Örgütsel Adaletin Duygusal Emek Üzerindeki Etkisi: Antalya'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma

The Effect Of Organizational Justice On Emotional Labor: A Study On Five-Star Hotels In Antalya

Yasin Keleş

Ondokuzmayıs Üniversitesi
Turizm Fakültesi
Samsun, Türkiye
yasin.keles@omu.edu.tr

Muharrem TUNA

Gazi Üniversitesi
Turizm Fakültesi
Ankara, Türkiye
muhamrem@gazi.edu.tr

Özet

Bu araştırmanın amacı, otel çalışanlarının örgütsel adalet algılarının duygusal emekleri üzerindeki etkisini belirleyebilmektir. Bu doğrultuda Antalya'da faaliyet gösteren beş yıldızlı otellerdeki basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile seçilen 1200 çalışana anket uygulanmıştır. Elde edilen veriler istatistik paket programı aracılığıyla analiz edilmiştir. Araştırmada örgütsel adaletin dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti boyutları ile duygusal emeğin yüzeysel davranış, derin davranış ve doğal davranış boyutları arasındaki ilişkiyi belirleyebilmek amacıyla korelasyon analizi yapılmış olup örgütsel adaletin alt boyutları ile yüzeysel ve derin davranış arasında pozitif yönlü orta kuvvette, doğal davranış arasında ise pozitif yönlü düşük kuvvette anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Korelasyon analizi sonucunda ortaya çıkan ilişkiler doğrultusunda, örgütsel adaletin duygusal emek üzerinde ne düzeyde etkili olduğunu tespit edebilmek amacıyla gerçekleştirilen basit doğrusal regresyon analizleri ile yüzeysel davranış, derin davranış ve doğal davranış boyutlarının örgütsel adalet boyutlarından etkilendiği sonucuna ulaşılmıştır. Basit doğrusal regresyon analizleri ile ortaya çıkan sonuçlardan en belirginini ise etkileşim adaletinin derin davranış üzerindeki etkisinin diğer boyutlardaki etkilere nazaran daha kuvvetli olmasıdır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel adalet, duygusal emek, otel çalışanları, dağıtım adaleti, prosedür adaleti, etkileşim adaleti

Abstract

The purpose of this research is to determine the impact of hotel employee's organizational justice perceptions on their emotional labor. In this regard, a survey has been implemented to 1200 employees selected by simple random sampling method in five star hotels that operate in Antalya. The obtained data were analyzed through the statistical package program. In the study, correlations analysis had been done in order to determine the relationship between the dimensions of organizational justice as distributional justice, procedural justice and interactional justice and the dimensions of emotional labor as surface acting, deep acting and naturally felt emotions. As a result,

a moderate positive significant relationship between sub-dimensions of organizational justice and surface acting as well as deep acting had been determined whereas a weak positive significant relationship between mentioned sub-dimensions and naturally felt emotions had been found. In accordance with the relations found as a result the correlation analysis, it has been concluded that surface acting, deep acting, and naturally felt emotions dimensions were influenced by organizational justice dimensions with simplex linear regression analysis performed to identify what level of effective is organizational justice on emotional labor.

Keywords: Organizational justice, emotional labor, hotel employees, distributive justice, procedural justice, interactional justice

1. Giriş

İkinci dünya savaşını ardından teknoloji ve iletişim araçlarının gelişimi ile birlikte artan turizm hareketleri, ülke ekonomileri açısından önemli bir yere sahiptir. 1990'lı yılların başlarında dünyada 400 milyon turist hareketi mevcutken, bu sayı 2015 yılı sonu itibarıyla 1 milyar 184 milyona ulaşmış olup seyahat edenlerden elde edilen gelir ise 271 milyon dolardan 1 milyar 232 milyon dolara kadar yükselmiştir (UNWTO, 2016). Turizmden mümkün olduğunca en fazla geliri elde etme amacı, birçok ülkenin turizm politikalarını ve planlamalarını şekillendirerek turizm arz kaynaklarını ortaya koymaya yönelmektedir. Ancak turizm sektöründe ülkelerinin turizm arz kaynaklarının varlığı tek başına bir anlam ifade etmemektedir. Önemli olan, turizmle ilgili bütün paydaşların çabalarıyla turizm arz kaynaklarını turistik ürüne dönüştürebilmek ve sürdürülebilirliğini sağlamaktır. Turizmdeki paydaşların önemli bir kolu olan çalışanlar, müşterilerle etkileşim sürecindeki olumlu ya da olumsuz tutumları, duyguları ve davranışları ile müşterilerin tekrar aynı işletmeyi hatta aynı bölgeyi ya da ülkeyi tercih etmeleri konusunda önemli rol oynamaktadır. Bu bakımdan yalnızca turizm arz kaynaklarının turizm ürününe dönüştürülerek turist çekmeye çalışmak yeterli olmamakta; sürdürülebilirliğin sağlanabilmesi için çalışanların duygularına ve sonuç olarak davranışlarına yön verecek politikaları geliştirerek uygulamaya koymak işletmeler için son derece önemli bir hal almaktadır.

Çalışan-müşteri iletişiminin niteliğinin önemi, işletmeleri müşteriyle iletişim sürecinde belirli standartlar davranışlar oluşturmaya yöneltmekte ve söz konusu standart davranışların çalışanlar tarafından sergilenmesini beklemektedir. Çalışanların örgüt tarafından beklenen davranışları sergileyebilmesinde bireysel özellikleri ve örgütsel etkenler etkili olmaktadır. Çoğu zaman çalışanların bireysel özellikleri farklı olsa da, örgütsel etkenler, farklı özellikler taşıyan tüm bireylerin duygu ve davranışlarına yön verebilmekte; örgüt tarafından arzulanan performansın ortaya konulabilmesi açısından oldukça önemli hale gelebilmektedir. Bu durumda, çalışanların örgütün beklentileri doğrultusunda hareket etme gereklilikleri; örgütlere de birtakım sorumluluklar yüklemektedir. İşgörenlerin çalıştıkları işletmeden en temel beklentileri; hak ettikleri ücreti alabilmeleri, diğer çalışanlarla tüm süreçlerde eşit tutulmaları, yöneticileri ve iş arkadaşları tarafından kendilerine saygı gösterilmesidir. Çalışanların bu beklentileri, örgütsel adalet konusunu ön plana çıkarmaktadır.

Örgütsel adalet kaynağını Adams'ın Eşitlik Kuramı (1965)'ndan almaktadır. Bu kurama göre, işgörenler iş ilişkilerinde eşit bir şekilde davranış görme arzusunda olmakla birlikte, verdikleri çabanın karşılığını tam olarak almak istemektedirler (İşcan ve Naktiyok, 2004, s.187; Öztürk ve Teber, 2006, s.73). Çalışanların, çalıştıkları işletmeye yönelik adalet algılarının olumlu yönde olması, bireylerde olumlu duygular

oluşturarak hizmet sürecinin niteliğine de yansıyabilecektir. Bu durumda çalışanlar, işletmelerin müşteri ile etkileşim sürecinde arzu ettiği duygu ve davranışları yansıtmada istekli olabilecektir. Hizmet sürecinde örgüt tarafından arzu edilen duyguların çalışanlar tarafından müşterilere yansıtılması süreci, ilgili alanyazında duygusal emek kavramı ile açıklanmaktadır (Ashforth ve Humphrey, 1993, s.88). Bu araştırmada, otel işletmelerinde yönetici dışında görev yapan çalışanların (işgörenlerin) örgütsel adalet algılarının duygusal emekleri üzerindeki etkisi incelenmiştir.

1.1. Örgütsel Adalet

Örgütsel ortamlarda adalet kavramı; yöneticilerin adaletli ya da adil olma durumunu tanımlamak için kullanılmaktadır (Pillai, Schriesheim ve Williams, 1999, s.900; Colquitt vd. 2001, s.425). Örgütsel adalet, işgörenlerin işlerinde kendilerine adil davranılıp davranılmadığına nasıl karar verdikleriyle ve bu kararların işle ilgili diğer değişkenleri nasıl etkilediğiyle ilgili bir kavramdır (Moorman, 1991, s.845). Beugre ve Baron (2001, s.326), örgütsel adaleti bireyin iş arkadaşları, üstleri ve örgütle olan ilişkileri algılamalarını içeren sosyal bir sistem şeklinde tanımlamaktadır. Folger ve Cropanzano (1998, s.26) örgütsel adaleti, kazanımların dağıtılmasıyla, dağıtım kararlarının alınmasında kullanılan prosedürler ve kişilerarası uygulamalara ilişkin geliştirilen kurallar ve sosyal normlar olarak ifade etmektedirler.

Genel olarak işgörenlerin, kendilerine adil davranıldığına dair inançlarının düzeyi olarak ifade edilen örgütsel adalet algısı (Greenberg, 1990:411), konu ile ilgili alanyazında genellikle dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti olmak üzere üç boyutta ele alınmaktadır (Aryee, Budhwar ve Chen, 2002; Cohen-Charash ve Spector, 2001; Colquitt, Canlon, Vesson, Porter ve Yee, 2001; Cropanzano, Byrne ve Bobocel, 2001; Greenberg, 2004; Lavelle, Rupp ve Brockner, 2007; Moorman, 1991; Olkonen ve Lipponen, 2006; Scandura, 1999; Skarlicki ve Folger, 1997). Dağıtım adaleti; gelir, prim, terfi ve sosyal haklar gibi örgütsel kazanımların örgüt genelindeki dağıtımına ilişkin örgüt çalışanlarının algılamış oldukları adillik derecesini ifade ederken (Folger ve Konovsky, 1989:115); prosedür adaleti, kazanımların dağıtılmasında kullanılan yöntem ve süreçlerden oluşmaktadır (Cropanzano ve Folger, 1991:134). Bir diğer örgütsel adalet boyutu olan etkileşim adaleti ise örgütün kişilerarası uygulamalarına, özellikle yönetimin işgörelere yönelik davranışlarına ve iletişimine odaklanmaktadır (Cohen-Charash ve Spector, 2001:279). İşgörenlerin, kendilerine adil davranıldığına dair inançlarının düzeyi olarak ifade edilen örgütsel adalet algısı, işgören seçimi, performans değerlendirme, ödüllendirme, maaş ya da başka çıkarlar sağlama yolu ile şekillenmektedir (Greenberg, 1990, s.411). İşgörenlerin örgüt içindeki adaletsizlik algıları, hak ettiklerini alamamaları, olumsuzluk sonucu hak edenlerin cezalandırılmaması, verilen cezanın çok hafif, ağır ya da daha önceki aynı türden cezalarla tutarsızlık göstermesi, cezalandırma yönteminin adil olmaması gibi sebeplerden kaynaklanmaktadır (Trevino, 1992, s.658).

Lambert (2003, s.155), çalışanların örgüte karşı davranışlarının şekillenmesinde örgütsel adaletin etkili olduğunu belirtmektedir. Örgütsel adalet ile ilgili yapılan araştırmalar, kendilerine adil davranıldığını düşünen kişilerin, örgüte yönelik olumlu eğilimlerinin olacağı ve örgütün yararına davranışlar sergileyeceği görüşünden yola çıkmaktadır (Barling ve Michelle, 1993, s.649). Anderson ve Shiner (2003:229), yüksek adalet algısının, çalışanlarda pozitif tutum ve davranışlar geliştirdiğini belirtmektedir. Taylor (1989, s.14) ise örgütlerde adil olmayan ücret artışları ya da düşüklükleri olduğunda, örgütsel adalet ile ilgili gerginlikler ortaya çıktığını

belirtmektedir. Çalışanların örgütsel adalet algılarının yüksek olduğu durumlarda; iş tatmini (Choi, 2011; DeConinck ve Stilwell, 2004; Lambert, 2003; Martin ve Bennett, 1996; McFarlin ve Sweeney, 1992; Nadiri ve Tanova, 2010; Tang ve Baldwin, 1996), örgütsel bağlılık (Barling ve Michelle, 1993; Folger ve Konovsky, 1989; Gellatly, 1995; Taxman ve Gordon, 2009) ve örgütsel vatandaşlık davranışı (Chiaburu ve Lim, 2008; Deluga, 1995; Eskew, 1993; Greenberg, 1993; Haworth ve Levy, 2001; Moorman, 1991; Nadiri ve Tanova, 2010; Niehoff ve Moorman, 1993; Olkonnen ve Lipponen, 2006; Organ, 1988; Organ ve Konovsky, 1989; Schappe, 1998; Tansky, 1993) gibi bireysel ve örgütsel açıdan olumlu sonuçlar ortaya çıkarken; örgütsel adalet algısı düşük olduğunda ise sabotaj, misilleme, saldırganlık, öç alma duygusu ve işten ayrılma niyeti gibi verimlilik karşıtı davranışlar pekişmektedir (Aquino, Lewis ve Bradfield, 1999; Skarlicki ve Folger, 1997; Greenberg ve Barling, 1999; Jones, 2009).

