



## İŞGÖRENLERİN ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARININ İŞ TATMİNİ ÜZERİNE ETKİSİ VE BİR UYGULAMA ÖRNEĞİ

### EMPLOYEES' ORGANIZATIONAL JUSTICE PERCEPTION'S IMPACT ON JOB SATISFACTION AND AN APPLICATION CASE

Burçin Cevdet ÇETİNSÖZ<sup>1</sup>, Mithat TURHAN<sup>2</sup>

#### ÖZ

*Bu araştırma, Alanya ilçesinde bulunan her şey dahil sistemiyle çalışan beş yıldızlı otellerdeki iş görenlerin örgütsel adalet algılarının iş tatminleri üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla yapılmıştır. Araştırmanın örneklem grubunu Alanya ilçesinde her şey dahil sistemini uygulayan 5 yıldızlı otellerin Haziran- Eylül ayları arasındaki çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmada kolayda örneklem yöntemi uygulanmıştır. Uygulama için veri toplama aracı olarak örgütsel adalet ve Minnesota iş tatmini ölçeklerini içeren anketler kullanılmış olup elde edilen verilerin analizinde faktör analizi, güvenirlik analizi, aritmetik ortalama, standart sapma, Pearson korelasyon analizi ve regresyon analizi gibi istatistiksel tekniklerden yararlanılmıştır. Alanya'da beş yıldızlı otellerde çalışan 209 personel üzerinde gerçekleştirilen araştırmanın sonucunda dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adaletin iş tatmini üzerinde herhangi bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir.*

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Adalet, İş Tatmini, Her Şey Dahil Sistem, Otel, Alanya.

#### ABSTRACT

*This study aims to investigate the relationship between the organizational justice perception and job satisfaction of the employees those who work in all-inclusive five star hotels in Alanya district. The sample group in the study consists of the employees who work between the period June and September in all-inclusive five star hotels in Alanya. Convenience sampling method has been applied in the study. Factor analysis, reliability analysis, arithmetic mean and median, standart deviation, Pearson Correlation Coefficient and Regression Analysis are used as statistical methods for data processing. As a result of the survey of 209 employees which was conducted with this purpose in five-stars hotels in*

<sup>1</sup> Doç. Dr. Burçin Cevdet ÇETİNSÖZ, Mersin Üniversitesi, Silifke Uygulamalı Teknoloji ve İşletmecilik Yüksekokulu, İşletme Bilgi Yönetimi Bölümü, cetinsoz@mersin.edu.tr

<sup>2</sup> Öğr. Gör. Dr. Mithat TURHAN, Mersin Üniversitesi, Silifke Uygulamalı Teknoloji ve İşletmecilik Yüksekokulu, İşletme Bilgi Yönetimi Bölümü, mithatt@mersin.edu.tr

*Alanya, it has been concluded that distributional, procedural and interaction justice perception has no effect on job satisfaction.*

**Keywords: Organizational Justice, Job Satisfaction, All Inclusive System, Hotel, Alanya**

## 1. GİRİŞ

Adalet algısının çalışanların ücretlendirilmesi ve elde edecekleri diğer kazanımların belirlenmesinde verilecek kararların etkinliğinde önemli rol oynadığı ifade edilmektedir. Diğer taraftan adalet algısının iş görenlerin tutumlarını ve mensubu oldukları örgütlere karşı göstermiş oldukları davranışları da etkilediği kabul edilmektedir (Restubog vd., 2009: 167).

İş tatmininin ise çalışanların işlerine karşı olan tutum ve davranışlarının anlaşılmasında, işe devamsızlık, işin sabote edilmesi, işten ayrılma niyetinin nedenlerinin anlaşılması ile ilgilenen yönetici ve araştırmacıların ilgisini çekmesi nedeni ile örgütler tarafında arzu edilen davranışların gösterilmesinin sağlanmasında önem arz etmekte olduğu işaret edilmektedir. İş tatmini kavramı örgütsel psikoloji, sosyal psikoloji ve örgütsel davranış literatüründe en fazla araştırılan konuların başında gelmektedir (Spagnoli vd., 2012: 609).

İş görenlerin, çalışmış oldukları iş yerlerinde adil ücretlendirme ve adil terfi imkânlarının olduğunu algılamaları ve hissetmeleri yaptıkları işten tatmin olmaları sonucunu doğuracaktır (Robbins, 1998: 152). İş tatmininin oluşmasında yönetim uygulamaları ve örgütsel iklimden duyulan tatminin büyük etkisi olduğu ifade edilmektedir. Yöneticinin çalışan ile olan ilişkisi iş tatminini önemli ölçüde etkilemektedir. Yapılan araştırmalarda çalışan ile yakından ilgilenilmesi, geri bildirimde bulunulması, çalışanın davranışlarının onaylanması iş tatminini arttırdığını ortaya koymaktadır (Brown ve Peterson, 1993: 65-66).

Literatürde iş tatmini ve örgütsel adalet arasındaki ilişkilerin ortaya konulmasına yönelik yapılan araştırmaların sınırlı olduğu görülmekte olup yapılan bu çalışma Türkiye’de turizm sektöründe her şey dahil pansiyon sistemini uygulayan beş yıldızlı otellere ilişkin ilk çalışma özelliğine sahiptir. Makalenin amacı, Alanya ilçesinde bulunan her şey dâhil pansiyon sistemiyle beş yıldızlı otellerde çalışan iş görenlerin örgütsel adalet algılarının iş tatminleri üzerindeki etkisini ortaya koymaktır. Bu çerçevede takip eden bölümde örgütsel adalet kavramı ve iş tatmini ile ilgili bilgiler verilecek ardından araştırma konusu ile ilgili toplanan verilerin analiz sonuçlarına yer verilerek önerilerde bulunulacaktır.

## 2. ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI

Örgütsel adalet kavramı Greenberg (1992) tarafından bireylerin iş yerlerindeki uygulama ve düzenlemeler ile ilgili adalet unsurunu tanımlayan ve açıklayan bir alan olarak tanımlanmaktadır. Bu çerçevede çalışanların karşı karşıya kaldığı farklı adalet boyutları ile adaletsizliklere tepkisel (reaktif) ve önlemsel (proaktif) şekilde cevap vereceklerine odaklanmaktadır (Greenberg ve Bies, 1992: 434). Örgüt içindeki uygulamalar örgütteki ödül ve ceza dağıtımının yanı sıra örgütteki kuralları ve bu kuralların uygulama şekli ve bireyler arasındaki etkileşimler, örgütsel adalet kavramının temelini oluşturmaktadır (Özdevecioğlu, 2003: 78).

