

TÜRKİYE CUMHURİYETİ  
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ  
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**SAĞLIK ÇALIŞANLARINDA ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ  
DUYGUSAL EMEK ÜZERİNE ETKİSİ: KONYA İLİNDE BİR  
UYGULAMA**

SERAP KILINÇ

YÜKSEK LİSANS TEZİ  
SAĞLIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

TEZ DANIŞMANI  
Dr. Öğr. Üyesi Aydan YÜCELER

KONYA - 2018

TÜRKİYE CUMHURİYETİ  
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ  
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**SAĞLIK ÇALIŞANLARINDA ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ  
DUYGUSAL EMEK ÜZERİNE ETKİSİ: KONYA İLİNDE BİR  
UYGULAMA**

SERAP KILINÇ

YÜKSEK LİSANS TEZİ  
SAĞLIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

TEZ DANIŞMANI  
Dr. Öğr. Üyesi Aydan YÜCELER

KONYA - 2018

## TEZ ONAY SAYFASI

Necmettin Erbakan Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi **SERAP KILINÇ**'ın "**Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Adalet Algısının Duygusal Emek Üzerine Etkisi: Konya İlinde Bir Uygulama**" başlıklı tezi tarafımızdan incelenmiş; amaç, kapsam ve kalite yönünden Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Konya / 11.05.2018

Tez Danışmanı  
Dr. Öğr. Üyesi Aydan YÜCELER  
Necmettin Erbakan Üniversitesi



Jüri Üyesi  
Dr. Öğr. Üyesi Ş. Didem KAYA  
Necmettin Erbakan Üniversitesi



Jüri Üyesi  
Prof. Dr. Rıfat İRAZ  
Selçuk Üniversitesi



Yukarıdaki tez, Necmettin Erbakan Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulunun 18.05./2018 tarih ve.../.../... sayılı kararı ile onaylanmıştır.

Prof. Dr. Kısmet Esra NURULLAHOĞLU ATALIK  
Enstitü Müdürü



## APPROVAL

We certify that we have read this dissertation entitled “**The Effect of Organizational Justice Perception on Emotional Labor on Health Workers: A Field Research in Konya**” by “**SERAP KILINÇ**” that in our opinion it is fully adequate, in scope and quality, as dissertation for the degree of Master of Science in the Department of Health Management, Institute of Health Sciences, University of Necmettin Erbakan.

Konya / 11.05.2018

Principal Advisor  
Dr. Öğr. Üyesi Aydan YÜCELER  
Necmettin Erbakan University

Examination Committee Member  
Dr. Öğr. Üyesi Ş. Didem KAYA  
Necmettin Erbakan Üniversitesi

Examination Committee Member  
Prof. Dr. Rıfat İRAZ  
Selçuk Üniversitesi

This thesis has approved for the University of Necmettin Erbakan Institute of Health Sciences.

Prof. Dr. Kismet Esra NURULLAHOĞLU ATALIK  
Director of Institute of Health Sciences

## BEYANAT

Bu tezin tamamının kendi çalışmam olduğunu, planlanmasından yazımına kadar hiçbir aşamasında etik dışı davranışımın olmadığını, tezdeki bütün bilgileri akademik ve etik kurallar içinde elde ettiğimi, tez çalışmasıyla elde edilmeyen bütün bilgi ve yorumlara kaynak gösterdiğimi ve bu kaynakları kaynaklar listesine aldığımı, tez çalışması ve yazımı sırasında patent ve telif haklarını ihlal edici bir davranışımın olmadığını beyan ederim.

15.04.2018

Serap KILINÇ



16.05.2018

Tumitin

[Ödevim](#)

[Öğrenciler](#)

[Not Defteri](#)

[Kütüphaneler](#)

[Takvim](#)

[Tartışma](#)

[Tercihler](#)

**Bu sayfa hakkında**

Bu sizin ödev kutunuzdur. Bir yazılı ödevi görüntülemek için yazılı ödevin başlığını seçin. Bir Benzerlik Raporunu görüntülemek için yazılı ödevin benzerlik sütunundaki Benzerlik Raporu ikonunu seçin. Tıklanabilir durumda olmayan bir ikon Benzerlik Raporunun henüz oluşturulmadığını gösterir.

## Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Adalet Algısının Du...

### Gelen Kutusu | Görüntüleniyor: yeni ödevler ▼

Dosyayı Gönder Çevrimiçi Derecelendirme Raporu | Ödev ayarlarını düzenle | E-posta bildirmeyenler

[Sil](#) [İndir](#) [Şuraya taşı...](#)

<input type="checkbox"/>	Yazar	Başlık	Benzerlik	web	yayın	student papers	Puanla	cevap	Dosya	Ödev Numarası	Tarih
<input type="checkbox"/>	Serap Kılıç	Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Adalet Al...	%28 <input type="text" value="%28"/>	20%	17%	16%	--	--	ödev indir	964517009	16-May-2018

[https://tumitin.com/t\\_inbox.asp?r=71.0156465814762&svr=340&lang=tr&aid=68949602](https://tumitin.com/t_inbox.asp?r=71.0156465814762&svr=340&lang=tr&aid=68949602)

*Serap Kılıç*  
DR. ÖĞR. YNESİ  
AYHAN YERELER

1/1

## TEŞEKKÜR

Bu çalışmanın bütün süreçlerinde beni yönlendiren, değerli bilgi ve deneyimleri ile bana yol gösteren tez danıőmanım Sayın Dr. Öğr. Üyesi Aydan YÜCELER'e teőekkürü bir borç bilirim.

Yüksek lisans öğrenimim süresince yardım ve desteklerini esirgemeyen değerli hocalarım Sayın Dr. Öğr. Üyesi Ayhan ULUDAĞ'a, Sayın Dr. Öğr. Üyesi Ő. Didem Kaya'ya ve Sayın Dr. Öğr. Üyesi Yusuf Y. İleri'ye teőekkürlerimi sunarım.

Tez çalışmam süresince beni sürekli motive eden eőim Mehmet KILINÇ'a, canım anneme, babama ve kardeőime, kayınvalidem ve kayınbabama, tez yazma sürecinde kucağıma aldığım biricik oğluma ınar'ıma her koőulda yanımda oldukları için ve manevi desteklerinden dolayı teőekkürlerimi sunarım.

Serap KILINÇ

Konya, 2018

## İÇİNDEKİLER

<i>İç Kapak</i> .....	<i>i</i>
<i>Tez Onay Sayfası</i> .....	<i>ii</i>
<i>Approval</i> .....	<i>iii</i>
<i>Beyanat</i> .....	<i>iv</i>
<i>İntihal Raporu</i> .....	<i>v</i>
<i>Teşekkür</i> .....	<i>vi</i>
<i>İçindekiler</i> .....	<i>viii</i>
<i>Kısaltmalar ve Simgeler Listesi</i> .....	<i>xi</i>
<i>Şekiller Listesi</i> .....	<i>xii</i>
<i>Tablolar Listesi</i> .....	<i>xiii</i>
<i>Özet</i> .....	<i>xv</i>
<i>Abstract</i> .....	<i>xvii</i>
<b>1. GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>2. GENEL BİLGİLER</b> .....	<b>4</b>
2.1. <i>Adalet Kavramı</i> .....	4
2.1.1. <i>Adalet Kavramının Gelişimi</i> .....	5
2.1.2. <i>Adalet Kavramının Unsurları</i> .....	6
2.1.2.1. <i>Eşitlik</i> .....	6
2.1.2.2. <i>Karşılıklık</i> .....	6
2.1.2.3. <i>Rasyonellik</i> .....	7
2.2. <i>Örgütsel Adalet Kavramı</i> .....	7
2.2.1. <i>Örgütsel Adalet Kavramına Tarihsel Bir Bakış</i> .....	10
2.2.2. <i>Adalet ve Örgütsel Adaletin Önemi</i> .....	11
2.2.3. <i>Örgütsel Adalet Algısı Boyutları</i> .....	12
2.2.3.1. <i>Dağıtım Adaleti</i> .....	14
2.2.3.2. <i>Prosedür Adaleti</i> .....	15
2.2.3.3. <i>Etkileşimsel Adaleti</i> .....	17
2.2.4. <i>Örgütsel Adalet Algısı Boyutlarının Birbirlerine Etkileri</i> .....	18
2.2.5. <i>Örgütsel Adalet Algısını Açıklayan Bazı Modeller ve Teoriler</i> .....	18
2.2.5.1. <i>Greenberg' in Adalet Teorileri Sınıflandırmaları</i> .....	19
2.2.5.1.1. <i>Reaktif İçerik Kuramı</i> .....	20

2.2.5.1.2. Proaktif İçerik Kuramı .....	21
2.2.5.1.3. Reaktif Süreç Kuramı .....	21
2.2.5.1.4. Proaktif Süreç Kuramı.....	22
2.2.5.2. Çoklu Yaklaşımlar Modeli .....	23
2.2.5.3. Crosby'nin Göreli Yoksunluk Teorisi .....	23
2.2.5.4. Adams'ın Eşitlik (Denklik) Teorisi.....	24
2.2.5.5. Folger'in Bilişsel Atıf Teorisi .....	26
2.2.5.6. Folger ve Cropanzano'nun Adalet Teorisi .....	26
2.2.5.7. Leventhal'in Adalet Yargı Teorisi.....	27
2.2.5.8. Homans'ın (1961) Dağıtım Adaleti Teorisi .....	28
2.2.5.9. Araçsal Model, İlişkisel Model ve Ahlaki Erdemler Modeli .....	28
2.2.6. Örgütsel Adalet Sonuçları .....	29
2.3. Duygusal Emek.....	31
2.3.1. Duygu Kavramı ve Özellikleri .....	31
2.3.2. Emek Kavramı .....	33
2.3.3. Duygusal Emek Tanımı Ve Gelişimi .....	34
2.3.4. Duygusal Emek Boyutları .....	36
2.3.4.1. Yüzeysel Davranış .....	37
2.3.4.2. Derinlemesine Davranış .....	38
2.3.4.3. Samimi (Doğal/ Gerçek) Davranış .....	38
2.3.5. Duygusal Emek Kavramıyla İlgili Yaklaşımlar .....	39
2.3.5.1. Hochschild Yaklaşım.....	40
2.3.5.2. Ashforth ve Humphrey Yaklaşımı.....	41
2.3.5.3. Morris ve Feldman Yaklaşımı .....	42
2.3.5.4. Grandey Yaklaşımı .....	44
2.3.6. Duygusal Emeği Etkileyen Faktörler.....	46
2.3.6.1. Demografik Faktörler .....	47
2.3.6.2. Diğer Faktörler .....	48
2.3.7. Duygusal Emek Davranışlarının Olumlu Sonuçları.....	54
2.3.8. Duygusal Emek Davranışlarının Olumsuz Sonuçları.....	55
2.3.9. Kurumsal Açından Duygusal Emek.....	60
2.4. Örgütsel Adalet ve Duygusal Emek Üzerine Literatürde Yer Alan Yapılmış Çalışmalar .....	63
2.4.1. Örgütsel Adalet İle İlgili Yapılmış Çalışmalar .....	63

2.4.2. Duygusal Emek İle İlgili Yapılan Çalışmalar.....	70
<b>3. GEREÇ VE YÖNTEM.....</b>	<b>82</b>
3.1. Problem .....	82
3.2. Araştırmanın Amacı .....	82
3.3. Araştırmanın Önemi .....	83
3.4. Sınırlılıklar .....	83
3.5. Araştırma Modeli .....	84
3.6. Araştırma Evreni ve Örneklem.....	86
3.7. Veri Toplama Aracı.....	87
3.7.1. Örgütsel Adalet Ölçeği (ÖAÖ) .....	88
3.7.2. Duygusal Emek Ölçeği (DEÖ).....	88
3.8. Verilerin Analizi .....	89
<b>4. BULGULAR.....</b>	<b>91</b>
4.1. Araştırmaya Katılanlara İlişkin Demografik ve Diğer Bireysel Bulgular .....	91
4.2. Örgütsel Adalet Düzeyine İlişkin Bulgular .....	96
4.2.1. ÖAÖ Dağıtım Adaleti Alt Boyutu Betimsel İstatistikleri .....	96
4.2.2.ÖAÖ Prosedür Adaleti Alt Boyutu Betimsel İstatistikleri.....	98
4.2.3.ÖAÖ Etkileşim Adaleti Alt Boyutu Betimsel İstatistikleri.....	99
4.3. Duygusal Emek Düzeyine İlişkin Bulgular.....	101
4.3.1. DEÖ Yüzeysel Davranış Alt Boyutu Betimsel İstatistikleri .....	101
4.3.2.DEÖ Derin Davranış Alt Boyutu Betimsel İstatistikleri.....	103
4.3.3.DEÖ Doğal Davranış Alt Boyutu Betimsel İstatistikleri .....	104
4.4. Katılımcıların Örgütsel Adalet Düzeyleri İle Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular.....	106
4.5. Katılımcıların Duygusal Emek Düzeyleri İle Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular.....	112
4.6. Örgütsel Adalet Düzeyi ile Duygusal Emek Düzeyi Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular.....	120
<b>5. TARTIŞMA .....</b>	<b>123</b>
<b>6. SONUÇ.....</b>	<b>128</b>
Kaynaklar.....	131
Özgeçmiş .....	151
Ekler .....	152

<i>EK-A. Etik Kurul Onayı.....</i>	<i>152</i>
<i>EK-B. Kurum İzni.....</i>	<i>153</i>
<i>EK-C. Anket Formu.....</i>	<i>156</i>

## KISALTMALAR VE SİMGELER LİSTESİ

- ABD** : Amerika Birleşik Devleti
- TDK** : Türk Dil Kurumu
- ODD** : Otomatik Duygusal Düzenleme
- DS** : Duygusal Sapma
- İAÇ** : İç Aile Çatışması
- ÖAÖ** : Örgütsel Adalet Ölçeği
- DEÖ** : Duygusal Emek Ölçeği
- $\bar{X}$  : Ortalama
- SS** : Standart sapma
- p** : Anlamlılık düzeyi
- n** : Örneklem/gruptaki örneklem sayısı
- t** : t değeri
- F** : Varyans değeri
- X<sup>2</sup>** : Ki-Kare değeri
- %** : Yüzde
- YL** : Yüksek Lisans

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Örgütsel Adalet Süreci.....	9
Şekil 2. Williams'ın Çoklu Yaklaşımlar Modeli .....	23
Şekil 3. Araştırmada Uygulanan Yöntemler .....	85

## TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Örgütsel Adaletin Alt Boyutlarının İçerikleri Özet Tablosu .....	14
Tablo 2. Greenberg'e (1987) Göre Adalet Kuramlarını Açıklayan Sorular .....	20
Tablo 3. Duygusal Emek Modellerinin Karşılaştırılması .....	46
Tablo 4. Hizmet Sektörü İçin Düşük ve Yüksek Düzeyde Duygusal Emek Gerektiren Meslekler .....	58
Tablo 5. Örgütsel Adalet Üzerine Yazılmış Sağlık Alanı Lisansüstü Tezler .....	66
Tablo 6. Duygusal Emek Üzerine Yazılmış Lisansüstü Tezler .....	75
Tablo 7. Dağıtılan Anketlerin Geri Dönüş Yüzdeleri .....	87
Tablo 8. Örgütsel Adalet Ölçeği Alt Boyutları .....	88
Tablo 9. Duygusal Emek Ölçeği Alt Boyutları .....	89
Tablo 10. Araştırmaya Katılanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı .....	91
Tablo 11. Araştırmaya Katılanların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı .....	92
Tablo 12. Araştırmaya Katılanların Yaş Gruplarına Göre Dağılımı .....	92
Tablo 13. Araştırmaya Katılanların Öğrenim Düzeylerine Göre Dağılımı .....	93
Tablo 14. Araştırmaya Katılanların Görev Yıllarına Göre Dağılımı .....	94
Tablo 15. Araştırmaya Katılanların Görevlerine Göre Dağılımı .....	95
Tablo 16. Araştırmaya Katılanların Aylık Gelirlerine Göre Dağılımı .....	96
Tablo 17. Örgütsel Adalet Ölçeği Dağıtım Adaleti Alt Boyutu Betimsel İstatistikleri .....	97
Tablo 18. Örgütsel Adalet Ölçeği Prosedür Adaleti Alt Boyutu Betimsel İstatistikleri .....	98
Tablo 19. Örgütsel Adalet Ölçeği Etkileşim Adaleti Alt Boyutu Betimsel İstatistikleri .....	100
Tablo 20. Duygusal Emek Ölçeği Yüzeysel Davranış Alt Boyutu Betimsel İstatistikleri .....	102
Tablo 21. Duygusal Emek Ölçeği Derin Davranış Alt Boyutu Betimsel İstatistikleri .....	103
Tablo 22. Duygusal Emek Ölçeği Doğal Davranış Alt Boyutu Betimsel İstatistikleri .....	104
Tablo 23. Ölçeklerin Betimsel İstatistikleri .....	105
Tablo 24. Örgütsel Adalet Puanlarının Cinsiyete Göre t Testi Sonuçları .....	106
Tablo 25. Örgütsel Adalet Puanlarının Medeni Duruma Göre t Testi Sonuçları .....	107
Tablo 26. Örgütsel Adalet Puanlarının Görev Yılına Göre ANOVA Testi Sonuçları .....	108
Tablo 27. Örgütsel Adalet Puanlarının Yaş Gruplarına Göre ANOVA Testi Sonuçları .....	109

Tablo 28. Örgütsel Adalet Puanlarının Öğrenim Düzeyine Göre ANOVA Testi Sonuçları .....	110
Tablo 29. Örgütsel Adalet Puanlarının Göreve Göre ANOVA Testi Sonuçları .....	111
Tablo 30. Örgütsel Adalet Puanlarının Aylık Gelire Göre ANOVA Testi Sonuçları .....	112
Tablo 31. Duygusal Emek Puanlarının Cinsiyete Göre t Testi Sonuçları.....	113
Tablo 32. Duygusal Emek Puanlarının Medeni Duruma Göre t Testi Sonuçları.....	114
Tablo 33. Duygusal Emek Puanlarının Yaş Gruplarına Göre ANOVA Testi Sonuçları .....	115
Tablo 34. Duygusal Emek Puanlarının Öğrenim Düzeyine Göre ANOVA Testi Sonuçları .....	116
Tablo 35. Duygusal Emek Puanlarının Göreve Göre ANOVA Testi Sonuçları.....	117
Tablo 36. Duygusal Emek Puanlarının Görev Yılına Göre ANOVA Testi Sonuçları .....	118
Tablo 37. Örgütsel Adalet Puanlarının Aylık Gelire Göre ANOVA Testi Sonuçları .....	119
Tablo 38. Örgütsel Adalet Algısı ile Duygusal Emek Arasındaki Pearson Korelasyon Sonuçları .....	120
Tablo 39. Örgütsel Adaletin Yüzeysel Davranış Üzerindeki Etkisine Ait Basit Regresyon Analizi Sonuçları .....	121
Tablo 40. Örgütsel Adaletin Derin Davranış Üzerindeki Etkisine Ait Basit Regresyon Analizi Sonuçları.....	121
Tablo 41. Örgütsel Adaletin Doğal Davranış Üzerindeki Etkisine Ait Basit Regresyon Analizi Sonuçları .....	122

## ÖZET

T.C.

NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ

SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Adalet Algısının Duygusal Emek Üzerine Etkisi:  
Konya İlinde Bir Uygulama

Serap KILINÇ

Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı

YÜKSEK LİSANS TEZİ / KONYA-2018

Örgütsel adalet algısı, örgüt performansını doğrudan etkileyen birçok değişkenle ilişkili bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Yüz yüze iletişimin yoğun olduğu diğer hizmet sektörlerinde olduğu gibi emek yoğun hizmet veren sağlık sektörü çalışanlarında da harcanan duygusal emek hasta memnuniyetinin artmasında ve kaliteli hizmetin verilmesinde önemli bir etkidir. Örgütsel adalet algısının çalışanların duygusal emeği üzerinde oluşturabileceği etki sağlık yöneticileri ve sağlık hizmet sektörü açısından her iki konunun da önemini arttırmaktadır.

Araştırma sağlık çalışanlarının örgütsel adalet algısını ve duygusal emek davranış tercihlerini belirlemek, bunların demografik özelliklerle ve birbirleriyle arasındaki ilişkilerini tespit etmek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma örneklemini Sağlık Bilimleri Üniversitesi Konya Eğitim ve Araştırma Hastanesi, Konya Numune Hastanesi ile Beyhekim Devlet Hastanesinde görev yapan 417 sağlık çalışanından oluşmaktadır. Verilerin elde edilmesinde araştırmacı tarafından oluşturulan kişisel bilgi formu, Moorman (1991) tarafından hazırlanan ve Yıldırım (2003) tarafından Türkçe'ye uyarlanarak geçerlik-güvenirlik çalışmaları yapılan Örgütsel Adalet Ölçeği ve Diefendorff vd. (2005) tarafından oluşturulan, Basım ve Begenirbaş (2012) tarafından Türkçe'ye uyarlanıp geçerlik-güvenirlik çalışmaları yapılan Duygusal Emek Ölçeği kullanılmıştır.

Verilerin istatistiksel analizinde bağımsız iki örneklem t testi (independent samples t test), tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA), LSD post hoc testi, Pearson korelasyon analizi ve regresyon analizinden faydalanılmıştır. Analiz sonuçları 0,05 ( $p < 0,05$ ) anlamlılık düzeyinde, %95'lik güven aralığında değerlendirilmiştir. Örgütsel Adalet Ölçeğinin bu çalışmada Cronbach's Alpha katsayısı 0,96; alt ölçeklerinin Cronbach's Alpha katsayısı ise Dağıtım Adaleti için 0,85, Prosedür Adaleti için 0,91 ve Etkileşim Adaleti içinse 0,95 olarak saptanmıştır. Duygusal Emek Ölçeğinin toplam puanı alınmamaktadır. Ölçeğin Cronbach Alpha katsayısını hesaplayabilmek için yüzeysel davranış alt boyutundaki maddeler ters kodlanmıştır. Ancak alt boyut puanlarının betimsel istatistikleri ve karşılaştırma testlerinde puanlar normal hali ile değerlendirilmiştir. Duygusal Emek Ölçeğinin Cronbach's Alpha katsayısı 0,81, alt boyut Cronbach's Alpha katsayıları ise Yüzeysel Davranış için 0,91, Derin Davranış için 0,79 ve Doğal Davranış için 0,88 olarak saptanmıştır.

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre sağlık çalışanlarının örgütsel adalet algısı ortalama madde puanı 2,83, alt ölçekleri olan prosedür adaleti, dağıtım adaleti ve etkileşim adaleti için ortalama madde puanları ise sırasıyla 2,75, 2,69 ve 2,97 olarak tespit edilmiştir. Duygusal emek için ortalama madde puanları yüzeysel davranış için 2,52, derin davranış için 3,41 ve doğal davranış içinse 3,65 olarak bulunmuştur. Örgütsel adalet algısı ile görev yılı arasında anlamlı farklılık olduğu grlmştir. Duygusal emek alt boyutu yüzeysel davranışla görev ve aylık gelir arasında, derin davranış ile öğrenim düzeyi arasında, doğal davranışla ise görev ve aylık gelir arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Örgütsel adalet algısının, doğal davranış üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkiye sahip olduğu bulgusu elde edilmiştir. Buna göre çalışanların örgütsel adalet algısı yükseldikçe doğal davranışları artmakta; örgütsel adalet algısı dştke doğal davranışları da azalmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Duygusal Emek; rgtsel Adalet; Sağlık alışanları.

## ABSTRACT

REPUCLIC OF TURKEY  
NECMETTİN ERBAKAN UNIVERSITY  
HEALTH SCIENCES INSTITUTE

The Impact of Perceptions of Organizational Justice on Emotional Labor in Health  
care Workers: An Implementation in Konya

Serap KILINÇ

Health Management Department

MASTER'S THESIS/ KONYA-2018

The perception of organizational justice emerges as a concept related to many variables directly affecting organizational performance. As face-to-face communication is often used in other service sector emotional labor used by labor-intensive health sector employees has a significant effect on the increase of patient satisfaction and quality service. The impact that organizational justice perception on employees' emotional labor both increases the importance of the subject for health care workers and sector.

Research has been carried out to determine the perception of organizational justice and emotional labor behavior of health workers and to determine their demographic characteristics and their relations with each other. The research sample consisted of Health Sciences University Konya Training and Research Hospital, Konya Numune Hospital and 417 health workers working at Beyhekim State Hospital. The personal information form used to obtain the data was prepared by Moorman (1991) and adapted to Turkish by Yıldırım (2003). Validity-reliability studies of this form were formed by the Organizational Justice Scale and Diefendorff et al (2005), and adapted to Turkish by Basım and Begenirbas (2012) the Emotional Labor Scale was used in the validity-reliability studies of this form.

In statistical analysis of the data, independent two sample t test, one way ANOVA, LSD post hoc test, Pearson correlation analysis and regression analysis were used. Analysis results were assessed at a significance level of 0.05 ( $p < 0.05$ ) and at a confidence interval of 95%. The Cronbach's Alpha coefficient of the Organizational Justice Scale was 0.96 and the Cronbach's Alpha coefficient of the subscales was 0.85 for Deployment Justice, 0.91 for Procedure Justice and 0.95 for Interaction Justice. The total score of the Emotional Labor Scale is not taken. In order to calculate the Cronbach Alpha coefficient of the scale, the items in the superficial behavior sub-dimension were reversely coded. However, descriptive statistics of sub-dimension scores and scores in comparison tests were evaluated with normal condition. The Cronbach's Alpha coefficient of the Emotional Labor Scale was 0.81, subscale Cronbach's Alpha coefficients were 0.91 for Superficial Behavior, 0.97 for Deep Behavior and 0.88 for Natural Behavior.

According to the findings obtained from the research mean item score of organizational justice perception of health workers was 2.83, mean item scores for procedural justice, distribution justice and interaction justice subscales were 2.75, 2.69

and 2.97 respectively. The mean item scores for emotional labor were found to be 2.52 for the superficial behavior, 3.41 for the deep behavior and 3.65 for the natural behavior. It was determined that there is a significant difference between the sense of organizational justice and the task year. Emotional labor subdimension has a significant difference between superficial behavior and duty and monthly income, there was a significant difference between profound behavior and level of education, there was a significant difference between natural behavior and duty and monthly income. It has been found that organizational justice perception has a positive and significant effect on natural behavior. According to this, as the sense of organizational justice of employees increases, their natural behaviors increase; when the sense of organizational justice reduces, the natural behavior is also diminishes.

**Keywords:** Emotional Labor; Organizational Justice; Health care workers.

## 1. GİRİŞ

Günümüzde işletmeler içerisinde buldukları rekabet ortamına uyum sağlayabilmek için örgütün iç ve dış çevresindeki ekonomik, teknolojik ve sosyal değişimlere adapte olmalıdır. Adaptasyon sürecinde değişimin temel faktörü insandır ve işletmeler açısından en zor olan insanı değiştirmek ve geleceğe uyumunu sağlamaktır. Örgütsel yapı içerisinde insan faktörünün önem kazanması ve insan davranışını anlama çabası araştırma alanına, yöneticilerin çalışanlara adil davranması, örgüt kazanımlarının çalışanlar arasında adaletli dağıtılması, paylaşımcı ve etkileşimci yönetim anlayışı, adaletli ödül dağıtımı gibi kavramlarla birlikte örgütsel adalet kavramını yerleştirmiştir.

İnsan toplumsal bir varlıktır ve gerek sosyal gerekse iş hayatında önem verdiği bazı değerler bulunmaktadır. Adalet duygusu, insanların adil ve eşit davranılmasını talep etmelerinden dolayı bu değerlerin başında gelmektedir. Adalet kavramı, bireylerin birbirlerine ve içerisinde buldukları sosyal yapılara karşı ödevlerini, haklarını ve sorumluluklarını açıklamaya yardımcı olmaktadır. Ayrıca adalet içerisinde bulunan toplumun kimi neden ödüllendireceğinin tanımını yapmaktadır. Yani adalet olgusunun içeriği eşitlere eşit davranmadır (Duymuş 2015). Adalet Türk Dil Kurumu tarafından “Yasalarla sahip olunan hakların herkes tarafından kullanılmasının sağlanması” şeklinde tanımlanmaktadır (www.tdk.gov.tr 27 Ocak 2018).

Çalışma ortamında önem verilen adalete açıklama getirme çabaları sonucunda Greenberg tarafından literatüre kazandırılan örgütsel adalet kavramı, örgütlerde adaletin rolü ile örgüte ve bireye etkilerini belirtmek amacıyla kullanılmaktadır (Greenberg 1990; Denizli 2014). Moorman’ın görüşüne göre örgütsel adalet, iş görenlerin kendilerine ne kadar adaletli davranıldığı üzerine düşünceleri ve bu düşüncelerin örgüt, birey ve göreviyle ilgili durumları nasıl etkilediğiyle ilgilidir (Moorman 1991).

Son yıllarda birçok çalışmanın konusunu oluşturan örgütsel adalet kavramının önemi örgütler tarafından da anlaşılmış ve araştırmacılar tarafından tanımlanmaya çalışılmıştır. Örgütsel adalet kavramı, kısaca çalışanların örgüt içerisinde karşı karşıya kaldıkları tutum ve davranışları algılama şekli olarak ifade edilmektedir. Diğer bir

deyişle, çalışanlara etik davranılması, çalışan haklarının yönetim tarafından korunması ve çalışanın örgütsel ve bireysel sonuçları adil algılamasıdır (Akman 2017).

Çalışanların örgütlerine dönük adalet algılarının olumlu olması, çalışanlarda olumlu yönde duygular oluşturarak işletmelerin hizmet sürecinde arzu ettiği duyguların çalışanlar tarafından yansıtılmasını sağlayacağı düşünülmektedir. Bu durum verilen hizmetin niteliğine ve kalitesine de etki edecektir. Hizmet verme sürecinde, örgüt tarafından istenilen duyguların çalışanlarca müşterilere karşı hissettirme süreci, ilgili literatürde duygusal emek kavramıyla ifade edilmektedir. (Ashforth ve Humphrey 1993).

Duygusal emek hakkında yapılan tanımların ortak noktasının duyguların düzenlenmesi ve bunun ücret karşılığı yapılması olduğu görülmektedir. Bu sebeple duygusal emek, işgörenin duygularını işinin bir parçası haline getirmekte ve işini iyi yapabilmesi için duygularını araçsallaştırmaktadır. Duygusal emek kavramını 1983 yılında literatüre kazandıran Hochschild bu nedenle eserine “Yönetilen Kalpler: Duyguların Ticarileştirilmesi” ismini vermiştir (Özkan 2011).

Çalışanlardan, hizmet sunumu esnasında duygularını işletme stratejileri ve politikaları ile uyumlu olarak yönetmeleri beklenmektedir. Duygusal emek kavramı, hizmet sektöründe önemli bir başarı etkeni olarak belirtilmekte ve işgörenlerin, çalıştıkları pozisyonun gerektirdiği duygusal tepkiyi vermesi olarak tanımlanmaktadır. Günümüz iş yaşamında yaygınlaşan ve özellikle müşterilerle yüz yüze iletişimi mecburi kılan hizmet sektöründeki çalışma yerlerinde ortaya çıkan duygusal emek kavramı, örgütün başarısı için fikri ve fiziki emeğin yanında emek sürecine dahil edilmesi gereken bir olgudur (Güngör 2009).

Sağlık sektörü emek yoğun faaliyet gösteren bir hizmet sektörüdür. Merkezinde insan unsurunu barındıran sağlık sektöründe çalışanların asli amaçları, insanların sağlıklarını daha iyi hale getirebilmek için onlara yardımcı olmaktır. Diğer hizmet sektörlerinden en önemli farkı iletişimin büyük oranda hasta ya da sağlıksız insanlarla kurulmasıdır. Hastalık durumu kişilerin üzerinde endişe, kaygı, üzüntü ve gerginlik gibi duygu durumları oluşturabilmektedir. Bu durum sağlık çalışanlarının diğer hizmet sektörlerinden daha fazla duygusal emek harcamasına neden olmaktadır. Çünkü sağlık çalışanlarından beklenen iyi bir mesleki bilgi ve becerinin yanında,

hastaların negatif duygu durumlarını anlamaları, onları anladıklarını davranışları ve sözleriyle iletebilmeleri ve kurdukları iletişim esnasında onları motive edebilmeleridir. Tüm bu faktörler, örgütsel birçok olgu üzerinde etkisi olan örgütsel adalet algısının, sağlık çalışanlarında harcanan duygusal emeğe ne derece etki ettiğini merak konusu haline getirmektedir.

Bu araştırma beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde araştırma konusu hakkında temel bilgiler verilerek araştırmaya ilişkin gerekçeler ortaya konulmuştur. İkinci bölümde örgütsel adalet ve duygusal emek literatürüne ilişkin ayrıntılı bir inceleme yapılmıştır. Üçüncü bölümde, probleme, araştırmanın amacına, önemine ve sınırlılıklarına yer verilmiş, araştırmanın amacını gerçekleştirebilmek amacıyla kullanılan gereç ve yönteme değinilmiştir. Dördüncü bölümde, araştırma yöntemi doğrultusunda elde edilen veriler analiz edilmiş ve bulgular ortaya konulmuştur. Beşinci bölümde ise araştırma bulguları doğrultusunda tartışılmış ve araştırma sonucuna yer verilmiştir.

## 2. GENEL BİLGİLER

### 2.1. Adalet Kavramı

Bireyler içerisinde buldukları toplumlar, yaşadıkları olaylar, çalışma koşulları ve benzer durumlar hakkında çeşitli adalet algısına sahip olmakta ve farklı tepkilerde bulunmaktadır. Kişilerin yaşamlarının büyük bir kısmını geçirdikleri çalışma ortamları, adalet değerlendirmelerinde sıkça buldukları ve bunun sonucunda belli bir adalet algısına sahip oldukları ortamlardır. Örgüt çalışanlarının edindikleri örgütsel adalet algısı, onların çalıştıkları işletmeye karşı çeşitli davranışlar geliştirmelerine sebep olmaktadır. Bu davranışlar örgütün performansına etki etmekte ve örgütler açısından başarı ya da başarısızlık anlamına gelebilmektedir.

Rawls tarafından adalet, sosyal kurumların ilk niteliği olarak tanımlanmıştır ve adaletin iki prensibi olduğu ileri sürülmüştür. Birincisi, her kişi sivil özgürlükler bakımından eşit şekilde haklara sahip olmalıdır. Diğeri ise, eşit fırsatların tanınması ile ilgilidir (Konovsky 2000). Mueller ve Wynn (2000)'e göre, otuz yıldan daha fazla bir süredir adalet ile ilgili yazında yer alan pek çok çalışma, kişinin algılanan adaletsizliğe vermiş olduğu bilişsel ve davranışsal yanıtla odaklanmıştır. Bu çalışmaların birbirlerinden birçok farkı olmasına rağmen, ortak noktaları insanların adalete kayıtsız olmadıkları ve adalete değer verdikleri varsayımıdır.

Adalet konusuna duyulan felsefi ilgi Sokrates ve Plato gibi ünlü felsefecilere kadar geri götürebilir (Colquit ve ark. 2001). Kurumların aktif işleyişi ve istihdam ettikleri kişilerin özel tatminleri için, sosyal bilimciler adaletin önemini esas bir ihtiyaç şeklinde değerlendirirler. Kurumlar açısından da adaletin ehemmiyetinin anlaşılmasıyla birlikte adalet, kurumlardaki işgören davranışını anlamak amacıyla uygulamaya getirilmiştir (Greenberg 1990).

Adalet kavramının anlamı ilk çağlardan beri birçok düşünürce göre değişmektedir. Bunun sebebi, adalete duyulan özlemin, adalet tanımlanırken de ifade edilmeye çalışılmasıdır. Adaletsizlik hakkında karmaşanın tohumu ifadesi kullanılırken, adalet kişilerin uyum içinde yaşamaları için gerçek bir zorunluluktur (Esener 2002). Sosyal olarak ortaya konulan bir kavram olarak adaletin fiziksel bir gerçekliği bulunmamaktadır. Adalet, grup, örgüt veya toplumla süregelen etkileşimleri olan bireylerin zihninde bulunan bir kavramdır. (Tyler 2000). İnsanların bir arada

uyumlu bir şekilde yaşamasını gerektiren her ortamda adalet vazgeçilmez bir gerekliliktir (Yılmaz 2004).

İlk ortaya çıktığında psikolojik içerikli bir kavram olarak değerlendirilen adalet kavramı bireyin vicdani bakış açısı ya da kabulündeki objektifliği esas almaktadır. Adams tarafından ortaya atılan hakkaniyet teorisi ile farklı bir boyut kazanan adalet kavramı, bu teoriye göre ekonomik ve sosyal boyutuyla değerlendirilmesi gereken bir kavramdır. Hakkaniyet teorisi bakımından adalet, üretimde kullanılan girdi kaynaklarıyla çıktısı değerlerinin herkesin katkısı kadar paylaştırılması anlamına gelmektedir (Demirel ve Dinçer 2011).

Adalet kavramı, zamanla yalnızca sosyal bir kavram olmaktan çıkmış yönetsel ve örgütsel olarak da ele alınmaya başlamıştır. Adalet bireylere, negatif ayrımcılık yapmadan bir sistemin dayandığı, değer, temel ilke ve inançların uygulanmasıdır (Demirel ve Dinçer 2011). Hak ile adalet arasında temel anlamda bir bağ bulunmaktadır ve adalet, hak edilenin elde edilmesi sonucunda gerçekleştiği düşünülen bir olgudur. Adaletin gerekli bir koşulu olan hak kavramının gerçekleşmemesi durumunda birey adaletin sağlandığını düşünmeyecektir. Yani hakkaniyetsizlik durumunda adaletsizlik duygusunun yaşanması kaçınılmazdır (Yücel 2010).

### **2.1.1. Adalet Kavramının Gelişimi**

İnsanlık tarihi, adalet kavramı hakkında bulgular ve adaletin sağlanması için verilen mücadele örnekleri taşımaktadır. İnsanoğlunun, arzuladıkları adaleti sağlama yönündeki çabası tarihte yapılan savaşlar, barış anlaşmaları ve ayaklanmalar gibi olaylarda açıkça görülmektedir. Geçmişteki adaleti sağlama şekliyle günümüzdeki adaleti sağlama şekli farklı olsa da adalet isteği aynıdır.

Adalet kavramının gelişimine Sokrates, Platon ve Aristo gibi filozoflar dahil olmuş, ahlaki değerlere de vurgu yaparak katkı sağlamışlardır. Adalet ile erdem arasında ilişki kuran ve ahlak felsefesinin de kurucusu olarak görülen Sokrates, erdeme nasıl ulaşıyorsa adalete de aynı şekilde ulaşılacağını öne sürmüştür. Sokrates'in öğrencisi olan Platon, adaletin genel anlamda tüm insanlığın görevi olduğunu belirtmiş, bireysel ve ruhsal adaleti tanımlamaya çalışmıştır. Platon bilgelik, cesaret, kendine hakim olma ve adaleti insanların sahip olduğu dört önemli erdem olarak

belirtmiştir. Platon'a göre adalete giden temel yol herkese hakkını, kendisine ait olanı vermekten geçmektedir. Aristo ise adaleti ahlaki erdemini başı olarak görmektedir. Adaleti özel bir ahlak olarak algılayan Aristo'ya göre adalet, adil olmanın ve eşitliğin bir çeşididir (Ünlü 2011).

### **2.1.2. Adalet Kavramının Unsurları**

Adaleti meydana getiren unsurlar karşılıklılık, rasyonellik ve eşitlik olarak ele alınabilir.

#### **2.1.2.1. Eşitlik**

Adalet ve eşitlik genelde birlikte anılan iki kavram olmasına karşın, içerik olarak birbirlerinden farklıdırlar. Her zaman eşit muamele veya eşit pay adaletli kabul edilemeyebilir. Örneğin bir işyerinde tüm çalışanların, yaptıkları işler, sorumlulukları, pozisyonları ve sağladığı katkıları göz önünde bulundurulmadan aynı ücrete çalıştırılmaları adil olmayacaktır. Ancak haklı bir nedeni olmayan eşitsizlik de adaletsizliktir (Güriz 1994).

#### **2.1.2.2. Karşılıklılık**

Toplumsal, ekonomik ve kişisel ilişkilerin tümü bir takas ilişkisi içerisinde gerçekleşmektedir ve tüm bu ilişkilerde adaletin sağlanabilmesi için verilenle alınan değeri birbirine denk olmalıdır. Karşılıklılık olmadığı takdirde bir tarafın istismarı ortaya çıkacaktır. Örneğin iş ilişkilerinde, işverenin çalışana emeğinin karşılığı olan ücreti vermesi istismarı önleyecek ve adaleti sağlayacaktır. Fakat algılanan adalet karşılıklılık kavramına görecelik kazandırmaktadır (Vroom 1964'den akt. Çakır 2006).

### 2.1.2.3. Rasyonellik

Öznel yargıların yerine belli başlı ve akılcı verilere dayanarak karar vermeyi ve davranmayı gerektiren rasyonellik, adalet kavramı bakımından bireye yapılacak uygulamanın belirli kurallarla keyfiyete maruz kalmadan evvel belirlenmesi anlamına gelmektedir (Güriz 1994).

## 2.2. Örgütsel Adalet Kavramı

Greenberg (1987) tarafından ifade edilen örgütsel adalet kavramı, örgütlerde bireylerin hislerini tarif etmek, bireylerin diğerlerinin görece katkılarını ve sonuçlarını inceleyip adalet ile ilgili tespitlerde bulunmak için yaygın olarak kullanılmıştır (Karraker ve Williams 2007).

Bireyler iş hayatlarında ücretleri ile ilgili, aldıkları görevlerle ilgili ve bazen de içerisinde buldukları sosyal çevreyle ilgili değişik konularda karar vermek zorunda kalırlar. Alınan bu kararlar çok önemli sonuçlara neden olabileceği için bireyler kararlarının adil olup olmadığını sorgularlar (Colquitt 2001). Bu açıdan örgütsel adalet kavramı, adil ve ahlaki işlem ve uygulamaların örgütte hakim olmasını ve teşvik edilmesini içeren bir düşüncedir (İşcan ve Naktiyok 2004). Greenberg'e göre bir örgütte adaletin sağlanması ve adalet algısının oluşması için aşağıdaki hususlara dikkat edilmelidir (Greenberg 1990):

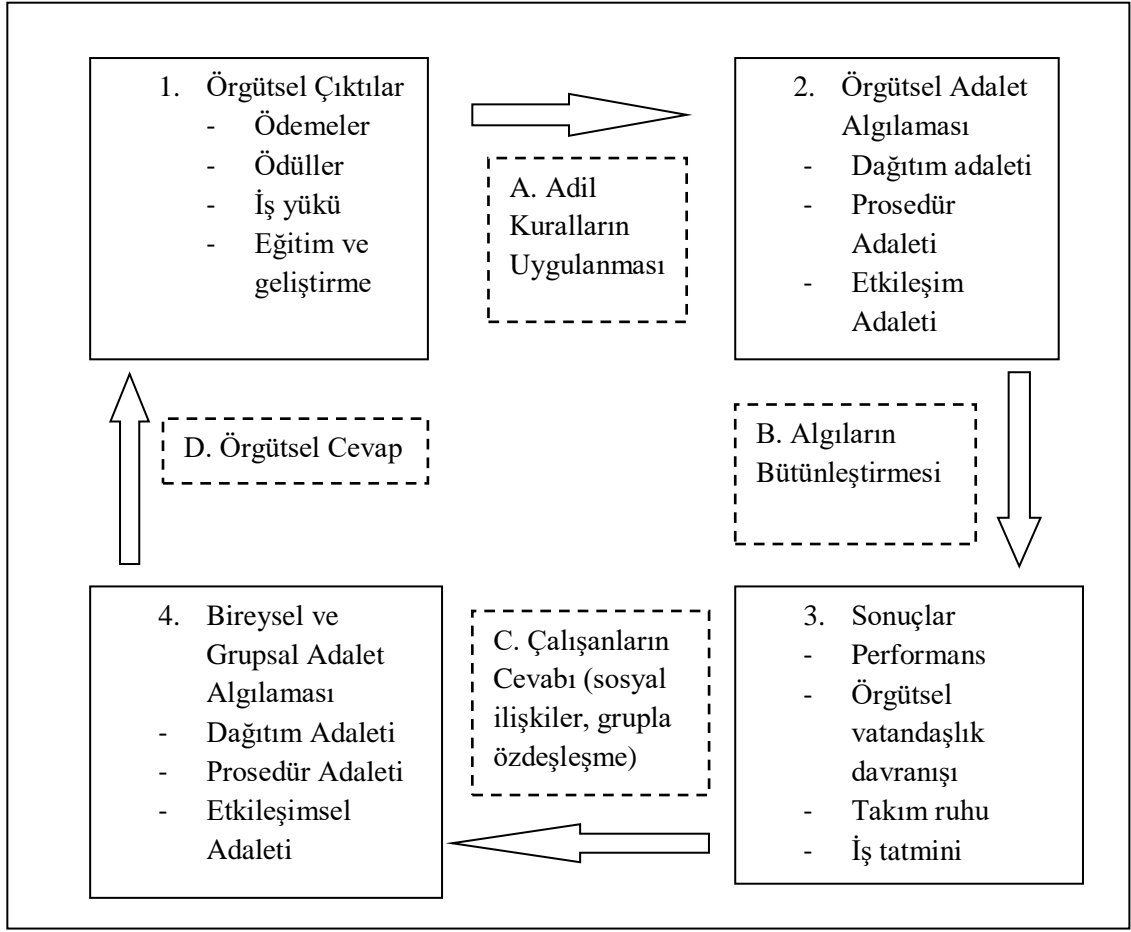
- Karar verme konumunda görevlendirileceklerin tarafsız olarak belirlenmesi,
- İşgörenlere verilmesi planlanan ikramiye, ödül, ücret ve ilave katkıların belirlenmesine esas oluşturan ilkelerin ve ölçütlerin açık bir biçimde belirlenmesi,
- Bilgi toplama, müracaat, değerlendirme, iletişim ve denetim gibi mekanizmaların saptanması,
- Değerlendirme konumundaki kişilerin, haklarını kötü bir şekilde kullanmalarına engel olacak güvencelerin oluşturulması,
- Alınan kararın denetlenmesi ve düzeltilmesine katkı sağlayacak mekanizmaların yaratılması.

Kişilerin kendi başlarına adil olmaları örgütsel düzeyde adaletin sağlanması için yeterli değildir ve bu yüzden adalet kavramı örgütsel düzeyde değerlendirilmelidir. Eğer örgütsel adaleti bütünüyle değerlendirirsek, bir süreç içinde mana kazandığını görebiliriz (Demirel ve Dinçer 2011).

Çalışma ortamlarında insanlar, personel seçimi, ödüllendirme, performans değerlendirme, ücretlendirme, görevlendirme, yetkilendirme, eğitim programları, cezalandırma, iş araç ve gereçlerin tahsisi, çalışma ortamıyla ilgili fiziki düzenlemeler, iş feshi, terfi gibi birçok karardan etkilenmektedirler. Örgüt kararlarında çoğu zaman kıt kaynaklar ve bunlara talip birçok insan olacağı için verilen her karar sonrasında kazanan ve kaybeden bulunmaktadır. Kişiler ister istemez kendileri taraf olmasalar bile örgüt içindeki alınan kararları, kişiler arası ilişkileri, kaynakların nasıl pay edildiğini, örgütsel işlevlerin icrasında uygulanan kuralları ve metodları adalet açısından değerlendirmektedir (Emre 2010).

Aşağıda verilen şekil 1’de ödemeler, ödül, iş yükü, görev, sorumluluk, eğitim ve yönetim uygulamaları gibi örgütsel çıktılara ilişkin dağıtım, etkileşim adalet ilkeleri, prosedür gibi adil kuralların uygulanması sonucunda bireylerin, grupların ve örgütün verdiği tepkilerin (örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tatmini, performans, örgütsel bağlılık vb.) tamamını ifade eden Örgütsel Adalet Süreci bulunmaktadır.

