

Farklılıkların Yönetimi, Örgütsel Adalet Algısı, Yaşam Doyumunu ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkilerinin Bir Model İçerisinde İncelenmesi*

Kardelen Devrim Doruköz ^{1**}  Şerife Durmaz ²  Aydın Çivilidağ ³ 

¹ Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya, Türkiye, devrim.dorukoz@gmail.com, ORCID: 0000-0003-3775-7843

² Akdeniz Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Antalya, Türkiye, serifedurmaz@akdeniz.edu.tr, ORCID: 0000-0003-2739-9827

³ Akdeniz Üniversitesi, Edebiyat Fakültesi, Antalya, Türkiye, aydinc@akdeniz.edu.tr, ORCID: 0000-0002-6142-0928

Öz

Bu çalışmada işgücü farklılıkları merkeze alınarak, farklılıkların organizasyonda etkin yönetilmesinin sonuçları araştırılmıştır. Çalışmaya Antalya'da beş yıldızlı otellerden 387 çalışan katılmıştır. Kurulan yapısal eşitlik modelinde farklılıkların yönetiminin örgütsel adalet algısını pozitif etkilediği saptanmıştır. Örgütsel adalet algısının işten ayrılma niyetini negatif, yaşam doyumunu ise pozitif etkilediği bulunmuştur. Ayrıca işten ayrılma niyetinin yaşam doyumunu negatif etkilediği saptanmış bu bağlamda örgütsel adalet algısının yaşam doyumuna etkisinde işten ayrılma niyetinin aracılık rolü olduğu bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Farklılıkların Yönetimi, Örgütsel Adalet Algısı, İşten Ayrılma Niyeti, Yaşam Doyumu, Turizm

A Model Examining to Relationships Between Diversity Management, Perception of Organizational Justice, Life Satisfaction and Turnover intention

Abstract

The results of the effective management of the diversity in the organization were investigated by focusing on the diversity in the workforce in this study. 387 employees from five-star hotels in Antalya participated in the study. In the established structural equation model, it was determined that diversity management are effect positively to the perception of organizational justice. It has been found that the perception of organizational justice has a negative effect on turnover intention, and a positive effect on life satisfaction. In addition, it has been determined that the turnover intention effects negatively to the life satisfaction, and in this context, it has been found that the turnover intention has a mediating role in the effect of organizational justice perception on life satisfaction.

Keywords: Diversity Management, Perceived Organizational Justice, Turnover Intention, Life Satisfaction, Tourism

Araştırma Makalesi

Cilt 8, Sayı 1, 2024
ss. 328-354

Gönderim : 15.11.2023
1. Düzeltme: 30.01.2024
Kabul Tarihi: 19.03.2024

Research Article

Vol 8, No 1, 2024
pp. 328-354

Received : 15.11.2023
Revision1: 30.01.2024
Accepted: 19.03.2024

önerilen atf/cite this article as

Doruköz, K. D., Durmaz, Ş., & Çivilidağ, A. (2024). Farklılıkların Yönetimi, Örgütsel Adalet Algısı, Yaşam Doyumu ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkilerinin Bir Model İçerisinde İncelenmesi. *Güncel Turizm Araştırmaları Dergisi*, 8(1), 328-354.

*Bu çalışma, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalında "Farklılıkların Yönetimi, Örgütsel Adalet Algısı, Yaşam Doyumu ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkilerinin Bir Model İçerisinde İncelenmesi" adlı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

