, Plenum, p. 213.
- Örücü, E. ve Özafşarlıoğlu, S. (2013). Örgütsel adaletin çalışanların işten ayrılma niyetine etkisi: güney afrika cumhuriyeti'nde bir uygulama, *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 10(23), 335-358

- Örücü, E., Gizlier, Ö. ve Akın, F. (2021). Duygusal Emeğin İşe Tutkunlukla İlişkisi: Banka Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Journal of Management and Economics Research*, 19(3), 1-21.
- Örücü, E. ve Bakırcıoğlu T. (2021). Yüzeysel davranış yolu ile oluşan duygusal emeğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde duygusal bağlılığın aracılık etkisi. *Çalışma İlişkileri Dergisi*. Cilt 12, Sayı 2, ss. 80-107.
- Öz, K. (2016). Örgütsel güven ve çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşmenin rolü: bankacılık sektöründe bir uygulama, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul (Türkiye).
- Özçelik Z. (2019). Diş hekimlerinde duygusal emek ile tükenmişlik ilişkisi: adana örneği. Yüksek Lisans Tezi, Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Özer, Ö., Saygılı, M. ve Uğurluoğlu, Ö. (2015). Sağlık çalışanlarının işe cezbolma düzeylerinin belirlenmesine ilişkin bir araştırma. *Business & Management Studies: An International Journal*. 3(3), ss. 261-272.
- Özkalp Enver ve Meydan Bilçin (2015). Schaufeli ve bakker tarafından geliştirilmiş olan işe angaje olma ölçeğinin türkçe’de güvenilirlik ve geçerliliğinin analizi. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*.17(3), 4–19.
- Polatkan, N. N. (2016). Ortaokul öğretmenlerinin duygusal emek davranışları ile iş doyumları arasındaki ilişki. (Master's thesis, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Polat, M., Meydan, C. H. ve Tokman, İ. (2010). Personel güçlendirme, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel sinizm ilişkisi üzerine bir araştırma. *KHO Bilim Dergisi*, 20(2), 1-22.
- Polatcı, S. ve Özyer, K. (2015). Duygusal emek stratejilerinin duygusal zekanın tükenmişliğe etkisindeki aracılık rolü. *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 15(3): 131-156.

- Powers, E. L. (2000). Employee loyalty in the new millenium. S.A.M. *Advanced Management Journal*. 65 (3), 4-8.
- Provan, K. G., Lamb, G. ve Doyle, M. (2004). Building legitimacy and the early growth of health networks for the uninsured. *Health Care Manage Rev*, 29(2), 117-128, p. 117.
- Pugh, S. D. (2001). Service with a smile: emotional contagion in the service encounter. *Academy Of Management Journal*. 44(5), 1018-1027.
- Rafaeli, A. ve Sutton R. I. (1987). Expression of emotion as part of the work role. *Academy of Management Review*. 12/1, 23-37.
- Ramamoorthy, N. ve Flood, P. C. (2004). Gender and employee attitudes: the role of organizational justice perceptions. *British Journal of Management*. 15(3), 247-258.
- Rich, B. L., Lepine, J. A. ve Crawford, E. R. (2010). Job engagement: antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*. 53(3), 617- 635. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.51468988>
- Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2019). Örgütsel Davranış. İstanbul: Nobel.
- Robbins, S. P. (1994). Örgütsel davranışın temelleri (S. A. Öztürk, Çev). Eskisehir: Anadolu Üniversitesi, Etam A.Ş.
- Robinson, D., Perryman, S. ve Hayday, S. (2004). The drivers of employee engagement, reportinstitute for employment studies. UK: Institute for Employment Studies.
- Robinson, D. (2007). Employee engagement. Institute for Employment Studies.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents And Consequences Of Employee Engagement. *Journal of Managerial Psychology*. 600-619.

- Salih, Y. (2017). Kişilik özellikleri ve duygusal tükenmişlik arasındaki ilişkide duygusal çelişki ile duygusal çabanın aracılık rolü. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Atatürk Üniversitesi.
- Saar L. (2006). Burnout and work engagement: Do individual differences make a difference?. *Personality and Individual Differences*. Vol. 40, 2006, s.523.
- Scandura, T. A. (1999). Rethinking leader-member exchange: An organizational justice perspective. *Leadership Quarterly*. 10(1): 25-37.
- Schaufeli, W. B., Martinez, I. M. ve Pinto, A. M. (2002). Burnout and Engagement in University Students A Cross-National Study. *Journal of Cross-Cultural Psychology*. 33(5), ss. 464-481.
- Schaufeli, W. B. ve Bakker, A. B. (2004). Job Demands, Job Resources, and Their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi-Sample Study. *Journal of Organizational Behavior*. 25, ss. 293-315. DOI: 10.1002/job.248
- Schaufeli, W.B. ve Bakker, A. (2003). UWES – utrecht workengagement scale, preliminary manual. utrecht: occupational health psychology unit, Utrecht University.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-R. (2002). The measurement of engagement and burnout: a confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*. (3). 71-92.
- Scher, S. J. ve Heise, D. R. (1993). Affect and the perception of injustice. *Advances in Group Processes*, 10.
- Schminke, M., Ambrose, M. L. ve Cropanzano, R. S. (2000). The effect of organizational structure on perceptions of procedural fairness. *Journal of applied psychology*, 85(2), 294.