Örgütsel adalet; örgütsel karar ve uygulamaların çalışanların algıları üzerinde yaratmış olduğu etkilerin sonucu şeklinde de ifade edilebilmektedir. Örgütsel karar ve uygulamalar olarak örgütün ödül dağıtım kararları, yetki ve sorumluluk devirleri, çalışanların karar alma süreçlerine dahil edilmesi ile ilgili uygulamalar örgütsel karar ve uygulamalara örnek olarak gösterilebilir (aktaran İçerli, 2010: 69). Örgütsel adaleti sınıflandırmak için literatürde kullanılan en yaygın sınıflandırma biçimi dağıtımsal adalet, prosedürel (işlemsel) adalet ve etkileşimsel adalet şeklinde yapılan sınıflandırmadır. Yapılan bu çalışmada da örgütsel adaletin boyutları dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet boyutları şeklinde ele alınmaktadır.

### **2.1. Dağıtımsal Adalet**

Dağıtımsal adalet kavramı örgüt tarafından dağıtılan kaynakların adil dağıtılıp dağıtılmadığını ifade etmekte olup (Andrews ve Kacmar, 2001: 349; Melkonian vd., 2011: 812) grubun ya da bireylerin aldıkları ödüllerin ya da çıktılarının adilliği ile ilgili değerlendirmelere dayanmaktadır. Bu kapsamda çalışanların elde ettiği kazanımlara örnek olarak ücretler, terfiler, ikramiyeler ve ödüller verilebilir (aktaran Taner vd., 2015: 182). Çalışanların elde ettikleri kazanımların ortaya koymuş oldukları çabanın karşılığını bulmadığını düşünmeleri durumunda iş görenlerin dağıtımsal adalet algılarının sarsılacağı diğer taraftan çalışanların elde ettikleri kazanımların ortaya konulan çabanın karşılığını bulduğunu düşünmeleri durumunda ise dağıtımsal adalet algısının olumlu yönde pekişeceği ifade edilebilir.

### **2.2. İşlemsel (Prosedürel) Adalet**

İşlemsel adaleti kavramı Thibaut ile Walker'ın ve Leventhal, Karuza ve Fry'ın dağıtım tercihi teorisine dayanmakta olup örgütsel adalet literatürüne girmiştir. İşlemsel adalet boyutunda alınan kararların ve karar alma süreçlerinin, alınan kararlarda kullanılan prosedürlerin çalışanlar tarafından ne kadar adil olduğuna yönelik algılamaları (doğruluğu ve yanlılığı) üzerinde durulmaktadır (Charash ve Spector, 2001: 279). Bir başka ifade ile işlemsel adalet ödüllerin (ücret, terfi gibi ödüllerin) veya cezaların dağıtımını ile ilgili verilecek kararların alınmasında adil olunması ile ilgilidir (Rousseau ve diğerleri, 2009: 307; Özbek ve Umarov, 2010: 308). Prosedürlerin adil olması, örgütte uygulanan işlemlerin önyargısız olması, bu işlemlerin doğru bilgiye dayalı olması, tutarlı şekilde uygulanması, düzeltilebilir olması, tüm tarafları temsil etmesi ve etik standartlara dayalı olmasını ifade etmektedir (Stecher ve Rosse, 2005: 229).

Örgütte yöneticiler tarafından verilen kararlar çözüm üretmek adına verilirken alınan kararların sonuçları çalışanlar açısından kimi zaman çözümsüzlükleri ve sorunları da beraberinde getirebilmektedir. Özellikle personelin elde edeceği kazanımların ne şekilde belirleneceği, performans değerlendirme unsurlarının neler olacağı, çalışanlar arasında ortaya çıkan sorunların çözümünde izlenecek yolların ne olacağına ilişkin verilecek kararlar işlemsel adalet algısının belirleyicisi olmaktadır. Bu kararların çalışanlar tarafından adil olduğuna yönelik algılamaları, çalışanların yaptıkları işe ve örgüte karşı olumlu duygular ve davranışlar göstermesi sonucunu da beraberinde getirecektir.

### 2.3.Etkileşimsel Adalet

Etkileşimsel adalet kavramını literatüre kazandıran Bies ve Moag (1986) olmuştur. Temel olarak etkileşimsel adalet örgütsel süreçlerin veya prosedürlerin uygulamaya konulması sırasında kişiler arasında ortaya konulan etkileşimler sırasında gösterilen davranışların kalitesine odaklanmaktadır. (Bies, 2001: 100; Colquitt vd., 2001: 426). Bies etkileşimsel adaletsizliği, insanların karşı karşıya kaldıkları davranışların sonucunda ortaya çıkan ve insanın içine işleyen acı verici bir tecrübe olarak tanımlamaktadır. Yaşanan bu olumsuz deneyimlerin birey üzerinde kişilik rahatsızlıklarına ve psikolojik hastalıklara sebep olduğu ifade edilmektedir (Bies, 2001: 90). Etkileşimsel adaletin temelinde yatan temel unsur kaynak dağıtımında kilit rolde bulunan veya prosedürlerin uygulanmasından sorumlu olan yöneticilerin, astlarına ve çalışanlara kibar ve saygılı şekilde davranmasıdır (Colquitt vd., 2001: 427). Örgüt tarafından ortaya konulan uygulamaların ne şekilde uygulanacağına kararını örgüt yöneticileri vermektedir. Bu noktada liderin temel hedefi çalışanların örgütlerine karşı olumlu düşünce ve tutum geliştirmelerini sağlamaktır. Gerek özel hayatta gerekse de iş hayatında insanların birbirlerine karşı kibar olması ve saygılı davranışlar içinde olması toplumsal hayatın bir gerekliliği olarak ön plana çıkmaktadır. Örgütlerin başarısının temelinde de iş gücünün etkin şekilde yönetilmesi ve gönüllü olarak çalışmalarının sağlanması önemli rol oynamaktadır. Bu çerçevede çalışanlarına bilgilendirmede bulunan ve onlara saygılı davranan yönetim yapısının ve uygulamalarının varlığı, çalışanların yaptıkları işlerde mutlu olmalarında ve işlerine devam etmelerinde önem arz etmektedir.

### 3. İŞ TATMİNİ

İş tatmini örgütlerin varlıklarını başarılı şekilde devam ettirilmelerinde hayati rol oynamakta olup bu anlamda örgütlerine katkısı yüksek olan verimli çalışanların örgütte kalmalarının sağlanmasında da önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu noktada kişinin yapmış olduğu işteki tatmin boyutu kişinin yapmış olduğu işi ne şekilde algıladığı ve kişi ile örgüt arasındaki uyumun derecesinin ne olduğuna bağlı olarak şekillenmektedir (Spagnoli vd., 2012: 609-610). İş tatminin genel olarak duygusal bir tepki ve bu tepkiye bağlı davranışsal dışı vurum şeklinde kendini göstermektedir. İş tatminin odağında iş ve işin unsurlarına karşı olumlu yaklaşımın gösterilmesi yatmaktadır (Gölbaşı vd., 2008: 1801).

