

ÇALIŞAN-MÜŞTERİ İLİŞKİLERİNDE ALGILANAN ADALET/ADALETSİZLİĞİN DUYGUSAL EMEK DAVRANIŞLARINA ETKİSİ

THE EFFECT OF PERCEIVED JUSTICE/INJUSTICE ON EMOTIONAL LABOR BEHAVIOR IN EMPLOYEES-CUSTOMERS RELATIONS

Senay YÜRÜR^a
Murat GÜMÜŞ^b
Bahattin HAMARAT^c

ÖZET

Bu çalışmanın temel amacı, hizmet çalışanlarının müşteri kaynaklı adalet algısının, duygusal emek davranış tercihlerini nasıl etkilediğinin belirlenmesidir. Bu amaçla, çeşitli hizmet işletmelerinde müşteri ile yüz yüze iletişim halinde çalışan toplam 220 kişi üzerinde araştırma yapılmıştır. Verilerin analizinden elde edilen sonuçlar hizmet işletmelerinde müşteri ile yüz yüze iletişim içindeki çalışanların, müşterilerin adil/adaletsiz davranışlarından etkilendiklerini ve bunu müşteriye karşı davranışlarına yansıttıklarını göstermektedir. Müşterileri adil algılayan çalışanlar daha fazla derinlemesine davranış sergilerken, adaletsiz algılayan çalışanlar daha çok yüzeysel davranışa başvurmaktadırlar. Araştırmada elde edilen sonuçlar hizmet çalışanlarının duygusal emek davranışlarını yönlendiren süreçlerin anlaşılmasına katkı sağlamaktadır.

Anahtar Sözcükler: *Duygusal emek, kişiler arası adalet, yüzeysel davranış, derinlemesine davranış.*

ABSTRACT

The purpose of this study is to determine how the customer-based justice perceptions of service workers influence their preference of emotional labor behavior. For this reason, this research was conducted on 220 employees those working in various service businesses with a customer contact (front line employees) through face to face communication. The findings reveal that service employees who serve face to face to customers are influenced by justice/injustice behaviors of customer and they also display these behaviors to customers. Employees who perceive customers as justice more likely display deep acting where as the employees perceiving their customers as injustice more likely prefer surface acting. The findings of this research contribute to understanding the processes which direct emotional labor behaviors of service employees.

Keywords: *Emotional labor, interpersonal justice, surface acting, deep acting.*

^a Yalova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü Öğretim Üyesi, s.yurur@yalova.edu.tr

^b Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu Öğretim Üyesi, muratgumus@yahoo.com

^c Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu Öğretim Görevlisi, bhamarat@comu.edu.tr

GİRİŞ

Çalışanın hizmet verirken örgüt tarafından istenen duyguları sergilemesi olarak tanımlanan duygusal emek (Ashforth ve Humphrey, 1993: 90) hizmet örgütlerinin başarısı için oldukça önemlidir çünkü müşteriler çoğunlukla aldığı hizmetin kalitesini, bu hizmeti sunan çalışanın davranışları ile eşleştirmektedirler (Pugh, 2001: 1025; Bowen, Siehl ve Schneider, 1989: 83). Çalışanların örgütlerini ya da yöneticilerini adil algılamaları durumunda performans ve verimliliklerinin arttığı (Folger ve Cropanzano, 1998; Pfeffer ve Langton, 1993), örgüte bağlılıklarının geliştiği (Nauman, Bies ve Martin, 1995; Tang ve Sarsfield-Baldwin, 1996; Ambrose, Hess ve Ganesan, 2007), iş tatminlerinin arttığı (Moorman, 1991; McFarlin ve Sweeney, 1992; Yürür, 2008) ve daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergiledikleri (Moorman, 1991; Moorman, Blakely ve Niehoff, 1998, Masterson, Lewis, Goldman ve Taylor, 2000; Viswesvaran ve Ones, 2002; Blakely, Andrews ve Moorman, 2005) bilinmekle birlikte, hizmet çalışanlarının duygusal emek davranışlarına etkisi ancak son yıllarda ele alınan bir konu olmuştur (Rupp ve Spencer, 2006; Rupp, McCance, Spencer ve Sonntag, 2008; Spencer ve Rupp, 2009). Hizmet çalışanlarının davranışları, hizmet kalitesinin önemli bir belirleyicisi olup, bu davranışları yönlendiren süreçlerin incelenmesini önemli kılmaktadır. Bu nedenle, bu çalışmada hizmet çalışanlarının duygusal emek davranışlarının bir öncüsü olarak müşteri kaynaklı adalet algısı ele alınarak, bu tür adalet algısının, çalışanların duygusal emek davranış tercihlerini nasıl etkilediği sorgulanmaktadır. Konu 'duygusal olaylar teorisi' ve 'adalet teorisi' bağlamında açıklanmaya çalışılacaktır.

1. KİŞİLER ARASI ADALET VE ÇOK ODAKLI ADALET MODELİ (MULTIFOCI MODEL)

Örgütsel kazanımların dağıtımı, dağıtım kararlarının verilmesinde kullanılan prosedürler ve bireyler arası ilişkileri yöneten sosyal normlar ve kurallara ilişkin olarak tanımlanan örgütsel adalet (Folger ve Cropanzano, 1998: xiii) genel olarak dağıtım, prosedür ve etkileşim adaleti olmak üzere üç türde ele alınarak incelenmiştir (Moorman, 1991; Niehoff ve Moorman, 1993; Skarlicki ve Folger, 1997; Folger ve Cropanzano, 1998). Ancak Greenberg (1993) örgütsel adaletin sosyal belirleyicisi olarak ele aldığı etkileşim adaletini "bilgiye dayalı adalet" ve "kişiler arası adalet" olmak üzere iki boyutta açıklamaktadır. Buna göre iletişimin içtenliği ve saygınlığı, içeriğinin yeterli ve doğru olmasından kavramsal olarak farklıdır ve daha sonra yapılan araştırmalarla bu boyutların ayrı olduğu doğrulanmıştır (Colquitt, 2001; Colquitt, Greenberg, Scott, 2005). Bilgiye dayalı adalet, örgütte uygulanan prosedürlere ve kazanımların dağılımına ilişkin yapılan açıklamalara odaklı adalet algısı iken, kişiler arası adalet kişiler arası davranışların nezaket, itibar ve saygı derecesini ifade etmektedir. Bir davranış saygın ve nezaketli olduğu ölçüde birey tarafından adil algılanmaktadır (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, Ng, 2001).

Son yıllarda örgütsel adalet yazınında, çalışanlarca adil ya da adaletsiz algılanan bir durumun kimden kaynaklandığının önemli olduğu vurgulanmaktadır. "Çok odaklı adalet modeli" olarak adlandırılan, kaynak esaslı bu yaklaşıma göre, adalet ya da adaletsizliğe karşı çalışanların tepkileri, adaletin kaynağına yönelmektedir, çünkü çalışanlar adil/adaletsiz durumdan bu kaynağı sorumlu tutmaktadırlar (Cropanzano, Bryne, Bobocel ve Rupp, 2001; Rupp ve Cropanzano, 2002; Lavelle, Rupp ve Brockner, 2007). Örneğin, adil ya da adaletsiz bir sonucun kaynağı örgüt olduğunda örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi, örgüte yani adaletin kaynağına yönelik sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Bununla birlikte adaletin kaynağı yöneticiler olduğunda, bağlılık ve vatandaşlık davranışları yöneticiye yönelik olarak oluşmaktadır (Cropanzano vd., 2001). Örgütsel adaletin kaynağı olarak çoğunlukla yöneticiler, örgütün kendisi ve çalışma arkadaşlarının ele alındığı görülmektedir (Cropanzano vd., 2001; Liao ve Rupp, 2005; Stinglhamber ve DeCremer, 2008). Rupp ve Spencer (2006) müşteri ve hizmet çalışanı arasındaki ilişkinin niteliği gereği, müşterilerin bu çalışanlar için adalet kaynağı olabildiğini tespit etmiştir. Çok odaklı adalet modelinden hareketle müşteriden kaynaklanan adalet ya da adaletsizlik algısı, duygusal emek gibi hizmet çalışanlarının müşterilerine karşı davranışlarını etkileyecektir.

