

## Örgütsel Adaletin Otel Çalışanlarının İşten Ayrılma Niyeti ve İşyerinde Sapma Davranışına Etkisi

### The Effect of Organizational Justice Towards Workplace Deviant Behaviour and Job Quit Intention of Hotel Employees

**Yrd. Doç. Dr. Gökhan AYZLAR**  
*Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi*  
*Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu*  
*E-posta: gokhanayazlar@gmail.com*

**Yrd. Doç. Dr. Berrin GÜZEL**  
*Adnan Menderes Üniversitesi*  
*Didim Meslek Yüksekokulu*  
*E-posta: berringuzel@hotmail.com*

---

#### Özet

Çalışmada otel işletmelerinde çalışanların örgütsel adalet algılarının örgütsel sapma davranışına ve işten ayrılma niyetine; örgütsel sapma davranışının ise işten ayrılma niyetine etkisi araştırılmıştır. Bu amaçla Didim’de bulunan beş yıldızlı otel işletmelerinde istihdam edilen çalışanlara anket uygulanmış, elde edilen veriler korelasyon ve regresyon analizleri ile değerlendirilmiştir. Araştırmada örgütsel adaletin sadece etkileşim boyutunun örgütsel ve kişilerarası sapma davranışını; dağıtım ve etkileşim adaletlerinin ise işten ayrılma niyetini etkilediği görülmektedir. İşten ayrılma niyetini ise, kişilerarası ve örgütsel sapma davranışı birlikte etkilemektedir.

**Anahtar Kelimeler:** İşyerinde sapma davranışı, işten ayrılma niyeti, örgütsel adalet, otel işletmeleri.

#### Abstract

In the present study, the effects of organizational justice towards organizational deviance and job quit intention; and, effects of organizational deviance behavior towards job quit intention. Employees in five star hotels in Didim region were selected to fill out questionnaires. Results of regression analysis indicated that only interpersonal justice has an effect on both organizational and interpersonal deviance. Distributive and interpersonal justices also affect job quit intention. It was also found that job quit intention is affected by both organizational and interpersonal deviances.

**Keywords:** Workplace deviant behavior, job quit intention, organizational justice, hotel establishments.

---

## 1. Giriş

Örgütsel adalet kavramı örgüt içerisinde çalışanların davranışlarını açıklamada en önemli etkenlerden biri olarak tanımlanmaktadır (DeConinck ve Stillwell, 2004). Nitekim örgütsel adalet kavramının ilişkilendirildiği kavramlardan bazıları örgütsel politika (Andrews ve Kacmar, 2001; Aryee vd., 2004), örgütsel destek (DeConinck, 2010; Mitchell vd., 2012), iş ve ücret tatmini (Folger ve Konovsky, 1989; McFarlin ve Sweeney, 1992; Leung vd., 1996; McAuliffe vd., 2009), örgütsel vatandaşlık davranışı (Moorman, 1991; Niehoff ve Moorman, 1993; Aryee ve Clay, 2001; Karriker ve Williams, 2009), işten ayrılma niyeti (Parker ve Kohlmeyer III, 2005) ve örgütsel güven (Aryee vd., 2002; Wong vd., 2006; Williamson ve Williams, 2011) olarak sayılabilir. Örgütsel adaletin işten ayrılma niyeti ile ilişkisini kaynak dağıtımını ayrımcılığı kapsamında inceleyen Parker ve Kohlmeyer III (2005)'e göre kaynak dağıtımındaki ayrımcılık işten ayrılma niyeti ile ilişkilidir. Özer ve Günlük (2010) ise işten ayrılma niyetinde dağıtım ve işlemsel adaleti ele alarak, sadece işlemsel adaletin etkisini belirtmiştir.

Örgütsel sapma davranışı ise Robinson ve Bennett (1995) tarafından örgütün ve üyelerinin refahının tehdit edilmesi olarak ele alınmaktadır. Martinson vd. (2006) örgütsel adalet kapsamında dağıtım ve işlemsel adaletin kişinin işyerinde sapma davranışına etkisinde sadece işlemsel adaletin etkili olduğunu belirtmiştir. Henle (2005) sapma davranışı ile örgütsel adalet ilişkisinde kişilik özelliklerinin de ele alınması gerektiğini belirtmiş ve sosyalleşme ve dürtüsellik ile ilişkilendirmiştir. Aquino vd. (1999) örgütsel adaletin boyutları ile sapma davranışının boyutları arasındaki ilişki incelenmiştir. Ancak oluşturulan modelde işten ayrılma niyetine yer verilmemiş, sapma davranışında olumsuz duygulanımların etkisi belirlenmiştir. Daha sonrasında Aquino vd. (2004) örgütsel adalet boyutlarından sadece etkileşim adaletinin örgütsel sapma davranışına etkisinde sosyal statü ve saldırganlığın aracılık etkisini ele almıştır. Ambrose vd. (2002) ise örgütsel adalet boyutlarından dağıtım ve kişilerarası adaletsizliğin sapma davranışının türlerinden sabotaj ile ilişkisinde dağıtım adaletinin hakkaniyeti sağlamak; etkileşim adaletinin ise misilleme yapmak amacıyla ilişkilendirmiştir.

Bu çalışmanın amacı ise, önceki çalışmalarda araştırılanlardan farklı olarak, örgütsel adalet algısının ve boyutlarının, örgütsel sapma davranışına ve boyutlarına ve işten ayrılma niyetine doğrudan etkisini ortaya koymaktır. Örgütsel sapma davranışının boyutlarının işten ayrılma niyetine doğrudan etkisinin incelenmesi de ikinci amacı oluşturmaktadır. Bu amaca yönelik olarak çalışmada kurulan hipotezler, otel işletmelerinden elde edilen veriler ile test edilmiştir.

## 2. Literatür Değerlendirmesi

Örgütsel adalet çalışmaları, kişilerin iş hayatında adaleti nasıl algıladıkları ve bu kararların tutum ve davranışları nasıl etkilediğine yöneliktir. Örgütsel bağlılık, özdeşleşme gibi kavramlardan farklı olarak örgütsel adalet, mevcut bir yapıdan ziyade adalet ile ilgili kavramları birleştirme amaçlı şemsiye bir kavram olarak ele alınmaktadır (Colquitt, 2009). Bu anlamda örgütsel adalet kavramının karmaşıklığı, kendi bünyesinde barındırdığı soruların çeşitliliğinden kaynaklanmaktadır (Greenberg, 2011). Her ne kadar kimi yazarlar etkileşim adaletinin işlemsel adaletin

bir bileşeni olarak ele alınmasını uygun görseler de (Clayton ve Opatow, 2003) Greenberg (2011) örgütsel adaleti dağıtım adaleti, işlemsel adalet, etkileşim adaleti ve bilgi adaleti olmak üzere dört boyutla ele almaktadır.