## Şekil 1. Örgütsel Adalet Süreci



**Kaynak:** (Cropanzano vd. akt. Demirel ve Dinçer 2011)

Bugün örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmeleri, artan rekabet nedeniyle çalışanlarından aldıkları verime bağlıdır. Örgütlerin çalışanlarından alacakları verim, iş tatmini, performans, motivasyon gibi faktörlerle ilişkilidir. Örgütsel adalet kavramı, çalışanların örgütleri hakkındaki düşünce, tutum ve davranışlarını belirlemelerinde önemli bir yere sahiptir. Çalışanların, örgütlerinin adil olmadığına inanmaları, onların verimini etkileyen iş tatmini, motivasyon gibi unsurların düşüşüne neden olmakta ve çalışanların işe devamsızlık, işten ayrılma niyeti, stres ve gerginliğini arttırmaktadır (Schminke ve ark.'dan 2000 akt. Emre 2010).

### 2.2.1. Örgütsel Adalet Kavramına Tarihsel Bir Bakış

Greenberg tarafından örgütlerde adaletin rolünün örgüte ve bireye etkilerini belirtmek için kullanılan örgütsel adalet kavramı, 1960-1970'li yıllardan beridir çalışma ortamında önem verilen adaleti açıklama çabaları sonucunda yeni bir literatürün ortaya çıkmasını sağlamıştır (Greenberg 1990; Denizli 2014).

Sosyal bilimciler, örgütsel adaletin, işgörenlerin kişisel doyumunu ve örgütün verimli şekilde fonksiyonlarını gerçekleştirebilmesi için bir gereklilik olduğunu ve adaletsizliğin de örgütsel sorunlara yol açan bir kaynak olarak görülmesi gerektiğini, uzun zamandır kabul etmektedirler. Örgütlerde adaletin öneminin bu denli artmasıyla, örgütlerdeki davranışın daha iyi anlaşılabilmesi için sosyal ve kişilerarası adalet teorileri uygulanmıştır (Greenberg 1990).

Sosyal psikoloji ve sosyoloji alanlarında çalışmaları olan, Homans (1974), Thibaut ve Kelley (1959), Blau (1964) gibi değişim kuramcılarının ödüllerin dağıtımını ve etkilerini inceledikleri çalışmalar örgütsel adalet kavramının temelini oluşturmuştur. Bu çalışmaların üzerine, ödül ve cezaların paylaşılmasına ilişkin algılanan adaletin etkisini inceleyen birçok araştırma yapılmıştır (Leventhal 1980).

Kavram tarihsel gelişim bakımından incelendiğinde, “sosyal adalet” kavramının örgütlere uyarlanarak “örgütsel adalet” kavramının geliştirildiği görülmektedir. Homans’ın (1961) “Dağıtım Adaleti Teorisi”, Adams’ın (1965) “Eşitlik Teorisi”, Thibaut ve Walker’ın (1975) “İşlemsel Adalet Teorisi”, Crosby’nin (1976) “Görelî Yoksunluk Teorisi”, Leventhal’ın (1976, 1980) “Adalet Yargı Teorisi”, Lerner’ın (1977, 1980) “Adalet Güdüsü Teorisi”, Leventhal, Karuza ve Fry’ın (1980) “Dağıtım Tercihî Teorisi” örgütsel adalet kavramının dayandırıldığı sosyal adalet teorilerinden birkaçıdır (Eker 2006).

1960-70 yıllarında organizasyonlarda ve kurumlarda adalet olgusuna daha fazla önem verilmesi, kavramın açıklanmaya çalışılması, örgütsel adalet kavramının da anılır hale gelmesini sağlamıştır. Örgütsel Adalet kavramı her ne kadar son 40 yılda kullanılmış olsa da, kavramın sıkça kullanılması son 10 yıla denk gelmektedir. Tyler ve Blader, 2003 yılında “organisational justice” anahtar kelimesiyle PSYCINFO veri tabanında bir literatür taraması yaparak 1990-1991 yılları arasında örgütsel adalet ile

ilgili sadece 7 çalışma bulmuşlardır. Oysaki 2000-2001 yıllarına gelindiğinde iki yıllık periyoda çalışma sayısı 63'e çıkmıştır (Çakmak 2005).

### **2.2.2. Adalet ve Örgütsel Adaletin Önemi**

Son yıllarda birçok çalışmanın konusu haline gelen örgütsel adalet kavramının önemi, örgütler ve çeşitli araştırmacılar tarafından anlaşılmıştır. Çalışanların örgüt içerisinde karşı karşıya kaldıkları tutum ve davranışları algılama şekli olarak da ifade edilen örgütsel adalet, çalışanların örgütleri ile ilgili geliştirdikleri tutumu da etkilemektedir.

Adalet ile düzeni bir ilişki içerisinde ele alan Welch, adalet olmadığı takdirde düzenin sağlanıp sürdürülmesinin çok zor olacağını belirterek, adaletin toplum düzenini sağladığına, çatışmaları çözdüğüne dikkat çekmiştir (Balı 2001). Son yıllarda yapılan çalışmalar, etkili bir liderlik prensibi, sosyal örgütlerin önemli bir erdemi ve örgütlerde işbirliğiyle gerçekleştirilen uygulamaların temel esaslarından birisi olarak değerlendirilen adalet kavramını, örgütler için temel prensiplerden olan çekirdek değerlerden biri olarak tanımlamaktadır (Konovsky 2000).

Adalet kavramının çalışma yaşamındaki önemi Gillespie ve Greenberg (2005) tarafından üç farklı görüş etrafında toplanmıştır (Berber 2010):

- Adalet algısı benlik değerini etkileyerek, diğerleri tarafından kabul edildiğinin bir göstergesi olarak algılanmaktadır.
- Adalet değerlendirmesi kişinin emeğinin karşılığını ne kadar aldığını kontrol etmesine imkan sağlar.
- Adalet algısı, çalışma ortamında ahlaki değerlere saygı duyulduğu sonucuna varmayı sağlayarak insana değer verildiğinin eve saygı gösterildiğine işaret etmektedir.

Lind'e göre (2001), adalet algılamalarında sezgiler kullanılmaktadır. Sezgiler, günlük hayatta alınan sayısız kararın başarıya ulaşmasını kolaylaştırmakta ve hayatı basitleştirmektedir. Lind sezgisel adaleti, bir çalışanın, yöneticinin isteklerinin kurallara uygun olup olmadığını değerlendirmesi açısından gerekli görmektedir. Çünkü genelde çalışan, yöneticinin emirlerinin kurallara uygun olup olmadığını

değerlendirmek için o yönetici hakkında adaletle alakalı sezgilerini kullanmaktadır (Lind 2001).

Örgüt içerisindeki kuralların her çalışana eşit olarak uygulanması ve örgütün çalışanlarına eşit ve adil davranması, işgörenlerin örgüte, işlerine ve çalışma arkadaşlarına karşı olumlu bir tutum geliştirmelerine ve sergilemelerine de etki edecektir (Özdevecioğlu 2003). Örgütlerin etkin olarak işlemesi ve işgörenlerin kişisel tatminleri açısından sosyal bilimciler adalet kavramını temel bir gereklilik olarak ele almışlardır. Örgütlerin de bu gerekliliği anlaması sonucunda çalışanların algı ve davranışlarını anlamak, örgütsel adaleti sağlamak için uygulamalar başlatılmıştır (Greenberg 1990).

Adalet konusunun çalışanlara farklı açılardan faydaları bulunmaktadır. Örgütte sağlanan adalet sayesinde, çalışanlar kişisel kazançlarını maksimum düzeye çıkarma imkanına sahip olurlar ve uzun zamanda kazançlarını arttırmak için kısa süreli kazançlarını önemsemezler. Yani adalet bu bakımdan çalışanların kişisel kazançlarını arttıran bir araçtır ve adil paylaşımı gerçekleştirir. Diğer yönden adalet, çalışanın hak ettiği saygıyı da sağlar ve kadın veya erkeğin statüsünü güçlendirerek onların şahsi değer anlayışına katkıda bulunur (İçerli 2010).

Yöneticiler, çalışanların doyumlarına, örgüte katılım ve bağlılıklarına, adalet üzerindeki kontrolleri nedeniyle etki edebilirler. Yöneticiler bu konuda, adalet algılarıyla ilgili çalışanları için ne yaptıklarını ve onların gereksinimlerini karşılama, bağlılık ve katılımlarını artırma konusunda ne gibi iyileştirmeler yaptıklarını sorgulamalıdır. Çalışanların örgütsel adalet hakkında olumlu algılara sahip olabilmeleri için yöneticiler kuralları adil ve sabit olarak bütün çalışanlara uygulayıp, onları önyargısız performanslarına göre ödüllendirmelidir. Ayrıca kuralların adil olması, sonuçlara karşı gelmeyi zorlaştırmaktadır (Tang ve Baldwin 1996). Adalet algısının çalışanlarda yüksek olması, onların olumlu davranışlarının artmasını ve istenmeyen davranışlarının azalmasını sağlamaktadır (Yürür 2008).

### **2.2.3. Örgütsel Adalet Boyutları**

Örgütsel adaletin boyutlarının ilgili literatürde tartışmalı olduğu gözlenmektedir. Çeşitli örgütsel adalet ile ilgili pek çok çalışma olmasına karşın,

bunların büyük çoğunluğunda dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti boyutları üzerine yoğunlaştığı görülmektedir.

Cohen-Charash ve Spector da (2001) örgütsel adaleti üç boyutta incelemişler ve örgütsel adalet algısını etkileyen sonuçları aşağıdaki şekilde ortaya koymuşlardır.

- Dağıtım Adaleti: Örgüt kaynaklarının (ücret, terfi vs.) adil dağıtılıp dağıtılmamasına göre adalet algısı olumlu ya da olumsuz etkilenmektedir.
- Prosedür Adaleti: Örgütsel uygulamalar, örgütün kullandığı işlemler vasıtasıyla adalet algısı üzerine etki etmektedir.
- Etkileşim Adaleti: Örgütsel uygulamalar ayrıca, bireylerin sergiledikleri tavırlar, otorite ve söylenen izahlar şeklinde de adalet algısını etkilemektedir.

Örgütsel adaletin alt boyutlarının içeriklerini, özet şekilde aşağıdaki tabloda inceleyebiliriz (Çırak 2013). Bu tabloda da görüldüğü üzere dağıtım adaleti denklik, hakkaniyet, karar ve kazanım memnuniyeti gibi sonuç odaklı, prosedür adaleti politikalar, prosedürler ve sistem memnuniyeti gibi süreç odaklı, etkileşim adaleti ise kişilerarası tutum ve ilişki memnuniyeti gibi ilişki odaklıdır.

**Tablo 1. Örgütsel Adaletin Alt Boyutlarının İçerikleri Özet Tablosu**

<b>Dağıtım Adaleti</b>	<b>Prosedür Adaleti</b>	<b>Etkileşim Adaleti</b>
Denklik	Politikalar	Kişilerarası tutum
Hakkaniyet	Prosedürler	İlişki memnuniyeti
Karar ve kazanım memnuniyeti	Sistem memnuniyeti	

**Kaynak:** (Çırak 2013)

### **2.2.3.1. Dağıtım Adaleti**

Dağıtım adaleti bir örgütte, ücretlendirme ve terfi gibi kazançların çalışanlara paylaştırılırken, adillığının çalışanlar tarafından algılanışı anlamına gelmektedir (Cohen-Charash ve Spector 2001). Sosyal adalet konusundan temelini alan dağıtım adaleti, bir toplumda bölüşülebilir nitelikteki kaynakların toplum fertleri arasında her üyenin statüsü ve yeteneğine uygun bir şekilde dağıtılması olarak da tanımlanmaktadır. Örgütsel olarak ise dağıtım adaleti, kaynakların örgüt çalışanları arasında paylaşımı ve paylaşımın sonuçlarının çalışanlar tarafından algılanan adaleti anlamındadır. Bu açıdan dağıtım adaleti, örgütlerde adaletin başlangıcı olarak kabul edilmektedir (Çakmak 2005).

Örgüt üyeleri, gelir, terfi, prim ve sosyal haklar gibi elde edilen sonuçları adaletli ya da adaletsiz olarak algılayabilir. Kendi kazançlarıyla bir başkasının kazançlarını karşılaştırıp kendilerine haksızlık yapıldığını düşünebilirler. Bu durum çalışanların tutumlarını etkileyerek tutumları yönünde davranış geliştirmelerine neden olabilir. Dağıtım adaletinde sağlanması gereken, işgörenlerin dağıtılan kaynaklardan adil bir şekilde paylarını aldıklarını düşünmeleridir (Özdevecioğlu 2003).

Dağıtım adaleti, çalışanın örgüte kattığı değer kadar alması gereken ideal ödül miktarını ifade etmektedir. Verilen ödüllere örnek olarak ücret, çalışma koşullarının

iyileştirilmesi, terfi ve performans iletimi (geri besleme) verilebilir. Dağıtım adaleti hakkında yapılan çalışmalar neticesinde verdiği emeğin karşılığını alamayan çalışanların diğerlerine oranla örgüte daha az bağlılık hissettiği görülmektedir (Martin ve Bennett 1996).

Dağıtım adaleti sonuçlar ya da dağıtılanlara ilişkin algılanan adalet olduğu için tartışmaların temeli çalışanların hak ettiğini alıp almadığı sorusu üzerinedir. Bireyler dağıtım adaleti hakkında verdikleri kararlar neticesinde sonucun ya da çıktının uygun ve ahlaki olup olmadığına karar verirler, ancak bu konuda geliştirilmiş nesnel ölçütler bulunmamaktadır. İnsanlar bu kararları olumlu gördükleri örnekler ışığında verirler. Birçok karşılaştırma ölçütü bulunmaktadır fakat en sık yapılan sosyal karşılaştırmalardır. Bu da kişinin, kendisiyle benzer koşullarda çalışan başkalarını kendisiyle kıyaslamasıyla yapılmaktadır (Kulik ve Ambrose 1992).

### **2.2.3.2. Prosedür Adaleti**

Algılanan örgütsel adaletin en önemli boyutlarından birisi kazanımların elde edilmesinde izlenen işlemlerdir. İnsanlar neyin adil olduğunu anlamak istediklerinde kendi elde ettiği sonuçlarla başka bireylerin elde ettiği sonuçları karşılaştırırlar. Ancak karşılaştırırken iki farklı kıyaslamayı yaparak yargıda bulunurlar. Bunlardan birisi, kendisinin ve diğer bireylerin ödülleri hangi yolla elde ettiği, diğeri ise kendisine ve diğer bireylere bu prosedürlerde hangi tarzla davranıldığıdır. Adil olanın uygulanmasında neye göre kıyaslama yapıldığı prosedür adaletinde yanıt bulmaktadır (Greenberg, James ve Ashkanasy 2007).

Prosedür adaleti, ödül kararlarını vermek için kullanılan süreç ve prosedürlerin adil olması anlamına gelip sistemin formal özelliğini ortaya koymaktadır (Folger ve ark. 1992). Prosedür adaleti, çalışanların ödülleri belirlemede kullanılan yöntemlerin oluşturulması veya ödüllendirmenin belirlenmesine katılımını sağlarken dağıtım adaleti, çalışanların bir takım davranışlar neticesinde belirli ödüllere ulaşmalarını garanti altına alır (İşcan 2005). Örgütsel adalet hakkındaki araştırmalar, işe alma, çalışanların performanslarını değerlendirme, ücretlendirme ve çatışma çözümlerinde prosedür adaletinin etkisinin güçlü olduğunu ortaya koymaktadır (Jones ve ark. 1999).

Prosedür adaleti, adil olmayan bir karar için bile olumsuz bir tepkiyi, ayaklanmayı önlemektedir. Bu bakımdan örgüt ve yöneticiler açısından oldukça

önemli bir rol oynamaktadır. Çünkü aksi halde, yani çalışanların örgütlerinde işlem adaletsizliği algılaması durumunda, bireyler yalnızca ilgili kişi ya da adaletsizliğe sebep olan neden yerine, tüm örgüte dönük tepkilerde bulunurlar (Baştürk 2009).

Örgütte yöneticiler, çalışanların aldıkları ücret, onların üzerinde çalıştıkları proje ve bazen de içerisinde buldukları sosyal ortamlar gibi konular hakkında kararlar almaktadırlar ve bunların birçoğu işgörenlerle alakalıdır. Alınan tüm bu kararlar çalışanın ekonomik ve sosyo-duygusal açıdan neden o örgütte çalıştığını etkilemektedir. Bireylerin üzerindeki ekonomik ve sosyo-duygusal etki, onların deneyimledikleri karar alma sürecini eleştirel bir gözle yargılamalarına sebep olmaktadır. Bu durum neticesinde “bu adil miydi?” sorusu, alınan kararların ardından bireylerin sorduğu ilk sorulardan birisi olmaktadır (Colquitt 2001).

Prosedür adaletinin geniş tanımı, çalışanları etkileyen kararların alınmasında kullanılan süreçlerin ve prosedürlerin adil olup olmadığı hakkında bireysel algılardaki farklılıklar, ücretlerin adil olmayan dağıtımından kaçınma, alınan kararlara katılım ve bilgi paylaşımı gibi örgütsel işlemlerin işgörenler arasında eşit bir şekilde uygulanması ve çalışanların dağıtım kararlarından etkilenme düzeyi olarak yapılmaktadır (Ekiztepe 2011).

Prosedürler istenilen sonuçlara ulaşmak için kullanılan birer araçtır. İstenilen bu sonuçlar ise dağıtım adaletini büyük oranda sağlamaktadır. Bir prosedür adil kazançların elde edilmesini sağladığı müddetçe meşrudur ve prosedürler kusursuz değildir. Prosedür adaleti kararlara neden olan süreçleri incelemektedir ve kararların adil olup olmadığını ifade eden dağıtım adaletinden farklıdır. Yani dağıtım adaleti hakkında algılamalar, işgörenlerin ödeme kararlarına gösterdikleri tepkiye, prosedür adaletine ilişkin algılamalar ise bu kararların alınış şekline yoğunlaşmaktadır. Prosedür, belli bir sıra ile takip edilen adımların tümü veya bir şey yapmak için takip edilen daha önce belirlenmiş geleneksel yöntemlerdir. Kararların alınmasında kullanılan prosedürlerin adil olup olmadığı yönündeki algılamalar, kazanımların adil olup olmadığı yönündeki yargıları da etkilemektedir ve prosedürlerle sağlanan standartlaşmanın sağladığı avantaj, beklentilere belirli bir denge getirmesidir (Folger 1987).

Nowakowski ve Conlon' a göre (2005), prosedür adaleti, kararların güvenilir bilgilere dayanılarak verildiğini, karar alma sürecinde başkalarına da söz hakkı tanındığını, alınan karar ve oluşturulan kuralların bütün işgörenlere her zaman tutarlı olarak uygulandığını, alınan yanlış kararlara itiraz hakkı verildiğini, karar veren kişilerin ön yargılı olmadan etik bir şekilde hareket ettiğini garanti altına alan formel prosedürler bütünüyle ortaya çıkar.

### **2.2.3.3. Etkileşim Adaleti**

Dağıtım ve prosedür adaletiyle ilgili araştırmalar devam ederken örgütsel uygulamaların kişilerarası yönünü inceleyen, özellikle kişilerarası davranışlar ve yönetimle işgörenler arasındaki iletişim ile alakalı “etkileşim adaleti” çalışma alanı olmaya başlamıştır (Cohen-Charash ve Spector 2001). Bies ve Moag (1986), örgütsel adalet hakkında yaptıkları araştırmalarda işgörenlerin, süreç ve dağıtımın adil olması ile beraber, bunların uygulanışı esnasında deneyimledikleri davranış ve etkileşimlerin kalitesine de hassas olduklarını incelemişler ve örgütsel adaletin başka bir ögesini keşfederek bu ögeye etkileşim adaleti adını vermişlerdir. Ancak Bies ve Moag'ın aksine Cropanzano&Greenberg (1997) gibi araştırmacılar etkileşim ile ilgili elemanların yapısal elemanlar gibi prosedür adaletine ilişkin algıyı etkilediğini savunarak, etkileşimsel ve yapısal elemanların ayrılamayacağını bu sebeple etkileşim adaletinin prosedür adaletinin içerisinde ele alınması gerektiğini belirtmişler (Masterson ve ark. 2000). Örgütsel uygulamaların insani yönüyle ilgili olan etkileşim adaleti, adaletin kaynağıyla alıcısı arasındaki iletişim sürecinde dürüstlük, saygı ve nezaket gibi yönleri esas alır (Cohen-Charash ve Spector 2001).

Bireyler, kararlar verilirken yalnızca kullanılan prosedürlerin neler olduğuyla ve bu prosedürlere ne kadar sadık kalındığıyla değil, aynı zamanda prosedürlerin uygulanması esnasında kendilerine nasıl davranıldığıyla ve yeterli bir açıklama yapıp yapılmamasıyla da ilgilendirler. Yani prosedürlerin uygulanması sırasında bireylerin karşı karşıya kaldıkları muamelenin kalitesine ilişkin algıları etkileşim adaletini oluşturur (Yılmaz 2004).

Etkileşime dayalı adalet kavramında önemli noktalardan birisi de kararların işgörenlere nasıl söylendiğidir. Yani örgüt içerisinde yöneticilerin, çalışanların kişiliklerine ve haklarına saygı duyarak etkili bir iletişimle kararları iletmesi algısal

olarak daha adil bir örgütsel yapıyı mümkün kılacaktır (Erkanlı 2009). Moorman ve Niehoff'a göre (1991), yöneticilerin adil olup olmadığı hakkında çalışanların etkileşim adaleti algılamaları net bir bilgi vermektedir. Sonuçların dağıtımını çoğunlukla yöneticilerin kontrolünde olmayan zorlamalardan kaynaklanabilmekte ve çalışan eğer yöneticisini adil görürse prosedürle ilgilenmemekte, dolayısıyla etkileşim adalet algısı yüksek çıkmaktadır.

#### **2.2.4. Örgütsel Adalet Boyutlarının Birbirlerine Etkileri**

Çalışanların adalet algısı, örgütün koyduğu formal prosedürlerden etkilendiği gibi sürekli etkileşimde oldukları yöneticileri ya da liderlerinden de etkilenmektedir. Bu durum çalışanlar için önemli bir adalet algısı kaynağıdır. Prosedür adaleti, örgütte formal prosedürlerin varlığı ve ne derece kullanıldığı iken, etkileşim adaletiyse prosedürleri uygulamakla sorumlu olan bireylerin bu prosedürleri nasıl uyguladığıdır (Baştürk 2009). Araştırmacılara göre dağıtım adaletinin, prosedür adaletinin etkilerini hafifletici etkisi bulunmaktadır. Belirli düzeydeki prosedür adaleti ile belirli düzeydeki dağıtım adaletinin birleşimi diğer tüm prosedür ve dağıtım adaleti birleşimlerinden farklı sonuçlar verebilir (Tepper 2001).

Masterson ve arkadaşlarına göre (2000), işgörenlerin etkileşim adalet algıları ast-üst ilişkilerini şekillendirmektedir fakat prosedür adalet algıları işgörenlerin iş tatminini ya da örgüte bağlılıklarını etkilemekte ve örgütten ayrılmalara yol açabilmektedir. Ayrıca çalışanların etkileşim adalet algıları üstlerin bağlılık ve vatandaşlık davranışları ile olumlu bir ilişki içerisindedir. Örgütsel boyutta prosedür adaleti daha evrensel bir boyut ve geniş bir anlam taşımaktadır. Fakat dağıtımcı adalet çoğunlukla ücret gibi bireysel çıktılarla ilişkilidir. Prosedür adaleti, dağıtım adaletini de belirlediği için örgütün yönetimi ve başarısında çok önemlidir (McFarlin ve Sweeney 1992).

#### **2.2.5. Örgütsel Adaleti Açıklayan Bazı Modeller ve Teoriler**

Örgütsel adalete etki eden ve örgütsel adalet algısını açıklayan faktörleri incelemek için literatürde bazı modeller ve teoriler geliştirilmiştir.

### 2.2.5.1.Greenberg'in Örgütsel Adalet Teorileri Sınıflandırmaları

Örgütsel adalet konusunda yapılan çeşitli araştırmaları sadeleştirebilmek ve bazı başlıklar altında toplamak için, Greenberg tarafından yeni bir sınıflama yapılmıştır. Örgütsel adalette reaktif-proaktif ve süreç-içerik boyutlarından söz etmek daha doğru olacaktır. Reaktif teoriler, örgüt içerisindeki adil olmayan davranışların sonucunda çalışanlar tarafından ortaya konulabilecek sonuçlardan kaçınmayı ifade eden teorilerdir. Proaktif teoriler ise çalışanların adil olmayan davranışları engellemek ya da düzeltmek için verdikleri çabayı ifade eden teorilerdir. Süreç teorileri örgütün işleyişini ve sürekliliğini sağlayan prosedürlerin, kuralların ve prensiplerin adillikini konu alır. Diğer bir teori olan içerik teorileri ise örgütün kazançları sonucunda elde edilen dağıtımların adil olup olmadığı ile ilgilidir (Greenberg 1987).

Örgütsel adalet boyutlarından birisi olan dağıtım adaleti, adaletsizliğin oluşması sonrası ortaya çıkan tepkileri incelemekte ve çalışanların adaletsiz durumlardan kaçınmalarını konu almaktadır. Prosedür ve etkileşim adaletiyse örgütün içerisinde adaletli durumlar yaratma çabaları ve adaleti sağlama girişimleri üzerine odaklanmaktadır. Bu yüzden prosedür ve etkileşim adaleti proaktif özellikteyken, dağıtım adaleti reaktif özelliktedir (Çakır 2006).

**Tablo 2: Greenberg'e (1987) Göre Adalet Kuramlarını Açıklayan Sorular**

<b>Kuramın Tipi</b>	<b>Açıklayıcı Sorular</b>
Reaktif İçerik	Çalışanlar adil olmayan uygulamalara nasıl tepki gösterirler?
Proaktif İçerik	Çalışanlar uygulamaların adil olması için ne yapılabilir?
Reaktif Süreç	Çalışanlar adil olmayan politikalara veya prosedürlere nasıl tepki gösterirler?
Proaktif Süreç	Çalışanlar politikaların ve prosedürlerin adil olması için ne yapabilirler?

**Kaynak:** (İşbaşı 2000)

#### **2.2.5.1.1. Reaktif İçerik Kuramı**

Reaktif içerik kuramları, işgörenlerin örgüt içerisinde algıladıkları adaletsizlik sonucunda verdikleri reaksiyonlar üzerine yoğunlaşan kavramsal yaklaşımlardır ve adaletsiz mükafat ve kaynak dağıtımları üzerinde durmaktadır. 1987 yılında Greenberg bu sınıflandırmayı yapana kadar araştırmacıların çoğu kuramlarını bu çerçevede geliştirmiştir. Homans'ın (1961) Dağıtım Adaleti Kuramı, Adams tarafından geliştirilen (1965) Eşitlik Kuramı, Walster'ın ortaya koyduğu (1978) Eşitlik Kuramı ve Crosby'nin Görelî Yoksunluk Kuramı bu kuramlardan bazılarıdır. Bu kuramlar, bireylerin adil algılamadıkları ilişkilere belli olumsuz duygularla cevap verdikleri, aynı zamanda adaletsiz uygulamaları düzelterek biçimde davranarak başlarına gelen adaletsizliklerden kaçınmaya çaba gösterdikleri şeklindeki görüş çevresinde buluşmuşlardır. Kuramların bu görünüşleri reaktif içerik kuramları olarak nitelendirilmelerine sebep olmuştur (Greenberg 1987).

Çalışan birey, kazanımlarıyla harcadığı çabayı oranlar ve düşükse adaletsizliği algılayarak, diğer kişilere göre yüksekse, çalışan kendisini fazlaca ödüllendirilmiş hisseder. Fakat yüksek olarak algılamasına rağmen oran diğer çalışanlara kıyasla düşükse çalışan kendisini ödüllendirilmemiş hisseder (Scott ve Colquitt 2007).

İşgörenin yaptığı bu kıyaslamalardaki olumsuzluklar, onları diğer çalışanlarla ilişkilerinde ortaya çıkan eşitsizliği gidermek için bazı tutumsal ve davranışlar psikolojik tepkiler göstermeye yönlendirecektir (Greenberg 1990).

#### **2.2.5.1.2. Proaktif İçerik Kuramı**

Proaktif içerik teorileri, çalışanların adil olan veya olmayan kazanım dağıtımlarına gösterdikleri tepkiyle ilgilenen reaktif içerik teorilerinin aksine, çalışanların adil kazanımları elde etmeye nasıl çaba sarf ettiklerine odaklanır (İçerli 2010). Leventhal'ın (1976) Adalet Yargı Teorisi bu kategoriye belirleyen düşüncenin temellerini oluşturmuştur (Greenberg 1987).

Adalet yargı kuramında, çalışanların karşılaştıkları farklı durumlarda birbirlerinden farklı adil dağıtım kuralları ortaya çıkmakta ve uygulanmaktadır. Bu farklılıklar eşitlik, katkı ve ihtiyaçlara göre belirlenmektedir. Örneğin çalışanların arasında sosyal uyumun sürdürülmesi amacıyla eşitlik kuralı uygulanabilir. Bu durumda ödül ve kazançlar çalışanların sağladıkları katkılar göz önünde bulundurulmadan, çalışanların ihtiyaçları düşünülerek eşit bir şekilde paylaştırılmaya çalışılır (Greenberg 1987).

#### **2.2.5.1.3. Reaktif Süreç Kuramı**

Fuller (1961) adil kararlar verme sürecinin halkın verilen kararları kabul etmesinde derin etkileri olacağını savunmaktadır. Adil bir şekilde karar verme süreçlerinin üzerine yoğunlaşan içerik teorileriyle reaktif süreç teorileri arasında çok fark görünmese de, köklerinin beslendiği kaynak itibarıyla birbirinden ayrılır. Reaktif süreç teorilerinin entelektüel kökleri hukuktan beslenmektedir. (Greenberg 1987).

Thibaut ve Walker'ın (1975) Prosedür Adalet Teorisi, Reaktif Süreç Teorisi olarak kabul edilip üç kişi üzerinden tanımlanmaya çalışılmıştır. Bu teorinin içeriğine göre karşımızda ikisi çatışan birisi karar veren üç kişi bulunmaktadır ve kanıtların ortaya koyulduğu süreç evresi ile bu kanıtlar aracılığıyla ihtilafın çözüldüğü karar evresi bulunmaktadır. Kanıtların seçiminin ve geliştirilmesinin kontrolü, süreç kontrolü şeklinde adlandırılmıştır. Tarafların kontrol düzeylerine göre çeşitlilik gösteren prosedürler, otokratik (autocratic), uzlaştırıcı (mediating), hakem (arbitration) ve pazarlık (bargaining) prosedürleridir. Thibaut ve Walker tüm bu

prosedürleri inceleyerek özellikle otokratik ve hakem prosedürlerinin üzerinde durmuştur. İnsanların karar verme prosedürlerine verdikleri tepkilere yoğunlaştığı için bu teori reaktif kategorisi içindedir. Taraflara karar verme sürecinde söz hakkının tanınması, kararların adaletli olmadığı zamanlarda bile kabul edilirliliğini arttırmıştır. Bu durum tarafların süreç üzerinde kontrol sahibi olmalarının tatmin seviyelerini arttırmasına bağlanmıştır (Greenberg 1987).

#### **2.2.5.1.4.Proaktif Süreç Kuramı**

Proaktif süreç kuramına göre çalışanlar belirli prosedürlerin, amaçların karşılanmasında değişken düzeylerde yardımcı olması beklentisine sahiptirler ve amaca ulaşılmasına yardımcı olması beklenen prosedür en çok tercih edilen prosedür olacaktır (İçerli 2010). Bu kuramda örgüt içerisinde adalete ulaşılmasını sağlayabilecek aşağıdaki sekiz özellik bulunmaktadır (Greenberg 1987);

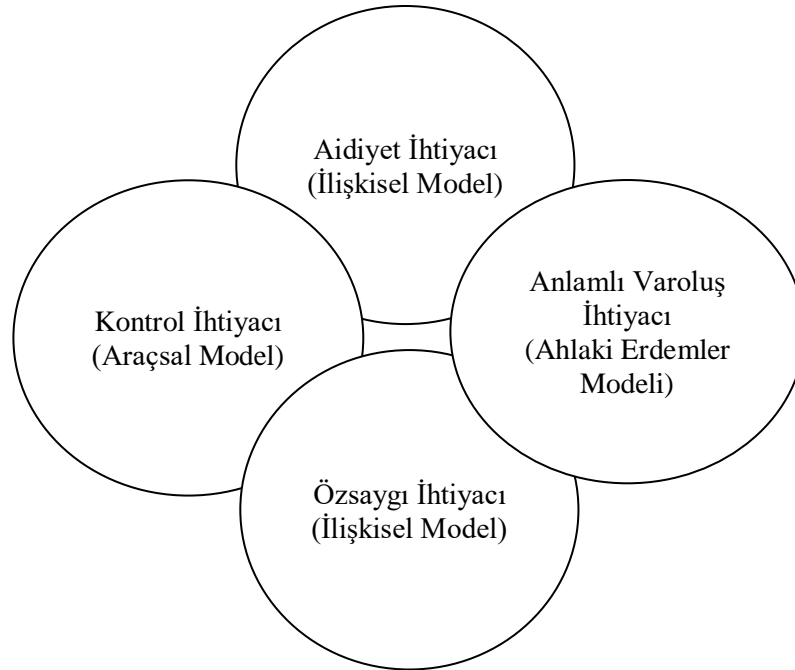
- Karar verenleri seçme hakkını çalışanlara tanıma,
- Tutarlı kurallara dayanma,
- Doğru bilgiye dayanma,
- Karar verme gücünün yapısını belirlemek,
- Önyargılara karşı çalışanları koruma,
- Çalışan itirazlarının değerlendirmeye alınmasını sağlama,
- Prosedürlerde değişiklikler yapılması olanağını sağlama,
- Yaygın olarak kabul gören etik standartlar.

Dağıtım Tercihi Kuramı bu sınıftaki kuramlardan birisidir ve bu kurama göre dağıtıcı kişiye adil bir şekilde uygulama gerçekleştirme fırsatı sağlayan dağıtım yöntemlerinin seçilme oranları daha yüksektir. Çalışanlara kendileri hakkında karar verecek olan kişiyi seçme fırsatı sağlayan, tutarlı kurallara dayanarak doğru ve eksiksiz bilgileri temel alan, kişilere bilgi alma hakkı veren, onları önyargılara karşı koruyan, karar alma gücünün yapısını tanımlayan, yöntemlerin yapısında değişiklik olanağı sağlayan ve kabul edilmiş etik kurallara uyan metodlar kullanılmalıdır. İşlemlerin adil olup olmadıkları bu ölçütlere uygunlukları göz önüne alınarak belirlenmelidir (Greenberg 1990).

### 2.2.5.2. Çoklu Yaklaşımlar Modeli

Adaletin neden bu kadar önemli olduğunu araştıran Cropanzano ve diğerleri (2001) İlişkisel, Araçsal ve Erdem Modeli' ni incelemişler, adaletin önemli psikolojik ihtiyaçları karşıladığı sonucuna varmışlardır. Bu önemli psikolojik ihtiyaçların kontrol, öz saygı, aidiyet ve anlamlı bir varoluş ihtiyacı olduğunu Williams (1997) ifade etmiştir. Başkalarının kötü yöndeki davranışları belirtilen dört ihtiyaçtan biri ile çelişmektedir. Bu ihtiyaçları Cropanzano ve diğerleri (2001) açıklanan üç modelle eşleştirmişlerdir. Kontrol ihtiyacı ile Araçsal Model, anlamlı bir varoluş ihtiyacı ile Erdem Modeli, ait olma ve özsaygı ihtiyacı ile ise İlişkisel Model açıklanmaktadır. Adaletsizliğin bu dört ihtiyaçla birden ya da her biriyle ayrı ayrı çelişebileceği belirtilmektedir (Cropanzano ve ark. 2001). Bu ihtiyaçların birbirleriyle ilişkisi Şekil 2'de görülmektedir ve bu ilişki, adaletin davranışlar üzerinde doğrudan ve dolaylı etkisi olabileceğini göstermektedir (Cüce 2012).

**Şekil 2.** Williams'ın Çoklu Yaklaşımlar Modeli



**Kaynak:** (Cropanzano ve ark. 2001)

### 2.2.5.3. Crosby'nin Görelî Yoksunluk Teorisi

Görelî Yoksunluk Teorisi 1949 yılında Stouffer tarafından ortaya atılmıştır. Daha sonraları Crosby tarafından geliştirilen bu teoriye göre, kişilerin kazanımlara

verdiği tepkiler, mutlak kazanım düzeyinden çok bireylerin kendi kazanımlarını başkalarıyla karşılaştırmaları ile ilgilidir. Görelî Yoksunluk Kuramında sosyal karşılaştırma süreçlerinin önemi belirtilmektedir (Greenberg ve Colquit 2005’den akt. Karaman 2010).

Görelî Yoksunluk Teorisi, örgütün alt kademe çalışanlarının üst kademe çalışanları ile kendileri arasında, yani farklı sınıflar arasındaki karşılaştırmalarıyla ilgilidir ve bu karşılaştırma adaletsizlik duygusuna sebep olmaktadır. Eşitlik Teorisinde çalışanın kıyaslama yaptığı diğer birey kendisiyle benzer seviyedeki biri iken, Görelî Yoksunluk Teorisinde dezavantajlı olan birey kendisinden daha üst seviyedeki bireylerle kıyaslama yapmaktadır. Bu açıdan Görelî Yoksunluk Teorisi Eşitlik Teorisinden farklılık göstermektedir (Cowherd ve Levine 1992). Dolayısıyla işgörenlerin elde ettikleri kazanımların sonucunda algılanan tatmin, bu kazanımların doğrudan kendisine değil, aynı zamanda çalışanların kendi kazanımlarını diğer çalışanların kazanımlarıyla kıyasladıklarında hissettikleri yoksunluk ve hayal kırıklıklarına bağlıdır (Bos ve ark. 1997).

Çalışanların adil olmayan ödül dağıtımına ilişkin tepkilerini inceleyen Adams’ın Eşitlik Teorisiyle, Crosby’nin Görelî Yoksunluk Teorisi reaktif içerik teori kapsamına girmektedir. Fakat aralarındaki ana fark işgörenlerin karşılaştırma için seçtikleri diğer kişinin konumundan kaynaklanmaktadır (Özkılıçcı 2011).

#### **2.2.5.4.Adams’ın Eşitlik (Denklik) Teorisi**

Örgütsel adaletle ilgili üzerinde durulan temel teorilerden birisi Adams’ın Eşitlik Teorisidir. A.B.D.’ de General Electric firmasında güdüleme hakkında bazı deneylerde ve araştırmalarda bulunan Adams’ın Teorisine göre çalışanlar harcadıkları çaba ve bunun karşılığında elde ettikleri kazanımları benzer durumdaki diğer kişilerle karşılaştırırlar (Can ve ark. 1995).

Bu teorinin temelini hakkaniyet ve eşitlik kavramı oluşturmaktadır ve Festinger’in “zihinsel uyumsuzluk” ve Homans’ın “dağıtımçı adalet” yaklaşımlarından ortaya çıkarılmıştır. Teoriyi çalışma hayatına uyarlama açısından en detaylı inceleyen J. Stacy Adams’dır (Eroğlu 2007). Adaletsizliğin bilişsel ve davranışsal etkileri üzerinde durması bu teorinin en önemli tarafıdır. Teori, bireylerin kendi kazanç, kar ve yatırımlarını algılamadaki farklı yaklaşımlarından kaynaklanan

adaletsizlik algıları sonucunda, başvurdukları davranış biçimlerini ve bilişsel tepkilerini açıklamaya çalışmıştır (Çakır 2001).

İşgörenler, örgütlerinde kendileriyle diğer çalışanları karşılaştırırlar ve kuralların her çalışana eşit uygulanmasını, eşit çalışmaya karşı eşit ücret ödenmesini, eşit izin haklarına sahip olmayı ve sosyal imkanlardan diğer çalışanlarla eşit yararlanabilmeyi beklerler. Fakat adalet algılamasının odağı yalnızca çıktılarının kıyaslanması değildir. Örgütlerde bulunan kurallar, onların uygulanışı ve kişiler arasındaki iletişim de adaletin odağındadır (Barling ve Phillips 1993). Çalışanlar örgüte yaptıkları katkılar sonucunda çeşitli kazanımlar beklerler. Yüksek performans gösteren çalışanlar yüksek bir ücret beklentisindedirler. Adams, “kazanım katkı” oranını kullanarak adaletle ilişkin algılamaları “eşitlik denklemi” (equity equation) adını verdiği bir eşitlikle açıklamaktadır (İşbaşı 2000).

$$\frac{\text{Kişinin Kazanımları}}{\text{Kişinin Katkısı}} = \frac{\text{Diğer Kişinin Kazanımları}}{\text{Diğer Kişinin Katkısı}}$$

Taraflardan birisinin diğerine göre avantajlı olup olmadığını gösteren bu formüldeki eşitsizlik adil olmayan bir durumu ifade etmektedir (Özen 2002). İşgörenler katkıları ve kazanımları arasında bir orantı kurarlar ve bu oranın adil olup olmadığına zor da olsa karar verirler. Diğer çalışanın katkıları ve kazanımlarıyla kendisinininkileri kıyaslarlar, eğer bu kıyaslama sonucunda eşitsizlik varsa gerilim ortaya çıkar. Çalışanlar oluşan gerilimi azaltmak için bilişsel ve davranışsal yöntemlere başvurup güdülenir ve katkılarını azaltma, performanslarını düşürme, zam isteme ya da işten ayrılma gibi eylemlere yönelirler. İşgörenler karşılaştırma sonucunda kendi kazanımlarının daha fazla olduğu kanaatine varırlarsa kızgınlık ve dargınlık yerine suçluluk ve utanç duyacaklardır. Bu durum da dengesizliği ortadan kaldırmak için bireyi harekete geçmeye güdüler (İşbaşı 2000).

İşgörenler eşitlik teorisine göre sürekli olarak kendi katkı ve kazanımlarını, kendilerine benzer düzeydeki çalışanlarla karşılaştırarak iş ilişkilerindeki eşitlik ya da eşitsizlik derecesini takip ederler. Adams’a göre bir çalışan katkı ve kazanımını tahmin edebilir fakat bu kısmen önemlidir. Kişi diğer karşılaştırılan olarak adlandırılan

kendisiyle aynı pozisyondaki çalışanlarla oranını hesaplar. Adams bir işgörenin, kendi katkı-kazanım oranıyla, diğer karşılaştırılanın katkı-kazanım oranı arasında eşitlik varsa tatmin olacağını öngörmektedir (Emre 2010).

#### **2.2.5.5. Folger'in Bilişsel Atıf Teorisi**

Bilişsel Atıf Teorisi Folger (1986) tarafından Crosby'nin geliştirdiği teoriye alternatif olarak öne sürülmüştür. Göreli Yoksunluk Teorisi'ne farklı bir yaklaşım getiren bu teori "İnsanlar örgütsel adalet algılarını nasıl oluştururlar?" sorusuna cevap aramıştır. Bu teoriye göre bireyler daha tercih edilebilir bir seçenek hayal etmedikçe göreli yoksunluk yaşamazlar, fakat aleyhte karşılaştırmalar yaptıktan sonra göreli yoksunluk yaşayabilirler. Bu teoriyle Folger (1986), dağıtım ve prosedür adaleti kavramlarını bir araya getirmeyi amaçlamıştır. Gücenme ve doyumsuzluk tepkilerini ayırt eden bu yaklaşıma göre, bu tepkilere sahip işgörenlerin adil olmayan bir uygulamaya maruz kaldıkları hissi artmaktadır. Kazanımların paylaşımı esnasındaki karar sürecine çalışanlar kendileri de katılırlarsa, sonuçtan bağımsız şekilde adil olarak algıladıkları görülmüştür (Irak 2004).

Teori, işgörenlerin uygulanması gerektiğini düşündüğü alternatif bir prosedürden daha iyi kazanımlar elde edeceğine inanmasının, adaletsizlik yargısına neden olacağını ortaya koymaktadır. Çalışanların adaletsizlik yargısına neden olan durum, kendisine daha iyi kazanımlar sağlayacak alternatif prosedürlerin farkında olmasıdır (Yürür 2009).

#### **2.2.5.6. Folger ve Cropanzano' nun Adalet Teorisi**

Adalet Teorisi, Folger ve Cropanzano tarafından Bilişsel Atıf Teorisi'nin eksik olan taraflarının güncellenmesi neticesinde ortaya çıkmıştır. Bu teori sosyal adaletin ana temasının, bireyin diğer bir bireyi suçlaması olduğu varsayımına dayanmaktadır. Bireyler adaletsiz bir durumu genelde tanımlarken, birinin psikolojik veya maddi durumunu tehdit eden bir davranıştan dolayı bir başka kişiyi sorumlu tutmaktadırlar. Sorumlu tutulacak birisi eğer yoksa sosyal adaletsizlik de yoktur, yani "sorumluluk" adalet için önem arz etmektedir. Bireyler birisinin davranışının adil olup olmadığına kararına varırken, bireyin bu davranışından sorumlu tutulup tutulamayacağını belirlemeye çalışır (Cihangiroğlu 2009).

### 2.2.5.7. Leventhal'ın Adalet Yargı Teorisi

Bu teoriye göre birey, kazanımlarının eşitliğini yalnızca doğruluk kaidelerine göre değerlendirmemekte, aynı olmayan şartlarda farklı dağıtım kurallarını benimsemektedirler. Bu dağıtım kurallarını Leventhal, hakkaniyet, ihtiyaç ve eşitlik olmak üzere üç şekilde ifade etmiştir (Greenberg 1987). Ödüllerin adil dağılımı ve elde edilen kazanımlarla çalışanların katkılarının orantılı olması üzerinde duran bu teoride Leventhal (1980), çalışanların zaman zaman kazanımlarının adil dağılımı için çaba harcadığını ileri sürmektedir.

Levanthal, eşitlik teorisinin bazı nedenlerden dolayı yararlılığını kaybettiğinden ve daha kapsamlı bir teoriye yerini bırakması gerektiğinden bahsetmektedir. Eşitlik teorisinin 3 temel sorununun ilki, adalet anlayışının çok boyutlu değil tek boyutlu olmasıdır. İkinci sorun, eşitlik teorisinin yalnızca ödülün son dağılımını dikkate alması ve dağıtımını oluşturan süreçlerden bahsedilmemesidir. Üçüncü sorunsu, sosyal ilişkilerdeki adaletin önemini artırma eğilimli olmasıdır (Leventhal 1978'den akt. Kahraman 2014).

Örgüt içerisinde adalet algılamalarını doğrudan etkileyecek 6 temel kural Leventhal'a göre şu şekildedir (Leventhal 1980);

- Tutarlılık Kuralı: Dağıtım kararlarıyla ilgili alınacak olan kararların birbirleriyle tutarlı olmasıdır.
- Önyargılı Olmamak: Örgüt çalışanlarına karşı dağıtım ve işlemlerde önyargılı olmamak kuralıdır.
- Doğruluk Kuralı: Bilgilerin doğru olması gerekliliği kuralıdır.
- Düzeltibilme Kuralı: Çalışanların alınan bazı kararlara itiraz edebilme ya da bu kararları düzeltirebilme haklarının mevcudiyeti ile ilgili kuraldır.
- Temsilcilik Kuralları: Çalışanları etkileyebilecek kararların alınması sırasında çalışanları temsil edecek kişilerin seçilmesi ve kararların sorulması ile ilgili olan kuraldır.