2. DUYGUSAL EMEK

Hizmet örgütleri, çalışanlarının müşterilere doğru duygusal tepkiler vermelerini sağlayacak "davranış kuralları" tanımlamaktadırlar. Çalışanın gerçek duygularına rağmen bu kurallara uygun davranışlar sergilemesi de "duygusal emek" olarak tanımlanmaktadır (Ashforth ve Humphrey, 1993: 90). Duygusal emekle ilgili araştırmaların odak noktasını, bireylerin kendilerinden beklenen davranışı nasıl gösterdikleri, diğer bir ifadeyle davranış kurallarına nasıl uydukları oluşturmaktadır. Buna göre, çalışanlar yüzeysel davranış, derinlemesine davranış (Hochschild, 1979) ve samimi davranış olmak üzere üç yol izlemektedirler (Ashforth ve Humphrey, 1993; Diefendorff, Croyle ve Gosserand, 2005).

Yüzeysel davranış, çalışanın, o an hissetmese dahi kendisinden beklenen duyguları yüz ifadesi, jestleri ya da ses tonu gibi dış görünüşünde bazı değişiklikler yaparak hissediyormuş gibi yapması iken (Chu ve Murrmann, 2006; Ashforth ve Humphrey, 1993), *derinlemesine davranış*, bireyin davranış kuralları gereği sergilemesi gereken duyguları gerçekten hissetmeye çalışmasıdır (Ashforth ve Humphrey, 1993). Yüzeysel davranış, içsel duygular değiştirilmeden davranışların şekillendirilmesidir. Buna karşılık derinlemesine davranışta çalışanlar, davranış kurallarının gerektirdiği duyguları sergileyebilmek için içsel duygularını değiştirmeye çalışmaktadırlar (Grandey, 2003). Yüzeysel davranış sadece davranış kurallarına uymak ile ilgiliyken, derinlemesine davranışta bu kurallara uymanın ötesinde davranışın samimi görünmesi çabası vardır (Allen, Pugh, Grandey ve Groth, 2010). Ashforth ve Humphrey (1993), yüzeysel ve derinlemesine davranış şeklinde açıklanan kavramsal çerçevenin, bireyin kendisinden beklenen duyguyu doğal olarak ve içtenlikle yaşaması ve sergilemesi durumlarını içermediğini vurgulayarak, bu durumu (*samimi davranış*), duygusal emeğin üçüncü şekli olarak tanımlamaktadır.

Duygusal emek konusunda yapılan araştırmaların çoğu, yüzeysel davranış ve derinlemesine davranışa odaklanmışken, çalışanın gerçekte hissettiği duyguları yansıtması üzerinde pek durulmamıştır. Diefendorff vd., (2005)'a göre bu durumun bir nedeni işyerinde gerçekte hissedilen duyguların genellikle duygusal emekle ilişkilendirilen duygusal çelişki ve tükenmişlik gibi negatif etkilerle ilişkilendirilmemesi gereğidir. Diğer bir neden ise, gerçekte hissettiği duyguları yansıtan bir çalışanın, -müşteri hizmetlerinin kalite göstergesi olarak- müşterileri tarafından zaten muhtemelen samimi algılanacağıdır. Dolayısıyla, samimi davranış, hem müşteri hizmetleri kalitesi gibi örgütsel, hem de tükenmişlik gibi kişisel sonuçları itibarıyla problemlili bir konu olarak görülmemektedir. Kişiler arası adalet algısının, çalışanların duygusal emek davranışları üzerindeki etkilerinin incelendiği bu araştırmada da ele alınan duygusal emek davranışları yüzeysel davranış ve derinlemesine davranıştır. Çünkü bu araştırmada ele alınan konu, çalışanların müşteriye yansıtması gereken duygular ile gerçekte hissettikleri duygular arasında bir çelişki olması durumuna, çalışanların kişiler arası adalet algısının herhangi bir etkisinin olup olmadığı ve bu etkinin nasıl ortaya çıktığıdır.

Morris ve Feldman (1996) duygusal emeği, "çalışanın diğer bireylerle ilişkide olduğu süre içerisinde, örgütün kendisinden beklediği duyguları sergileyebilmek için harcadığı çaba, planlama ve kontrol düzeyi" olarak tanımlamaktadır (s. 987). Bu yaklaşım etkileşimci bir yaklaşım olup, bireyin duygusal davranışlarının içinde bulunduğu sosyal koşullardan etkileneneğine vurgu yapmaktadır. Duygusal emek sürecinde duygusal etkileşimin önemine dikkat çekilerek, ikili iletişimde alıcı konumundaki kişinin sözlü ya da sözsüz tepkilerinin çalışanın duygularını (Rafaeli ve Sutton, 1987; Rafaeli, 1989) ve duygusal emek davranışlarını (Grandey, Dickter ve Sin, 2004) etkileyebileceği belirtilmektedir. Duygusal etkileşim, gönderici ve alıcı arasındaki iletişimin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır ve bu iletişim sürecinde alıcı ya da hedef konumundaki kişinin geri besleme işlevi gören tepkileri çalışanın, iletişim sürecinin ikinci adımında yansıttığı duygularını zorlayabilmekte ve etkileyebilmektedir. Her ne kadar yönetim hizmet alışverişinin uygun ortamlarda gerçekleşmesinden sorumlu olsa da, çalışan-müşteri ilişkisinin niteliği, iki taraf arasındaki etkileşime göre belirlenmektedir (Rafaeli, 1989). Bu etkileşimci yaklaşımdan hareketle çalışanın hizmet sunarken tercih edeceği duygusal emek davranışının, müşteri ile ilişkisini adil ya da adaletsiz algılamasından etkilenmesi beklenebilir.

3. KİŞİLER ARASI ADALET VE DUYGUSAL EMEK İLİŞKİSİ

3. 1. Müşteri Kaynaklı Kişiler Arası Adalet ve Yüzeysel Davranış İlişkisi

Hizmet çalışanlarının müşterilerinden kaynaklanan adalet algılarının, onlara karşı tutum ve davranışlarını nasıl etkilediğinin anlaşılmasında yardımcı olabilecek teorilerden biri Weiss ve Cropanzano'nun (1996) 'duygusal olaylar teorisi' (affective events theory), diğeri ise 'adalet teorisi' (fairness theory) (Folger ve Cropanzano, 1998; 2001). Duygusal olaylar teorisine göre işte yaşanan pozitif ve negatif olaylar yani duygusal olaylar çalışanların davranışlarını yönlendiren duygusal tepkilere neden olmaktadır. Pozitif duygular yaratan olaylar, pozitif tutum ve davranışlara yol açarken, negatif duygulara neden olan olaylar olumsuz tutum ve davranışlar yaratmaktadır (Fisher ve Ashkanasy, 2000). Bu kapsamda, çalışanların kendilerine adaletsiz davranıldığını hissettiği durumlar 'duygusal olay' olarak görülmektedir ve adaletsizliğin çalışanlarda öfke duygusuna neden olduğu belirtilmektedir (Weiss, Suckow, Cropanzano, 1999; Krehbiel ve Cropanzano, 2000).

Benzer şekilde, adalet teorisi bireylerin, adaletsizliğin sorumlusu olan kişinin başka davranış alternatifleri olduğu halde adaletsiz davrandığını düşünmesi durumunda, bu durumu adaletsizlik olarak algılayacağını ve öfke yaşayacağını belirtmektedir (Folger, Cropanzano, Goldman, 2005: 234). Müşteriyi adalet kaynağı olarak ele

aldıkları çalışmalarında Rupp ve Spencer (2006) ve Spencer ve Rupp (2009) müşterilerin adaletsiz davranışlarının çalışanlarda öfke duygusuna yol açarak, daha fazla duygusal emek harcamalarına neden olduğunu tespit etmişlerdir. Öte yandan, çalışanların duygusal emek davranışları müşterilerin kendilerine yönelik adaletsiz davranışlarından olduğu kadar, çalışma arkadaşlarının maruz kaldığı adaletsizlikten de etkilenmektedir (Spencer ve Rupp, 2009).