**Sorumlu yazar e-posta/ Corresponding author e-mail: devrim.dorukoz@gmail.com

GİRİŞ

Modern turizm literatürü Batılı bir görüş yapısıyla ortaya çıkmış ve bu toplumsal yapının parametreleri ışığında şekillenmiştir. Ancak turizmde farklılıkları düşündüğümüzde pek çok farklılığa odaklanılabilmektedir. Kesişimsellik teorisi de insanların aynı anda birkaç farklı faktör (cinsiyet, cinsellik ve etnik köken) temelinde ayrımcılığa maruz kalabileceğini ve bunların önemli ve karmaşık etkilerinin olabileceğini savunmaktadır (Higgins Desbiolles, 2020). Bu çalışma kapsamında da özellikle küreselleşen dünya da farklılıklardan kaçınılamayacağı göz önünde bulundurularak kesişimsel düşünce teorileri temelinde farklılıkların yönetimi ve bununla ilişkili kavramlar arasındaki ilişkiler bir model içerisinde incelenmeye çalışılmaktadır. Çünkü örgütler genellikle farklılıklara sahip bireylerin grup halinde çalıştıkları ortamlardır ve grupların görevlerini başarıyla tamamlayabilmeleri, grup içi üyelerin birbirleriyle iyi bir iletişime sahip olmasına ve uyumluluklarına bağlıdır. Farklı eğitim düzeyleri ve uzmanlık türlerine sahip olan gruplar, homojen gruplardan daha etkilidir (Robbins & Judge, 2013). Örgütlerde farklılıklara sahip bir işgücüne sahip olmak daha etkili karar alma süreçleri ve yeni fikirler geliştirmede yaratıcılık sağlamaktadır. Bu bağlamda örgütler, farklılıklara sahip bir işgücünü çeşitli müşteri tabanına erişmede kullanarak örgütün pazar payını da arttırabilmektedirler (Allen & Montgomery, 2001). Özellikle çok uluslu işletmelerin işletmeyi geliştirmek ve farklılıklardan kaynaklı iç çatışmaları önleyebilmek için insan kaynakları politikalarına ihtiyaçları vardır, bu bağlamda farklılıkların yönetimi önemli bir husus olarak karşımıza çıkmaktadır (Güler, Saraç & Almadağ, 2020). Küresel pazarlara hizmet veren modern organizasyonlar heterojen bir işgücüne sahiptir ve organizasyonların başarısı farklılıkları etkin kullanmayı sağlayan farklılıkların yönetimine bağlıdır. Farklılıkların yönetiminde çalışanlar din, cinsiyet, ırk, yaş, dil, meslek vb. ayrıştırıcı özelliklerinden izole edilerek, çalışanların potansiyelleri organizasyonun hedefleri doğrultusunda kullanılmaktadır. Bu bağlamda farklılıkların yönetimi, farklılıkları kabul etmeyi, farklılıklara değer vermeyi, farklılıkları takdir ve teşvik etmeyi içermektedir (Barutçugil, 2011).

Yapılan araştırmalar farklılıkların yönetiminin örgütsel adalet algısını olumlu etkilediğini ortaya koymaktadır (Taşlıyan, Çiftçi, Hırlak & Yılmaz, 2017). Muhr vd. (2012) ve Knoppers vd.'nin (2015) çalışmaları, farklılıkların yönetiminin çalışanların üretkenliklerini teşvik ettiğini bunun yanı sıra azınlık ve çoğunluk gruplar arasında organizasyon adaletini ve güvenini de sağladığını ortaya koymuştur (Akt: Mousa, Masoud & Ayoubi, 2020). Fujimoto, Charmine & Azmat (2013) örgütsel adaletin normatif ilkelerinin (dağıtım, işlem ve etkileşim adaleti) etkili farklılıklarının yönetiminin bir karar verme sürecinden kaynaklandığını öne sürmektedir. Bir organizasyonda farklılıkların yönetimi uygulamaları etkin kullanıldığında, çalışanlar karar süreçlerinin önyargısız olduğunu düşünmekte ve buna bağlı olarak olumlu örgütsel adalet algısı geliştirebilmektedir (Moshabaki, Madani & Ghorbani, 2013). Farklılıkları dahil etme ve dışlama, organizasyonların çalışan anlayışını, kişisel farklılıklardan ziyade çalışan ve organizasyon arasındaki uyum alanına genişletmektedir. Bireylerin örgütteki eylemleri örgüt kültürü ve yönetim

davranışlarından etkilenmektedir. Farklılıklara sahip bireylerin bir sosyal sistem tarafından desteklenmesi, onaylanma hissi yaratmakta ve aidiyet duygusu oluşturmaktadır. Bu duygu çalışanların örgütsel bağlılıklarını ve iş tatminlerini artırarak, çalışan devamsızlığını ve çalışan devrini azaltmaktadır. Ayrıca farklılıkların dahil edilmesinin örgütsel adalet algısında da düzenleyici bir rolü bulunmaktadır (Mor Barak & Cherin, 1998). Organizasyonlarda etkili farklılıkların yönetimi ve liderlik uygulamaları, bireysel farklılıklara saygı duymayı, farklılıkların temsilini arttırmakta ve farklılıklara sahip bireylerin çalışma gruplarına entegrasyonunu sağlayarak, çatışmaları azaltmaktadır. Bunun sonucunda farklılıklara sahip çalışanların iş tatmini artmakta ve işten ayrılma niyetleri azalmaktadır (Choi, 2009). Sonuç olarak farklılıkların yönetiminin, farklılıkları dahil etme yoluyla olumlu bir örgütsel farklılık iklimi yarattığı ve iş tatminini olumlu etkileyerek işten ayrılma niyetini azalttığı görülmüştür (Brimhall, Leeanne Lizano & Mor Barak, 2014).