*Dağıtım adaleti*; eşitlik teorisinin temelinde yer alan, kişilerin sonuçlara yönelik adil ve eşit davranıldığına dair inancın veya işte yapılanlar ile elde edilenlerin kıyaslanması durumudur (Tosi ve Mero, 2003). Bu noktada kişi örgüte katkıları ile örgütten elde ettiklerini, benzer konumdaki diğer çalışanlar ile kıyaslamaya yönelmektedir. Ancak çalışanların katkıları ve edinimleri, kişinin algılarına dayandığı için (Luthans, 2008) hataya da açıktır (Stroh vd., 2002). *İşlemsel adalet*; kişinin işyerinde kendini etkileyen kararların nasıl alındığı konusunda kendine adil davranıldığı inancıdır (Tosi ve Mero, 2003). Diğer bir ifadeyle kaynakların dağıtılmasında kullanılan prosedürlerin algılanan adaleti belirtmektedir (Greenberg, 2000). Dağıtım ve işlemsel adaletin ayrı iki yapı olmasına rağmen, kimi çalışmada her ikisinin eşit düzeyde önemli olduğu; kimi çalışmada ise işlemsel adaletin daha önemli olduğunu belirtilmiştir (Scandura, 1997). İşlemsel adaletin bir alt boyutu olarak ele alınan *etkileşim adaleti* (Wong vd., 2006), prosedürlerin ve sonuçların açıklanmasında kişilerarası davranışın adaleti olarak tanımlanmaktadır (Greenberg, 2004). Diğer bir ifadeyle etkileşim adaleti, kişilerarası davranışın kalitesinin hissedilmesi ve bunun ne kadar adil olduğudur (Stroh vd., 2002). Bu anlamda etkileşim adaleti, kişilerarası iletişimin algılanan adaletine dayanmaktadır. Etkileşim adaletinde saygı, terbiye, doğruluk ve gerekçe gibi adalet kurallarına dikkat edilmelidir (Colquitt, 2009). *Bilgi adaleti* ise yeterli ve doğru zamanda yapılmış açıklamaları ifade etmektedir (Gilliland, 2008). Diğer bir ifadeyle karar almak için kullanılacak bilginin adil olma algısıdır. Bu kavramdaki en önemli nokta, örgüt içerisinde diğerleri tarafından değer verildiği duygusunun varlığıdır (Greenberg, 2011).

Örgütsel adalet algısı, çalışanların motivasyon, tutum ve davranışlarını etkilemektedir (George ve Jones, 2007). Yelboğa (2012) otomotiv sektöründe örgütsel adalet algısını iş tatmini ile ilişkilendirmiş; dağıtım ve kişilerarası adaletin iş tatmini üzerinde etkili olduğunu belirtmiştir. Yıldırım (2007) ise özellikle etkileşim adaletinin iş tatminini etkilediğini belirtmiş; bunu da grup değeri modeli ile açıklamıştır. Örgütsel adalet ile psikolojik güçlendirmenin karşılıklı ilişkisinde Yürür ve Demir (2011) değişkenlerin birbirini karşılıklı etkilerken, işlemsel adaletin baskın olduğunu belirtmiştir. Örgütsel adaletin örgütsel sinizme etkilerinde ise Efeoğlu ve İplik (2011) işlemsel ve bilgisel adaletin sinizmi negatif yönde etkilediğini belirtmiştir. İşcan ve Sayın (2010) örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel güven ilişkisinde örgütsel adalet örgütsel güveni baskın şekilde etkilediğini belirtmiştir. Gürbüz (2008) ise örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkiye iş tatmininin aracılık ettiğini belirtmiştir.

Otel işletmelerinde örgütsel adalet konusundaki çalışmalarda ise Poyraz vd. (2009) örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlık üzerine etkisini termal oteller açısından incelemiştir. Buna göre adalet algısı, örgütsel vatandaşlık davranışında sivil erdem haricindeki diğer bütün alt boyutları etkilemektedir. Yazıcıoğlu ve Topaloğlu (2009) da örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi konaklama işletmeleri açısından incelemiştir. İki değişken arasındaki pozitif yönlü

ilişkide özellikle etkileşim adaleti ile örgütsel bağlılık arasındaki korelasyon daha güçlüdür.

İşyerinde sapma davranışı, işyeri kurallarının bilinçli olarak ihlal edilerek örgütün, örgüt üyelerinin veya her ikisinin birden esenliğinin tehdit edilmesi olarak tanımlanmaktadır (Robinson ve Bennett, 1995). Diğer bir ifadeyle, işyerinde sapma davranışı, bir çalışanın yalnızken veya çalışma arkadaşı ile işbirliği içerisinde yaptığı kural dışı, ahlaki olmayan veya sorumsuz davranışın örgütün, çalışma arkadaşının, müşterinin veya tedarikçinin kayba uğramasıyla sonuçlanmasıdır (Blount, 2003). Tanımda yer alan kural ihlali, örgütlerde işyeri sapma davranışların gelişimi, genelde işyerinde çalışanların uyması gereken resmi veya resmi olmayan kuralların ihlal edilmesiyle başlamaktadır (Abrams vd., 2002). İşyerinde sapma davranışının ortaya çıkması için dört unsurun oluşması gerekmektedir ki bunlar, (1) bir görev veya kural bir çalışanın gözü önünde ihlal edilmeli, (2) ilgili çalışan bu duruma bir tepki göstermeli veya yargılamalı, (3) bu tepki genelde negatif olmalı, (4) sapma davranışıyla ilgili bir durum ortaya çıkmalıdır (Goode, 2008).

İşyerinde sapma davranışı hem işyeri üzerinde hem de çalışanlar üzerinde finansal ve duygusal açıdan işleri aksatan, yıkıcı ve mali boyutta çok güçlü bir etki oluşturmaktadır (Greenberg ve Baron, 2003). Amerika Birleşik Devletleri'nde perakendecilik sektöründe çalışan hırsızlığının yarattığı kayıp yılda 19.5 milyar \$ iken (Grannis, 2007), bu rakam tüm sektörlerde yıllık 100 milyar \$ düzeyindedir (Sausser, 2007). Diğer yandan işyeri başarısızlıklarının yaklaşık %30'u işyerinde sapma davranışlarından kaynaklanmaktadır (Appelbaum ve Roy-Girard, 2007). Bu nedenle, örgütlerdeki sapma davranışlarını azaltmaya yönelik çalışmalarda artış görülmektedir (Greenberg ve Baron, 2003).

Örgütlerde sapma davranışları literatürde farklı şekilde boyutlandırılmaktadır. Hollinger'e (1986) göre, örgütsel sapma davranışının iki boyutu vardır. Bunlardan biri, örgütü hedef alan ve çalışanların işyerindeki araç gereçlerin kötü kullanmasıyla açıklanan malzeme sapma davranışdır. Diğerisi ise iş uygulamalarıyla ilgili kuralları hedef alan üretim sapma davranışdır. Robinson ve Bennett (1995) ise örgütlerde bu tür davranışları dedikodu gibi kaynakları boşa harcayan düşük seviyelerden, hırsızlık, cinsel istismar, sabotaj ve zorbalık gibi çok ağır seviyelere kadar farklılaştırabilmektedir. Bu anlamda ilgili boyutlara ayırma, örgüte ve bireylere karşı olmak üzere iki boyut olarak geliştirilmiş; bu davranışların zayıf ve güçlü etki düzeyleri tanımlanmıştır. Ekipman sapması, üretim sapması, kişisel saldırganlık ve politik sapma bu dört tipteki sapma davranışlarını tanımlamaktadır. Buna göre ekipman sapması ve üretim sapması, örgütsel boyutta; kişisel saldırganlık ve politik sapma davranışları ise kişilerarası sapma boyutunda değerlendirilmektedir. Etki düzeyleri açısından ise ekipman sapması ve kişisel saldırganlık güçlü; üretim sapması ve politik sapma ise zayıftır (Robinson ve Bennett, 1995). İşyeri sapma davranışı ile ilgili bu sınıflandırma literatürde benzer araştırmalarda da (Liao vd., 2004; Appelbaum vd., 2005; Mitchell ve Amrose, 2007; Berry vd., 2007; Bordia vd., 2008) sıklıkla kullanılmaktadır.