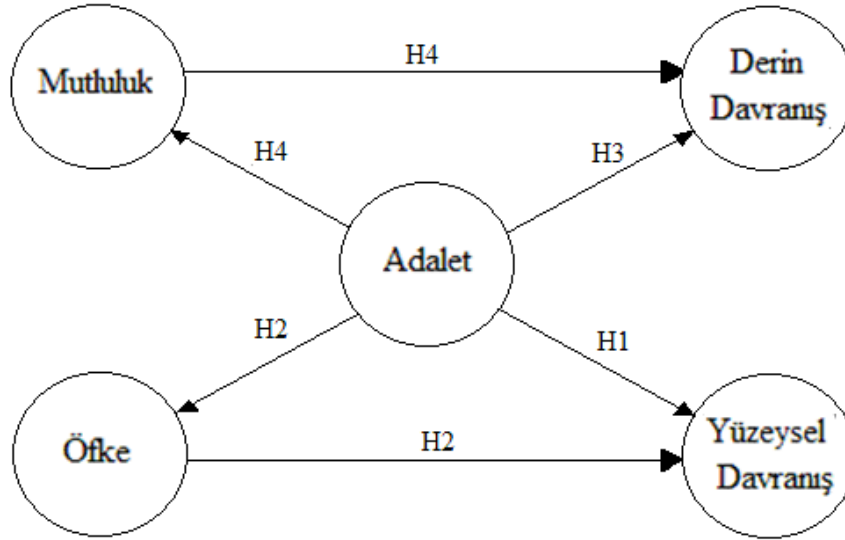
Adaletsiz davranışın çalışanda –öfke gibi- davranış kurallarının gerektirdiği duygulara zıt duygular yaratması, çalışanın bu kurallara uymasını zorlaştıracaktır (Morris ve Feldman, 1996; Grandey, 2000). Bu durumda çalışan, sadece yüz ve beden ifadelerini değiştirmek suretiyle davranış kurallarına uymayı tercih edecektir. Diğer bir ifadeyle müşterisi ile ilişkisini adaletsiz olarak algılayan çalışanın, gerçekte hissettiği duygularla davranış kurallarının gerektirdiği duygular arasındaki uyumsuzluk (duygusal çelişki) daha fazla olacağından, bu çalışan derinlemesine davranışa göre daha az çaba gerektiren (Grandey, 2000) yüzeysel davranış şekli tercih edecektir. Yapılan araştırmalarda bununla tutarlı olarak, çalışanların negatif duygularını gizlemeleri gerektiğinde yüzeysel davranış tercih ettikleri tespit edilmiştir (Diefendorff vd., 2005; Kim, 2008). Grandey, Tam ve Brauburger (2002) müşterilerin kötü davranışlarının çalışanda öfke yarattığını ve bu durumda olan çalışanların daha fazla rol yapmak durumunda kaldıklarını, diğer bir ifadeyle daha fazla yüzeysel davranışa başvurduklarını belirtmektedirler. Grandey vd. (2004) saldırgan bir müşteri karşısında çalışanların daha çok yüzeysel davranışa başvurduklarını belirtmektedirler. Rupp vd. (2008) müşteriden kaynaklanan adaletsizlik algısının çalışanların daha fazla yüzeysel davranışa başvurmasına neden olduğunu belirtmektedirler. Bu teori ve araştırma sonuçlarından hareketle hizmet çalışanlarının müşteri kaynaklı adaletsizlik algısının çalışanlarda öfke duygusuna neden olarak, daha fazla yüzeysel davranışa neden olması beklenmektedir.

3. 2. Müşteri Kaynaklı Kişiler Arası Adalet ve Derinlemesine Davranış İlişkisi

Duygusal olaylar teorisine göre çalışanın mutluluk gibi pozitif duygular yaşaması, işe ilişkin olumlu tutumlar geliştirmesine neden olmaktadır (Grandey vd., 2002) ve özellikle hizmet örgütlerinde müşteri ile etkileşim içinde olan çalışanların duyguları müşteri davranışlarından etkilenmektedir. Basch ve Fisher (1998) pozitif müşteri davranışlarının çalışanlarda mutluluk duygusuna neden olduğunu belirtmektedir. Çalışanda pozitif duygular yaratan bir olay, çalışanın davranış kurallarına uymasını daha kolaylaştıracaktır (Grandey, 2000: 103). Çünkü davranış kurallarının gerekleri ile çalışanın gerçek duyguları arasındaki uyumsuzluk azalacaktır. Diğer bir ifadeyle müşterisinin nazik ve saygın tavırlarından mutluluk duyan bir çalışan, örgütün kendisinden beklediği içten, güler yüzlü, nazik davranışları daha kolaylıkla hissederek (derinlemesine davranış) sergileyebilecektir. Buna ek olarak yüzeysel davranış, hizmet sunan çalışanın müşterisine karşı ilgisinin zayıf ya da güçlü olması durumlarının her ikisiyle de uyumludur (Ashforth, Humphrey, 1993, 93). Yani müşterisinin iyiliği ve memnuniyetini önemseseyse de önemsemese de, bir çalışan yüzeysel davranışa başvurabilir. Ancak derinlemesine davranış daha fazla ruhsal çaba gerektirmektedir ve bu nedenle de çalışanın müşterisine olan ilgisinin güçlü olması durumu ile daha uyumlu görülmektedir (Ashforth, Humphrey, 1993, 93). O halde müşterisini adil algılayan bir çalışanın, müşterisinin verilen hizmetten memnun olmasını önemseyerek daha samimi görünmek için derinlemesine davranış tercih etmesi beklenebilir. Müşteri kaynaklı adalet algısı ve duygusal emek ilişkisi araştırmalarında bugüne kadar ele alınan duygusal emek boyutu yüzeysel davranış olmuştur (Rupp ve Spencer, 2006; Rupp vd., 2008; Spencer ve Rupp, 2009). Buna karşılık, adalet algısı ve derinlemesine davranış boyutunu ele alan çalışmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle konunun yapılan araştırma bulgularıyla desteklenmesi mümkün olmamaktadır. Ancak gerek duygusal olaylar teorisi gerekse duygusal emek yaklaşımları, bu iki değişkenin ilişkilendirilebileceğine dair teorik destek sağlamaktadır.

3.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Hizmet sunan çalışanların davranışlarının, hizmet kalitesinin önemli bir belirleyicisi olması bu davranışları yönlendiren süreçlerin yapısal eşitlik modelleri ile incelenmesini önemli kılmaktadır. Bu nedenle çalışmada hizmet çalışanlarının duygusal emek davranışlarının bir öncüsü olarak müşteri kaynaklı adalet algısı ele alınarak, bu tür adalet algısının, çalışanların duygusal emek davranış tercihlerini nasıl etkilediğinin sorgulanmasına yönelik önerilen araştırma modeli Şekil 1'deki gibi verilmiştir. Şekil 1'de de görüldüğü gibi, Mutluluk ve Öfke gizil değişkenleri araştırma modelinde aracı değişken olarak yer almaktadır.



Şekil 1. Araştırma Modeli

Boyutlar arasında ilişkileri ortaya koyabilmek için geliştirilen hipotezler aşağıdaki gibidir:

Hipotez 1: Müşteri davranışlarını adaletsiz algılayan çalışanlar adil algılayanlara göre daha fazla yüzeysel davranış sergilemektedirler.

Hipotez 2: Öfke duygusu, kişiler arası adalet algısı ile yüzeysel davranış arasındaki ilişkide aracı rolü oynamaktadır.

Hipotez 3: Müşteri davranışlarını adil algılayan çalışanlar adaletsiz algılayanlara göre daha fazla derinlemesine davranış sergilemektedirler.

Hipotez 4: Mutluluk duygusu kişiler arası adalet algısı ile derinlemesine davranış arasındaki ilişkide aracı rolü oynamaktadır.