- Etik Kural: Özellikle dağıtım ve işleme ilgili kararların, çalışanların etik değerlerinin dikkate alınarak verilmesi gerektiği ile ilgili olan kuraldır.

#### **2.2.5.8.Homans'ın (1961) Dağıtım Adaleti Teorisi**

Humans'ın Dağıtım Adaleti Teorisi'ne göre işgörenlerin gereğinden fazla ödüllendirilmesi suçluluğa, gereğinden az ödüllendirilmesi ise iş öfke psikolojisine neden olmaktadır. Dağıtımda eşitliğin sağlanması adalete değil adaletsizliğe yol açmaktadır. Humans dağıtım adaleti için kazanç, kar ve yatırım maliyetlerinin hesaplanarak oluşturulması gerektiğini ileri sürmektedir (İren 2015). Birinin davranışlarının en az bir diğer kişinin aktivitelerini etkilediği görüşü öne çıkmaktadır. Bu teoriye göre mübadelede bulunan kişiler yatırımlarının belli oranında kar beklerler ve beklentilerinin karşılandığı durumlar adil olarak algılanır. İşgörenin kazançları eğer yatırımlarının altında olursa bu durum öfkelenmeye, yatırımlarının üzerinde olursa suçluluğa neden olur (Greenberg ve Colquit 2005 'den akt. Özkılıçcı 2011).

#### **2.2.5.9. Araçsal Model, İlişkisel Model ve Ahlaki Erdemler Modeli**

Araçsal Model'e göre çalışanlar işlemleri denetlemeyi isterler ve işlemlerin denetlenmesi sonuçların beklenileni verme olasılığını arttırmaktadır. 1970'li yıllarda yapılan çalışmalarda kişilerin, denetime sahip olmaları, sıkıntılardan kurtulma da faydalı olacaksa istediklerini, zararlı olacaksa istemediklerini ortaya koymaktadır. İstenen olumlu sonuçlar adaleti desteklemekte, istenmeyen sonuçlarsa algılanan adaletsizliği arttırmaktadır (Uysal 2002).

Adalet duygusu ilişkisel modelde de birey açısından önemlidir ve uygulanan yöntem yöneticiyle çalışanlar arasında pozitif yönde bir ilişki sağlıyorsa adil görülmektedir, eğer ilişkileri olumsuz olarak etkiliyorsa adil olmayan yöntem olarak algılanmaktadır. Bu model bir gruba katılmış olan bireyin özdeşlik duygusu ve bireysel değer edinebileceğini vurgulamaktadır. Prosedürel adalet ile tam olarak açıklanamadığı için bu model örgüt üyeliğinden beklentilere farklı bir bakış ile yaklaşmıştır. Bireyler için fiziksel ödülün ziyade kendi değer duygularına önem verilmesi daha önemlidir. İlişkisel modelde bireyler, sosyal statülerini ve değerlerini ve buna bağlı olarak adillik algılarını ilişkisel üç faktörü dikkate alarak değerlendirmektedirler. Bu faktörler (Bos ve ark. 1997).

- Kişilere taraflı davranışlarda bulunulmaması,
- Kararların kanıtlara dayanılabilir olması,
- Yöneticilerin çalışanlarına kibar, saygılı davranması ve güven olarak tanımlanır.

Ahlaki Erdemler Modeli, Robert Folger tarafından geliştirilmiştir. Bu modele göre, çalışanlar kendilik değerini ve itibarlarını önemsedikleri için adaleti isterler. İlişkisel, Araçsal ve Ahlaki Erdemler Modeli'nin ortak noktası adaletin önemi ve psikolojik gereksinimlere hizmet etme derecesidir (Poyraz ve ark. 2009).

### **2.2.6. Örgütsel Adalet Sonuçları**

Çalışanlar adalete karşı duyarsız değillerdir. Görevlerin, ödüllerin ve cezaların adil dağıtımının yapıp yapılmadığı hakkında ilgilidirler, kendileriyle diğer işgörenleri karşılaştırma eğilimindedirler. Prosedürlerin her çalışana eşit şekilde uygulanıp uygulanmadığını, kendileri hakkındaki kararların alınma nedenlerini öğrenmek isterler. Üstlerinin kendilerine karşı davranışlarını sorgularlar ve tüm bu nedenlere yönelik geliştirmiş oldukları algılara göre davranış gösterirler. Çalışanların olumlu algıları örgütsel bağlılığı, verimliliği, örgüte hizmet etmeye devam kararını ve örgütsel vatandaşlık davranışını geliştirmekte, olumsuz algıları ise örgütsel bağlılığı azaltmakta ya da tamamen yok etmekte, işten ayrılmalara sebep olmakta, verimliliği düşürmekte ve saldırgan davranışlara neden olmaktadır (Cihangiroğlu ve Yılmaz 2010). Algılanan adaletsizlik ayrıca, iş doyumunun, örgütsel güvenin ve iş tatmininin azalması, çalışan sağlığının bozulması gibi negatif davranışsal ve tutumsal sonuçlar doğurmaktadır (Çağ 2011).

Tang ve Baldwin'e (1996) göre yöneticilerin örgütsel kuralları bütün çalışanlara adil bir şekilde ve istikrarlı uygulamaları mümkündür. Eğer işgörenler performans ve başarılarına göre önyargısız ve objektif bir şekilde ödüllendirilebilirlerse prosedür ve dağıtım adaleti algıları da yüksek olacaktır. Bu da daha çok tatmin, örgütsel bağlılık ve kararlara katılımı sağlayacaktır.

Çalışanların adalet algılarının örgütsel sonuçlara etkisi hakkında yapılan birçok araştırmaya göre iş doyumunu, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel

adanma, işyeri saldırganlığı ve işi bırakma, örgütsel adaletin bazı davranışsal ve tutumsal sonuçlarıdır. İş doyumu, işgörenlerin işlerine karşı hissettikleri tepkilerin tümü olarak tanımlanabilir ve işin birçok yönünü etkilediği için adalet algısı iş doyumu üzerinde etkili olmaktadır. Araştırmalara göre dağıtımsal ve işlemsel adalet algısının iş doyumu üzerinde etkisi bulunmaktadır (McFarlin ve Sweaney 1992).

Yapılan çalışmalar, örgütsel adalet türlerinin örgütsel ve kişisel sonuçlara etkilerinin farklı olduğunu göstermektedir. Alexander ve Ruderman (1987), prosedür adaletinin iş tatmini, yönetimin değerlendirilmesi ve algılanan çatışmayla daha fazla ilişkili olduğunu, Folger ve Konovsky (1989) ise prosedür adaletinin yöneticiye duyulan güven ve örgütsel bağlılıkla, dağıtım adaleti algısının ücret artışından duyulan güvenle ilgili olduğunu ortaya koymuşlardır. Konovsky ve arkadaşları (1987), prosedür adaletinin ücret tatminine değil, örgütsel bağlılığa etki ettiğini, dağıtım adaleti için ise bunun tersinin söylenebileceğini tespit etmişlerdir (Demirel 2012).

Örgütsel adalet algısının yüksek olması, öğrenme motivasyonu, işte kalma niyeti, ücret memnuniyeti, işi yerine getirme, örgütsel destek algısı, inisiyatifi ele alma davranışı, güdülenme ve örgütsel moral algılarını yükseltmekte, duygusal tükenmişlik, şiddet, örgüte karşı geliştirilen olumsuz tutumlar, geri çekilme, çatışma ve şikayet gibi istenmeyen davranışları azaltmaktadır (Özcan 2014). Ayrıca işgörenler, örgütlerinde adaletsizliği algıladıklarında istekli olarak yaptıkları işleri artık istekli bir şekilde yapmamakta veya saklama eğilimine girmektedirler (Meydan ve ark. 2011).

Adalet algısı yüksek olan örgütlerde, lider üye değişimi yüksek olduğu için liderlik etkindir. Bu tarz örgütlerde örgütsel kimlik algısı, işbirliği, karar alma süreci ve katılım yüksek, ödüllendirme ve cezalandırma adil ve örgütsel sorunlar az, örgütün yeniden yapılanması kolaydır. Örgüt politikaları kolay bir şekilde uygulandığı için örgüt etkili ve çekicidir. Ayrıca adalet algısının yüksek olması örgütlerde değerlendirmelerin objektif olmasını ve otoriteye daha az başvurulmasını sağlamaktadır (Özcan 2014).

## 2.3. Duygusal Emek

### 2.3.1. Duygu Kavramı ve Özellikleri

Duygu kavramı, 1800'lü yılların sonlarından itibaren üstünde çalışma yapılan ve farklı fikirler öne sürülen bir sahadır. Günümüzde oldukça geniş bir kullanım alanına sahiptir. Duygusal açıdan insanoğlunu incelemek ve türlü etkilerini tahmin edebilmek literatürde oldukça ilgi çeken bir alan olmasına rağmen, iş hayatındaki duyguların, psikolojik, kültürel ve sosyal açıdan yeterince incelenmediği görülmektedir. Fakat 1980'li yıllardan sonra, duyguların iş hayatındaki konumu ve kurum başarısındaki rolü artarak tartışılmaya başlanmıştır (Seçer 2005).

Duygular doğal ve çeşitlidirler ve her insan farklı duyguları tecrübe ettikleri için farklı biçimlerde açıklayabilir (Burgess, Pugh ve Sevigny 2006'dan akt. Akçay ve Çoruk; 2012). Ancak tek tip olmamasına ve farklı türlerde ortaya çıkmasına rağmen duyguların aşağıdaki şekilde ortak özellikleri de bulunmaktadır (Konrad ve Hendl 2003'den akt. Titrek 2007):

- Duygu dünyası önceden tespit edilemez, duygular kendiliğinden, irade dışında gelişir.
- Herhangi bir duyguya kapılındığı zaman aynı anda heyecan da hissedilir.
- Duygular bazen hoş olabilir, bazen de hoş olmayabilir.
- Duygular kendini beden diliyle ve yüz hareketleriyle (jest ve mimiklerle) dışa yansıtır. Arzuları, amaçları ve hareketleri etkiler.

Cooper ve Sawaf'a göre (1999), duyguların etkin şekilde kullanımı bireysel ve yönetsel başarıya katkı sağlamaktadır. İhtiyaçtan çok duygu, mantık sürecini karıştırırken, ihtiyaçtan eksik duygu ise akıl yürütmeye mani olma ve felce uğratma gibi problemler yaratmaktadır. Duygular; yaratıcılığı, öğrenmeyi ve yenilikçiliği özendirir, güven oluşturur, motive eder, geri bildirim sağlar, muhakemeyi hızlandırır, ahlaki değerleri harekete geçirir, otorite olmadan nüfuz oluşturmayı sağlar, berraklık kazandırır (Ural 2001). Duygular, vücut ile ilgili bileşenleri ortaya konulduğunda biyolojik, düşünsel özellikleri anlatmaları açısından bilişsel, duyguların eyleme

dönüşmesi göz önüne alındığında ise davranışsal olarak tanımlanmaktadır (Langelier 2006).

Dökmen (2000) genel olarak duyguların, bireyin doğaya ve topluma uyum sağlama işlevini sağladığını belirtmektedir. Goleman (1998) duyguları, bireyin öğrenme potansiyelini harekete geçiren, soru sormasını sağlayan ve öğrenileni pratiğe geçirerek neticesinde kişinin öğrenmesini sağlayan, kapasitesini geliştiren, bilinmeyeni aramaya iten ve tavır almasını sağlayan özellikler olarak tanımlamaktadır. Cooper ve Sawaf'a (1999) göre ise duygular, kişinin içinde yükselen değerleri harekete geçiren ve davranışlarını şekillendiren enerji akımlarıdır ve dışarı yayılarak başkalarını etkilemektedir (Ural 2001). Duygu olgusu bireyin kendi içinde gerçekleşen değerlendirme süreciyle beraber fizyolojik değişime neden olmakla birlikte, dışsal dünyada da kendisini ortaya koymaktadır. Bu yüzden duygular sosyal ortamlarda ve doğal olarak çalışma hayatında da oldukça önemlidir (Barutçugil 2002).

Farklı iletişim çalışmalarına göre duygu sosyal bir kavramdır. Gofmann'ın (1963) yaklaşımı, organizasyonlar içerisinde duyguyu anlamaya yardımcı olacak sosyal yapı perspektifinden özellikle önemlidir. Gofmann'a göre işgörenler kendi duygularıyla örgütün belirgin ve karmaşık kurallarına ilişkin olanları gerçekleştirmeye çalışan örgütsel aktörlerdir. Duygu örgütsel ve sosyal normlar, kültürel olarak belli dilsel etiketler ve sürekli etkileşim halinde olan oyuncular, yöneticiler ve izleyenler ile etkileşime bağlı bir performanstır (Tracy 2000).

İnsan yaşamının önemli bir parçası olan duyguların iletilmesi, hayatımızın günlük süreçlerini yerine getirebilme açısından, sürekli iletişim halinde olan sağlık çalışanları içinse ayrıca mesleki başarı ve hizmet verdikleri kişilerin memnuniyeti bakımından önemlidir.

İşverenler ve yöneticiler bakımından işletmenin karının artmasını sağlamak için duyguların iyi yönetilmesi gerekmektedir. İşverenler veya yöneticiler, işletmenin karını arttırmak için çalışanlardan işin gerektirdiği duyguları sergilemesini beklemekte ve onların gerçek duygularını önemsememektedir. Bu bakımdan post modern yaklaşımla beraber çalışanlar mekanikten insan işçiye geçmişlerdir fakat duyguları, yalnızca işletmeye kar getirdikleri müddetçe önemli olduğu için gerçek duyguları göz ardı edilmiştir. Duyguların yönetimini farklı şekilde açıklayan bir başka yaklaşıma

göre ise, işgörenlerin duyguları yönetebilmesi, onların başarı hislerinin ve işe bağlılıklarının artması, statülerinin ilerlemesi ve iyi ilişkiler geliştirmesi gibi manevi kazanımlarla prim, maaş artışı gibi maddi kazançlara da dayanmaktadır (Gürsoy 2016).

Çalışma hayatında duyguların daha da önemli bir hale gelmesiyle beraber işgörenlerin işletme stratejilerine ve politikalarına uygun olan duyguları göstermesi beklenmektedir. Duyguları farklı olup, o an hissetmeseler ya da inanmasalar bile beklenen duyguları sergilemesi istenen işgörenlerin duyguları “araç”tır ve örgütün beklentileriyle uyduğu müddetçe çalışanın kendisi de örgütte fayda görecektir (Onay 2011).

### **2.3.2. Emek Kavramı**

TDK’da emek kelimesi “bir işin yapılması için harcanan beden ve kafa gücü” olarak tanımlanmaktadır (www.tdk.gov.tr 20 Mayıs 2017). Marks (2003) ise emek kavramını, bireyin kendisinde bulunan, ne şekilde olursa olsun bir değer üretirken sarf ettiği ussal ve fiziksel kabiliyetlerin tümü olarak tanımlamaktadır. Ayrıca emek üretim faktörlerinden birisidir ve anayasanın 55. maddesinin 1. fıkrasında “emek ücretin karşılığıdır” şeklinde ifade edilmektedir (Yeni 2015).

Emek ekonomi için geleneksel iktisadi düşünceden beri ayrı bir öneme sahiptir. İktisadi bakımdan, fiziksel ya da zihinsel güce dayanarak insanların ihtiyaçlarını karşılamak için gelir elde etme niyetiyle ortaya koydukları insan çalışmaları olarak da tanımlanan emeğin bu kadar önemli olmasının nedeni, diğer tüm üretim faktörlerinin, emeğin çevresinde şekilleniyor olmasından ortaya çıkmaktadır (Tiryakioğlu 2008).

Emek karşılığı olarak çalışmak, sadece fiziksel gereksinimleri karşılamak için değil, sosyal gereksinimlerin karşılanmasını da kapsamaktadır. Bu bakımdan “iş” in sosyal gereksinimleri de karşılıyor olması onun toplumsal bir boyut kazandığını da göstermektedir (Güzel 2008). Sosyolojik olarak, emeğin toplumsal bir nitelik göstermesi, iş yaşamının yalnızca üretim sürecindeki verimlilik ve etkinlik ile sınırlı olmadığını göstermektedir. İş yaşamının toplum yaşamı üstündeki etkilerini de göz önüne almak gerekmektedir. Bu açıdan iş yaşamı yalnızca maddi gereksinimleri değil aynı zamanda maddi olmayan gereksinimleri de karşılamaktadır (Güzel 2008).

### 2.3.3. Duygusal Emek Tanımı ve Gelişimi

Günümüzde iş dünyasındaki giderek artan rekabet, müşterilerin önemini arttırmış ve örgütlerin merkezine koymuştur. Hizmet sektörü açısından ise müşteri bugün çok daha önemli bir yerdedir. Müşteri odaklı olarak hizmet veren örgütlerin başarısı müşteri memnuniyetinin sağlanabilmesinden ve sundukları hizmetin kalitesinden kaynaklanmaktadır. Daha iyi müşteri odaklı hizmet verebilmek, çalışanlardan beklenen duygusal talepleri de arttırmaktadır. Müşterilerin beklentileri doğrultusunda daha önce belirlenmiş rol kalıplarına uygun davranmak örgütlerin çalışanlarından beklentisi haline gelmiştir. Çünkü müşterilerin memnuniyetinin sağlanabilmesi işletmeler için sürdürülebilir rekabet anlamına gelmektedir. Bu yüzden müşteri memnuniyeti için sunulan hizmet kadar işgörenlerin davranışları ve hizmetin sunulmuş şekli de önemli hale gelmektedir. Hizmet sektörü çalışanlarından müşterilerin beklentisi doğrultusunda duygularını düzenlemelerinin beklenmesinin sebebi de budur. Örgütsel davranış alanında duygusal emek yeni bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Gürel ve Bozkurt 2016).

Hizmet sektörünün de son yıllarda hızlı bir şekilde büyümesiyle duygusal emek çoğu hizmet alanı ve mesleğin yaygın ve vazgeçilmez bir bileşeni olarak dikkat çekmektedir. Örgütsel davranış ve alt disiplinlerindeki araştırmaların odaklandıkları bir konu olan duygusal emek, duygu ve emek kavramlarından hareketle “insanın bilinçli olarak girdiği çalışma sürecinin, kendi iç dünyasında uyandırdığı izlenim” olarak nitelendirilebilir (Basım ve Begenirbaş 2012). Duygusal emek, özellikle müşterilerle direk iletişim halinde bulunan çalışanlar için işin nasıl bir duygu ile yapılıp ve sunulacağı hakkında en önemli element olarak görülmektedir (Jones 2001).

İlk kez Hochschild (1983) tarafından ifade edilen duygusal emek kavramı, “iş gereği, duyguların herkes tarafından gözlenebilecek biçimde düzenlenmesi ve bu yönde mimikleri ve jestleri kullanarak gösteride bulunulması” şeklinde tanımlamış ve “duygusal emeğin bir ücret karşılığında alınıp satılabilen bir mala dönüştüğünü” dolayısıyla bir mübadele değeri olduğunu belirtmiştir. Ashforth ve Humphrey (1993) ise Hochschild’ den farklı olarak duygusal emeğin duyguların yönetiminden ziyade, gözlemlenebilir davranışlardan oluştuğunu belirtmişlerdir. Çünkü karşıdaki birey tarafından gözlemlenebilen ve dikkat edilen unsur davranışlardır, bu sebepten de davranışın altında yatan duyguların yerine davranışın kendisi odağa alınmalıdır.

Kavram Grandey (2000) tarafından ise, örgütsel amaçlara uyum sağlamada hem içsel hislerin hem de dışsal ifadelerin düzenlenmesi süreci olarak tanımlanmıştır. Hochschild' in ardından bu alandaki araştırmalar artmış ve kavramın tanımlanması, ölçülmesi, kavramı etkileyen ve kavramın etki ettiği düşünülen birçok değişkenle arasındaki ilişki araştırmalara konu olmuştur (Bağcı 2015).

Asforth ve Humprey'e (1993) göre duygusal emek, hislerin içsel yönetiminden ziyade gözlemlenebilir davranış örüntüsüdür. Duygusal emek kavramı, kişilerarası iletişim sırasında örgüt tarafından sergilenmesi istenilen duyguların, işgörenler tarafından gösterilebilmesi için harcanması gereken gayret, bu çabayı planlama ve kontrol gereksinimleri olarak da değerlendirilebilir (Morris ve Feldman 1996).

Diğer bir bakışa göre ise duygusal emek, karşımızdaki bireyi anlamak için onun davranış, sözleri ve hareketlerinden vardığımız sonuçlara göre, kendi gerçek hislerimize değer vermeden, belki de sergilemekten çekindiğimizden bastırdığımız duygusal çalışma stratejisidir (Kleinman ve Coop 1993'den akt. Basım ve Begenirbaş 2012). Duygular psikolojik olduğu kadar aynı zamanda sosyal de birer olgudur ve sosyal ortama göre değişiklik gösterebilir. Bu durum da duyguların örgütsel ortamda dikkate alınmalarının hem zorunlu hem de örgütsel amaçlar çerçevesinde yararlı olduğunu ortaya koymaktadır (Seçer 2005).

Kişilerin ne hissettiklerinin çalışma hayatının bir parçası konumuna gelmesi, duygusal emek kavramının daha fazla araştırılmasını da beraberinde getirmektedir (Chen vd. 2012). İşgörenlerin yaptıkları iş gereği, duygularını karşısındaki kişiler tarafından gözlenecek şekilde düzenleyerek ortaya koydukları beden ve yüz ifadeleri duygusal emek olarak adlandırılmaktadır. Duygusal emek, yüz ve vücut ifadeleri ile gösterilebilirken, çalışanların konuşurken ses tonlarına ve davranışlarına yansıyan her türlü gayret de duygusal emek kapsamında değerlendirilmektedir. Bu bakımdan bireyin göstereceği duygusal emeğin sıklıkla yüz yüze görüşme ve konuşma sırasında sergilenen bir tutum olarak, karşısındaki bireyler (alıcılar, müşteriler vb.) üzerindeki etkisi oldukça önemlidir (Begenirbaş ve Meydan 2012).

Çalışma yaşamında duyguların yeri 1980'li yıllardan itibaren gündeme gelmeye başlamıştır. İşte duyguların varlığı ve dışa vurum şekli, örgütlerin performanslarında duyguların rolü ve duyguların insan hayatındaki yeri dikkat çeken

konular olmuştur. Ayrıca iş doyumu ve motivasyon gibi araştırma alanları da bireyin işi ile ilgili hissettiklerini açıklamakla ilgilidir. Son zamanlarda önemi artan bir konu olan, müşteri ya da karşıdaki bireye karşı ortaya koyulan davranışlardaki duygusal etmenler veya bu tavırların nedeni de çalışılan yerde duygu kavramını farklı bir yanılla ele almayı değerli hale getirmiştir (Kaya 2009).

Duygusal emek kavramı bir örgütte çalışanın rollerinden bir tanesi olarak kabul edilmekte ve yönetimin belirlediği birtakım hislerin gösterilmesi veya ortaya çıkması istenmeyen kimi duyguların gizlenmesine dönük gayretleri ifade etmektedir. Örgütler duygusal gösterimlere ilişkin bazı beklentilere sahiptir, çünkü çalışanların müşteri duygularını etkilemek için duygusal emek sergilemeleri sayesinde örgütsel hedeflere ulaşmak mümkündür. (Diefendorf ve Gosserand 2003).

Bir bakımdan, çalışanların görevlerini yerine getirirken, çoğunlukla yazılı olmayan fakat göstermeleri gereken isimsiz görevler olan duygusal emek kavramı, son yıllarda sağlık sektöründe hasta memnuniyeti açısından önemini arttırmıştır. Duygusal emeğin yoğun olarak kullanıldığı sağlık sektöründe rol çatışması, tükenmişlik gibi olumsuz sonuçların ortaya çıkmasını engellemek, çalışanların duygusal dünyaları ile yaptıkları iş arasında anlamlı bir bağ kurarak daha verimli ve etkili çalışmalarını sağlamak, çalışanların sağlığı ile sağlık sektörünün ve mesleğin geleceği açısından önemlidir.

#### **2.3.4. Duygusal Emek Boyutları**

Duygusal emeğe ait yazın incelendiği zaman, duygusal emeğin öncelikle iki alt bileşeni olarak yüzeysel ve derinden davranışların ele alındığı görülmektedir (Hochschild 1979). Sonraları Ashforth ve Humphrey (1993), bu süreçte işgörenlerin gerçekten hissedebileceği davranışlar olabileceğini de düşünerek, Hochschild' in yaklaşımına samimi davranışlar olarak üçüncü bileşeni eklemiştir (Bağcı ve Bursalı 2015).

Örgütlerde çalışanlar tarafından gösterilmesi gereken duygu eksenli davranışlar farklılık göstermektedir. Duygu bireyin davranışlarına yansıttığı ve hissedip yaşadığı bir histir. Beklenen, arzu edilen duyguyla kişinin hissettiği duygu farklı ya da aynı olabilir veya geliştirilmesi gerekebilir. Örgüt çalışanın işi gereği göstermesi gereken duyguyla gerçekte hissettiği veya hissetmesi gereken duygu farklı

olabilir ve bu farklılık uyum sağlayıcı tepki şeklinde adlandırılan duyguda uyumsuzluk durumunu ortaya çıkaracaktır (Kurt 2013).

#### **2.3.4.1. Yüzeysel Davranış**

Yüzeysel davranış (surface acting) kavramı, kişinin içsel duygu durumlarını değiştirmeden duygu ifadelerini değiştirmesini içerir. Çoğu hizmet sektörü çalışanlarının örgütlerinin, çalışanlarına duyguların olumlu gösterimlerini zorunlu tutması nedeniyle sahte gülümsemeleri yüzeysel davranışa örnek olarak verilebilecek bir davranış tarzıdır. İşgörenler sahte duyguları sergilediklerinde kendi içsel duygularını değiştirmeden örgütleri tarafından istenilen duyguları dışarı yansıtmış olurlar (Cheung ve Tang 2009'dan akt. Eroğlu 2014). Yüzeysel davranış genelde olumsuz olan duyguları bastırarak davranışa dökmek ve olumlu duygular içindeymiş gibi davranmaya çalışmayla ilgilidir. Çünkü çalışanlardan istenen müşterilere karşı olumlu şekilde tavır sergilemeleridir. Bir başka deyişle yüzeysel davranışta, çalışanlar gerçekte olan duyguları yerine davranışlarını değiştirmektedir ve bu davranışı örgüt kurallarına uyarak işlerini korumak için yapmaktadırlar. Bu çalışanın hiçbir duygu hissetmediği anlamına gelmemekte, çalışanın duygularının hissettiklerinden farklılaştığı anlamına gelmektedir (Grandey 2000'den akt. Genç 2013).

Yüzeysel davranışı Hamlet oyunundan yola çıkarak anlatan Hochschild (1983), aktörün dışarıdan görünümünü değiştirebilmek için bedenini hareket ettirdiğinden bahsetmektedir. Bu sırada aktör dışsal görünümünü duyguları ile hareket ederek değil rolü gereği ortaya koymaktadır. Hochschild, hazırlanmış bir duyguyu içsel şekilde hissetmeden rolü gereği hissediyormuş gibi davranarak arzulan duyguların sergilenmesine yüzeysel davranış adını vermektedir. Burada yapılan yalnızca bir izlenim yöntemidir (Yeni 2015).

Kişinin kendisini duygusal olarak düzenlemesinin özellikle davranışsal boyutunu teşkil eden davranış şekli yüzeysel davranıştır. Yüzeysel rol yapma, Ekman ve Friesen' in (1971) ortaya attığı kültürel olarak öğrenilmiş gösterim kurallarının iş bağlamına yansması şeklinde de görülebilir (Çukur 2009).

#### **2.3.4.2. Derinlemesine Davranış**

Bir kişinin hissedip sergilediği duygularla uyuşabilmek için harcadığı aktif çabayı ifade eden derin davranış, içsel duyguların ortaya koyulması için gereken duygulara uyumun sağlanması gerekliliği anlamına gelmektedir (Zapf vd. 1999). Samimi ve gerçek görünmek için gösterilmesi gereken duyguları hissetmek amacıyla bir aktörün geçmişteki anılarını ya da hayal gücünü kullanarak rol yapma yöntemini uygulaması üzerine kurulmuş olan derin davranış, Dijk ve arkadaşlarına (2009) göre doğal ve samimi şekilde hissedilen duygulardan farklıdır. Derin davranış kavramına göre, işgörenlerin müşterilerin beklentileri doğrultusunda hissedilen duyguları yönetmeleri gerekmektedir (Eroğlu 2014).

Derinden davranış, bireyin gerçekten hissettiği duygularla kendisinden sergilemesi istenen duygular arasında farklılık olması durumunda çaba sarf ederek ve geçmişteki deneyimlerini kullanarak duygularını beklenen şekilde düzenlemesidir. Yüzeysel davranış ise kişinin, o anda kendisinden istenilen duyguları hissetmese de dış görünüşünde bazı değişikliklerle (yüz ifadesi ya da ses tonu gibi) hissediyormuş gibi davranmasıdır. Bu durumda işgörenin gerçekte hissettiği duygularla kendisinden beklenen duygular arasında bir uyumsuzluk olmaktadır (Chu 2002).

Derinden davranış var olan veya hissedilen duyguların önceden ayarlanmasını ifade etmektedir. Çalışan birey, derinden davranışta hissettiği (ya da hissetmediği) duyguları yüzeysel davranıştaki gibi davranışa yansımaları sırasına göre ayarlanmanın yerine, hissedilmesi beklenen duyguları ortaya koyabilmek için baştan çaba harcamaktadır (Çukur 2009).

#### **2.3.4.3. Samimi (Doğal/Gerçek) Davranış**

Hizmet çalışanları derinden ve yüzeysel davranış haricinde, duygularını kendiliğinden veya doğal yolla herhangi bir rol sergilemeden de ifade edebilirler. Samimi (doğal/gerçek) davranış, işgörenin hizmeti verdiği esnasında müşteri ile etkileşimdeyken örgütün beklediği gösterilmesi gereken duyguları ve zorunlu davranışları örgütün isteği olduğu için değil kendi içinden gelip, doğal olarak o duyguları hissettiği için sergilemesidir (Ashforth ve Humphrey 1993). Samimi davranış işgörenlerin göstermek zorunda olduğu duyguları zaten hissetmeleri durumunda ortaya çıkan davranış şeklidir (Oral ve Köse 2011). Mesela yaralı bir çocuk

için sempati duyan bir sağlık personelinin sahte hareketler yapma gereksinimi bulunmamaktadır. Bu yüzden Ashforth ve Humphrey'e göre (1993), çalışan tarafından ortaya koyulması istenen duyguların samimi ve içten olarak hissedilmesi ve yansıtılması samimi davranış türüdür ve bu kavram duygusal emeğin üçüncü şeklidir (Ünlü ve Yürür 2011). Duygularını bu şekilde ortaya koyan işgören, alıcı kişilere rol yapmak yerine, sahte davranışlardan kaçınarak karşısındaki kişiye yardım etmeye hazır ve olumlu duygular içerisinde olduğundan bu şekilde davranış sergilemektedir.

Bu boyut Hochschild (1903) tarafından pasif derinden rol yapma, Rafaelli ve Sutton (1987) ile Mann (1999) tarafından duygusal harmoni, Ashforth ve Humphrey (1993) tarafından samimi davranış ya da doğal duyguların sergilenmesi, Zapf (2002) tarafından ise otomatik duygusal düzenleme şeklinde adlandırılmaktadır. Tüm bu yaklaşımların ortak noktası, işgörenin duygusal emek sürecinde aktif bir duygusal düzenleme yapmadan ortaya koyduğu duyguların gösterim kurallarıyla uyumlu olma durumuna işaret edilmesidir (Çukur 2009).

1993 yılında Ashforth ve Humphrey tarafından yapılan çalışmaya göre samimi davranışta işgörenler çok az duygusal emek harcamaktadırlar. Morris ve Feldman'a göre ise (1996) çalışanların örgütün istediği duyguyu sergileyebilmeleri için azda olsa belli bir miktar duygusal emek sarf etmek zorunda kaldıkları ifade edilmektedir (Yeni 2015).

### **2.3.5. Duygusal Emek Kavramıyla İlgili Yaklaşımlar**

Duygusal emek kavramını daha iyi anlayabilmek için bu kavramı farklı yönlerden ele alan yaklaşımlara değinilmelidir. Duygusal emek kavramıyla ilgili yapılan yerli ve yabancı çalışmalar incelendiğinde üzerinde durulan dört temel yaklaşımın olduğu görülmektedir. Bu yaklaşımlara sırasıyla aşağıdaki şekilde yer verilecektir:

- Hochschild yaklaşımı
- Ashforth ve Humphrey yaklaşımı
- Morris ve Feldman yaklaşımı
- Grandey yaklaşımı

### 2.3.5.1. Hochschild Yaklaşım

Hochschild, “The Managed Hearth: Commercialization of Emotions” (1983) adlı eserinde ilk kez duygusal emek kavramını ortaya koymuş ve birçok araştırmacının dikkatini bu konuya çekmiştir. Hochschild’ a göre hizmet sunma konumunda olan çalışanlardan, uygun duygusal tepkiler göstermeleri hakkında genel beklentiler bulunmaktadır. Bu beklentiler hissedilmesi gereken duyguların süresini, amacını, çeşitliliğini ve yoğunluğunu belirleyen norm veya hissedilen kurallara sebep olmaktadır. Bu nedenle uçuş görevlilerinin neşeli cana yakın, cenaze görevlilerinin hüzünlü ve ciddi, hemşirelerin ise anlayışlı ve yardımsever olması beklenir (Yalçın 2012).

Hochschild (1983) duygusal emek kavramını, görevinin bir kısmı olarak net bir şekilde gözlemlenebilir ve istenilen yüz ve beden göstergelerini kullanarak hislerin yönetimi olarak tanımlamaktadır (Çaldağ 2010).

Hochschild’e göre çalışanlar yüzeysel ya da derinlemesine davranış gösterirlerken belirli derecede bir efor sarf ederler (Köksel 2009). Hizmet sektöründe bulunan işgörenler çalışmalarını karşılığında maaş alırken, müşterilere karşı uygun davranışları gösterip, uygun olmayanları gizlemektedirler ve işlerinin gerektirdiği şekilde davranırken aslında rol yapmamaktadırlar. Uygun bulunan ya da bulunmayan davranışlar örgüt tarafından “Duygusal Davranış Kuralları” (Emotional Display Rules) ile belirlenir. İşgörenlerin duygusal davranış kurallarını gerçekleştirme sırasında duyguları üzerindeki kontrolleri beklenir (Smith ve Gray 2001).

Hochschild, duygusal emek gerektiren mesleklerin üç temel özelliği olduğunu belirterek duygusal emek teorisine bir diğer katkıda bulunmaktadır. Duygusal emek ihtiyacı bulunan meslekler, insanlarla yüz yüze ve sözlü olarak iletişimde bulunulmasını, müşterilerin duygularını etkilemek durumunda olunmasını ve örgütün çalışanlar üzerinde duygusal anlamda denetim sahibi olunmasını gerektirmektedir. Hochschild, duygusal emek gerektiren altı meslek grubunu, sosyal çalışanlar, anaokulu öğretmenleri, sağlık çalışanları, uçuş mürettebatları, yemek sektörü çalışanları ve satış görevlileri olarak belirtmektedir. Hochschild, kategorize ettiği bu meslek grupları dışındaki mesleklerin duygusal emek davranışına ihtiyacı olmadığını savunmaktadır (Değirmenci 2010).

Hochschild, birçok meslek dalının bireylerin duygularını yöneterek önceden belirlenmiş kalıplar dahilinde müşterilere sunmalarını gerektirdiğini belirtmektedir. Bu mesleği yapan kişilerinse duyguları, iş hayatının önemli bir parçası olmakta ve harcadıkları duygusal emek iş yerlerindeki performanslarını direkt etkileyen bir faktör halini almaktadır (Smith ve Gray 2001). Hochschild'in duygusal emek ile ilgili ilk bulgusu, sonuçları ile ilgilidir. Müşteriyle karşı karşıya iken, çalışan bireylerin psikolojik durumları nasıl olursa olsun müşteriye daima olumlu tutum içinde olma sorumluluğu çalışanlarda hissetmedikleri duyguları göstermek ya da bu duyguları samimi bir şekilde hissetmek için çaba göstermek zorunluluğu yaratmaktadır (Smith ve Gray 2001).

### **2.3.5.2. Ashforth ve Humphrey Yaklaşımı**

Hochschild işgörenlerin yüzeysel ya da derinlemesine davranış sergilerlerken belirli bir efor sarf ettiklerinden bahsederken, Ashforth ve Humphrey ise işgörenlerin bir zaman sonra bu duruma alışabileceklerini öne sürmektedirler. Yani işi gereği yüzeysel ya da derinlemesine davranış göstererek sürekli olarak duygusal emek sarf eden işgörenler bir süre sonra bu davranışları herhangi bir efor harcamadan otomatik olarak gösterebileceklerdir. Böylece sahte davranmasına (yüzeysel davranış) ya da duygularını düzenleyerek duruma uygun hale getirmeye çalışmasına (derinlemesine davranış) gerek bulunmamaktadır. Normalde hissettiği duyguyu yansıtması yeterlidir. Hochschild'in ortaya koyduğu yüzeysel ve derinlemesine davranışa ek olarak Ashforth ve Humphrey samimi davranış kavramını ortaya atmışlardır. Çalışmacılar duygusal emeğin bir çeşit izlenim yönetimi olarak da düşünülebileceğini ifade etmişlerdir, çünkü duygusal emek sergileyen işgören karşı tarafta belli bir izlenim oluşturmak için davranışlarını kasıtlı olarak yönlendirmektedir. Ayrıca yazarlar duygusal emek sürecinde hangi davranış türünün gösterildiğinin yanında gösterilen davranışın ne kadar samimi algılandığının da önemli olduğunu, çünkü bu durumun davranışın kalitesini ifade edip karşı tarafta nasıl bir etki uyandıracakını belirlediğini ifade etmektedirler (Köksel 2009).

Ashforth ve Humphrey (1993), hizmet sektörü açısından duygusal emeğin önemli olmasını dört faktöre bağlamaktadır. Bu faktörlerden ilki, bir örgütte müşterilerle iletişim halinde olan personel, örgütte müşteriler arasında bir nevi köprü görevi görmekte, örgütü dışarıya karşı temsil etme görevini üstlenmektedir. İkincisi,

hizmet faaliyetleri genelde hizmeti sunan işgörenle müşteri arasında yüz yüze iletişimi içermektedir, duygusal emek gerektiren işler, müşterilerle yüz yüze veya sözlü iletişimi içeren işlerdir. Üçüncü faktöre göre ise, hizmet süreci, müşterilerin de bu sürecin bir parçası olmaları dolayısıyla belirsizlik içeren bir süreçtir. Yani hizmeti sunan ve alan arasındaki ilişki dinamik ve değişken bir yapıya sahiptir. Dördüncüsü ise hizmet sektöründe müşterilere sunulan hizmetlerin genelde soyut değerler olmaları, dolayısıyla hizmet kalitesinin ölçümünün ve müşteriler tarafından değerlendirilmesinin oldukça zor olmasıdır. Bahsedilen dört faktör hizmet sektörü çalışanlarının müşteri ilişkilerinde neden belirli kurallar dahilinde davranmaları ve duygusal emek sarf etmeleri gerektiğini ortaya koymaktadır (Ashforth ve Humphrey 1993).

### **2.3.5.3. Morris ve Feldman Yaklaşımı**

Morris ve Feldman'ın tanımıyla duygusal emek, kişiler arası ilişkilerde örgüt tarafından istenilen duyguları ortaya koyabilmek için harcanan çaba, planlama ve kontroldür. Buna göre bireyin göstermesi gereken duyguyla o an hissettiği duygu aynı olsa bile, tam olarak örgütün istediği duyguyu ortaya koyabilmesi için belirli bir miktar çaba sarf etmesi gerekir. İster derinlemesine, ister samimi ya da yüzeysel davranış gösteriyor olsun, bir çalışanın iş yerinde duygularını kullanması duygusal emek gösterdiği anlamına gelmektedir. Çünkü bu noktada bireyin hissettiği duyguyu nasıl dışa vurduğu konusu da önemlidir. Kişi göstermek zorunda olduğu duyguyu gerçekten hissediyor olsa bile bu hislerini hangi davranışlarla karşı taraftaki bireye yansıtacağı kişinin inisiyatifiyle değil duygusal davranış kurallarıyla belirlenir. Dolayısıyla kişinin duygularını örgütün istediği şekilde davranışlara dökebilmek de bir emek işidir (Köksel 2009). Bu yaklaşım etkileşimci bir yaklaşımdır ve bireyin duygusal davranışlarının içinde bulunduğu çevresel koşullardan etkileneceğini vurgulamaktadır. Yani duygusal emek, işgörenlerin devamlı olarak muhattap olduğu müşterilerle, iş arkadaşlarıyla ve halkla iletişim durumunda olmasını gerektiren görevler için kritik derecede önem gerektirmektedir. Ashforth ve Humphrey (1993) bunun sebebini aşağıdaki gibi özetlemektedir (Yürür ve Ünlü 2011).

- Alıcılarla sürekli iletişimde ön büro personeli, örgüt-müşteri ara yüzünde bulunur. Bu sebeple de alıcılara kurumu temsil eder ve müşteriler

çoğunlukla aldığı hizmetin kalitesini, bu hizmeti sunan çalışanın davranışları ile eşleştirmektedirler.

- Hizmet alışverişi çoğunlukla işi sunan çalışan ile alıcı arasında yüz yüze etkileşimi doğurmaktadır. Hizmet örgütlerinde yönetim, hizmet sunumunun uygun ortamlarda olması için ihtiyaç duyulan örgütsel düzenlemeleri yerine getirmekle sorumludur, fakat bu kurumlarda alıcı ve işgören arasındaki karşılıklı ilişkiler nedeniyle sürekli olan hizmet alışverişi, çalışan ile alıcı arasındaki etkileşim tarafından belirlenmektedir. Bu etkileşime bağlı olarak müşterinin davranışı, hizmeti sunan çalışanın duygusal emek davranışlarını da etkilemektedir.
- Hizmet alışverişine (encounters) müşterinin de dahil olması sebebiyle bir belirsizlik oluşmaktadır ve bu tip müşteri-çalışan karşılaşmaları genellikle dinamik ve acil bir niteliğe sahiptir. Bu nedenle de müşteri ile yüz yüze ilişki içerisindeki hizmet elemanının, karşılaşması olası ve daha önceden öngörülemeyen durumlarda nasıl hareket edileceğine dair kural ve normlar geliştirmek güçtür.
- Hizmetin elle tutulmayan özelliği, müşteri için kalite değerlendirmesi yapmayı güçleştirmektedir.

Morris ve Feldman duygusal emeğin, iş doyumu ve duygusal tükenmişlik açısından sonuçları ile ilgilenmişler ve bu modelde, gerekli davranış kurallarına gösterilen dikkat, duygusal davranışın gösterilmesindeki sıklık, gösterilmesi gereken duyguların çeşitliliği ve gerçekte hissedilmeyen duyguların gösterimi ile yaşanan duygusal çelişkinin tükenmişlikle doğru orantılı olduğunu yani duygusal emeğin bütün boyutlarındaki artışın tükenmişliği de artıracakını öne sürmüşlerdir. Bunun yanı sıra yalnızca duygusal çelişkinin iş doyumuyla ters orantılı olduğu iddiası ortaya atılmıştır. Bir araştırmayla modelin hipotezlerini test eden Morris ve Feldman da, bu iddiaları destekleyen çıktılara ulaşmışlardır. (Morris ve Feldman 1997'den akt. Öz 2007).

Duygusal emeği dört boyutlu bir kavram olarak ele alan Morris ve Feldman bu dört boyutu, uygun duygusal davranışın gösterilmesindeki sıklık, gerekli davranış kurallarına gösterilen dikkat, gösterilmesi gereken duyguların çeşitliliği ve gerçekte hissedilmeyen duyguların gösterimi ile yaşanan duygusal çelişki olarak tanımlanmıştır. Duygusal davranış gösterimindeki sıklık, yapılan işin ne sıklıkta duygu

gösterimini gerekli kıldığıyla ilgilidir. Bir işin gerekliliği ne denli sık duygu gösterme durumu gerektiriyorsa, örgütteki duygusal davranış kurallarının sayısı da o kadar fazla olacaktır. Gerekli olan davranış kurallarına verilen seçicilik artış gösterdikçe doğru olan duyguyu gösterebilmek için harcanması gereken psikolojik ve fiziksel gayrette artış gösterecektir. Modele göre davranış kurallarına gösterilen dikkati etkileyen iki unsur, duygusal davranışın süresi ve yoğunluğudur. Duygusal davranışın süresi, çalışanların müşteriyle etkileşimlerinin ne kadar sürdüğüyle ilgilidir. Duygusal davranışın yoğunluğu ile kastedilense gösterilmesi gereken duyguların ne kadar önemli ya da güçlü olduklarıdır. Gösterilmesi gereken duyguların çeşitliliğinde ise bireyin vazifesi gereği göstermesi gerektiği farklı duygu sayısı ne denli çok ise duyguları ve hareketlerinde ki denetimi de o miktarda fazla olacak ve daha fazla duygusal harcaması gerekecektir. Duygusal çelişki ise kişinin hissettirmek zorunda olduğu duygusal tepkiyle gerçekte hissettiği duygunun birbirinden farklı olması halinde içine düştüğü durumdur (Köksel 2009).

Bu yaklaşımın temel odak noktası, örgüt tarafından beklenen gösterim kurallarına uyum aşamasında harcanan çabadır. Ashforth ve Humprey'den (1993) farklı olarak, çalışanın hissettiği duygular ile örgütün gösterim kuralları arasında çatışma olmadığı durumlarda dahi hissedilen duygunun örgüt beklentileri doğrultusunda ifade edilebilmesi için bir miktar çaba harcanması gerektiği ifade edilmektedir (Yalçın 2012).

#### **2.3.5.4. Grandey Yaklaşımı**

Grandey (2000) duygusal emeği hem davranışların hem de duyguların örgüt amaçlarına hizmet edecek şekilde düzenlenmesi olarak tanımlamakta ve duygusal emek kavramını bütüncül bir bakış açısıyla sunmaktadır. Daha önce ele alınan üç temel yaklaşımda da duygusal emeğin çalışan üzerindeki olumsuz etkilerinden, özellikle de duygusal çelişki kavramından bahsedilmiştir. Grandey'in yaklaşımına göre ise duygusal emek bir süreç olarak ele alınırsa her aşamasının ayrıntılı bir şekilde analizi yapılarak, duygusal emeğin çalışanların üzerindeki olumsuz etkisi olumlu hale getirilebilecektir. Bu nedenle psikolojide bir süreç olarak ele alınan duygusal düzenlemeyi duygusal emek ile ilişkilendiren Grandey duygusal emeğin daha iyi anlaşılmasını sağlamıştır (Gosserand 2003).

Grandey' e göre (2000) duygusal emek; örgüt ya da iş için gereken davranış kurallarına hitaben, duygusal ifadeyi değiştirmek için duyguları ön plana çıkarma, bastırma veya rol yapmayı içermektedir. Başka bir ifadeyle, hem hissedilen hem de sergilenen duyguların örgütsel amaçlar doğrultusunda düzenlenmesi sürecidir. Grandey, duygusal emeğin farklı şekillerde tanımlandığını ve kavramsallaştırıldığını ifade etmektedir. Örgütsel amaçlar için hem duyguların hem de ifadelerin düzenlenmesi unsuru duygusal emeğin temelini oluşturmaktadır (Grandey 2000'den akt. Kızanıklı 2014).