Toker (2007) hizmet sektörü kapsamında bulunan otel işletmelerinin en önemli kaynaklarından birisi iş görenler olduğunu vurgulamış ve işgörenlerin çabası ve verimliliklerinin otel işletmelerinin başarısını önemli şekilde etkilediğini belirtmektedir. İşgörenlerin yüksek performans sergileyebilmeleri için onların yaptıkları işlerde yüksek derecede tatmin olmaları gerektiğini vurgulamıştır.

İş tatmini dinamik bir yapıyı ifade etmekte olup, zamanla iş ve iş yerine yönelik elde edilen bilgilere bağlı olarak geliştirilen bir tutumu ifade etmektedir. İş tatmini zaman içinde artarken hızlı bir şekilde azalma da gösterebilir bu yönüyle iş tatmini dinamik yapısını ortaya koymaktadır. Kişinin yaptığı işin, çalışanın hayatında almış olduğu zaman oldukça büyük bir süreyi ifade etmektedir. Günümüzde emeklilik yaşının arttırılması kişinin iş yerinde geçireceği zamanı da arttırmaktadır. Bu anlamda çalışanın yapmış olduğu işten tatmin olması yaşadığı hayattan da tatmin olmasını, hayattan zevk almasını ve mutlu olmasını sağlayacaktır (Singh ve Sinha, 2013:1)

Locke (2006)'a göre iş tatmini kişinin yapmış olduğu iş ve işe bağlı elde ettiği deneyimler sonucunda ortaya çıkan ve kişiyi memnun eden pozitif duygusal bir durumdur. Bu açıdan iş tatmini bir takım deneyimlere, tutumlara ve duygulara sahip birey ile işi ve iş çevresi arasındaki etkileşimi ortaya koymaktadır. Dolayısıyla örgütün, çalışanını örgüt içindeki uygulamalar ile karşı karşıya bıraktığı adaletli veya adaletsiz tutumlar çalışanın gerek işine gerekse de örgütüne karşı olumlu ya da olumsuz tutum takınmasına neden olabilecektir. Sahip olunan bu tutumun ise davranışsal sonuçları olacaktır.

İş tatmini içsel ve dışsal tatmin olarak iki ana boyutta ele alınabilir. İçsel tatmin işin kendisi ile ilgili faktörleri tanımlamakta olup bunlar; çalışanların iş bağımsızlıkları, yapılan işteki çeşitlilik, sosyal statü, başarı, tanınma gibi unsurları ifade etmektedir. Dışsal tatmin ise işin kendisi ile doğrudan ilgisi bulunmayan faktörleri tanımlamakta olup bunlar; denetim şekli, yönetici ve astlarla ilişkiler, ücret, iş koşulları gibi unsurlardan duyulan tatmini ifade etmektedir (Buitendach ve De Witte, 28: 2005; Köroğlu, 2012: 280).

İş tatmininin örgütler açısından önemli kazanımları beraberinde getirdiği ifade edilmektedir. Bu çerçevede yaptığı işten tatmin olan çalışanın tükenmişlik duysundan uzaklaşması mümkün olmakta, iş gücü devir hızı oranlarının azaltılmasına, işe karşı duyarsızlaşmasının engellenmesine, işe devamsızlığı azaltılmasına olumlu katkıları bulunması nedeniyle verimlilik üzerinde dolaylı etkileri bulunmaktadır. Yapmış olduğu işten tatmin olan çalışanın içsel motivasyonu artar ve daha yüksek kalitede performans gösterir (Waskiewicz,1999:2).

#### **4. İŞ TATMİNİ İLE ÖRGÜTSEL ADALET ARASINDAKİ İLİŞKİ**

İş tatmini işe yönelik olumlu duyguların bir ifadesi olup daha çok şu anki duruma odaklı olmak üzere geçmişe odaklı bir durumu da ifade etmektedir (Brown ve Peterson, 1993: 63). Bunun yanı sıra iş tatmini kişinin iş ve iş çevresine yönelik olarak yapılan bireysel değerlendirmeleriyle şekillenmektedir (Locke, 1976: 1300). Bu anlamda iş tatmini kişinin yapmış olduğu işe yönelik genel tutumunu ifade etmektedir. Kişinin almış olduğu ödüller ile almayı hak ettiğini düşündüğü ödüller arasındaki farktan kaynaklanmaktadır (Robbins, 1998: 25).

Çalışanlar elde edecekleri ödüllerin (ücret ve terfi uygulamalarının) açık, belirgin ve beklentileriyle tutarlı olmasını isterler. Şayet ücretler işin gerekliliklerine, bireyin yeteneklerine ve piyasa koşullarına göre belirlenmiş ise çalışanlar yaptıkları işten tatmin olurlar. Bu noktada ücret her zaman herkes için iş tatmini sağlanması açısından birinci öncelik olmayabilir. Kişi için öncelikli olan çalışma saatlerinin kısa olması, işin daha az zorlayıcı unsurlar içermesi, çalışılan yerin kendisi açısından daha uygun bir yerde olması öncelikleri olabilir. Ancak kişinin önceliği ne olursa olsun en ön planda kişinin iş yerinde adaleti aramasıdır. Kişi eğer çalışmış olduğu iş yerinde adil ücretlendirme ve adil terfi imkânlarının olduğunu algılar ve hisseder ise yaptığı işten tatmin olacaktır (Robbins, 1998: 152). Bu kapsamda çalışanların dağıtımsal adalet algısının iş tatminini pozitif yönde etkilediği ileri sürülebilir. Spagnoli vd. (2012) tarafından iş tatmini ile ilgili yapılan çalışmada, yönetim uygulamalarından (performans değerlendirme uygulamaları, örgütün yönetim uygulamaları, işin organizasyonu) tatminin iş

tatmini üzerinde önemi etkileri olduğu ortaya konulmaktadır (Spagnoli, Caetano ve Santos, 2012: 612-614).