1.2. Duygusal Emek

Örgütler çevreleri ile olan iyi ilişkilerini uzun süre koruyabilmek için duygusal emek içeren iletişim biçimlerine yönelmektedirler (Anleu ve Mack, 2005, s.596). Olumlu duygusal ifadelerin takınılması, olumlu ilişkilerin sürdürülmesi ve olumsuz duygusal ifadelerin bastırılması müşteri tatmini açısından çok önemli görülmektedir (Grandey, 2000, s.95). Lupton (2002, s.85) duyguların ifade edilmesinin hem kişinin kendisi, hem de başkaları üzerindeki sonuçları gözardı edilmemesi gerektiğini öne sürmektedir. Duyguların başarılı bir şekilde yönetimi, o anda hissedilenlerin ne olduğunu gerçekten anlayabilmek ve onları uygun bir şekilde ifade edebilmektir (Tuna, 2008, s.18). Müşterileri ile iyi ilişkiler kurmak, hizmet sırasında yüksek derecede duygu kontrolüne bağlı olup örgütler için hizmet sırasındaki duygu iklimi, mevcut müşteriye elde tutmak ve yeni müşteriler kazanabilmek açısından oldukça önemlidir (Hess, 2003, s.9). Duygunun kurumların hedefleriyle uyumlu kılınma çabası, çalışma yaşamı içinde duyguların da ekonomik piyasa tarafından yönetilen ve pazarlık unsuru haline getirilen özelliğini göstermektedir (Kart, 2011, s.224). Hizmet sektöründeki işlerde çalışanlara ödenen ücret, işgörenin sadece teknik yönleri için değil, aynı zamanda bir değişim değerine sahip olan duygusal emek sergilemeleri için de ödenmektedir (Kozak ve Güçlü, 2008, s.42). Özellikle müşterilerle birebir etkileşim halinde olan çalışanlar için işin nasıl bir duyguyla yapılacağı ve sunulacağı hususunda duygusal emek işin önemli bir parçası olarak görülmektedir (Jones, 2001, s.283).

Duygusal emek kavramı ilk defa Arlie R. Hochschild tarafından 1983 yılında, “The managed heart: commercialization of human feeling-Yönetilen kalp: insan duygularının ticarileştirilmesi” adlı kitapta ortaya atılmıştır. Hochschild (2003, s.7) duygusal emeği, “*herkes tarafından gözlenebilen yüz ifadeleri ve beden hareketleri*” olarak tanımlamakla birlikte, ücret karşılığında yapıldığı için değişim değeri olduğunu belirtmektedir. Duygusal emek kavramının ortaya çıkmasının temelinde yatan sebep, çalışanların duygu ifadelerinin kendi inisiyatiflerinde olmaktan çıkıp birtakım kurallara bağlanmış olmasından dolayı bireylerin iş yerinde sarf ettikleri emeğin önemli bir kısmının duygularıyla ilgili olmasıdır (Ashforth ve Humphrey, 1993, s.89). Çalışanlardan beklenen, hizmet sunarken müşterilerle empati kurmaları, belirlenmiş rolleri üstlenmeleri ve inanmasalar bile duygularını kurum politikaları ve stratejileriyle uyumlu bir şekilde yönetmeleridir (Onay, 2011, s.587). Aynı zamanda bu emek biçimi, örgüt için bir çeşit izlenim yönetimi, uygun duyguları sergileme eylemi olup; örgütün koyduğu duygu kurallarının, çalışanlar tarafından belirli bir kapsamda, yoğunlukta ve sıklıkta, iç hisleri ile uyum gösterebilir veya göstermesin uygulanmasını gerektirmektedir

(Ashforth ve Tomiuk, 2000, s.184). Çünkü duygusal emek, bireyin nasıl hissetmesi gerektiğine dayanan; hissedilmeyen duygunun taklit edilmesine ya da hissedilen uygunsuz duygunun bastırılması gibi kurallarının izlenmesini gerektirmektedir (Kart, 2011, s.221). Örgütler, işgörenlerden müşterilerle empati kurmalarını, belirlenen rolleri sergilemelerini, hissetmeseler ya da çok farklı duygular içinde olsalar dahi istendik davranışlar göstermelerini beklemektedirler (Eroğlu, 2010, s.19). Görüldüğü gibi bu hususlar, çalışanların duygularını kontrol etmelerinin tıpkı fiziksel ve zihinsel emek gibi ticari bir karşılığı olduğunu göstermektedir. Bu kapsamda çalışanların müşterilere karşı sergilediği duygular, işlerinin önemli bir parçasını oluşturmaktadır.

Duygusal emek, genellikle yüzeysel davranış, derin davranış ve duyguların doğal yollarla ifadesi olarak tanımlanan doğal davranış olmak üzere üç boyutta ele alınmaktadır (Ashforth ve Humphrey, 1993; Brotheridge ve Lee, 2003; Grandey, 2000; Hochschild, 2003). Yüzeysel davranış, bireylerin, gerçek hislerini değiştirmedikleri halde, duygu gösterimlerini kontrol ederek beklentilere uyumlu hale getirdikleri davranış biçimi olarak tanımlanırken (Grandey, 2003, s.87; Brotheridge ve Grandey, 2002, s.22); derin davranış, kişilerin gerçek hislerini kendilerinden beklenen davranışlarla uyumlu hale getirmesine yönelik çabalarını içeren davranış biçimi olarak değerlendirilmektedir (Diefendorff, Croyle ve Gosserand, 2005, s.340 Grandey, 2003, s.87). Doğal davranış ise bireylerin, her zaman duygusal çaba göstermek ya da rol yapmak zorunda olmadıklarını; bazen de iş süreçlerinde içlerinden geçen davranışları sergilemelerini içermektedir (Ashforth ve Humphrey, 1993, s.33).

1.3. Örgütsel Adaletin Duygusal Emek Üzerindeki Etkisi

Hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde, çalışanların sadece entellektüel ve fiziksel özellikleriyle değil, duygusal özellikleriyle de işe katılmaları beklenmektedir (Chu ve Murrman, 2006, s.1181). Morris ve Feldman (1996, s.988)'a göre örgüt tarafından belirlenen duygusal davranış kurallarının sergilenmesi, özellikle hizmet sektörü çalışanlarının yaptıkları işlerin önemli bir kısmını oluşturmaktadır. Hizmet sektörü çalışanları, müşteri ile iletişim anında hissettikleri ve sergiledikleri duyguları kontrol etmek zorundadırlar (Anderson, Provis ve Chappel 2002, s.3). Jasso (2006:321) adalet ve duyguların örtüştüğünü, adalet algısının ise duyguları harekete geçirdiğini ifade etmektedir.

Örgütsel adalet algısının düşük olduğu durumlarda olumsuz davranış ve tutumlar oluştuğu gibi yüksek adalet algısının ise bireylerin duygularını olumlu yönde etkilediği söylenebilir. Örneğin, George (1991)'un yaptığı araştırmada, örgütsel adalet ile olumlu ruh hali arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Weiss, Suckow ve Cropanzano (1999:789), adalet sonucunda oluşan mutluluk ve suçluluk davranışlarının olumlu iş sonuçlarına katkı sağladığını belirtmektedirler. Schweitzer ve Gibson (2007) ise örgütsel adalet algısı ile mutluluk, tatminin artması ve kızgınlığın azalması arasında anlamlı ilişkiler tespit etmiştir. Rafaeli ve Sutton (1987:25), örgütlerde çalışanların sergiledikleri duyguların kaynakları arasında ödüllerin ve cezaların da olduğunu belirtmektedir. Goldman (2003:707) ise çalışanların aldıkları ödüllerin, karşılaştırma yaptıkları kişilerin ödülleriyle daha az değerli olduğunu düşündüklerinde tepki gösterebildiklerini öne sürmektedir.

Harlos ve Pinder (2000:262)'e göre kişiler, adaletsizlik yaşadıklarında öfke, kin, utanç ve suçluluk gibi değişik duygular hissettiklerini belirtmektedirler. Hess (2003, s.15) çalışanlarda adaletsiz durumlara karşılık olarak, öfke ve kızgınlık gibi olumsuz duyguların geliştiğini ve örgütü cezalandırmaya çalıştıklarını öne sürerken, verilen

cezaların saldırganlık, hırsızlık, örgütsel vatandaşlık davranışının azalması, çekilme ve direnme gibi kötü sonuçlar ortaya çıkardığını belirtmektedir. Kızgınlık duygusu, çalışanların örgütsel kararların adil olmadığını ve sorumlulukların diğerlerine adil olmayan bir biçimde verildiğini düşündüklerinde oluşmaktadır (Folger, 1986; Sheppard, Lewicki ve Minton, 1992; Smith, Haynes, Lazarus ve Pope, 1993). Kızgın hisseden bir birey, örgütten intikam alma yolunu tercih ederek verimlilik karşısı davranışlar sergileyebilmektedir (Hess, 2003, s.6). Fox, Spector ve Miles (2001, s.303), örgütlere zarar veren verimlilik karşısı davranışların temel nedenleri arasında adaletsizlik sonucunda oluşan olumsuz duyguların yer aldığını belirtmektedir. Ambrose, Seabright ve Schminke (2002)'nin yaptıkları araştırmada, çalışanların adaletsizlik sonucunda örgüte karşı misilleme davranışlarına gireceği yönünde elde ettikleri sonuç, bu görüşleri desteklemektedir. Greenberg ve Barling (1999, s.908) ise yöneticilere karşı gelişen saldırganlık davranışının, adaletsizlik sonucunda ortaya çıktığını ifade etmektedir. Kiefer (2005), örgütsel değişim sürecinde kişi ve örgüt kaynaklı negatif duygular ile örgüte güven arasında negatif yönlü, üretkenlik karşısı davranışlar arasında ise pozitif yönlü ilişkiler tespit etmiştir. Bu durumda, çalışanlarda örgüte karşı olumlu duygular oluşturabilmenin önemli olduğu ve olumlu duyguların oluşturulmasında ise örgütsel adaletin önemli bir motivasyon unsuru olduğu söylenebilir.

Konu ile ilgili alanyazında, algılanan adalet sonucunda bireylerde olumlu ve olumsuz duyguların oluştuğuna yönelik çalışmalarla karşılaşmak mümkündür. Örneğin, Fox vd. (2001)'nin yaptıkları araştırmada, dağıtım ve prosedür adaletinin pozitif duyguları arttırdığı; negatif duyguları ise azalttığı sonucuna ulaşılmıştır. Howard ve Cordes (2010), algılanan dağıtım ve prosedür adaletinin duygusal sağlığı olumlu yönde etkilediği; aynı zamanda algılanan prosedür adaletinin duygusal sorunları tetiklediği ve örgütsel adalet boyutları ile duygusal tükenmişlik arasında negatif yönlü ilişkiler olduğu yönünde sonuçlar tespit etmişlerdir. Chu, Baker ve Murrmann (2012), otel çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmada yüksek derecede olumlu duyguların duygusal çelişkiyi azalttığı sonucuna ulaşmıştır. Fisher ve Askhanasy (2000, s.125), duyguların belirleyicileri arasında kişilerarası ilişkilere de yer verirken; George ve Zhou (2007) ise etkileşim adaleti ile olumlu duygulanma arasında anlamlı ilişkiler tespit etmişlerdir. Judge, Scott ve Ilies (2006)'in yaptıkları araştırmada ise etkileşim adaletinin olumlu ruh hali oluşturarak iş tatmini sağladığı ve örgütsel çarpıklığı azalttığı yönünde sonuçlara ulaşılmıştır. Görüldüğü gibi, algılanan örgütsel adalet çalışanlarda olumlu ya da olumsuz duyguları tetiklemektedir. Nitekim Jasso (2006, s.334) da algılanan adaletin duygu düzenleme ve yönetimi süreçlerini etkileyen önemli bir unsur olduğunu belirtmektedir. Bu doğrultuda, örgüt tarafından beklenen duyguların müşterilere yansıtılması (Ashforth ve Humphrey, 1993, s.88) olarak ifade edilen ve beklenen duyguların yansıtılması için bireylerin çabası, planlaması ve kontrolünü gerektiren (Morris ve Feldman, 1996, s.987) duygusal emeğin ortaya konulmasında, bireylerin örgütsel adalet algıları önem kazanmaktadır.

Askhanasy (2003, s.40), örgütsel politikaların, örgüt kültürü ve ikliminin duygusal emek üzerinde etkili olduğu üzerinde durmaktadır. Örgütlerin işgörenlerin kazanımlarının dağıtımına, prosedürlerin işleyişine ve kişilerarası iletişimin kalitesine yönelik adil uygulamalarını içeren örgütsel adalet ise örgütsel politikaların ve örgüt kültürünün bir parçasını oluşturmaktadır. Bu görüş de çalışanların örgütsel adalet algılarının duygularına yön verici bir özellik taşıdığını ve duygusal emek davranışları üzerinde etkili olabileceğini göstermektedir. Askhanasy (2003, s.30-32), duygusal emeğin işteki ödüller ve işin değeri ile ilgili olduğunu öne sürmektedir. Özellikle

müşteri ile yoğun iletişim gerektiren mesleklerde duygusal emek gösteriminin fazla olması, çalışanlar açısından birtakım beklentiler ortaya çıkarmaktadır. Kelly ve Barsade (2001, s.115), örgütlerde ortaya koyulan duygu kurallarının uygulanması için öncelikle özendirme gerekli olduğu üzerinde durmuştur. Söz konusu özendirme araçları arasında, örgütsel kazanımların dağıtımında, prosedürlerin işleyişinde ve kişilerarası uygulamalardaki adillik derecesinin yer alması da insanın doğasına uygundur.

Diğer sektörlere nazaran teknolojinin daha sınırlı olduğu turizm sektöründe, zihinsel ve fiziksel emeğin yanında duygusal emek gösterimi oldukça önemli bir yer tutmaktadır. Görüldüğü gibi müşterilerin algıladıkları olumsuz tutum ve davranışlar, işletmelerin varlıklarını sürdürebilmelerine yönelik tehdit oluşturacaktır. Oysa adil kazanımlar duygulara yön vererek, çalışanlarda örgütler tarafından beklenen duygusal davranış kurallarının sergilenmesini de beraberinde getirecek ve bu durum müşterilere olumlu yansıyacaktır. Bu fikirlerden hareketle bu çalışmada örgütsel adaletin duygusal emek üzerindeki etkisi otel çalışanları üzerinde incelenmiştir. Konu ile ilgili yapılan araştırmalar oldukça sınırlı olup, bu araştırmanın yapılması, gerek örgütsel adalet gerekse duygusal emek ile ilgili alanyazına katkı sağlayabilmesi açısından önem taşımaktadır.