Bireyin yaşamı, iş ve iş dışı yaşamın toplamıdır. Bu bağlamda bireylerin yaşam doyumları, iş tatminleri (doyumları) ve iş dışı yaşam tatminlerine bağlıdır (Keser, 2005; Özdevicioğlu & Çakmak Doruk, 2009). Farklılıkların yönetimi uygulamalarının iş tatminini yüksek düzeyde etkilediği bulunmuştur (Ordu, 2016; Saraç vd., 2020), yine örgütsel adalet algısının da iş tatminini olumlu etkilediği ortaya çıkmıştır (Kahrıman, Avcı & Aladağ, 2021; Pehlivan Kurnaz & Oruç, 2019). İşten ayrılma niyeti ile yaşam doyumu arasında orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır (Çelik & Toker, 2016). Yaşam doyumu ve iş tatminini birbirinden ayırmak mümkün olmadığından farklılıkların yönetimi ve örgütsel adalet algısının da yaşam doyumunu etkilediği düşünülmektedir. Geçmiş çalışmalarda farklılıkların yönetimi, örgütsel adalet algısı ve işten ayrılma niyeti kavramları arasındaki ilişkileri ortaya koymaya yönelik bazı araştırmalar yapılmış olsa da üç kavramı birlikte ele alan çalışmaya rastlanmamıştır. Ayrıca bu değişkenlerin yaşam doyumuna etkisi de bütüncül bir model çerçevesinde ele alınmamıştır. Üstelik doğası gereği farklılıklara sahip bir işgücüne istihdam sağlayan turizm sektöründe farklılıkların yönetimi, örgütsel adalet algısı, işten ayrılma niyeti ve yaşam doyumu konuları oldukça önemlidir. Çünkü farklılıklar etkin yönetilmediğinde, çalışanların örgütsel adalet algısı olumsuz etkilenebilmekte, bu durumda çalışanlar işten ayrılma niyeti taşıyabilmektedirler. İşten ayrılma niyeti, iş tatminini ve verimliliği olumsuz etkileyebilmekte ya da fiili işten ayrılmaya dönüşebilmektedir. Turizm gibi insan etkileşiminin yoğun olduğu sektörlerde personel devrinin, müşteri memnuniyeti, verimlilik ve kârlılık üzerindeki olumsuz etkileri daha zorlayıcı hâle gelebilmektedir. Bu bağlamda araştırmanın amacı, farklılıkların yönetiminin alt boyutlarının örgütsel adalet algısına etkisini, örgütsel adalet algısının işten ayrılma niyetine ve yaşam doyumuna etkisini, işten ayrılma niyetininse yaşam doyumuna etkisini, turizm sektöründe kapsayıcı bir yapısal eşitlik modeli ile araştırmaktır. Böylece turizm gibi farklılıklara sahip bir işgücü olan ve yoğun çalışılan işletmelerde bu değişkenlerin araştırılacağı gelecek çalışmalara kaynaklık edileceği ve literatüre yeni tartışma alanları kazandırılacağı düşünülmektedir. Bu çalışma sosyal ve yönetimsel katkı açısından turizm işletmelerinin rekabetin yoğun olduğu organizasyonlar olduğu göz önünde

bulundurulursa sahip oldukları kıt kaynakları daha verimli harcamalarına imkân verecek, çalışma kavramları ile sınırlı önerler sunmaktadır. Araştırma olgularının farklılığı ve bir model içinde ele alınarak incelenmesinin bu çalışmanın özgün yanını oluşturduğu düşünülmektedir.