Yönetim uygulamalarından tatminin temelinde de yönetsel uygulamaların adilliğine dayandığı düşünülürse işlemsel adalet algısının iş tatminine neden olduğu söylenebilir. Pelit ve Bozdoğan (2014) konaklama işletmelerinde çalışanların örgütsel adalet algılamalarının tükenmişlik düzeyleri üzerindeki etkisini incelemişler ve her şey dahil beş yıldızlı otellerde adalet algısı alt boyutları olarak dağıtımsal adalet, etkileşimsel adalet ve işlemsel adalet boyutlarını belirlemişlerdir.

Elton Mayo ve meslektaşları tarafından Western Elektrik şirketinin Hawthorne fabrikalarında 1924 ile 1932 yılları arasında yürütülen çalışmalarda, işçilerin çalışma alışkanlıkları üzerinde ayrıntılı incelemeler yapılmıştır. Bu çalışmalar neticesinde de çalışanların, yöneticilerin kendilerine olan davranışlarının işe yönelik algılamalarını etkilediği bu durumun da çalışanların iş alışkanlıklarını ve işin çıktısını etkilediği sonucunu ortaya koymuştur (Waskiewicz, 1999: 1). Yöneticinin çalışan ile olan ilişkisi iş tatminini önemli ölçüde etkilemektedir. Yapılan araştırmalarda çalışan ile yakından ilgilenilmesi, geri bildirimde bulunulması, çalışanın davranışlarının onaylanması iş tatminini arttırdığını ortaya koymaktadır. Buna karşın cezalandırıcı hareket ve eylemlere girişilmesi ise çalışanın işine karşı tatminsizlik düzeyini arttırdığı ifade edilmektedir (Brown ve Peterson, 1993: 65). Etkileşimsel adaletin temelinde yatan temel unsurun yöneticilerin, astlarına ve çalışanlara kibar ve saygılı şekilde davranması olduğuna göre etkileşimsel adaletin iş tatmininin sağlanmasında önemli rol oynayacağı ifade edilebilir. Bu çerçevede çalışanlarına, fikirlerine ve onların hislerine saygı gösterecek davranışların gösterilmesi çalışanların yöneticilerine karşı güven duygusunu pekiştirirken aynı zamanda rol belirsizliği ve iş stresini de azaltarak çalışanların iş tatminlerinin artmasını sağlar.

## 5. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Araştırmanın amacı Alanya ilçesinde bulunan her şey dahil sistemle çalışan beş yıldızlı otellerdeki işgörenlerin örgütsel adalet algılamalarının iş tatminleri üzerindeki etkisini tespit etmektir. Özellikle her şey dahil pansiyon modelini uygulayan konaklama işletmelerinde personel devir hızının yüksek olması ve personelin deneyimsiz olması (Menekşe, 2005: 114) nedeniyle mevcut araştırma sonuçlarının otel yöneticilerine mevcut personelin sürekliliği ve yönetiminde yol gösterici olması beklenmektedir.

*H.1: Otel çalışanlarının örgütsel adalet algılarının iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.*

## 6.ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

### 6.1. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Alanya ilçesi sınırları içerisinde faaliyet gösteren beş yıldızlı her şey dahil pansiyon sistemini uygulayan, haziran ve eylül ayları arasında çalışan otel çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmaya dahil olan beş yıldızlı oteller Alanya ilçe merkezi ve beldelerinde yer alan otellerin çalışanlarına kolayda örneklem yöntemiyle uygulanmıştır. Alanya'da 39 adet 5 yıldızlı tatil köyü ve otel bulunmaktadır. Toplamda ise 13.769 oda kapasitesine sahiptir (ALTİD, 2016). Erdem (2004) Türkiye'de

oda başına düşen personel sayısının 1.18 olduğunu belirtmiştir (s:48). Buna göre Alanya ilinde 5 yıldızlı otellerde çalışan personel sayısı ortalama olarak 16.247 kişi olduğu tahmin edilmektedir. Krejcie ve Morgan (1970), değerlendirmelerin oranlara göre yapılacağı araştırmalarda evren hacminin büyüklüğüne karşılık örneklem büyüklüğünün ne kadar alınması gerektiğine ilişkin genel bir tablo önermişlerdir. Söz konusu tabloda, 0,05 anlamlılık düzeyi ve  $\pm 0,05$  hata oranında, evren hacminin 15.000 üzerinde olması halinde örneklem büyüklüğü 375 kişi olarak belirtilmiştir. Bu çerçevede veri toplama tekniği olarak kullanılan anket için eksik, hatalı ve geri dönmeyen anketler dikkate alınarak her bir beldede bulunan otellere 50'şer anket gönderildi ve 250 kişi üzerinde uygulama gerçekleştirilmiş ve toplam 209 anket değerlendirmeye alınmıştır.

## **6.2. Verilerin Toplanması**

Araştırmada ilk olarak iş tatmini ve örgütsel adalet konularında literatür incelemesi yapılmış ve buradan elde edilen kuramsal bilgilerle ikincil verilerin analizi gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bilgilerle dayanarak, alan araştırması kapsamında anket tekniği kullanılmıştır. Anket üç kısımdan oluşmuştur ve toplam 41 soru yer almaktadır. Anketin ilk kısmındaki bölümde katılımcıların bireysel özelliklerine (cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu, yaş, departman) yönelik sorular yer almaktadır. İkinci kısmında, 1967 yılında Weiss, Dawis, England ve Lofquist tarafından geliştirilen Minnesota İş Tatmini Ölçeği (Minnesota Job Satisfaction Questionnaire-MSQ) çalışanların genel iş tatminlerini ölçmek amacıyla uygulanmıştır. 1985 yılında Aslı Baycan tarafından Türkçe'ye çevrilmiştir (Bardakçı ve Serinkan, 2006: 156).

Minnesota İş Tatmin anketinin İçsel (Intrinsic) ve Dışsal (Extrinsic) olmak üzere iki boyutu vardır. İç faktörler kendi kendilerini temsil ederler ve gereklilikleri kendiliğinden oluşur. Bu faktörler kişisel ihtiyaçlar ve saygınlık gibi yüksek derecede ihtiyaçların karşılanması ile ilgilidir. Dış faktörler ise; kişinin iş çevresi ile ilgili yönetim, teknik, iş arkadaşları, ödemeler, terfi ve ilerleme, güvence gibi ihtiyaçları kapsayan faktörleri içermektedir (Özdayı, 1990: 43). Toplam 20 ifadeden / yargıdan oluşan Minnesota iş tatmin ölçeği 1-5 arasında puanlanan 5'li Likert tipi (1961, 1967) ölçektir. Ölçek puanlamasında, "1=Hiç memnun değilim, 2=Memnun değilim, 3=Kararsızım, 4=Memnunum ve 5=Çok memnunum" olarak değerlendirilmektedir.