1.4. Araştırmanın Amacı ve Hipotezleri

Bu araştırmanın amacı, otel işletmesi işgörenlerinin örgütsel adalet algılarının duygusal emekleri üzerindeki etkisini belirleyebilmektir. Bu doğrultuda geliştirilen 9 temel hipotez araştırma modeli üzerinde şu şekilde belirtilmiştir:

Şekil 1: Araştırma modeli

- H₁:** İşgörenlerin **dağıtım adaleti algılarının** yüzeysel davranışları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- H₂:** İşgörenlerin **prosedür adaleti algılarının** yüzeysel davranışları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- H₃:** İşgörenlerin **etkileşim adaleti algılarının** yüzeysel davranışları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H₄: İşgörenlerin **dağıtım adaleti algılarının** derin davranışları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H₅: İşgörenlerin **prosedür adaleti algılarının** derin davranışları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H₆: İşgörenlerin **etkileşim adaleti algılarının** derin davranışları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H₇: İşgörenlerin **dağıtım adaleti algılarının** doğal davranışları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H₈: İşgörenlerin **prosedür adaleti algılarının** doğal davranışları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H₉: İşgörenlerin **etkileşim adaleti algılarının** doğal davranışları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

2. Yöntem

2.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini, Antalya’da faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinin işgörenleri oluşturmaktadır. Antalya bölgesindeki beş yıldızlı otellerin yoğun olduğu Alanya, Manavgat, Serik, Kemer ve Kundu bölgesindeki basit tesadüfi yöntemle seçilen ve anket uygulamaya izin veren 32 adet beş yıldızlı otel çalışanlarına anket uygulanmıştır. Her bir otele 60’ar anket olmak üzere 1920 adet anket gönderilmiş; geri dönen anketlerden Serik Bölgesi’nden 309, Kemer Bölgesi’nde 235, Alanya Bölgesi’nden 243, Manavgat Bölgesi’nden 264 ve Kundu Bölgesi’nden 229 anket olmak üzere toplamda 1280 anket geçerli sayılmış ve analiz edilmiştir. Tablo 1’de araştırmaya katılan işgörenlerin demografik ve diğer bireysel özelliklerine yer verilmiştir:

Tablo 1: İşgörenlerin demografik ve diğer bireysel özelliklerine ilişkin bilgiler

Bireysel Değişkenler		f	%
Cinsiyet	Kadın	453	35,4
	Erkek	827	64,6
Yaş Grubu	20 yaş ve altı	228	17,8
	21 - 25 yaş arası	491	38,4
	26 - 30 yaş arası	278	21,7
	31 - 35 yaş arası	139	10,9
	36 yaş ve üzeri	144	11,3
Medeni Durum	Bekâr	811	63,4
	Evli	469	36,6
Eğitim Durumu	İlköğretim	167	13,0
	Ortaöğretim (Lise)	685	53,5
	Önlisans	256	20,0
	Lisans	172	13,4
Çalışılan Departman	Önbüro	229	17,9
	Yiyecek-İçecek	532	41,6
	Kat Hizmetleri	248	19,4
	Diğer	271	21,2
İşletmede Çalışma Süresi	5 yıl ve daha az	1020	79,7
	6 – 10 yıl arası	191	14,9
	11 yıl ve üzeri	69	5,4
Sektörde Çalışma Süresi	5 yıl ve daha az	691	54,0
	6 – 10 yıl arası	377	29,5
	11 yıl ve üzeri	212	16,6

Tablo 1'e göre, araştırmaya katılanların %35,4'ü kadın, %64,6'sı ise erkektir. Katılımcıların %17,8'inin 20 yaş ve altında, %38,4'ünün 21-25, %21,7'sinin 26-30, %10,9'unun 31-35 yaş aralıklarında; %11,3'ünün ise 36 yaş ve üzerinde olduğu görülmektedir. Katılımcıların büyük çoğunluğu (%63,4) bekâr, %36,6'sı ise evli olup yarısından fazlası lise mezunudur (%53,5). Önlisans mezunlarının oranı %20, lisans mezunlarının oranı %13,4 ve ilköğretim mezunlarının oranı ise %13'tür.

Araştırmaya katılanların yarısına yakınının (%41,6) yiyecek-içecek departmanında çalıştığı, önbüro (%17,9) ve kat hizmetleri (%19,4) departmanlarında çalışanların oranının birbirine yakın olduğu; diğer departmanlarda (muhasabe, halkla ilişkiler, insan kaynakları, güvenlik, satış-pazarlama, teknik servis) çalışanların oranının ise %21,2 olduğu görülmektedir. Katılımcıların çoğunluğu 5 yıl ve daha az süredir işletmede çalışmaktadır (%79,7). Bunu, 6-10 yıldır aynı işletmede çalışanlar takip ederken (%14,9); 11 yıl ve daha fazla süredir aynı işletmede çalışanların oranı ise %5,4'tür. Araştırmaya katılanların otelcilik sektöründe çalışma kıdemleri incelendiğinde ise yarısından fazlasının (%54,0) 5 yıl ve daha az süredir sektörde çalıştıkları, 6-10 yıldır çalışanların oranının %29,5 ve 11 yıl ve daha fazla süredir otelcilik sektöründe çalışanların oranının ise %16,6 olduğu görülmektedir.

2.2. Veri Toplama Yöntemi ve Verilerin analizi

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yönteminden yararlanılmıştır. Söz konusu anket üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde katılımcıların örgütsel adalet algılarını belirlemeye yönelik ölçek yer almıştır. İkinci bölümde, katılımcıların duygusal emek davranışlarını belirlemeye yönelik ölçeğe yer verilirken; üçüncü bölümde ise araştırmaya katılanların demografik ve diğer bireysel özelliklerini tespit etmeye yönelik sorular (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, kıdem, çalışılan departman, eğitim durumu) yer almıştır. Katılımcıların örgütsel adalet algılarını tespit edebilmek amacıyla, temelini Moorman (1991)'in çalışmasından alan ve Niehoff ve Moorman (1993) tarafından kullanılan dağıtım, prosedür ve etkileşim adaleti boyutlarını kapsayan ölçekten yararlanılmıştır. Söz konusu örgütsel adalet ölçeği, Yıldırım (2003) tarafından Türkçe'ye uyarlanmış olup dağıtım adaleti boyutuna ilişkin 5, prosedür adaleti boyutuna ilişkin 6, etkileşim adaleti boyutuna ilişkin ise 9 ifadeden oluşmaktadır. Katılımcıların duygusal emek davranışlarını belirleyebilmek için ise Diefendorff vd. (2005) tarafından, Kruml ve Geddes (2000) ile Grandey (2003)'in ölçeklerinden uyarlanarak geliştirilen; yüzeysel, derin ve doğal davranış boyutlarını içeren 14 maddeden oluşan ölçekten yararlanılmıştır. Söz konusu ölçek, daha önce Basım ve Begenirbaş (2012) tarafından Türkçe'ye uyarlanmış olup yüzeysel davranışa ilişkin 7, derin davranışa ilişkin 4 ve doğal davranışa ilişkin ise 3 ifade içermektedir. Katılımcılardan her iki ölçekteki ifadelerle, katılım düzeyine göre 1'den 5'e kadar derecelendirmeleri istenmiştir.

Araştırmada elde edilen veriler, istatistik paket programı aracılığıyla analiz edilmiş olup örneklem grubunu oluşturan işgörenlerin demografik ve diğer bireysel özellikleri frekans ve yüzde dağılımları ile sunulmuştur. Örgütsel adalet ve duygusal emek ölçeklerinde yer alan her bir ifade, frekans ve yüzde dağılımlarının yanı sıra; aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri ile betimlenmiştir. İşgörenlerin örgütsel adalet algıları ile duygusal emekleri arasındaki ilişki Pearson korelasyon analizi ortaya konulmuş olup değişkenler arası ilişkinin kuvvetini ve yönünü hesaplayabilmek için basit doğrusal regresyon analizinden yararlanılmıştır.

3. Bulgular ve Yorum

Katılımcıların örgütsel adalet algılarını belirlemeye ilişkin gerçekleştirilen yüzde ve frekans analizleri ile aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerine ilişkin bulgulara Tablo 2’de yer verilmiştir. Tablo 2’deki ilk 5 soru dağıtım adaletine ilişkin ifadelerden oluşmaktadır. 6-11 arası ifadeler prosedür adaletine ait ifadeler iken 12-20 arasındakiler ise etkileşim adaleti boyutundaki ifadelerdir.

Tablo 2: İşgörenlerin örgütsel adalet algılarına ilişkin betimsel istatistikler

Örgütsel Adalet Ölçeğine İlişkin İfadeler		Katılma Düzeyi					Ort.	s.s.	Ort.	s.s.
		Hiç	Az	Orta	Çok	Tam				
1. Çalışma programım adildir	f	160	278	478	231	133	2,92	1,14		
	%	12,5	21,7	37,3	18,0	10,4				
2. Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum.	f	138	310	520	214	98	2,86	1,06		
	%	10,8	24,2	40,6	16,7	7,7				
3. İş yükümün adil olduğu düşünüyorum.	f	129	272	502	262	115	2,97	1,09	2,98	0,87
	%	10,1	21,3	39,2	20,5	9,0				
4. Bir bütün olarak değerlendirildiğinde işyerimden elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum.	f	93	261	544	263	119	3,04	1,03		
	%	7,3	20,4	42,5	20,5	9,3				
5. İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.	f	81	267	532	262	138	3,09	1,04		
	%	6,3	20,9	41,6	20,5	10,8				
6. İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır.	f	111	274	498	276	121	3,02	1,07		
	%	8,7	21,4	38,9	21,6	9,5				
7. Yöneticiler, işle ilgili kararları almadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar.	f	190	286	454	253	97	2,83	1,14		
	%	14,8	22,3	35,5	19,8	7,6				
8. Yöneticiler işle ilgili kararları vermeden önce doğru/eksiksiz bilgi toplarlar.	f	123	277	501	261	118	2,98	1,08		
	%	9,6	21,6	39,1	20,4	9,2				
9. Yöneticiler, alınan kararları çalışanlara açıklar/istendiğinde ek bilgiler verirler.	f	102	274	510	245	149	3,05	1,09	2,97	0,84
	%	8,0	21,4	39,8	19,1	11,6				
10. İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.	f	112	250	540	243	135	3,03	1,08		
	%	8,8	19,5	42,2	19,0	10,5				
11. Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler.	f	149	291	492	241	107	2,90	1,10		
	%	11,6	22,7	38,4	18,8	8,4				
12. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik/ilgili davranırlar.	f	93	260	492	274	161	3,12	1,09		
	%	7,3	20,3	38,4	21,4	12,6				
13. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranırlar/önem verirler.	f	87	250	453	323	167	3,18	1,10		
	%	6,8	19,5	35,4	25,2	13,0				
14. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.	f	96	238	503	284	159	3,13	1,09	3,11	0,84
	%	7,5	18,6	39,3	22,2	12,4				
15. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana karşı dürüst/samimidirler.	f	83	254	504	276	163	3,14	1,08		
	%	6,5	19,8	39,4	21,6	12,7				
16. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bir çalışan olarak haklarımı gözetirler.	f	96	247	572	214	151	3,06	1,06		
	%	7,5	19,3	44,7	16,7	11,8				

17. Yöneticilerim işimle ilgili alınan/alınacak kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışırılar.	f	125	251	517	273	114	3,00	1,08
	%	9,8	19,6	40,4	21,3	8,9		
18. Yöneticilerim işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler.	f	93	254	525	279	129	3,08	1,05
	%	7,3	19,8	41,0	21,8	10,1		
19. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana akla uygun açıklamalar yaparlar.	f	90	231	544	280	135	3,11	1,04
	%	7,0	18,0	42,5	21,9	10,5		
20. Yöneticilerim işimle ilgili her kararı bana net olarak açıklarlar.	f	90	231	544	280	135	3,17	1,09
	%	7,0	18,0	42,5	21,9	10,5		

Tablo 2’de de görüldüğü gibi, araştırmaya katılanların örgütsel adalet algılarına ilişkin ortalamaların, orta değer olan 3 civarında olduğu ve standart sapma değerlerinin ise 1’e yakın olduğu anlaşılmaktadır. Tablo 2 incelendiğinde, otel işgörenlerinin en yüksek katılım gösterdiği boyut etkileşim adaleti boyutudur (ort=3,11). Dağıtım adaleti (ort=2,98) ve prosedür adaleti (ort=2,97) boyutlarına ilişkin ortalamaların ise birbirine yakın olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte örneklem grubunun örgütsel adalet algılarının yüksek olmadığını ifade etmek yerinde olacaktır.

Dağıtım adaleti boyutunda en yüksek katılım gösterilen ifade iş sorumluluklarının adillliği (Ort=3,09) konusunda iken ücret adillliği (Ort=2,86) konusu ise en düşük katılım gösterilen ifadedir. Prosedür adaleti boyutunda katılımcılar bütün ifadelerle “orta düzeyde katılıyorum” şeklinde yaklaşım sergilemişlerdir. Prosedür adaleti boyutunda en yüksek katılım gösterilen ifade yöneticilerin alınan kararları açıklamaları (Ort=3,05) konusunda iken en düşük katılım gösterilen ifade ise işle ilgili kararlar alınmadan önce çalışanların görüşlerinin alınması (Ort=3,05) hususundadır. Çalışanların etkileşim adaleti boyutundaki ifadelerle diğer boyutlardaki ifadelerle nazaran daha fazla katılım gösterdiklerini ifade etmek mümkündür. Etkileşim adaleti boyutunda çalışanların en düşük katılım gösterdiği ifade yöneticilerin işle ilgili kararların doğuracağı sonuçların çalışanlarla tartışılması (Ort=3,00) hususundadır. Etkileşim adaleti boyutunda en yüksek katılım gösterilen ifade ise işle ilgili kararlarda yöneticilerin çalışanlara saygı duyması/önem vermesi (Ort=3,18) hususundadır.