Grandey (1999) üç yaklaşımın, duygusal emek teorisine katkısını şu şekilde özetlemiştir: Hochschild'in duygusal emek tanımını yaparken kullandığı "müşteri etkileşimi" kavramı duygusal emeğe yol açan bir unsurdur, çünkü çalışanlar müşteri etkileşimi sürecinde duygusal emek sarf etmektedirler. Hochschild (1983) bu yüzden müşteri etkileşimi sırasındaki süreç üzerinde durmaktadır. Ashforth ve Humphrey'in (1993) odaklandığı "gözlenebilen davranışlar" işletmenin bu davranışları nasıl ölçebileceğiyle alakalıdır. İşgörenler davranışlarının çalıştıkları kurum tarafından gözlendiğini anladıkça duygusal emeğe ihtiyaç duymaktadırlar. Çünkü duygusal emek, kurumun belirlediği duyguların müşterilere yansıtılması amacıyla çalışanların verdikleri çabadır. Örgütler, bu çaba neticesinde arzu edilen duyguların yansıtıldığını anlayabilmek için gözlenebilen davranışlara odaklanmaktadır. Bu nedenle "gözlenebilen davranışlar" duygusal emeğin sarf edilme sebebi olarak görülmektedir (Gosserand 2003).

Grandey (1999), duygusal emeğin öncülleri olarak hizmet çalışanının müşteriyle birebir etkileşim özelliklerini almıştır. Bu şekilde ele almasının nedeniyse, Hochschild' in (1983), duygusal emek ihtiyacı yaratan mesleklerin üç özelliğine dayandırmak istemesindedir. Birinci özellik, duygusal emek gösteren çalışanların müşterilerle yüz yüze veya telefonda etkileşim içine girmeleridir, ikincisi bu işgörenlerin, müşterilerin duygularını göz önünde bulundurmaları ve üçüncüsü ise, örgütün bu çalışanların müşterilerle gerçekleşen aktiviteleri üzerinde kontrolleri olmasıdır (Öz 2007).

**Tablo 3: Duygusal Emek Modellerinin Karşılaştırılması (Savaş 2012)**

	<b>1. HOCHSCHILD (1983)</b>	<b>2. ASHFORTH ve HUMPHREY (1993)</b>	<b>3. MORRIS VE FELDMAN (1996)</b>	<b>4. GRANDEY (2000)</b>
<b>Model Türü:</b>	Duyguların yönetilmesi tabanlı	Davranışların yönetilmesi tabanlı	Örgütsel ve bireysel faktörler tabanlı	Karma
<b>Tanım:</b>	“Herkes tarafından gözlemlenebilen bedensel ve mimiksel gösterimler oluşturabilmek için hislerin yönetilmesidir.”	“İşgörenin duygularını yönetiminden çok gözlemlenebilir davranışlar meydana getirme sürecidir.”	“İş süreçlerinde çalışanın belirlenen bu duyguları (davranış kurallarını) sergileyebilmek için sarf ettiği çabadır.”	“Çalışanların örgütün taleplerini yerine getirmek için duygularını düzenleme sürecinde gösterdikleri çabadır.”
<b>Temel Boyutları:</b>	1. Yüzeysel rol yapma 2. Derinden rol yapma	1. Yüzeysel rol yapma 2. Derinden rol yapma 3. Samimi davranış	1. Duygusal gösterim sıklığı 2. Gösterim kuralları için sarf edilen dikkat 3. Duyguların çeşitliliği 4. Duygusal uyumsuzluk	1. Yüzeysel rol yapma 2. Derinden rol yapma
<b>Genel Özelliği:</b>	Duygusal emek örgütler için olumlu sonuçlar doğururken çalışanlar için olumsuz sonuçlar doğurur.	Duygusal emek sadece davranışların yönetilmesidir, çalışanlar üzerinde olumlu ve olumsuz sonuç (duygusal çelişki) doğurabilir.	Her türlü duygu için belli bir çaba düzeyi olmalıdır. Örgütsel ve bireysel faktörler duygusal emek için önemlidir.	Diğer yaklaşımların tüm özelliklerini birleştirmiştir. Duygusal emeği duygu düzenleme süreci olarak görmüştür.

### 2.3.6. Duygusal Emeği Etkileyen Faktörler

Bu çalışmada duygusal emeği etkileyen faktörler demografik ve diğer faktörler olmak üzere iki başlık altında toplanmıştır.

### 2.3.6.1. Demografik Faktörler

- Cinsiyet: Cinsiyet kişilerin toplumdaki rollerini belirlediği öğelerden birisi olarak ele alınmaktadır. Kadınların ve erkeklerin davranışlarıyla ilgili toplumsal beklentiler bireylerin küçük yaşlarından itibaren cinsiyet temeline dayalı bir farklılaşmayla yetiştirilmesine sebep olur. Bu durum ise kadın ve erkeklerde duyguların gösterimi ve duygu yönetimi ile ilgili belirgin farklılıklara neden olur. Örnek olarak çoğu kültür, kadınların öfke gösterimlerini bastırmaları gerektiğini öngörürken mutluluk, üzüntü ve korku gibi duygularını göstermelerini normal karşılamaktadır. Erkekler içinse öfke gösterimleri normal kabul edilmekte, hatta statülerini sağlamlaştıran ya da onları daha da güçlü kılan bir araca dahi dönüşebilmektedir (Solmuş 2004).
- Yaş: Bireyin yaşının artması doğru orantılı olarak deneyimlerinin artmasını da sağlayabilmektedir. Bazı araştırmalarda da yaş ve duygusal emek arasında anlamlı derecede ilişkilerin olduğu bulgulanmıştır. Örnek olarak Gross vd. (1997)' nin araştırmalarında, yaş ile duygu kontrolü ve düzenlemesi arasında pozitif yönde bir ilişki elde edilmiştir. Yani yaş arttıkça duygu kontrolü ve düzenlemesi de artmaktadır (Kaya ve Özhan 2012). Hochschild (1983) de yaşın işgörenlerin duygusal emek performanslarını nasıl etkileyebileceğini araştırmış ve yaşça büyük olan işgörenlerin genç olanlara göre daha geniş duygusal hatıralardan faydalanabileceklerini ve gereken duyguları daha kolay oluşturabileceklerini belirtmiştir. Hochschild (1983) daha yaşlı işgörenlerin duygularını kontrol etmeye daha kolay adapte olabileceklerine ve doğru duyguları gösteremediklerinde ise daha kolay yüz ifadesi takınabileceklerine inanmaktadır (Demirel 2015).
- Mesleki Tecrübe: İş deneyimi duygusal emeği etkileyen bir başka etken olarak kabul görmektedir ve uzun süre kadrolu olarak çalışan işgörenlerin daha az duygusal çaba sarf ederek duygusal uyuma daha yatkın oldukları düşünülmektedir. Başka bir ifadeyle görev süresi daha az olan ya da daha az deneyime sahip olan çalışanlar, daha fazla deneyime sahip olan çalışanlara göre daha çok duygusal belirsizlik yaşamaktadırlar. Bu yüzden

söz konusu işgörenler duygusal çelişki ve çabayı yoğun olarak hissetmektedirler (Kruml ve Geddes 2000).

- Ücret: Yöneticilerin çalışanları uygun niteliklere sahip ve örgüte önemli katkılar sağlayabilecek değerli unsurlar olarak görmeleri durumunda işgörenleri özendirip örgütsel performansı yükseltebilecekleri belirtilmektedir. Bu bakımdan ücret, yapılan işin bir karşılığı ve de işgörenleri motive edici dışsal faktörlerden birisidir (Şimşek 2009). Özellikle performansa dayalı ücretlendirme sisteminin olduğu işlerde, çalışanlar daha fazla duygusal çaba/zorlanmada bulunma durumunda kalabilmektedirler. Bu şekilde bir çaba/zorlanma durumunda, bazen “iş bilmezlik, tembellik” şeklinde damgalanmaktan korkma, kimi zaman “ayın/yılın işçisi” seçilebilme ideali, çoğunlukla ise ortalamanın altında bir performans sergilemekten dolayı işini kaybetme kaygısı etkili olabilmektedir (Dikmen 2011). İşverenler bakımından ise duygusal emek zaten işin bir gereği olarak görülmektedir. Bu nedenle ekonomik olarak duygusal emeğin değerlendirilmemesi gerektiği savunulmaktadır (Gray 2010).

#### **2.3.6.2. Diğer Faktörler**

- Empati: Dökmen (1996) empati kavramını, “bir insanın, kendisini karşısındaki insanın yerine koyarak onun duygularını ve düşüncelerini doğru olarak anlaması” şeklinde tanımlamaktadır. Empati bir kişinin, başkasının duygularına ve düşüncelerine tarafsız olarak yaklaşabilmesini ve böylece o kişinin ihtiyaçlarına karşı daha duyarlı olabilmelerini ifade etmektedir. Çünkü bireyin içinde bulunduğu durumun yine onun kendi bakış açısıyla anlaşılabilmesi, o kişinin ihtiyaç ve isteklerinin neler olduğunun da görülebilmesini sağlar. Hizmet çalışanları açısından konuyu ele alırsak, müşteriyle empati kurup onun içinde bulunduğu durumu doğru şekilde tespit edebilen, ihtiyaç ve isteklerinin neler olduğunu anlayabilen bir işgörenin, bunu başaramayan işgörelere göre daha iyi hizmet verebileceği düşünülebilir. Çünkü bu durum müşteriye karşı doğru yaklaşımın geliştirilmesi ve doğru davranış tarzının ortaya koyulabilmesiyle yakından ilişkili gözükmektedir (Oral ve Köse 2011).

İşgörenler, telaşlı bir iş hayatı sebebiyle kendilerini tükenmiş olarak hissedebilmekte ve çalıştıkları yerlerde kişisel bağlantılara, empatiye ve açık iletişime ihtiyaç duyabilmektedirler. Empati mesleki başarıya büyük katkı sağlamaktadır ve duygusal zekanın en önemli göstergelerinden birisidir (Onay 2011). Hochschild'e göre (1983), empati yeteneği duygusal emek gerektiren işlerde önemlidir. Hosteslikte bu mesleklerden birisidir ve hosteslerin işe alımlarında empati yetilerine önem verilmektedir. Eğer hizmet sektöründe çalışan birisinin açısından bakarsak, müşteriyle empati kurarak onun içerisinde bulunduğu durumu daha doğru anlayabilen ve arzularının, ihtiyaçlarının ne olduğunu tespit edebilen bir çalışanın bunu başaramayanlardan daha iyi hizmet vereceği düşünülebilir. Çünkü bu durum müşteriye doğru davranış tarzının sergilenmesi ve doğru yaklaşımın geliştirilmesi ile yakından ilişkilidir (Işık 2015).

- Kendini Uyarılma: Kendini uyarılma kavramı, bireylerin benlik sunumlarını yönetmeyi ve çevreye yansıttıkları davranışlarını kontrol etme derecelerini ifade etmektedir. Kendini uyarılma düzeyi yüksek olan kişiler kendini uyarılma düzeyi düşük olan kişilere göre başkalarının duygusal işaretlerinin daha kolay farkına varabilmektedirler ve içinde buldukları duruma uyum sağlayabilmek için istekli davranmakta ve kendi duygusal ifadelerini daha kolay değiştirebilmektedirler. Kendini uyarılma düzeyi düşük olan kişilerse içselleştirdikleri duygulara karşı sadık kalmaya meyillilerdir ve duygusal emek gerektiren işlerde duygu sergileme kurallarını takip etmede daha zor zamanlar yaşamakta, duygularını bastırmak için daha çok çaba sarf etmekte ve sonucunda duygusal emek düzeyleri artmaktadır. Çalışanların stres düzeyleri de buna bağlı olarak yüksek şekilde gözlenmektedir (Grandey 2000'den akt. Demirel 2015). Kendini uyarılma davranışı duygusal emek bağlamında değerlendirildiği zaman, kurum tarafından belirlenen duygusal davranış kurallarına bağlı olarak ortaya çıktığı ve bunun sonucunda duygusal emeğin çalışanlarda standart davranış kuralları meydana getirdiği görülmektedir. Eğer çalışan işgören örgüt içinde itaat ederek arzulanılan davranışı sergiliyorsa yüzeysel davranış, benimseyerek kendini uyarlıyorsa da derinlemesine davranış ortaya çıkmaktadır (Öz 2007).

- Duygusal Zeka: Sosyal etkileşimlerde duygusal bilginin hatırlanıp kullanılabilme becerisi duygusal zekadır. Etkili bir duygu düzenleme, güçlü bir duygusal zekanın işaretidir (Salovey ve diğ. 1993'den akt. Yalçın 2012). Günümüzde bireylerin iş ortamında ve özel hayatlarında çevreleriyle kurdukları ilişkilerde duygusal zekaya sahip olmaları çok daha önem kazanmıştır. Duygusal zekası yüksek olan kişiler kendinin güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olan, kendisini tanıyan, etrafındakilerle etkili iletişim kurabilen ve duygu yönetimini yapabilen kişiler olarak tanımlanmaktadır. Yüksek duygusal zekaya sahip kişiler düşük olanlara göre çalışma yaşamında daha başarılıdırlar (Doğan ve Demiral 2007). Duygusal zekanın, derinlemesine olsun yüzeysel olsun, bireyin kendisinden beklenen davranışı sergilemede önemli olduğu vurgulanmaktadır (Moon ve Hur 2011).

Duygusal zekası yüksek olan kişilerin hizmet verdiklerinde, düşük olan kişilere göre hem kendi duygularını hem de hizmet alan kişilerin duygularını anlamada ve yönetmede daha başarılı olacakları ileri sürülebilir. Sağlık sektöründe yapılan çalışmalarda da “duygusal zeka” kavramı büyük önem taşımaktadır. Bunun en önemli nedeni ise hizmetin ancak ekip çalışmasıyla sunulabilmesi ve hastalarla direkt iletişim kurmayı gerektirmesi duygusal zeka kullanabilmeyi öne çıkarmaktadır (McQueen 2004). Onay (2011) tarafından 72 hemşireyle yapılan çalışmada, duygusal emekle duygusal zeka arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu tespit edilmiş ve bunun da çalışanın iş performansını olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Teknik yeteneklerinin yanında hekimlerin ve hemşirelerin sahip olması gereken bir özellik de sıkça üzerinde durulan dinleme becerisidir. Yalnızca bu özelliklerinden dolayı hastaların hastaneyi ve sağlık personelini tercih ettikleri yapılan araştırmalarla tespit edilmiştir.

- Ödüllendirme: Ödüllendirme sistemlerinin örgüt çalışanlarının yeteneklerini daha da arttırmak için önemli bir vazifesi bulunmaktadır (Ekinci 2008). Ödüllendirme kavramı, örgütlerin çalışanlarına belli düzeyde performans göstermeleri karşılığında parasal ya da parasal

olmayan (özerklik, terfi, farkındalık veya kariyer gelişimi, yüceltmek, değer verme) ödül vermeleridir (Pekdemir 2004). Bilhassa uygulamada insani yaklaşımlı ödüllendirme sistemlerinin çalışanların performansı ve verimlilikleri üstündeki etkisinden bahsedilebilir (Ekinci 2008). Armstrong'a göre (1993) evrensel bir ödüllendirme felsefesi bulunmamaktadır. Fakat İngiltere'de yapılmış olan bir araştırmaya göre, yönetici bakımından ve profesyonel bir kadro için performans ve ödeme arasında bulunan bağlantı oldukça önemlidir ve mutlaka bulunması gereken bir öğedir. Bu özelliklerde bir ödüllendirme sisteminin uygulanmasında, tutarlılık ve adaleti sağlamanın en önemli şartı çalışanın çok yakından ve dikkatli şekilde izlenmesidir (Karatepe 2005).

- İzlenim Yönetimi: İzlenim yönetimi bir diğer faktördür. Duygusal emekle ilişkisi ise; duygusal emek, müşterilerin zihninde iyi bir izlenim bırakıp iyi firma imajı yaratmak için, duyguların bir emek türü olarak kullanılmasını içeren bir süreç olarak tanımlanabilir (Kaya 2014).
- Duygusal Davranış Kuralları: Dünyanın her yerinde bir arada yaşayan insan toplulukları bir takım davranış kuralları belirler ve bu kurallar, toplumsal yaşamı düzenleyen kurallardır. Davranış kuralları, içerisinde bulunulan ortama göre değişkenlik göstermektedir. Türk kültüründe yer alan “Ölüye giden ağlar, düğüne giden oynar” atasözü davranış kurallarına örnek olarak gösterilebilir. Davranış kuralları, insanlarla iletişime geçildiği andan itibaren iletişimde göz önünde bulundurulması gereken önemli bir etken haline gelirler. İnsanlarla yüz yüze iletişim gerektiren işlerde çalışan işgörenler de içerisinde buldukları toplumun benimsemiş olduğu davranış kurallarına riayet etmek durumundadırlar (Kaya 2014). Duygusal davranış kuralları, duygusal çalışmayı yönlendiren, düzenleme hakkı ya da zorunluluğundan ortaya çıkan ve duygusal alışverişi yöneten kurallardır. Hochschild, çalışanların duygularını nasıl göstermeleri gerektiğini yönlendiren, bir hak veya zorunluluk sonucu oluşan, diğer insanlarla etkileşim sırasında nasıl davranılması gerektiğini belirten kurallara “duygusal davranış kuralları” adını vermiştir. Hochschild bir duygusal davranışın önemli kural olup olmadığını anlamak için, kendi duygularımızı bizim nasıl değerlendirdiğimiz, diğer insanların sergilediğimiz duygular hakkında ne düşündükleri ve sergilediğimiz

duyguları onaylayıp onaylamadıklarına göre duygusal davranış kurallarını tanıyabileceğimizi belirtmiştir. Davranış kuralları, değişik sosyal gruplarda farklı olabileceği gibi hatırlatılma ve tanınma şekilleri de farklılık gösterebilir (Hochschild 1983'den akt. Kaya 2014).

Duygusal davranış kuralları, duygusal emeğin önemli konularındandır ve bazı araştırmacılar tarafından örgütlerdeki davranış kuralları tek boyutlu olarak, bazı araştırmacılar tarafından olumlu ya da olumsuz davranış kuralı alt boyutlarına ayrılarak ele alınmıştır. Brotheridge ve Grandey (2002), hem olumlu hem de olumsuz davranış kuralının yüzeysel ve derin davranış ile olumlu ilişkili olduğunu ifade etmişlerdir. Diefendorff ve diğerleri ise (2005), olumlu davranış kuralının çalışanlarda derin davranışa, olumsuz davranış kuralının da yüzeysel davranışa olan eğilimin bir belirleyicisi olduğunu ortaya koymaktadırlar. Yani kişilerden çalıştıkları işletmede olumlu hislerin sergilenmesi beklendiği zaman çalışanlar daha çok derin davranış sergilemeye çalışırken, olumsuz duyguların bastırılması ve gizlenmesi gereken işlerde ise daha fazla yüzeysel davranış sergilemektedirler (Kızanıklı 2014).

Duygusal davranış kuralları yüksek oranda toplumsal yapıya göre şekillenirler. Herhangi bir sosyal grupta hoş karşılanmayan bir duygusal davranış kuralı, bir başka sosyal grupta sıradan bir davranış olarak görülebilir. Grubun duygusal davranış kurallarına uymayan bir hareket ortaya koyulduğunda, grup üyeleri tarafından geri bildirim yapılarak o davranışın grup normlarına uyumlu hale getirilmesi sağlanmaya çalışılır. Sonuçta davranış kuralları açık seçik belirtilen ve uyulması gereken kurallardır fakat duygusal davranış kuralları genellikle açıkça ifade edilmeyen ve belirli ortamlarda belirli duyguların hissedilmesi gerektiğini belirten kurallardır (Kaya 2014).

- Etkileşim Sıklığı, Süresi ve Çeşitliliği: Çalışanların müşterilerle etkileşimde bulunma sıklıkları olarak ifade edilmektedir. Morris ve Feldman'a (1996) göre çalışanın duygu gösterim sıklığının fazla olması, örgütün çalışanların duygusal tepkilerinde belirleyici etkisinin büyük

olduğunu gösterir. Duygusal emek, müşterilerle iletişim sıklığı arttıkça, daha fazla sarf edilecektir (Pala 2008).

Süre, çalışanların bir müşteriyle geçirdiği vakitin ve iletişimin ne kadar süre olduğu ile alakalıdır. Müşterilerle temasın süresi verilen hizmetin niteliğine uygun olarak değişecektir. Mesela süpermarkette çalışan birisiyle müşterisi arasındaki temas süresi çoğunlukla sadece bir gülümseme de olabilir. Bir avukat içinse vaziyet bunun tam tersi olabilir. Etkileşim süresi günler, haftalar ve hatta yıllar olabilir. Uçuş görevlisi olarak çalışan birisi için de bu durum her uçuşun süresi kadardır. Hizmet niteliğiyle birlikte hizmet sunulan müşteri tipi de zaman zaman etkileşim süresinin üzerinde etkili olabilir. Örneğin bazı müşteriler diğer müşterilerden daha fazla titiz ya da zor olabilirler ve bu da çalışanın onlarla ilgilenmesi gereken süreyi uzatabilir (Köksel 2009).

Duygu çeşitliliği müşterilere gösterilmesi gereken duyguların yönetilmesi sonucu birden daha fazla duygunun sergilenmesi durumunda ortaya çıkar. Morris ve Feldman (1996) duygu çeşitliliği arttıkça duygusal emek oranının da artacağını ifade etmektedir (Kurt 2013).

- Otonomi: Otonomi, işgörenin çalışma sırasında gerçekleşen prosedürleri belirleme ve çalışma programını taktir etme konusunda kendisine tanınan temel serbestlik ve bağımsızlık derecesi olarak tanımlanmıştır (Hackman ve Oldham 1976). Otonomi özelliği daha baskın olan çalışanlar diğerlerinden daha soğuk ve daha temkinlidirler. Muhatap oldukları kişilere karşı daha içten ve samimi değildirler. Çatışma ve tartışmaya daha çok yatkınlardır. Böyle olan bireyler başarıya odaklanır ve başkalarına karşı kendi savunma tarzlarını sergilerler (Kabakçı 2001). Morris ve Feldman (1996) daha yoğun otonomiye sahip olan çalışanların daha az duygusal emek gösterdiklerini ve duygu sergileme kuralları ile gerçekten hissettikleri duygular uyuşmadığında işletmelerin belirlediği davranış kurallarını ihlal etmelerinin yüksek olasılıklı olduğunu varsaymaktadır. Bu sebeple daha fazla otonomiye sahip çalışanların daha az duygusal çelişki yaşamaları duygusal emek açısından olumlu olacaktır (Demirel 2015).

### 2.3.7. Duygusal Emek Davranışlarının Olumlu Sonuçları

Literatür incelendiği zaman duygusal emeğin çeşitli çalışmalarda iş tatmini, işe yönelik duygusal bağlılık, yüksek performans, motivasyon da artış, kurumsal vatandaşlık davranışlarında artış, psikolojik ve fizyolojik yönden sağlıklı olma, ekonomik fayda ve müşteri ilişkilerinde başarı gibi olumlu sonuçları olduğu görülmüştür.

Duygusal emek süreci boyunca çalışanların ortaya koydukları davranışlarını sınırlayan toplumsal normlara bağlı olarak müşterilerin beklenti, istek ve davranışları da etkilenmektedir. Kültürler arasında toplumsal hayatta farklılıklar bulunmaktadır ve bu farklılıklar göz önüne alındığında müşterilerin yansıttığı davranışlar da farklılık göstermektedir. İşgörenlerin müşterilerine karşı sergiledikleri davranışlar bazı kültürlerde samimi ve sıcak kabul edilirken bazı kültürlerdeyse ciddiyetsizlik olarak algılanmaktadır. Bu yüzden kültürel özellikler iyi bilinmeli ve müşterilerle ilişkilerde buna göre davranılmalıdır. Müşterilere duygusal emek sürecinde daha pozitif davranmak onları rahatlatmakta ve sadık müşteri potansiyelini elde etmek kolaylaşmaktadır (Işık 2015).

Rafaeli ve Sutton (1987), duygusal emeğin işgörelere sağladığı finansal faydanın üzerine çalışmışlardır. Duygusal emeğin finansal faydası, basit olarak, müşterilere karşı olumlu tavırlar sergileyen çalışanların diğerlerine oranla daha tercih edilir olmaları ve böylece daha fazla para kazanmaları üzerinedir. Bu durum bir hekim için daha fazla hasta, bir avukat için daha fazla müvekkil ya da bir güzellik uzmanı için daha fazla müşteri anlamına gelebilmektedir. Ücretli şekilde çalışanlar içinse işlerinde gösterdikleri yüksek performans oranında elde edecekleri ilave geliri ifade edebilir. Yazarlara göre, duygusal uyum durumunda, yani çalışanın gerçek duyguları ile sergilediği duygular aynı ve duygusal davranış kurallarına uygun olduğunda, duygusal emek işgören sağlığı açısından faydalı sonuçlar doğurmaktadır. Çünkü birey bu durumda çalışma ortamıyla tam bir uyum içindedir ve bu da stresten uzak ve sağlıklı kalmasına yardımcı olur. İşletmeler açısındansa duygusal emeğin en önemli sonucu müşteri memnuniyeti sağlamasıdır diyebiliriz. Müşteri memnuniyetinin beraberinde getirdiği yüksek performans ve bunun sağladığı gelir artışı başlı başına bu konunun günümüzde neden bu derece hayati öneme sahip olduğunu açıklamaktadır (Oral ve Köse 2011).

Çalışanlar kurumlarının istekleri üzerine duygusal emeklerini denetleyerek müşterileri için yalnızca fiziki aktivitede değil aynı zamanda duygularının karşılığı olarak müşterisine hizmet sunmakta, tercih edilebilir olmak için duygusunu verimlilik ve kar aracı haline getirmektedir. Böylelikle duygusal emek hem çalışanlar için hem de örgütler için ekonomik fayda sağlamaktadır (Kart 2011). Çalışırken duygusal emek harcayan işgörenlerin, harcamayanlara kıyasla işlerinden daha fazla tatmin olduklarını ifade eden Wharton'a (1993) göre, duygusal emek gerektiren işler özellikle başka insanlarla birlikte çalışmaya yatkın nitelikteki işgörelere daha cazip gelmekte, bunun sonucunda da bu işgörelere kendilerinden beklenen gerekliliklere daha iyi uyum sağladıkları için işlerinden daha fazla tatmin olmaktadır (Kızanıklı 2014). Öz yeterlilik duygusu ve strese karşı dayanıklılık gibi olumlu sonuçların yanında, duygusal emeğin işgörelere üzerinde yarattığı en büyük olumlu sonuç maddi kazançtır. Müşteriye gülümseyen bir garsonun daha fazla bahşiş alması ve yüksek performans gösteren bir çalışanın ilave ücret alması buna bir örnek olarak gösterilebilir (Eroğlu 2010).

Diğer bir tutum ise işe bağlılıktır ve işe bağlılığın duygusal emekle bağdaşan kısmını bireyin işine bağlanırken göstermiş olduğu duygusal tutumları oluşturmaktadır. Duygusal açıdan işine bağlı olan çalışan kurumunun kendisinden istediği davranışları sergilemekte zorlanmayacaktır. Fakat işine bağlı olmayan çalışanlar işin gerektirdiği duygu gösterimlerini sergilemekte isteksiz olacak ve kendisini bir makine gibi hissetme başlayacaktır (Yeni 2015).

### **2.3.8. Duygusal Emek Davranışlarının Olumsuz Sonuçları**

Hochschild (1983), duygusal emeğin tanımını yaparken bu emeğin örgütler için olumlu sonuçlar doğurduğunu, fakat aynı zamanda çalışanlar için olumsuz sonuçlar teşkil ettiğini vurgulamıştır (Öz 2007). Duygusal emeğin olumsuz sonuçları hakkında literatürde rastlananların ise tükenmişlik sendromu, işten ayrılma niyeti, iş-aile çatışması, işi bırakma eğilimi, psikolojik ve fizyolojik rahatsızlık, rol çatışması ve yabancılaşma olduğu görülmüştür.

Duyguların ekonomik hayattaki dönüşümlere paralel olarak işin bir parçası haline gelmesi sonucunda, çalışanların örgüt tarafından belirlenen gösterim kurallarına uygun hareket etmek durumunda kalması bir yandan müşteri memnuniyetini

artırmaktadır fakat bir yandan da yaşanabilecek duygusal uyumsuzluklar nedeniyle çalışanları olumsuz şekilde etkileyebilmektedir. Bu konuda yapılan çalışmalarda, çalışanların yaşadığı duygusal uyumsuzlukların, gerilim, iş-aile çatışması, iş tatminsizliği ve tükenmişlik gibi negatif sonuçlara yol açtığı belirlenmiştir (Biçkes vd. 2014). Mesela 2006 yılında Almanya’da yapılan bir araştırmada, duygusal emekle tükenmişlik sendromu arasında yakın bir ilişkinin bulunduğu tespit edilmiştir (Zapf ve Holz 2006).

Duygusal uyumsuzluk daha önce de belirtildiği üzere; sergilenen duygularla, hissedilen duyguların birbirinden farklı olması halinde ortaya çıkan bir durumdur ve duygusal emeğin çalışanlar üzerinde yaratmış olduğu olumsuz etkilerin başında, duygusal uyumsuzluğun neden olduğu sonuçlar gelmektedir. Bu durumda kişisel değerlerle, işteki rol talepleri çatışmakta ve duygusal uyumsuzluk ortaya çıkmaktadır ve bu bir rol çatışması olarak tanımlanabilir. Rol çatışması da strese ve dolayısıyla duygusal tükenmişliğe yol açan en önemli sebeplerden biridir (Abraham 1998). İş yaşamı, çalışanın iş dışı yaşamına, aile ve sosyal çevresi ile olan ilişkilerine önemli etkiler yaratabilmektedir. İşin zihinsel, fiziksel ve duygusal olarak çalışana yüklediği maliyet, onun iş dışındaki yaşama katılım enerjisini etkiler (Çakmaccı 2015).

Duygusal emeğin psikolojik sıkıntılara sebep olduğu konusunda çalışmalar mevcuttur ve bu çalışmalardan bir tanesi Hochschild (1993) tarafından yapılmış, kendine ve çevreye yabancılaşma ve tükenmişliğin duygusal emek gerektiren mesleklerde daha fazla görüldüğü tespit edilmiştir. Leinder (1993) tarafından fast food çalışanları üzerinde yapılan çalışmada ise müşterilerle kapsamlı etkileşimin olumsuz duygusal ve sosyal etkileri olduğu saptanmıştır. Bu durumda duygusal emek profesyonellik duygularını zayıflatabilmekte, tükenmişliğe sebep olabilmekte, iş memnuniyetini düşürebilmekte, psikolojik sıkıntıları yükseltmekte ve depresyon belirtilerinin ortaya çıkmasında etkili olmaktadır. Duygusal emeğin olumsuz boyutlarına güvensizlik duygusu ve duygusal uyumsuzlukların aracılık etkisi yaptığına yönelik bulgular da bulunmaktadır (Çelik ve Turunç 2011).

İşle ilgili olarak yaşanan tükenmişlik, duygusal uyumsuzluk, aile ve sosyal yaşama olumsuz yansımalar ve iş memnuniyetsizliği, yabancılaşmanın temel alt yapısını oluşturmaktadır. Kişilerin diğer insanlarla, yaptıkları işle ve kendisiyle bağları zayıflamakta ve derin bir kaygı oluşabilmektedir (Çakmaccı 2015). Yapılan çalışmalar

pozitif davranmak için gayret gösterilmesi ya da negatif duyguların bastırılmasının somatik rahatsızlıklara yol açan psikolojik sorunlara neden olduğunu göstermektedir. Psikolojik sorunlar, kalp hastalıklarından bağışıklık sisteminin zayıflamasına ve kansere kadar birçok farklı rahatsızlığı tetikleyebilmektedir. Klinik çalışmalara göre ise kronik olarak stresli ilişkiler genellikle psikolojik sıkıntıların ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Nicel araştırmalar, insanlar arasındaki ilişkilerden kaynaklanan sorunlar nedeniyle ortaya çıkan psikolojik sıkıntıların klinik durumlarla sınırlanamayacağını ve bütün klinik vakaların klinik öncesi safhasının da bulunduğunu, ancak insanlar arası ilişkilerden kaynaklanan psikolojik rahatsızlıkların ciddiyeti ve fazlalığı konusunda fazla bir şey bilinmediğini ortaya koymaktadır (Çelik ve Turunç 2011).

Duygusal emeğin üzerinde sağlanan kontrol bir taraftan işletmeye kazanç sağlayacak metaya dönüşürken, diğer taraftan çalışanların sergiledikleri duygusal emekle gerçekteki duyguları arasındaki uyumsuzluklar oranında kişilikleri zedelenmekte, aile ve sosyal yaşamlarına yansıyan olumsuzluklar nedeniyle de yabancılaşma duygusuna neden olabilmektedir (Çakmancı 2015). Ören (2013), iş yaşamının yabancılaşmaya sebep olan nedenleri arasında bireysel, çevresel ve örgütsel faktörler olduğunu söylemektedir. Bireysel etmenlerin içerisinde kişilik-meslek uyumsuzluğu ve yanlış istihdam yer alırken, çevresel faktörlerde ülkenin genel ekonomik, sosyal ve kültürel yapısı, politik ve hukuki yapı, kentleşmenin geldiği nokta vb. durumlar bulunmaktadır. Örgütsel faktörlerse işin özellikleri, çalışanların ücreti, yönetimin tutumu, aşırı iş yükü, çalışma koşulları, iş yerinde yıldırma ve ayrımcılığın olması gibi yaşanan sorunları içermektedir. Tüm bu faktörlerin iş tatminlerini düşürmesinden dolayı, çalışanlar yabancılaşma olgusu ile karşı karşıya kalabilirler (Ören 2013).

Adelmann (1989), Hochschild'in duygusal emeğe ilişkin yabancılaşma hipotezini psikoloji alanındaki duygusal emek ve işgören ruh haline ilişkin gerçekleştirdiği çalışmasında desteklemektedir. Adelmann (1989) çalışmasında, yüksek duygusal emek gerektiren işlerde düşük iş doyumunu, öz saygı eksikliği, sağlık sorunları ve depresif belirtilere rastlanıldığını ortaya koymuştur. Adelmann'ın (1989), Hochschild (1979)'in çalışmasından faydalanarak geliştirdiği ve söz konusu

çalışmasında kullandığı meslek sınıflandırması Tablo 4’de yer almaktadır (Kızanlıkl 2014).

**Tablo 4. Hizmet Sektörü İçin Düşük ve Yüksek Düzeyde Duygusal Emek Gerektiren Meslekler**

<b>Yüksek Duygusal Emek</b>	<b>Düşük Duygusal Emek</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Barmen</li><li>• Garson</li><li>• Sağlık Hizmetleri Çalışanları</li><li>• Personel Hizmeti Çalışanları</li><li>• Çocuk Bakım Çalışanları</li><li>• Asansör Görevlisi</li><li>• Kuaförler ve Güzellik Uzmanları</li><li>• Kat Görevlisi Çalışanları</li><li>• Okul Gözlemcileri</li><li>• Eğlence Sektöründeki Yer Göstericiler</li><li>• Sosyal Hizmet Çalışanları</li><li>• Polis Şefi ve Polis Memurları</li><li>• İcra Memurları</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aşçılar</li><li>• Bulaşıkçılar</li><li>• Yemek Hizmeti Çalışanları</li><li>• Bekçiler</li><li>• Bireysel Hizmet Çalışanları</li><li>• İtfaiye Çalışanları</li><li>• Temizlik Hizmeti Çalışanları</li></ul>

**Kaynak:** (Adelmann 1989’dan akt. Kızanlıkl 2014)

Duygular bireylerin yaşadıkları toplumdan ve kültürel özelliklerinden bağımsız değildir. Duyguların toplum tarafından inşası bireylerin tutum ve davranışları üzerinde de etki etmektedir. Diğer taraftan duyguların bir örgütün çıkarlarını sağlamak için yönlendirilmesi neticesinde ortaya çıkan duygusal emek, duyguların bir meta haline dönüşmesine ve işin bir parçası haline gelmesine neden olur. Duyguların üzerinde örgüt tarafından kurulan kontrol ve getirilen gösterim kuralları, işgörenlerin zaman zaman kendi benliklerinden sıyrılarak başka bir benliği taklit etmelerine yol açar. Çalışanın kendi kişiliğiyle duygusal bir uyum içinde sürdürülebildiği oranda iş sonuçlarını olumlu yönde etkileyebilen bu durum, kişiliği ile duygusal roller arasında bir uyum yok ise negatif sonuçlar doğurabilir (Çakmakçı 2015). Güngör (2009), duygusal emeğin çalışmada yarattığı olumsuz sonuçlardan en

önemlisinin çalışanın rol çatışması yaşaması durumu olduğunu belirtmektedir. İşgörenin hissettikleriyle sergilemek zorunda olduğu duygular arasında kalması davranışlarının samimiyetini yitirmesine sebep olabileceği gibi, müşteriler üzerinde de olumsuz etkiler yaratarak kurumun da zararına sebep olacak olumsuz sonuçlar doğuracaktır (Kurt 2013).

Duygusal emek bazı durumlarda hem hizmet sunan hem de performans bakımından olumsuz sonuçlar doğurabilir. Performans açısından değerlendirildiğinde kaliteli bir hizmetin tam anlamıyla sağlanabilmesi çeşitli sebeplerden dolayı çok zordur. Müşterinin kaliteli hizmet algısı gösterim kurallarına mekanik olarak bir uyumdan daha fazlasını gerektirmektedir. Çünkü müşteriler hizmet sunan çalışanın kişisel samimiyet ve ilgisini değerlendirirler. Hizmet sunan ve alan arasındaki duygusal uyum dolayısıyla yalnızca örgüt tarafından yönetilemez. Bir diğer taraftan, hizmet sunan çalışanın kaliteyi yakalayabilmesi genellikle fiziksel veya kaynak kısıtı, müşteri tatminindeki dalgalanmalar, müşterilerin karmaşık ve belirsiz rol talepleri, iş arkadaşları ve yönetim gibi birçok faktörden dolayı kısıtlanır. Son olarak “hizmet kalitesi” müşterinin algısında var olur ve hayal kırıklığı riski yüksektir. Bunun sebebiyse müşteri beklentilerinin çok çeşitlilik göstermesi durumunda çalışanın bu çeşitliliği algılayamayabilmesi veya bu çeşitliliğe cevap vermede yetersiz kalabilmesidir. Ayrıca farklı bilişsel önyargıları bulunan müşteriler çalışanın tavrını olumsuz algılama eğiliminde olabilirler (Yalçın 2012).

Chong (2009), duygusal emek davranışlarının hangi formda sergilendiğinden bağımsız olarak işgören açısından olumsuz etkilerinin kaçınılmaz olacağı şeklinde eleştirel bir bakış açısı ortaya koymaktadır. Kapitalist üretim ilişkilerinin doğasından duygusal emeğin çalışanlar üzerindeki olumsuz etkisi kaçınılmazdır. Bu üretim ilişkilerinin söz konusu olduğu durumda, çalışan işine karşı her ne kadar bağlılık duygusuyla yaklaşmaya çalışırsa çalışsın sonuçta emek gücü sömürüsü söz konusudur. Çünkü çalışan hizmet üretim sürecindeki duygusal davranış kuralları üzerinde kontrol sahibi değildir, tam aksine bu kuralların uygulayıcısı durumundadır. Bu yüzden de işgörenlerin işin gerektirdiği duygusal davranış kurallarını içselleştirerek sergilemeye çalışmalarının ve işlerine aidiyet duygusuyla yaklaşmak için çaba sarf etmelerinin, uzun dönemde işe yabancılaşmalarının önünde engel olamayacağı savunulmaktadır (Kaya ve Serçeoğlu 2013).

Çalışanın işle ilgili rollerinin aile ile ilgili rolleriyle çatışması duygusal emeğin olumsuz bir sonucudur ve bu durumda işle ilgili yükümlülükler aile ile ilgili yükümlülüklerin yerine getirilmesini engellemektedir. Duygusal emek saf eden işgörenlerin yaşadıkları duygusal uyumsuzluk ve diğer olumsuz duyguların iş aile çatışmasına sebep olduğu düşünülmektedir (Çelik ve Turunç 2011). İş aile çatışması, bir örgüt çalışanı olmanın gereği olarak kişinin benimsediği rol ile bir aile üyesi olmanın gereği olarak benimsenen rollerin çatışması sonucu meydana gelen durumdur (Efeoğlu ve Özgen 2007). Duygusal emek açısından iş aile çatışmasına bakıldığı zaman, işgörenlerin hissettikleri duygular ile sergiledikleri duygular arasında meydana gelen farklılığın iş aile çatışmasına sebep olduğu görülmektedir (Çelik ve Tunç 2011).

İşgörenlerin yaptıkları işleriyle ilgili zihinsel, fiziksel ve duygusal olumsuzluklarla karşılaşması sonucunda kişilerin çalışma isteklerinin azalacağı ve bu yüzden bireyde işten ayrılma niyetinin meydana geleceği ifade edilmektedir. Duygusal emek, işgörenin çalıştığı kurumda karşılaşacağı duygusal olumsuzluklarla ilişkili olması bakımından işten ayrılma niyeti ile ilişkili bir kavramdır (Öz 2007).

### **2.3.9. Kurumsal Açıdan Duygusal Emek**

Herhangi bir işte harcanan fiziksel veya zihinsel bir çabayı birbirinden ayırmak mümkün olmadığı için, zihinsel ya da fiziksel çaba gerektiren işleri de kesin biçimde birbirinden ayırmak olanaksızdır. Yapılan her iş farklı oranlarda bu iki tür çabayı gerektirdiği için, ancak bir çabanın diğerine ağır bastığını söylememiz mümkündür (Çakmakkı 2015). Hizmet sektörü çalışanlarında sadece bedensel ve fikir olarak başarı yetmeyip, yanı sıra duygulara yönelik başarılı bir hizmet sunmaları beklenmektedir. Örnek olarak iş gereklerinin yerine getirilmesinde duygusal ifadelerin yönetimi, sağlık hizmeti veren profesyonellerden en çok talep edilen karakteristik özelliklerden birisidir (Schaubroeck ve Jones 2000).

Yöneticilerin etkinlik düzeyi günümüzde örgütsel amaçları gerçekleştirebilme dereceleri ile paralellik göstermektedir. Son yıllarda yaşanan gelişmeler geleneksel yönetim süreçlerine karar verme, iletişim ve işbirliği gibi yeni süreçlerin eklenmesine neden olmuştur. Bu süreçler özellikle her düzeydeki yöneticiler olmak üzere örgütte çalışan herkesin, duygularının farkında olma, ifade etme ve başkalarının duygularını anlama yeterliklerini ön plana çıkarmıştır (Ural 2001). İşverenler bu bağlamda

çalıştırdıkları nitelikli insan gücünü kaybetmemek ve rakiplerine kaptırmamak amacıyla çalışanlarını daha fazla anlama çabalamışlardır. Ayrıca yöneticiler, kurumlarına bağlanmalarını ve gerçekten içten gelen bir istekle görevlerini yapabilmelerini sağlayacak bir ortamı, çalışanlarına hazırlama çabasındadırlar. Bunu gerçekleştirebilmek içinse her çalışanın iç dünyasında anlamaya ve uygun bir örgüt iklimi oluşturmaya çalışmaktadırlar (Yüceler 2005).

İnsanların, özellikle de müşterilerin duygu ve ruh hali, deneyimlerine ilişkin algılarını ve değerlendirmelerini etkileyen etkenlerdendir. Duygular daha yoğun daha sabit ve ayrılmazken, ruh hali belirli bir zamanda belirli bir durumda ortaya çıkmaktadır. Deneyimler hizmetlerin bir parçası olduğu için ruh hali ve duygular hizmet sunumunun algılanmasının şekillenmesinde önemli faktörlerdendir. Hizmet sağlayan çalışanlar eğer somurtkan ve fevri davranışlarda bulunuyorlarsa, bu ruh hallerinden dolayı müşterilerle iletişimlerinin değişkenlik göstermesi olasıdır. Özet olarak insanlar arasındaki iletişimle şekillenen her hizmet, hizmet müşterilerinin, hizmet sağlayıcıların ve hizmeti satın alan diğer müşterilerin duygularına ve ruh hallerine bağlı olmaktadır. Bu bakımdan hizmet pazarlamacılarının, müşterilerin ve çalışanların ruh hallerinin ve duygularının farkına varmaları ve bu duygular ve ruh hallerinden olumlu şekilde faydalanma yoluna başvurmaları gerekmektedir. Olumlu ruh hallerini ile neşe, keyif ve memnuniyet gibi duyguları işlemeli ve sıkıntı, korku, nefret ve öfke gibi duygularıyla kırmalıdır (Zeithaml ve Bitner 2003'den akt. Demirel 2015).

İşverenlerin günümüzde işgörenlerin duygu ve duygusal gösterimlerini şekillendirme uğraşları, duygusal emek kavramının örgütsel davranış alanında önem kazanmasına sebep olmuştur. İşverenler tarafından gerçekleştirilen bu yönetim, şekillendirme veya kontrol çabası, yalnızca yazılı kurallar biçiminde değil, daha enformel bir şekilde protokol ya da beklentiler biçiminde veya kurum kültürünün bir parçası olarak da ortaya konabilmektedir (Mann 2007). Ayrıca örgütlerde yöneticilerin işgörenlerine sağladığı örgütsel destek bu konuda büyük oranda önem arz etmektedir. Örgütsel destek bireyin, çalışanın katkılarına ve refahına örgütün ne derece değer verdiğine ilişkin inancıdır ve çalışan bu inanca bağlı olarak örgüt ile özdeşleşmekte ve ona karşı duygusal bağlılık geliştirmektedir (Kaya 2012).

İnsanın duygularını ve hayatının büyük bir kısmında emeğini ve zamanını ayırdığı çalışma hayatını birbirinden ayrı düşünmek mümkün değildir. Duyguların önemi ve yoğunluğu, özellikle insan faktörünün ön planda olduğu, iletişimin ve karşılıklı etkileşimin yoğun olarak kullanıldığı işlerde her geçen gün daha da önem kazanmaya başlamıştır. Bir döneme kadar örgütsel alanda duyguların kendisine yer bulamadığı ve özellikle bu alandan uzak tutulduğu söylenebilir. Klasik yönetim anlayışında, örgüt tıkr tıkr işleyen bir makine gibi ele alınmış ve bu yüzden mantık kuralları çerçevesinde işleyeceği varsayılarak, insanın duygularının olduğu ve bu duyguların onun çalışma hayatını etkileyebileceği göz ardı edilmiştir. Hawthorne' un çalışmalarıyla değişmeye başlayan bu görüş, duyguların çalışma yaşamında ne derece önemli olduğunu ve örgütte birçok sonucu değiştirebileceğini ortaya koymuştur. Sonraki yıllarda çalışma hayatında duyguların varlığına, önemine ve etkilerine ilişkin birçok çalışma yapılmıştır (Bağcı ve Bursalı 2015).

Bireyler genel olarak duygularını açıkça belirtmekten kaçınmaktadır ve bunun en önemli sebeplerinden birisi uzun süredir devam eden duyguların rasyonellik için bir tehdit olarak algılanması ve ihtiras olarak düşünülmesine neden olan felsefi gelenektir. Duygusalılık ve rasyonelliğin birbirine bağımlı olduğunu belirten Ashforth ve Humphrey (1995), duyguların örgütsel yaşamın ayrılmaz ve tamamlayıcı bir parçası olduğunu ve duyguların genellikle örgütler için işlevsel olduğunu ortaya koymuşlardır (Scherer ve Tran 2001).