4. YÖNTEM

4.1. Örneklem

Araştırma çeşitli hizmet işletmelerinde müşteri ile yüz yüze iletişim içinde çalışan kişiler üzerinde yürütülmüştür. Turizm, kuaförlük, eczane, cafe-lokanta, fast-food, sağlık, satış gibi alanlarda faaliyet yürüten hizmet işletmelerinde çalışanlara yüz yüze görüşme yöntemiyle ulaşılmış ve toplam 220 katılımcıdan veri toplanmıştır.

Araştırmaya katılan çalışanların demografik özellikleri incelendiğinde, çoğunluğu erkek (%54,5) ve yaş açısından gençlerden oluşmaktadır (%70'i 18-32 yaş arası). Çalışanların mevcut hizmet işletmesindeki kıdemleri ve mesleki kıdemlerine bakıldığında, çoğunluğunun (%66) yeni ya da altı yıldır çalışanlardan oluştuğu görülmektedir. Eğitim açısından, çalışanların yarısı orta öğretim (%50,0) düzeyindedir. %18'i ilköğretim mezunu olup, meslek yüksekokulu mezunu oranı da ilköğretim mezunu oranı ile aynıdır.

4.2. Veri Toplama Araçları

Duygusal Emek Ölçeği: Araştırma kapsamındaki çalışanların duygusal emek davranışlarının belirlenebilmesi amacıyla Brotheridge ve Lee'nin (2003) Duygusal Emek Ölçeğinin, yüzeysel davranış ve derinlemesine davranış alt ölçekleri kullanılmıştır. Her bir boyutu ölçen 3 ifade olmak üzere toplam 6 ifadeden oluşan ölçek için cevaplayıcılardan müşterilerine hizmet sunarken tercih ettikleri davranış şeklini (1) "hiçbir zaman", (5) "daima" aralığında değerlendirmesi istenmiştir. "Göstermek zorunda olduğum duyguları gerçekten yaşamaya çalışırım" ve "müşterilerime hizmet sunarken gerçekte hissetmediğim duyguları hissediyormuş gibi yaparım" ifadeleri, ölçekte yer alan ifadelerdir.

Müşteri Kaynaklı Kişiler Arası Adalet Ölçeği: Müşteri kaynaklı kişiler arası adalet algılarının belirlenebilmesi için Colquitt (2001) tarafından geliştirilen dört boyutlu örgütsel adalet ölçeğinin 4 ifadeden oluşan kişiler arası adalet alt ölçeği kullanılmıştır. Müşteri kaynaklı adalet algısını ölçebilmek amacıyla ölçekte

yer alan ifadelerdeki “yöneticim” yerine “müşterilerim” ifadesine yer verilmiştir. “Müşterilerim bana nazik bir şekilde davranır”, “müşterilerim bana saygılı davranır”, bu ölçekte yer alan ifadelerdir. Ölçek 5’li Likert tipinde olup, (1) “Kesinlikle doğru değil”, (5) “ Kesinlikle doğru”yu ifade etmektedir.

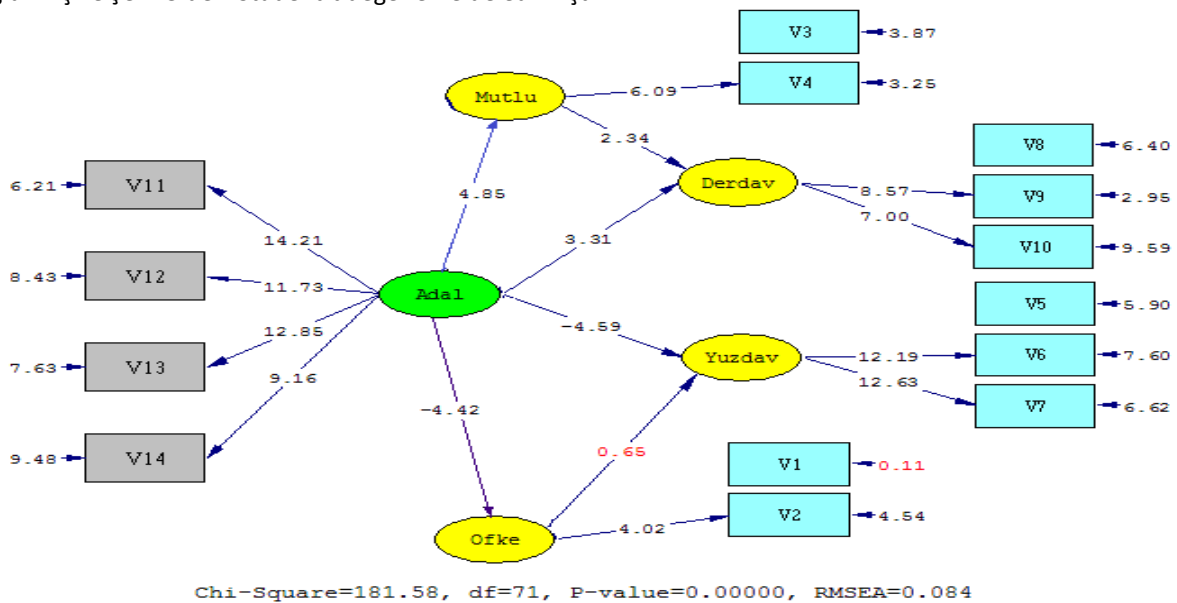
Kızgınlık ve Mutluluk: Temel duygu sınıflamalarında, olumlu, olumsuz ve nötr olmak üzere üç duygu grubu önerilmektedir. Mutluluk, umut, huzur, başarı gibi duygular olumlu; öfke, kızgınlık, ilgisiz olma gibi duygular olumsuz; sürpriz nötr bir duygu olarak değerlendirilmektedir (Danner, Snowdon ve Friesen, 2001: 808). Olumlu ve olumsuz yönden duyguları ölçmek için kabul edilen sınıflandırma dikkate alınmıştır. Spencer ve Rupp (2009) tarafından, Mattern, Bedwell ve Rupp (2004)’dan uyarlanan ve müşteriyle etkileşimde öfke ve suç’u ölçmek üzere cümle olarak 5’li likert ölçeğinde sunulan ifadelerden yararlanılmış; bu bağlamda mutluluk duygusu ve aynı grupta yer alan huzur duygusunu ölçmek üzere uyarlama yapılmıştır. Böylelikle, olumlu duyguları ifade eden mutluluk ve huzur duygusu ile olumsuz duyguları ifade eden öfke ve kızgınlık duygusu müşteriyle doğrudan teması olan çalışanlara, bu duyguları hissetme sıklıkları sorularak araştırılmıştır.

Faktörlere yönelik ölçeklerin güvenilirlikleri araştırılmış ve ölçekler güvenilir bulunmuştur. En yüksek güvenilirlik katsayısı Yüzeysel Davranış ölçeğinde elde edilmiş ve Cronbach α istatistiği 0.867 olarak hesaplanmıştır. Benzer şekilde Öfke ölçeği için 0.823, Adalet algısı için 0.810, Mutluluk için 0.801 olarak hesaplanmıştır. En düşük Cronbach α istatistiği 0.743 olarak Derinlemesine Davranış ölçeğinde hesaplanmıştır.