Tablo 3’te araştırmaya katılanların duygusal emek ölçeğinde yer alan ifadelerle yönelik katılım düzeylerine yer verilmiştir. Ölçekteki ilk 6 ifade yüzeysel davranış boyutunu, 7-10 arasındaki ifadeler derin davranış boyutunu, 11-13 arasındaki ifadeler ise doğal davranış boyutunu temsil etmektedir. Ölçeğe uygulanan faktör analizi sonucunda düşük faktör yükü taşıdığından 1 madde çıkartılmış olup ifade sayısı toplamda 13’e düşmüştür.

Tablo 3’e göre, örneklem grubunun duygusal emeğin yüzeysel davranış boyutuna (Ort=3,49) en yüksek katılımı gösterdiğini ifade etmek mümkündür. Derin davranış boyutunun ortalaması (Ort=3,25) iken yüzeysel davranış boyutu (Ort=2,88) ise en az katılım gösterilen boyuttur. Buna göre çalışanların, en fazla doğal davranış sergiledikleri, yüzeysel davranıştan ise kaçınmaya çalıştıkları değerlendirilebilir. Çalışanların yüzeysel davranış konusunda en fazla katılım gösterdikleri ifade işin gerektirdiği duyguların sergilenmesinde farklı yüz ifadeleri takınma (Ort=3,06) hususundadır. Yüzeysel davranış boyutunda en düşük katılım gösterilen ifade işin gerektirdiği duyguların sergilenmesinde rol yapma (Ort=2,64) hususundadır.

Derin davranış boyutunda en az katılım gösterilen ifade müşterilere sergilenmesi gereken duyguları gerçekten yaşamaya çalışma (Ort=3,18) konusunda iken, en fazla

katılım gösterilen ifade ise işin gerektirdiği duyguları yansıtmak için çaba sarfetme (Ort=3,05) hususundadır. Derin davranış boyutundaki ifadelerin ortalamalarının yüzeysel davranışa nazaran daha yüksek olması, çalışanların ifadelere samimi bir biçimde cevap verdiklerini göstermektedir. Yüzeysel davranışın az olduğu durumlarda doğru duyguların yansıtılmasına yönelik çabaların olması beklenen bir durumdur.

Tablo 3: İşgörenlerin duygusal emeklerine ilişkin betimsel istatistikler

Duygusal Emek Ölçeğine İlişkin İfadeler		Katılma düzeyi					Ort.	s.s.	Ort.	s.s.
		Hiç	Az	Orta	Çok	Tam				
1. Müşteri ile ilgilenirken içimden geldiği gibi davranmam, rol yaparım.	f	277	294	437	162	110	2,64	1,20	2,88	0,85
	%	21,6	23,0	34,1	12,7	8,6				
2. Müşteri ile ilgilenirken gösteri yaparım.	f	164	291	487	228	110	2,87	1,12		
	%	12,8	22,7	38,0	17,8	8,6				
3. İşimin gerektirdiği duyguları gösterebilmek için rol yaparım.	f	129	272	523	245	111	2,95	1,07		
	%	10,1	21,3	40,9	19,1	8,7				
4. İşimin gerektirdiği duyguları sergileyebilmek için farklı yüz ifadeleri takınırım.	f	106	287	451	296	140	3,06	1,11		
	%	8,3	22,4	35,2	23,1	10,9				
5. Müşterilere karşı gerçekten hissettiklerimden farklı davranırım.	f	144	281	479	261	115	2,94	1,11		
	%	11,3	22,0	37,4	20,4	9,0				
6. Müşterilerle ilgilenirken sahte duygular gösteririm.	f	202	284	448	245	101	2,81	1,15		
	%	15,8	22,2	35,0	19,1	7,9				
7. Müşteriye sergilemem gereken davranışları gerçekten yaşamaya çalışırım.	f	87	240	483	291	179	3,18	1,10		
	%	6,8	18,8	37,7	22,7	14,0				
8. İşimin gerektirdiği davranışları sergilemek için çaba sarf ederim.	f	65	220	444	303	248	3,35	1,12		
	%	5,1	17,2	34,7	23,7	19,4				
9. Müşterilere göstermem gereken davranışları hissedebilmek için kendimi zorlarım.	f	95	235	454	316	180	3,20	1,12	3,25	0,92
	%	7,4	18,4	35,5	24,7	14,1				
10. Müşterilere göstermem gereken içimdeki duyguları geliştirmek için çalışırım.	f	73	221	450	358	178	3,27	1,08		
	%	5,7	17,3	35,2	28,0	13,9				
11. Müşterilere gösterdiğim duygular gerçektir.	f	42	164	457	353	264	3,49	1,06		
	%	3,3	12,8	35,7	27,6	20,6				
12. Müşterilere gösterdiğim duygular doğaldır.	f	45	170	440	328	297	3,52	1,09	3,49	0,96
	%	3,5	13,3	34,4	25,6	23,2				
13. Müşterilere karşı hislerim o an hissettiklerimle aynıdır.	f	62	152	469	318	279	3,47	1,10		
	%	4,8	11,9	36,6	24,8	21,8				

Duygusal emeğin doğal davranış boyutundaki ifadeler ise ne rol yapmayı ne de müşterilerin bekledikleri duyguları yansıtmayı içermektedir. Doğal davranış boyutundaki ifadeler, çalışanların duygularını düzenlemeden müşterilere olduğu gibi yansıtmasını açıklamaktadır. Örneklem grubunun doğal davranış boyutundaki ifadelere verdiği cevapların ortalamaları 3,5 civarında olup, orta değer üstündedir. Buna göre katılımcıların, yüzeysel ve derin davranışa göre doğal davranış daha çok yansıttıklarını değerlendirmek mümkündür.

3.1. Örgütsel Adaletin Duygusal Emek Üzerindeki Etkisine Yönelik Bulgular

İşgörenlerin örgütsel adalet algıları ile duygusal emek davranışları arasındaki ilişkiyi belirleyebilmek amacı ile değişkenler arası ilişkilere yönelik gerçekleştirilen Pearson korelasyon analizine ilişkin bulgular Tablo 3'te sunulmuştur. Korelasyon analizinde ortaya çıkan bulgular, Pearson korelasyon katsayısının 0,30'un altında olması durumunda “düşük”, 0,30-0,69 arasında orta ve 0,70 ve daha büyük değerler için “yüksek” şeklinde (Çokluk vd. 2012, s.52) değerlendirilmiştir.

Tablo 4: Örgütsel adalet ve duygusal emek boyutları arasındaki ilişkiye ait korelasyon matrisi

	1	2	3	4	5	6
1. Dağıtım adaleti	-					
2. Prosedür adaleti	0,625**	-				
3. Etkileşim adaleti	0,639**	0,714**	-			
4. Yüzeysel davranış	0,381**	0,360**	0,382**	-		
5. Derin davranış	0,336**	0,349**	0,518**	0,419**	-	
6. Doğal davranış	0,114**	0,066*	0,112**	-0,043	0,288**	-

** $p < 0,001$ * $p < 0,05$

Tablo 4'te görüldüğü gibi, korelasyon katsayıları, duygusal emeğin yüzeysel davranış boyutu ile örgütsel adaletin dağıtım adaleti ($r=0,381$), prosedür adaleti ($r=0,360$) ve etkileşim adaleti ($r=0,382$) boyutları arasında pozitif yönlü orta kuvvete anlamlı ilişkiler bulunduğunu göstermektedir.

Örgütsel adalet boyutları ile duygusal emeğin diğer bir boyutu olan derin davranış ile arasındaki korelasyon katsayıları incelendiğinde, yüzeysel davranışta olduğu gibi orta kuvvette anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Derin davranış ile dağıtım adaleti ($r=0,336$) ve prosedür adaleti ($r=0,349$) arasındaki anlamlı ilişkiler birbirlerine oldukça yakındır. Ancak etkileşim adaleti ile derin davranış arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon katsayısı ($r=0,518$) ise dağıtım ve prosedür adaletinden daha yüksek olup yine de orta kuvvete ($0,30 < r < 0,69$) anlamlı bir ilişki olarak yorumlanmıştır.

Örgütsel adalet boyutları ile duygusal emeğin doğal davranış boyutu arasındaki korelasyon katsayıları incelendiğinde, düşük kuvvette ($0,001 < r < 0,30$) anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Doğal davranış ile dağıtım adaleti arasındaki ilişki ($r=0,114$) ile doğal davranış ile etkileşim adaleti arasındaki ilişki ($r=0,112$) birbirine oldukça yakındır. Doğal davranış ile prosedür adaleti arasındaki ilişki ($r=0,066$) diğer boyutlara nazaran daha düşük olsa da diğerlerinde olduğu gibi düşük kuvvette ilişki olarak değerlendirilmiştir.

Korelasyon analizinde yalnızca değişkenler arasındaki ilişkiler ortaya konulmuş olup, örgütsel adaletin duygusal emek boyutları üzerinde ne düzeyde etkili olduğunu belirleyebilmek amacıyla basit doğrusal regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Tablo 5'te örgütsel adalet boyutlarının yüzeysel davranış üzerindeki etkisine ilişkin basit doğrusal regresyon analizleri sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 5'e göre, dağıtım adaletinin duygusal emeğin yüzeysel davranış boyutu üzerindeki etkisinin anlamlı olduğunu ($F=140,680$; $p < 0,001$) ve işgörenlerin yüzeysel davranışları üzerindeki değişimlerin %9,8'inin ($R^2=0,098$), dağıtım adaleti algılarından kaynaklandığı anlaşılmaktadır. Bu bulgu ile; “**H₁**: İşgörenlerin dağıtım adaleti

algılarının yüzeysel davranışları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır” hipotezi desteklenmiştir. Konu ile ilgili alanyazın incelendiğinde, bu bulguları dolaylı olarak destekleyecek nitelikte çalışmalar bulunmaktadır. Örneğin; Martinez-Inigo vd. (2007)’nin çalışmasında, yüzeysel davranış ve duygusal tükenmişlik ilişkisinde algılanan dağıtım adaletinin aracı rol oynadığı sonucuna ulaşılmıştır. Konuya yüzeysel davranışın sonuçları doğrultusunda yaklaşılan araştırmadaki sonuç, yüzeysel davranışın tükenmişliğe yol açma sebebinin, algılanan dağıtım adaletinin düşüklüğünden kaynaklandığını göstermektedir. Bu durum, algılanan dağıtım adaletinin yüksek olduğu durumlarda, yüzeysel davranışın olumsuz sonuçlarının azaltılabileceğini göstermektedir.

Tablo 5: Örgütsel adalet boyutlarının yüzeysel davranış üzerindeki etkisine ilişkin basit doğrusal regresyon analizleri

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişkenler	b_j	$S(b_j)$	t	P	R^2	ANOVA
Yüzeysel Davranış	Sabit	1,917	0,082	23,278	0,000***	0,098	F=140,680 p=0,000***
	Dağıtım Adaleti	0,314	0,026	11,861	0,000***		
	Sabit	1,936	0,085	22,646	0,000***	0,088	F=124,679 p=0,000***
	Prosedür Adaleti	0,308	0,028	11,166	0,000***		
	Sabit	1,939	0,088	22,066	0,000***	0,083	F=116,677 p=0,000***
	Etkileşim Adaleti	0,294	0,027	10,802	0,000***		

** $p<0,01$ *** $p<0,001$ b_j : Katsayı $S(b_j)$: Standart Hata

Tablo 5’te, prosedür adaletinin duygusal emeğin yüzeysel davranış boyutu üzerindeki etkisine ölçmeye yönelik gerçekleştirilen basit doğrusal regresyon modelinin de dağıtım adaletine benzer şekilde anlamlı olduğu ($F=124,679$; $p<0,001$) ve işgörenlerin yüzeysel davranışları üzerindeki değişimlerin %8,8’inin ($R^2=0,088$) prosedür adaleti algılarına bağlı olduğu anlaşılmaktadır. Buna göre; “**H₂: İşgörenlerin prosedür adaleti algılarının yüzeysel davranışları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır**” hipotezi desteklenmiştir. Konu ile ilgili alanyazında söz konusu ilişkiyi/etkiyi doğrudan inceleyen araştırmalar bulunmasa da Chen ve Lin (2009)’in yaptıkları araştırmada, işe alma, yerleştirme, alıştırma, eğitim, performans değerlendirme ve ödül sitemlerine yönelik insan kaynakları uygulamalarının, bireylerin duygularını olumlu yönde etkileyerek duygusal tükenmişliği azalttığı; kişisel başarıyı geliştirdiği sonuçlarına ulaşılmıştır. Söz konusu araştırmada elde edilen sonuç, örgüt içi prosedürlere ilişkin algıların duyguları yönlendirmesi yönüyle, prosedür adaletinin yüzeysel davranışa etki edebileceğini göstermektedir.