## 2.1. Hipotezler

İşyerindeki sapma davranışı temelde iki yaklaşım ile açıklanmaktadır. Birincisi, durum odaklıdır ve iş ortamındaki belli özellikler çalışanların sapma davranışında bulunmalarına neden olmaktadır. Buna göre işyerinde sapma davranışı tamamen örgütün ürünüdür. İkinci yaklaşım ise kişi odaklıdır ve sapma davranışı kişilik özelliği olarak açıklanmaktadır (Henle, 2005).

Adaletin, kişilerin kendi davranışlarının düzenlenmesini sağlayarak birey ve toplum arasındaki ilişkiye aracılık ettiği göz önüne alındığında (Clayton ve Opatow, 2003); adalet ilkelerinin ihlal edilmesi, kişinin zarar verici veya onaylanmayan davranışlarda bulunmasına neden olabilmektedir (Martinson vd., 2006). Adaletle yönelik olumsuz algılarda ödüllerin algılanan eşitsizliğine yönelik davranışsal tepkilerde, ödül-çaba dengesini yeniden kurmaya çalışan kişi (Williamson ve Williams, 2011), dengeyi yeniden kurmak için işyerinde sapma davranışlarında bulunabilmektedir (Henle, 2005). Oysa ki, kendilerine adil davranıldığını algıladıklarında çalışanlar, örgüte daha fazla bağlanmakta ve bunun karşılığında örgüte karşı olumlu iş tutumu gösterme zorunluluğu hissetmektedir (DeConinck, 2010). Ancak çalışanların da adaletle yönelik izlenimlerini oluştururken, bütüncü bir yargı ile hareket ettiği; yargı deneyimlerinin kaynaklarını ayırabilse de, çalışanları davranışa iten nedenin adaletin genel boyutunun olduğu (Patel vd., 2012) unutulmamalıdır. Buna göre;

*H<sub>1</sub>: Genel anlamda örgütsel adalet, işyerinde sapma davranışını anlamlı ve negatif yönlü etkilemektedir.*

Algılanan adalet kavramındaki tüm boyutlar sapma davranışları ile ilişkilidir. Dağıtım adaleti algısı çalışanlarda hırsızlık ve kasıtlı zarar verme şeklinde görülürken; işlemsel adalet çalışanlarda tatminsizlik gibi duygusal tepkilere (Aquino vd., 1999); ve çalışanların örgüt kurallarına uymama eğilimi göstermelerine neden olmaktadır (Greenberg, 2011). İş arkadaşları veya yöneticilerinin ayrımcı davranışı, çalışanı en yoğun şekilde rahatsız eden konu olması nedeniyle, etkileşim adaleti çalışanlardaki en güçlü tepkilere neden olmaktadır (Aquino vd., 1999).

Aquino vd. (1999) çalışmasında adalet boyutlarını sapma davranışı ile ilişkilendirmiş; dağıtım adaletinin kişilerarası sapma davranışı; etkileşim adaletinin de kişilerarası ve örgütsel sapma davranışı arasında ters yönlü ilişki belirtmiştir. Skarlicki ve Folger (1997) işlemsel ve etkileşim adaletlerinin düşük olduğu durumlarda dağıtım adaletinin çalışanların olumsuz davranışı ile ilişkili olduğunu belirtmiştir. Buna göre;

*H<sub>1a</sub>: Dağıtım adaleti, kişilerarası sapma davranışını anlamlı ve negatif yönlü etkilemektedir.*

*H<sub>1b</sub>: Dağıtım adaleti, örgütsel sapma davranışını anlamlı ve negatif yönlü etkilemektedir.*

*H<sub>1c</sub>: İşlemsel adalet, kişilerarası sapma davranışını anlamlı ve negatif yönlü etkilemektedir.*

*H<sub>1d</sub>: İşlemsel adalet, örgütsel sapma davranışını anlamlı ve negatif yönlü etkilemektedir.*

*H<sub>1e</sub>: Etkileşim adaleti, kişilerarası sapma davranışını anlamlı ve negatif yönlü etkilemektedir.*

*H<sub>1f</sub>: Etkileşim adaleti, örgütsel sapma davranışını anlamlı ve negatif yönlü etkilemektedir.*

Adalet algıları ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye dair literatür, yeterli düzeyde açıklayıcı olmadığı gibi, oldukça karışık sonuçlara yer vermektedir (Loi vd., 2006). İşten ayrılma niyeti çalışanların iş koşullarından duymuş olduğu memnuniyetsizlik nedeniyle işten ayrılmayı düşünme olarak tanımlanmaktadır (Özcan vd., 2012). Diğer bir ifadeyle işten ayrılma niyeti, çalışanların tatmin olmamaları durumunda gösterebilecekleri yıkıcı ve aktif bir etkinliktir (Gül vd., 2008). İşten ayrılma niyetinde örgütsel bağlılığın önemi göz önüne alındığında You (1996) işten ayrılma sürecinde örgütsel bağlılığın önemli bir etken olduğunu açıklamaktadır. Arslantürk ve Şahan (2012) örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ilişki bulunduğunu; örgütsel adaletin özellikle duygusal ve normatif bağlılığı etkilediğini belirtmiştir ve bunu da çalışanların farklı departmanlarda istihdam edilmesi ile açıklamıştır. Turgut vd. (2012) ise ilişkiyi boyutlar arasında incelemiştir. Bu kapsamda dağıtım ve etkileşim adaletinin duygusal bağlılığı; dağıtım, işlemsel ve etkileşim adaletinin devam bağlılığını ve etkileşim adaletinin normatif bağlılığı pozitif etkilediğini belirtmiştir. Örgütsel bağlılığın düşük olmasının işten ayrılma niyetinde etkili olduğu göz önüne alındığında (Tayfun vd., 2008); adalet boyutları içerisinde işlemsel adalet çalışanların örgüte bağlılıklarını sağlayan en önemli bileşenlerden biridir (DeConinck ve Stilwell, 2004). Nitekim ödüllerin dağıtımında da çalışanlara adil şekilde davranılması çalışanların örgüte bağlılıklarını arttırmaktadır (DeConinck ve Stilwell, 2004; Nadiri ve Tanova, 2010). Buna göre;

*H<sub>2</sub>: Genel adalet algısı, işten ayrılma niyetini anlamlı ve negatif yönlü etkilemektedir.*

*H<sub>2a</sub>: Dağıtım adaleti, işten ayrılma niyetini anlamlı ve negatif yönlü etkilemektedir.*

*H<sub>2b</sub>: İşlemsel adalet, işten ayrılma niyetini anlamlı ve negatif yönlü etkilemektedir.*

*H<sub>2c</sub>: Etkileşim adaleti, işten ayrılma niyetini anlamlı ve negatif yönlü etkilemektedir.*

Çalışanların yakın bir gelecekte işlerinden kalıcı olarak ayrılma kararları olarak tanımlanan işten ayrılma niyeti (Vandenberg ve Nelson, 1999), çalışanların bu kararı almasında örgütsel, kişisel, işyeri ve çevresel değişkenlerin etkisi bulunmaktadır (Ahmad ve Riaz, 2011). Nitekim örgüt içerisindeki memnuniyetsizlik örgütsel sapma davranışını tetiklemekte; bu da çalışanın işten ayrılma niyetinde bulunmasına neden olmaktadır (Bolin ve Heaterly, 2001). Bu kapsamda örgütsel sapma davranışı ile işten ayrılma niyeti arasında güçlü bir ilişkinin varlığı çeşitli çalışmalarla (Wong ve Law, 2002; Langhorn, 2004; Bedeian, 2007) saptanmıştır. Buna göre;