Günümüz dünyasında küreselleşme ve getirdikleriyle beraber, hizmete yönelik işlerin sayısındaki artış, müşterilerin artan ve değişen beklentileri, toplumsal dinamiklerdeki ve emek süreçlerindeki dönüşüm gibi birçok unsur işletmeler bakımından rekabeti daha da artırmış ve insanı merkeze alan bir anlayışı ortaya çıkarmıştır. Bu durum örgütlerin iyi bir performans göstererek varlıklarını devam ettirebilmeleri için, çalışanlarına yönelik beklentilerini ve yaklaşımlarını da görece olarak arttırmaya ve farklılaştırmaya başlamasına sebep olmuştur. Özellikle hizmet sektöründe bulunan örgütlerde, işgörenlerin örgütün amaçları ve beklentileri doğrultusunda duygularını yönlendirmeleri ve kontrol etmeleri bu yaklaşımlardan birisidir. Karşılıklı ilişkilerin daha yoğun yaşandığı, insan odaklı yaklaşımın ön planda olduğu sağlık, bankacılık, turizm ve eğitim gibi alanlarda bu beklentiler çok daha üst seviyededir. Bu beklentiler neticesinde, işgörenlerden fiziksel ve zihinsel emeklerinin

yanında, duygusal emeklerini de yaptıkları işe vermeleri istenmektedir (Bağcı ve Bursalı 2015).

Duygusal emek beklentileri zamanla kurum kültürünün bir parçası olabilmektedir. Bu şekilde bir yapıyı oluşturup güçlendirmeye dönük girişimler, çoğunlukla iş yerinde çalışanların duygularının yönlendirilmesini ve kontrolünü gerektirmektedir. Sonunda kurum kültürü yalnızca işgörenlerin davranışlarını değil aynı zamanda hislerini de kontrol etmeye yöneldikleri bir yapıya dönüşmektedir. Duygusal emek Hochschild' e göre, kapitalistlerin çalışanları sömürmeleri için yeni bir alan sağlamıştır (Boyd 2002).

Çalışanların sergiledikleri duyguların, bu çalışmada bahsedilen olumlu ve olumsuz sonuçları, kurum açısından hem risk oluşturmakta, hem de kazanç sağlayabilmektedir. Olumlu sonuçlarından birisi çalışanın sergilediği samimi ve pozitif duyguların kuruma kazandırdığı müşteri bağlılığını sağlarken, olumsuz sonuçları kurumun karını negatif etkileyebilir ya da kurumu tercih etmeme gibi örneklendirilebilir. Bu durum kurum açısından istenmediğinden çalışan ile kurum arasında sıkıntılar ortaya çıkabilmektedir.

## **2.4. Örgütsel Adalet ve Duygusal Emek Üzerine Literatürde Yer Alan Yapılmış Çalışmalar**

Bu bölümde örgütsel adalet ve duygusal emek üzerine ulusal ve uluslararası literatürde yer alan çalışmalardan bahsedilecektir.

### **2.4.1. Örgütsel Adalet İle İlgili Yapılmış Çalışmalar**

Örgütsel adalet konusunda çalışma yapılması Beugre (1998)'e göre üç nedenle önemlidir (Yılmaz 2004):

- Adalet sosyal bir olgu olmakla birlikte herkesin sosyal ve örgütsel yaşamındaki bir unsurdur.
- Çalışanlar örgütlerin en önemli kaynağıdır ve onlara nasıl davranıldığı güven, bağlılık, performans, işgücü ve saldırganlık gibi tutum ve davranışları etkiler.

- Eğitimli bir işgücüne doğru yaşanan dönüşüm çalışanları daha vasıflı ve eğitilmiş hale getirmektedir. Bu durum çalışanların sadece iyi işler talep etmekle yetinmemesine aynı zamanda işyerinde saygı ve samimiyet de beklemesine neden olmaktadır.

Adalet hakkında yapılan çalışmalar 1960'lı yılların başlarına kadar uzanmaktadır fakat büyük bir kısmı 1990 yılı sonrasında yapılmıştır ve devam etmektedir (Cohen - Charash ve Spector 2001).

Tan (2010), 72 ilköğretim okulunda öğretmenler üzerinde araştırma yapmıştır. Öğretmenler okulların farklı fiziksel şartlara ve materyallere sahip olduğunu, bu yüzden müfettişlerin denetim notlarının ve yöneticilerin denetimlerinin adil olmadığını belirtmişlerdir. Ayrıca ders dağılımında, sosyal etkinlik dağıtımında, il içi öğretmen tayinlerinde ve ödüllerin dağıtımında adaletsiz bir yapının bulunduğunu, okuldaki çalışanların performanslarına etki eden en önemli faktörün adalet olduğunu belirtmişlerdir.

Martin ve Bennett (1996) ise prosedür adaletinin örgütsel bağlılığın belirleyicisi olduğunu tespit etmiştir. Dağıtım adaletinin iş tatmini üzerindeki etkisi prosedür adaletinin iş tatmini üzerindeki etkisine göre daha fazladır. Fakat çalışma koşulları, ücret ve performans değerlemesinden duyulan tatmini her iki adalet türünün de etkilediği belirtilmiştir (Demirel 2012).

Goodman ve Friedman'ın yaptığı araştırmaya göre eşitlik teorisinin adil olmayan ücretle ilgili dört önermesinin, deneysel olarak destek bulduğu noktalar bulunmaktadır. Buna göre eşitsizlik bir gerilim kaynağıdır ve diğer karşılaştırılana göre katkı-kazanım farklılıkları bir eşitsizlik kaynağıdır. Parça başı ücretle çalışan ve daha az ücret alan işgören, adil ücret alan kişiye göre daha fazla üretir. Zamana göre ücret ödendiği zaman, fazla ödüllendirilen kişi adil ödüllendirilenden daha fazla üretecektir. Parça başına göre ücretlendirmede fazla ödüllendirilen adil ödüllendirilenden daha az sayıda fakat daha yüksek kalitede üretecektir. Zamana göre ücretlendirmede yeteri kadar ücretlendirilmeyen adil ücretlendirilenden daha az katkı (çaba) harcayacaktır (Goodman ve Friedman 1971'den akt. Çöp 2008).

Baş ve Şentürk (2011) tarafından yapılan çalışmada öğretmenlerin okullarında örgütsel vatandaşlığa, örgütsel adalet ve örgütsel güvene ilişkin olarak olumlu

algılara sahip oldukları belirlenmiştir. Bu çalışmaya göre örgütsel adalet algısı cinsiyet ve mesleki kıdeme göre farklılaşmamaktadır fakat eğitim durumuna göre farklılaşmaktadır.

Moorman (1991) ise örgütsel adalet anlayışı ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi incelemiş, çalışmaya 270 çalışan katılmıştır. Araştırma sonucuna göre örgütsel adalet algılaması ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında sebebe dayalı ilişki bulunmaktadır.

Dilek (2005) tarafından ortaya konulan “Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Üzerine Etkileri” isimli Doktora Tezinde, ordudaki liderlik tarzlarının ve dağıtımsal adalet algısının çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışını nasıl etkilediği araştırılmış, liderlik tarzlarından dönüştürücü liderlik ve istisnalarla yönetim ve dağıtımsal adalet algısının duygusal ve normatif bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif yönde etkilediği, liderlik tarzlarından koşullu ödüllendirmeninse, duygusal bağlılık ve devam bağlılığıyla örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı saptanmıştır.

Polat (2005), 258 hemşire ile İstanbul' da kamu ve özel sektörde yaptığı çalışma da, hemşirelerin çalıştıkları hastaneleri tüm adalet boyutlarında kısmen adil olarak algıladıkları görülmüştür. Etkileşim adaleti diğer adalet algılarından daha yüksektir ve örgütsel adaletin iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve örgüte bağlılığı etkilediği görülmüştür.

Geten ve arkadaşlarının yaptığı çalışmada (2008), liderlik ve adalet arasındaki ilişkiyi incelemek için bilgi teknolojilerinde yürütülen bir çalışma kapsamında çalışanların pasif katılımının artırılması için etkileşim adaletinin etkinliğini incelemişlerdir. Araştırmaya göre etkileşim adalet algısının artması, pasif katılım gösteren çalışanların etkinliğini arttırmaktadır (İyigün 2012).

**Tablo 5. Örgütsel Adalet Üzerine Yazılmış Sağlık Alanı Lisansüstü Tezler**

No	Yazar	Tez Adı	Yılı, Tez Türü ve Konu	Bulgular
1	Serap TAŞKAYA	Sağlık çalışanlarının örgütsel adalete ilişkin algılamaları ile örgüte bağlılık düzeylerinin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri	2009 YL. Sağlık Kurumları Yönetimi	Sağlık çalışanlarının örgütsel adalet algılarının meslek, eğitim ve yönetsel pozisyona göre değiştiği, örgütsel bağlılık düzeylerinin dağıtimsal, işlemsel, kişiler arası ve bilgisel adalet algıları ile cinsiyet, çalışılan bölüm ve kurumda çalışma sürelerinden etkilendiği, iş tatmini düzeylerinin işlemsel, bilgisel ve kişiler arası adalet algıları ile duygusal ve normatif bağlılık düzeylerine göre farklılık gösterdiği ve işten ayrılma niyetlerinin ise duygusal bağlılık düzeyleri ve bilgisel adalet algıları ile mesleğe göre değiştiği bulunmuştur.
3	Nurdan ORAL	Örgütsel adalet algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi: Sağlık örgütünde bir uygulama	2012 YL. Sağlık Kurumları Yönetimi, İşletme	Bu çalışmanın sonucuna göre örgütsel adalet algısı ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönde bir ilişkinin mevcut olduğu ileri sürülmektedir.
4	Ahmet Burhan ÇAKICI	Örgütsel adalet algısının bağlılık üzerine etkisi: Doğu Karadeniz Bölgesinde çalışan hemşirelere yönelik bir araştırma	2012 Doktora Hemşirelik Sağlık Kurumları Yönetimi, İşletme	Araştırma sonuçlarına göre, hemşirelerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılıkları arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu bulunmuştur.
5	Hatice Gözde KORKMAZ	Örgütsel adalet ile tükenmişlik arasındaki ilişkinin incelenmesi ve hastane çalışanları üzerine bir uygulama	2013 YL. Hemşirelik Sağlık Kurumları Yönetimi, İşletme	Elde edilen sonuçlara göre örgütsel adalet ile tükenmişlik arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.
7	Hüseyin YAVUZ	Çalışanların örgütsel adalet boyutlarına ilişkin algıları ile örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişki: Isparta ilinde görevli	2014 Doktora Hastaneler, Hemşirelik İşletme	Çalışanların örgütsel adalet algıları; yaşları, medeni durumları, çalıştıkları kurum, çalışma durumları (Kadro) ve toplam mesleki deneyimleri karşısında anlamlı bir farklılık göstermiş; ancak eğitim durumları, çalışma

		hemşireler üzerine bir araştırma		şekilleri ve mevcut iş yerindeki çalışma süreleri karşısında ise anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Yine aynı şekilde çalışanların örgütsel güven algıları; yaşları, çalıştıkları kurum, çalışma durumları (Kadro), mevcut iş yerindeki çalışma süreleri ve toplam mesleki deneyimleri karşısında anlamlı bir farklılık göstermiş; ancak eğitim durumları, medeni durumları ve çalışma şekilleri karşısında ise anlamlı bir farklılık göstermemiştir.
8	Emel GÜR	Kamu, özel ve Üniversite hastanelerinde çalışan hemşirelerde örgütsel adalet algısı ve tükenmişlik durumları	2014 YL. Hemşirelik	Özel hastanede çalışan hemşirelerin kamu ve üniversite hastanelerinde çalışan hemşirelere göre örgütsel adalet algısı düzeyleri daha yüksek ve tükenmişlik durumları daha düşük bulunmuştur. Hemşirelerin en çok ücret, ödül, terfi gibi dağıtımsal adaletle ilişkili boyutta adaletsizlik algıladıkları belirlenmiştir. Tükenmişlik açısından ise duygusal tükenmişlik düzeylerinin en yüksek olduğu saptanmıştır
9	Beyza BULUT	Algılanan örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisi: Hemşirelere yönelik bir araştırma	2014 YL. Hemşirelik İşletme	Algılanan örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur
10	Özden SOLAK	Hemşirelerde algılanan örgütsel adaletin, örgütsel bağlılık düzeyi ile ilişkisi	2014 YL. Hemşirelik	özel hastanelerde çalışan hemşirelerin kamu hastanelerinde çalışan hemşirelere göre kuruma bağlılıklarının daha yüksek olduğu görülmüştür. Araştırma sonucunda katılımcıların örgütsel adalet algısı ile örgütsel bağlılık puanları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur.
12	Gamze AKKOYUN GİRİŞKEN	Bir kamu hastanesinde sağlık çalışanlarının iletişim doyumu ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki	2015 YL. Hemşirelik	Araştırmaya katılanların örgütsel adalet alt boyutları ve iletişim doyumu alt boyutları arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.
13	Ayşe KOYUTÜRK	Sağlık çalışanlarında örgütsel adalet ve iş doyumu bir kamu hastanesi örneği	2015 YL. Sağlık Kurumları Yönetimi	Çalışanların örgütsel adalet algılarının iş doyumu düzeylerini etkilediği saptanmıştır. Örgütsel adaletin üç boyutu ile iş doyumu arasında orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu görülmüş özellikle adalet boyutlarından etkileşim adaleti ve prosedür adaletinin

				çalışanların iş doyum düzeylerini daha fazla etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.
14	Serdar DÜĞER	Örgütsel adalet algısının, iş tatmini ve tükenmişlik üzerine etkisi: Kamu hastanesinde bir araştırma	2015 YL. Sağlık Kurumları Yönetimi, İşletme	Analizler neticesinde adalet algısının, hemşire ve sağlık memurlarında, tükenmişlik ve iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı ilişki içinde olduğu bulunmuştur. En çok işlemsel ve dağıtımsal adaletle ilişkili boyutta adaletsizlik algıladıkları belirlenmiş, tükenmişlik açısından kişisel başarı hissi azlığı düzeylerinin yüksek olduğu, iş tatmini açısından dışsal tatminin düşük olduğu saptanmıştır.
15	Ayşe Burcu ALPAY	Örgütsel adalet, iş doyumunu ve sağlık çalışanları	2015 YL. Sağlık Kurumları Yönetimi	Çalışmanın literatür değerlendirilmesi sonucunda; sağlık çalışanlarında kadınların örgütsel adalet algılarının erkeklere oranla daha düşük olduğuna, saldırgan davranışlara maruz kalınması örgütsel adalet algılarını düşürdüğüne, işten ayrılma davranışını ile örgütsel adalet anlayışı arasında paralel bir ilişki olduğuna varılmıştır. Bununla birlikte yaş ilerledikçe iş doyumunun arttığına, kişilik özelliklerinin, eğitim seviyesinin, çalışma ortam ve koşullarının iş doyumunu etkilediğine, ücret düzeyi ve çalışma süresi arttıkça iş doyumunun artacağına varılmış fakat iş doyumunun cinsiyet faktörü üzerinde etkisine dair kesin bir yargıya varılamamıştır.
16	Penbegül KÖROĞLU	Sağlık kurumu çalışanlarının örgütsel adalet algılarının örgütsel sinizm tutumlarına etkisi	2015 YL. Sağlık Kurumları Yönetimi	Sağlık kurumu çalışanlarının örgütsel adalet algıları, örgütsel sinizm tutumlarını etkilemektedir.
17	Sevin ABBASOĞLU	İş görenlerde örgütsel adalet algısı ve örgütsel adaletin çalışanların iş motivasyonu üzerindeki etkisi: Bir devlet hastanesi örneği	2015 YL. Sağlık Kurumları Yönetimi, İşletme	Örgütsel adalet boyutları ile motivasyon arasındaki ilişki incelenmiş, her boyut için ilişki aynı yönde olup düşük düzeyli olduğu saptanmıştır.
18	Özen İNAM	Örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisinde örgütsel güvenin aracılık rolü: Hastane	2016 YL.	Örgütsel güvenin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu kanıtlanmıştır. Çalışanların örgüte

		çalışanlarına yönelik bir uygulama	Sağlık Kurumları Yönetimi, İşletme	olan güven duyguları arttıkça örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme sıklığı da artmaktadır. Aynı şekilde çalışanların örgütsel adalet algısı da örgütsel güven üzerinde pozitif yönlü etkiye sahiptir. Yani örgütsel adalet algısı arttıkça, örgütsel güven algısı da artmaktadır.
19	Merve Zeynep AKDENİZ	Paternalistik liderlik ve örgütsel adaletin çalışanların mutluluklarına olan etkisi	2016 YL. Hastaneler Sağlık Kurumları Yönetimi, İşletme	Analizler sonucunda paternalistik liderlik, örgütsel adalet ve mutluluk değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
20	Sinan Tarsuslu	Hastane çalışanlarının örgütsel adalet algılarının örgütsel motivasyon üzerine etkilerinin incelenmesi: Isparta il merkezi örneği	2016 YL. Sağlık Kurumları Yönetimi	Motivasyonun yöneticilerle ilişkiler boyutu, örgütsel adaletin işlemsel ve etkileşimsel adalet boyutlarından pozitif yönde etkilenmektedir. Ayrıca motivasyonun ücret sistemi boyutu ile dağıtım adaleti arasında anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. Yine motivasyon boyutlarından karar verme sürecinin, örgütsel adaletin bütün boyutlarından pozitif yönde etkilendiği belirlenmiştir.
22	Nurhayat BERK	İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel adalete etkisi: Sivas Numune Hastanesi örneği	2017 YL. Sağlık Kurumları Yönetimi	İKY uygulamalarının boyutlarından üstlerle iletişimin, sadece işlemsel adalet üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu gözlenmiştir. Yine İKY uygulamalarının boyutlarından işgören bulmanın genel olarak örgütsel adaleti pozitif yönde etkilediği saptanmıştır. Öte yandan İKY uygulamalarına dair algıların sağlık çalışanlarının medeni durum ve yaş açısından farklılık gösterdiği ortaya konmuştur. Benzer şekilde dağıtımsal adalet algısının cinsiyet, medeni durum meslek ve eğitim düzeyi açısından farklılık gösterdiği saptanmıştır. İKY uygulamalarının boyutlarından kariyer sisteminin ise sadece bilgisel adalet üzerinde negatif etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Genel olarak İKY uygulamalarının örgütsel adaleti pozitif etkilediği ortaya konmuştur.

23	Nurgül ÖZKAN	İstanbul Çekmece Bölgesi Genel Sekreterliğine bağlı hastanelerde çalışan doktorlarda ve hemşirelerde örgütsel adalet, iş doyum ve örgütsel bağlılık üzerine bir çalışma	2017 YL. Sağlık Kurumları Yönetimi İşletme	Araştırma sonucunda doktor ve hemşirelerin örgütsel adalet, iş doyum ve örgütsel bağlılık düzeyleri orta düzeyde tespit edilmiştir. Örgütsel adalet ile iş doyum arasında pozitif yönlü, örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında zayıf pozitif yönlü bir ilişki bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır.
25	Fatih AKMAN	Sağlık kurumlarında hemşirelerin örgütsel adalet algıları ve örgütsel adaletin iş motivasyonuna etkisi; özel hastaneler alan araştırması	2017 YL. Sağlık Kurumları Yönetimi	Araştırma kapsamında örgütsel adalet ile iş motivasyonu arasında pozitif yönde zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir
26	Şenay Şener ÖZALP	Hemşirelerin örgütsel adalet algılarının ve iş tatminlerinin incelenmesi	2017 YL. Hemşirelik	Genel örgütsel adalet algısı ile örgütsel adaletin alt boyutlarından dağıtım adaleti, işlemsel adalet, bilgisel adalet ve genel iş tatmini arasında aynı yönlü ve orta düzeyde, kişilerarası adalet boyutunda ise aynı yönlü ve zayıf bir ilişki tespit edildi.

#### 2.4.2. Duygusal Emek İle İlgili Yapılmış Çalışmalar

Begenirbaş ve Meydan (2012)'ın duygusal emeğin örgütsel vatandaşlık ilişkisi adlı çalışması öğretmenlere uygulanan bir çalışmadır ve elde edilen bulgular incelendiğinde öğretmenlerin duygusal emeklerinin, örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde önemli etkilere sahip olduğu görülmüştür. Görevleri sırasında yüzeysel rol yapan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının düşük, duygularını doğal olarak yaşayabilenlerinse örgütsel vatandaşlık davranışlarının yüksek olduğu tespit edilmiştir. Derinden rol yapanların ise örgütsel vatandaşlık davranışları düşük olmasına karşın, yüzeysel rol yapanların örgütsel vatandaşlık davranışlarının artma eğiliminde olduğu görülmüştür.

Öğretmenler üzerinde yapılan bir diğer çalışma Bıyık ve Aydoğan (2014) tarafından yapılmıştır ve duygusal emeğin örgütsel vatandaşlık ile ilişkisi incelenerek öğretmenlerin duygusal emek ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca yüzeysel davranış ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında, derinden davranış ve samimi davranış boyutlarına göre daha düşük

bir ilişki bulunmaktadır. Bununla birlikte, örgütsel vatandaşlık davranışı ve duygusal emeğin öğretmenlerin cinsiyet, yaş, medeni durum ve hizmet süresine göre gruplar arasında anlamlı bir farklılaşma olduğu görülürken, eğitim durumuna göre gruplar arası farklılaşma görülmemektedir.

Biçkes ve arkadaşlarının (2014) yaptığı araştırmada öğretmenler üzerinde incelenen duygusal emekle iş tatmini arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin aracılık rolü arasındaki çıkan bulgularda, doğal duyguların sergilenmesi ile iş tatmini ilişkisinde psikolojik sermayenin tüm alt boyutlarının (öz-yeterlilik, umut, dayanıklılık, iyimserlik) kısmi aracılık rolüne sahip olduğunu göstermektedir.

Hizmet sektörü bünyesinde bulunan farklı meslek gruplarında Brotheridge ve Grandey (2002) tarafından yapılan araştırma sonuçlarına göre, derinlemesine duygusal emek davranışları gösterme kişisel başarı duygusunun arttırırken, gerçekte hissedilen duyguları bastırmak duygusal tükenme ve duyarsızlaşmaya yol açmaktadır.

Kruml ve Geddes ise (2000) duygusal emek gerektiren pozisyonlarda çalışan işgörenler üzerinde çalışma yapmışlar ve yüzeysel duygusal emek davranışları sergileyenlerin yaşadıkları duygusal çelişkinin sonucunda duygusal tükenme oranlarının daha yüksek olduğunu tespit etmişlerdir.

Hekimlerin duygusal emek kullanımı ile iş doyumunu ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiler üzerine yapılan araştırma verileri sonucunda Oral ve Köse (2011), duygusal emek gösterimi sırasında yüzeysel davranış göstermenin çalışanların tükenmişlik seviyelerini artırıp iş doyumlarını düşürdüğü yönünde bulgulara ulaşmışlardır. Derinlemesine davranışla tükenmişlik ya da iş doyumunu arasında güçlü ilişkiler kurulamamıştır. Ayrıca işgörenlerin çalıştıkları sektöre bağlı olarak duygusal emek boyutlarında bir takım farklılıklar bulunmaktadır. Kamu sektörü çalışanlarının özel sektörde çalışanlara göre daha fazla yüzeysel davranış gösterdikleri ve daha çok duygusal çaba harcadıkları görülmüştür.

Chu'nun (2002), 285 otel çalışanıyla yaptığı çalışma pozitif (olumlu) duygulanım arttıkça duygusal çelişkinin azaldığını ortaya koymaktadır. Çalışmaya göre yüksek pozitif duygulanıma sahip çalışanlar, düşük pozitif duygulanıma sahip çalışanlara göre duygusal emek gösterirken daha az zorlanmaktadırlar. Yani yüksek pozitif duygulanım gösteren işgörenler, düşük pozitif duygulanım gösteren işgörenele

göre duygusal davranışlarını daha samimi şekilde gösterebilirler. Yüksek negatif(olumsuz) duygulanımla duygusal çelişki arasındaysa anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Yüksek negatif duygulanım gösteren çalışanların düşük negatif duygulanım gösteren çalışanlara göre duygusal emek gösterirken daha fazla duygusal çaba harcadıkları sonucuna varılmıştır.

Duygusal emeğin sonuçlarına ilişkin 63 çalışma üzerinde Meta-Analiz gerçekleştiren Mesmer-Magnus, Dechurch, Wax ve Anderson (2011), yüzeysel davranış sergileyenlerin ve göstermek zorunda oldukları duygularla gerçekte hissettiği duygular arasında uyumsuzluk yaşayan bireylerin, derinlemesine davranış sergileyenlere göre duygusal emeğin olumsuz sonuçlarıyla daha fazla karşı karşıya geldiğini ileri sürmektedirler (Gülova vd. 2013).

Savaş (2012) tarafından okul müdürlerinin duygusal zeka ve duygusal emek yeterliklerinin, öğretmenlerin iş doyumu düzeylerine etkisi üzerine çalışma yapılmıştır. Araştırma bulgularına göre okul müdürlerinin duygusal zekâ ve duygusal emek yeterliklerinin, öğretmenlerin iş doyumunu anlamlı şekilde yordadığı görülmüştür. Müdürlerin duygusal zekâ düzeylerinin öğretmenlerin genel iş doyumunu yordamasında, duygusal emek düzeylerinin aracılık etkisiyle ilgili analiz sonuçlarına göre, müdürlerin duygusal emeğinin kısmi ara yordayıcı olduğu tespit edilmiştir.

Lee ve Tan (2009) ise, derinden davranış ve duygusal tükenmişlik arasında negatif, yüzeysel davranış ve duygusal tükenmişlik arasında ise pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Derinden davranış olumlu bir bakış açısıyla duyguların gösterimini düzenlemektedir ve birey davranış göstermeden önce düşünmekte ve empati kurmaktadır. Bu olumlu ruh hali bireyin işinde gösterdiği performansa yansımakta ve hissettiği başarı duygusunu arttırmaktadır. Bu nedenle derinden davranış ile duygusal tükenme arasında olumsuz yönde ilişki olduğu belirtilmektedir (Lv vd. 2012).

Ünlü ve Yürür (2011) Yalova ilindeki 214 hizmet sektörü çalışanı üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmasında duygusal emek, duygusal tükenme ve görev/bağlamsal performans ilişkisini incelemişlerdir. Çalışma sonucunda duygusal emek alt boyutlarından derinlemesine davranışın, görev ve bağlamsal performans

sergileme niyetlerini arttırdığı belirtilmiştir. Yalnızca turizm ve sağlık sektörü gibi hizmet sektörlerinde yapılmış olması çalışmanın kısıtı olarak ortaya koyulmuştur ve gelecek çalışmaların özellikle duygusal emeğin gerçekleşen performans değerleri üzerindeki etkisi üzerine odaklanması önerilmiştir.

Ünlü ve Yürür (2011) tarafından yapılan bir başka duygusal emek üzerine çalışma 112 otel çalışanına uygulanmış, duygusal emek, duygusal tükenme ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki araştırılmıştır. Bu araştırmanın sonuçlarına göre ise duygusal emek davranışlarından yüzeysel davranış ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı pozitif bir ilişkinin var olduğu bulgusuna ulaşılmış, derinlemesine davranış ile işten ayrılma niyeti ve duygusal tükenme arasındaysa anlamlı ilişki olmadığı görülmüştür.

Yıldırım ve Erul (2013) 128 hemşireye anket uygulamış ve duygusal emek davranışının işgörenlerin tükenmişlik düzeylerine etkisini araştırmıştır. Bu araştırmanın sonuçlarına göre duygusal emek çalışanlarda tükenmişliğe yol açmaktadır.

Duygusal emekle işe yabancılaşma üzerine çalışma yapan Kaya ve Serçeoğlu (2013), 138 otel, 130 çağrı merkezi ve 71 mağaza satış görevlisinin bulunduğu örneklem grubunda pozitif yönlü ve anlamlı ilişki bulmuşlardır. İşe yabancılaşma üzerinde duygusal çelişkinin daha yüksek düzeyde etkisi bulunmaktadır. Ayrıca çağrı üzerine ya da geçici olarak sözleşmeli çalışanların işe yabancılaşma düzeyleri daha yüksek çıkmaktadır.

Çelik ve Turunç (2011) tarafından duygusal emek ve psikolojik sıkıntı ile iş-aile çatışmasının aracılık etkisi üzerine yapılan çalışma sonucunda duygusal emek boyutlarından otomatik duygusal düzenleme (ODD) ve duygusal sapma (DS) ve iş aile çatışmasının (İAÇ) psikolojik sıkıntı boyutlarını anlamlı olarak etkilediği ancak ODD ve DS'nin İAÇ'yi anlamlı olarak etkilemediği ve İAÇ'nin aracılık rolü olmadığı tespit edilmiştir.

Duyguların yönetilmesinin, iş tatmini ve duygusal tükenmişlik düzeyi üzerine etkilerini araştıran Gürel ve Bozkurt (2016), 307 öğretmen üzerinde anket uygulamıştır. Yüzeysel davranış sergileme ve iş tatmini arasında negatif, derinden davranış ve doğal davranış sergileme ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki

saptanmıştır. Ayrıca yüzeysel ve doğal davranış sergileme ile duygusal tükenme arasında pozitif, derinden davranış sergileme ve duygusal tükenmeyi arasında ise, negatif bir ilişki olduğu ortaya koyulmuştur. Aynı çalışmada Eroğlu'nun (2014) banka çalışanlarında, duygusal emek ve tükenmişlik ilişkisinin tespitine yönelik yaptığı araştırmada derinden davranış ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında istatistiki olarak anlamlı ilişki olmadığı yönündeki hipotezler desteklenmemiştir. Literatürde de yüzeysel davranış boyutu ile tükenmişlik arasında güçlü ve pozitif ilişkilerin bulunduğu konusunda güçlü kanıtlar oluşmasına rağmen, derinden davranış ile tükenmişlik arasındaki ilişkide farklı sonuçlar ortaya çıktığı saptanmıştır.

Araştırmasında hem derinden hem de yüzeysel davranışın, iş tatmini ile negatif ilişkili olduğu sonucuna varan Grandey (2000), üniversite personeli ile ilgili araştırma yapan Pugliesi (1999) ile benzer şekilde duygusal emeğin iş tatmini ile negatif ilişkisini ortaya koymuştur. Yang ve Chang (2008) ise çalışmalarında derinden davranış ve iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit etmişlerdir. Torland da (2013), çalışmasında derinden davranışın, macera tur liderlerinin hissettiği başarı duygusunu arttırdığını ve iş tatmininde artış sağladığını belirtmiştir (Gürel ve Bozkurt 2016).

Gosserand' ın (2003), farklı hizmet sektörlerinden 318 personel-yönetici çiftiyle yaptığı çalışma sonucu; negatif duyguları sergileme gerekliliği ile yüzeysel davranış arasında pozitif yönde ve anlamlı ilişki ortaya koymaktadır. Olumlu duygulanım yüzeysel davranış ile negatif, derinlemesine davranış ile pozitif yönde ve anlamlı ilişkili çıkmıştır. Pozitif (olumlu) duygulanımla iş doyumunu arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki, negatif (olumsuz) duygulanımla hem yüzeysel davranış, hem de derinlemesine davranış ile ise pozitif yönde ve anlamlı ilişkili bulunmuştur. Negatif (olumsuz) duyguları saklama gerekliliğini belirten davranış kuralları, derinlemesine davranıştan çok yüzeysel davranışla ilgilidir. Kısaca çalışanlar negatif duygularını gizlerken daha çok yüzeysel davranış sergilemektedirler (Kaya 2014).

**Tablo 6. Duygusal Emek Üzerine Yazılmış Lisansüstü Tezler (YÖK 2016)**

No	Yazar	Tez Adı	Yılı, Tez Türü ve Konu	Bulgular
1	Ela ÜNLER ÖZ	Duygusal emek davranışlarının çalışanların iş sonuçlarına etkisi	2007 Doktora Psikoloji, İşletme	Duygusal davranış kurallarının derinlemesine ve yüzeysel davranma için öncel niteliği taşıdığı bulunmuş olup kurallara uyma türlerinin bu ilişkide bir etkiye sahip olmadığı anlaşılmıştır. Ayrıca, derinlemesine davranmanın kurumdan ayrılma niyetine ise bağlılığı arttırdığı, yüzeysel davranmanın ise kurumdan ayrılma niyetini arttırıp ise bağlılığı azalttığı bulunmuştur.
2	Tuğba PALA	Turizm işletmelerinde çalışanların duygusal emek düzeyi ve boyutları	2008 YL. Psikoloji, Turizm, Sosyoloji	Turizm işletmelerinde çalışanların derin davranış sergilemeleri iş tatminini ve işte kalma niyetlerini arttırmakta yüzeysel davranış sergilemeleri ise sadece işte kalma niyetlerini arttırmaktadır.
3	Lale KÖKSEL	İş yaşamında duygusal emek ve ampirik bir çalışma	2009 YL. İşletme	Yapılan analizler sonucunda, duygusal emek gösterimi sırasında yüzeysel davranış göstermenin işgörenlerin tükenmişlik seviyelerini artırıp iş doyumlarını düşürdüğü yönünde bulgular elde edilmiştir. Derinlemesine davranış ile tükenmişlik veya iş doymu arasında ise güçlü ilişkiler kurulamamıştır.
4	Erdem KAYA	Özel okul öğretmenlerinin duygusal emek davranışını algılama biçimleri ile iş doyumları ve iş stresleri arasındaki ilişki	2009 YL. Psikoloji	Yapılan analizlerde kurumların öğretmenlerden duygusal emek davranışı beklediği, öğretmenlerin duygusal emek davranışına uygun davrandığı görülmüştür.
5	Mehmet Ali ÇALDAĞ	Duygusal emek davranışlarının sağlık çalışanlarında iş sonuçlarına etkileri	2010 YL. Hastaneler, İşletme	Duygusal emek öncüllerinden müşteri etkileşim beklentileri, denetleyici desteği ve iş arkadaşları desteği, duygusal emek davranışı üzerinde pozitif yönde etkiye sahip bulunmuştur. Ayrıca duygusal emek, meslekten ayrılma niyeti ve mesleğe duygusal bağlılık üzerinde negatif, müşteri hizmet performansını üzerinde pozitif yönde etkiye sahip bulunmuştur

6	Seda DEĞİRMENCİ	Hemşirelerin duygusal emek davranışı ve etkileyen faktörler	2010 YL. Hemşirelik	Hemşirelerin en çok derinlemesine, en az ise bastırma davranışını kullandıkları ve duygusal emek davranış ölçeğinin üç alt boyutu olan derinlemesine, rol yapma ve bastırma davranışları ile bağımsız değişkenler (kişisel-mesleki özellikler) arasında anlamlı ilişkilerin olduğu saptanmıştır
7	Aslı YALÇIN	Duygusal emek: Mizaçsal öncülleri ve duygusal olayların rolü	2010 YL. Psikoloji	Duygusal emek davranışının sonuçları ile ilgili olarak, hem yüzeysel hem de derin davranış kişisel başarıyı olumlu olarak yordamıştır. Derin davranışın ayrıca iş doyumunu ile olumlu ve işten ayrılma niyeti ile olumsuz olarak ilişkili olduğu bulunmuştur.
8	Güliden ÖZKAN	Duygusal emek gerektiren mesleklerde örgütsel iletişim doyumunun duygusal emeğe bağlı iş doyumuna etkisi: Çağrı merkezlerinde bir uygulama örneği	2011 YL. İletişim Bilimleri	Duygusal emek sürecine bağlı olarak duygusal uyumsuzluğun yüksek ve duygusal emeğe bağlı iş doyumunun ve örgütsel iletişim doyumunun düşük bulunduğu saptanmıştır.
9	Ülke Hilal AĞIRMAN	İş ve çalışan odaklı duygusal emek gösterimlerinin çalışanların tükenmişlik düzeyine etkisi	2012 YL. İşletme	Sergilenen iş ve çalışan odaklı duygusal emek gösterimlerinin çalışanların duygusal tükenmişlikleri, duyarsızlaşmaları ve kişisel başarı hissi üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir.
10	Merve BAŞ	Duygusal emek-müşteri memnuniyeti ilişkisi: Engelli turizm pazarında bir araştırma	2012 YL. Turizm	Engelli bireylerin duygusal çaba ve duygusal çelişki düzeyi ile yaş faktörü arasındaki ilişki anlamlı bulunmuştur. Duygusal çaba düzeyi ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Araştırma sonuçları personel açısından değerlendirildiğinde duygusal çelişki düzeyi ile departman değişkeni, staj yılları dahil toplam çalışma yılları ve yaş değişkeni arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Personelin duygusal çaba düzeyi ile cinsiyet değişkeni, yaş değişkeni arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir
11	Rukiye Can YALÇIN	Bazı öncülleri ve sonuçları ile duygusal emek: Görgül bir araştırma	2012 Doktora İşletme	Tüm bulgular değerlendirildiğinde, örgüt kültürü ve kişiliğin duygusal emek davranışlarını etkilediği; bu davranışların da çalışanların tükenmişlik ve iş tatmini algıları üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir.

12	Ahmet Cezmi SAVAŞ	İlköğretim okul müdürlerinin duygusal zekâ ve duygusal emek yeterliklerinin öğretmenlerin iş doyumuna etkisi	2012 Doktora Eğitim ve Öğretim	Araştırma sonucunda okul müdürlerinin duygusal zekâ ve duygusal emek yeterliklerinin, öğretmenlerin iş doyumunu anlamlı şekilde yordadığı görülmüştür. Müdürlerin duygusal zekâ düzeylerinin öğretmenlerin genel iş doyumunu yordamasında müdürlerin duygusal emek düzeylerinin aracılık etkisiyle ilgili analizlerin sonuçlarına bakıldığında, müdürlerin duygusal emeğinin kısmi ara yordayıcı olduğu tespit edilmiştir.
13	Pervin TUNÇ	Yoğun bakım hemşirelerinin hastalarla ilişkilerinde duygusal emek olarak empati	2012 YL. Psikoloji	Bakım verilen hasta sayısı ile hemşirelerin empati eğilim düzeyleri arasında; hemşirelerin çalışma sistemi ile duygusal emek boyutlarından duygusal çaba arasında anlamlı farklılıklar saptanmıştır. Bu çalışmanın bulguları, yoğun bakım hemşirelerinin empati düzeylerinin daha yüksek olmadığı, duygusal emek stratejilerinden derinlemesine davranışı daha fazla kullanmadıkları ve yaşam kalitesi algılamalarının daha olumsuz olduğunu göstermiştir.
14	Zeylan KURT	Duygusal emek faktörünün yabancılaşmaya etkisi: İstanbul'daki otel işletmeleri ve seyahat acentalarına yönelik bir araştırma	2013 YL. Turizm, İşletme	Duygusal emek faktörünün yabancılaşmaya etki ettiği gözlemlenmiştir.
16	Volkan GENÇ	Alanya'daki turizm işletmelerinde çalışanların duygusal emek ve duygusal zeka düzeylerinin iş tatminine etkileri	2013 YL. Turizm	Araştırma sonucunda turizm işletmesi çalışanlarının duygusal emek ve duygusal zeka düzeylerinin, iş tatminini etkilediği görülmüştür. Çalışanların duygusal zeka düzeylerinin iş tatminini etkilemesinde çalışanların duygusal emek düzeylerinin aracılık etkisiyle ilgili analizlerin sonuçlarına bakıldığında, çalışanların duygusal emeğinin kısmi aracılık etkisi olduğu tespit edilmiştir.
17	Memduh BEGENİRBAŞ	Kişiliğin öğretme stillerine etkisinde duygusal emek ve tükenmişliğin aracılık rolü: Öğretmenler üzerinde bir araştırma	2013 YL. İşletme	Tüm bulgular değerlendirildiğinde, öğretmenlerin kişilik özelliklerinin onların öğretme stillerini etkilediğini ve bu etkide onların göstermiş oldukları duygusal emek ve tükenmişliğin aracılık etkilerinin olduğunu söylemek mümkündür.

18	Ferhat KAYA	Duygusal emek ile tükenmişlik ve iş doyumu arasındaki ilişkinin incelenmesi: Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı'na bağlı huzurevlerinde çalışan yaşlı bakım personeline yönelik bir araştırma	2014 YL. İşletme	Yüzeysel davranış ile tükenmişliğin alt boyutu olan duygusal tükenme arasında ise pozitif yönlü, iş doyumu arasında ise negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca, derinlemesine davranış ile tükenmişliğin alt boyutları duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında negatif yönlü, iş doyumu arasında ise pozitif yönlü ve anlamlı ilişki olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.
19	Yunus BIYIK	Duygusal emek ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi: Bir araştırma	2014 YL. Eğitim ve Öğretim, İşletme	Öğretmenlerin duygusal emek ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bununla birlikte, örgütsel vatandaşlık davranışı ve duygusal emeğin çalışanların cinsiyet, yaş, medeni durum, hizmet süresine göre gruplar arasında anlamlı bir farklılaşma olduğu görülürken, eğitim durumuna göre gruplar arası farklılaşma görülmemektedir.
20	Yasin KELEŞ	Örgütsel adaletin duygusal emek üzerindeki etkisi: Antalya'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma	2014 Doktora Turizm, İşletme	İşgörenlerinin örgütsel adalet algıları orta düzeyde olup, en olumsuz görüşler dağıtım adaleti konusunda iken, en olumlu görüşler ise etkileşim adaleti boyutundadır. İşgörenlerin duygusal emek düzeyleri incelendiğinde ise en olumsuz görüş bildirilen boyut yüzeysel davranış iken, en olumlu görüş bildirilen boyutun ise doğal davranış olduğu tespit edilmiştir
21	Şeyma Gün EROĞLU	Örgütlerde duygusal emek ve tükenmişlik ilişkisi üzerine bir araştırma	2014 Doktora İşletme	Yapılan analizler neticesinde ortaya çıkan en belirgin bulgu, duygusal emeğin yüzeysel davranış boyutunun, tükenmişliğe neden olduğudur. Bununla birlikte, duygusal emeğin derin davranış boyutunun tükenmişliğe neden olmadığı görülmüştür.
22	M.Murat KIZANIKLI	Otel işletmelerinde duygusal emek öncüllerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma	2014 Doktora Turizm	Otel işletmelerinde çalışanlar müşterilerle etkileşim halindeyken en fazla derin davranış sergilemekle birlikte, bunu sırasıyla samimi ve yüzeysel davranışlar takip etmektedir. Eğitim düzeyi dışındaki diğer özelliklerin (cinsiyet, medeni hal, yaş, turizm eğitimi ve düzeyi, bölüm, kademe, sektördeki ve oteldeki deneyim, otelin konumu ve ücret) duygusal emek davranışlarından en az birisinde farklılığa sebep olduğu ortaya

				çıkmiştir. Ayrıca farklı düzeylerde olmakla birlikte duygusal emek davranışlarının hem iş doyumunu hem de davranış kuralı algısı ile aralarında ilişki olduğu tespit edilmiştir.
23	Salih YILDIZ	Duygusal emek ve tükenmişlik ilişkisi: Manavgat'taki beş yıldızlı otel çalışanları üzerine bir araştırma	2014 YL. Turizm	Çalışanların sahip oldukları demografik ve sosyo-ekonomik özelliklerin çoğunda, duygusal emek ve tükenmişlik boyutlarına yönelik algı düzeyi açısından anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Ayrıca, duygusal emek alt boyutlarından duygusal çelişkinin duygusal tükenme ve duyarsızlaşmaya anlamlı ve pozitif yönde; bununla birlikte kişisel başarı hissine anlamlı ve negatif yönde etki ettiği belirlenmiştir.
24	Asiye KAMBER	Duygusal emek bağlamında çalışmanın anlamı ve işe yabancılaşma	2014 YL. Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri	Kuaforlerin yüzeysel duygusal emek davranışları gösterdikleri ve bu davranışların duygusal çelişki ve yabancılaşmaya neden olabileceği saptanmıştır.
25	Tuğba PALA MORKOÇ	Otel çalışanlarında duygusal emek ve iş – aile çatışması ilişkisi: İzmir şehir otelleri örneği	2014 Doktora Turizm	Yapılan çalışmada duygusal emeğin her boyutunun bir şekilde iş-aile yaşam çatışması boyutları ile pozitif ilişki içerisinde olduğu görülmüştür.
26	Dilek KOCABAŞ EV	Hemşirelerde duygusal emek ve örgütsel sinizm arasındaki ilişki: Isparta il merkezindeki hastanelerde bir araştırma	2014 YL. Hastaneler, Sağlık Kurumları Yönetimi, İşletme	Duygusal emek davranışının alt boyutu yüzeysel davranış ile örgütsel sinizmin alt boyutu bilişsel tutum arasında pozitif anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Duygusal emek davranışının alt boyutları derinden rol yapma ve doğal duygular ile örgütsel sinizmin alt boyutu duyuşsal tutum arasında negatif anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.
27	Ayşegül ÖZGÜN	Duygusal emek davranışının iş stresi üzerindeki etkisi: Eğitim sektöründe bir uygulama	2015 YL. İşletme	Duygusal emek davranışlarından samimi davranış, erkek öğretmenler tarafından kadın öğretmenlere göre daha sık gösterilmektedir. Bunun yanı sıra medeni durum, duygusal emek davranışları bakımından farklılık göstermezken bekâr öğretmenlerin belirli açılardan daha fazla iş stresi yaşadıkları anlaşılmıştır. Duygusal emek davranışları yaşa bağlı olarak farklılık göstermezken iş stresi için farklılık göstermektedir. Duygusal emek bakımından toplam çalışma süresinin, mevcut işyerinde çalışılan

				süre bakımından ise iş stresinin farklılık göstermediği anlaşılmıştır.
28	Bahanur MALAK	Hemşirelerin duygusal emek, duygusal özyeterlik ve tükenmişlik düzeylerinin duygusal habitus bağlamında incelenmesi	2015 Doktora Hemşirelik	Duygusal emek alt boyutları yüzeysel davranış ile duygusal çaba harcama ve duyarsızlaşma düzeyleri arasında olumlu yönde bir ilişki olduğu, yüzeysel davranış ile duygusal tükenme arasında da benzer bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte duygusal özyeterlik algısı ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında olumsuz, kişisel başarı hissi arasında ise olumlu yönde bir ilişki olduğu saptanmıştır. Ayrıca duygusal özyeterlik algısı ile derinlemesine davranış, duygusal çaba harcama ve gerçek duyguları bastırma arasında olumlu yönde bir ilişki vardır. Hemşirelerin sosyo demografik, çalışma ve mesleği seçme özelliklerine göre tükenmişlik düzeylerinde de anlamlı farklılıklar saptanmıştır
29	Zehra YENİ	Beş faktör kişilik özellikleri ile duygusal emek arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma	2015 YL. İşletme	Derinlemesine davranışın dışadönüklük ve öz disiplin ile aralarında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Bunun yanında samimi davranışın da dışadönüklük, uyumluluk, öz disiplin ve gelişime açıklıkla aralarında pozitif ve anlamlı ilişkilerin olduğu tespit edilmiştir.
31	Yasin UZUNTARLA	Kişilik özellikleri ile empatik özellikler arasındaki ilişkide duygusal emek ve tükenmişliğin aracılık rolü: Hekimler üzerine bir araştırma	2015 Doktora Sağlık Kurumları Yönetimi	Hekimlerin sosyo demografik özelliklerinin büyük bir kısmı açısından, kişilik, empati, duygusal emek ve tükenmişlik puan ortalamalarında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur. Kişilik özelliklerinin empatik özellikleri, duygusal emek ve tükenmişliği istatistiksel olarak kısmen anlamlı etkilediği görülmüştür. Duygusal emeğin empatik özellikler üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi bulunmazken, tükenmişlik üzerinde anlamlı etkisi saptanmıştır. Tükenmişlik de empatik özellikleri istatistiksel olarak anlamlı etkilemektedir. Kişilik özellikleri ile empatik özellikler arasındaki ilişkide duygusal emek ve tükenmişliğin aracılık rolünün olduğu tespit edilmiştir
32	Sesin YAKAR	Turizm işletmelerinde duygusal emek ve	2015	Duygusal emek boyutları ve tükenmişlik arasındaki ilişki

		tükenmişlik ilişkisi: Otel işletmelerine yönelik bir araştırma	YL. Turizm, İşletme	incelendiğinde yüzeysel davranış ile duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki olduğu belirlenmiş, derin davranış ile tükenmişlik alt boyutları arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Samimi davranış ve duygusal tükenmişlik boyutu ile negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.
33	Nilgün DEMİREL	Duygusal emek faktörünün hizmet kalitesine etkisi: Nevşehir' deki dört ve beş yıldızlı otellere yönelik bir araştırma	2015 YL. Turizm, İşletme	Araştırma sonucunda işgörenlerin duygusal emek düzeylerinin çok yüksek olmadığı, duygusal emek davranışlarının genellikle derin davranış olarak ortaya çıktığı gözlenmiştir. Yüzeysel davranışın hizmet kalitesi üzerindeki etkisi negatif yönlü olarak saptanmıştır.
34	Zennübe IŞIK	Erzurum Palandöken kış turizm merkezindeki konaklama işletmelerinde çalışan personellerde duygusal emek ve iş-aile çatışması ilişkisi	2015 YL. Turizm, İşletme	İş görenlerin duygusal emek düzeyleri ile iş-aile çatışması düzeyleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki görülmüştür. Ayrıca uygulanan analizler sonucunda kadınların erkeklere göre daha fazla duygusal emek harcadıkları ve iş-aile çatışmasından daha fazla etkilendikleri tespit edilmiştir.
38	Gülmedine GÜRSOY	Yalova Aile ve Sosyal Politikalar İl Müdürlüğü çalışanlarının duygusal emek davranışları ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi	2016 YL. Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri	Çalışanlarının duygusal emek davranış türleri içerisinde çalışan ve örgüt yararı için en etkili ve olumsuz sonuçları en az olan samimi davranışlar gösterdiği bu yüzden de tükenmişlik düzeylerinin az olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
39	Mahir ERKEN	Duygusal emek kavramı ve motivasyonun duygusal emek davranışı üzerindeki etkileri: Bir kamu kurumu üzerinde araştırma	2016 YL. İşletme	Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre, çalışanların içsel motivasyon ve dışsal motivasyonları ile derinlemesine davranışları arasında pozitif yönlü ve yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Öte yandan, yüzeysel davranış ile içsel ve dışsal motivasyon arasında ise anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

### 3. GEREÇ VE YÖNTEM

#### 3.1.Problem

Hizmet sektörü insanlarla yüz yüze iletişimi gerektiren ve çalışanların duygu durumunu kontrol ederek örgütün istekleri doğrultusunda sunmasını talep eden bir sektördür. Duygusal emek kavramı hizmet sektöründe faaliyet gösteren tüm örgütlerde olduğu gibi sağlık sektöründe de en önemli başarı kriterlerindedir. Hasta insanları anlamak ve duygu durumunu onlarla iyi iletişim kurabilecek şekilde düzenlemek ciddi bir duygusal emek gerektirmektedir.