Kavramsal Çerçeve

Farklılık Kavramı

Bireyler sahip oldukları ya da olmadıkları özellikleri ile kendilerini diğer bireylerden farklı algılamakta ve bu doğrultuda da sınıflandırmaktadırlar. Kendilerini ekonomik durumları, dini inançları, cinsiyetleri gibi özellikleri ile ifade etmektedirler (Ersoy, 2009). Literatürde genel kabul görmüş bir farklılık tanımının olmamasına karşın geniş anlamda farklılık bireyler arasında; yaş, meslek, cinsel tercih, fonksiyonel uzmanlık, coğrafi köken, yaşam tarzı vb. farklılıkları ifade etmektedir (Dobb, 1996). Türk Dil Kurumu'na göre farklılık ise "farklı olma durumu, ayrımlılık, başkalık" anlamına gelmektedir. Farklılık sözcüğü yetmişli yıllarda daha çok işgücündeki azınlık ve kadınları belirtmek için kullanılırken, daha sonraları büyük bir değişim geçirmiştir (Keil, Amershi, Holmes, Jablonski, Lithi, Matoba, Plett & Van Unruh, 2007). Farklılık ilk olarak feminist yazarlarca kadın erkek arasında 'kutupluluk' iken ve övülecek bir neden olarak görülürken bu kavram toplumsal dışlanma olarak negatif bir anlamda da kullanılmıştır. Ancak farklılık kavramı daha çok toplumsal gruplarda yaş, etnik ve sınıfsal ayrımlara karşı kullanılmaktadır (Marshall, 1999). Farklılık kelimesi, bireyler arasındaki bir takım insani niteliklerin farklılığını ifade etmektedir (Bhadury, Mighty & Damar, 2000). Farklılık (ve karşıtı olan homojenlik), belirli bir kolektivitinin ya da bir çalışma grubunun üyeleri arasındaki farklılıkları (veya benzerlikleri) ifade eder (McGrath, Berdahl & Arrow, 1995). Farklılık, bir pazar ya da istihdam ortamındaki bireyler arasındaki sosyal ve kültürel kimliklerin çeşitlenmesidir (Cox, 2001).

Mevcut literatür incelendiğinde hem yöneticilerin hem de çalışanların küresel pazarda iş yapabilme becerisine sahip olması gerektiği ancak farklılıklara hazırlıksız olmanın bunun için bir engel oluşturabileceği konusunda fikir birliği olduğu görülmektedir (Lim & Noriega, 2007). Farklılıklara yönelik bütünsel bir anlayış, çalışanlar ve müşteriler arasındaki bağlılığın anlaşılması açısından da önemlidir. Her şeyden önce konaklama kuruluşlarının tüm bireylere eşit istihdam fırsatları ve adil muamele sağlama konusunda sosyal sorumluluğu bulunmaktadır. Farklılıklar üzerine yapılan araştırmalar hem çalışanlar hem de müşteriler için daha kapsayıcı bir iş yeri yaratmaya yönelik stratejiler geliştirilmesine yardımcı olabilmektedir. Ayrıca farklılıklara yönelik doğru yönetim yaklaşımları çalışan memnuniyeti ve çalışanın elde tutulması konusunda önemli bir etkiye sahip olabilmektedir. Araştırmalar, kendilerini değerli ve işyerine dahil edilmiş hisseden çalışanların işlerine bağlanma ve bağlılık gösterme olasılıklarının daha yüksek olduğunu, bunun da verimliliğin artmasına ve maliyetin azalmasına yol açabileceğini göstermiştir. Daha geniş kapsamlı bakıldığında ise günümüzün küresel pazarında müşteriler giderek daha çeşitli hale gelmekte ve farklılıkları benimseyen kuruluşlar, daha geniş bir müşteri yelpazesine hitap etmek edebilmektedir. Ayrıca birçok ülkede yasalar ırk, cinsiyet ve engellilik gibi

belirli özelliklere dayalı ayrımcılığı yasaklamaktadır (Madera vd., 2023). Konaklama işletmeleri de işgücü farklılıkları ile karakterize hale gelmiştir. Farklılıklara sahip çalışanları elde tutmak ve potansiyellerinden etkin bir şekilde yararlanmak için konaklama işletmelerinde farklılıkların yönetimi çok önemlidir (Kim, 2006).