Araştırmanın üçüncü bölümünde ise, işgörenlerin örgütsel adalet algısının ölçülmesi için Niehoff ve Moorman (1993) tarafından örgütsel adaleti ölçmek amacıyla geliştirilen, Türkçe'ye çevirisi, geçerlilik ve güvenilirlik çalışması Yıldırım (2002) tarafından geliştirilen örgütsel adalet ölçeğinden yararlanılmıştır. Araştırmada kullanılan "Örgütsel Adalet Ölçeği" dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel olmak üzere üç alt boyuttan ve 20 ifade/yargıdan oluşmakta olup, ölçekten alınan puan arttıkça algılanan örgütsel adalet de artmaktadır (Atalay, 2007, 83; Pelit ve Bozdoğan, 2014). Araştırmada katılımcıların anket formundaki ifadelerle katılım düzeylerini belirlemek amacıyla 5'li likert tipi (1961, 1967) ölçek kullanılmıştır ve puanlama (1 = Kesinlikle Katılmıyorum, 2 = Katılmıyorum, 3 = Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4 = Katılıyorum, 5 = Kesinlikle Katılıyorum) şeklinde değerlendirilmiştir.

Araştırmada SPSS paket programı aracılığı ile çalışanların demografik özelliklerini betimleyen frekans ve yüzde dağılımı, iş tatmini ve örgütsel adalet boyutlarını betimleyen aritmetik ortalama ve

standart sapma değerleri hesaplanmıştır. Bununla birlikte iş tatmini ve örgütsel adalet algılamaları arasındaki ilişkileri belirlemek için, korelasyon ve regresyon (basit ve çok değişkenli doğrusal) analizleri uygulanmıştır. Diğer taraftan, araştırmada iş tatmini ve örgütsel adalet ölçeklerinin yapı geçerliliği için faktör analizi uygulanmış ve iç tutarlığına ilişkin güvenilirliğini test etmek amacıyla da Cronbach's Alpha katsayıları hesaplanmıştır. Ayrıca örgütsel adalet algısı ve iş tatmini ölçeklerinin güvenilirlik analizine yönelik olarak Cronbach's Alpha değerlerinin yanında uygulanan faktör analizine ilişkin varyans açıklama oranları ve kümülatif varyans değerleri hesaplanmıştır.

### 6.3. Pilot Uygulama

Çalışmada iş tatmini ve örgütsel adalet ölçeklerinin yapı geçerliliği, açıklayıcı faktör analizleri ile gerçekleştirilmiştir. Daha anlamlı ve yorumlanabilir bir çözüm elde etmek için, düşük yüklü ya da aynı anda birden fazla faktöre yük veren ifadelerin silinmesi gerekmektedir (Hair, Anderson, Tatham ve Black, 2006). Çalışmada 35 kişiye pilot test uygulanmıştır. Pilot test uygulaması sonucu iş tatmin ölçeğinde yer alan düşük yüklü veya birden fazla faktöre yük veren 3 ifade, örgütsel adalet algılamaları ölçeğinde yer alan düşük yüklü veya birden fazla faktöre yük veren 4 ifade ölçekten çıkarılmıştır.

## 7. ARAŞTIRMA BULGULARI

Araştırmanın örneklem grubunda yer alan bireylerin bireysel özelliklerine ilişkin dağılım Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

Değişken	Grup	Sayı (f)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Erkek	127	60,8
	Kadın	82	39,2
Medeni durum	Evli	68	32,5
	Bekar	141	67,5
Yaş	25 Yaş ve altı	94	45,0
	25-40 Yaş	104	49,8
	41-55 Yaş	8	3,8
	56 Yaş ve Üzeri	3	1,4
Eğitim	İlköğretim ve altı	17	8,1
	Lise	115	55,0
	Önlisans	69	33,0
	Lisan	6	2,9
	Lisansüstü	2	1,0
Çalıştığımız Departman	Yiyecek ve İçecek	81	38,8
	Önbüro	23	11,0
	Animasyon	2	1,0
	Mutfak	52	24,9
	Kat Hizmetleri	51	24,4
<b>Toplam</b>		<b>209</b>	<b>100,0</b>

Tablo 1'deki bulgulara göre, araştırmaya katılanların %60,8'i erkek, %67,5'i bekar, %49,8'i 25-40 yaş grubu, %55,0'i lise mezunu ve %38,8'ini ise yiyecek ve içecek departmanında çalışan bireyler oluşturmaktadır.



Tablo 2. Örgütsel Adalet Algılamaları ve İş Tatmini Ölçeklerine İlişkin Geçerlik ve Güvenilirlik Analizleri

Ölçek	Alt Boyutları	Madde Sayısı	Boyutların Varyansı %	Cronbach's Alpha	A.Ort. (μ) (1-5)	S.S. (±)
Örgütsel Adalet	Dağıtımsal Adalet	7	59,37	0,960	4,02	0.89
	İşlemsel Adalet	5	14,68	0,928	3,83	1.15
	Etkileşimsel Adalet	4	9,95	0,938	4,19	0.87
	<b>Genel Örgütsel Adalet</b>	<b>16</b>	<b>84,01</b>	<b>0,949</b>	<b>4,01</b>	<b>0.97</b>
İş Tatmini	İçsel İş Tatmini	9	13,11	0,858	3,79	0.98
	Dışsal İş Tatmini	8	42,59	0,921	3.75	1.01
	<b>Genel İş Tatmini</b>	<b>17</b>	<b>55,70</b>	<b>0,913</b>	<b>3.77</b>	<b>0.99</b>

Tablo 2'ye göre genel örgütsel adalet algılamaları ölçeğine ilişkin Cronbach's Alpha katsayısı 0,950 iken, iş tatmin ölçeği Cronbach's Alpha katsayısı 0,913 olarak hesaplanmıştır. Mevcut sonuçlar  $0.80 \leq \alpha \leq 1.00$  olduğu için ölçeklerin her ikisi de yüksek derecede güvenilir ölçeklerdir (Kalaycı, 2008:405). Her iki ölçek için uygulanan faktör analizi sonuçlarına göre, örgütsel adalet algılamaları ölçeği üç boyut altında toplam varyansın % 84,01'sini açıklarken, iş tatmin ölçeği de iki boyut altında toplam varyansın % 55,70'ini açıklamaktadır. Araştırmada aynı zamanda her iki ölçeğin ve alt boyutlarının aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları hesaplanmıştır. Örgütsel adalet algılamaları ölçeğinin aritmetik ortalaması  $\bar{X}=4.01$  olarak belirlenmiştir. Genel örgütsel adaletin ortalamasının üstünde olması ve alt boyutlar içerisinde en düşük adalet örgütsel adalet algısı işlemsel adalet  $\bar{X}=3.83$  olduğu belirlenmiştir. Örgütsel adalet algılama boyutları içerisinde en yüksek etkileşimsel adalet boyutu  $\bar{X}=4.19$  olduğu belirlenmiştir. İş tatmini ölçeğinin aritmetik ortalaması  $\bar{X}=3.77$  olarak tespit edilmiştir. Bu sonuç genel orta düzeyin üzerindedir. Ayrıca alt boyutlar arasında içsel iş tatmininin  $\bar{X}=3.79$  ile orta düzeyin üstünde olduğu belirlenmiştir.