Etkileşim adaletinin duygusal emeğin yüzeysel davranış boyutu üzerindeki etkisine ilişkin gerçekleştirilen basit doğrusal regresyon modelinin de dağıtım adaletinin ve prosedür adaletinin yüzeysel davranış üzerindeki etkisinde olduğu gibi anlamlı olduğu Tablo 5’te görülmektedir ($F=116,677$; $p<0,001$). Buna göre işgörenlerin yüzeysel davranışları üzerindeki değişimlerin %8,3’ü ($R^2=0,083$) etkileşim adaleti algılarından kaynaklanmaktadır. Bu durumda; “**H₃: İşgörenlerin etkileşim adaleti algılarının yüzeysel davranışları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır**” hipotezi desteklenmiştir. Konu ile ilgili alanyazında, bu bulgulara yakın sonuçlara ulaşılan

araştırmalarla karşılaşmak mümkündür. Örneğin Lam ve Chen (2012)'in araştırmasında, olumsuz duygular ile yüzeysel davranış arasında pozitif yönlü ilişkiler olduğu; yönetici desteğinin çalışanların etkileşim adaleti algılarını olumlu yönde etkilediği; etkileşim adaletinin ise olumsuz duyguları azalttığı sonuçlarına ulaşılmıştır. Bu araştırma, her ne kadar etkileşim adaletinin duygusal emek üzerindeki etkisini doğrudan ele almamış olsa da, etkileşim adaletinin dolaylı da olsa duygusal emeğe yön verdiğini açıklamaktadır.

Tablo 6'da örgütsel adalet boyutlarının derin davranış üzerindeki etkisi belirlemeye yönelik gerçekleştirilen basit doğrusal regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiş olup dağıtım adaletinin duygusal emeğin derin davranış boyutu üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik gerçekleştirilen basit doğrusal regresyon modelinin anlamlı olduğu görülmektedir ($F=121,842$; $p<0,001$). Buna göre işgörenlerin derin davranışları üzerindeki değişimlerin %8,6'sının ($R^2=0,086$) dağıtım adaleti algılarına bağlı olduğu anlaşılmaktadır. Bu bulgu ile; "**H₄: İşgörenlerin dağıtım adaleti algılarının derin davranışları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır**" hipotezi desteklenmiştir. Cosette ve Hess (2009), dağıtım adaletinin iç motivasyonu etkilediğini ve motivasyonun da bazı duyguları bastırmaya olanak sağladığını; bunun da duygusal çelişkiyi azaltarak doğal davranışı ve derin davranışı ortaya çıkardığını tespit etmişlerdir. Bu çalışmada elde edilen benzer bulgular, işgörenlerin örgüt içi maddi kazanımların adil bir şekilde dağıtıldığına olan inancının yüksek olmasının, gösterecekleri duyguları hissedebilmek için çaba sarf etmelerine etki edebileceğini ve bu şekilde işgörenlerin işleriyle bütünleşmelerine katkı sağladığını göstermektedir.

Tablo 6: Örgütsel adalet boyutlarının derin davranış üzerindeki etkisine ilişkin basit doğrusal regresyon analizleri

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişkenler	b_j	$S(b_j)$	t	P	R^2	ANOVA
Derin Davranış	Sabit	2,363	0,088	26,816	0,000***	0,086	$F=121,842$ $p=0,000$ ***
	Dağıtım Adaleti	0,312	0,028	11,038	0,000***		
	Sabit	2,315	0,091	25,497	0,000***	0,090	$F=125,972$ $p=0,000$ ***
	Prosedür Adaleti	0,329	0,029	11,224	0,000***		
	Sabit	1,853	0,088	21,022	0,000***	0,184	$F=288,534$ $p=0,000$ ***
	Etkileşim Adaleti	0,464	0,027	16,986	0,000***		

** $p<0,01$ *** $p<0,001$ b_j : Katsayı $S(b_j)$: Standart Hata

Prosedür adaletinin derin davranış üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik gerçekleştirilen basit doğrusal regresyon modelinin anlamlı olup ($F=125,972$; $p<0,001$) işgörenlerin derin davranışları üzerindeki değişimlerin %9'unun ($R^2=0,090$) prosedür adaleti algılarından kaynaklandığı görülmektedir. Bu durumda; "**H₅: İşgörenlerin prosedür adaleti algılarının derin davranışları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır**" hipotezi desteklenmiştir. Prosedür adaletinin yüzeysel davranış üzerindeki etkisine yönelik benzer çıkarımlar, derin davranış için de yapılabilir. Chen ve Lin (2009)'in prosedürlerin işleyişinin bireylerin duygularını etkilemesi yönündeki bulgusu; prosedür

adaletinin yalnızca yüzeysel davranışa değil derin davranışa da kaynak oluşturabileceği şeklinde değerlendirilebilir.

Etkileşim adaletinin derin davranış üzerindeki etkisine ilişkin gerçekleştirilen basit doğrusal regresyon modeli de diğer boyutlarda olduğu gibi anlamlıdır. ($F=288,534$; $p<0,001$). Hatta belirtme katsayısı, diğer basit doğrusal regresyon modellerine göre daha yüksek olup ($R^2=0,184$) işgörenlerin derin davranışları üzerindeki değişimlerin %18,4'ünün etkileşim adaleti algılarından kaynaklandığını göstermektedir. Buna göre; “**H₆**: İşgörenlerin etkileşim adaleti algılarının derin davranışları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır” hipotezi desteklenmiştir.

Konu ile ilgili alanyazında, yine doğrudan olmasa da dolaylı yoldan bu bulguların yorumlanmasına katkı yapabilecek araştırmalar bulunmaktadır. Örneğin; Lam ve Chen (2012)'in araştırmasında, olumsuz duygular ile derin davranış arasında negatif yönlü ilişkiler olduğu; yönetici desteğinin çalışanların etkileşim adaleti algılarını olumlu yönde etkilediği; etkileşim adaletinin ise olumsuz duyguları azalttığı sonuçlarına ulaşılmıştır. Bu durumda, bireylerin örgüt içinde algıladıkları adil etkileşimin, örgüte yönelik olumlu duygular oluşturarak, beklenen duyguların yansıtılması için çaba göstermesi yönünde etki ettiği söylenebilir. Örgütsel adaletin boyutları ile derin davranış arasındaki ilişkileri inceleyen hipotezlerin kabul edilmesi, işgörenlerin örgüt tarafından beklenen duygu gösterim kurallarını gerçekleştirebilmek için gösterdikleri derin davranışın, algılanan örgütsel adaletle bağlı olduğunu; özellikle etkileşim adaletinin, diğer adalet boyutlarına göre daha fazla ön plana çıktığını göstermektedir. Bu doğrultuda, işgörenlerden beklenen derin davranışların ortaya çıkmasında en önemli örgütsel adalet unsurunun, adil etkileşim olduğu söylenebilir. Tablo 7’de örgütsel adalet boyutlarının doğal davranış üzerindeki etkilerini ölçmeye yönelik gerçekleştirilen basit doğrusal regresyon analizlerine yer verilmiştir.

Tablo 7: Örgütsel adalet boyutlarının doğal davranış üzerindeki etkisine ilişkin basit doğrusal regresyon analizleri

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişkenler	b_j	$S(b_j)$	t	P	R^2	ANOVA
Doğal Davranış	Sabit	3,033	0,099	30,759	0,000***	0,016	F=21,327 p=0,000***
	Dağıtım Adaleti	0,146	0,032	4,618	0,000***		
	Sabit	3,188	0,102	31,160	0,000***	0,006	F=8,236 p=0,004**
	Prosedür Adaleti	0,095	0,033	2,870	0,004**		
	Sabit	2,940	0,104	28,248	0,000***	0,021	F=27,905 p=0,000***
	Etkileşim Adaleti	0,170	0,032	5,282	0,000***		

** $p<0,01$ *** $p<0,001$ b_j : Katsayı $S(b_j)$: Standart Hata

Tablo 7’de yer verilen basit doğrusal regresyon analizlerinde, örgütsel adalet boyutlarının dağıtım adaletinin duygusal emeğin doğal davranış boyutu üzerindeki etkisi incelenmiş olup, diğer boyutlara nazaran oldukça düşük olmasına rağmen anlamlı etkiler ($p<0,001$, $p<0,01$) tespit edilmiştir. Dağıtım adaletinin doğal davranış üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik gerçekleştirilen basit doğrusal regresyon modeline göre

($F=21,327$; $p<0,001$) işgörenlerin doğal davranışları üzerindeki değişimlerin %1,6'sının ($R^2=0,016$) dağıtım adaleti algılarından kaynaklandığı anlaşılmaktadır. Bu durumda; “**H₇**: İşgörenlerin dağıtım adaleti algılarının doğal davranışları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır” hipotezi desteklenmiştir.

Prosedür adaletinin doğal davranış üzerindeki etkisine ilişkin gerçekleştirilen basit doğrusal regresyon modeli anlamlı olup ($F=8,236$; $p<0,004$) işgörenlerin doğal davranışları üzerindeki değişimlerin yalnızca %0,6'sının ($R^2=0,006$) prosedür adaletine bağlı olduğu anlaşılmaktadır. Buna göre; “**H₈**: İşgörenlerin prosedür adaleti algılarının doğal davranışları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır” hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 6'dan etkileşim adaletinin doğal davranış üzerindeki etkisine ilişkin gerçekleştirilen basit doğrusal regresyon modelinin de anlamlı olduğu anlaşılmaktadır ($F=27,905$; $p<0,001$). Buna göre işgörenlerin doğal davranışları üzerindeki değişimlerin %2,1'inin ($R^2=0,021$) etkileşim adaleti algılarından kaynaklanmaktadır. Buna göre; “**H₉**: İşgörenlerin etkileşim adaleti algılarının doğal davranışları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır” hipotezi desteklenmiştir. Örgütsel adaletin boyutları ile doğal davranış arasında ortaya çıkan anlamlı ilişkiler, işgörenlerin örgütsel adalet algılarının, doğal davranış sergileme eğilimini çok düşük düzeyde de olsa arttırdığı şeklinde değerlendirilebilir.

Şekil 2: Araştırma hipotezlerinin desteklenme durumuna ilişkin bulgular

Araştırmada test edilen bütün hipotezler desteklenmiş olup hipotezlerin testine ilişkin gerçekleştirilen basit doğrusal regresyon analizleri ile ortaya çıkan belirtmeye katsayılarına Şekil 2’de yer verilmiştir. İşgören örgütsel adalet algılarının duygusal emek üzerindeki etkisini belirlemeye amacı taşıyan bu araştırmada, örgütsel adalet ile duygusal emek arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler bulunmuş; yapılan basit doğrusal regresyon analizleri sonucunda, örgütsel adaletin duygusal emeğin en fazla derin davranış boyutunu, ardından yüzeysel davranış boyutunu ve az da olsa doğal davranış

boyutunu etkilediği tespit edilmiştir. Bu tespitler otel işletmesi işgörenlerinin örgütsel adalet algılarının duygusal emek davranışları üzerinde etkisi olduğu göstermektedir.

4. Tartışma ve Sonuç

Otel işletmelerinde çalışanların örgütsel adalet algılarının duygusal emek üzerindeki etkisinin saptanmasını amaçlayan bu araştırmanın örneklem grubundaki çalışanların dağıtım adaletine ilişkin görüşleri incelendiğinde, mevcut durumdan pek hoşnut olmadıklarını söylemek yanlış olmayacaktır. Örgütsel adaletin boyutlarına ilişkin çalışanların görüşleri incelendiğinde, etkileşim adaletinin, dağıtım ve prosedür adaletine göre farklı olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç, boyutlardaki ifadelerle ilişkin verilen bilgilerle tutarlılık göstermektedir. Örgütsel adaletle ilişkin çalışanların görüşleri genel olarak değerlendirildiğinde, bütün boyutlara ilişkin orta düzeyde katılım, mevcut durumun çok iyi olmadığını göstermektedir. Konu ile ilgili alanyazın incelendiğinde, Türkiye’de turizm sektöründe yapılan örgütsel adalet araştırmalarında benzer sonuçlarla karşılaşmak mümkündür. Örneğin; Çelik (2012), Çöp (2008), Pelit ve Bozdoğan (2014) ile Yazıcıoğlu ve Topaloğlu (2009)’nın yaptıkları araştırmalarda, bu araştırmada olduğu gibi, otel işletmesi çalışanlarının örgütsel adalet algılarının orta düzeyde olduğu tespit edilirken; İşbaşı (2000)’nin araştırmasında ise prosedür ve etkileşim adaleti boyutlarında daha olumlu görüşler ortaya çıkmasına rağmen dağıtım adaletinin orta düzeyde olduğu görülmektedir. Bu araştırmalar, neredeyse 14 yıllık süreçte, konaklama işletmesi çalışanlarının örgütsel adalet algılarında olumlu yönde bir değişim gerçekleşmediğini gözler önüne sermektedir. Bu durum, turizm sektöründe örgütsel adalet konusunun üzerinde durulması gereken bir sorun olduğunu açıkça göstermektedir.

Duygusal emeğin boyutlarına ilişkin çalışan görüşleri incelendiğinde, bütün boyutların birbirinden farklı olduğu görülmektedir. Bu sonuç, boyutlardaki ifadelerle ilişkin verilen bilgilerle tutarlılık göstermektedir. Duygusal emeğe ilişkin çalışanların görüşleri genel olarak değerlendirildiğinde, yüzeysel davranışın daha az sergilendiği, genellikle doğal duyguların yansıtıldığı; derin davranış gösterme sıklığının ise doğal davranış gösterme sıklığına yakın olduğu görülmektedir. Her ne kadar doğal davranış ve derin davranış ortalamaları çok yüksek olmasa da, yüzeysel davranışa göre daha fazla sergilenmesi çalışanlar ve örgütler açısından sevindiricidir.