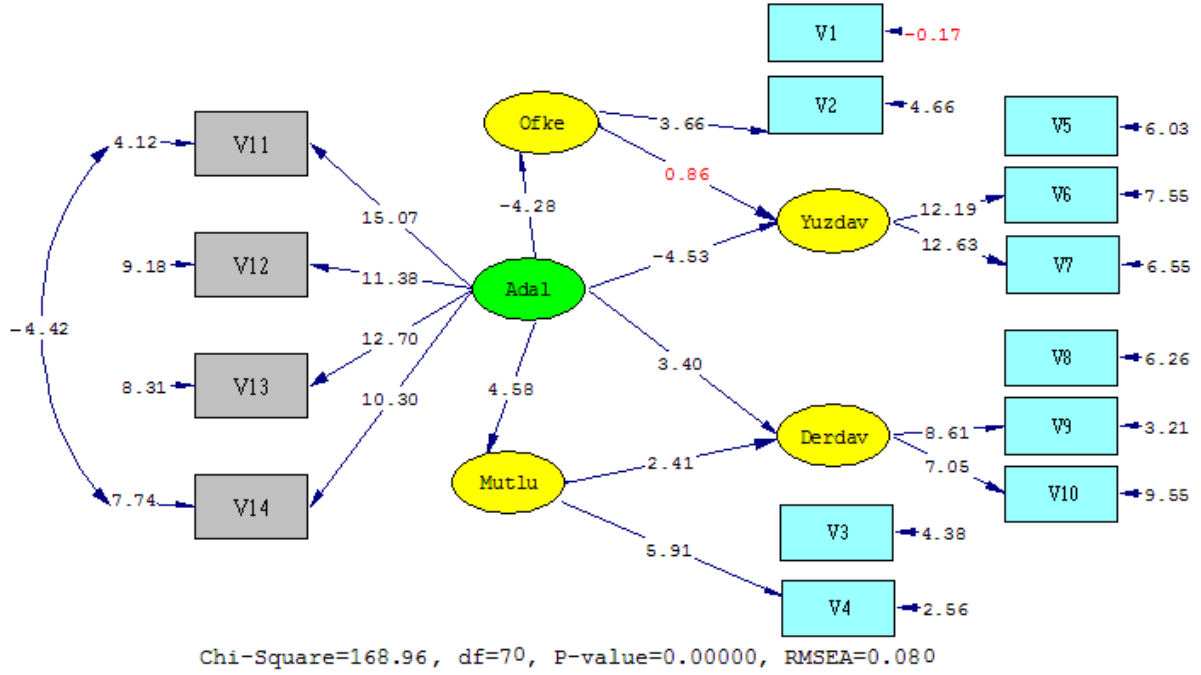
4.3. Bulgular

Faktörlere ilişkin ortalamalar Öfke=2,218; Mutluluk=3,711; Yüzeysel Davranış=2,668; Derinlemesine Davranış=3,271; Adalet=3.523 puan olarak hesaplanmıştır. İfadelerin 5’li Likertle ölçüldüğü dikkate alınır, en yüksek ortalamanın “Mutluluk” faktörüne ait olduğu, en düşük ortalamanın ise "öfke" faktöründe elde edildiği anlaşılmıştır. Bu sonuçlara göre işgörenler müşterilerle ilgilenirken mutluluk ya da huzur duygusunu daha yoğun hissetmektedirler. En az hissedilen duygu ise öfke ya da kızgınlık duygusu olarak belirlenmiştir. Bunun yanı sıra araştırma kapsamındaki hizmet çalışanlarının duygusal emek davranış tercihlerine bakıldığında, yüzeysel davranıştan çok derinlemesine davranışa başvurduklarını belirttikleri görülmektedir (Yüzeysel Davranış=2,668, Derinlemesine Davranış=3,271).

Araştırmanın hipotezleri yapısal eşitlik modeli ile araştırılmış ve değişkenler arasındaki ilişkiler Şekil 2’deki gibi elde edilmiştir. Modelin uyumu için $\chi^2/s.d.=2,557$ kabul edilebilir uyumu, RMSEA = 0.084 kabul edilemez uyumu göstermiştir. Şekil 2’ye göre Adalet algısı gizil değişkeninin V11 (Müşterilerim bana nazik bir şekilde davranır) ile V14 (Müşterilerim haksız eleştiri yapmaktan kaçınır) değişkenine yanıtlayıcıların verdikleri yanıtlara göre aynı algıyı ölçtükleri, diğer bir değişle V11 ile V14 değişkenlerinin algılanması aynı şekilde olmuştur. Bu iki değişken birimlerde aynı özelliği ölçmekte olduğundan ilgili değişkenlerde modifikasyona gidilmiş ve Şekil 3’deki Student-t değerleri elde edilmiştir.



Şekil 2. Yol analizi için kurgulanan modele ilişkin Student-t değerleri



Şekil 3. Modifikasyon Sonrası Yol analizi için kurgulanan modele ilişkin Student-t değerleri

Şekil 3'deki modelin uyum indeksleri incelendiğinde; $\chi^2/sd \leq 2.5$, $RMSEA \leq 0.08$, $GFI \geq 0.95$, ve $NFI \geq 0.90$ olduğu görülmüştür. Bu sonuçlara göre modelin kabul edilebilir düzeyde uyum değerleri verdiği söylenebilir. Elde edilen yapısal modelin kabul edilebilir uyum ölçüleri ve standart uyum ölçüleri Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1. Önerilen Modelin Uyum Değerleri ve Standart Uyum Ölçütleri

Uyum Ölçütleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Hesaplanan Model Ölçütleri	Uyum Özelliği
χ^2/sd	$0 \leq \chi^2/sd \leq 2$	$2 < \chi^2/sd \leq 3$	2,413	Modelin uyum kriteri
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,05 < RMSEA \leq 0,08$	0,080	Yaklaşık hataların ortalama karekökü
GFI	$0,95 \leq GFI \leq 1$	$0,90 \leq GFI < 0,95$	0,90	Kalıntılara dayanan uyum indeksi
CFI	$0,97 \leq CFI \leq 1$	$0,95 \leq CFI < 0,97$	0,95	Bağımsız modele dayanan uyum indeksleri
NFI	$0.95 \leq NFI \leq 1$	$0.90 \leq NFI < 0,95$	0,90	

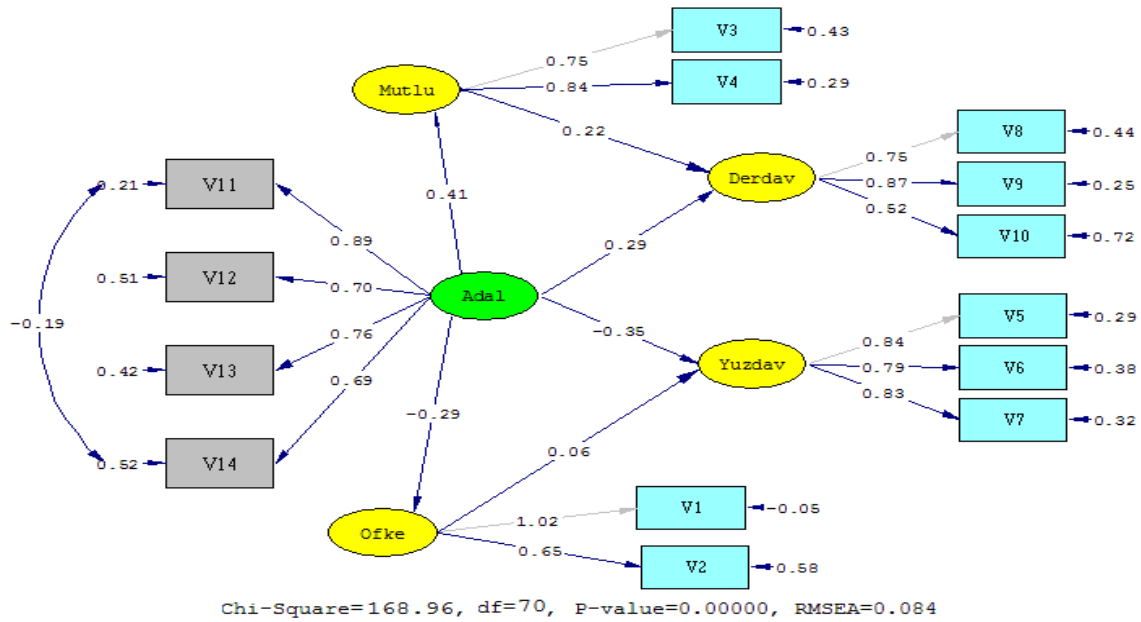
Kaynak: Bayram 2010; Yılmaz ve Çelik 2009

Şekil 3'e göre Student-t değerleri incelendiğinde Ofke (Öfke) gizil değişkeni ile Yuzdav (Yüzeysel Davranış) değişkeni arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Aynı zamanda Ofke (Öfke) gizil değişkeninin V1 "Müşterilerle ilgilenirken Öfke duygusunu hangi sıklıkla hissediyorsunuz?" sorusu Öfke gizil değişkeni ile ilişkili bulunmamıştır. Bu sonuçlar çerçevesinde araştırmanın hipotezlerinden Hipotez 2 doğrulanamamıştır. Ancak Adalet duygusu ile öfke gizil değişkenleri arasında ters yönlü anlamlı bir ilişkinin bulunduğu belirlenmiştir.