Araştırmada çalışanların etkileşimsel adalet algılama boyutunun yüksek çıkması, onların yöneticiler ile olan iletişimleri ve otel yönetimine karşı olan inançlarının yüksek olduğunu göstermektedir. Otel yönetiminin çalışanlarına karşı dürüst, saygılı, kişisel ihtiyaçlarına karşı duyarlı ve adaletli bir yönetim gösterdikleri söylenebilmektedir.

**Tablo 3. İş Tatmini ve Örgütsel Adalet Algılama Boyutlarının Birbirleri Arasında Çoklu Korelasyon Analizi**

Faktör Boyutları	Dışsal Tatmin	İçsel Tatmin	Genel İş Tatmini	Dağıtımsal Ö.A.	İşlemsel Ö.A.	Etkileşimsel Ö.A.	Genel Örgütsel Adalet
Dışsal Tatmin	1	.526**	.898**	-.013	.036	.075	.039
İçsel Tatmin		1	.846**	.050	-.080	-.124	-.064
Genel İş Tat.			1	.017	-.019	-.017	-.009
Dağıtıms. Ö.A.				1	.616**	.494**	.822**
İşlemsel Ö.A.					1	.588**	.895**
Etkileşim. Ö.A.						1	.809**
Genel Ö. A.							1

\*\*  $p < 0.01$  Korelasyon 0,01 önem seviyesinde.

Araştırmada iş tatmini ve örgütsel adalet boyutları arasındaki ilişkiye yönelik uygulanan Pearson korelasyon analizi sonuçları Tablo 3'te sunulmuştur. Korelasyon analizi sonuçlarına göre her iki ölçek arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Ancak Tablo 3'teki bulgulara göre, iş tatmini ve örgütsel adalet ölçeklerinin kendi alt boyutları arasındaki korelasyon katsayılarının tamamı pozitif ve anlamlı (önemli) bulunmuştur ( $p < 0,01$ ). Boyutlar arasındaki Pearson korelasyon katsayıları incelendiğinde dışsal tatmin ve içsel tatmin arasında pozitif yönde orta seviyede ( $0,50 < r < 0,69$ ) bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ( $r = 0,526$ ;  $p < 0,01$ ). Diğer yandan dışsal tatmin ( $r = 0,898$ ) ve içsel tatminin ( $r = 0,846$ ) pozitif yönde üst seviye ( $0,70 < r < 0,89$ ) genel iş tatmini ile ilişki olduğu belirlenmiştir. Dağıtımsal örgütsel adalet ile işlemsel örgütsel adalet arasında ( $r = 0,616$ ), işlemsel örgütsel adalet ile etkileşimsel örgütsel adalet arasında ( $r = 0,588$ ) pozitif yönde orta seviyede ( $0,50 < r < 0,69$ ) bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Dağıtımsal örgütsel adalet ve etkileşimsel örgütsel adalet arasında ( $r = 0,494$ ) pozitif yönde zayıf seviyede ( $0,26 < r < 0,49$ ) bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca Dağıtımsal örgütsel adalet ( $r = 0,822$ ), işlemsel örgütsel adalet ( $r = 0,895$ ) ve etkileşimsel örgütsel adalet ( $r = 0,809$ ) boyutları ile genel örgütsel adalet arasında pozitif yönde üst seviyede ( $0,70 < r < 0,89$ ) ilişki olduğu belirlenmiştir.

Ayrıca yapılan regresyon analizleri sonucu örgütsel adalet ve boyutlarının iş tatmini üzerinde her hangi etki tespit edilememiştir. Bundan dolayı mevcut araştırma bulgularına göre çalışanların örgütsel adalet algılamalarının iş tatminleri üzerinde her hangi bir etki tespit edilememiştir ve “*otel işletmeleri çalışanlarının örgütsel adalet algılarının iş tatmin düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır*” *H1 desteklenememiş ve reddedilmiştir.*

## 8. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Yapılan çalışma sonucunda çalışanların örgütsel adalet algılamalarının iş tatminleri üzerinde her hangi bir etki tespit edilememiş olup bulgular daha önce yapılmış çalışmalardan farklılık göstermektedir. Örgütsel adalet algısı ve iş tatmini arasındaki ilişkilerin incelenmesine yönelik Çin'de bir otel işletmesinde yapılan araştırmanın sonuçlarına göre dağıtımsal ve işlemsel adaletin iş tatmini ile ilişkisi olduğu, etkileşimsel adaletin ise iş tatmini ile ilişkisinin olmadığı ortaya konulmuştur (Leung vd., 1996:

947). Çaylı (2013) yapmış olduğu yüksek lisans tez çalışmasında turizm sektöründe çalışanların örgüt içerisinde süreçsel örgüt adaleti ve dağıtımsal örgüt adaletinin çalışanların iş tatmini arasında herhangi bir ilişki tespit etmemiştir. Ancak etkileşimsel örgüt adaleti ve iş tatmini arasında düşük seviyede de olsa bir ilişki tespit edilmiştir. Bu sonuçlar mevcut araştırmanın sonuçlarını desteklemektedir. Portekiz’de 4 ve 5 yıldızlı otel çalışanlarının katılımıyla yapılan bir başka çalışmada da dağıtımsal ve etkileşimsel adaletin iş tatmini üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir (Cabarcos vd., 2014: 258). Ürdün’de faaliyet gösteren bir sanayi işletmesinde 229 çalışan üzerinde yapılan başka bir çalışmada da örgütsel adaletin tüm alt boyutları ile iş tatmini arasında ilişkinin varlığı ortaya konulmuştur (Al- Zubi, 2010: 105). Sigorta sektöründe 320 çalışan üzerinde yapılan çalışmada ise örgütsel adaletin tüm alt boyutlarının iş tatmini üzerinde etkili olduğu ortaya konulmuştur (Karavardar, 2015: 139). Yapılan çalışma sonuçlarıyla literatürdeki bulguların farklılık göstermesinin nedeni olarak sektörel farklılıklar gösterilebilir. Genel anlamda turizm sektörü üzerine yapılan çalışmalar mevcut çalışma sonuçlarını desteklemektedir. Farklı bulgular elde etmenin temel nedenleri arasında turizm sektörünün yapısal özelliğinden de kaynaklanabilmektedir.