Farklılıkların Yönetimi Kavramı

Cinsiyet, etnik köken, ırk, yaş ve engellilik gibi farklılıklar 21. Yüzyılın önemli bir giriş kodudur ve çeşitli farklılıklara sahip geniş bir insan kitlesiyle çalışmak, bir dizi beceriye dayalıdır (Schermerhon, Hunt & Osborn, 2002). Artan işgücü çeşitliliği ve değişen çalışma ortamları ile ilgi eğilimler, işyerinde farklı bireylerle olumlu etkileşim kurabilen çalışanlara duyulan ihtiyacı arttırmaktadır (Strauss, Connerley & Ammermann, 2003). Farklılık, organizasyonlar tarafından istihdam edilenler arasındaki farklılıkları ifade ederken, farklılığın yönetimi sadece farklılığa izin vermek, kabul etmek ve tanımak için tasarlanan politika ve uygulamaları ifade etmektedir (Manoharan & Singal, 2017). Farklılıkların yönetimi kavramı henüz yeni bir kavram olması ile, özünde kişisel farklılıkların tamamen kabul edilmesini, hiçbir kişi ya da gruba farklılıklarından ötürü ayrımcılık yapılmamasını ve farklılıkların bireysel ve örgütsel amaçlara uygun bir şekilde değerlendirilmesini esas almaktadır (Memduhoğlu, 2007). Farklılıkların yönetimi, farklılıkların toplum ve organizasyonlara sağladığı zenginlik ve katma değer ile ilgilidir (Abascal, 2011). İşgücü farklılığını yönetmek, farklılıkları kabul etmenin yanında farklılıklara değer vermeyi ve ayrımcılıkla mücadele etmeyi de içermektedir. Örgütlerde farklılık stratejisinin başarısı, kültürel farklılıkları benimsemek, onlara değer vermek ve bu farklılıkları örgüte stratejik avantaj sağlamada kullanmaktır (Tesema, Ready, Vlack, Sahle, Stiller & Theis, 2017). Farklılıkların yönetimiyle turizmde çalışanlar, mutluluk, heves ve özveri ile diğer bir deyişle tutkunlukla çalışmakta, iş doyumları artmaktadır (Akbaba & Paslı, 2018; Güler vd., 2020). Ancak konaklama ve turizm literatüründe ihtiyaç duyulmasına rağmen, bir kuruluşun farklılıkların yönetimi girişimlerini ölçmeye yönelik bir değerlendirme aracına ilişkin literatürde hala bir boşluk bulunmaktadır (Gajjar & Okumus, 2018). Farklılık ve farklılıkların yönetimi kavramlarına değinildikten sonra farklılıkların yönetimi kavramı ile ilişkilendirilen örgütsel adalet algısı, işten ayrılma niyeti ve yaşam doyumu kavramları aşağıda açıklanmıştır.

Farklılıkların Yönetimi ile İlişkilendirilen Kavramlar

Örgütsel Adalet Algısı

Yoğun rekabet ortamında benzer mal ve hizmet sunan örgütlerde, rekabet avantajı insan faktöründe yoğunlaşmıştır. Özellikle de turizm gibi müşteriye doğrudan hizmet sunulan emek yoğun sektörlerde rekabetin en önemli faktörü çalışanlardır. Bu bağlamda çalışanların örgütsel adalet algıları önem kazanmaktadır (Yücel, 2019). Örgütsel adalet kavramı dağıtım adaleti, prosedürel adalet ve etkileşim adaleti gibi farklı alt boyutlarla ele alınmaktadır. Örgütsel adalet kavramı ilk olarak Adams'ın (1965) eşitlik teorisine dayanan dağıtım adaletiyle ortaya çıkmıştır. Buna göre birey bulunduğu bir ortamda kazanımlarını ve kayıplarını başka bireylerle kıyaslayarak

eşitliğe bir dengeye odaklanmaktadır. Dağıtım adaleti daha çok iş tatmini, ücret tatmini, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık ile ilişkilidir. Prosedürel adalet diğer bir deyişle işlem adaleti ise Thibaut & Walker (1975) tarafından hukuki süreçlerin adaletiyle ilgili bir kavram olarak ortaya çıkmış ve daha sonrasında örgüt bağlamında da yer edinmiştir. Prosedür adaletinin; doğruluk kapsamında doğru bilgi toplama, tutarlılık, etik, düzeltilebilirlik; hatalı kararları düzeltme, önyargısızlık ve temsil olmak üzere boyutları bulunmaktadır (Ponnu & Chuah, 2010). Özetle bireyin örgüte kazanımları karşılığında algıladıkları ideal ödülü belirleyen dağıtım adaleti, karar alma süreçlerinin adillğine yönelik prosedür adaleti ve yöneticilerin bu prosedürleri uygularken sergiledikleri davranış biçimleri de etkileşim adaletini oluşturmaktadır (Samancı, 2006).