Modifikasyon sonucu değişkenler arasındaki ilişkilere yönelik yol grafiği Şekil 4'de verilmiştir. Adalet gizil değişkeni ile Mutlu (Mutluluk) gizil değişkeni arasında ilişki katsayısı 0.41, Dervav (derinlemesine davranış) arasında ise ilişki katsayısı 0.29 olarak tahmin edilmiştir. Adalet duygusundaki bir birimlik artış, çalışanların mutluluk duygusunda 0.41'lik ve derin davranış da ise 0.29'luk bir artışla etkilemektedir. İş görenlerin Mutluluk değişkeni ile Derin Davranış değişkeni arasında ilişki katsayısı 0.22 olarak tahmin edilmiştir. İş görenlerin Mutluluk duygusundaki bir birimlik artış, derin davranışlarında 0.22'lik bir artışla etkilemektedir. Bu katsayılar pozitif ve istatistiksel açıdan %5 anlam düzeyinde anlamlıdır. Bu istatistiksel sonuçlardan sonra işgörenlerin adalet algılamasındaki olumlu artışlar Mutluluk duygusunu ve Derin davranış algılamasında artışa neden

olmaktadır. Ayrıca mutluluk duygusundaki artışlar, derin davranışta artışa neden olduğundan adalet duygusu ile derin davranış arasında aracı değişken rolünü de üstlenmesine neden olmaktadır.

Adalet gizil değişkeni ile Öfke gizil değişkeni arasındaki ilişki katsayısı -0.29, Yüzeysel Davranış gizil değişkeni ile -0.35 olarak tahmin edilmiştir. Adalet gizil değişkeninde bir birimlik artış, Öfke duygusu ve Yüzeysel Davranış değişkenlerini sırayla 0,29'lük ve 0.35' lik bir azalışla etkilemektedir. Bu katsayılar negatif ve istatistiksel açıdan %5 anlam düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Öfke gizil değişkeni ile yüzeysel davranış değişkenleri arasındaki ilişki katsayısı 0.06 olarak hesaplanmış ancak bu ilişki katsayısı istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. Dolayısıyla Öfke duygusu, Adalet algısı ile Yüzeysel Davranış arasında aracı değişken rolünü üstlenmediği şeklinde yorum yapılabilmektedir.



Şekil 4. Modifikasyon Sonrası Yol analizi için kurgulanan modele ilişkin ilişki grafiği

Araştırmanın Hipotez 2 nin dışındaki hipotezleri doğrulanmış ve kabul edilmiştir. Buna göre;

- Müşteri davranışlarında adalet algısı ile yüzeysel davranış sergileme arasında ters yönde anlamlı bir ilişki belirlenmiştir. Adalet algısı yüksek olan çalışanların Yüzeysel davranış algısının düşük olduğu söylenebilir.
- Müşteri davranışlarında adalet algısı ile öfke duygusu arasında ters yönlü anlamlı ilişki olmasına rağmen, öfke duygusu ile yüzeysel davranış arasındaki ilişki anlamlı bulunmadığından öfke gizil değişkeninin aracı değişken olma özelliği kanıtlanamamıştır. Dolayısıyla öfke duygusu, kişiler arası adalet algısı ile yüzeysel davranış arasındaki ilişkide aracı rolü oynamamaktadır.
- Müşteri davranışlarında adalet algısı ile derinlemesine davranış sergileme arasında aynı yönde anlamlı bir ilişki belirlenmiştir. Adalet algısı yüksek olan çalışanların derinlemesine davranış algısının da yüksek olduğu söylenebilir. Bu durumda, müşteri davranışlarını adil algılayan çalışanların, adaletsiz algılayanlara göre daha fazla derinlemesine davranış sergiledikleri söylenebilir.
- Müşteri davranışlarında adalet algısı mutluluk gizil değişkeni arasında aynı yönde anlamlı bir ilişki bulunmuş ve benzer şekilde mutluluk gizil değişkeni ile derin davranış arasında da aynı yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. Dolayısıyla mutluluk duygusunun kişiler arası adalet algısı ile derinlemesine davranış arasındaki ilişkide aracı rolü oynamakta olduğu söylenebilir.

5. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Bu araştırmada, müşteri kaynaklı adalet algısının, çalışanların müşterilere karşı davranış şekillerini etkilediğinin tespit edilmiş olması, çok odaklı adalet modelini desteklemektedir. Buna göre çalışanların adalet ya da adaletsizliğe karşı tepkileri, bu duruma neden olduğuna inandıkları kaynağa yönelmektedir (Cropanzano vd., 2001; Rupp ve Cropanzano, 2002; Lavelle vd., 2007). Daha önceki çalışmalarda adalet kaynağı olarak yöneticiler, örgüt ve çalışma arkadaşlarının ele alınmasına karşılık (Cropanzano vd., 2001; Liao ve Rupp, 2005; Stinglhamber ve DeCremer, 2008), müşteriler bir adalet kaynağı olarak son yıllarda değerlendirilmiştir (Rupp ve Spencer, 2006; Rupp vd., 2008; Spencer ve Rupp, 2009). Bu çalışmada müşterilerden kaynaklanan adalet

algısının, çalışanların duygusal emek davranış tercihlerini etkilediği tespit edilmiştir. Bu sonuç, çok odaklı adalet modelinin hizmet çalışanları için müşterilere de uygulanabileceğini göstermesi açısından önemli görülebilir.

Araştırma aynı zamanda kişiler arası adalet algısının görev performansı, üretkenlik karşıtı davranışlar (Colquitt, Scott, Judge ve Shaw, 2006), sapkın davranışlar (Colquitt vd., 2001), firma tatmini (Maxham ve Netemeyer, 2002) ve yönetici tatmini sağlayarak çalışan bağlılığı (Simons ve Roberson, 2003) gibi etkilerine bir yenisinin daha (duygusal emek davranışı) eklenebileceğine dair kanıt sunmuş olmaktadır. Müşterilerini adil algılayan çalışanlar müşterilerine samimi görünebilmek için daha fazla derinlemesine davranış sergilemeyi tercih ederken, adaletsizlik algısı çalışanlarda daha fazla yüzeysel davranışa neden olmaktadır. Bu da hizmet çalışanlarının müşteri kaynaklı kişiler arası adalet algılarının, tercih ettikleri duygusal emek davranışını etkilediğini göstermektedir. Bu sonuç aynı zamanda örgütsel ve yönetsel uygulamaların hizmet çalışanlarının tutum ve davranışları üzerindeki etkilerinin değerlendirilmesinde, bu çalışanların müşteri ile etkileşimlerinin de dikkate alınması gereğine işaret etmektedir.

Araştırmada elde edilen bir diğer sonuç da mutluluk duygusunun müşteri kaynaklı adalet algısı ile derinlemesine davranış arasında aracı rolü oynamasıdır. Bu sonuç, işte yaşanan pozitif olayların çalışanlarda pozitif duygular yaratarak pozitif tutum ve davranışlara neden olduğunu vurgulayan duygusal olaylar teorisine ampirik destek sağlamaktadır. Bunun yanı sıra müşteri kaynaklı adalet algısının hizmet çalışanlarında neden daha samimi hizmet sunma çabası yarattığı da kısmen açıklanmış olmaktadır. Diğer bir ifadeyle, mutluluk duygusunun, hizmet çalışanlarının kendilerine adil davranan müşterilerine karşı daha samimi hizmet sunma çabasının nedenlerinden biri olduğu görülmüştür.