Literatürde örgütsel adalet algısının birçok farklı değişken üzerinde etkisinin olduğu görülmüştür ve duygusal emek üzerinde etkisinin incelenmesinin ilgili alana, sağlık sektörüne ve sağlık çalışanlarına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bütün bu bilgiler çerçevesinde çalışmamızın problemini, “Sağlık çalışanlarında örgütsel adalet algısının duygusal emek üzerine etkisi var mıdır?” sorusu oluşturmaktadır.

#### 3.2. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın temel amacı, sağlık çalışanlarında örgütsel adalet algısının, duygusal emek davranış tercihlerini nasıl etkilediğini inceleyerek, cinsiyet, medeni durum, yaş, öğrenim düzeyi, sektörde çalışma yılı, kurumdaki görevi ve aylık gelirleri gibi demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığını araştırmaktır.

Araştırmamıza ilişkin olarak belirleyeceğimiz alt amaçlarımızı ise aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz;

- Araştırmaya katılanların demografik özelliklerinin belirlenmesi,
- Araştırmaya katılanların, örgütsel adalet ölçeğinin, dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti alt boyutlarının ifadelerine katılma düzeylerinin belirlenmesi,
- Araştırmaya katılanların, duygusal emek ölçeğinin, yüzeysel davranış, derin davranış ve doğal davranış alt boyutlarının ifadelerine katılma düzeylerinin belirlenmesi,
- Araştırmaya katılanların örgütsel adalet algısı düzeylerinin belirlenmesi,

- Araştırmaya katılanların duygusal emek düzeylerinin belirlenmesi,
- Örgütsel adalet ölçeğinin alt boyutu olan dağıtım adaleti boyutunun demografik özelliklerle ilişkisinin belirlenmesi,
- Örgütsel adalet ölçeğinin alt boyutu olan prosedür adaleti boyutunun demografik özelliklerle ilişkisinin belirlenmesi,
- Örgütsel adalet ölçeğinin alt boyutu olan etkileşim adaleti boyutunun demografik özelliklerle ilişkisinin belirlenmesi,
- Duygusal emek ölçeğinin alt boyutu olan yüzeysel davranış boyutunun demografik özelliklerle ilişkisinin belirlenmesi,
- Duygusal emek ölçeğinin alt boyutu olan derin davranış boyutunun demografik özelliklerle ilişkisinin belirlenmesi,
- Duygusal emek ölçeğinin alt boyutu olan doğal davranış boyutunun demografik özelliklerle ilişkisinin belirlenmesi.

### **3.3. Araştırmanın Önemi**

Örgütsel adalet ve duygusal emek alanında ulusal ve uluslararası düzeyde yapılan araştırmalar incelendiğinde; duygusal emek davranışıyla ilgili olarak sağlık çalışanları örnekleminde çok sınırlı araştırmanın olması ve konunun sağlık yönetimi açısından büyük önem taşıması nedeniyle bu çalışmaya yönelinmiştir. Bu doğrultuda; sağlık hizmetlerinin sunumunda yapı taşı olan sağlık çalışanlarının örgütsel adalet algısını ortaya koymak, duygusal emek davranışını araştırmak ve örgütsel adalet algısının duygusal emekleri üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla bu araştırma gerçekleştirilmiştir.

### **3.4. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Sağlık çalışanlarında örgütsel adalet algısının duygusal emek üzerine etkisini ilişkilisini inceleyen bu çalışmanın, teorik bilgiler sunmasının yanında saha çalışması ve elde edilen verilerin istatistiksel yöntemlerle yorumlanması bakımından ileride yapılacak çalışmalar için güvenilir bilgiler sunacağı düşünülmektedir.

Bu araştırma;

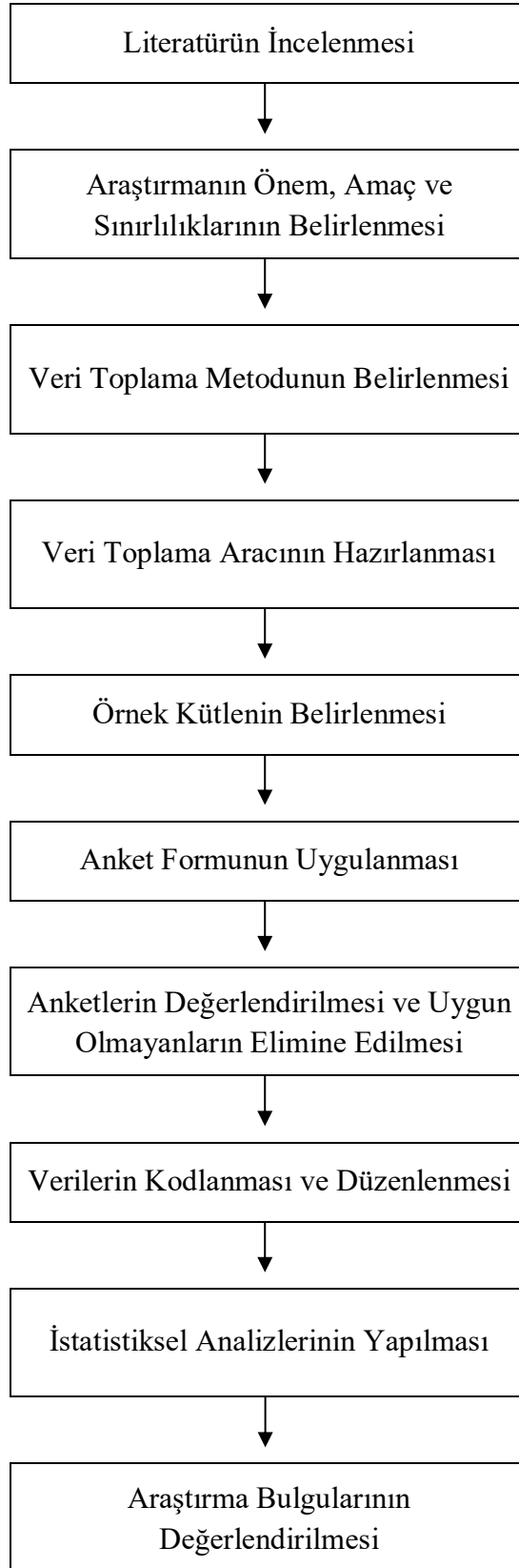
- Yalnızca Konya ilinde ve kamu hastanelerinde yapılmış olmasıyla,
- Araştırmada kullanılan veri toplama araçlarıyla,
- Verilerin analizinde kullanılan istatistiki yöntemlerle sınırlıdır.

### **3.5. Araştırma Modeli**

Sağlık çalışanlarının örgütsel adalet algısının duygusal emek üzerine etkisini inceleyen bu araştırma, uygulamalı bir araştırma olup, betimsel nitelik taşımaktadır. Uygulamalı araştırma, üretilen bilgilerin değerlendirilmesi ile problemlerin fiilen çözülmesi ve bilim olaylarını denetim altına alma işlevini gerçekleştirmeyi amaçlayan ve üretilmiş ya da üretilmekte olan bilginin denemeli uygulaması olarak tanımlanmaktadır (Karasar 2008). Betimsel modelde amaç, eldeki problemi, bu problemle ilgili durumları, değişkenleri ve değişkenler arasındaki ilişkileri tanımlayarak bir konudaki mevcut durumu araştırmaktır (Ural ve Kılıç 2006).

Bu araştırmada öncelikle, sağlık çalışanlarının örgütsel adalet algısının duygusal emek üzerine etkisi tespit edilmiş, mevcut durum ortaya konulmuş ve incelenmiştir. Elde edilen sonuçların etkin ve tutarlı bir şekilde ortaya konulabilmesi için izlenen yöntemler aşağıdaki şekilde belirtilmiştir.

### Şekil 3. Araştırmada Uygulanan Yöntemler



### 3.6. Araştırma Evreni ve Örneklem

Araştırma evrenini Konya Numune Hastanesi, Sağlık Bilimleri Üniversitesi Konya Eğitim ve Araştırma Hastanesi ve Beyhekim Devlet Hastanesi sağlık çalışanları oluşturmaktadır. Örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde bu hastanelerin toplam çalışan sayıları dikkate alınmıştır. Konya Numune Hastanesi'nde 984, Sağlık Bilimleri Üniversitesi Konya Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde 2015, Beyhekim Devlet Hastanesi'nde 702 olmak üzere toplam 3701 çalışan bulunmaktadır.

Araştırmada örneklem seçimi için olasılıklı örnekleme yöntemlerinden basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Basit tesadüfi örnekleme yönteminde, evren birimlerinin araştırma konusu ile ilgili özelliklerin homojen olması gerekli olup evreni oluşturan her birimin örneklem içinde yer alma olasılığı aynıdır (Ural ve Kılıç 2006). Bu araştırmada evreni oluşturan hastaneler birbiriyle benzer yapıda oldukları için homojen olarak kabul edilebilir.

Basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile 3701 kişilik evrenden ulaşılması gereken örneklem sayısı aşağıdaki formül (İslamoğlu 2009) ile hesaplanarak %95 güven düzeyinde 348 olarak bulunmuştur.

$$n = \frac{Z^2PQ}{E^2 + \frac{Z^2PQ}{N}} = \frac{1,96^2 * 0,5 * 0,5}{0,05^2 + \frac{1,96^2 * 0,5 * 0,5}{3701}} = 348$$

Formülde verilen parametrelerin anlamları ise şunlardır:

**Z:** 1,96 (Standart normal değişken = %95 güven düzeyinde)

**N:** Evren büyüklüğü

**P:**Anakütle oranı = (%50) 0,5 sapma payı (Maksimum hata olarak alındı),

**Q:**1-P=0,5

**E:** Varsayılan hata (%5) = 0,05

Hedeflenen örneklem sayısına ulaşmak üzere, toplam 550 anket elden hastane çalışanlarına dağıtılmış (Uzman Doktor, Pratisyen Doktor, Hemşire, Sağlık Memuru, Ebe, Eczacı, Psikolog, Biyolog, Anestezi Teknisyen ve Teknikerleri, Acil Tıp Teknisyen ve Teknikerleri, Laboratuvar Teknisyen ve Teknikerleri, Röntgen Teknisyen ve Teknikerleri, Tıbbi Sekreter, Veri Hazırlama Kontrol İşletmeni, Memur, Mühendis) ve 429 adet anket geri dönmüştür. Fakat bu anketlerden 12 tanesi eksik ya da yanlış doldurulduğu için 417 tanesi araştırmada kullanılabilmiştir. Anketlerin geri dönüşünde %77,2'lik bir oran sağlanmıştır. Uygulamanın yapıldığı hastaneler için alınan izin belgesi (EK-B)'de gösterilmiştir. İzin alındığı ve anketin uygulandığı tarihte Konya Eğitim ve Araştırma Hastanesi olarak hizmet veren kurumun ismi ilerleyen tarihlerde Sağlık Bilimleri Üniversitesi Konya Eğitim ve Araştırma Hastanesi olarak değişmiştir. Tablo 7'de her hastaneye dağıtılan anket sayısı, geri dönüş sayısı ve geri dönüş yüzdeleri yer almaktadır.

**Tablo 7. Dağıtılan Anketlerin Geri Dönüş Oranlarının Yüzdeleri**

Hastaneler	Dağıtılan Anket Sayısı	Geri Dönen Anket Sayısı	Geri Dönüş Yüzdesi
Konya Numune Hastanesi	200	175	%87,5
Sağlık Bilimleri Üniversitesi Konya Eğitim ve Araştırma Hastanesi	200	151	%75,5
Beyhekim Devlet Hastanesi	150	103	%68,6
<b>Toplam</b>	<b>550</b>	<b>429</b>	<b>%77,2</b>

### 3.7. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yönteminden yararlanılmıştır. Üç bölümden oluşan anketin ilk bölümünde araştırmaya katılanların demografik özelliklerini tespit etmeye yönelik sorular (kurum, yaş, cinsiyet, öğrenim durumu, görev, mesleki kıdem, medeni durum, aylık gelir) yer almıştır. İkinci bölümde katılımcıların örgütsel adalet algısını belirlemeye yönelik ölçek, üçüncü bölümde ise

katılımcıların duygusal emek durumlarını belirlemeye yönelik ölçek yer almaktadır. Her iki ölçekte yer alan ifadeler beşli Likert tipi derecelendirmeye tabi tutulmuştur.

### 3.7.1. Örgütsel Adalet Ölçeği (ÖAÖ)

Veri toplama aracının ikinci bölümünde Moorman (1991) tarafından geliştirilen ve Yıldırım (2003) tarafından Türkçe'ye uyarlanıp güvenilirlik-geçerlik çalışmaları yapılan "Örgütsel Adalet Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçek "1- kesinlikle katılmıyorum" ile "5-kesinlikle katılıyorum" aralığında 5'li likert tipinde 20 soru ve 3 alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçekteki 5 madde (1-5) "Dağıtım Adaleti", 6 madde (6-11) "Prosedür Adaleti", 9 madde (12-20) "Etkileşim Adaleti" alt boyutunu oluşturmaktadır. Her alt boyut ve ölçek puanı, puan toplamının madde sayısına bölünmesi ile elde edilmektedir. Bu çalışmada ölçeğin Cronbach Alpha katsayısı 0,96; alt boyutların Alpha katsayıları 0,85 - 0,91 - 0,95 olarak bulunmuştur.

**Tablo 8. Örgütsel Adalet Ölçeği Alt Boyutları**

Alt Boyutlar	İfade Sayısı	Cronbach's Alpha	İfade Numaraları
Dağıtım Adaleti	5	0,85	1,2,3,4,5
Prosedür Adaleti	6	0,91	6,7,8,9,10,11
Etkileşim Adaleti	9	0,95	12,13,14,15,16,17,18,19,20
<b>Toplam</b>	<b>20</b>	<b>0,96</b>	-

### 3.7.2. Duygusal Emek Ölçeği (DEÖ)

Veri toplama aracının üçüncü bölümünde Diefendorff vd. (2005) tarafından geliştirilen ve Basım ve Begenirbaş (2012) tarafından Türkçe'ye uyarlanıp güvenilirlik-geçerlik çalışmaları yapılan "Duygusal Emek Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçek "1- kesinlikle katılmıyorum" ile "5-kesinlikle katılıyorum" aralığında 5'li likert tipinde 14 soru ve 3 alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçekteki 7 madde (1-7) "Yüzeysel Davranış" alt boyutunu, 4 madde (8-11) "Derin Davranış" alt boyutunu, 3 madde (12-14) "Doğal Davranış" alt boyutunu oluşturmaktadır. Alt boyutların puanları boyuttaki madde puan toplamının madde sayısına bölünmesi ile elde edilmektedir. Ölçeğin toplam puanı

alınmamaktadır. Ölçeğin Cronbach Alpha katsayısını hesaplayabilmek için yüzeysel davranış alt boyutundaki maddeler ters kodlanmıştır. Ancak alt boyut puanlarının betimsel istatistikleri ve karşılaştırma testlerinde puanlar normal hali ile değerlendirilmiştir. Bu çalışmada ölçeğin Cronbach Alpha katsayısını 0,81; alt boyutların katsayıları sırasıyla 0,91 - 0,79 - 0,88 olarak bulunmuştur.

**Tablo 9. Duygusal Emek Ölçeği Alt Boyutları**

Alt Boyutlar	İfade Sayısı	Cronbach's Alpha	İfade Numaraları
Yüzeysel Davranış	7	0,91	1,2,3,4,5,6,7
Derin Davranış	4	0,79	8,9,10,11
Doğal Davranış	3	0,88	12,13,14
<b>Toplam</b>	<b>14</b>	<b>0,81</b>	-

### 3.8. Verilerin Analizi

Verilerin analizinde SPSS 15.0 programı kullanılmıştır. Ölçek ve alt boyut puanlarının normallik sınamasında Çarpıklık (Skewness) katsayısı kullanılmıştır. Sürekli bir değişkenden elde edilen puanların normal dağılım özelliğinde kullanılan çarpıklık katsayısının (Skewness)  $\pm 1$  sınırları içinde kalması puanların normal dağılımdan önemli bir sapma göstermediği şeklinde yorumlanabilir (Büyüköztürk 2011).

Yapılan normallik sınamasında ölçek ve alt boyut puanlarının normal dağılım gösterdiği tespit edildiğinden (Tablo 23) ölçek ve alt boyut puanlarının cinsiyet ve medeni durum değişkenlerine göre karşılaştırmasında bağımsız iki örneklem t testi (independent samples t test); yaş, öğrenim, kurum, görev, görev yılı, aylık gelir değişkenlerine göre karşılaştırılmasında tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA) testi uygulanmıştır. ANOVA testinde gruplar arasında anlamlı farklılık görüldüğünde farkın hangi iki grup arasında olduğunu belirlemek amacıyla LSD post hoc testinden yararlanılmıştır.

Ölçeklerin betimsel istatistiklerine ait verilerin değerlendirilmesinde (5-1=4/5=0,80) 1-1,80: çok düşük, 1,81-2,60: düşük, 2,61-3,40: orta düzey, 3,41-4,20: yüksek, 4,21-5,00: çok yüksek şeklinde ele alınmıştır.

Ölçek puanları arasındaki ilişkide Pearson korelasyon analizinden; örgütsel adalet algısının duygusal emek (yüzeysel davranış, derin davranış, doğal davranış) üzerindeki nedensellik etkisini belirlemek amacıyla basit regresyon analizinden yararlanılmıştır. Analizlerde anlamlılık düzeyi 0,05 ( $p<0,05$ ) olarak belirlenmiştir.

## 4. BULGULAR

### 4.1. Araştırmaya Katılanlara İlişkin Demografik ve Diğer Bireysel Bulgular

Sağlık çalışanlarının örneklemini oluşturmuş olduğu bu araştırma kapsamında, ankete geri dönüş sağlayan kişilerin demografik (cinsiyet, yaş, medeni durum ve eğitim durumu) ve diğer bireysel özelliklerine (sektörde çalışma yılı, kurumdaki görevi ve aylık gelirleri) yönelik bilgiler değerlendirilmiştir. Araştırmaya katılanların cinsiyetlerine ilişkin dağılım aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

**Tablo 10. Araştırmaya Katılanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı**

Cinsiyet	N	%
Kadın	244	58,5
Erkek	173	41,5
<b>Toplam</b>	<b>417</b>	<b>100</b>

Ankete katılan sağlık çalışanlarının toplam 417 çalışanın 244 kişisi kadın, 173 kişisi ise erkektir. Bu verilere göre araştırmaya katılanların %58,5'ini kadınlar, %41,5'ini ise erkekler oluşturmaktadır.

Ankete katılan sağlık çalışanlarının medeni durumlarına ilişkin dağılım aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

**Tablo 11. Araştırmaya Katılanların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı**

Medeni Durum	N	%
Evli	325	77,9
Bekar	92	22,1
<b>Toplam</b>	<b>417</b>	<b>100</b>

Ankete katılan sağlık çalışanlarından 325 kişi evli, 92 kişi ise bekar dır. Bu verilere göre katılımcıların %77,9'unu evli, %22,1'in ise bekarlar oluşturmaktadır.

Ankete katılan sağlık çalışanlarının yaş gruplarına yönelik dağılım aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

**Tablo 12. Araştırmaya Katılanların Yaş Gruplarına Göre Dağılımı**

Yaş Grubu	n	%
25 yaş ve altı	46	11,0
26-35 yaş	190	45,6
36-45 yaş	155	37,2
46 yaş ve üzeri	26	6,2
<b>Toplam</b>	<b>417</b>	<b>100</b>

Araştırmaya katılanların %11'i 25 yaş ve altı, %45,6'sı 26-35 yaş, %37,2'si 36-45 yaş, %6,2'si 46 yaş ve üzeri yaş grubundadır.

Araştırmaya katılanların eğitim durumlarına ilişkin dağılım aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

**Tablo 13. Araştırmaya Katılanların Öğrenim Düzeylerine Göre Dağılımı**

<b>Eğitim Durumu</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Lise	69	16,5
Ön lisans	139	33,3
Lisans	152	36,5
Lisansüstü	57	13,7
<b>Toplam</b>	<b>417</b>	<b>100</b>

Ankete katılan sağlık çalışanlarından 69 kişi lise, 139 kişi ön lisans, 152 kişi lisans ve 57 kişi lisansüstü eğitime sahiptir. Bu verilere göre katılımcıların %16,5'ini lise, %33,3'unu ön lisans, %36,5'sini lisans, %13,7'unu lisansüstü eğitimi olan kişiler oluşturmaktadır.

Ankete katılan sağlık çalışanlarının görev yıllarına ilişkin dağılım aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

**Tablo 14. Araştırmaya Katılanların Görev Yıllarına Göre Dağılımı**

Görev Yılı	n	%
1-5 yıl	107	25,7
6-10 yıl	113	27,1
11-15 yıl	95	22,8
16 yıl ve üzeri	102	24,5
<b>Toplam</b>	<b>417</b>	<b>100</b>

Ankete katılan sağlık çalışanlarının %25,7'si 1 ile 5 yıl arası, %27,1'i 6 ile 10 yıl arası, %22,8'i 11 ile 15 yıl arası, %24,5'ise 16 yıl ve üzeri sağlık sektöründe mesleki tecrübesi mevcuttur.

Ankete katılan sağlık çalışanlarının görevlerine yönelik dağılım aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

**Tablo 15. Araştırmaya Katılanların Görevlerine Göre Dağılımı**

<b>Görevi*</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
1. grup	46	11,0
2. grup	246	59,0
3. grup	46	11,0
4. grup	79	18,9
<b>Toplam</b>	<b>417</b>	<b>100</b>

\*1. Grup: Pratisyen Doktor, Uzman Doktor, 2. Grup: Hemşire, Sağlık Memuru, Ebe, Eczacı, Psikolog, Biyolog, 3. Grup: Anestezi Teknisyen ve Teknikerleri, Acil Tıp Teknisyen ve Teknikerleri, Laboratuvar Teknisyen ve Teknikerleri, Röntgen Teknisyen ve Teknikerleri, 4. Grup: Tıbbi Sekreter, Veri Hazırlama Kontrol İşletmeni (VHKİ), Memur, Mühendis

Ankete katılan sağlık çalışanlarının %11'i 1. grupta, %59'u 2. grupta, %11'i 3. grupta ve %18,9'u 4. grupta yer almaktadır.

Ankete katılan sağlık çalışanlarının aylık gelirlerine ilişkin dağılım aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

**Tablo 16. Araştırmaya Katılanların Aylık Gelirlerine Göre Dağılımı**

Aylık Gelir	N	%
3000 TL ve altı	230	55,2
3001- 4000 TL	134	32,1
4000 TL ve üzeri	53	12,7
<b>Toplam</b>	<b>417</b>	<b>100</b>

Ankete katılan sağlık çalışanlarının %55,2'sinin aylık geliri 3000 TL ve altında, %32,1'inin 3001-4000 TL arası, %12,7'sinin 4000 TL üzerindedir.

#### **4.2. Örgütsel Adalet Düzeyine İlişkin Bulgular**

Yapılan ankette, sağlık çalışanlarının ifadelere vermiş oldukları cevapların dereceleri 5' li likert leği ile ölçülmüş olup örgütsel adalet düzeylerinin ölçümüne yönelik 20 ifade bulunmaktadır.

##### **4.2.1. Örgütsel Adalet leği Dağıtım Adaleti Alt Boyutu Betimsel İstatistikleri**

Örgütsel Adalet leği kapsamındaki alt boyutlarından Dağıtım Adaleti ifadelerine ilişkin, katılımcıların katılma düzeyi ile ilgili bilgiler rgtsel Adalet leği Dağıtım Adaleti Alt Boyutu Betimsel İstatistikleri tablosunda (Tablo 17) belirtilmiştir.

**Tablo 17. Örgütsel Adalet Ölçeği Dağıtım Adaleti Alt Boyutu Betimsel İstatistikleri**

İfadeler		Katılma Düzeyi					$\bar{X}$	SS
		1	2	3	4	5		
1. Çalışma programım adildir.	f	65	84	100	139	29	2,96	1,20
	%	15,6	20,1	24,0	33,3	7,0		
2. Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum.	f	112	118	83	86	18	2,47	1,21
	%	26,9	28,3	19,9	20,6	4,3		
3. İş yükümün adil olduğunu düşünüyorum.	f	94	122	87	95	19	2,58	1,19
	%	22,5	29,3	20,9	22,8	4,6		
4. ....işyerimden elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum.	f	79	99	119	94	26	2,73	1,18
	%	18,9	23,7	28,5	22,5	6,2		
5. İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.	f	78	111	106	99	23	2,71	1,18
	%	18,7	26,6	25,4	23,7	5,5		

1: Kesinlikle katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Ne katılıyorum/ne katılmıyorum, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum

Örgütsel adalet ölçeği dağıtım adaleti alt boyut ifadeleri incelendiğinde “ücretin adil olması” algısının düşük düzeyde (2,47); diğer dağıtım adaleti algılarının orta düzeyde (2,96-2,58-2,73-2,71) olduğu tespit edilmiştir

Çalışma programının adil olduğu görüşüne çalışanların çoğunluğu katıldığını belirtmiştir. İş yükünün ve iş sorumluluklarının adil olduğu görüşlerine çalışanların çoğunluğu katılmadığını belirtmiştir. İşyerinde elde ettiği kazanımların adil olduğu görüşüne ise çalışanların çoğunluğu ne katıldığını/ne katılmadığını belirtmiştir.

#### 4.2.2. Örgütsel Adalet Ölçeği Prosedür Adaleti Alt Boyutu Betimsel İstatistikleri

Örgütsel Adalet Ölçeği kapsamındaki alt boyutlarından Prosedür Adaleti ifadelerine ilişkin, katılımcıların katılma düzeyi ile ilgili bilgiler Örgütsel Adalet Ölçeği Prosedür Adaleti Alt Boyutu Betimsel İstatistikleri tablosunda (Tablo 18) belirtilmiştir.

**Tablo 18. Örgütsel Adalet Ölçeği Prosedür Adaleti Alt Boyutu Betimsel İstatistikleri**

İfadeler		Katılma Düzeyi					$\bar{X}$	SS
		1	2	3	4	5		
6. İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır.	f	67	95	133	88	34	2,82	1,17
	%	16,1	22,8	31,9	21,1	8,2		
7.Yöneticiler, işle ilgili kararlar alınmadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar.	f	97	120	109	66	25	2,53	1,18
	%	23,3	28,8	26,1	15,8	6,0		
8. İşle ilgili kararlar verilmeden önce doğru/eksiksiz bilgi toplarlar.	f	78	121	121	72	25	2,63	1,15
	%	18,7	29,0	29,0	17,3	6,0		
9. Yöneticiler, alınan kararları çalışanlara açıklar/istendiğinde ek bilgiler verirler.	f	65	92	119	112	29	2,88	1,17
	%	15,6	22,1	28,5	26,9	7,0		
10. İşle ilgili bütün kararlar, etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.	f	75	109	116	91	26	2,72	1,17
	%	18,0	26,1	27,8	21,8	6,2		
11.Yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkılabilir, bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler.	f	64	85	116	125	27	2,92	1,17
	%	15,3	20,4	27,8	30,0	6,5		

1: Kesinlikle katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Ne katılıyorum/ne katılmıyorum, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum

Örgütsel adalet ölçeği prosedür adaleti alt boyut ifadeleri incelendiğinde “yöneticilerin karar alma sürecinde çalışanların görüşlerini alması” algısının düşük düzeyde (2,53); diğer prosedür adaleti algılarının orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

İŖe iliŖkin kararların tarafsız bir Ŗekilde alındığı, alınan kararların alıŖanlara açıklandığı ve istendiğinde ek bilgiler verildiğı, iŖle ilgili bütün kararların tüm alıŖanlara ayırım gözetmeksizin uygulandığı grŖlerine alıŖanların çoğunluğu ne katıldığını/ne katılmadığını belirtmiŖtir.

Yöneticilerin iŖle ilgili kararları almadan önce bütün alıŖanların grŖlerini aldığı, iŖle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi topladığı grŖlerine alıŖanların çoğunluğu katılmadığını belirtmiŖtir.

alıŖanların, yöneticilerin iŖle ilgili kararlarına karŖı çıkabildikleri ya da bu kararların üst makamlarca yeniden grŖlmesini isteyebildikleri grŖne alıŖanların çoğunluğu katıldığını belirtmiŖtir.

#### **4.2.3. Örgütsel Adalet leği EtkileŖim Adaleti Alt Boyutu Betimsel İstatistikleri**

Örgütsel Adalet leği kapsamındaki alt boyutlarından EtkileŖim Adaleti ifadelerine iliŖkin, katılımcıların katılma düzeyi ile ilgili bilgiler rgtsel Adalet leği EtkileŖim Adaleti Alt Boyutu Betimsel İstatistikleri tablosunda (Tablo 19) belirtilmiŖtir.

**Tablo 19. Örgütsel Adalet Ölçeği Etkileşim Adaleti Alt Boyutu Betimsel İstatistikleri**

İfadeler		Katılma Düzeyi					$\bar{X}$	SS
		1	2	3	4	5		
12. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik/ilgili davranırlar.	F	40	84	130	125	38	3,09	1,12
	%	9,6	20,1	31,2	30,0	9,1		
13. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranırlar/önem verirler.	F	32	73	134	140	38	3,19	1,07
	%	7,7	17,5	32,1	33,6	9,1		
14. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.	F	52	83	133	116	33	2,99	1,14
	%	12,5	19,9	31,9	27,8	7,9		
15. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana karşı dürüst/samimidirler.	F	40	86	144	113	34	3,04	1,09
	%	9,6	20,6	34,5	27,1	8,2		
16. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bir çalışan olarak haklarımı gözetirler.	F	43	87	144	114	29	3,00	1,08
	%	10,3	20,9	34,5	27,3	7,0		
17. Yöneticilerim işimle ilgili alınan/alınacak kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışırlar.	F	57	107	139	90	24	2,80	1,10
	%	13,7	25,7	33,3	21,6	5,8		
18. Yöneticilerim işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler.	F	49	106	137	101	24	2,87	1,09
	%	11,8	25,4	32,9	24,2	5,8		
19. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana anlamlı gelen açıklamalar yapar.	F	44	106	139	103	25	2,90	1,08
	%	10,6	25,4	33,3	24,7	6,0		
20. Yöneticilerim işimle ilgili her kararı bana net olarak açıklarlar.	F	53	106	140	86	32	2,85	1,12
	%	12,7	25,4	33,6	20,6	7,7		

1: Kesinlikle katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Ne katılıyorum/ne katılmıyorum, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum

Örgütsel adalet ölçeği etkileşim adaleti alt boyut ifadeleri incelendiğinde tüm algıların orta düzeyde (2,61-3,40 aralığında) olduğu tespit edilmiştir. İşle ilgili kararlar alınırken yöneticilerin saygılı davrandığı, çalışana önem verdiği görüşüne çalışanların

çoğunluğu katıldığını belirtmiştir. İşle ilgili karar sürecinde diğer etkileşimlere ilişkin görüşlere çalışanların çoğunluğu ne katıldığını/ne katılmadığını belirtmiştir.

### **4.3. Duygusal Emek Düzeyine İlişkin Bulgular**

Yapılan anket, katılımcıların örgütsel adalet düzeylerinin ölçümüne ilişkin 14 ifade yer almaktadır. Katılımcıların bu ifadelere katılım dereceleri 5’li Likert ölçeği ile değerlendirilmiştir.

#### **4.3.1. Duygusal Emek Ölçeği Yüzeysel Davranış Alt Boyutu Betimsel İstatistikleri**

Duygusal Emek Ölçeği kapsamındaki alt boyutlarından Yüzeysel Davranış Boyutu ifadelerine ilişkin, katılımcıların katılma düzeyi ile ilgili bilgiler Duygusal Emek Ölçeği Yüzeysel Davranış Alt Boyutu Betimsel İstatistikleri tablosunda (Tablo 20) belirtilmiştir.

**Tablo 20. Duygusal Emek Ölçeği Yüzeysel Davranış Alt Boyutu Betimsel İstatistikleri**

İfadeler		Katılma Düzeyi					$\bar{X}$	SS
		1	2	3	4	5		
1. Hizmet verdiğim kişilerle ilgilenirken içimden geldiği gibi davranmam, rol yaparım.	f	175	109	56	52	25	2,14	1,26
	%	42,0	26,1	13,4	12,5	6,0		
2. Hizmet verdiğim kişilerle ilgilenirken kötü hissetsem bile iyiymişim gibi davranırım.	f	44	59	86	171	57	3,33	1,19
	%	10,6	14,1	20,6	41,0	13,7		
3. Hizmet verdiğim kişilerle ilgilenirken gösteri yaparım.	f	149	159	61	28	20	2,07	1,10
	%	35,7	38,1	14,6	6,7	4,8		
4. İşimin gerektirdiği duyguları gösterebilmek için rol yaparım.	f	104	125	91	66	31	2,51	1,23
	%	24,9	30,0	21,8	15,8	7,4		
5. İşimin gerektirdiği duyguları sergileyebilmek için farklı yüz ifadeleri takınırım.	f	90	96	107	82	42	2,74	1,28
	%	21,6	23,0	25,7	19,7	10,1		
6. Hizmet verdiğim kişilere karşı gerçekten hissettiklerimden farklı davranırım.	f	100	108	99	85	25	2,59	1,22
	%	24,0	25,9	23,7	20,4	6,0		
7. Hizmet verdiğim kişilerle ilgilenirken sahte duygular gösteririm.	f	136	138	65	56	22	2,26	1,20
	%	32,6	33,1	15,6	13,4	5,3		

1: Kesinlikle katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Ne katılıyorum/ne katılmıyorum, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum

Duygusal emek ölçeği yüzeysel davranış alt boyut ifadeleri incelendiğinde “hizmet verdiği kişilerle ilgilenirken kötü hissetse bile iyiymiş gibi davranma”, “işinin gerektirdiği duyguları gösterebilmek için farklı yüz ifadeleri takınma” davranışlarının orta düzeyde (3,33 ve 2,74); diğer yüzeysel davranışların düşük düzeyde olduğu tespit edilmiştir

Hizmet verilen kişilere içten geldiği gibi davranılmadığı, rol yapıldığına çalışanların çoğunluğu hiç katılmadığını belirtmiştir. Hizmet verilen kişilerle

ilgilenirken kötü hissetse bile iyiymiş gibi davrandığına çalışanların çoğunluğu katıldığını belirtmiştir.

Hizmet verilen kişilerle ilgilenirken gösteri yapıldığı, işin gerektirdiği duyguları gösterebilmek için rol yapıldığı, gerçekten hissettiğinden farklı davranıldığı, sahte duygular gösterildiğine çalışanların çoğunluğu katılmadığını belirtmiştir. İşinin gerektirdiği duyguları sergileyebilmek için farklı yüz ifadeleri takındığına çalışanların çoğunluğu ne katıldığını/ne katılmadığını belirtmiştir.

#### 4.3.2. Duygusal Emek Ölçeği Derin Davranış Alt Boyutu Betimsel İstatistikleri

Duygusal Emek Ölçeği kapsamındaki alt boyutlarından Derin Davranış Boyutu ifadelerine ilişkin, katılımcıların katılma düzeyi ile ilgili bilgiler Duygusal Emek Ölçeği Derin Davranış Alt Boyutu Betimsel İstatistikleri tablosunda (Tablo 21) belirtilmiştir.

**Tablo 21. Duygusal Emek Ölçeği Derin Davranış Alt Boyutu Betimsel İstatistikleri**

İfadeler		Katılma Düzeyi					$\bar{X}$	SS
		1	2	3	4	5		
8. Hizmet verdiğim kişilere sergilemem gereken davranışları gerçekten yaşamaya çalışırım.	f	27	71	110	161	48	3,32	1,09
	%	6,5	17,0	26,4	38,6	11,5		
9. İşimin gerektirdiği davranışları sergilemek için çaba sarf ederim.	f	24	30	77	203	83	3,70	1,05
	%	5,8	7,2	18,5	48,7	19,9		
10. Hizmet verdiğim kişilere göstermem gereken davranışları hissedebilmek için kendimi zorlarım.	f	40	73	114	150	40	3,18	1,13
	%	9,6	17,5	27,3	36,0	9,6		
11. Hizmet verdiğim kişilere göstermem gereken içimdeki duyguları geliştirmek için çalışırım.	f	22	54	106	190	45	3,44	1,02
	%	5,3	12,9	25,4	45,6	10,8		

1: Kesinlikle katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Ne katılıyorum/ne katılmıyorum, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum

Duygusal emek ölçeği derin davranış alt boyut ifadeleri incelendiğinde “hizmet verdiği kişilere sergilemesi gereken davranışları gerçekten yaşamaya çalışma” ve “hizmet verdiği kişilere göstermesi gereken davranışları hissedebilmek için kendisini zorlama” davranışlarının orta düzeyde (3,32 ve 3,18) ; diğer derin davranışların yüksek düzeyde (3,70 ve 3,44) olduğu tespit edilmiştir.

Hizmet verilen kişilere sergilemesi gereken davranışları gerçekten yaşamaya çalıştığı, işinin gerektirdiği davranışları sergilemek için çaba sarf ettiği, göstermesi gereken davranışları hissedebilmek için kendisini zorladığı, içindeki duyguları geliştirmek için çalıştığı görüşlerine katılımcıların çoğunluğu katıldığını belirtmiştir.

#### 4.3.3. Duygusal Emek Ölçeği Doğal Davranış Alt Boyutu Betimsel İstatistikleri

Duygusal Emek Ölçeği kapsamındaki alt boyutlarından Doğal Davranış Boyutu ifadelerine ilişkin, katılımcıların katılma düzeyi ile ilgili bilgiler Duygusal Emek Ölçeği Doğal Davranış Alt Boyutu Betimsel İstatistikleri tablosunda (Tablo 22) belirtilmiştir.

**Tablo 22. Duygusal Emek Ölçeği Doğal Davranış Alt Boyutu Betimsel İstatistikleri**

İfadeler		Katılma Düzeyi					$\bar{X}$	SS
		1	2	3	4	5		
12. Hizmet verdiğim kişilere gösterdiğim duygular gerçektir.	f	16	35	100	177	89	3,69	1,02
	%	3,8	8,4	24,0	42,4	21,3		
13. Hizmet verdiğim kişilere gösterdiğim duygular doğaldır.	f	13	33	96	170	105	3,77	1,01
	%	3,1	7,9	23,0	40,8	25,2		
14. Hizmet verdiğim kişilere karşı hislerim o an hissettiklerimle aynıdır.	f	22	64	97	150	84	3,50	1,13
	%	5,3	15,3	23,3	36,0	20,1		

1: Kesinlikle katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Ne katılıyorum/ne katılmıyorum, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum

Duygusal emek ölçeği derin doğal alt boyut ifadeleri incelendiğinde “hizmet verdiği kişilere karşı hislerinin o an hissettikleriyle aynı olması” davranışının orta

düzeyde (3,50); diğer doğal davranışların yüksek düzeyde (3,69 ve 3,70) olduğu tespit edilmiştir. Hizmet verilen kişilere gösterdiği duyguların gerçek, doğal ve o an hissettikleri ile aynı olduğu görüşlerine katılımcıların çoğunluğu katıldığını belirtmiştir.

Örgütsel Adalet Ölçeği kapsamındaki ifadelerle yönelik, araştırmaya katılanların örgütsel adalet puanlarının aritmetik ortalaması, standart sapma ve çarpıklık katsayısı ile birlikte, araştırmaya katılanların Duygusal Emek düzeylerinin aritmetik ortalaması, standart sapma ve çarpıklık katsayısı, ölçeklerin betimsel istatistikleri tablosunda (Tablo 23) belirtilmiştir.

**Tablo 23. Ölçeklerin Betimsel İstatistikleri**

Ölçek	Boyutlar	Madde Sayısı	Min.	Maks.	$\bar{X}$	SS	Çarpıklık (Skewness)
<b>ÖRGÜTSEL ADALET</b>	Dağıtım Adaleti	5	1,00	5,00	2,69	0,94	0,09
	Prosedür Adaleti	6	1,00	5,00	2,75	0,97	0,07
	Etkileşim Adaleti	9	1,00	5,00	2,97	0,94	-0,15
	<b>TOPLAM</b>	<b>20</b>	<b>1,00</b>	<b>5,00</b>	<b>2,83</b>	<b>0,86</b>	<b>-0,05</b>
<b>DUYGUSAL EMEK</b>	Yüzeysel Davranış	7	1,00	5,00	2,52	0,91	0,55
	Derin Davranış	4	1,00	5,00	3,41	0,84	-0,62
	Doğal Davranış	3	1,00	5,00	3,65	0,95	-0,64

Çalışanların dağıtım adaleti (2,69), prosedür adaleti (2,75) ve etkileşim adaleti (2,97) algılarına ait puanlar ile genel olarak örgütsel adalet (2,83) algılarına ait puanların orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Çalışanların yüzeysel davranış puanlarının (2,52) düşük düzeyde; derin davranış (3,41) ve doğal davranış (3,65) puanlarının yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

#### 4.4. Katılımcıların Örgütsel Adalet Düzeyleri İle Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Örgütsel Adalet Ölçeği ve alt boyut puanlarının cinsiyet ve medeni durum değişkenlerine göre karşılaştırmasında bağımsız iki örneklem t testi (independent samples t test); yaş, öğrenim düzeyi, görev, görev yılı, görev yaptıkları kurum ve aylık gelir değişkenlerine göre karşılaştırılmasında tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA) testi uygulanmıştır.

Katılımcıların örgütsel adalet düzeylerinin cinsiyetlere göre farklılıklarını tespit etmek için yapılan bağımsız iki örneklem t testi (independent samples t test) sonuçları Tablo 24’de gösterilmiştir.

**Tablo 24. Örgütsel Adalet Puanlarının Cinsiyete Göre t Testi Sonuçları**

Alt Boyutlar	Cinsiyet	n	$\bar{X}$	SS	t	P
Dağıtım Adaleti	Kadın	244	2,65	0,95	-1,105	0,270
	Erkek	173	2,75	0,93		
Prosedür Adaleti	Kadın	244	2,73	0,93	-0,553	0,581
	Erkek	173	2,78	1,03		
Etkileşim Adaleti	Kadın	244	2,96	0,92	-0,201	0,840
	Erkek	173	2,98	0,96		
<b>ÖRGÜTSEL ADALET TOPLAM</b>	Kadın	244	2,81	0,83	-0,593	0,554
	Erkek	173	2,86	0,89		

Çalışanların dağıtım adaleti ( $t=-1,10$ ;  $p>0,05$ ), prosedür adaleti ( $t=-0,55$ ;  $p>0,05$ ), etkileşim adaleti ( $t=-0,20$ ;  $p>0,05$ ) alt boyut puanlarının ve örgütsel adalet toplam puanlarının ( $t=-0,59$ ;  $p>0,05$ ) cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Ankete katılan sağlık çalışanlarının örgütsel adalet düzeylerinin medeni duruma göre farklılıklarını tespit etmek için yapılan bağımsız iki örnekleme t testi (independent samples t test) sonuçları Tablo 25’de gösterilmiştir.

**Tablo 25. Örgütsel Adalet Puanlarının Medeni Duruma Göre t Testi Sonuçları**

Alt Boyutlar	Medeni Durum	n	$\bar{X}$	SS	t	p
Dağıtım Adaleti	Evli	325	2,69	0,95	0,081	0,935
	Bekar	92	2,68	0,92		
Prosedür Adaleti	Evli	325	2,77	0,97	0,655	0,513
	Bekar	92	2,69	0,99		
Etkileşim Adaleti	Evli	325	2,99	0,93	0,873	0,383
	Bekar	92	2,89	0,96		
<b>ÖRGÜTSEL ADALET TOPLAM</b>	Evli	325	2,85	0,85	0,677	0,499
	Bekar	92	2,78	0,86		

Çalışanların dağıtım adaleti ( $t=0,08$ ;  $p>0,05$ ), prosedür adaleti ( $t=0,66$ ;  $p>0,05$ ), etkileşim adaleti ( $t=0,87$ ;  $p>0,05$ ) alt boyut puanlarının ve örgütsel adalet toplam puanlarının ( $t=0,68$ ;  $p>0,05$ ) medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Katılımcıların örgütsel adalet düzeylerinin, görev yılına göre farklılıklarını tespit etmek için yapılan tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA) testi sonuçları Tablo 26’de gösterilmiştir.