Bireyler kendilerine adil davranıldığını algıladıklarında örgüt için daha çok efor sarf ederek örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemektedir. Örgütsel adalet algısının negatif olduğu durumda ise örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel bağlılık azalmakta, performans ve verimlilik kaybı yaşanmaktadır (İşbaşı, 2000; Karaman & Aylan, 2012; Samancı, 2006). Sonuç olarak çalışanların dağıtım ve prosedür adaleti algıları arttıkça, rol içi performansın ötesine geçerek örgüt için daha fazla fayda sağlayacak davranışlarda bulunmaya çalışmaktadır (Niehoff & Moorman, 1993). Örgütsel adalet algısı ile ilişkilendirilen diğer kavramlar, örgütsel bağlılık (Şahin & Kavas, 2016) ve farklılıkların yönetimidir (Meşe & Bayraktar, 2020; Taşlıyan vd., 2017; Yetkin, 2016). Muhr vd., (2012) ve Knoppers vd.'nin (2015) çalışmaları, farklılıkların yönetiminin çalışanların üretkenliklerini teşvik ettiğini bunun yanı sıra azınlık ve çoğunluk gruplar arasında organizasyon adaletini ve güvenini de sağladığını ortaya koymuştur (Akt. Mousa vd., 2020). Fujimoto vd., (2013) ise örgütsel adaletin normatif ilkelerinin (dağıtım, işlem ve etkileşim adaleti) etkili farklılıklarının yönetiminin bir karar verme sürecinden kaynaklandığını öne sürmektedir. Bir organizasyonda farklılıkların yönetimi uygulamaları etkin kullanıldığında, çalışanlar karar süreçlerinin önyargısız olduğunu düşünmekte ve buna bağlı olarak olumlu örgütsel adalet algısı geliştirebilmektedir (Moshabaki vd., 2013). Taşlıyan vd. (2017) farklılıkların yönetimi ve örgütsel adalet algısı üzerine akademisyenlerle yaptığı araştırmada farklılıkların yönetimi alt boyutları ile örgütsel adalet algısı alt boyutları arasında anlamlı bir fark olduğunu ortaya koymuştur.

Örgütsel adalet algısı ile ilişkilendirilen bir diğer kavram ise işten ayrılma niyetidir. Gupta & Singh (2018) de dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adaletin çalışanların işte kalma niyeti üzerindeki olumlu etkisi olduğu sonucuna varmıştır. Ayrıca duygusal bağlılığın aracı olarak eklendiği durumda örgütsel adaletin de işte kalma niyeti üzerinde dolaylı bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Younas vd., (2015) yine prosedürel adalet ve dağıtımcı adaletin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve yapıcı bir etkiye sahip olduğunu tespit etmiştir. Turizm sektöründe yapılan araştırmalarda örgütsel adalet algısının, işten ayrılma niyetini negatif etkilediği, dağıtım adaleti algısının hem örgütsel vatandaşlık davranışını hem de işten ayrılma niyetiyle anlamlı düzeyde ilişkili olduğu bulunurken, örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında

negatif ilişki olduğu bulunmuştur (Güzel & Ayazlar, 2014; Güzeller & Çeliker, 2019; Hemdi & Nasurdin 2007).