*H<sub>3</sub>: Genel sapma davranışı, işten ayrılma niyetini anlamlı ve pozitif yönlü etkilemektedir.*

*H<sub>3a</sub>: Kişilerarası sapma davranışı, işten ayrılma niyetini anlamlı ve pozitif yönlü etkilemektedir.*

*H<sub>3b</sub>: Örgütsel sapma davranışı, işten ayrılma niyetini anlamlı ve pozitif yönlü etkilemektedir.*

### **3. Metodoloji**

Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından yatırımları özendirmek amacıyla ilan edilen Turizm Kentleri arasında yer alan (<http://www.ktbyatirimisletmeler.gov.tr>) Didim, Türkiye turizminde önemli destinasyonlardan biridir. Kurumsal yapılarının çalışmada yer alan kavramlara daha uygun olduğu düşüncesiyle çalışmanın evrenini Didim'de faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel işletmeleri oluşturmaktadır. Aydın İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü verilerine göre Didim'de üç adet 5 yıldızlı otel bulunmaktadır (<http://www.aydinturizm.gov.tr>). Çalışmaya yönelik veri toplama tekniği, kısa zamanda daha fazla veri toplamayı sağlaması nedeniyle anket olarak tercih edilmiştir. Anketler 2012 yılı Mayıs-Haziran ayları içerisinde dağıtılmış ve toplanmıştır. Veri toplanan çalışanlar arası hiyerarşik yapı herhangi bir analizde dikkate alınmamıştır. Araştırma yapılan dönemde toplamda 692 çalışan bulunan üç otelden değerlendirmeye 302 anket alınmıştır. Ural ve Kılıç (2006) parametrik test koşullarını verilerin nicel, homojen, normal dağılımda olması, örneklemin yansız seçilmesi, örneklem deneklerinin birbirinden bağımsız seçilmesi ve örneklem büyüklüğünün 10'dan az olmaması olarak sıralamaktadırlar. Elde edilen verilerin parametrik test koşullarına uygun olması neticesinde veri analizinde parametrik testler kullanılmıştır. Araştırmaya katılan çalışanlara yönelik demografik özellikleri içeren bilgiler Tablo 1'de sunulmuştur.

**Tablo 1. Araştırmaya Katılan Otel Çalışanlarının Demografik Özellikleri**

		Frekans (n)	%			Frekans (n)	%
Medeni Durum	Evli	205	67,9	Sektörde Çalışma Süresi	1 yıl ve daha az	66	21,9
	Bekar	87	28,8		2-5	122	40,4
Yaş	18-25	164	54,3	6-9	70	23,2	
	26-35	85	28,1	10-13	14	4,6	
	36-45	44	14,6	14 ve daha fazla	24	7,9	
	46-55	3	1	Gelir Düzeyi	500 ve daha az	15	5,0
55-üzeri	6	2	501-1000		119	39,4	
Eğitim	İlköğretim	23	7,6		1001-1500	64	21,2
	Lise ve dengi	81	26,8	1501-2000	26	8,6	
	Önlisans	125	41,4	2001 ve daha fazla	16	5,3	
	Lisans	55	18,2	Departman	Önbüro	49	16,2
	Lisansüstü	4	1,3		Kat hizmetleri	24	7,9
Kadro Düzeyi	Müdür	18	6,0		Muhasebe	40	13,2
	Şef	51	16,9		Yiyecek-İçecek	57	18,9
	Alt Kademe	209	69,2		İnsan Kaynakları	6	2,0
				Halkla İlişkiler	9	3,0	

Çalışmada örgütsel adalet ölçeği Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen ve adalet algısını üç boyut ile toplamda 20 ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Örgütsel adalet algısına yönelik ifadelerden bazıları “çalışma saatlerim oldukça adildir”, “ücretimin oldukça adil olduğunu düşünüyorum”, “kararlar alınmadan önce müdürüm, tüm çalışanlarının konu ile ilgili sıkıntılarını dinler”, “müdürümün aldığı kararlara karşı çıkma hakkımız vardır” ve “işimle ilgili kararlar aldığımda, müdürüm benim kişisel ihtiyaçlarıma duyarlı davranır” şeklindedir. Ölçeğin genel güvenilirliğine yönelik Cronbach alpha değeri ,956’dır. Örgütsel adalet algısı literatürde dört boyut olarak tanımlanmasına rağmen (Greenberg, 2011), mevcut çalışmada örgütsel adalette dağıtım adaleti, işlemsel adalet ve etkileşim adaleti olmak üzere üç faktör elde edilmiştir. Buna göre Cronbach alpha değerleri dağıtım adaletinde, 836; işlemsel adalette, 875 ve etkileşim adaletinde, 952’tir.

İşyeri sapma ölçeği Bennett ve Robinson (2000) tarafından geliştirilen 19 ifadeden oluşmaktadır. Kullanılan ifadelerden bazıları “oteldeki çalışanlar otelde kabul edilenden daha uzun mola verir”, “oteldeki çalışanlar izinsiz olarak otele geç gelir”, “oteldeki çalışanlar kasıtlı olarak işi yavaşlatırlar”, “oteldekiler, iş arkadaşlarıyla dalga geçer” ve “oteldekiler birbirini küçük düşürür.” şeklindedir. Ölçeğin genel güvenilirliğine yönelik Cronbach alpha değeri ,956’dır. Genel sapma davranışı kapsamında kişilerarası ve örgütsel olmak üzere iki faktör elde edilmiştir. Buna göre kişilerarası sapma davranışının Cronbach alpha değeri ,941; örgütsel sapma davranışının ise ,950’dir.

İşten ayrılma niyetine yönelik ölçek Singh vd. (1996) tarafından oluşturulan ifadeler ile ölçülmüş, “gelecek yıl büyük olasılıkla kendime başka bir otelde yeni bir iş arayacağım” ve “gelecek yıl büyük olasılıkla farklı bir sektörde yeni bir iş



arayacağım” gibi ifadeler kullanılmıştır. Buna yönelik Cronbach alpha değeri, 795'tir.

#### 4. Bulgular

Çalışmada elde edilen veriler doğrultusunda değişkenler arasındaki ilişkilerin ortaya konulmasında korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Literatür çalışmaları doğrultusunda oluşturulan hipotezlerin test edilmesinde ise çoklu regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Pearson korelasyonu sonuçları Tablo 2'de verilmiştir.

**Tablo 2. Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Sonuçları**

	A. O.	Std. Sapma	1	2	3	4	5	6	7
1 Dağıtım Adaleti	3,09	1,19884	1						
2 İşlemsel Adalet	3,67	1,09829	,707*	1					
3 Etkileşim Adaleti	3,69	1,09008	,584*	,736*	1				
4 Genel Adalet Algısı	3,63	1,02628	,768*	,911*	,948*	1			
5 Kişilerarası Sapma	1,92	1,03317	-,347*	-,324*	-,395*	-,437*	1		
6 Örgütsel Sapma	1,99	1,18343	-,301*	-,400*	-,513*	-,503*	,687*	1	
7 Genel Sapma Davr.	1,91	,96651	-,373*	-,403*	-,485*	-,514*	,944*	,880*	1
8 İşten Ayrılma Niyeti	2,54	1,44860	-,431*	-,360*	-,478*	-,500*	,460*	,508*	,516*

\*p<.001

Tablo 2'deki korelasyon analizi sonucunda bütün değişkenlerin birbirleri ile aralarında istatistiksel açıdan anlamlı ilişkiler ortaya çıkmıştır. Buna göre genel adalet algısı ile genel sapma davranışı ( $r = -,514$ ;  $p < .01$ ) ve işten ayrılma niyeti ( $r = -,500$ ;  $p < .01$ ) ile ters yönlü ilişkilidir. Genel sapma davranışı ile işten ayrılma niyeti arasında ise olumlu ilişki görülmüştür ( $r = ,516$ ;  $p < .01$ ).