**Tablo 26. Örgütsel Adalet Puanlarının Görev Yılına Göre ANOVA Testi Sonuçları**

Ölçek ve Alt Boyutlar	Görev Yılı	n	$\bar{X}$	SS	F	p	Anlamlı Fark
Dağıtım Adaleti	A- 1-5 yıl	107	2,88	0,93	<b>4,314</b>	<b>0,005</b>	<b>A&gt;C,D</b> <b>B&gt;C,D</b>
	B- 6-10 yıl	113	2,81	0,91			
	C- 11-15 yıl	95	2,54	0,97			
	D- 16 yıl ve üzeri	102	2,50	0,92			
Prosedür Adaleti	A- 1-5 yıl	107	2,75	1,05	2.356	0,071	
	B- 6-10 yıl	113	2,90	0,95			
	C- 11-15 yıl	95	2,78	0,83			
	D- 16 yıl ve üzeri	102	2,55	1,02			
Etkileşim Adaleti	A- 1-5 yıl	107	2,98	0,96	1,760	0,154	
	B- 6-10 yıl	113	3,10	0,87			
	C- 11-15 yıl	95	2,98	0,85			
	D- 16 yıl ve üzeri	102	2,81	1,04			
<b>ÖRGÜTSEL ADALET TOPLAM</b>	A- 1 yıldan az	107	2,89	0,90	<b>2,639</b>	<b>0,049</b>	<b>A&gt;D</b> <b>B&gt;D</b>
	B- 1-5 yıl	113	2,97	0,79			
	C- 6-10 yıl	95	2,81	0,78			
	D- 16 yıl ve üzeri	102	2,65	0,92			

Çalışanların dağıtım adaleti alt boyut puanlarının görev yılına göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir (F=4,32; p<0,05). Farkın kaynağına ilişkin yapılan LSD post hoc testi sonuçlarına göre görev süresi 1-5 yıl ve 6-10 yıl olan çalışanların dağıtım adaleti algı puanları, görev süresi 11-15 yıl ve 16 yıl ve üzeri çalışanların puanlarından anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Çalışanların örgütsel adalet toplam puanlarının görev yılına göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir (F=2,64; p<0,05). Farkın kaynağına ilişkin yapılan LSD post hoc testi sonuçlarına göre görev süresi 1-5 yıl ve 6-10 yıl olan çalışanların örgütsel adalet algı puanları, görev süresi 16 yıl ve üzeri olan çalışanların puanlarından

anlamli düzeyde daha yuaksektir. Calisanlarin prosedur adaleti ( $F=2,36$ ;  $p>0,05$ ) ve etkileşim adaleti ( $F=1,76$ ;  $p>0,05$ ) alt boyut puanlarının görev yılına göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Ankete katılan sağlık calisanlarının örgütsel adalet düzeylerinin, yaş gruplarına göre farklılıklarını tespit etmek için yapılan tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA) testi sonuçları Tablo 27’de gösterilmiştir.

**Tablo 27. Örgütsel Adalet Puanlarının Yaş Gruplarına Göre ANOVA Testi Sonuçları**

Ölçek ve Alt Boyutlar	Yaş	n	$\bar{X}$	SS	F	P	Anlamlı Fark
Dağıtım Adaleti	25 yaş ve altı	46	2,73	0,89	1,857	0,136	
	26-35 yaş	190	2,80	0,96			
	36- 45 yaş	155	2,57	0,94			
	46 yaş ve üzeri	26	2,58	0,85			
Prosedür Adaleti	25 yaş ve altı	46	2,80	0,94	0,704	0,550	
	26-35 yaş	190	2,79	0,98			
	36- 45 yaş	155	2,72	0,95			
	46 yaş ve üzeri	26	2,52	1,12			
Etkileşim Adaleti	25 yaş ve altı	46	3,05	0,88	0,844	0,470	
	26-35 yaş	190	3,00	0,91			
	36- 45 yaş	155	2,95	0,97			
	46 yaş ve üzeri	26	2,71	1,07			
<b>ÖRGÜTSEL ADALET TOPLAM</b>	25 yaş ve altı	46	2,89	0,81	1,018	0,384	
	26-35 yaş	190	2,89	0,84			
	36- 45 yaş	155	2,79	0,87			
	46 yaş ve üzeri	26	2,62	0,95			

Calisanlarin dağıtım adaleti ( $F=1,86$ ;  $p>0,05$ ), prosedür adaleti ( $F=0,70$ ;  $p>0,05$ ), etkileşim adaleti ( $F=0,84$ ;  $p>0,05$ ) alt boyut puanlarının ve örgütsel adalet toplam puanlarının ( $F=1,02$ ;  $p>0,05$ ) yaş gruplarına göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Katılımcıların örgütsel adalet düzeylerinin, öğrenim düzeyine göre farklılıklarını tespit etmek için yapılan tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA) testi sonuçları Tablo 28’de gösterilmiştir.

**Tablo 28. Örgütsel Adalet Puanlarının Öğrenim Düzeyine Göre ANOVA Testi Sonuçları**

Ölçek ve Alt Boyutlar	Öğrenim Düzeyi	n	$\bar{X}$	SS	F	p	Anlamlı Fark
Dağıtım Adaleti	Lise	69	2,94	0,83	<b>2,706</b>	<b>0,045</b>	<b>A&gt;C</b>
	Önlisans	139	2,73	0,94			
	Lisans	152	2,56	0,96			
	Lisansüstü	57	2,64	0,99			
Prosedür Adaleti	Lise	69	2,96	1,01	1,364	0,253	
	Önlisans	139	2,71	0,90			
	Lisans	152	2,69	0,99			
	Lisansüstü	57	2,75	1,05			
Etkileşim Adaleti	Lise	59	3,18	0,93	1,435	0,232	
	Önlisans	139	2,94	0,91			
	Lisans	152	2,90	0,94			
	Lisansüstü	57	2,96	0,99			
<b>ÖRGÜTSEL ADALET TOPLAM</b>	Lise	59	3,05	0,83	1,986	0,115	
	Önlisans	139	2,82	0,82			
	Lisans	152	2,75	0,87			
	Lisansüstü	57	2,82	0,91			

Çalışanların dağıtım adaleti alt boyut puanlarının öğrenim düzeyine göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir (F=2,71; p<0,05). Farkın kaynağına ilişkin yapılan LSD post hoc testi sonuçlarına göre lise düzeyinde öğrenim gören çalışanların dağıtım adaleti algı puanları, lisans düzeyinde öğrenim gören çalışanların puanlarından anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Çalışanların prosedür adaleti (F=1,36; p>0,05), etkileşim adaleti (F=1,44; p>0,05) alt boyut puanlarının ve örgütsel adalet toplam puanlarının (F=1,99; p>0,05) öğrenim düzeyine göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Katılımcıların örgütsel adalet düzeylerinin, göreve göre farklılıklarını tespit etmek için yapılan tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA) testi sonuçları Tablo 29’de gösterilmiştir.

**Tablo 29. Örgütsel Adalet Puanlarının Göreve Göre ANOVA Testi Sonuçları**

Ölçek ve Alt Boyutlar	Görev	n	$\bar{X}$	SS	F	p	Anlamlı Fark
Dağıtım Adaleti	A- 1. grup	46	2,62	0,97	<b>5,30</b>	<b>0,001</b>	<b>D&gt;A,B</b>
	B- 2. grup	246	2,58	0,98			
	C- 3. grup	46	2,73	0,78			
	D- 4. grup	79	3,05	0,80			
Prosedür Adaleti	A- 1. grup	46	2,67	1,03	0,62	0,600	
	B- 2. grup	246	2,75	1,00			
	C- 3. grup	46	2,64	0,90			
	D- 4. grup	79	2,86	0,89			
Etkileşim Adaleti	A- 1. grup	46	2,97	0,91	1,29	0,276	
	B- 2. grup	246	2,95	0,97			
	C- 3. grup	46	2,80	0,85			
	D- 4. grup	79	3,13	0,88			
<b>ÖRGÜTSEL ADALET TOPLAM</b>	A- 1. grup	46	2,79	0,86	1,78	0,151	
	B- 2. grup	246	2,80	0,90			
	C- 3. grup	46	2,73	0,78			
	D- 4. grup	79	3,03	0,73			

1. Grup: Doktor, 2. Grup: Hemşire, Sağlık Memuru, Ebe, Eczacı, Psikolog, Biyolog, 3. Grup: Anestezi Teknisyen ve Teknikerleri, Acil Tıp Teknisyen ve Teknikerleri, Laboratuvar Teknisyen ve Teknikerleri, Röntgen Teknisyen ve Teknikerleri, 4. Grup: Tıbbi Sekreter, Veri Hazırlama Kontrol İşletmeni (VHKİ), Memur, Mühendis

Çalışanların dağıtım adaleti alt boyut puanlarının göreve göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir (F=5,30; p<0,05). Farkın kaynağına ilişkin yapılan LSD post hoc testi sonuçlarına göre 4. grupta yer alan çalışanların dağıtım adaleti algı puanları, 1. grup ve 2. grupta yer alan çalışanların puanlarından anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Çalışanların prosedür adaleti ( $F=0,62$ ;  $p>0,05$ ), etkileşim adaleti ( $F=1,29$ ;  $p>0,05$ ) alt boyut puanlarının ve örgütsel adalet toplam puanlarının ( $F=1,78$ ;  $p>0,05$ ) göreve göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Katılımcıların örgütsel adalet düzeylerinin, aylık gelire göre farklılıklarını tespit etmek için yapılan tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA) testi sonuçları Tablo 30’de gösterilmiştir.

**Tablo 30. Örgütsel Adalet Puanlarının Aylık Gelire Göre ANOVA Testi Sonuçları**

Ölçek ve Alt Boyutlar	Aylık Gelir	n	$\bar{X}$	SS	F	p	Anlamlı Fark
Dağıtım Adaleti	3000 TL ve altı	230	2,69	0,95	0,125	0,883	
	3001-4000 TL	134	2,72	0,93			
	4001 TL ve üzeri	53	2,64	0,97			
Prosedür Adaleti	3000 TL ve altı	230	2,72	0,94	0,715	0,490	
	3001-4000 TL	134	2,83	1,01			
	4001 TL ve üzeri	53	2,66	1,03			
Etkileşim Adaleti	3000 TL ve altı	230	2,98	0,95	0,126	0,882	
	3001-4000 TL	134	2,97	0,92			
	4001 TL ve üzeri	53	2,91	0,95			
<b>ÖRGÜTSEL ADALET TOPLAM</b>	3000 TL ve altı	230	2,83	0,85	0,223	0,800	
	3001-4000 TL	134	2,86	0,85			
	4001 TL ve üzeri	53	2,77	0,88			

Çalışanların dağıtım adaleti ( $F=0,13$ ;  $p>0,05$ ), prosedür adaleti ( $F=0,72$ ;  $p>0,05$ ), etkileşim adaleti ( $F=0,13$ ;  $p>0,05$ ) alt boyut puanlarının ve örgütsel adalet toplam puanlarının ( $F=0,22$ ;  $p>0,05$ ) aylık gelire göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

#### **4.5. Katılımcıların Duygusal Emek Düzeyleri İle Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular**

Duygusal Emek Ölçeği ve alt boyut puanlarının cinsiyet ve medeni durum değişkenlerine göre karşılaştırmasında bağımsız iki örneklem t testi (independent

samples t test); yaş, öğrenim düzeyi, görev, görev yılı, görev yaptıkları kurum ve aylık gelir değişkenlerine göre karşılaştırılmasında tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA) testi uygulanmıştır.

Katılımcıların duygusal emek düzeylerinin cinsiyetlere göre farklılıklarını tespit etmek için yapılan bağımsız iki örneklem t testi (independent samples t test) sonuçları Tablo 31’de gösterilmiştir.

**Tablo 31. Duygusal Emek Puanlarının Cinsiyete Göre t Testi Sonuçları**

Alt Boyutlar	Cinsiyet	n	$\bar{X}$	SS	t	P
Yüzeysel Davranış	Kadın	244	2,49	0,89	-0,644	0,520
	Erkek	173	2,55	0,94		
Derin Davranış	Kadın	244	3,39	0,85	-0,624	0,533
	Erkek	173	3,44	0,83		
Doğal Davranış	Kadın	244	3,63	0,93	-0,530	0,597
	Erkek	173	3,68	0,98		

Çalışanların yüzeysel davranış ( $t=-0,64$ ;  $p>0,05$ ), derin davranış ( $t=-0,62$ ;  $p>0,05$ ), doğal davranış ( $t=-0,53$ ;  $p>0,05$ ) puanlarının cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Ankete katılan sağlık çalışanlarının duygusal emek düzeylerinin medeni duruma göre farklılıklarını tespit etmek için yapılan bağımsız iki örnekleme t testi (independent samples t test) sonuçları Tablo 32’de gösterilmiştir.

**Tablo 32. Duygusal Emek Puanlarının Medeni Duruma Göre t Testi Sonuçları**

Alt Boyutlar	Medeni Durum	n	$\bar{X}$	SS	t	p
Yüzeysel Davranış	Evli	325	2,50	0,92	-0,745	0,457
	Bekar	92	2,58	0,89		
Derin Davranış	Evli	325	3,40	0,84	-0,335	0,737
	Bekar	92	3,43	0,83		
Doğal Davranış	Evli	325	3,67	0,93	0,773	0,440
	Bekar	92	3,59	1,02		

Çalışanların yüzeysel davranış ( $t=-0,75$ ;  $p>0,05$ ), derin davranış ( $t=-0,34$ ;  $p>0,05$ ), doğal davranış ( $t=0,77$ ;  $p>0,05$ ) puanlarının medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Katılımcıların duygusal emek düzeylerinin, yaş gruplarına göre farklılıklarını tespit etmek için yapılan tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA) testi sonuçları Tablo 33’de gösterilmiştir.

**Tablo 33. Duygusal Emek Puanlarının Yaş Gruplarına Göre ANOVA Testi Sonuçları**

Ölçek ve Alt Boyutlar	Yaş	n	$\bar{X}$	SS	F	p	Anlamlı Fark
Yüzeysel Davranış	25 yaş ve altı	46	2,42	0,89	1,857	0,136	
	26-35 yaş	190	2,52	0,96			
	36- 45 yaş	155	2,57	0,94			
	46 yaş ve üzeri	26	2,32	0,85			
Derin Davranış	25 yaş ve altı	46	3,35	0,94	0,704	0,550	
	26-35 yaş	190	3,42	0,98			
	36- 45 yaş	155	3,44	0,95			
	46 yaş ve üzeri	26	3,25	1,12			
Doğal Davranış	25 yaş ve altı	46	3,78	0,88	0,844	0,470	
	26-35 yaş	190	3,68	0,91			
	36- 45 yaş	155	3,57	0,97			
	46 yaş ve üzeri	26	3,76	1,07			

Çalışanların yüzeysel davranış ( $F=0,79$ ;  $p>0,05$ ), derin davranış ( $F=0,46$ ;  $p>0,05$ ), doğal davranış ( $F=0,86$ ;  $p>0,05$ ) puanlarının yaş gruplarına göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Katılımcıların duygusal emek düzeylerinin, öğrenim düzeyine göre farklılıklarını tespit etmek için yapılan tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA) testi sonuçları Tablo 34’de gösterilmiştir.

**Tablo 34. Duygusal Emek Puanlarının Öğrenim Düzeyine Göre ANOVA Testi Sonuçları**

Ölçek ve Alt Boyutlar	Öğrenim Düzeyi	n	$\bar{X}$	SS	F	p	Anlamlı Fark
Yüzeysel Davranış	Lise	69	2,49	0,87	2,221	0,882	
	Önlisans	139	2,48	0,86			
	Lisans	152	2,55	0,97			
	Lisansüstü	57	2,57	0,94			
Derin Davranış	Lise	69	3,16	0,90	3,283	0,021	B,C>A
	Önlisans	139	3,54	0,69			
	Lisans	152	3,40	0,91			
	Lisansüstü	57	3,40	0,82			
Doğal Davranış	Lise	59	3,88	0,84	2,526	0,057	
	Önlisans	139	3,66	0,94			
	Lisans	152	3,64	0,98			
	Lisansüstü	57	3,42	1,00			

Çalışanların derin davranış puanlarının öğrenim düzeyine göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir (F=3,28; p<0,05). Farkın kaynağına ilişkin yapılan LSD post hoc testi sonuçlarına göre ön lisans ve lisans düzeyinde öğrenim gören çalışanların derin davranış puanları, lise düzeyinde öğrenim gören çalışanların puanlarından anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Çalışanların yüzeysel davranış (F=0,22; p>0,05) ve doğal davranış (F=2,53; p>0,05) puanlarının öğrenim düzeyine göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Katılımcıların duygusal emek düzeylerinin, göreve göre farklılıklarını tespit etmek için yapılan tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA) testi sonuçları Tablo 35’de gösterilmiştir.

**Tablo 35. Duygusal Emek Puanlarının Göreve Göre ANOVA Testi Sonuçları**

Ölçek ve Alt Boyutlar	Görev	n	$\bar{X}$	SS	F	p	Anlamlı Fark
Yüzeysel Davranış	A- 1. grup	46	2,93	1,08	<b>3,64</b>	<b>0,013</b>	<b>A&gt;B,C,D</b>
	B- 2. grup	246	2,45	0,87			
	C- 3. grup	46	2,49	0,79			
	D- 4. grup	79	2,50	0,95			
Derin Davranış	A- 1. grup	46	3,33	0,82	1,39	0,244	
	B- 2. grup	246	3,38	0,87			
	C- 3. grup	46	3,36	0,80			
	D- 4. grup	79	3,58	0,76			
Doğal Davranış	A- 1. grup	46	3,14	1,05	<b>7,21</b>	<b>0,000</b>	<b>B,C&gt;A D&gt;A,B</b>
	B- 2. grup	246	3,64	0,95			
	C- 3. grup	46	3,73	0,88			
	D- 4. grup	79	3,94	0,81			

1. Grup: Doktor, 2. Grup: Hemşire, Sağlık Memuru, Ebe, Eczacı, Psikolog, Biyolog, 3. Grup: Anestezi Teknisyen ve Teknikerleri, Acil Tıp Teknisyen ve Teknikerleri, Laboratuvar Teknisyen ve Teknikerleri, Röntgen Teknisyen ve Teknikerleri, 4. Grup: Tıbbi Sekreter, Veri Hazırlama Kontrol İşletmeni (VHKİ), Memur, Mühendis

Çalışanların yüzeysel davranış puanlarının göreve göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $F=3,64$ ;  $p<0,05$ ). Farkın kaynağına ilişkin yapılan LSD post hoc testi sonuçlarına göre 1. grup çalışanlarının yüzeysel davranış puanları, diğer tüm çalışanların puanlarından anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Çalışanların doğal davranış puanlarının göreve göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $F=7,21$ ;  $p<0,05$ ). Farkın kaynağına ilişkin yapılan LSD post hoc testi sonuçlarına göre; 2. grup ve 3. grup çalışanlarının doğal davranış puanları, doktorların puanlarından anlamlı düzeyde daha yüksektir. 4. grup çalışanlarının doğal davranış puanları, 1. grup ve 2. grup çalışanlarının puanlarından anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Çalışanların derin davranış puanlarının göreve göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir (F=1,39; p>0,05).

Katılımcıların duygusal emek düzeylerinin, görev yılına göre farklılıklarını tespit etmek için yapılan tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA) testi sonuçları Tablo 36’de gösterilmiştir.

**Tablo 36. Duygusal Emek Puanlarının Görev Yılına Göre ANOVA Testi Sonuçları**

Ölçek ve Alt Boyutlar	Görev Yılı	n	$\bar{X}$	SS	F	p	Anlamlı Fark
Yüzeysel Davranış	A- 1-5 yıl	107	2,51	0,85	1,763	0,154	
	B- 6-10 yıl	113	2,58	0,96			
	C- 11-15 yıl	95	2,63	0,97			
	D- 16 yıl ve üzeri	102	2,35	0,84			
Derin Davranış	A- 1-5 yıl	107	3,36	0,83	1.695	0,168	
	B- 6-10 yıl	113	3,41	0,86			
	C- 11-15 yıl	95	3,30	0,86			
	D- 16 yıl ve üzeri	102	3,56	0,79			
Doğal Davranış	A- 1-5 yıl	107	3,63	0,94	0,951	0,416	
	B- 6-10 yıl	113	3,60	0,96			
	C- 11-15 yıl	95	3,60	0,91			
	D- 16 yıl ve üzeri	102	3,79	0,99			

Çalışanların yüzeysel davranış (F=1,76; p>0,05), derin davranış (F=1,70; p>0,05), doğal davranış (F=0,95; p>0,05) puanlarının görev yılına göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Katılımcıların duygusal emek düzeylerinin, aylık gelire göre farklılıklarını tespit etmek için yapılan tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA) testi sonuçları Tablo 37’de gösterilmiştir.

**Tablo 37. Duygusal Emek Puanlarının Aylık Gelire Göre ANOVA Testi Sonuçları**

Ölçek ve Alt Boyutlar	Aylık Gelir	n	$\bar{X}$	SS	F	p	Anlamlı Fark
Yüzeysel Davranış	3000 TL ve altı	230	2,51	0,88	<b>6,962</b>	<b>0,001</b>	<b>C&gt;A,B</b>
	3001-4000 TL	134	2,37	0,86			
	4001 TL ve üzeri	53	2,92	1,05			
Derin Davranış	3000 TL ve altı	230	3,40	0,85	0,058	0,944	
	3001-4000 TL	134	3,43	0,83			
	4001 TL ve üzeri	53	3,40	0,83			
Doğal Davranış	3000 TL ve altı	230	3,78	0,89	<b>9,096</b>	<b>0,000</b>	<b>A,B&gt;C</b>
	3001-4000 TL	134	3,62	0,98			
	4001 TL ve üzeri	53	3,18	1,00			

Çalışanların yüzeysel davranış puanlarının aylık gelire göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir (F=6,96; p<0,05). Farkın kaynağına ilişkin yapılan LSD post hoc testi sonuçlarına göre aylık geliri 4000 TL üzeri olan çalışanların yüzeysel davranış puanları, aylık geliri 3000 TL ve altı ve 3001-4000 TL arası olan çalışanların puanlarından anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Çalışanların doğal davranış puanlarının aylık gelire göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir (F=9,10; p<0,05). Farkın kaynağına ilişkin yapılan LSD post hoc testi sonuçlarına göre aylık geliri 3000 TL ve altı ve 3001-4000 TL arası olan çalışanların doğal davranış puanları, aylık geliri 4000 TL üzeri olan çalışanların puanlarından anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Çalışanların derin davranış puanlarının aylık gelire göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir (F=0,06; p>0,05).

#### 4.6. Örgütsel Adalet Düzeyi İle Duygusal Emek Düzeyi Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Ankete katılan sağlık çalışanlarının örgütsel adalet düzeyleri ile duygusal emek düzeyleri arasındaki ilişkiyi tespit etmek için değişkenler arası ilişkilere yönelik gerçekleştirilen Pearson Korelasyon analizine ilişkin bulgular Tablo 38’te yer almaktadır.

**Tablo 38. Örgütsel Adalet Algısı ile Duygusal Emek Arasındaki Pearson Korelasyon Sonuçları**

	Yüzeysel Davranış	Derin Davranış	Doğal Davranış
Dağıtım Adaleti	0,01	0,06	<b>0,13**</b>
Prosedür Adaleti	0,06	0,02	0,06
Etkileşim Adaleti	0,04	<b>0,10*</b>	<b>0,10*</b>
<b>ÖRGÜTSEL ADALET</b>	0,04	0,07	<b>0,11*</b>

\*p<0,05      \*\*p<0,01

Dağıtım adaleti algı puanları ile yüzeysel davranış ( $r=0,01$ ;  $p>0,05$ ) ve derin davranış ( $r=0,06$ ;  $p>0,05$ ) puanları arasında anlamlı ilişki bulunmamaktadır. Dağıtım adaleti algı puanları ile doğal davranış puanları arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir ( $r=0,13$ ;  $p<0,01$ ).

Prosedür adaleti algı puanları ile yüzeysel davranış ( $r=0,06$ ;  $p>0,05$ ), derin davranış ( $r=0,02$ ;  $p>0,05$ ) ve doğal davranış ( $r=0,06$ ;  $p>0,05$ ) puanları arasında anlamlı ilişki bulunmadığı tespit edilmiştir.

Etkileşim adaleti algı puanları ile yüzeysel davranış puanları arasında anlamlı ilişki bulunmamaktadır ( $r=0,04$ ;  $p>0,05$ ). Etkileşim adaleti algı puanları ile derin davranış ( $r=0,10$ ;  $p<0,05$ ) ve doğal davranış ( $r=0,10$ ;  $p<0,05$ ) puanları arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir.

Regresyon analizi için değişkenler arasında doğrusal ilişkinin varlığı koşulu karşılandığından örgütsel adaletin yüzeysel davranış üzerindeki nedensellik etkisini belirlemek amacıyla değişkenler arasında basit regresyon analizi yapılmıştır.

**Tablo 39. Örgütsel Adaletin Yüzeysel Davranış Üzerindeki Etkisine Ait Basit Regresyon Analizi Sonuçları**

Bağımsız değişken	B	SH <sub>B</sub>	β	t	P
Sabit	2,385	0,154		15,457	0,000
Örgütsel Adalet	0,047	0,052	0,044	0,903	0,367
R=0,044      R <sup>2</sup> =0,002ΔR <sup>2</sup> =0,000					
F <sub>(1; 427)</sub> =0,816      p=0,367					

Bağımsız (örgütsel adalet algısı) ve bağımlı (yüzeysel davranış) değişkenler arasında kurulan regresyon modelinin uygun olmadığı bulgusu elde edilmiştir (F<sub>(1;416)</sub>=0,82; p>0,05). Örgütsel adalet algısı, yüzeysel davranıştaki değişimi açıklayamamaktadır (ΔR<sup>2</sup>=0,00).

Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t testi sonuçları incelendiğinde örgütsel adaletin, yüzeysel davranış üzerinde anlamlı etkiye sahip olmadığı bulgusu elde edilmiştir (β=0,04; t=0,90; p>0,05).

**Tablo 40. Örgütsel Adaletin Derin Davranış Üzerindeki Etkisine Ait Basit Regresyon Analizi Sonuçları**

Bağımsız değişken	B	SH <sub>B</sub>	β	t	p
Sabit	3,208	0,142		22,591	0,000
Örgütsel Adalet	0,071	0,048	0,073	1,481	0,139
R=0,073      R <sup>2</sup> =0,005ΔR <sup>2</sup> =0,003					
F <sub>(1; 427)</sub> =0,816      p=0,367					

Bağımsız (örgütsel adalet algısı) ve bağımlı (derin davranış) değişkenler arasında kurulan regresyon modelinin uygun olmadığı bulgusu elde edilmiştir

( $F_{(1;416)}=2,19$ ;  $p>0,05$ ). Örgütsel adalet algısı, derin davranıştaki değişimi açıklayamamaktadır ( $\Delta R^2=0,00$ ).

Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t testi sonuçları incelendiğinde örgütsel adaletin, derin davranış üzerinde anlamlı etkiye sahip olmadığı bulgusu elde edilmiştir ( $\beta=0,07$ ;  $t=1,48$ ;  $p>0,05$ ).

**Tablo 41. Örgütsel Adaletin Doğal Davranış Üzerindeki Etkisine Ait Basit Regresyon Analizi Sonuçları**

Bağımsız değişken	B	SH <sub>B</sub>	$\beta$	t	p
Sabit	3,322	0,161		20,688	0,000
Örgütsel Adalet	0,117	0,054	0,106	2,163	0,031

R=0,106      R<sup>2</sup>=0,011  $\Delta R^2=0,010$   
F<sub>(1; 427)</sub>=4,677      p=0,031

Bağımsız (örgütsel adalet algısı) ve bağımlı (doğal davranış) değişkenler arasında kurulan regresyon modelinin uygun olduğu bulgusu elde edilmiştir ( $F_{(1;416)}=4,68$ ;  $p<0,05$ ). Örgütsel adalet algısı, doğal davranıştaki değişimin yaklaşık %1'ini açıklamaktadır ( $\Delta R^2=0,01$ ).

Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t testi sonuçları incelendiğinde örgütsel adalet algısının, doğal davranış üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkiye sahip olduğu bulgusu elde edilmiştir ( $\beta=0,11$ ;  $t=2,16$ ;  $p<0,05$ ). Çalışanların örgütsel adalet algısı yükseldikçe doğal davranışları artmakta; örgütsel adalet algısı düştükçe doğal davranışları da azalmaktadır.

Regresyon analizi sonuçlarına göre doğal davranışların örgütsel adalet algısı değişkenince yordanmasına ilişkin matematiksel model aşağıdaki gibidir:

$$\text{Doğal Davranış} = 3,32 + 0,11 * \text{Örgütsel Adalet}$$

## 5. TARTIŞMA

Sağlık çalışanlarının örgütsel adalet algısının duygusal emek üzerine etkisinin saptanmasını amaçlayan bu araştırmanın örneklem grubunu, farklı bireysel özelliklere sahip 417 sağlık çalışanı oluşturmaktadır.

Araştırmada çalışanların dağıtım adaleti, prosedür adaleti, etkileşim adaleti alt boyut puanlarının ve örgütsel adalet toplam puanlarının cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Akman (2017), Abbasoğlu (2015), Girişken (2015), Gür (2014), Keklik ve Coşkun Us (2013), Baş ve Şentürk'ün (2011) araştırmasında da benzer sonuca ulaşılmış, çalışanların örgütsel adalet algıları ile cinsiyet arasında bir farklılık saptanmamıştır. Atar (2017) çalışmasında etkileşimsel adalet alt boyutu ile cinsiyet arasında, Özalp (2017), Polat ve Celep (2008) ise genel örgütsel adalet algısı ile cinsiyet arasında anlamlı farklılık tespit etmiştir.

Çalışanların dağıtım adaleti, prosedür adaleti, etkileşim adaleti alt boyut puanlarının ve örgütsel adalet toplam puanlarının medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Benzer sonuçlar Atar (2017), Akman (2017), Abbasoğlu (2015), Girişken (2015), Keklik ve Coşkun Us (2013) tarafından yapılan çalışmalarda da elde edilmiştir. Solak'ın (2014) çalışmasında örgütsel adalet alt boyutu olan dağıtım adaleti ile medeni durum arasında anlamlı ilişki bulunmuş, bekar çalışanların dağıtım adaleti algısının evli çalışanlardan daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Çalışmada sağlık çalışanlarının dağıtım adaleti ve örgütsel adalet toplam puanlarının görev yılına göre anlamlı farklılık gösterdiği, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti alt boyut puanlarının görev yılına göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Görev süresi 1-5 yıl ve 6-10 yıl olan çalışanların dağıtım adaleti algı puanları, görev süresi 11-15 yıl ve 16 yıl ve üzeri çalışanların puanlarından anlamlı düzeyde daha yüksektir. Örgütsel adalet toplam puanı incelendiğinde ise görev süresi 1-5 yıl ve 6-10 yıl olan çalışanların örgütsel adalet algı puanları, görev süresi 16 yıl ve üzeri olan çalışanların puanlarından anlamlı düzeyde daha yüksektir. Bu durum 10 yıla kadar meslekte çalışma süresi olan sağlık çalışanlarının dağıtım adaleti ve örgütsel adalet algılarının yüksek olduğu ve meslekte ilerleyen yıllarda dağıtım adaletinin yeterince sağlanmadığı algısının oluştuğu ve örgütsel adalet algısının düştüğü şeklinde

yorumlanabilir. Özalp (2017), Abbasoğlu (2015), Solak (2014), Yavuz (2013), Polat ve Celep (2008) çalışmasında örgütsel adaletle görev yılı arasında anlamlı ilişki tespit etmiştir fakat bazı araştırmalarda da örgütsel adaletle görev yılı arasında anlamlı ilişki olmadığı (Atar 2017; Baş ve Şentürk 2011; Yavuz 2010) sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre çalışanların dağıtım adaleti, prosedür adaleti, etkileşim adaleti alt boyut puanlarının ve örgütsel adalet toplam puanlarının yaş gruplarına göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Atar (2017), Abbasoğlu (2015), Duymuş (2015), Keklik ve Coşkun Us (2013) tarafından yapılan araştırmalar sonucunda ulaşılan veriler de bunu desteklemektedir. Özalp (2017) yaş ile genel örgütsel adalet algıları arasında ve örgütsel adaletin tüm alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğu sonucuna ulaşmıştır. Girişken'in (2015) araştırmasında ise genel örgütsel adalet, etkileşim adaleti ve işlemsel adalet ile yaş arasında negatif yönde ilişki tespit edilmiştir ve yaş arttıkça örgütsel adalet azalmaktadır.

Çalışanların dağıtım adaleti alt boyut puanlarının öğrenim düzeyine göre anlamlı farklılık gösterdiği, prosedür adaleti, etkileşim adaleti alt boyut puanlarının ve örgütsel adalet toplam puanlarının öğrenim düzeyine göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Lise düzeyinde öğrenim gören çalışanların dağıtım adaleti algı puanları, lisans düzeyinde öğrenim gören çalışanların puanlarından anlamlı düzeyde daha yüksektir. Abbasoğlu'nun (2015) araştırmasında da örgütsel adaletle öğrenim düzeyi arasında anlamlı farklılık tespit edilmiş, ilköğretim/lise mezunlarının diğer eğitim gruplarından daha düşük örgütsel adalet düzeyine sahip olduğu bulgusuna varılmıştır. Özalp'ın (2017) çalışmasında da benzer şekilde örgütsel adaletle öğrenim düzeyi arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Atar (2017), Girişken (2015), Solak (2014) ve Yavuz'un (2013) araştırmasında ise örgütsel adalet ile öğrenim düzeyi arasında ilişki bulunamamıştır.

Sağlık çalışanlarının dağıtım adaleti alt boyut puanlarının göreve göre anlamlı farklılık gösterdiği, prosedür adaleti, etkileşim adaleti alt boyut puanlarının ve örgütsel adalet toplam puanlarının göreve göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Farkın kaynağına göre 4. grupta çalışanların dağıtım adaleti algı puanları, 1. grup ve 2. grupta çalışanların puanlarından anlamlı düzeyde daha yüksektir. Doktor, hemşire, sağlık memuru, ebe, eczacı, psikolog ve biyolog gibi hastalarla yüz yüze iletişim

gerektiren meslek gruplarında örgütsel adalet algısının diğer meslek gruplarına göre düşük olması hasta memnuniyeti açısından dezavantaj olarak değerlendirilebilir. Literatürde örgütsel adalet algısı ile görev arasında anlamlı farklılık tespit eden çalışmalarla birlikte (Abbasoğlu 2015) anlamlı farklılık sonucuna ulaşmayan çalışmalar da (Girişken 2015) bulunmaktadır.

Çalışanların dağıtım adaleti, prosedür adaleti, etkileşim adaleti alt boyut puanlarının ve örgütsel adalet toplam puanlarının aylık gelire göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Yapılan çalışmanın aksine Solak'ın (2014) araştırmasında gelir düzeyi ile örgütsel adalet alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Katılımcıların dağıtım adaleti (2,69), prosedür adaleti (2,75) ve etkileşim adaleti (2,97) algılarına ait puanlar ile genel olarak örgütsel adalet (2,83) algılarına ait puanların orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Genel olarak sağlık çalışanlarının örgütsel adalet algılarının orta düzeyde olduğu görülmektedir. Taşkaya (2009) ve Söyük (2007) tarafından yapılan çalışmada da araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının etkileşim adaleti algılarının benzer olarak diğer adalet alt boyutlarından daha yüksek olduğu saptanmıştır.

Araştırmaya katılanların yüzeysel davranış, derin davranış, doğal davranış puanlarının cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Çinkılıç (2016), Polatkan (2016), Gülova vd. (2013), Köse vd. (2011), Köksel (2009) ve Öz'ün (2007) yaptıkları çalışmalar da benzer sonuçları vererek cinsiyet ile anlamlı farka ulaşamamıştır. Değirmenci (2010), Morris ve Feldman'ın (1996) araştırmalarında ise cinsiyet ile duygusal emek arasında anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Morris ve Feldman (1996) kadınların erkeklere göre daha fazla duygusal emek davranışında bulduklarını savunarak, kadınların hizmet çalışanı olarak müşteri ile iletişimde ve duygularını yönetmekte daha başarılı oldukları belirtmiştir. Baş (2012) tarafından yapılan çalışmada da kadın çalışanların erkek çalışanlardan duygusal emek düzeylerinin daha fazla olduğu görülmüştür.

Çalışanların yüzeysel davranış, derin davranış, doğal davranış puanlarının medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Çinkılıç'ın 2016 yılında, Seçer'in ise 2003 yılında yaptığı çalışmanın sonuçları da benzer sonuçları

vermektedir. Özgün (2015) tarafından yapılan çalışma sonucunda da duygusal emek faktörlerinde medeni durum açısından herhangi bir farklılık bulunamamış ve bu çalışmada elde edilen bulguları destekleyen bir başka çalışma olarak tespit edilmiştir.

Katılımcıların yüzeysel davranış, derin davranış, doğal davranış puanlarının görev yılına göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Çinkılıç (2016), Özgün (2015), Köksel (2009) ve Seçer' in (2003) araştırmalarında ise deneyim süresi ile hiçbir alt boyut arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Akbaş tarafından 2016 yılından yapılan araştırmanın sonuçları yüzeysel davranış ile anlamlı farklılık olduğunu diğer boyutlarla ise anlamlı farklılık olmadığını göstermiştir. Özkan'ın (2012) çalışmasındaysa, çalışma süresi arttıkça çalışanların rol yapma düzeylerinin arttığı gözlemlenmiştir.

Çalışanların yüzeysel davranış, derin davranış, doğal davranış puanlarının yaş gruplarına göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Göç (2017), Çinkılıç (2016), Köse vd. (2011), Köksel (2009) ve Öz'ün (2007) tarafından yaptığı araştırmalar sonucunda ulaşılan veriler de bu sonucu desteklemektedir.

Çalışanların derin davranış puanlarının öğrenim düzeyine göre anlamlı farklılık gösterdiği, yüzeysel davranış ve doğal davranış puanlarının öğrenim düzeyine göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Ön lisans ve lisans düzeyinde öğrenim gören çalışanların derin davranış puanları, lise düzeyinde öğrenim gören çalışanların puanlarından anlamlı düzeyde daha yüksek bulunmuştur. Değirmenci'nin (2010) araştırmasına göre de öğrenim düzeyi ile duygusal emek davranışları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuş olup ilgili sonuçlar yapılan çalışma sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Çaldağ (2010) tarafından yapılan araştırmanın sonuçları ise öğrenim düzeyi açısından fark göstermemiştir.

Çalışanların yüzeysel davranış ve doğal davranış puanlarının göreve göre anlamlı farklılık gösterdiği, derin davranış puanlarının ise göreve göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Farkın kaynağına ilişkin yapılan test sonuçlarına göre 1. grup çalışanların yüzeysel davranış puanları, diğer tüm çalışanların puanlarından anlamlı düzeyde daha yüksektir. 2. grup ve 3. grup çalışanların doğal davranış puanları, doktorların puanlarından anlamlı düzeyde daha yüksektir. 4. grup çalışanların doğal davranış puanları, 1. grup ve 2. grup çalışanların puanlarından

anlamli düzeyde daha yüksektir. İlgili literatür incelendiğinde duygusal emek davranışlarıyla kurumdaki görev arasındaki ilişkiyi inceleyen herhangi bir çalışmaya rastlanmadığı için benzer bulgularla karşılaştırma yapılamamıştır.

Çalışanların yüzeysel davranış ve doğal davranış puanlarının aylık gelire göre anlamli farklılık gösterdiği, derin davranış puanlarının ise aylık gelire göre anlamli farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Aylık geliri 4000 TL zeri olan çalışanların yüzeysel davranış puanları, aylık geliri 3000 TL ve altı ve 3001-4000 TL arası olan çalışanların puanlarından anlamli düzeyde daha yüksektir. Diğer fark kaynağına göre ise aylık geliri 3000 TL ve altı ve 3001-4000 TL arası olan çalışanların doğal davranış puanları, aylık geliri 4000 TL zeri olan çalışanların puanlarından anlamli düzeyde daha yüksektir. Buna göre, gelir düzeyi yüksek olan sağlık çalışanlarının diğerlerinden daha fazla yüzeysel davranış sergilediğini, gelir düzeyi düşük olan sağlık alışanlarınınsa daha fazla doğal davranış sergilediğini söylemek mümkündür. Çaldağ (2010) tarafından yapılan çalışma sonucunda ise gelir düzeyi yüksek olan sağlık çalışanlarının daha fazla derin davranış sergilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmada yüzeysel davranış puanlarının (2,52) düşük düzeyde; derin davranış (3,41) ve doğal davranış (3,65) puanlarının yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Derin davranış ve doğal davranış puanlarının yüksek olması, duygusal emeğin içselleştirilerek ve samimi bir Şekilde sergilendiğini göstermektedir. Çaldağ'ın (2010) sağlık çalışanları üzerinde yaptığı araştırma sonuçlarına göre de duygusal emek davranışı sergileme oranı orta düzeyin üzerindedir fakat en yüksek duygusal emek davranışı yüzeysel davranış olarak bulunmuştur.

## 6. SONUÇ

Yapılan çalışmada elde edilen bulgulara göre, sağlık çalışanlarının örgütsel adalet algısının, doğal davranış üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkiye sahip olduğu bulgusu elde edilmiştir. Örgütsel adalet algısı, doğal davranıştaki değişimin yaklaşık %1'ini açıklamaktadır. Alt boyutlar incelendiği zaman dağıtım adaleti ile doğal davranış, etkileşim adaleti ile derin davranış ve doğal davranış arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Prosedür adaleti ile herhangi bir duygusal emek davranışı arasında anlamlı ilişki bulunmamaktadır.

Duygusal emeğin öneminin çok fazla olduğu sağlık sektöründe yapılan bu araştırmada çalışanların duygusal emek boyutlarına ilişkin görüşler incelendiği zaman doğal ve derin davranış puanlarının yüzeysel davranış puanlarından yüksek olduğu görülmektedir. Bu durum, gerçek duygularından farklı olarak kendilerinden beklenen duyguları göstermeyi tanımlayan yüzeysel davranışı, sağlık çalışanlarının daha az benimsediğini göstermektedir ve sağlık sektörü açısından olumlu olarak değerlendirilebilir.

Genel olarak orta düzeyde olan örgütsel adalet algısının alt boyutlarında en yüksek puan, örgütsel uygulamaların insani yanı olarak da ifade edilen etkileşim adaleti algısına aittir. Sağlık sektöründe çalışanlara gösterilen tutum ve davranışların orta düzeyden daha fazla olumlu algı oluşturduğu etkileşim adaleti algısına bakılarak söylenebilir. Çalışma da etkileşim adaletinin derin davranış ve doğal davranış üzerindeki etkisini saptayan sonuçlar, çalışanların kurumda girdikleri kişilerarası ilişkilerin, duydukları güvenin, hissettikleri sevgi ve değer kurum çalışanlarının duygusal emek düzeylerine olumlu katkı sağladığını göstermektedir. Ücret, prim, ödül, terfi ve kaynak gibi örgüt çıktılarının, çalışanlara dürüst şekilde paylaştırıldığı yönündeki algıları ifade eden dağıtım adaletinin doğal davranış üzerinde etkiye sahip olması, sağlık kurumlarında hizmet kalitesini artırma açısından dağıtım adaletinin sağlanabilmesinin önemini ortaya koymaktadır. Fakat elde edilen sonuçlara göre çalışanların en düşük adalet algısı dağıtım adaletine aittir.

Bu araştırmada ortaya çıkan sonuç neticesinde alandaki sağlık yöneticilerine, sağlık çalışanlarına ve sektörle ilgili öğretim kurumlarına aşağıdaki öneriler sunulabilir;

- Sağlık çalışanlarında duygusal tükenmişlik gibi negatif etkilere sebep olmadan duygusal emek kullanımını sağlamak için sektör çalışanlarına düzenli olarak psikolojik destek verilmesi önerilebilir.
- Sağlık kurumlarında sağlık çalışanlarının örgütsel adalet algılarının belirli aralıklarla ölçülmesi sağlanabilir. Buna yönelik olarak çalışanların örgütsel adalet algısının yüksek düzeyde tutulması için çeşitli çalışmalar yapılabilir.
- Sağlık çalışanlarında örgütsel adalet algısının yüksek tutulabilmesi için sağlık kurum yöneticilerine eğitim desteğinin verilmesi gibi yöntemler kullanılabilir.
- Sağlık sektöründe dağıtım adaletinin sağlanmasının, sektörel kalkınmaya ve hizmet kalitesine katkı sağlayacağı söylenebilir ve dağıtım adaleti algısının yükseltilebilmesi için farklı platformlarda konu gündeme getirilerek çözüm yolları aranabilir.
- Çalışanların yaptıkları işler ile ilgili kararlar alınırken, fikirlerini ve duygularını iletebilecekleri fırsatların yaratılması ve bu kararların ahlaki ve etik kurallara uygun olması gerekmektedir.
- Kurum yöneticilerine özel, çalışanlarla iletişim derslerinin verilmesi için olanakların sağlanması önerilebilir.

İlgili literatür çerçevesinde gelecekte yapılacak araştırmalar için ise aşağıdaki gibi farklı birtakım öneriler sunulabilir;

- İlgili literatürde sağlık çalışanlarının duygusal emek düzeyini araştıran yeterli sayıda çalışmaya rastlanmamıştır. Bu alanda daha fazla çalışma farklı il ve hastanelerde yapılabilir.
- Bu araştırmada algılanan örgütsel adalet ve duygusal emek, nicel yöntemler kullanılarak ölçülmüştür. Bu konuda daha güçlü çalışmalar, nitel yöntemlerle birlikte nicel yöntemleri de beraber kullanarak ve çoklu veri kaynaklarından mevcut durumun daha net bir resmi çizilerek de yapılabilir.

- Bu çalışma sağlık meslek gruplarına ayrı ayrı uygulanıp, çalışanların örgütsel adalet algısı ve duygusal emek düzeyleri belirlenebilir.
- Farklı sektörlere ve farklı meslek gruplarına aynı çalışma uygulanabilir.
- Sağlık çalışanlarının örgütsel adalet algılarını ve duygusal emek düzeylerini etkileyen diğer faktörlerin de incelenmesi gerekmektedir. Bu iki etmenle çalışma şartları, fiziki koşullar, risk faktörleri, stres düzeyi, motivasyon ve saldırgan davranış düzeyi arasındaki ilişkiler ayrı ayrı incelenebilir.

## KAYNAKLAR

1. Abbasoğlu Ő. İŞ G6renlerde 6rg6tsel Adalet Algısı ve 6rg6tsel Adaletin 6alıŐanların İŞ Motivasyonu 6zerindeki Etkisi “Bir Devlet Hastanesi 6rneği”. Atılım 6niversitesi, Sosyal Bilimler Enstit6s6, İŞletme Y6netimi Anabilim Dalı, Y6ksek Lisans Tezi, Ankara, 2015 (Tez Danışmanı: Prof. Dr. Dilaver Tengilimoğlu).
2. Akçay C, 6oruk A. 6alıŐma Yaşamında Duygular ve Y6netimi: Kavramsal Bir İnceleme. Eğitimde Politika Analizi Dergisi.2004; 1(1): 3-25.
3. Akman F. Sağlık Kurumlarında Hemşirelerin 6rg6tsel Adalet Algıları ve 6rg6tsel Adaletin İŞ Motivasyonuna Etkisi; 6zel Hastaneler Alan Araştırması. Marmara 6niversitesi, Sağlık Bilimleri Enstit6s6, Sağlık Y6netimi Anabilim Dalı, Y6ksek Lisans Tezi, İstanbul, 2017 (Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Ramazan 6zg6r 6atar).
4. Ashforth BE, Humphrey RH. Emotional Labor in Service Roles: The Influence of Identity. Academy of Management Review. 1993; 18(1): 88-115.
5. Aslan Ő, 6zata M. Duygusal Zeka ve T6kenmiŐlik Arasındaki İlişkilerin AraŐtırılması: Sağlık 6alıŐanları 6rneği. Erciyes 6niversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fak6ltesi Dergisi. 2008; 30:77-97.
6. Atar B. Sınıf 6đretmenlerinin 6rg6tsel Adalet Algıları İle Psikolojik Şiddet Algıları Arasındaki İlişki. Akdeniz 6niversitesi, Eğitim Bilimleri Enstit6s6, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Y6ksek Lisans Tezi, Antalya, 2017 (Tez Danışmanı: Doç. Dr. Ali Sabancı).
7. Bağcı Z, Bursalı YM. Duygusal Emeğin İŞ Performansı 6zerindeki Etkisi: Denizli İlinde Hizmet Sekt6r6nde G6rg6l Bir Araştırma. Kafkas 6niversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fak6ltesi Dergisi. 2015; 6(10): 69-90.
8. Balı AŐ. 6ok K6lt6rl6l6k ve Sosyal Adalet: “6teki” ile Barış İçinde YaŐamak. 6izgi Kitabevi Yayınları, Konya, 2001.
9. Barling J, Philips M. Interactional Formal Distributive Justice in the Workplace: An Exploratory Study. The Journal of Psychology. 1993; 127(6): 651.