Turizmi diğer endüstri sektörlerinden ayıran en önemli özelliği bir hizmet sektörü olmasıdır. Dolayısıyla turizm sektöründe temel ürün hizmettir. Hizmet pazarlaması ürün pazarlamasından farklı olup; dokunulmazlık, eş zamanlılık, heterojenlik ve depolanamama gibi özelliklere sahiptir (Kotler vd., 2006: 42-45; Kozak, 2006: 19; Kavacık vd., 2012: 170). Turizm faaliyetine konu teşkil eden tüm hizmetler insan tarafından sunulmaktadır (Yiyecek ve içeceklerin servisi, müşterilerin transferi gibi). Ancak son yıllarda açık büfe sisteminin uygulanmasıyla büyük bir yara alan özellikle otellerdeki servis personeli, herşey dahil sistemin uygulamaya başlamasıyla personelin çalışma saatleri uzamış, bu nedenle verimlilikleri azalmış ve müşterilerin bahşiş verme durumu söz konusu olmadığından kazançları da azalmıştır (Menekşe, 2005: 105).

Yapılan çalışmada iş görenlerin % 96’sının eğitiminin ön lisans ve altı eğitime sahip oldukları ve yaş dağılımları açısından da 25 yaş ve altı çalışanların yaklaşık % 50’lik bir orana sahip olması bu gruptaki çalışanların özellikle her şey dahil sistemini uygulayan otellerde personel devir hızının yüksek olması personelin kariyer beklentilerinin olmamasına neden olduğu ve çalışanların daha çok günü geçirme veya sezonu kurtarma düşüncesine çalışanları sevk ettiği düşünülmektedir. Bu durumda çalışanların örgüt içinde adalet arayışlarından ziyade elde edilen maddi kazançları ön planda tutma arayışlarının olduğu düşüncesini doğurmaktadır. Ayrıca Üner vd. (2006) tarafından yapılan çalışmada Antalya bölgesinde faaliyette bulunan önemli sayıda otel işletmesinin, maliyetlerini düşürebilmek için yiyecek ve içecek bölümlerinde düşük nitelikli eleman ve stajyer öğrencileri çalıştırmayı yeğlediklerini ve düşük nitelikli eleman ile stajyer öğrenci istihdamının işletmelerin hizmet kalitesine olumsuz etki yapabileceğini belirtmişlerdir (s:48).

Bunun yanında turizm sektöründeki ücretler ile diğer sektörlerdeki kazançlar karşılaştırıldığında turizm sektöründeki kazançların turizm sezonu boyunca diğer sektörlerin sağlayacağı kazançlardan fazla olması sektör çalışanlarının iş tatminlerinin sağlanmasında alınan kararların ve karar alma süreçlerinin, alınan kararlarda kullanılan prosedürlerin ve dağıtım kararlarındaki adalet arayışlarının göz ardı

edilmesine neden olduğunu ve bu nedenle de örgütsel adalet ile iş tatmini arasında ilişki olmamasına neden olduğu düşünülmektedir.

İlerideki çalışmalarda mevcut çalışmanın başka turizm merkezlerinde veya farklı pansiyon çeşitlerinde uygulanması sonucunda farklı sonuçlar ortaya çıkabileceği düşünülmektedir.

#### 9.KAYNAKÇA

Alanya Turistik İşletmeciler Derneği (ALTİD) (2016), *Kategorilerine Göre Alanya Tesis Sayıları*, <http://www.altid.org.tr/tr/Turizm-Istatistikleri/1229-Kategorilerine-Gore-Alanya-Tesis-Sayilari.html> (08.02.2016)

Al-Zu'bi, Hasan A. (2010), “A Study of Relationship Between Organizational Justice and Job Satisfaction”. *International Journal of Business and Management*, Cilt 5 , Sayı 12, (102-109).

Andrews, Martha .C. - Kacmar, K. Michele (2001), “Discriminating Among Organizational Politics, Justice and Support”, *Journal of Organizational Behavior*, Sayı 22, (347-366).

Atalay, Dilek D. (2007), *Denklik Duyarlılığı Açısından Algılanan Örgütsel Adalet - Örgütsel Bağlanma İlişkisi*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Aziri, Brikend (2011), “Job Satisfaction: A Literature Review”, *Management Research and Practice*, Cilt 3, Sayı 4, (77-86).

Bardakcı, Ahmet - Serinkan, Celalettin (2007), “Pamukkale Üniversitesi'nde Çalışan Öğretim Elemanlarının İş Tatminlerine İlişkin Bir Araştırma”, *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Sayı 1, (152-163).

Bies, Robert J. (2001), Interactional Injustice: “The Sacred and The Profane”, in *Advances in Organizational Justice*, (Ed.) J. Greenberg and R. Cropanzano, (89-118), Stanford University Press.

Brown, Steven P.- Peterson, Robert A. (1993), “Antecedents and Consequences of Salesperson Job Satisfaction: Meta-Analysis and Assessment of Causal Effects”, *Journal of Marketing Research*, Cilt 30, Sayı 1, (63-77).

Buitendach, J. H., De Witte, H. (2005), “Job Insecurity, Extrinsic And Intrinsic Job Satisfaction and Affective Organisational Commitment of Maintenance Workers in a Parastatal”, *South African Journal of Business Management*, Cilt 36, Sayı 2, (27-37).

Çaylı, Beril (2013), *Kontrol Odağı-İş Tatmini İlişkisi ve Örgütsel Adalet Algısının Aracı Etkisi*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.

Charash, Yochi Cohen- Spector, Paul E. (2001), “The Role of Justice In Organizations: A Meta-Analysis”, *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, Cilt 86, Sayı 2, (278–321).

Colquitt, Jason A- Conlon, Donald E.- Wesson, Michael . J.- Porter, Christopher., O. L. H.- Ng, K.Yee (2001), “Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years Of Organizational Justice Research”, *Journal Of Applied Psychology*, Cilt 86, Sayı 3, (425-445).

Erdem, Barış (2004), “Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Planlamasının Yeri ve Önemi”, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 7, Sayı 11, (35-54).

Gölbaşı, Zehra - Kelleci, Meral - Doğan, Selma (2008), “Relationships Between Coping Strategies, Individual Characteristics and Job Satisfaction in a Sample of Hospital Nurses: Cross-Sectional Questionnaire Survey”, *International Journal of Nursing Studies*, Cilt 45, Sayı 12, (1800-1806).