Regresyon analizi, bir bağımlı değişken ile bir veya daha fazla bağımsız değişkenin ilişkilerinin matematiksel eşitlik kapsamında açıklanmasıdır (Kalaycı, 2006). Diğer bir ifadeyle, bağımlı değişkenin, bağımsız değişken(ler) tarafından açıklanmasıdır (Sipahi vd., 2008). Çalışmada bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkilerini saptamaya yönelik olarak doğrusal ve çoklu regresyon analizleri yapılmıştır. Değişkenler arası çoklu bağlantı sorunu varyans artış faktörlerine ilişkin (VIF) değerlerle incelenmiş ve ilgili tablolarda verilen değerlerin hepsi Hair vd.'nin (2006) uygun gördüğü 0,10'da büyük ve 10'dan küçük aralıkta gözlemlenmiştir. Regresyon analizindeki bir diğer önemli gösterge olan otokorelasyon testi için Durbin-Watson katsayıları incelenmiştir. Bu katsayı 0 ile 4 arasında değişmektedir. Kalaycı (2006) 2'ye yakın değerlerin otokorelasyon olmadığı anlamına geldiğini belirtmektedir. İlgili tablolarda verilen Durbin-Watson katsayılarında önemli bir otokorelasyon sorunu gözlenmemiştir.

Tablo 3'de çalışmanın temel hipotezlerine yönelik bulgular yer almaktadır. Buna göre genel adalet algısının işyeri sapma davranışını negatif yönlü etkilediği  $H_1$  ve işten ayrılma niyetini negatif yönlü etkilediği  $H_2$  kabul edilmiştir. Genel sapma davranışının işten ayrılma niyetini pozitif yönlü etkilediği  $H_3$  de kabul edilmiştir.

**Tablo 3: Değişkenler Arası Doğrusal Regresyon Analizi**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	B	Std. Hata	t	R <sup>2</sup>	$\Delta R^2$	F	VIF	Durbin Watson
İşyeri Sapma Dav.										
	Genel Adalet Algısı	-,514*	-,488*	,051	-9,615	,264	,261	92,445*	1,000	1,650
İşten Ayrılma Niyeti										
	Genel Adalet Algısı	-,500*	-,706*	,075	-9,374	,250	,247	87,868*	1,000	1,402
İşten Ayrılma Niyeti										
	Genel Sapma Dav.	,516*	,778*	,077	10,045	,266	,264	100,899*	1,000	1,387

\*p<.001

Örgütsel adalet algılarının işyerinde sapma davranışını ve işten ayrılma niyetini; işyerinde sapma davranışının da işten ayrılma niyetini etkilediğine yönelik hipotezlere yönelik çoklu regresyon analizleri ise Tablo 4'de gösterilmektedir.

Çalışmanın ilk hipotezi adalet algılarının sapma davranışını negatif yönlü etkilemesidir. Bu hipotezin alt hipotezlerinde dağıtım, işlemsel ve etkileşim adaletlerinin kişilerarası ve örgütsel sapma davranışını negatif yönlü etkilemesi yer almaktadır. Kişilerarası sapma davranışı, her ne kadar örgütsel adalet algısının üç boyutu ile ilişkili olsa da, sadece etkileşim adaleti kişilerarası sapma davranışını etkilemektedir ( $\beta = -,222$ ;  $p < .001$ ). Örgütsel sapma davranışı da her üç adalet boyutu ile ilişkili olmasına rağmen, sadece etkileşim adaletinden etkilenmektedir ( $\beta = -,507$ ;  $p < .001$ ). Bu durumda ilk hipoteze dair  $H_{1e}$  ve  $H_{1f}$  alt hipotezleri desteklenmiştir.

İkinci hipotez adalet algılarının işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilediği şeklindedir. Bu hipotezin alt hipotezleri örgütsel adaletin üç boyutunun işten ayrılma niyetini negatif etkilediğidir. Değişkenler birbirileri ile ilişkili olmalarına rağmen, işten ayrılma niyetini dağıtım adaleti ( $\beta = -,257$ ;  $p < .001$ ) ve etkileşim adaleti etkilemiştir ( $\beta = -,416$ ;  $p < .001$ ). Dağıtım ve etkileşim adaleti arasında da etkileşim adaleti daha baskındır. Buna göre  $H_{2a}$  ve  $H_{2c}$  desteklenmiştir.

Tablo 4. Değişkenler Arasındaki İlişkilere Yönelik Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	B	Std. Hata	t	R <sup>2</sup>	$\Delta R^2$	F	VIF	Durbin Watson
Kişilerarası Sapma										
	Dağıtım Adaleti	-,116	-,100	,069	-1,457	,190	,180	19,829*	1,994	1,628
	İşlemsel Adalet	-,148	-,139	,096	-1,459				3,228	
Etkileşim Adaleti	-,222*	-,207	,083	-2,483	2,501					
Örgütsel Sapma										
	Dağıtım Adaleti	,047	,047	,074	,636	,279	,271	33,755*	2,009	1,793
	İşlemsel Adalet	-,061	-,066	,104	-,638				3,286	
Etkileşim Adaleti	-,507*	-,549	,091	-6,053	2,553					
İşten Ayrılma Niyeti										
	Dağıtım Adaleti	-,257*	-,314	,091	-3,460	,275	,267	32,645*	1,969	1,420
	İşlemsel Adalet	,100	,133	,126	1,052				3,227	
Etkileşim Adaleti	-,416*	-,541	,110	-4,916	2,549					
İşten Ayrılma Niyeti										
	Örgütsel Sapma	,224*	,315	,098	3,209	,274	,269	52,698*	1,878	1,419
Kişilerarası Sapma	,344*	,430	,087	4,923	1,878					

\*p&lt;.001

Üçüncü hipotez ise sapma davranışlarının işten ayrılma niyetindeki pozitif etkisine yöneliktir. Bu kapsamda kişilerarası ( $\beta=,224$ ;  $p<.001$ ) ve örgütsel sapma davranışlarının ( $\beta=,344$ ;  $p<.001$ ) işten ayrılma niyetine etkisinde, her ikisinin de etkili olduğu ancak kişilerarası sapma davranışının daha baskın olduğu görülmektedir. Bu durumda  $H_{3a}$  ve  $H_{3b}$  desteklenmiştir.

## 5. Tartışma ve Sonuç

Mevcut çalışmanın amacı (a) çalışanların örgütsel adalet algılarının örgütsel sapma davranışına ve işten ayrılma niyetine etkisi ve (b) örgütsel sapma davranışının işten ayrılma niyetine doğrudan etkilerinin incelenmesidir. Çalışma ulusal yazında örgütsel adalet ile örgütsel sapmayı doğrudan ilişkilendirmesi anlamında önemlidir. Ayrıca örgütsel sapma davranışının da doğrudan işten ayrılma niyeti ile ilişkisi de benzer nedenle önem taşımaktadır.

Örgütsel adalet algısı, literatürde dört boyut olarak tanımlansa da (Greenberg, 2011), mevcut çalışmada üç boyut ortaya çıkmıştır. Bunlar dağıtım,

etkileşim ve işlemsel adalettir. Örgütsel adalet algılarının örgütsel sapma davranışı ile ilişkisi olsa da, adalet algılarında sadece etkileşim adaleti sapma davranışının boyutlarını açıklamaktadır. Ayrıca işten ayrılma niyetinde de dağıtım ve etkileşim adaletleri açıklayıcı olmuştur. Örgütsel sapma davranışı ise her iki boyutuyla işten ayrılma niyetini açıklamaktadır.