Ancak beklenenin aksine araştırmada ele alınan öfke duygusunun, müşteri adaletsizliği ve yüzeysel davranış arasında aracı rolü oynamadığı görülmüştür. Bununla birlikte elde edilen sonuçlara göre adaletsizliğin çalışanlarda öfke gibi negatif duygulara neden olduğunu belirten daha önceki araştırmalarla tutarlı olarak (Mikula, Scherer ve Athenstaedt, 1998; Weiss vd., 1999; Krehbiel ve Cropanzano, 2000; Chebat ve Slusarczyk, 2005) müşteri kaynaklı adaletsizlik algısı çalışanlarda öfke duygusuna neden olmaktadır. Aynı zamanda müşteri davranışlarını adaletsiz algılayan çalışanlar daha fazla yüzeysel davranışa başvurumaktadırlar. Ancak adaletsizliğin yüzeysel davranış yaratması süreci öfke duygusunun aracılığıyla olmamaktadır. Öfke duygusu hizmet çalışanlarında yüzeysel davranış tercihi yaratmamaktadır. Oysa ki müşterisinin adaletsiz davranışı karşısında öfke duyan bir çalışanın, müşterisine güler yüzlü ve nazik bir hizmet sunabilmesi için, sadece yüz ve beden ifadelerini değiştirmek suretiyle hizmet vermeyi tercih etmesi beklenmekteydi. Buna karşılık elde edilen sonuç, adalet algısının öfke ve yüzeysel davranış üzerindeki etkisinin birbirinden bağımsız olduğu yönünde olmuştur. Bu sonuç Rupp ve Spencer (2006) ile Spencer ve Rupp (2009) tarafından elde edilen sonuçlarla tezatlık gösterirken, Rupp vd.'nin (2008) sonuçlarıyla tutarlılık göstermektedir. Rupp vd. (2008) öfke duygusunun adalet ve yüzeysel davranış arasındaki ilişkide aracı etkiye sahip olmaması sonucunu, duygu düzenleme teorisi (Gross, 1998) ile açıklamaktadır. Buna göre bireylerin bir olay karşısında hissettikleri duygular ile dışa vurdukları duygusal tepkiler, farklı duygu düzenleme süreçleri sonucunda oluşmaktadır. Yani bir olay karşısında birey iki aşamalı değerlendirme süreci izlemektedir. İlk aşamada olayın kendi iyiliği için anlamını değerlendirmektedir. İkinci aşamada ise olayın geliştiği şartları değerlendirmektedir (örneğin, alternatif bir durum kendisine daha az mı zarar verirdi? Zarar veren kişi bundan kaçınılabilir miydi? Sorumlu kişi daha etik davranabilir miydi?). Bu iki aşamalı değerlendirme sürecinin sonucu içsel duyguları olduğu kadar dışa vurulan duygusal tepkileri de belirlemektedir. Dolayısıyla bu araştırmada elde edilen sonucun da desteklediği gibi, öfke (içsel duygu) ve yüzeysel davranış (dışa vurulan duygusal tepki) adaletin birbirinden farklı bağımlı değişkenleri olarak ele almak anlamlı hale gelmektedir. Çünkü, müşteri kaynaklı adaletsizliğin, öfke ve yüzeysel davranışa yol açmasında bireylerin kullandıkları duygusal düzenleme süreçleri farklı olabilmektedir.

Müşteri kaynaklı adalet algısı ve duygusal emek ilişkisini araştıran daha önceki araştırmaların bir kısmı, müşterileriyle telefonla iletişim içindeki hizmet çalışanları üzerinde uygulanmış (Rupp ve Spencer, 2006; Rupp vd., 2008) ve yazarlar tarafından bulgularının geçerliliğinin, müşterilerle yüz-yüze iletişim içindeki hizmet personeli üzerinde de test edilmesi önerilmiştir (Rupp ve Spencer, 2006). Hizmet karşılaşmalarındaki çalışan-müşteri etkileşimi analiz edilirken, görsel konuların (beden dili gibi) bu etkileşimdeki rolü açısından bu durum önemli görülebilir. Bu açıdan müşterilerle telefonla değil yüz-yüze iletişim içinde bulunan hizmet personeli üzerinde yürütülmüş olması nedeniyle bu araştırma, daha önceki araştırmaların kısıtlarından birini ortadan kaldırarak konuyu ele almıştır.

Bu araştırmada elde edilen sonuçlardan yola çıkılarak hizmet çalışanlarının, müşterilerin adil ya da adaletsiz davranışlarından etkilendikleri ve bunu hizmet davranışlarına yansıtıktıkları söylenebilir. Bu sonuç özellikle hizmet örgütlerindeki yöneticilerin, bu çalışanlara yönelik karar ve uygulamalarında dikkate almaları gereken bir konuya işaret etmektedir. Müşteri ile bire bir iletişim içinde olan çalışanlar diğer çalışanlardan farklı olarak, yerine getirmeleri gereken görevlerinin yanı sıra müşterilerin tepkileriyle başa çıkmaya çalışmaktadırlar. Bu alışanların örgüt tarafından belirlenen davranış kurallarına uyma çabası, hizmet örgütlerindeki yöneticiler tarafından değerlendirilmesi gereken bir konudur. Böylelikle bu çalışanların müşteri kaynaklı adaletsizlik sonucu yaşadıkları olumsuz duygular ve harcayacakları duygusal çaba bir ölçüde telafi edilmiş olabilecektir.

KAYNAKÇA

Ambrose, M., Hess, R. L. ve Ganesan, S. (2007), The Relationship Between Justice and Attitudes: An Examination of Justice Effects on Event and System-Related Attitudes, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 103, 21-36.

Allen, J. A., Pugh, S. D., Grandey, A. A. ve Groth, M. (2010), Following Display Rules in Good or Bad Faith?: Customer Orientation as a Moderator of the Display Rule-Emotional Labor Relationship, *Human Performance*, Vol. 23, No. 2, 101-115.

Ashforth, B. E. ve Humphrey, R. H. (1993), Emotional Labor in Service Roles: The Influence of Identity, *The Academy of Management Review*, 18, 1, 88-115.

Basch, J. ve Fisher, C. D. (1998), Affective events - emotions matrix: a classification of work events and associated emotions, *School of Business Discussion Paper*, Paper No. 65.

Bayram, N. (2010), *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş. Amos Uygulamaları. Ezgi Kitabevi. Bursa.*

Blakely G., L., Andrews, M., C. ve Moorman, R. H. (2005), The Moderating Effects of Equity Sensivity on the Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors, *Journal of Business and Psychology*, Vol. 20, No.2, 259-273.

Bowen, D. E., Siehl, C. ve Schneider, B. (1989), A Framework for Analyzing Customer Service Orientations in Manufacturing, *Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 1, 75-95.

Brotheridge, C. M. ve Lee, R. T. (2003), Development and Validation of the Emotional Labour Scale, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 365-379.

Chebat, J., Slusarczyk, W. (2005), How Emotions Mediate The Effects Of Perceived Justice On Loyalty İn Service Recovery Situations: An Empirical Study, *Journal of Business Research*, Vol. 58, 664– 673

Chu, K. H. ve Murrmann, S. K. (2006), Development and Validation of the Hospitality Emotional Labor Scale, *Tourism Management*, 27, 1181-1191.

Colquitt, J. A. (2001), On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of A Measure, *Journal of Applied Psychology*. Vol. 86, No. 3, 386-400.

Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H. ve Ng, K. Y. (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.

Colquitt, J. A., Greenberg, J. ve Scott, B. A. (2005), *Organizational Justice: Where Do We Stand?*, J. Greenberg ve J. A. Colquitt (Der.), *Handbook of Organizational Justice: 589-619*, Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers, USA.

Colquitt, J. A., Scott, B. A. Judge, T. A. ve Shaw, J. C. (2006), Justice and Personality: Using Integrative Theories to Derive Moderators of Justice Effects, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 100, 110–127

Cropanzano, R., Byrne Z. S., Bobocel R. D., Rupp D. E. (2001), Morale Virtues, Fairness Heuristics, Social Entities, and Other Denizens of Organizational Justice, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 58, 164-209.