Örgütsel adaletin duygusal emek üzerindeki etkisinin Antalya’da beş yıldızlı otel işletmesi çalışanları örneğinde incelendiği bu araştırmada, gerçekleştirilen korelasyon ve regresyon analizi sonuçlarına göre örgütsel adaletin duygusal emek üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Konu ile ilgili alanyazında, örgütsel adaletin duygusal emek üzerindeki etkisinin incelendiği pek fazla araştırmaya rastlanmamakla birlikte; söz konusu etkiye yönelik dolaylı çıkarımlar yapılabilecek araştırmalar da sınırlıdır (Barger, 2009; Cosette ve Hess, 2009; Lam ve Chen, 2012; Martinez-Inigo vd. 2007; Rupp ve Spencer, 2006). Bazı araştırmalarda benzer sonuçlara ulaşıldığını söylemek mümkündür. Örneğin, Martinez-Inigo vd. (2007)’nin çalışmasında, yüzeysel davranış ve duygusal tükenmişlik ilişkisinde algılanan dağıtım adaletinin aracı rol oynadığı sonucuna ulaşılmıştır. Cosette ve Hess (2009) ise dağıtım adaletinin iç motivasyonu etkilediği; motivasyonun da bazı duyguları bastırmaya olanak sağladığı; duygusal çelişkiyi azaltarak doğal davranışı ve derin davranışı ortaya çıkardığı sonuçlarına ulaşılmıştır. Chen ve Lin (2009)’in yaptıkları araştırmada; işe alma, işe yerleştirme, alıştırma, eğitim, performans değerlendirme ve ödül sitemlerine yönelik insan

kaynakları uygulamalarının ki bu uygulamalar örgüt içi prosedürleri içermektedir, bireylerin duygularını olumlu yönde etkileyerek duygusal tükenmişliği azalttığı; kişisel başarıyı geliştirildiği sonuçlarına ulaşılmıştır. Lam ve Chen (2012)'in yaptıkları araştırma, olumsuz duygular ile yüzeysel davranış arasında pozitif yönlü, derin davranış ile ise negatif yönlü ilişkiler olduğu; yönetici desteğinin çalışanların etkileşim adaleti algılarını olumlu yönde etkilediği; etkileşim adaletinin ise olumsuz duyguları azalttığı sonuçlarına ulaşılmıştır.

Örgütsel adalet ile duygusal emek arasındaki ilişkiye yönelik araştırmalar sınırlı olsa da, söz konusu ilişkiyi hem örgütsel adalet hem de duygusal emeğe temel oluşturan kuramlarla da açıklamak mümkündür. Örgütsel adalet temel oluşturan bazı kuramlara göre, bireyler adaletsizlik sonucunda olumsuz duygular yaşayabilmekte ve duygusal ve davranışsal tepkiler gösterebilmektedir. Örneğin; Göreli Yoksunluk Kuramı'na göre, bireylerin başkalarının kazanımlarıyla kendi kazanımlarını karşılaştırması sonucunda bireylerde yoksunluk hissi ve hayal kırıklığı duygusu (Van den Bos vd., 1997, s.95) oluşabilmektedir. Eşitlik Kuramı'na göre, eşitsizlik sonucunda oluşan adaletsizlik duygusundan dolayı bireyler; kazançları değiştirme, yatırımları değiştirme, kazançları ve yatırımları bilinçli olarak değiştirme, bulunduğu ortamdaki ayrılma ve karşılaştırılan kişiyi değiştirme şeklinde davranışsal ve bilişsel tepkiler verilebilmektedir (Adams, 1965, s.283-295). Sosyal Değişim Kuramı'na göre ise bireyler, birbirlerine ekonomik ve sosyo-duygusal çıktılar sunmaktadırlar. Ekonomik çıktılar finansal özellik taşıırken; sosyo-duygusal çıktılar ise kişilerin sosyal ihtiyaçlarına işaret etmektedir (Cropanzano ve Mitchell, 2005, s.887). Bu durumda, yetersiz ekonomik ve sosyo-duygusal çıktıların hissedilmesi, bireylerde olumsuz duygular oluşturabilecektir. Adaletsizlik sonucunda örgüte karşı olumsuz duygular yaşayan bireylerin, örgüt tarafından sergilenmesi beklenen duyguları göstermekten imtina edebileceğini ifade etmek yanlış olmayacaktır. Bireylerin adaletsizlik sonucunda örgüte karşı olumsuz duygular hissetmeleri ve yatırımlarını azaltmaları, müşteri ile etkileşim sırasında yansıtılan duygular aracılığıyla müşterilere yansıtılabilecektir. Bu örnekler, adaletsizlik sonucunda bireylerin duygularının etkileneceğine ve duyguların müşterilere yansıtılmasına da etki edeceğini göstermekte olup araştırmadaki sonuçlarla tutarlıdır.

Örgütsel adalet ve duygusal emek ilişkisini Marx'ın Emek-Değer Kuramı'ndan yararlanarak da açıklamak mümkündür. Marx'ın Emek-Değer Kuramı'nda bahsi geçen artık değer kavramı; işçi tarafından üretilenin değişim ve kullanım değeriyle, işçinin eline geçen ücret arasındaki fark olarak nitelendirilmektedir. Buna göre, işletme işçiyi günde sekiz saat ve daha fazla çalıştırır ancak işçi, örneğin, beş saat ürettiğinin karşılığını alır (Ollman, 2011, s.17). Burada, işletmenin çalışana ödediği ücret ile çalışanın gerçekte alması gereken ücret arasındaki farkı ifade eden artık değer, işletmelerde çatışmalar oluşturmaktadır. Duyguların ticarileştirilmiş biçimi olarak ifade edilebilen duygusal emek için, artık değer önemli bir hal almaktadır. Artık değer sorunu farklı sektörlerde insanların yerini makinaların almasıyla birlikte önemini yitirirken, bu sorunun insan kaynağının çok önemli olduğu ve duygusal emeğin yoğun gerçekleştiği turizm sektöründe güncelliğini koruduğu ve uzun yıllar koruyacağı söylenebilir. Constanti ve Gibbs (2005)'in yaptıkları araştırmada, tatil satış danışmanlarının duygusal emekleri Marx'ın öne sürdüğü artık değer çerçevesinde incelenmiştir. Tatil satış danışmanlarının yaptıkları iş, yoğun duygusal emeği gerekli kılmakta ve bu gereklilik işletme yönetimi, müşteriler ve tatil satış danışmanı olarak çalışanlardan oluşan üçgen içinde gerginlik ortaya çıkarmaktadır. Bu gerginliğin sebebi de, çalışanların emeğinin

sömürülmesi olarak kabul edilmekle birlikte; sektördeki işgören devir hızının yüksekliği, bu görüşe kanıt olarak değerlendirilmektedir. Constanti ve Gibbs (2005), bu sömürü ortamının ortadan kaldırılması için, artık değerın eşit bir şekilde dağıtımının yapılmasını önermektedir. Bu öneri, dağıtım adaletinin duygusal emek üzerindeki etkisine vurgu yapmaktadır. Söz konusu araştırmada, konuya farklı bir kuramla yaklaşmış ve her ne kadar konu dağıtım adaleti kapsamında değerlendirilmiş olsa da, duygusal emek gerektiren mesleklerde çalışanların, örgütten/yöneticiden beklentilerinin gerçekleşmesinin önemine vurgu yapılması ve böylelikle örgütsel adaletin duygusal emek üzerindeki etkisine yönelik fikir vermesi açısından oldukça önemlidir.

Örgütsel adalet kuramlarının yanı sıra, Duygusal Olaylar Kuramı da örgütsel adalet ile duygusal emek arasındaki ilişki konusunda ipuçları vermekte; aynı zamanda örgütsel adalet kuramları aracılığıyla öne sürülen ilişkiyi de pekiştirici özellik taşımaktadır. Weiss ve Cropanzano (1996, s.45)'nın, bireylerin geçmişte yaşadıkları ve etkilendikleri duygusal deneyimlerin, örgütsel davranışlara yansması olarak açıkladıkları Duygusal Olaylar Kuramı'na göre bireyler; iş çevresi, iş olayları ve kişisel değişkenler aracılığıyla olumlu ve olumsuz tepkiler verebilmektedir. Bireylerin yaşadıkları iş olayları arasında örgüt içindeki dağıtımlardan, prosedürlerin işleyişinden ve kişilerarası ilişkilerden algıladıkları adaletten dolayı olumlu ve olumsuz tepkiler göstermeleri, yalnız örgüt içine değil, sergilenen duygular aracılığıyla müşterilere de yansiyabilir. Emek-yoğun özelliğiyle ön plana çıkan turizm sektörünün en önemli bileşenleri arasında yer alan otel işletmeleri açısından konuya bakıldığında; çalışanlardan en büyük beklentilerin müşterilere doğru duyguların yansıtılması ve işletmeye yönelik olumlu imaj oluşturulmasıdır. Müşterilere yansıtılan duyguları etkileyen birçok değişken olmakla birlikte, bu değişkenler arasında örgütsel adalet önemli bir yer teşkil etmektedir.

Bu araştırmada ortaya çıkan sonuç doğrultusunda, gerek otel sahiplerine gerekse otel yöneticilerine gelecekteki çalışmalarında dikkate alınması yönünde fayda görülen öneriler şu şekilde sıralanabilir:

- Örgütsel adalet boyutlarına ilişkin çalışan görüşlerinin orta ve düşük seviyede olması ve daha önce yapılmış araştırmalarda da benzer sonuçlara ulaşılması, otelcilik sektöründe çalışanların örgütsel adalet konusunda tatmin olmadığını göstermektedir. Bu doğrultuda, örgütlerde kazanımların dağıtımında, prosedürlerin işleyişinde ve kişilerarası ilişkilerde adil uygulamalar konusu ciddi bir biçimde gözden geçirilmelidir. Örgütsel etkinlik ve verimlilik için, özellikle otelcilik sektöründe çalışanların adil uygulamaların çalışanlar için büyük bir motivasyon kaynağı olduğu unutulmamalıdır. Ayrıca örgütsel adalet, işletmelerin yalnızca verimlilik ve kar amaçlarını gerçekleştirmelerini değil, sosyal görevlerini de yerine getirmesini sağlayacaktır.
- Farklı sektörlerde, işin yapılabilmesi için zihinsel veya fiziksel emek ön planda iken; otelcilik sektöründe duygusal emek oldukça önemli bir yere sahiptir. Örgütler tarafından müşterilere yansıtılması beklenen duyguların da çalışanlar açısından karşılığı olduğu unutulmamalıdır. Her ne kadar müşteriye yansıtılan duygular önemli ölçüde müşteri ile etkileşim anında oluşsa da, çalışanların örgütsel uygulamalar doğrultusunda hissettikleri duyguların da bu sürece etki ettiği unutulmamalıdır. Duygusal emek gösterim yöntemleri yüzeysel, derin ve doğal davranış olarak gruplandırılırken; hem bireysel hem de örgütsel açıdan en önemli duygusal emek gösterim biçimlerinin derin ve doğal davranış olduğu

söylenebilir. Bu kapsamda, çalışanların göstermesi gereken duyguları içselleştirerek hissetmeye çalışması için adil bir ortam oluşturulmalı ve çalışanlara örgüte yönelik olumlu duyguların gelişimine katkıda bulunulmalıdır. Örgütlerde adil bir ortamın oluşturulması, örgütün müşterilere gösterilmesini istediği duyguların, çalışanların doğal davranışlarına dönüşmesini de beraberinde getirecektir. Bu da müşterilere daha iyi hizmet sunumuyla birlikte müşteri memnuniyeti sağlama ve örgütün beklentilerin yerine getirilmesini sağlayacaktır. Sonuçta hem örgütün hem de çalışanların beklentileri karşılanacaktır.

Örgütsel adalet ve duygusal emek arasındaki ilişkinin incelendiği araştırmaların sınırlı olması, bu araştırmanın yapılmasında belirleyici olmuştur. Bu doğrultuda yapılacak yeni araştırmalar ile bu araştırmada ortaya konulmaya çalışılan örgütsel adaletin ve duygusal emek üzerindeki etkisi daha kapsamlı bir şekilde incelenerek geliştirilmelidir. Aynı zamanda bu araştırmada, örgütsel adaletin ve duygusal emek üzerindeki etkisinde, duyguların rolüne dolaylı olarak atıfta bulunulmuştur. Yapılacak farklı çalışmalarda, örgütsel adaletin ile duygusal emek üzerindeki etkisinde duygular ara değişken olarak ele alınabilir. Diğer taraftan örgütsel adaletin motivasyonu arttırdığı düşüncesinden yola çıkılarak örgütsel adaletin duygusal emek üzerindeki etkisinde ara değişken olarak motivasyon konusu incelenebilir. Ayrıca, bu araştırmanın evreni Antalya'daki beş yıldızlı otel işletmesi çalışanları ile sınırlı tutulmuştur. Antalya'da anket uygulanan otellerin çoğunluğu sayfiye otelleri olup sayfiye otellerinde sezonluk çalışanların şehir otellerine göre daha fazla olduğu bilinmektedir. Şehir otellerinde çalışanların gerek örgütsel adalet algıları gerekse duygusal emekleri yönetim uygulamalarından kaynaklanan sebeplerle sayfiye otellerinde çalışanlara göre farklılık gösterebilir. Bu doğrultuda, şehir ve sayfiye otellerinin birlikte ele alındığı başka bir araştırma evreninde farklı sonuçlar ortaya çıkabileceği söylenebilir. Araştırmanın yalnızca Antalya'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde yapıldığı düşünüldüğünde, farklı bölgelerde, farklı büyüklüklerdeki oteller, seyahat acentaları ve yiyecek-içecek işletmeleri ile birlikte turizm sektörünün tüm çalışma gruplarında yer alan çalışanlarının dâhil edildiği bir araştırma ile konu daha geniş olarak incelenebilir.