Çalışmada elde edilen sonuçlar literatür ile birlikte değerlendirildiğinde; örgütsel adaletin işten ayrılma niyetindeki etkileri örgütsel bağlılık aracılığı ile incelenmiştir (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009; Parker ve Kohlmeyer III 2005). Mevcut çalışmada ise örgütsel adaletsizliğin işten ayrılma niyetindeki pozitif yönlü ilişkide, dağıtım ve etkileşim adaletsizliğinin doğrudan etkileri saptanmıştır. DeConink ve Stilwell (2004) işlemsel adaletin örgütsel bağlılığı arttırdığını belirtmiştir. Nitekim yüksek örgütsel bağlılık ile çalışanlar örgütte daha uzun süre kalmakta ve daha düşük düzeyde işten ayrılma niyetinde bulunmaktadır (Yalçın ve İplik, 2005). Çalışmada dağıtım ve etkileşim adaletlerinin işten ayrılma niyetini açıkladığı bulgusu, çalışanların kaynak dağıtımını birbirleri ile kıyasladıkları ve dağıtımın adaletini sorgulayarak, mevcut işe devam edip etmeme kararında bulduklarını göstermektedir. Bu durumda kaynak dağıtımının adil olmaması, çalışanların işten ayrılmasında etkili olabilmektedir. İşten ayrılma niyetinin süreçleri göz önüne alındığında, çalışanların olası iş olanaklarını değerlendirme aşamasında, alternatif örgütlerin kaynak dağıtımını konusunda adil olup olamayacaklarını da dikkate aldıkları düşünülebilir. Ancak çalışmada işten ayrılma niyetini dağıtım adaletinin tek başına etkilemediği, çalışanların birbirleri ile ilişkilerini ön planda tutan etkileşim adaletinin de işten ayrılma niyetini etkilediği, hatta dağıtım adaletinden daha baskın düzeyde etkilediği belirlenmiştir. Bu noktada örgüt içi iletişimin kaynak dağıtımından çok daha önemli olduğu söylenebilir. Bu anlamda çalışanlar kendilerine saygılı ve nazik davranılmaması durumunda, işten ayrılmayı düşünebilmektedir.

Örgütsel adalet algısı, genel anlamda örgütsel sapma davranışını negatif yönde etkilemektedir (Demir, 2011). Mevcut çalışmada benzer bulgu elde edilse de, boyutlar arasındaki ilişkide kişilerarası ve örgütsel boyuttaki sapma davranışını etkileşim adaleti kapsamında etkilemektedir. Bu noktada örgüt içerisinde çalışanların örgüt içi iletişim ve davranış şekillerinden oldukça fazla düzeyde etkilendiği söylenebilmektedir. Çalışmadan elde edilen bu bulgu Aquino vd. (1999) ile benzerdir. Nitekim Aquino vd. (1999) kişinin adalet algısı oluşurken kişilerarası konuların, elde edilen çıktılardan veya işlemlerin yapısal özelliklerinden daha önemli olduğunu belirtmiştir. Diğer bir ifadeyle kişi, kendisine saygı duymayan ve nazik olmayan çalışanlar ve/veya yöneticilere karşı daha zarar verici davranmayı tercih edebilmekte; kaynak dağıtımında miktar ve yöntemlerindeki adaletsizliği hoşgörü ile karşılayabilirken, olumsuz tavırlara aynı hoşgörüyü gösterememektedir.

Çalışmada son olarak örgütsel sapma davranışının işten ayrılma niyeti üzerindeki doğrudan etkisi incelenmiştir. İşyerinde sapma davranışı hem örgütsel hem de kişiler arası boyutta çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahiptir. Demir ve Tütüncü (2010) tarafından otel işletmeleri üzerinde yapılan çalışmada benzer biçimde sapma davranışlarının kişisel ya da örgütsel boyutta gerçekleşmesinin çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerinde önemli derecede etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Shamsudin (2003) otel

işletmeleri çalışanlarının kişisel özellik ve ilişkilerinin işle ilgili becerilerinin önünde yer aldığını belirterek, çalışanların işyerinde sapma davranışları ile işten ayrılma niyetleri arasındaki güçlü ilişkiye dikkat çekmektedir. Ghiselli vd.'ne (2001) göre çalışanların işten ayrılma oranının yüksekliği, otel işletmelerinin en önemli uğraşları arasında yer almaktadır. Literatürde otel işletmeleri işyeri sapma davranışlarını konu edinen benzer verilerin azlığı nedeniyle, bu kapsamda elde edilen bulguların, otel işletmelerinde işten ayrılma niyetini düşürecek faktörlerin araştırılması gerekliliği (Avcı ve Küçükusta, 2009) beklentisine katkı yapması düşünülmektedir.

Çalışma, ilgili alanda yapılacak çalışmalara yol gösterici olarak düşünülmektedir. Bu anlamda konunun otel işletmeleri açısından ele alınmış olması, sektörler arası farklılıkların ortaya konulmasını engellemektedir. Ayrıca alan araştırmasının sadece Didim bölgesinde yer alan beş yıldızlı otel işletmelerini kapsaması, bütün otel işletmeleri için bir genelleme yapmayı da sınırlandırmaktadır. Nitekim analizlerin yapısal eşitlik modellemesi kapsamında yapılması, gözlenebilen ve gözlenemeyen değişkenlerin de modele dahil edilmesini sağlayabilecektir.

Mevcut çalışma örgütsel adaletin örgütsel sapma davranışı ve işten ayrılma niyetine; örgütsel sapma davranışının da işten ayrılma niyetine etkilerini ortaya koymaya yöneliktir. Gelecekteki çalışmalarda ise örgütsel sapma ve işten ayrılma niyeti ilişkisinde örgütsel adaletin aracılık etkisinin olup olmadığının incelenmesi; örgütsel sapmayı etkileyen farklı etkenlerin ortaya konarak, işten ayrılma niyetine doğrudan veya dolaylı etkilerinin incelenmesi önerilmektedir.

## 6. Kaynakça

- Abrams, D., Marques, J., Bown, N. ve Dougill, M. (2002), 'Anti-norm and Pro-norm Deviance in The Bank And On The Campus: Two Experiments On Subjective Group Dynamics' *Group Process And Intergroup Relations*, 5(2), ss. 163-182.
- Ahmad, T. ve Riaz, A. (2011), 'Factors Affecting Turn-Over Intentions of Doctors in Public Sector Medical Colleges And Hospitals' *Interdisciplinary Journal of Research in Business*, 1(10), ss. 57-66.
- Ambrose, M. L., Seabright, M. A. ve Schminke, M. (2002), 'Sabotage in the Workplace: The Role of Organizational Injustice' *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, ss. 947-965.
- Andrews, M. C. ve Kacmar, K. M. (2001), 'Discriminating Among Organizational Politics, Justice and, Support' *Journal of Organizational Behavior*, 22, ss. 347-366.
- Appelbaum, S.H. ve Roy-Girard, D. (2007), 'Toxins in The Workplace: Affect On Organizations And Employees' *Corporate Governance*, 7(1), ss. 17-28.
- Appelbaum, S.H., Deguire, K.J. ve Lay, M. (2005), 'The Relationship of Ethical Climate to Deviant Workplace Behaviour' *Corporate Governance*, 5(4), ss. 43-55.
- Aquino, K., Galperin, B. L. ve Bennett, R. J. (2004), 'Social Status and Aggressiveness as Moderators of the Relationship Between Interactional Justice and Workplace Deviance' *Journal of Applied Social Psychology*, 34(5), ss. 1001-1029.