- Seçer, H. Ş. (2005). Çalışma Yaşamında Duygular ve Duygusal Emek: Sosyoloji, Psikoloji Ve Örgüt Teorisi Açısından Bir Değerlendirme. *Sosyal Politika Konferansları Dergisi*.(50), 813-834.
- Sırma, F. (2021). Örgütsel adalet ve duygusal emek arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma (Master's thesis, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Sırma, F. ve Bağcı, Z. (2021) Örgütsel Adalet Ve Duygusal Emek. İktisad Yayınevi.
- Skarlicki D.P., Gary P. L. (2005). How Can Training Be Used to Foster Organizational Justice? Handbook of Organizational Justice, Ed.by. Jerald Greenberg, Jason A. Colquitt, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, pp. 499-522
- Sliter, M.T., Chen, Y., Withrow, S. ve Sliter, K.A. (2013). Older and (Emotionally) Smarter? Emotional Intelligence as a Mediator in The Relationship Between Age and Emotional Labor Strategies in Service Employees. *Experimental Aging Research*. 39(4):466-79.
- Smither, J. W., Reilly, R. R., Millsap, R. E., Pearlman, K. ve Stoffey, R. W. (1993). Applicant Reactions to Selection Procedures. *Personnel Psychology*. 46(1), 49.
- Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, ad proactive behavior: a new look at the interface between nonwork and work. *Journal of Applied Psychology* 88(3): 518-528.
- Söyük, S. (2007). Örgütsel adaletin iş tatmini üzerine etkisi ve İstanbul ilindeki özel hastanelerde çalışan hemşirelere yönelik bir çalışma. [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Steinberg, R. J. and Figart D. M. (1999). Emotional labor since: the managed heart. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*. 561/8, 8- 26.
- Stouffer, S. A. Suchman, E. A. DeVinney, L. C. Star, S. A. ve Williams Jr, R. M. (1949). The American soldier: Adjustment during army life. *Studies in Social Psychology in World War II*, 1.

- Strom, D. L., Sears, K. L. ve Kelly, K. M. (2014). Work engagement: The roles of organizational justice and leadership style in predicting engagement among employees. *Journal of leadership organizational studies*. 21(1), 71- 82.
- Sundaray, B.K. ve Vihar, C. (2011). Employee engagement: a driver of organizational effectiveness. *European Journal of Business and Management*. 3(8), ss. 53-59
- Simpson, M. R. (2008). Engagement at Work: A Review of the Literature. *International Journal of Nursing Studies*. 46(7). ss. 1012-1024. doi:10.1016/j.ijnurstu.2008.05.003
- Şahin, S. ve Çankır, B. (2018). İş tatmininin iş performansına etkisinde çalışmaya tutkunluğun aracı rolü: satış ve pazarlama sektöründe bir araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*. 389-402.
- Şaklak, Ö. (2018). Öğretim elemanlarının örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılıklarına etkisi: ankara ili örneği. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2018
- Şanlımeşhur, Ö. (2015). Organizasyonlarda algılanan örgütsel adalet ile çatışma ilişkisi ve bir araştırma (Master's thesis, İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Şap, Ö. (2016). Bilgi yönetim ortamı ile işe adanmışlık örgütsel bağlılık ve algılanan bireysel performans ilişkisi: bir araştırma, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul (Türkiye).
- Şimşek, E. ve Aktaş, H. (2014). Örgütsel sessizlik ile kişilik ve yaşam doyumu etkileşimi: kamu sektöründe bir araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 14(2), 121-136.
- Tetik, S. (2012). Kamu işletmelerinde çalışanların örgütsel adalet algılarının bazı demografik özellikler açısından incelenmesi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1), 239-249.