Greenberg, Jerald - Bies, Robert J. (1992), “Establishing The Role Of Empirical Studies of Organizational Justice In Philosophical Inquiries into Business Ethics”, *Journal of Business Ethics*, Sayı 11, (433-444).

Hackman, J.Richard - Oldham, Greg .R. (1976), “Motivation Through the Design of Work: Test of a Theory”, *Organizational Behavior and Human Performance*, Sayı 16, (250-279).

İçerli, Leyla (2010), “Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım”, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, Cilt 5, Sayı 1, (67-92).

Kalaycı, Şeref (2008), *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Asil Yayın Dağıtım, Ankara.

Karavardar, Gülşah (2015), “Örgütsel Adaletin İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi”, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, Cilt 11, Sayı 26, (139-150).

Kavacık, Mustafa - Zafer, Saadet - İnal, Mehmet Emin (2012), “Turizmde Destinasyon Markalaması: Alanya Örneği”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 39, (169-192).

Kotler, Philip- Bowen, John T - Makens, James C. (2006), *Marketing for Hospitality and Tourism*, Pearson Educational International, New Jersey.

Kozak, Nazmi (2006), *Turizm Pazarlaması*, Detay Yayıncılık, Ankara.

Köröglü, Özlem (2012), “İçsel ve Dışsal İş Doyum Düzeyleri ile Genel İş Doyum Düzeyi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Turist Rehberleri Üzerinde Bir Araştırma”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt 13, Sayı 2, (275 – 289).

Krejcie, Robert V.- Morgan, Daryle W. (1970), “Determining Sample Size for Research Activities”, *Educational and Psychological Measurement*, Sayı 30, (607-610).

Leung, Kwok - Smith, Peter. B.- Wang, Zhongming - Sun, Haifa (1996), “Job Satisfaction In Joint Venture Hotels In China: An Organizational Justice Analysis”, *Journal of International Business Studies*, Cilt 27, Sayı 5, (947-962).

Locke, Edwin A. (1976), “The Nature and Causes of Job Satisfaction, in Handbook of Industrial and Organizational Psychology”, (Ed.) M.D. Dunette (1297-1349), Rand McNally, Chicago.

López-Cabarcos, M. Angeles - Machado-Lopes-Sampaio-de, A. I. - Vazquez-Rodriguez, Paula (2014), “The Influence of Organizational Justice and Job Satisfaction on Organizational Commitment in Portugal’s Hotel Industry”, *Cornell Hospitality Quarterly*, Cilt 56, Sayı 3, (258-272).

Özbek, Mehmet Ferhat - Umarov, Alımkul (2010), “Prosedürel Adalet, Dağıtım Adalet ve Değersel Bağlılık İlişkisi: Bir Yapısal Eşitlik Modeli Uygulaması”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 24, Sayı 2, (307-318).

Melkonian, Tessa - Monin, Philippe - Noorderhaven, Niels G. (2011), “Distributive Justice, Procedural Justice, Exemplarity and Employees Willingness To Cooperate In M And A Integration

Processes, An Analysis of The Air France –KLM Merger”, *Human Resources Management*, Cilt 50, Sayı 6, (809-837).

Menekşe, Ramazan (2005), “Her Şey Dahil Sisteminin ve Sistemden Faydalananlar Açısından Etkilerinin Otel Yöneticilerinin Gözünden Değerlendirilmesi (Marmaris Örneği)”, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Sayı 1, (97-124).

Özdayı, Nurhayat (1990), *Resmi ve Özel Liselerde Çalışan Öğretmenlerin İş Tatmini ve İş Streslerinin Karşılaştırmalı Analizi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Özdevecioğlu, Mahmut (2003), “Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 21, (77-96).

Pelit, Elbeyi - Bozdoğan, İrfan (2014), “Çalışanların Örgütsel Adalet Algılamalarının Tükenmişlik Düzeyleri Üzerindeki Etkisi: Kemer’deki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, Cilt 6, Sayı 2, (37-66).

Restubog, Simon Lloyd D - Bordia, Prashant - Borida, Sarbari (2009), “The Interactive Effects of Procedural Justice and Equity Sensitivity in Predicting Responses to Psychological Contract Breach: An Interactionist Perspective”, *Journal of Business and Psychology*, Cilt 24, Sayı 2, (165-178).

Robbins, Stephen P. (1998), *Organizational Behavior: Contexts, Controversies, Applications*, Prentice Hall: USA.

Rousseau, Vincent - Salek, Salwa - Aube, Caroline - Morin, Estelle M. (2009), “Distributive Justice, Procedural Justice and Psychological Distress: The Moderating Effect of Coworker Support and Work Autonomy”, *Journal of Occupational Health Psychology*, Cilt 14, Sayı 3, (305-317).

Singh, MP.- Sinha, Jyotsna (2013), “Job Satisfaction in Organizational Executives”, *International Journal of Scientific and Research Publications*, Cilt 3, Sayı 4, (1-6).

Spagnoli, Paula - Caetano, Antonio - Santos, Susana Correia (2012), “Satisfaction With Job Aspects: Do Patterns Change Over Time?”, *Journal of Business Research*, Cilt 65, Sayı 5, (609-616).

Stecher, Mary D. - Rosse, Joseph G. (2005), “The Distributive Side of Interactional Justice: The Effects of Interpersonal Treatment on Emotional Arousal”, *Journal of Managerial Issues, ProQuest Psychology Journals*, Cilt 17, Sayı 2, (229-246).

Taner, Bahar- Turhan, Mithat- Helvacı, İlder- Köprülü, Onur (2015), “The Effect of the Leadership Perception and Organizational Justice on Organizational Commitment: A Research in a State University”, *International Review of Management and Marketing*, Cilt 5, Sayı 3, (180-194).

Toker, Boran (2007), “Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir’deki Beş ve Dört Yıldızlı Otelere Yönelik Bir Uygulama”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt 8, Sayı 1, (92-107).

Üner, M. Mithat - Sökmen, Alptekin - Birkan, İbrahim (2006), “Türkiye’de Her Şey Dahil Uygulamasının Konaklama İşletmeleri Üzerindeki Etkisi: Antalya Örneği”, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt 17, Sayı 1, (35-50).

Waskiewicz, Stanley P. (1999), *Variables That Contribute To Job Satisfaction of Secondary School Assistant Principal*, Doctor of Philosophy Dissertation, The Faculty of The Virginia Polytechnic Institute and State University, Virginia.

Yıldırım, Fatma (2002), *Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Adalet İlişkisi*, Yayımlanmamış Doktora Tezi , Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.