- Aquino, K., Lewis, M. U. ve Bradfield, M. (1999), 'Justice Constructs, Negative Affectivity, and Employee Deviance: A Proposed Model and Empirical Test' *Journal of Organizational Behavior*, 20, ss. 1073-1091.
- Arslantürk, G. ve Şahan, S. (2012), 'Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Manisa İl Emniyet Müdürlüğü Örneğinde İncelenmesi' *Polis Bilimleri Dergisi*, 14(1), ss. 135-159.
- Aryee, S. ve Chay, Y. W. (2001), 'Workplace Justice, Citizenship Behavior, and Turnover Intentions in a Union Context: Examining the Mediating Role of Perceived Union Support and Union Instrumentality' *Journal of Applied Psychology*, 86(1), ss. 154-160.
- Aryee, S., Budhwar, P. S. ve 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*, 23, ss. 267-285.
- Aryee, S., Chen, Z. X. Ve Budhwar, P. S. (2004), 'Exchange Fairness and Employee Performance: An Examination of the Relationship Between Organizational Politics and Procedural Justice' *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 94, ss. 1-14.
- Avcı, N. ve Küçükusta, D. (2009), 'Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki' *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20(1), Bahar, ss. 33-44.
- Bedeian, A.G. (2007), 'Even If The Tower Isn't "Ivory," It Isn't "White:" Understanding The Consequences of Faculty Cynicism' *Academy of Management Learning and Education*, 6(1), ss. 9-32.
- Bennett, R. J. ve Robinson, S. L. (2000), 'Development of a Measure of Workplace Deviance' *Journal of Applied Psychology*, 85(3), ss. 349-360.
- Berry, C.M., Ones, D.S. ve Sackett, P.R. (2007), 'Interpersonal Deviance, Organizational Deviance, And Their Common Correlates: A Review And Meta-Analysis' *Journal of Applied Psychology*, 92(2), ss. 410-424.
- Blount, E.C. (2003), *Occupational Crime: Deterrence, Investigation, And Reporting in Compliance With Federal Guidelines*. Washington D.C., CRC Press.
- Bolin, A. ve Heatherly, L. (2001), 'Predictors of Employee Deviance: The Relationship Between Bad Attitudes And Bad Behavior' *Journal of Business and Psychology*, 15(3), ss. 405-418.
- Bordia, P., Restubog, S. ve Tang, R. (2008), 'When Employees Strike Back: Investigating Mediating Mechanisms Between Psychological Contract Breach And Workplace Deviance' *Journal of Applied Psychology*, 93(5), ss. 1104-1117.
- Clayton, S. ve Opatow, S. (2003), 'Justice and Identity: Changing Perspectives on What is Fair' *Personality and Social Psychology Review*, 7(4), ss. 298-310.
- Colquitt, J. A. (2009), 'Two Decades of Organizational Justice: Findings, Controversies, and Future Directions' içinde Barling, Julian, & Cooper, Cary L. (Eds.), *The SAGE Handbook of Organizational Behavior*, ss. 73-89, UK, Sage.
- DeConinck, J. B. (2010), 'The Effect of Organizational Justice, Perceived Organizational Support, and Perceived Supervisor Support on Marketing Employees' Level of Trust' *Journal of Business Research*, 63, ss. 1349-1355.

- DeConinck, J. B. ve Stilwell, C. D. (2004), 'Incorporating Organizational Justice, Role States, Pay Satisfaction and Supervisor Satisfaction in a Model of Turnover Intentions' *Journal of Business Research*, 57, ss. 225-231.
- Demir, M. (2011), 'Effects of Organizational Justice, Trust and Commitment on Employees' Deviant Behavior' *Anatolia – An International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 22 (2), ss. 204-221.
- Demir, M. ve Tütüncü, Ö. (2010), 'Ağırlama İşletmelerinde Örgütsel Sapma İle İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki' *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 21(1), Bahar, ss. 64-74.
- Efeoğlu, İ. E. ve İplik, E. (2011), 'Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik İlaç Sektöründe Bir Uygulama' *Ç. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(3), ss. 343-360.
- Folger, R. ve Konovsky, M. A. (1989), 'Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions' *The Academy of Management Journal*, 32(1), ss. 115-130.
- George, J. M. & Jones, G. R. (2007), *Understanding and Managing Organizational Behavior*, 5th Edition, Prentice Hall: USA.
- Ghiselli, R., F., La Lopa, J., M. ve Bai, B. (2001), 'Job Satisfaction, Life Satisfaction And Turnover Intent' *Cornell Hotel And Restaurant Administration Quarterly*, 42(2), ss. 28-37.
- Gilliland, S. (2008), 'The Tails of Justice: A Critical Examination of the Dimensionality of Organizational Justice Constructs' *Human Resource Management Review*, 18, ss. 271-281.
- Goode, E. (2008), *Deviant Behavior*, Eighth Edition, Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall.
- Grannis, K. (2007), *Retail Losses Hit \$41.6 Billion Last Year, According to National Retail Security Survey*  
[http://www.nrf.com/modules.php?name=News&op=viewlive&sp\\_id=318](http://www.nrf.com/modules.php?name=News&op=viewlive&sp_id=318), (10.07.2012)
- Greenberg, J. (2000), 'Promote Procedural Justice to Enhance Acceptance of Work Outcomes' İçinde Locke, Edwin A. (Ed), *The Blackwell Handbook of Principles of Organizational Behavior*, USA, Blackwell Business.
- Greenberg, J. (2004), 'Stress Fairness to Fare No Stress: Managing Workplace Stress by Promoting Organizational Justice' *Organizational Dynamics*, 33(4), ss. 352-365.
- Greenberg, J. (2011), *Behavior in Organizations*. Edition 10, Global Edition, USA, Pearson.
- Greenberg, J. ve Baron, R.A. (2003), *Behavior in Organizations: Understanding And Managing The Human Side of Work*, Eighth Edition, USA, Prentice Hall.
- Gül, H., Ercan, O. ve Gökçe, H. (2008), 'İş Tatmini, Stres, örgütsel bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama' *Akademik Bakış*, 15, ss. 1-11.
- Gürbüz, S. (2008), 'İş Tatmini ve Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi' *Amme İdaresi Dergisi*, 41(4), ss. 49-77.
- Hair, J.F., Black, W., Babin, J., Anderson, R.E. ve Tahtam, R.L. (2006), *Multivariate Data Analysis*, 6th Ed., New Jersey, Prentice Hall.
- Henle, C. A. (2005), 'Predicting Workplace Deviance from the Interaction between Organizational Justice and Personality' *Journal of Managerial Issues*, 17(2), ss. 247-263.