Danner, D.D, Snowdon, D.A, Friesen, W.V. (2001), Positive Emotions in Early Life and Longevity: Findings from the Nun Study, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.80, No.5, 804-813.

Diefendorff, J. M., Croyle, M. H., Gosserand, R. H. (2005), The Dimensionality and Antecedents of Emotional Labor Strategies, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 66, 339-257.

- Fisher, C. D. ve Ashkanasy, N. M. (2000), The Emerging Role of Emotions in Work Life: An Introduction, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 21, No. 2, 123-129.
- Folger, R. ve Cropanzano, R. (1998), *Organizational Justice and Human Resource Management*, Sage Publications Inc., USA.
- Folger, R. ve Cropanzano R. (2001), *Fairness Theory: Justice as Accountability*, J. Greenberg, ve R. Cropanzano (Der.) *Advances in Organizational Justice: 1-55*, Stanford University Press, California.
- Folger, R., Cropanzano, R. ve Goldman, B. (2005), What is the Relationship between Justice and Mortality, J. Greenberg ve J. A. Colquitt (Der.), *Handbook of Organizational Justice: 215-245*, Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers, USA.
- Grandey, A. 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. A. (2003), When "The Show Must Go On": Surface Acting and Deep Acting as Determinants of Emotional Exhaustion and Peer-Rated Service Delivery, *The Academy of Management Journal*, 46, 1, 86-96.
- Grandey, A. A., Dickter, D. N. ve Sin, H. (2004), The Customer is not Always Right: Customer Aggression and Emotion Regulation of Service Employees, *Journal of Organizational Behavior*, 25, 1-22.
- Grandey, A. A., Tam, A. P. ve Brauburger, A. L. (2002), Affective States and Traits in the Workplace: Diary and Survey Data From Young Workers, *Motivation and Emotion*, Vol. 26, No. 1, 31-55.
- Greenberg, J. (1993), The Social Side of Fairness: Interpersonal and Informational Classes of Organizational Justice, R. Cropanzano (Der.), *Justice in the Workplace: Approaching Fairness in Human Resource Management: 79-103*, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, New Jersey.
- Gross, J. (1998), The Emerging Field of Emotion Regulation: An Integrative Review. *Review of General Psychology*, 2, 271-299.
- Hochschild, A. R. (1979), Emotion Work, Feeling Rules, and Social Structure, *The American Journal of Sociology*, Vol. 85, No. 3, 551-575.
- Kim, H. J. (2008), Hotel Service Providers' Emotional Labor: The Antecedents and Effects on Burnout, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 27, 151-161.
- Krehbiel P. J. ve Cropanzano, R. (2000), Procedural Justice, Outcome Favorability and Emotion, *Social Justice Research*, Vol. 13, No. 4, 339-360.
- Lavelle, J. J., Rupp, D. E. ve 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.
- Liao, H. ve Rupp, D. E. (2005), The Impact of Justice Climate and Justice Orientation on Work Outcomes: A Cross-Level Multifoci Framework, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 90, No. 2, 242-256.
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B., M., ve Taylor M. S. (2000), Integrating Justice And Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures And Treatment On Work Relationships, *Academy of Management Journal*, Vol.43, Iss. 4, 738-748.
- Maxham III, J. G. ve Netemeyer, R. G. (2002), Modeling Customer Perceptions of Complaint Handling Over Time: The Effects of Perceived Justice on Satisfaction and Intent, *Journal of Retailing*, Vol. 78, 239-252.
- 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.

Mikula, G., Scherer, K. R., Athenstaedt, U. (1998), The Role of Injustice in the Elicitation of Differential Emotional Reactions, *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol. 24, No. 7, 769-783.

Moorman, R. H. (1991), Relationship Between Organizational Justice And Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perception Influence Employee Citizenship?, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 76, No. 6, 845-855.

Moorman, R. H., Blakely, G., L. ve Niehoff, B. (1998), Does Perceived Organizational Support Mediate the Relationship Between Procedural Justice and Organizational Citizenship Behavior?, *Academy of Management Journal*, Vol. 41, No. 3, 351-357.

Morris, J. A. ve Feldman, D. C. (1996), The Dimensions, Antecedents, and Consequences of Emotional Labor, *Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 4, 986-1010.

Nauman, S., E., Bies, R., J. ve Martin, C., L. (1995), The Roles of Organizational Support and Justice During a Layoff, *Academy of Management Journal*, [Special issue], 89-95.

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.

Pfeffer, J. ve Langton, N. (1993), The Effect of Wage Dispersion on Satisfaction, Productivity and Working Collaboratively: Evidence from College and University Faculty, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 38, No.3, 382-408.

Pugh, S. D. (2001), Service with a Smile: Emotional Contagion in the Service Encounter, *The Academy of Management Journal*, 44, 5, 1018-1027.

Rafaeli, A. (1989), When Cashiers Meet Customers: An Analysis of the Role of Supermarket Cashiers, *Academy of Management Journal*, Vol. 32, No. 2, 245-273.

Rafaeli, A. ve Sutton, R. I. (1987), Expression of Emotion as Part of the Work Role, *Academy of Management Review*, Vol. 12, No. 1, 23-37.

Rupp, D. E. ve Cropanzano, R. (2002), The Mediating Effects of Social Exchange Relationships in Predicting Workplace Outcomes from Multifoci Organizational Justice, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 89, 925-946.

Rupp, D. E., McCance, A. S., Spencer, S. ve Sonntag, K. (2008), Customer (In)Justice and Emotional Labor: The Role of Perspective Taking, Anger, and Emotional Regulation, *Journal of Management*, Vol. 34, No. 5, 903-924.

Rupp, D. E. ve 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.

Simons, T., Roberson, Q. (2003), Why Managers Should Care About Fairness: The Effects of Aggregate Justice Perceptions on Organizational Outcomes, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, No. 3, 432-443.

Skarlicki, D. P. ve Folger, R. (1997), Retaliation in the Workplace: The Roles of Distributive, Procedural, and Interactional Justice, [Journal of Applied Psychology](#), Vol. 82, Iss. 3, 434-443.

Spencer, S. ve Rupp, D. E. (2009), Angry, Guilty, and Conflicted: Injustice Toward Coworkers Heightens Emotional Labor Through Cognitive and Emotional Mechanisms, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 94, No. 2, 429-444.

Stinglhamber, F., De Cremer, D. (2008), Co-Workers' Justice Judgments, Own Justice Judgments and Employee Commitment: A Multi-Foci Approach, *Psychologica Belgica*, Vol. 48, Iss. 2&3, 197-218.

Tang, T. L. ve Sarsfield-Baldwin L. J. (1996), Distributive and Procedural Justice as Related to Satisfaction and Commitment, *Advanced Management Journal*, Vol.61, No.3, 25-32.

Viswesvaran, C. ve Ones, D. S. (2002), Examining the Construct of Organizational Justice: A Meta Analytic Evolution of Relations With Work Attitudes And Behaviors, *Journal of Business Ethics*, Vol. 38, No.3, 193-204.

Weiss, H. M. ve Cropanzano, R. (1996), Affective Events Theory: A Theoretical Discussion of the Structure, Causes, and Consequences of Affective Experiences at Work, L. L. Cummings and B. M. Staw (eds.), *Research in Organizational Behavior*, 18: 1-74. Greenwich, CT: JAI Press.

Weiss, H. M., Suckow, K., Cropanzano, R. (1999), Effects of Justice Conditions on Discrete Emotions, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 84, Iss. 5, 786-794.

Yılmaz, V., Çelik, H., E. (2009), Lisrel ile Yapısal Eşitlik Modellemesi-1, Pegem Akademi Yayınları, Ankara.

Yürür, S. (2008), Örgütsel adalet ile iş tatmini ve çalışanların bireysel özellikleri arasındaki ilişkilerin analizine yönelik bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*. 13(2): 295-312.