Kaynakça

- Adams, J.S. (1965). "Inequity in social exchange. Advances in Experimental Social Psychology", No:2, 267-299.
- Ambrose, M. L., Seabright, M.A., Schminke, M. (2002). "Sabotage in the workplace: The role of organizational injustice", Organizational Behavior and Human Desicion Processes, No: 89, 974-965.
- Anderson, B., Provis, C., Chappel, S. (2002). The recognition and management of emotional labour in the tourism industry, CRC For Sustainable Tourism. http://www.crcetourism.com.au/wms/upload/resources/bookshop/EmotionalLabour_v5.pdf sayfasından erişilmiştir.
- Anderson, D.M., Shinew, K.J. (2003). "Gender equity in the contex of organizational justice: A closer look at a reoccurring issue in the field", Journal of Leisure Research, Vol: 35, No:2, 228-247.
- Anleu, S.R., Mack, K. (2005) "Magistrates' everyday work and emotional labour", Journal of Law and Society, Vol:32, No:4, 590-614.

- Aquino, K., Lewis, M.U., Bradfield, M. (1999). "Justice constructs, negative affectivity, and employee deviance: A proposed model and empirical test", *Journal of Organizational Behavior*, No:20, 1073-1091.
- Aryee, S., Budhwar, P.S., Chen, Z.X. (2002). "Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model", *Journal of Organizational Behavior*, No:23, 267-285.
- Ashforth, B., Humphrey, R. (1993). "Emotional labor in service roles: The influence of identity. *Academy of Management Review*, No:18, 88-115.
- Ashforth, B.E., Tomiuk, M.A. (2000). Emotional labour and authenticity: Views from service agents. Stephen Fineman (Ed.), in *Emotion in organizations*, (pp.184-203), SAGE, London.
- Ashkanasy, N.M. (2003). Emotions in organizations: A multi-level perspective. Francis Yammarino & Fred Dansereau (Ed.), in "Multi-level issues in organizational behavior and strategy (Research in multi-level issues, volume 2)", (pp.9-54). Emerald Group Publishing, Bingley.
- Barger, P.B. (2009). Service without a smile? Exploring the roles of customer injustice, anger and individual differences in emotional deviance, Doctoral dissertation, The Graduate College of Bowling Green State University, Bowling Green.
- Barling, J., Michelle, P. (1993). "Interactional, formal and distributive justice in the workplace: An exploratory study" *Journal of Psychology*, Vol:127, No:6, 649-656.
- Basım, H.N., Begenirbaş, M. (2012). "Çalışma yaşamında duygusal emek: Bir ölçek uyarlama çalışması", *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cil:19, Sayı:1, 77-90.
- Beugre, C.D., Baron, R.A. (2001). "Perceptions of systemic justice: The effects of distributive, procedural, and interactional justice", *Journal of Applied Social Psychology*, Vol:31, No:2, 324-339.
- Brotheridge, C.M., Grandey, A.A. (2002). "Emotional labor and burnout: Comparing two perspectives of "people work"", *Journal of Vocational Behavior*, No:60, 17-39.
- Brotheridge, C.M., Lee, R.T. (2003). "Development and validation of the emotional labor scale", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol:76, No:3, 365-379.
- Chen, L.-H., Lin, S.-P. (2009). "Reducing service agents' emotional labor by emotion-focused human resource management", *Social Behavior and Personality*, Vol:37, No:3, 335-342.
- Chiaburu, D.S., Lim, A.S. (2008). "Manager trustworthiness or interactional justice? Predicting organizational citizenship behaviors", *Journal of Business Ethics*, No:83, 453-467.
- Choi, S. (2011). "Organizational justice and employee work attitudes: the federal case", *The American Review of Public Administration*, Vol:41, No:2, 185-204.
- Chu, K.H.L., Murrmann, S.K. (2006). "Development and validation of the hospitality emotional labor scale", *Tourism Management*, Vol:27, No:6, 1181-1191.
- Chu, K.H., Baker, M.A., Murrmann, S.K. (2012). "When we are onstage, we smile: The effects of emotional labor on employee work outcomes", *International Journal of Hospitality Management*, Vol:31, No:3, 906-915.

- Cohen-Charash, Y., Spector, P.E. (2001). "The role of justice in organizations: A meta-analysis", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol:86, No:2, 278-321.
- Colquitt, A.J., Conlon, D.E., Wesson, M.J., Porter, O.L.H., Yee Ng, K. (2001). "Justice at the millennium. A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research", *Journal of Applied Psychology*, Vol:86, No:3, 425-445.
- Constanti, P., Gibbs, P. (2005). "Emotional labour and surplus value: The case of holiday 'reps'", *The Service Industries Journal*, Vol:25, No:1, 103-116.
- Cossette, M., Hess, U. (2009). Role of organizational factors on emotional labour strategies. ASAC 2009, Niagara Falls, Ontario. 2 Ekim 2012 tarihinde <http://ojs.acadiau.ca/index.php/ASAC/article/view/536/445> sayfasından erişilmiştir.
- Cropanzano, R., Mitchell, M.S. (2005). "Social exchange theory: An interdisciplinary review", *Journal of Management*, Vol:31, No:6, 874-900.
- Cropanzano, R., Byrne, Z.S.D., Bobocel, R. (2001). "Moral virtues, fairness heuristics, social entities and other denizens of organizational justice", *Journal of Vocational Behavior*, No:58, 164-209.
- Çelik, M. (2012). "Konaklama işletmelerinde algılanan örgütsel adaletin yenilikçi davranışa etkisinde kariyer memnuniyetinin aracılık etkisi", "İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt:14, Sayı:2, 99-122.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., Büyüköztürk, Ş. (2012). Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik: SPSS ve LISREL uygulamaları, Pegem Yayınları, Ankara.
- Çöp, S. (2008). Türkiye ve Polonya'da turizm sektörü çalışanlarının örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algılarına ilişkin bir uygulama, Yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- DeConinck, J.B., Stilwell, C.D. (2004). "Incorporating organizational justice, role states, pay satisfaction and supervisor satisfaction in a model of turnover intentions", *Journal of Business Research*, No:57, 225-231.
- Deluga, R.J. (1995). "The relation between trust in the supervisor and subordinate organizational citizenship behaviors", *Military Psychology*, Vol:7, No:1, 1-16.
- Diefendorff, J.M, Croyle, M.H., Gosserand, R.H. (2005). "The dimensionality and antecedents of emotional labor strategies", *Journal of Organizational Behavior*, No:66, 339-357.
- Eroğlu, E. (2010). "Örgütsel iletişimin işgörenlerin duygu gösterimlerinin yönetimine olan etkisi", Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi, Cilt:6, Sayı:3, 18-33.
- Eskew, D.E. (1993). The role of organizational justice in organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol:6, No:3, 185-194.
- Fisher, C.D., Ashkanasy, N.M. (2000). "The emerging role of emotions in work life: An introduction", *Journal of Organizational Behaviour*, No:21, 123-129.
- Folger, R. (1986). Rethinking equity theory: A referent cognitions model. Hans-Werner Bierhoff, Ronald L. Cohen, Jerald Greenberg (Ed.), in "Justice in social relations" (pp.145-162). Plenum, New York.
- Folger, R., Konovsky, M.A. (1989). "Effect of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions", *Academy of Management Journal*, Vol:32, No:1, 115-130.
- Folger, R., Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resources management*. Sage, USA.

- Fox, S., Spector, P.E., Miles, D. (2001). "Counterproductive work behavior (cwb) in response to job stressors and organizational justice: Some mediator and moderator tests for autonomy and emotions", *Journal of Vocational Behavior*, No:59, 291-309.
- Gellatly, R. (1995). "Individual and group determinants of employee absenteeism: Test of a causal model", *Journal of Organizational Behavior*, Vol:16, No:5, 469-485.
- George, J.M. (1991). "State or trait: Effects of positive mood on prosocial behaviors at work", *Journal of Applied Psychology*, Vol:76, No:2, 299-307.
- George, J.M., Zhou, J. (2007). "Dual tuning in a supportive context: Joint contributions of positive mood, negative mood, and supervisory behaviors to employee creativity", *Academy of Management Journal*, Vol:50, No:3, 605-622.
- Howard, L.W., Cordes, C.L. (2010). "Effects of perceived injustice on emotional exhaustion and employee withdrawal", *Journal of Business and Psychology*, Vol:25, No:3, 409-428.
- Goldman, B.M. (2003). "The application of referent cognitions theory to legal-claiming by terminated workers: the role of organizational justice and anger", *Journal of Management*, Vol:29, No:5, 705-728.
- Grandey, A. (2000). "Emotion regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor", *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol:5, No:1, 95-110.
- Grandey, A. (2003). "When "the show must go on": Surface acting and deep acting as determinants of emotional exhaustion and peer-rated service delivery", *Academy of Management Journal*, No:46, 86-96.
- Greenberg, J., Barling, J. (1999). "Predicting employee aggression against coworkers, subordinates and supervisors: The roles of person behaviours and perceived workplace factors", *Journal of Organizational Behaviour*, No:20, 897-913.
- Greenberg, J. (2004). "Stress fairness to fare no stress: Managing workplace stress by promoting organizational justice", *Organizational Dynamics*, Vol:33, No:4, 352-365.
- Greenberg, J. (1993). "Justice and organizational citizenship: A commentary on the state of the science", *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol:6, No:3, 249-256.
- Greenberg, J. (1990). "Organizational justice: Yesterday, today and tomorrow" *Journal of Management*, Vol:16, No:2, 399-432.
- Harlos, K. P., Pinder, C.C. (2000). Emotions and injustice in the workplace. Stephan Fineman (Ed.), içinde *Emotion in organizations*, (ss. 255-276). London: Sage.
- Haworth, C.L., Levy, P.E. (2001). "The importance of instrumentality beliefs in the prediction of organizational citizenship behaviors", *Journal of Vocational Behavior*, No:59, 64-75.
- Hess, U. (2003). *Emotion at work. Rapport Bourgogne*, CIRANO, Montreal, Qc. 1 Eylül 2012 tarihinde <http://www.cirano.qc.ca/pdf/publication/2003RB-03.pdf> sayfasından erişilmiştir.
- Hochschild, A.R. (2003). *The managed heart: Commercialization of human feeling*. Berkeley: University of California.
- İşbaşı, J.Ö. (2000). Çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin ve örgütsel adaletle ilişkin algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumundaki rolü: Bir turizm örgütünde uygulama, Yüksek lisans tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

- İşcan, Ö.F., Naktiyok, A. (2004). “Çalışanların örgütsel bağdaşımının belirleyicileri olarak örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algıları”, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, Cilt:59, Sayı:1, 181-201.
- Jasso, G. (2006). Emotion in justice process. John E. Stets & Jonathan H. Turner (Ed.), içinde Handbook of the sociology of emotions, (ss.321-346) New York: Springer.
- Jones, A.W. (2001). “Caring labor and class consciousness: The class dynamics of gendered work” Sociological Forum, Vol:16, No:2, 281-299.
- Jones, D.A. (2009). “Getting even with one’s supervisor and one’s organization: relationships among types of injustice, desires for revenge, and counterproductive work behaviors”, Journal of Organizational Behavior, No:30, 525-542.
- Judge, T.A., Scott, B.A., Ilies, R. (2006). “Hostility, job attitudes, and workplace deviance: Test of a multilevel model”, Journal of Applied Psychology, Vol:91, Sayı:1, 126-138.
- Kart, E. (2011). “Bir duygu yönetimi süreci olarak duygusal emeğin çalışanlar üzerindeki etkisi”, Çalışma ve Toplum, Sayı:30, 215-230.
- Kelly, J.R., Barsade, S.G. (2001). “Mood and emotions in small groups and work teams. Organizational Behavior and Human Decision Processes, Vol:86, No:1, 99-130.
- Kiefer, T. (2005). “Feeling bad: Antecedents and consequences of negative emotions in ongoing change”, Journal of Organizational Behaviour, No:26, 875-897.
- Kozak, M.A., Güçlü, H.N. (2008). “Turizm işletmelerinde duygusal çaba faktörlerinin işe alma sürecinde kullanılması üzerine bir araştırma”, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:8, Sayı:2, 39-56.
- Kruml, S.M., Geddes, D. (2000). “Exploring the dimensions of emotional labor: The heart of Hochschild’s work”, Management Communication Quarterly, No:14, 8-49.
- Lam, W., Chen, Z. (2012). “When I put on my service mask: Determinants and outcomes of emotional labor among hotel service providers according to affective event theory”, International Journal of Hospitality Management, No:31, 3-11.
- Lambert, E. (2003). “The impact of organizational justice on correctional staff”, Journal of Criminal Justice, No:31, 155-168.
- Lavelle, J.J., Rupp, D.E., Brockner, J. (2007). “Taking a multifoci approach to the study of justice, social exchange, and citizenship behavior: The target similarity model”, Journal of Management, Vol:33, No:6, 841-866.
- Lupton, D. (2002). Duygusal yaşantı, (Mustafa Cemal, Çev.), Ayrıntı Yayınları, İstanbul.
- Martin, C.L., Bennett, N. (1996). “The role of justice judgments in explaining the relationship between job satisfaction and organizational commitment”, Group and Organizational Management, Vol:21, No:1, 84-104.
- Martinez-Inigo, D., Totterdell, P., Alcover, C.M., Holman, D. (2007). “Emotional labour and emotional exhaustion: Interpersonal and intrapersonal mechanisms” Work and Stress, Vol:21, No:1, 30-47.
- McFarlin, D.B., Sweeney, P.D. (1992). “Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes”, Academy of Management Journal, Vol:35, No:3, 626-637.