10. Barutçugil İ. Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi. Kariyer Yayınları, Yönetim Dizisi, İstanbul, 2002.
11. Basım HN, Begenirbaş M. Çalışma Yaşamında Duygusal Emek: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması. Yönetim ve Ekonomi. 2012; 19(1): 77-90.
12. Baş G, ŞentürkC. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Güven Algıları. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi. 2011; 17(1): 29-62.
13. Baş M. Duygusal Emek - Müşteri Memnuniyeti İlişkisi: Engelli Turizm Pazarında Bir Araştırma. Sıtkı Koçman Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla, 2012 (Tez Danışmanı: Doç. Dr. Burhan Kılıç).
14. Baştürk FF. Ücret Tatmini ile Ücret Yönetiminde Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2009(Tez Danışmanı: Prof. Dr. Cavide Uyargil).
15. Begenirbaş M, Meydan CH. Duygusal Emeğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışıyla İlişkisi: Öğretmenler Üzerinde Bir Araştırma. Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 2012; 14(3): 159-181.
16. Begenirbaş M. Psikolojik Sermayenin Çalışanların Duygu Gösterimleri ve İşe Yabancılaşmalarına Etkileri: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 2015: 249-263.
17. Berber A. Çalışanların Örgütsel Adalet Algılamaları İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Uygulama. Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2010 (Tez Danışmanı: Doç. Dr. Turhan Erkmen).
18. Bıyık Y, Aydoğan E. Duygusal Emek İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Bir Araştırma. Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 2014; 16(3): 159-180.

19. Biçkes DM, Yılmaz C, Demirtaş Ö, Uğur A. Duygusal Emek İle İş Tatmini Arasındaki İlişkide Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolü: Bir Alan Çalışması. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi. 2014; 9(2): 97-121.
20. Boyd C. Customer Violence and Employee Health and Safety. Work, Employment, Society.2002; 16(1): 151-169.
21. BrotheridgeCM, Grandey AA. Emotional Labor and Burnout: Comparing Two Perspectives of “People Work”. Journal of Vocational Behavior.2002; 60(1): 17-39.
22. Can H, Akgün A, Kavuncubaşı Ş. Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi. Siyasal Kitabevi, 2. Baskı, Ankara, 1995.
23. Chen Z, Sun H, Lam W, Hu Q, Huo Y, Zhong JA. Chinese Hotel Employees in The Smiling Masks: Roles of Job Satisfaction, Burnout, and Supervisory Support in Relationships Between Emotional Labor and Performance. The International Journal of Human Resource Management.2012; 23(4): 826-845.
24. Chu KHL. The Effects of Emotional Labor on Employee Work Outcomes. Unpublished PHD Thesis. Virginia Polytechnic Institute and State University, USA, 2002.
25. Cihangiroğlu N, Yılmaz A. Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütler İçin Önemi. Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi. 2010;19: 195-212.
26. Cohen-Charash Y, Spector PE. The Role of Justice in Organizations: A Meta-analysis. Organizational Behavior and Human Decision Processes. 2001; 86(2): 278-321.
27. Colquitt JA, Conlon DE, Wesson MJ, Porter COLH, Yee KN.Justice At The Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research.Journal of Applied Psychology.2001; 86(3): 425-445.
28. Colquitt JA. On The Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of A Measure. Journal of Applied Psychology. 2001; 86(3): 386.
29. Cowherd DM, Levine DI.Product Quality and Pay Equity Between Lower-Level Employees and Top Management: An Investigation Of Distributive Justice Theory.

30. Administrative Science Quarterly.1992; 37(2): 303-304.
31. Cropanzano R., Byrne ZS, Bobocel DR, Rupp DE. Moral Virtues, Fairness Heuristics, Social Entities and Other Denizens of Organizational Justice. Journal of Vocational Behavior.2001; 58(2): 164-209.
32. Cüce H. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Yöneticilere Duyulan Güvenin Aracı Etkisi. Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2012 (Tez Danışmanı: Prof. Dr. Semra Güney).
33. Çağ A. Algılanan Örgütsel Adaletin, Örgütsel Sinizme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Afyon, 2011 (Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Hülya Öcal).
34. Çakır Ö. İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler. Seçkin Kitabevi, Ankara, 2001.
35. Çakır Ö. Ücret Adaletinin İş Davranışı Üzerindeki Etkileri. Kamu-İş Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası, Ankara, 2006.
36. Çakmak KÖ. Performans Değerlendirme Sistemlerinde Örgütsel Adalet Algısı ve Bir Örnek Olay Çalışması. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2005 (Tez Danışmanı: Prof. Dr. Cavide Uyargil).
37. Çakmakçı Ertan. Turizm Sektöründe Duygusal Emek Sömürüsünün Koşulları ve Sonuçları: Otel İşletmeleri Üzerine Bir Çalışma. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sosyoloji Anabilim Dalı, Muğla, 2015 (Tez Danışmanı: Doç. Dr. Şinasi Öztürk).
38. Çaldağ MA. Duygusal Emek Davranışlarının Sağlık Çalışanlarında İş Sonuçlarına Etkileri. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Konya, 2010 (Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Şebnem Aslan).

39. Çelik M, Turunç Ö. Duygusal Emek ve Psikolojik Sıkıntı: İş-Aile Çatışmasının Aracılık Etkisi. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi. 2011; 40(2): 226-250.
40. Çırak S. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algısı (Ankara/Yenimahalle). Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2013 (Tez Danışmanı: Prof. Dr. Gülsün Atanur Başkan).
41. Çinkılıç Y. İşyerinde Adaletin Duygusal Emek Üzerine Etkisinin Ölçülmesinde, Lider Desteğinin Aracılık Rolü: İzmir İlindeki Yerel Yönetim Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama. Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2016 (Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Yaşar Köse).
42. Çöp S. Türkiye’de ve Polonya’da Turizm Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algılarına İlişkin Bir Uygulama. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2008 (Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Ali Yaylı).
43. Çukur CŞ. Öğretmenlerde Duygusal İşçilik Ölçeği Geliştirme: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri. 2009; 9(2):527-574.
44. Değirmenci S. Hemşirelerin Duygusal Emek Davranışı ve Etkileyen Faktörler. İstanbul Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Hemşirelikte Yönetim Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2010 (Tez Danışmanı: Doç. Dr. Ülkü Baykal).
45. Demirel G. Örgütsel Adalet Algısının İş Bırakma Eğilimi Üzerine Etkisi: Antalya İli 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. Çanakkale On sekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale, 2012 (Tez Danışmanı: Doç. Dr. Şule Aydın Tükeltürk).
46. Demirel N. Duygusal Emek Faktörünün Hizmet Kalitesine Etkisi: Nevşehir’deki Dört ve Beş Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Araştırma. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir, 2015 (Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Duygu Eren).

47. Demirel Y, Dinçer E. Örgüt Psikolojisi Yeni Yaklaşımlar Güncel Konular. Bedük A. (Ed). Atlas Kitabevi, Konya, 2011.
48. Denizli AA. Örgütsel Adaletin, Kapsam İçi ve Kapsam Dışı Personel Tarafından Algılanması: Bir Uygulama. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2014 (Tez Danışmanı: Prof. Dr. Gönen İlkar Dünder).
49. Diefendorff JM, Gosserand RH. Understanding the Emotional Labor Process: A Control Theory Perspective. *Journal of Organizational Behavior*. 2003; 24(8):945-959.
50. Dikmen AA. Makine, İş, Kapitalizm ve İnsan. Tan Kitabevi Yayınları, Ankara, 2011.
51. Dilek H. Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Gebze, 2005 (Tez Danışmanı: Doç. Dr. Lütfihak Alpkın).
52. Doğan S, Demiral Ö. Kurumların Başarısında Duygusal Zekanın Rolü ve Önemi. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*. 2007; 14(1):209-230.
53. Duymuş R. Örgütsel Adalet ve Tükenmişlik Arasındaki Etkileşimin Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma (Eskişehir’de Bir Kamu Hastanesi Örneği). Toros Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Mersin, 2015 (Tez Danışmanı: Doç. Dr. Köksal Hazır).
54. Efeoğlu İE, Özgen H. İş Aile Yaşam Çatışmasının İş Stresi, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: İlaç Sektöründe Bir Araştırma. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 2007;16(2):237-254.
55. Eker G. Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2006 (Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Pınar Süral Özer).
56. Ekinci F. Kamu Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Uygulamasına Geçişin Çalışanların Verimliliğine Etkisi. *Maliye Dergisi*. 2008;155: 178-185.

57. Ekiztepe B. Konaklama İşletmelerinde Etik İklimi, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi. Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Muğla, 2011 (Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Mahmut Demir).
58. Emre O. Örgütsel Adaletin Örgütsel Sessizliğe Etkisi: Teknopark Üzerine Bir Araştırma. Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya, 2010 (Tez Danışmanı: Doç. Dr. Rana Özen Kutanis).
59. Erkanlı H. Örgütsel Adalet ve Kültür İlişkisi: Türkiye’de Faaliyet Gösteren Bazı İşletmelerde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Ankara, 2009 (Tez Danışmanı: Prof. Dr. Özlem Özkanlı).
60. Eroğlu E. Örgütsel İletişimin İşgörenlerin Duygu Gösterimlerinin Yönetimine Olan Etkisi. Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi. 2010; 6(3): 18-33.
61. Eroğlu F. Davranış Bilimleri. Beta Basım Yayım Dağıtım, 8. Baskı, İstanbul, 2007.
62. Eroğlu ŞG. Örgütlerde Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 2014; 19: 147-160.
63. Esener T. Hukuk Başlangıcı: Genel Hukuk Bilgisi. Alkım Yayınevi, İstanbul, 6. Baskı, 2002: 52-58.
64. Folger R. Distributive and Procedural Justice in the Workplace. Social Justice Research. 1987; 1(2): 143- 159.
65. Folger R, Konovsky MA, Cropanzano R. A Due Process Metaphor for Performance Appraisal. Research in Organizational Behavior. 1992; 14: 129.
66. Genç V. Alanya’daki Turizm İşletmelerinde Çalışanların Duygusal Emek ve Duygusal Zeka Düzeylerinin İş Tatminine Etkileri. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale, 2013 (Tez Danışmanı: Doç. Dr. Murat Gümüş).

67. Girişken GA. Bir Kamu Hastanesinde Sağlık Çalışanlarının İletişim Doyumları ile Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki. Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Hemşirelikte Yönetim Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2015 (Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Leyla Köksal).
68. Gosserand RH. An Examination of Individual and Organizational Factors Related to Emotional Labor. PhD Thesis. Louisiana State University.
69. Göç A. Okul Yöneticilerinin Duygusal Emek ve İş Doyumu Arasındaki İlişkiye Dair Bir İnceleme. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale, 2017 (Tez Danışmanı: Doç. Dr. Osman Çekiç).
70. Gray B. Emotional Labor, Gender and Professional Stereotypes of Emotional and Physical Contact and Personal Perspectives on The Emotional Labor of Nursing. *Journal of Gender Studies*. 2010; 19(4): 349-360.
71. Greenberg J. A Taxonomy of Organizational Justice Theories. *Academy of Management Review*. 1987; 12(1): 9-22.
72. Greenberg J, Ashton-James CE, Ashkanasy NM. Social Comparison Processes in Organization. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 2007; 102(1): 22-41.
73. Greenberg J. Organizational Justice: Yesterday, Today And Tomorrow. *Journal of Management*. 1990; 16(2): 399-432.
74. Gülova AA, Palamutçuoğlu BT, Palamutçuoğlu AT. Duygusal Emek İle İşe Bağlılık Arasındaki İlişkide Amir Desteğinin Rolü: Üniversitede Öğrenci İşleri Personeline Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 2013; 28(2): 41-74.
75. Gür E. Kamu, Özel ve Üniversite Hastanelerinde Çalışan Hemşirelerde Örgütsel Adalet Algısı ve Tükenmişlik Durumları. Gazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Hemşirelik Programı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2014 (Tez Danışmanı: Doç. Dr. Mevlüde Karadağ).

76. Gürel EBB, Bozkurt ÖÇ. Duyguların Yönetilmesinin, İş Tatmini ve Duygusal Tükenmişlik Düzeyi Üzerine Etkileri. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 2016; 8(14): 133-147.
77. Güriz A. Adalet Kavramının Belirsizliği. Türkiye Felsefe Kurumu. Ankara. 1994; 13-20.
78. Gürsoy G. Yalova Aile ve Sosyal Politikalar İl Müdürlüğü Çalışanlarının Duygusal Emek Davranışları ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Yalova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Yalova, 2016 (Tez Danışmanı: Doç. Dr. Orhan Koçak).
79. Güzel S. Çalışma Sosyolojisi Modern İşgücünün Oluşumu. Literatürk Acedemia, İstanbul, 2008.
80. Hackman JR, Oldham GR. Motivation Through the Design of Work: Test of a Theory. Organizational Behavior and Human Performance. 1976; 16(2): 250-279.
81. Hoy WK, Miskel CG. Eğitim Yönetimi (Teori, Araştırma ve Uygulama). (S. Turan Çev. Ed.). Nobel Yayın Dağıtım, İstanbul, 2010.
82. [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_bts&view=bts&kategori1=veritbn&kelimesec=111816](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&view=bts&kategori1=veritbn&kelimesec=111816) (20 Mayıs 2017).
83. [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5a7f8568b756a8.96822117](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5a7f8568b756a8.96822117) (27 Ocak 2018).
84. Irak DU. Örgütsel Adalet: Ortaya Çıkışı, Kuramsal Yaklaşımlar Ve Bugünkü Durumu. Türk Psikoloji Yazıları Dergisi. 2004; 7(13): 25-43.
85. Işık Z. Erzurum Palandöken Kış Turizm Merkezindeki Konaklama İşletmelerinde Çalışan Personellerde Duygusal Emek ve İş-Aile Çatışması İlişkisi. Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Erzurum, 2015 (Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Ali Çağlar Güllüce).

86. İçerli L. Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi. 2010; 5(1).
87. İren S. İlkokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları İle Mesleki Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Tuzla Örneği. İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2015 (Tez Danışmanı: Prof. Dr. Hamide Ertepinar).
88. İslamoğlu AH. Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri. Beta Basım, İzmit, 2009.
89. İşbası JÖ. Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama. Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Antalya, 2000 (Tez Danışmanı: Doç. Dr. Ferda Erdem).
90. İşcan ÖF, Naktiyok A. Çalışanların Örgütsel Bağdaşımının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları. Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi. 2004; 59(1): 181-201.
91. İşcan ÖF. Siyasal Arena Metaforu Olarak Örgütler ve Örgütsel Siyasetin Örgütsel Adalet Algısına Etkisi. Ankara Üniversitesi SBF Dergisi.2005; 60(1): 150-171.
92. İyigün NÖ. Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi.2012; 11(21): 49-64.
93. Jones AW. Caring Labor and Class Consciousness: The Class Dynamics of Gendered Work. Sociological Forum. 2001; 16(2): 281-299.
94. Jones FF, Scarpello V, Bergmann T. Pay Procedures - What Makes Them Fair?Journal of Occupational and Organizational Psychology. 1999; 72(2): 129-145.
95. Kabakçı E. Üniversite Öğrencilerinde Sosyotropik/Otonomik Kişilik Özellikleri, Yaşam Olayları ve Depresif Belirtiler. Türk Psikiyatri Dergisi. 2001; 12(4): 273-282.
96. Kahraman Ü. İlkokullarda Performans Yönetimi Uygulamaları ve Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki İlişki. Uşak Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Uşak, 2014 (Tez Danışmanı: Doç. Dr. İbrahim Halil Çankaya).

97. Karaman P. Örgütsel Adalet Algısı ile Tükenmişlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Öğretmenler Üzerinde Bir Uygulama. Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2009 (Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Şule Çerik).

98. Karasar N. Bilimsel Araştırma Yöntemi (Kavramlar - İlkeler - Teknikler). Nobel Akademik Yayıncılık. 18. Baskı. Ankara, 2008.

99. Karatepe S. Ödüllendirme Yönetimi: Örgütlerde Güdülemeye Duyarlı Bir Yaklaşım. Ankara Üniversitesi SBF Dergisi. 2005; 60(4): 117-132.

100. Karriker JH, Williams ML. Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: A Mediated Multifoci Model. Journal of Management. 2007.

101. Kart E. Bir Duygu Yönetimi Süreci Olarak Duygusal Emegın Çalışanlar Üzerindeki Etkisi. Çalışma ve Toplum. 2011;3(30): 215-230.

102. Kaya E. Özel Okul Öğretmenlerinin Duygusal Emek Davranışını Algılama Biçimleri İle İş Doyumları ve İş Stresleri Arasındaki İlişki. Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Psikoloji Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2009 (Tez Danışmanı: Prof. Dr. Nursel Telman).

103. Kaya F. Duygusal Emek İle Tükenmişlik ve İş Doyumu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Aile Ve Sosyal Politikalar Bakanlığı'na Bağlı Huzurevlerinde Çalışan Yaşlı Bakım Personeline Yönelik Bir Araştırma. Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Manisa, 2014 (Tez Danışmanı: Doç. Dr. Asena Altın Gülova).

104. Kaya ŞD. Psikolojik Sermaye ve Mesleki Bağlılık İlişkinine Kariyer Planlamasının Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Model Önerisi. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Konya, 2012 (Tez Danışmanı: Doç. Dr. Muammer Zerenler).

105. Kaya U, Özhan ÇK. Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma. Çalışma İlişkileri Dergisi.2012; 3(2): 109-130.
106. Kaya U, Serçeoğlu N. Duygu İşçilerinde İşe Yabancılaşma: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma. Çalışma ve Toplum. 2013; 36(1): 311-346.
107. Keklik B, Coşkun Us N. Örgütsel Adalet Algılamalarının İş Tatminine Etkisi: Hastane Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 2013; 18(2): 143-161.
108. Kızanlıklılı MM. Otel İşletmelerinde Duygusal Emek Öncüllerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Ankara, 2014 (Tez Danışmanı: Prof. Dr. Kurban Ünlüönen).
109. Kim HJ. Hotel Service Providers' Emotional Labor: The Antecedents and Effects on Burnout. International Journal of Hospitality Management. 2008; 27(2): 151-161.
110. Konovsky MA. Understanding Procedural Justice and Its Impact on Business Organizations. Journal Of Managements. 2000; 26(3): 489-511.
111. Köksel L. İş Yaşamında Duygusal Emek ve Ampirik Bir Çalışma. Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Manisa, 2009 (Tez Danışmanı: Prof. Dr. Sevinç Köse).
112. Köse S, Oral L, Türesin H. Duygusal Emek Davranışlarının İşgörenlerin Tükenmişlik Düzeyleri İle İlişkisi Üzerine Sağlık Sektöründe Bir Araştırma. İşletme Fakültesi Dergisi. 2011; 12(2): 165-185.
113. KrumlSM, Geddes D. Exploring the Dimensions of Emotional Labor: The Heart of Hochschild's Work. Management Communication Quarterly.2000; 14(1): 8-49.
114. Kulik CT, Ambrose ML. Personel and Situational Determinants of Referrent Choice. Academy of Management Review. 1992; 17(2): 212-237.
115. Kurt Z. Duygusal Emek Faktörünün Yabancılaşmaya Etkisi: İstanbul'daki Otel İşletmeleri ve Seyahat Acentalarına Yönelik Bir Araştırma. Çanakkale Onsekiz Mart

Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale, 2013 (Tez Danışmanı: Doç. Dr. Murat Gümüş).

116. Langelier CA. Duygu Yönetimi Beceri Çalışma Kitabı. Bilgin M, Çeçen R (Ed). Pegem Yayıncılık, Ankara, 2006.

117. Leventhal GS. What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationship, Social Exchange. Eds: K. J. Gergen et. al. New York, 1980: 27-55.

118. Lind EA. Fairness Heuristic Theory: Justice Judgments as Pivotal Cognitions in Organizational Relations. Advances in Organizational Justice. 2001; 56(8).

119. MannS. Expectations of emotional Display in the Workplace: An American/British Comparative Study. Leadership&Organizational Development Journal.2007; 28(6): 552-570.

120. Martin CL, Bennett N. The Role of Justice Judgments in Explaining The Relationship Between Job Satisfaction and Organizational Commitment. Group & Organization Management. 1996; 21(1): 84-104.

121. Masterson SS, Lewis K, Goldman BM, Taylor MS. Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects Of Fair Procedures And Treatment on Work Relationships. Academy of Management Journal. 2000; 43(4): 738-748.

122. McFarlin DB, Sweeney PD. Research Notes.Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction With Personal and Organizational Outcomes. Academy of Management Journal. 1992;35(3): 626-637.

123. McQuenn ACH. Emotional Intelligence in Nursing Work. Journal of Advanced Nursing. 2003; 47(1):101- 108.

124. Meydan CH, BasımHN, Çetin F. Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılığın Tükenmişlik Üzerine Etkisi: Türk Kamu Sektöründe Bir Araştırma. Bilig. 2011; 57: 175-198.

125. Moon TW, Hur WM. Emotional Intelligence, Emotional Exhaustion and Job Performance. Social Behavior and Personality. 2011; 39(8): 1087-1096.

126. Moorman RH. Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship? *Journal of Applied Psychology*.1991; 76(6): 845-855.
127. Morris JA, Feldman DC. The Dimensions, Antecedents and Consequences of Emotional Labor.*Academy of Management Review*. 1996; 21(4): 986-1010.
128. Mueller CW, Wynn T. The Degree to Which Justice Is Valued in The Workplace. *Social Justice Research*. 2000; 13(1): 1-24.
129. Nowakovski JM, Conlon DE. Organizational Justice: Looking Back, Looking Forward. *The International Journal of Conflict Management*. 2005; 16(1): 4-29.
130. Onay M. Çalışanın Sahip Olduğu Duygusal Zekasının ve Duygusal Emeğinin, Görev Performansı ve Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisi. *Ege Akademik Bakış*. 2011; 11(4): 587-600.
131. Oral L, Köse S. Hekimlerin Duygusal Emek Kullanımı ile İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 2011; 16(2): 463-492.
132. Ören K. Çalışma Sosyolojisi. Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, 2013.
133. Öz EÜ. Duygusal Emek Davranışlarının Çalışanların İş Sonuçlarına Etkisi. Beta, İstanbul, 2007.
134. Özalp ŞŞ. Hemşirelerin Örgütsel Adalet Algılarının ve İş Tatminlerinin İncelenmesi. Karabük Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Hemşirelik Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Karabük, 2017(Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Ayşegül Oksay Şahin).
135. Özcan E. Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları İle Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki. Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli, 2014 (Tez Danışmanı: Doç. Dr. Soner Polat).

136. Özdevecioğlu M. Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 2003; 21: 77-96.
137. Özen J. Örgütsel Adalet Türleri. Hukuk Felsefesi ve Sosyolojisi Arşivi.2002; 5: 107-117.
138. Özgün A. Duygusal Emek Davranışının İş Stresi Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Uygulama. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2015 (Tez Danışmanı: Doç. Dr. Güler Tozkoparan).
139. Özkan G. Duygusal Emek Gerektiren Mesleklerde Örgütsel İletişim Doyumunun Duygusal Emeğe Bağlı İş Doyumuna Etkisi: Çağrı Merkezlerinde Bir Uygulama Örneği. Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İletişim Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir, 2011 (Tez Danışmanı: Doç. Dr. Erhan Eroğlu).
140. Özkılıçcı G. Örgütsel Adalet Algısı İle Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2011 (Tez Danışmanı: Dr. Sibel Gök).
141. Pala T. Turizm İşletmelerinde Çalışanların Duygusal Emek Düzey ve Boyutları. Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Mersin, 2008 (Doç. Dr. Mustafa Tepeci).
142. PekdemirI. KoçoğluM. Gürkan GÇ. Özerklik ve Ödüllendirme Algılarının Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisinde Çalışanın İnovasyona Yönelik Davranışının Aracılık Rolüne Yönelik Bir Araştırma. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi. 2014;43(2): 332-350.
143. Polatkan NN. Ortaokul Öğretmenlerinin Duygusal Emek Davranışları İle İş Doyumları Arasındaki İlişki. Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Aydın, 2016 (Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Erkan Kırıl).

144. Polat S, Celep C. Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi. 2008; 54: 307-331.
145. Polat Ş. Mesleğe-Örgüte Bağlılık ve İş Tatmini ile İşten Ayrılma İlişkisi ve Hemşireler Üzerine Bir Araştırma. İstanbul Üniversitesi,Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul, 2005 (Tez Danışmanı: Doç. Dr. Ahmet Cevat Acar).
146. Poyraz K, Kara H, Çetin SA. Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisine Yönelik Bir Araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.2009; 1(9): 71-91.
147. Qin LV, Xu S, Ji H. Emotional Labor Strategies, Emotional Exhaustion, and Turnover Intention: An Empirical Study of Chinese Hotel Employees. Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism.2012; 11(2): 87-105.
148. Savaş AC. İlköğretim Okul Müdürlerinin Duygusal Zeka ve Duygusal Emek Yeterliklerinin Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkisi. Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Gaziantep, 2012a (Tez Danışmanı: Prof. Dr. Tokay Gedikoğlu).
149. Savaş AC. Okul Müdürlerinin Duygusal Zeka ve Duygusal Emek Yeterliklerinin Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeylerine Etkisi. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi.2012b; 33: 139-148.
150. Scherer KR, Tran V. Effects of Emotion On The Process of Organizational Learning. Handbook of Organizational Learning and Knowledge. Oxford University Press. 2003; 369-392.
151. Scott B, Colquitt J. Are Organizational Justice Effects Bounded by Individual Differences. Group & Organization Management. 2007; 32(3): 290-325.
152. Seçer HŞ. Çalışma Yaşamında Duygular ve Duygusal Emek: Sosyoloji, Psikoloji ve Örgüt Teorisi Açısından Bir Değerlendirme. Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi.2005; 50: 813-834.

153. SeerHŞ.İşyerinde Tükenmişlik Kaynağı Olarak Duygusal Emek, HemşirelerÜzerinde Yapılan Bir Araştırma. 9. Ulusal Ergonomi Kongresi, Denizli, 2003; 272-292.
154. Smith P, GrayB. Reassessing The Concept of Emotional Labour in Student Nurse Education: Role of Link Lecturers and Mentors in a Time of Change. Nurse Education Today. 2001; 21(3): 230-237.
155. Solak Ö. Hemşirelerde Algılanan Örgütsel Adaletin, Örgütsel Bağlılık Düzeyi ile İlişkisi. Haliç Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Hemşirelik Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2014 (Tez Danışmanı: Prof. Dr. Halim İşsever).
156. Solmuş T. İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler: Psikoloji Penceresinden İnsan Kaynakları Yönetimi. Beta, İstanbul, 2004.
157. Söyük S. Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, İstanbul, 2007 (Tez Danışmanı: Doç. Dr. Fatih Semerciöz).
158. Şimşek MŞ. Yönetim ve Organizasyon. Adım Ofset&Matbaacılık, (11. Baskı), Konya, 2009.
159. Tan Ç. İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adaletle İlişkin Görüşleri. e-Journal of New World Sciences Academy. 2010; 5(1): 130-139.
160. Tang TLP,Sarsfield-BaldwinLJ. Sarsfield. Distributive and Procedural Justice as Related to Satisfaction and Commitment. Advanced Management Journal.1996; 61(3).
161. Taşkaya S. Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamaları İle Örgüte Bağlılık Düzeylerinin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri. Hacettepe Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sağlık Kurumları Yönetimi, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2009 (Tez Danışmanı: Doç. Dr. Bayram Şahin).
162. Tepper BJ. Health Consequences of Organizational Injustice: Tests of Main and Interactive Effects. Organizational Behavior and Human Decision Processes. 2001; 86(2): 197-215.

163. Tiryakioğlu M. Emeğin Bilgi ile Dönüşümü. İktisat Dergisi.2008; 494(495): 91-96.
164. Titrek O. IQ'dan EQ'ya: Duyguları Zekice Yönetme. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara. 2007
165. Tracy SJ. Becoming a Character for Commerce: Emotion Labor, Self-Subordination, and Discursive Construction of Identity in a Total Institution. Management Communication Quarterly. 2000; 14(1): 90-128.
166. Tyler TR. Social Justice: Outcome and Procedure. International Journal of Psychology. 2000; 35(2): 117-125.
167. Uludağ A. Doktor-Hasta İletişimi Açısından Hastanelerde Hekim Seçme Uygulaması: Karşılaştırmalı Bir Çalışma. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Konya, 2011 (Tez Danışmanı: Prof. Dr. Ahmet Kalender).
168. Ural A. Yöneticilerde Duygusal Zekanın Üç Boyutu. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 2001; 3(2):209-219.
169. Ural A, Kılıç İ. Bilimsel Araştırma Süreci ve Spss İle Veri Analizi. Detay Yayıncılık. Ankara, 2006.
170. Uysal D. Çalışanların Kişilerarası Adil Davranış Algıları İle Çatışma İletişim Tarzları Arasındaki İlişki. Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2002 (Tez Danışmanı: Doç. Dr. Canan Ergin).
171. Ünlü H. Uluslararası İlişkilerde Adalet Kavramı ve Uluslararası Adalet Mekanizmaları. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uluslararası İlişkiler Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Konya, 2011 (Tez Danışmanı: Prof. Dr. Birol Akgün).
172. Ünlü O. Yürür S. Duygusal Emek, Duygusal Tükenme ve Görev/Bağlamsal Performans İlişkisi: Yalova'da Hizmet Sektörü Çalışanları İle Bir Araştırma. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi.2011; 37: 183-207.

173. Üstün F. Örgütsel Adalet Algısının Duygusal Emek Üzerine Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi. 2017; 13(4): 801-818.
174. Van den Bos K, Vermunt R, Wilke HAM. Procedural and Distributive Justice: What is Fair Depends More on What Comes First Than on What Comes Next. Journal of Personality and Social Psychology. 1997; 72(1): 95-104.
175. Yalçın RC. Bazı Öncülleri ve Sonuçları İle Duygusal Emek: Görgül Bir Araştırma. Kara Harp Okulu Komutanlığı, Savunma Bilimleri Enstitüsü, Savunma Yönetimi Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Ankara, 2012 (Tez Danışmanı: Doç. Dr. H. Nejat Basım).
176. Yavuz E. Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılamaları Üzerine Bir Karşılaştırma Çalışması. Doğu Üniversitesi Dergisi. 2010; 11(2): 302-312.
177. Yavuz H. Çalışanların Örgütsel Adalet Boyutlarına İlişkin Algıları İle Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişki: Isparta İlinde Görevli Hemşireler Üzerine Bir Araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Isparta, 2013 (Tez Danışmanı: Prof. Dr. İlker H. Çarıkçı).
178. Yeni Z. Beş Faktör Kişilik Özellikleri İle Duygusal Emek Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya, 2015 (Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. N. Derya Ergun Özler).
179. Yıldırım MH, Erul EE. Duygusal Emek Davranışının İşgörenlerin Tükenmişlik Düzeylerine Etkisi. Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi. 2013; 5(1): 89-99.
180. Yılmaz G. İnsan Kaynakları Uygulamalarına İlişkin Örgütsel Adalet Algısının Çalışanların Tutum ve Davranışları Üzerindeki Etkisi. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, İstanbul, 2004 (Tez Danışmanı: Prof. Dr. Zeki Adal).

181. Yüceler A. Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Konya, 2005 (Tez Danışmanı: Prof. Dr. M. Şerif Şimşek).
182. Yücel YF. Hak ve Menfaatler Üzerine Bir İnceleme. Türkiye Barolar Birliği Dergisi. 2010; 91: 335-357.
183. Yürür S. Örgütsel Adalet ile İş Tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi. 2008; 13(2): 295-312.
184. Yürür S. Örgütsel Adalet. Keser A, Yılmaz G, Yürür S. (Ed.). Çalışma Yaşamında Davranış Güncel Yaklaşımlar. Umuttepe Yayınları, Kocaeli, 2009: 167-207.
185. Yürür S, Ünlü O. Duygusal Emek, Duygusal Tükenme ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi. İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi. 2011; 13(2): 81-104.
186. Zapf D, Vogt C, Seifert C, Mertini H, Isic A. Emotion Work as a Source of Stress The Concept and Development of an Instrument. European Journal of Work and Organizational Psychology. 1999; 8(3): 371-400.
187. Zapf D, Holz M. On the Positive and Negative Effects of Emotion Work in Organizations. European Journal of Work and Organizational Psychology. 2006; 15(1): 1-28.

## ÖZGEÇMİŞ

### KİŞİSEL BİLGİLER

<b>Adı Soyadı</b>	Serap KILINÇ
<b>Doğum Yeri</b>	Kartal
<b>Doğum Tarihi</b>	23 Eylül 1990
<b>Medeni Durum</b>	Evli

### EĞİTİM BİLGİLERİ

	<b>Mezun Olduğu Okul</b>	<b>Mezuniyet Yılı</b>
<b>Üniversite</b>	Afyon Kocatepe Ün. Sağlık Kur. Yöneticiliği	2013
<b>Lise</b>	Validebağ Anadolu Sağlık Meslek Lisesi	2009

### İŞ DENEYİMİ

<b>Çalıştığı Kurum</b>	<b>Görev</b>	<b>Tecrübe Süreleri</b>
Konya Numune Hastanesi	Fatura Sorumlusu	2013 - Halen
Afyon Devlet Hastanesi	Hemşire	2012-2013
Kartal Koşuyolu Kalp Hastanesi	Hemşire	2011-2012

### Yayımlar

<p>Yüceler A, Kılınç M, Kaya ŞD. Sağlık Kurumlarında Psikolojik Güçlendirmenin Çalışan Motivasyonuna Etkisi Üzerine Bir Uygulama. 8. Sağlık ve Hastane İdaresi Kongresi, 751-766, Lefke, 10-12 Eylül, 2014.</p>
<p>Yüceler A, Kılınç M, Kaya ŞD. Evaluation of Organization and Management Structure of Health Enterprises: Comparison of Public,Private and University Hospitals in Turkey. 17th EBES Conference, Venice, October 15-17, 2015.</p>

### İLETİŞİM

<b>E-mail</b>	serap_kilinc@hotmail.com.tr
---------------	-----------------------------

## EKLER

### Ek-A: Etik Kurul Onayı



T.C.  
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ  
Meram Tıp Fakültesi Dekanlığı



Sayı : 14567952-050/  
Konu :



Sayın

Yrd. Doç. Dr. Aydan YÜCELER  
N.E.Ü. Sağlık Bilimleri Fakültesi  
Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı Öğretim Üyesi

İlgi:28.10.2015 tarihli dilekçeniz;  
“Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Adalet Algısının Duygusal Emek Üzerine Etkisi: Konya İlinde Bir Uygulama” başlıklı Yrd. Doç. Dr. Aydan YÜCELER’ in sorumluluğunda, Serap KILINÇ’ in yardımcı araştırmacısı olduğu yüksek lisans tez çalışması hakkında Fakültemiz İlaç ve Tıbbi Cihaz Dışı Araştırmalar Etik Kurulunun 06 Kasım 2015 tarihinde aldığı 2015/350 sayılı karar ilişikte gönderilmiştir.  
Bilgilerinizi rica ederim.

Prof. Dr. Saim AÇIKGÖZOĞLU  
İlaç ve Tıbbi Cihaz Dışı Araştırmalar  
Etik Kurul Başkanı

Eki: 1

ASLI GIBİDİR

ÖZEL KENDU  
Necmettin Erbakan Üniversitesi  
Meram Tıp Fakültesi  
Etik Kurulu Sekreteryası

Adres:Necmettin Erbakan Üniversitesi Meram Tıp Fakültesi Dekanlığı 42080 –Meram KONYA  
Tel: (0332) 223 65 00 Faks: (0332) 223 61 81

Bilgi İçin · Personel Şubesi Tel : (0332) 2236504

T.C.  
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ MERAM TIP FAKÜLTESİ  
İLAÇ VE TIBBİ CİHAZ DIŞI ARAŞTIRMALAR ETİK KURUL KARARI

**Toplantı Sayısı:20**

**Toplantı Tarihi: 06.11.2015**

**Karar Sayısı:2015/350:**N.E.Ü. Sağlık Bilimleri Fakültesi Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı Öğretim Üyesi Yrd. Doç. Dr. Aydan YÜCELER' in "Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Adalet Algısının Duygusal Emek Üzerine Etkisi: Konya İlinde Bir Uygulama" başlıklı yüksek lisans tez çalışması ile ilgili 28.10.2015 tarihli dilekçesi ve ekleri görüşüldü, Serap KILINÇ' in yüksek lisans tez çalışmasının N.E.Ü. Sağlık Bilimleri Fakültesi Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı Öğretim Üyesi Yrd. Doç. Dr. Aydan YÜCELER' in sorumluluğunda yürütülmesinin uygun olduğuna oybirliği ile karar verilmiştir.  
Sorumlu Araştırmacı: Yrd. Doç. Dr. Aydan YÜCELER  
Yardımcı Araştırmacı: Serap KILINÇ

**ASLI GİBİDİR**  
**06.11.2015**

**Prof. Dr. Saim AÇIKGOZÖGEU**  
**İlaç ve Tıbbi Cihaz Dışı Araştırmalar Etik Kurul Başkanı**

**ASLI GİBİDİR**  
**Ömer KONDU**  
Necmettin Erbakan Üniversitesi  
Meram Tıp Fakültesi  
Etik Kurul Sekreteryası

## Ek-B: Kurum İzni



T.C.  
SAĞLIK BAKANLIĞI  
Türkiye Kamu Hastaneler Kurumu  
Konya İli Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliği



Sayı : 21347889/770-779  
Konu : Araştırma İzni

### DAĞITIM YERLERİNE

Necmettin Erbakan Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı'nda Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi Serap KILINÇ'ın "Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Adalet Algısının Duygusal Emek Üzerine Etkisi: Konya ilinde bir uygulama" adlı tez çalışmasını kurumunuzda yapması ve yapılacak çalışmanın sonucunun Bakanlığımız bilgisi dışında ilan edilmemesi kaydıyla bahse konu araştırmanın yapılması talebinin uygun olduğuna dair Genel Sekreterlik Makamından alınan "Olur" fotokopisi ekte gönderilmiştir.  
Bilgilerinize rica ederim.

Dr.Ahmet ERGİN  
Genel Sekreter a.  
İdari Hizmetler Başkanı

Ek: Olur Fotokopisi (1 Sayfa)

Dağıtım:  
Konya Numune Hastanesi

KONYA NÜMUNE HASTANESİ	
TARİHİ	: 02.12.2015
NUMARASI	: 12036
EKİ	
BİLGİ İÇİN	: Hastane Yöneticisi

Beyhökim Mah. Turgut ÖZAL Cad. No:10 Tel: (0332) 2234000/4039 Fax: (0332) 2630665  
Bilgi için: Meryem ÖZTÜRK khb42.egitim@saglik.gov.tr

Evrakın elektronik imzalı suretine <http://e-belge.saglik.gov.tr> adresinden e0cd9cd3-c24a-4510-aa7f-a71044dd3b19 kodu ile erişebilirsiniz.  
Bu belge 5070 sayılı elektronik imza kanuna göre güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.



T.C.  
**SAĞLIK BAKANLIĞI**  
Türkiye Kamu Hastaneler Kurumu  
Konya İli Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliği

KONYA İLİ KAMU HASTANELERİ BİRLİĞİ GENEL  
SEKRETERLİĞİ - KONYA İLİ KİBGS EĞİTİM BİRİMİ  
01/12/2013 13:13 - 21347889 - 770-779 - E.2232



Sayı : 21347889/770-779  
Konu : Araştırma İzni

GENEL SEKRETERLİK MAKAMINA

Necmettin Erbakan Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı'nda Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi Serap KILINÇ'ın "Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Adalet Algısının Duygusal Emek Üzerine Etkisi: Konya ilinde bir uygulama" adlı tez çalışmasını Konya Numune Hastanesi, Beyhekim Devlet Hastanesi ile Konya Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde yapma isteğini içeren dilekçe ve ekleri ilişikte sunulmuştur.

Sağlık Bakanlığı Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumu Kamu Hastane Birlikleri Daire Başkanlığının 19/06/2013 tarih ve 4683 sayılı yazısına istinaden; Serap KILINÇ'ın çalışmasını anılan sağlık tesisinde hizmeti aksatmayacak şekilde yürütmesi, anket/araştırmaya katılımların gönüllülük esasına göre yapılması, kişisel verilere ve özel hayatın korunmasına özen gösterilmesi, ekli başvuru formundaki bilgilerin göz önünde bulundurulması ve yapılacak çalışmanın sonucunun Bakanlığımız bilgisi dışında ilan edilmemesi kaydıyla bahse konu araştırmanın yapılması hususunu;

Tensiplerinize arz ederim.

Dr.Ahmet ERGİN  
İdari Hizmetler Başkanı

**OLUR**

.../.../2015

Op.Dr.Gökhan DARILMAZ  
Genel Sekreter

Beyhekim Mah. Turgut ÖZAL Cad. No:10 Tel: (0332) 2234000/4039 Fax: (0332) 2630665  
Bilgi için: Meryem ÖZTÜRK khb42.egitim@saglik.gov.tr

Evrakın elektronik imzalı suretine <http://e-belge.saglik.gov.tr> adresinden aac53fd7-0988-40f5-9fb1-9e42a32799f3 kodu ile erişebilirsiniz.  
Bu belge 5070 sayılı elektronik imza kanuna göre güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

## Ek-C: Anket Formu

### ANKET FORMU

#### Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Adalet Algısının Duygusal Emek Üzerine Etkisi: Konya İlinde Bir Uygulamaya Yönelik Anket Formu

Bu anket formu, Necmettin Erbakan Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı'nda "Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Adalet Algısının Duygusal Emek Üzerine Etkisi: Konya İlinde Bir Uygulama" başlığı adı altında yapılan bir tez çalışmasıdır. Veriler kesinlikle gizli tutulacak, üçüncü şahıslarla asla paylaşılmayacaktır. Size sorulan soruları anlayabilmeniz için soruların üst kısmında konu ile ilgili kısaca bilgi verilmiştir. İçtenlikle vereceğiniz cevaplar için şimdiden teşekkür eder, iyi çalışmalar dilerim.

Tezi Hazırlayan : Serap KILINÇ  
Tez Danışmanı:Yrd. Doç. Dr. Aydan YÜCELER

#### Sorular

##### A- Demografik Özellikler

1-Hangi kurumda çalışıyorsunuz?

Konya Numune Hastanesi ( ) Konya E. ve A.H ( ) Beyhekim Devlet H. ( )

2- Yaş:

3- Cinsiyet: Kadın ( ) Erkek ( )

4- En son bitirdiğiniz okul: Lise ( ) Önlisans ( )  
Lisans( ) Lisansüstü( )

5. Göreviniz:

6- Kaç yıldır bu mesleği yapıyorsunuz: 1-5 ( ) 6-10 ( )  
11-15 ( ) 16 ve üzeri ( )

7- Medeni durumunuz: Evli ( ) Bekar ( )

8- Gelir düzeyiniz: 1000-2000 TL arası ( ) 2001-3000 TL arası ( )  
3001-4000 TL arası ( ) 4001 TL ve üzeri ( )

## B- ÖRGÜTSEL ADALET ÖLÇEĞİ

Aşağıda Örgütsel Adalet Ölçeği sorularının bulunduğu 20 ifade vardır. Lütfen her maddeyi dikkatle okuyarak o maddede yer alan ifadenin size ne derece uygun olduğuna karar veriniz. Verdiğiniz karara göre aşağıdaki ölçeği dikkate alarak yandaki sayılardan uygun olanı üzerine (X) işareti koyunuz.

İfadeler	Katılım Düzeyi				
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.Çalışma programım adildir.	1	2	3	4	5
2.Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
3.İş yükümün adil olduğu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
4. Bir bütün olarak değerlendirildiğinde, işyerimden elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
5.İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.	1	2	3	4	5
6.İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır.	1	2	3	4	5
7.Yöneticiler, işle ilgili kararlar alınmadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar.	1	2	3	4	5
8.Yöneticiler, işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar.	1	2	3	4	5
9.Yöneticiler, alınan kararları çalışanlara açıklar/istendiğinde ek bilgiler verirler.	1	2	3	4	5
10.İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.	1	2	3	4	5
11.Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler.	1	2	3	4	5
12. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik/ilgili davranırlar.	1	2	3	4	5
13.İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranırlar/önem verirler.	1	2	3	4	5
14.İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.	1	2	3	4	5
15.İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana karşı dürüst/samimidirler.	1	2	3	4	5
16.İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bir çalışan olarak haklarımı gözetirler.	1	2	3	4	5
17.Yöneticilerim işimle ilgili alınan/alınacak kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışırlar.	1	2	3	4	5
18.Yöneticilerim işimle ilgili kararlar için uygun gerekceler gösterirler.	1	2	3	4	5
19.İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana anlamlı gelen açıklamalar yapar.	1	2	3	4	5
20.Yöneticilerim işimle ilgili her kararı bana net olarak açıklarlar.	1	2	3	4	5

### C- DUYGUSAL EMEK ÖLÇEĞİ

Aşağıda Duygusal Emek Ölçeği sorularının bulunduğu 14 ifade vardır. Lütfen her maddeyi dikkatle okuyarak o maddede yer alan ifadenin size ne derece uygun olduğuna karar veriniz. Verdiğiniz karara göre aşağıdaki ölçeği dikkate alarak yandaki sayılardan uygun olanı üzerine (X) işareti koyunuz.

İfadeler	Katılım Düzeyi				
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.Hizmet verdiğim kişilerle ilgilenirken içimden geldiği gibi davranmam, rol yaparım.	1	2	3	4	5
2.Hizmet verdiğim kişilerle ilgilenirken kötü hissetsem bile iyiymişim gibi davranırım.	1	2	3	4	5
3.Hizmet verdiğim kişilerle ilgilenirken gösteri yaparım.	1	2	3	4	5
4.İşimin gerektirdiği duyguları gösterebilmek için rol yaparım.	1	2	3	4	5
5.İşimin gerektirdiği duyguları sergileyebilmek için farklı yüz ifadeleri takınırım.	1	2	3	4	5
6.Hizmet verdiğim kişilere karşı gerçekten hissettiklerimden farklı davranırım.	1	2	3	4	5
7.Hizmet verdiğim kişilerle ilgilenirken sahte duygular gösteririm.	1	2	3	4	5
8.Hizmet verdiğim kişilere sergilemem gereken davranışları gerçekten yaşamaya çalışırım.	1	2	3	4	5
9.İşimin gerektirdiği davranışları sergilemek için çaba sarfederim.	1	2	3	4	5
10.Hizmet verdiğim kişilere göstermem gereken davranışları hissedebilmek için kendimi zorlarım.	1	2	3	4	5
11.Hizmet verdiğim kişilere göstermem gereken içimdeki duyguları geliştirmek için çalışırım.	1	2	3	4	5
12. Hizmet verdiğim kişilere gösterdiğim duygular gerçektir.	1	2	3	4	5
13.Hizmet verdiğim kişilere gösterdiğim duygular doğaldır.	1	2	3	4	5
14.Hizmet verdiğim kişilere karşı hislerim o an hissettiklerimle aynıdır.	1	2	3	4	5