- Thibault, J. ve Walker, L. (1975). *Procedural Justice: A Psychological Analysis*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Tunç, P., Gitmez, A. ve Boothby MRK (2014). Yoğun bakım ve yataklı servis hemşirelerinde duygusal emek stratejilerinin empatik eğilim açısından incelenmesi. *Anadolu Psikiyatri Dergisi*, 15: 45-54.
- Turan, N. ve Karacaoğlu, K. (2023). Dayanıklılığın, duygusal emek üzerindeki etkisinde kişi-iş uyumu ve işe adanmışlığın aracılık rolü: Nevşehir'de balonculuk sektöründe bir araştırma (Master's thesis, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi).
- Turgut, T. (2010). Çalışmaya tutkunluk. G. İslamoğlu (der.), *Kurumlarda İyilik de Var. Nobel*. Ankara, 57-89.
- Turgut, T. (2013). Başarı hedef yönelimleri ve iş özelliklerinin çalışmaya tutkunluk üzerindeki katkıları - The Contributions of Achievement Goal Orientations and Job Characteristics on Work Engagement. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*. 1-25.
- Uyar S. ve Yürür, S. (2011). Örgütsel adalet ve duygusal emek ilişkisi. In *International Marmara Social Sciences Congress* (p. 402).
- Uysal, M. (2014). Genel liselerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet konusundaki algıları (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara
- Ünler, E. Ö. (2007). Duygusal emek davranışlarının çalışanların iş sonuçlarına etkisi. İstanbul: *Beta Yayınevi*.
- Ünler, E. (2015). Örgütsel Adalet. E. Ünler ve H. Gürel (Edit.), *Örgütsel Adaletin Peşinde*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Van Iddekinge CH., Roth PL., Putka DJ. ve Lanivich SE. (2011). Are you interested? A meta-analysis of relations between vocational interests and employee performance and turnover. *Journal of Applied Psychology* 96(6): 1167-1194.

- Walster, E., Berscheid, E. ve Walster, G. W. (1973). New Directions in Equity Research, *Journal of Personality and Social Psychology*. vol. 25, no. 2, pp. 151-176
- Wharton, A. S. (1993). The affective consequences of service work: Managing emotions on the job. *Work and Occupations*, 20(2), 205–232.
<https://doi.org/10.1177/0730888493020002004>
- Wharton, A. S. ve Erickson, R. J. (1993). Managing Emotions On The Job And At Home: Understanding The Consequences Of Multiple Emotional Roles. *Academy of Management Review*. 18(3), 457-486. doi: 10.5465/amr.1993.9309035147
- Wharton, A.S. (1999).The Psychosocial Consequences of Emotional Labor. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*. 561: 158-176
- Wollard, K. K. Ve Shuck, B. (2011). Antecedents to Employee Engagement: A Structured Review of the Literature. *Advances in Developing Human Resources*, 13(4), 429-446.
- Wróbel, M. (2013). Can Empathy Lead to Emotional Exhaustion in Teachers? The Mediating Role of Emotional Labor. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*. 26(4):1-12
- Xiaojun, L. (2016). Effect of Organizational Justice on Work Engagement With Psychological Safety as a Mediator: Evidence from China. *Social Behavior and Personality: An International Journal*. 2016, 44,(8), ss. 1359-1370.
<https://doi.org/10.2224/sbp.2016.44.8>.
- Yalçıntaş, M. ve San, İ. (2017). Örgütsel Adalet İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Çalışma. *Uluslar Arası İktisadi Ve İdari İncelemeler Dergisi*, Cilt, Sayı, 503- 514
- Yavuz, E. (2010). Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılamaları Üzerine Bir Karşılaştırma Çalışması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, cilt 11, sayı 2, ss.302-312.

- Yelboğa, A. (2012). Örgütsel Adalet ile İş Doyumu İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma. *Ege Akademik Bakış*, cilt 12, sayı 2, 171-182, s. 178.
- Yeung, D.Y., Wong, C.K.M. ve Lok, D.P.P. (2011). Emotion Regulation Mediates Age Differences in Emotions. *Aging & Mental Health*. 15(3): 414–418.
- Yıldırım, A. (2010). "Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet İlişkisi Üzerine Bir Uygulama".(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) , Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi , Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yılmaz, K. (2004). Okul Yöneticilerinin Destekleyici Liderlik Davranışları ile Okullardaki Güven Arasındaki İlişki Konusunda İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Görüşleri. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. cilt 5, sayı 8, ss. 8-17.
- Yılmaz D. (2023). Duygusal emek ile işe adanmışlık ilişkisi ve bir araştırma (Master's thesis, İstanbul Üniversitesi)
- Yolcu, İ. U. (2017). Proaktif kişilik ile proaktif çalışma davranışı ilişkisi üzerinde işe gönülden adanma ve psikolojik güçlendirmenin etkisi. Zonguldak: Yayınlanmamış Doktora Tezi, Bülent Ecevit Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yürür, S. (2005). Ödüllendirme sistemleri ile örgütsel adalet arasındaki ilişkilerin analizi ve bir uygulama. Doktora Tezi. Uludağ Üniversitesi SBE, İşletme ABD, Bursa.