- Moorman, R.H. (1991). "Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship?", *Journal of Applied Psychology*, Vol:76, No:6, 845-855.
- Morris, J.A., Feldman D.C. (1996). "The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor", *Academy of Management Review*, No:21, 986-1010.
- Nadiri, H., Tanova, C. (2010). "An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organizational citizenship behavior in hospitality industry", *International Journal of Hospitality Management*, No:29, 33-41.
- Niehoff, B.P., Moorman, R. H. (1993). "Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior", *Academy of Management Journal*, Vol: 36, No:3, 527-556.
- Olkonen, M.E., Lipponen, J. (2006). "Relationships between organizational justice, identification with organization and work unit, and group-related outcomes", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol:100, No:2, 202-215.
- Ollman, B. (2011). Marksizme sıra dışı bir giriş (Ayşegül Kars, Çev.), Yordam Yayınları, İstanbul.
- Onay, M. (2011). "Çalışanın sahip olduğu duygusal zekâsının ve duygusal emeğinin, görev performansı ve bağlamsal performans üzerindeki etkisi", *Ege Akademik Bakış*, Cilt:11, No:4, 587-600.
- Organ, D.W. (1988). O.C.B.: The good soldier syndrome. Lexington Book, Lexington.
- Organ, D.W., Konovsky, M. (1989). "Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior", *Journal of Applied Psychology*, Vol:74, No:1, 157-164.
- Öztürk, Z., Teber, S. (2006). "Kariyer yönetiminin çalışan motivasyonuna etkileri: Jandarma Havacılık Komutanlığı örneği", *Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi*, No:19, 67-91.
- Pelit, E., Bozdoğan, İ. (2014). "Çalışanların örgütsel adalet algılamalarının tükenmişlik düzeyleri üzerindeki etkisi: Kemer'deki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, Cilt:6, Sayı:2, 37-66.
- Pillai, R., Scandura, T.A., Williams, E.A. (1999). "Leadership and organizational justice: Similarities and differences across cultures", *Journal of International Business Studies*, Vol:30, No:4, 763-779.
- Rupp, D.E., Spencer, S. (2006). "When customers lash out: The effects of customer interactional injustice on emotional labor and the mediating role of discrete emotions", *Journal of Applied Psychology*, Vol:91, No:4, 971-978.
- Scandura, T.A. (1999). "Rethinking leader-member exchange: An organizational justice perspective", *Leadership Quarterly*, Vol:10 No:1, 25-40.
- Schappe, S.P. (1998). "The influence of job satisfaction, organizational commitment, and fairness perceptions on organizational citizenship behavior", *The Journal of Psychology*, Vol:132, No:3, 277-290.
- Schweitzer, M.E., Gibson, D.E. (2007). "Fairness, feelings, and ethical decision-making: Consequences of violating community standards of fairness", *Journal of Business Ethics*, No:77, 287-301.
- Sheppard, B.H., Lewicki, R.J., Minton, J.W. (1992). *Organizational justice: The search for fairness in the workplace*, Lexington, New York.

- Skarlicki, D.P., Folger, R. (1997). "Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural and interactional justice", *Journal of Applied Psychology*, Vol:82, No:3, 434-443.
- Smith, C.A., Haynes, K.N., Lazarus, R.S., Pope, L.K. (1993). "In search of the "hot" cognitions: Attributions, appraisals, and their relation to emotion", *Journal of Personality and Social Psychology*, No:65, 916-929.
- Tang, T.L-P., Baldwin, L.J.,(1996). "Distributive and procedural justice as related to satisfaction and commitment", *Advanced Management Journal*, Vol:61, No:3, 25-31.
- Tansky, J.W. (1993). "Justice and organizational citizenship behavior: What is the relationship?", *Employee Responsibilities and Right Journal*, Vol:6, No:3, 195-207.
- Taxman, F.S., Gordon, J.A. (2009). "Do fairness and equity matter? An examination of organizational justice among correctional officers in adult prisons", *Criminal Justice and Bahavior*, Vol:36, No:7, 695-711.
- Taylor, R.G. (1989). "The role of trust in labor-management relations", *Organizational Development Journal*, Vol:7, 85-89.
- Trevino, L.K. (1992). "The social effects of punishment in organizations: A justice perspective", *Academy of Management Review*, Vol:17, No:4, 647-676.
- Tuna, Y. (2008). Örgütsel iletişim sürecinde yöneticilerin duygusal zekâ yeterlilikleri. Doktora tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- UNWTO (2016). World Tourism Barometer. http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/pdf/unwto_barom16_03_may_excerpt.pdf adresinden 2 Mayıs 2016 tarihinde erişilmiştir.
- Ural, A., Kılıç, İ. (2006). Bilimsel araştırma süreci ve SPSS ile veri analizi, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Van den Bos, K., Vermunt, R., Wilke, H.A.M. (1997). "Procedural and distributive justice: What is fair depends more on what comes first than on what comes next", *Journal of Personality and Social Psychology*, No:72, 95–104.
- Weiss, H.M., Cropanzano, R. (1996). "Affective events teory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work", *Research in Organizational Behavior*, No:18, 1-74.
- Weiss, H.M., Suckow, K., Cropanzano, R. (1999). "Effects of justice conditions on discrete emotions", *Journal of Applied Psychology*, Vol: 84, No: 5, 786-794.
- Yazıcıoğlu, İ., Topaloğlu, I.G. (2009). "Örgütsel adalet ve bağlılık ilişkisi: Konaklama işletmelerinde bir uygulama", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, Cilt 1, No:1, 3-16.
- Yıldırım, F. (2003). "Çalışma yaşamında örgütsel bağlılık ile örgütsel adalet: Örgüt temelli özsayı ve bazı kişisel ve örgütsel değişkenlerin ilişkisi", *Mülkiye*, Cilt: 27, No: 239, 371-402.

The Effect Of Organizational Justice On Emotional Labor: A Study On Five-Star Hotels In Antalya

Yasin Keleş

Ondokuzmayıs University
Faculty of Tourism
Samsun, Turkey
yasin.keles@omu.edu.tr

Muharrem TUNA

Gazi University
Faculty of Tourism
Ankara, Turkey
muharrem@gazi.edu.tr

Extensive Summary

Introduction

Organizational justice gets its source from Equality Theory of Adams (1965). According to this theory, although the employees desire to see an equal behaviour in business relationships, they also want to get their efforts paid off exactly (İşcan and Naktiyok, 2004, s.187; Ozturk and Teber, 2006, p.73). That employee has a positive perception to their company, can reflect in the quality of the service process by creating positive emotions. In this case, employees would be willing to reflect feelings and behaviours of enterprises in the process of interaction with customers which were desired. The process of reflecting customer service processes by employees feeling desired by the organization is described with the concept of emotional labor in the literature (Ashforth and Humphrey, 1993, p.88). The aim of this study is to determine the effect of hotel employee's organizational justice perceptions on their emotional labor. 9 hypotheses which have been developed to reach the objectives of the study are below:

- H₁: The employee's distributive justice perceptions have a significant effect on their surface acting.
- H₂: The employee's procedural justice perceptions have a significant effect on their surface acting.
- H₃: The employee's interactional justice perceptions have significant effect on their surface acting.
- H₄: The employee's distributive justice perceptions have a significant effect on their deep acting.
- H₅: Employee's procedural justice perceptions have a significant effect on their deepacting.
- H₆: Employee's interactional justice perceptions have a significant effect on their deep acting.
- H₇: Employee's distributive justice perceptions have a significant effect on their naturally felt emotions.
- H₈: Employee's procedural justice perceptions have a significant effect on their naturally felt emotions.
- H₉: Employee's interactional justice perceptions have a significant effect on their naturally felt emotions.

Research Method

In the research 1280 survey were implemented to employees in 32 5 star hotels that operate in different regions of Antalya. In order to determine the participants organizational justice perceptions, the scale based on the Moorman (1991) 's study and used by Niehoff and Moorman (1993) was used. And also in order to determine the emotional labour impressions the scale which was developed by Diefendorff et al (2005) from Kruml and Geddes (2000) with Grandey (2003)'s scale was used. In order to determine the relationship between employee's organizational justice perceptions and emotional labor, correlation analysis was made, also simple linear regression analysis was made in order to determine to organizational justice what level effects on the emotional labor dimensions.

Results

As a result of simple linear regression analyse which was performed to determine the effect of organizational justice dimensions on the emotional labor dimensions, it has been understood that employees' surface acting 9.8% of change on the ($R^2=0,098$) distributive justice perception, and 8.8% ($R^2=0,088$) procedural justice perception, while the interactional justice perceptions appears 8.3% of ($R^2=0,083$). In this case; "H₁: The employee's distributive justice perceptions has a significant effect on their surface acting.", "H₂: The employee's procedural justice perceptions has a significant effect on their surface acting", "H₃: The employee's interactional justice perceptions has significant effect on their surface acting." hypothesis have been supported.

As a result of simple linear regression analyse which was made to determine the effect of organizational justice dimensions on the deep acting, it was identified that employee's deep acting 8.6% of change on the ($R^2=0,086$) stems from the distributive justice, 9% ($R^2=0,090$) procedural justice and 18.4% of ($R^2=0,184$) by interactional justice. In this case, "H₄: The employee's distributive justice perceptions has a significant effect on their deep acting.", "H₅: Employee's procedural justice perceptions has a significant effect on their deep acting.", "H₆: Employee's perceptions of interactional justice has a significant effect on their deep act." hypothesis have been supported.

The effects of organizational justice dimensions on naturally felt emotions are surface and lower compared to effects on deep acting. It can be seen that employee's changes of naturally felt emotions, 1,6% on the ($R^2=0,016$) distributive justice perceptions, 0,6% of ($R^2=0,006$) procedural justice perceptions, while the interactional justice perceptions appears 2.1% of ($R^2=0,021$). Although the related effects are low, "H₇: Employee's distributive justice perceptions has a significant effect on their naturally felt emotions." "H₈: Employee's procedural justice perceptions has a significant effect on their naturally felt emotions", "H₉: Employee's interactional justice perceptions has a significant effect on their naturally felt emotions" hypothesis have been supported.

Conclusion

In this study which was made to employees in Antalya, to assess the effect of organizational justice on emotional labor in the five-star hotels, it has been concluded that organizational justice dimensions have effects on emotional labor

dimensions. Although the researches on the relationship between emotional labor and organizational justice are limited, it is possible to explain the relationship with theories which formed the both organizational justice and emotional labor.

According to some theories that formed organizational justice, individuals can experience negative emotions as a result of injustice and can show emotional and behavioral reactions. For example; according to the Relative Deprivation Theory, individuals may feel the acquisition and a sense of deprivation as a result of comparing their achievements with others (Van den Bos et al., 1997, p.95). According to the Equity Theory, individuals can give behavioral and cognitive responses like changing gain, replacement investments, changing investment gains deliberately, leaving the environment and changing compared persons as a result of inequality due to the sense of injustice (Adams, 1965, s.283-295).

According to the Social Change Theory individuals offer each other economically and socio-emotional outcomes. Economic outputs are financial characteristics while socio-emotional outcomes indicate the social needs of the people (Cropanzano and Mitchell, 2005, s.887). In this case, the feeling of insufficient economic and socio-emotional outcomes may create negative feelings on people. It will not be wrong to say that individuals who have negative feelings towards the organization as a result of injustice, will not show emotions which are expected by the organization. Negative feelings that individuals feel toward the organization and reducing their investments as a result of injustice, can reflect to customers through the feelings which are reflected during the interaction with customers. All these example show that, the feelings of individuals can be affected and reflected to customers as a result of injustice.

In addition to the studies considered in the theoretical foundations of organizational justice, it is possible to explain the relationship between organizational justice and emotional labor benefitting from Marx's labor-value theory. The concept of surplus value in Marx's Surplus Value Theory is considered as the difference between the exchange and use value produced by workers and the wages of workers. According to this, business make workers run eight hours or more a day but the workers for example, takes the money for five hours (Ollman, 2011, p.17). Here, the value defined as between the wages paid to employees by the company and the charge employee should take in reality, occurs conflicts in businesses. For emotional labor which can be expressed as commercialization format of emotions, residual value is becoming more important. While residual value issue is losing its importance with getting the machines replace people in different sectors, it can be said that this problem is up to date and will remain for many years in tourism sector where human resources are very important and intense emotional labor is held. For example, in the study of Constantine and Gibbs (2005), emotional labor has been investigated on holiday sales consultants with the framework of Marx's surplus value argue. Holiday reps work requires intense emotional labor representation. These requirement reveals the tension within the triangle in business management, customers and employees who work for as holiday sales consultant. The reason for this tension is considered as the exploitation of the labor of working but the high level of employee turnover in the industry is considered as proof of this view. Constantine and Gibbs (2005), suggest the construction of equitable distribution of the residual value for the abolition of the exploitation of the environment. This suggestion emphasizes the emotional effect on the justice of the distribution of labor. Although the study was approached with a different theory and issues are

evaluated under the equity distribution, it is very important for workers in occupations that require emotional labor, the organization/manager without emphasis on the importance of realization of expectations and thus in terms of providing insight to impact on the emotional labor of organizational justice.

As well as organizational justice theory, Affective Events Theory is providing clues about the relationship between emotional labor and organizational justice; and also bears reinforcing properties about relationships through organizational justice theories. According to the Affective Events Theory of Weiss and Cropanzano (1996, p.45) which is described as a reflection to organizational behavior of individuals past experiences and emotional experience of individuals being affected, business environment, through business events and personal variables can give positive and negative reactions. Among the organizations in their business events, distribution of individuals, from the operation of procedures and interpersonal relationships perceive justice of positive and negative reactions can reflect not only into the organizational one but also to the customers. This reflection can take place through the senses which are shown to customers. When looking at the issue in terms of business hotels which is located among the most important components of the labor-intensive feature prominent tourism sector the biggest expectations from employees are to reflect the true feelings to customers and to create a positive image for the company. Although there are many variables that affect emotions which are reflected to customers, organizational justice constitute a significant part of these variables.