- Hollinger, R. C. (1986), 'Acts Against The Workplace: Social Bonding And Employee Deviance' *Deviant Behavior*, 7, ss. 53-75.
- İşcan, Ö. F. ve Sayın, U. (2010), 'Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki' *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4), ss. 195-216.
- Kalaycı, Ş. (2006), *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Ankara, Asil Yayın Dağıtım.
- Karriker, J. H. ve Williams, M. L. (2009), 'Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: A Mediated Multifoci Model?' *Journal of Management*, 35(1), ss. 112-135.
- Langhorn, S. (2004), 'How Emotional Intelligence Can Improve Management Performance' *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16(4), ss. 220-230.
- Leung, K., Smith, P. B., Wang, Z. And Sun, H. (1996), 'Job Satisfaction in Joint Venture Hotels in China: An Organizational Justice Analysis' *Journal of International Business Studies*, 27(5), ss. 947-962.
- Liao, H., Joshi, A. ve Chuang, A. (2004), 'Sticking Out Like A Sore Thumb: Employee Dissimilarity And Deviance At Work' *Personnel Psychology*, 57(4), ss. 969-1000.
- Loi, R., Hang-yue, N. ve Foley, S. (2006), 'Linking Employees' Justice Perceptions to Organizational Commitment and Intention to Leave: The Mediating Role of Perceived Organizational Support' *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, ss. 101-120.
- Luthans, F. (2008), *Organizational Behavior* Eleventh Edition, New York, McGraw-Hill.
- Martinson, B. C., Anderson, M. S., Crain, A. L. ve De Vries, R. (2006), 'Scientists' Perceptions of Organizational Justice and Self-Reported Misbehaviors' *J. Empir. Res. Hum. Res. Ethics*, 1(1), ss. 51-66.
- McAuliffe, E., Manafa, O., Maseko, F., Bowie, C. ve White, E. (2009), 'Understanding Job Satisfaction Amongst Mid-Level Cadres in Malawi: The Contribution of Organizational Justice', *Reproductive Health Matters*, 17(33), ss. 80-90.
- McFarlin, D. B. ve Sweeney, P. D. (1992), 'Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction with Personal and Organizational Outcomes' *The Academy of Management Journal*, 35(3), ss. 626-637.
- Mitchell, J. I., Gagné, M., Beaudry, A. ve Dyer, L. (2012), 'The Role of Perceived Organizational Support, Distributive Justice and Motivation in Reaction to New Information Technology', *Computers in Human Behavior*, 28, ss. 729-738.
- Mitchell, M. ve Ambrose, M. (2007), 'Abusive Supervision And Workplace Deviance and the Moderating Effects of Negative Reciprocity Beliefs' *Journal of Applied Psychology*, 92(4), ss. 1159-1168.
- Moorman, R. H. (1991), 'Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?' *Journal of Applied Psychology*, 76(6), ss. 845-855.
- 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*, 29, ss. 33-41.



- Niehoff, B. P. ve Moorman, R. H. (1993), 'Justice As a Mediator of the Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior' *Academy of Management Journal*, 36(3), ss. 527-556.
- Özcan, E.D., Vardarlıer, P., Karabay, M.E., Konakay, G. ve Çetin, C. (2012), 'Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Güvenin Rolü' *Öneri Dergisi*, 10(37), ss. 1-13.
- Özer, G. ve Günlük, M. (2010), 'Örgütsel Adaletin Muhasebecilerin İş Memnuniyeti ve İşten Ayrılma Eğilimine Etkisi' *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(2), ss. 459-485.
- Parker, R. J. ve Kohlmeyer III, J. M. (2005), 'Organizational Justice and Turnover in Public Accounting Firms: A Research Note' *Accounting, Organization and Society*, 13, ss. 357-369.
- Patel, C., Budhwar, P. ve Varma, A. (2012), 'Overall Justice, Work Group Identification and Work Outcomes: Test of Moderated Mediation Process' *Journal of World Business*, 47, ss. 213-222.
- Poyraz, K., Kara, H. ve Çetin, S. A. (2009), 'Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisine Yönelik Bir Araştırma' *Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(9), ss. 71-91.
- Robinson, S.L. ve Bennett, R.J. (1995), 'A Typology Of Deviant Workplace Behaviours: A Multidimensional Scaling Study' *Academy Of Management Journal*, 38(2), ss. 555-572.
- Sauser, Jr.W.I. (2007), 'Employee Theft: Who, How, Why, and What Can Be Done?' *SAM Advanced Management Journal*, 72(3), ss. 13-25.
- Scandura, T. A. (1997), 'Mentoring and Organizational Justice: An Empirical Investigation' *Journal of Vocational Behaviour*, 51, ss. 58-69.
- Singh, J., Verbeke, W. ve Rhoads, G. K. (1996), 'Do Organizational Practices Matter in Role Stress Processes? A Study of Direct and Moderating Effects for Marketing-Oriented Boundary Spanners' *Journal of Marketing*, 60, ss. 69-86.
- Sipahi, B., Yurtkoru, E. S. ve Çinko, M. (2008), *Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi*, 2. Baskı, İstanbul, Beta Basım.
- Skarlicki, D. P. ve Folger, R. (1997), 'Retaliation in the Workplace: The Roles of Distributive, Procedural and Interactional Justice' *Journal of Applied Psychology*, 82(3), ss. 434-443.
- Stroh, L. K., Northcraft, G. B. ve Neale, M. A. (2002), *Organizational Behavior, A Management Challenge*, Third Edition, London, Lawrence Erlbaum Assoc. Publishers.
- Tayfun, A., Palavar, K. ve Yazıcıoğlu, İ. (2008), 'Otel İşletmelerinde Çalışan İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi' *Kamu – İş Dergisi*, 9(4), ss. 1-22.
- Tosi, H. L. ve Mero, N. P. (2003), *The Fundamentals of Organizational Behavior, What Managers Need to Know*, USA, Blackwell Publishing.
- Turgut, H., Tokmak, İ. ve Güçel, C. (2012), 'The Effect of Employees' Organizational Justice Perceptions on Their Organizational Commitment: A University Sample' *International Journal of Business and Management Studies*, 4(2), ss. 21-30.

- Vandenberg, R.J. ve Nelson, J.B. (1999), 'Disaggregating The Motives Underlying Turnover Intentions: When Do Intentions Predict Turnover Behavior?' *Human Relations*, 52(10), ss. 1313-1336.
- Williamson, K. ve Williams, K. J. (2011), 'Organizational Justice, Trust and Perceptions of Fairness in the Implementation of Agenda for Change' *Radiography*, 17, ss. 61-66.
- Wong, C.S. ve Law, K.S. (2002), 'The Effects of Leader And Follower Emotional Intelligence on Performance and Attitude: An Exploratory Study' *The Leadership Quarterly*, 13, ss. 243-274.
- Wong, Y-T., Ngo, H.-Y. ve Wong, C.-S. (2006), 'Perceived Organizational Justice, Trust and OCB: A Study of Chinese Workers in Joint Ventures and State-Owned Enterprises' *Journal of World Business*, 41, ss. 344-355.
- Yalçın, A. ve İplik, F. N. (2005), 'Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği' *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), ss. 395-412.
- Yazıcıoğlu, İ. ve Topaloğlu, I. G. (2009), 'Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama' *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1(1), ss. 3-16.
- Yelboğa, A. (2012), 'Örgütsel Adalet ile İş Doyumu İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma' *Ege Akademik Bakış*, 12(2), ss. 171-182.
- Yıldırım, F. (2007), 'İş Doyumu ile Örgütsel Adalet İlişkisi' *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 62(1), ss. 253-278.
- You, Y.J. (1996), 'An Empirical Test of Turnover Theory: In the Case of Korean Hotel Employees' *Asia Pacific Journal of Tourism research*, 1(1), ss. 50-60.
- Yürür, S. ve Demir, K. (2011), 'Örgütsel Adalet ve Psikolojik Güçlendirme: Karşılıklı Etkileri Üzerine Bir Araştırma' *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(3), ss. 311-335.
- <http://www.ktbayatirimisletmeler.gov.tr/TR,9772/turizm-kentleri.html> (20 Haziran 2012)
- <http://www.aydinturizm.gov.tr/dosya/1-289436/h/2--isletme-belgeli-oteller.xls> (20 Haziran 2012).