İşten Ayrılma Niyeti

İşten ayrılma niyeti, çalışanların belirli bir süre içinde mevcut işinden istifa etme olasılığını ifade etmektedir. Ayrıca iş özerkliği, çalışma koşulları, yönetici desteği, iş esnekliği ve katılım işten ayrılma niyetinin temel belirleyicisidir (Lee Fong & Mahfar, 2013). İşletme içi, işletme dışı ve kişisel yaşama ilişkin nedenler birbirlerini sürekli etkiledikleri için bu nedenler iç içe geçmekte ve bireyin işten ayrılma niyetini etkilemektedir. İşten ayrılma niyeti personel devri ile sonuçlanabilmektedir (Güner, Ünal & Akın, 2007). İnsan kaynaklarının en büyük sorunlarından biri yüksek personel devridir. Personel devrinin finansal maliyetlerinin yanında işgücünde moral ve motivasyon kaybı, deneyim, bilgi, beceri ve potansiyel kaybı, operasyonlarda aksaklık yaratmaktadır (Ponnu & Chuah, 2010). Personel devri işyerine yeni personelin katılımı ve mevcut personelin ayrılması olarak ifade edilir. Konaklama hizmet alanı gibi iş yükünün çok olduğu işletmelerde dönemsel yoğunluk nedeniyle devamsızlık, iş gücü kaybı, hizmetin yavaşlaması müşterilerde memnuniyetsizliğe yol açabilir. Ayrıca personel devrinin yüksek oluşu; yeni iş duyurusu, yeni personel işe alma ve eğitim giderleri oluşturarak işletme için yüksek maliyete sebep olmaktadır (Tuna, 2007). Örgütlerde yöneticiler işgücü devrini önlemek için; personelin gelir artışını sağlama ve terfi olanakları sunma, personelin karar süreçlerine katılımını sağlama, sosyal sigorta, tatmin edici iş ve görev verme, adil ve disiplinli sistem, çekici çalışma ortamı vb. ekonomik güvenlik olanakları gibi çeşitli yöntemlere başvurmuşlardır (Güner vd., 2007). Yapılan çalışmalarda işten ayrılma niyeti ile örgütsel adalet algısı arasında negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur (Ponnu & Chuah, 2010; Tourani vd., 2016; Ulutaş, 2018).

Turizm sektöründe de sadece alt düzey çalışanlar değil aynı zaman orta ve üst düzey yöneticilerde de işten ayrılma niyeti yüksek olabilmektedir. Otel endüstrisindeki yönetici değişiminin yüksek olması sebebiyle bir araştırma yapan Ramley vd. (2009) dağıtım adaleti ve prosedür adaletinin yöneticilerin işten ayrılma niyetleri üzerinde anlamlı olumsuz etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Bir başka araştırma da ise algılanan örgütsel adalet ile işten ayrılma niyeti arasında olumlu bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Abi Abdallah, 2020). Radzi vd., (2009) de alt ve orta düzey otel departmanı yöneticileri arasında örgütsel adalet ile işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkiyi araştırmış ve dağıtımsal adalet ve prosedür adaletinin yöneticilerin işten ayrılma niyetleri üzerinde anlamlı bir olumsuz etkiye sahip olduğunu tespit etmiştir. Başka bir çalışmada da örgütsel adaletin işten ayrılma oranını azaltmada açık bir etkisi olduğu görülmüştür (Salama & Eltobgy, 2019).

İşten ayrılma niyeti ile ilişkilendirilen bir diğer kavram ise yaşam doyumudur. Çelik & Toker (2016) işten ayrılma niyeti ile yaşam doyumunu arasında anlamlı fakat negatif yönde bir ilişki olduğunu saptamıştır. Rafiq vd., (2021) de yaşam doyumunun çalışanların işten ayrılma niyetiyle negatif ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Mor Barak & Cherin (1998) farklılıkların yönetimi uygulamalarının çalışan devrini

etkilediğini ortaya koymuştur. Organizasyonlarda etkili farklılıkların yönetimi ve liderlik uygulamaları, bireysel farklılıklara saygı duymayı, farklılıkların temsilini arttırmakta ve farklılıklara sahip bireylerin çalışma gruplarına entegrasyonunu sağlayarak, çatışmaları azaltmaktadır. Bunun sonucunda farklılıklara sahip çalışanların iş tatmini artmaktadır ve işten ayrılma niyetleri azalmaktadır (Choi, 2009). Farklılıkların yönetiminin, farklılıkları dahil etme yoluyla olumlu bir örgütsel farklılık iklimi yarattığı ve iş tatminini olumlu etkileyerek işten ayrılma niyetini azalttığı bulunmuştur (Brimhall vd., 2014). Usta & Bayraktar (2017) farklılıkların yönetimi ile işten ayrılma niyeti arasında orta düzeyde ve anlamlı bir ilişkinin olduğunu ortaya koymuştur. 4 ve 5 yıldızlı otellerde yapılan bir araştırmada ise farklılıkların yönetiminin işten ayrılma niyeti ile arasında negatif ilişki olduğu ve örgütsel bağlılığın alt boyutları üzerinden de işten ayrılma niyetini dolaylı etkilediği bulunmuştur (Buluş & Gümüş, 2018).

Yaşam Doymu

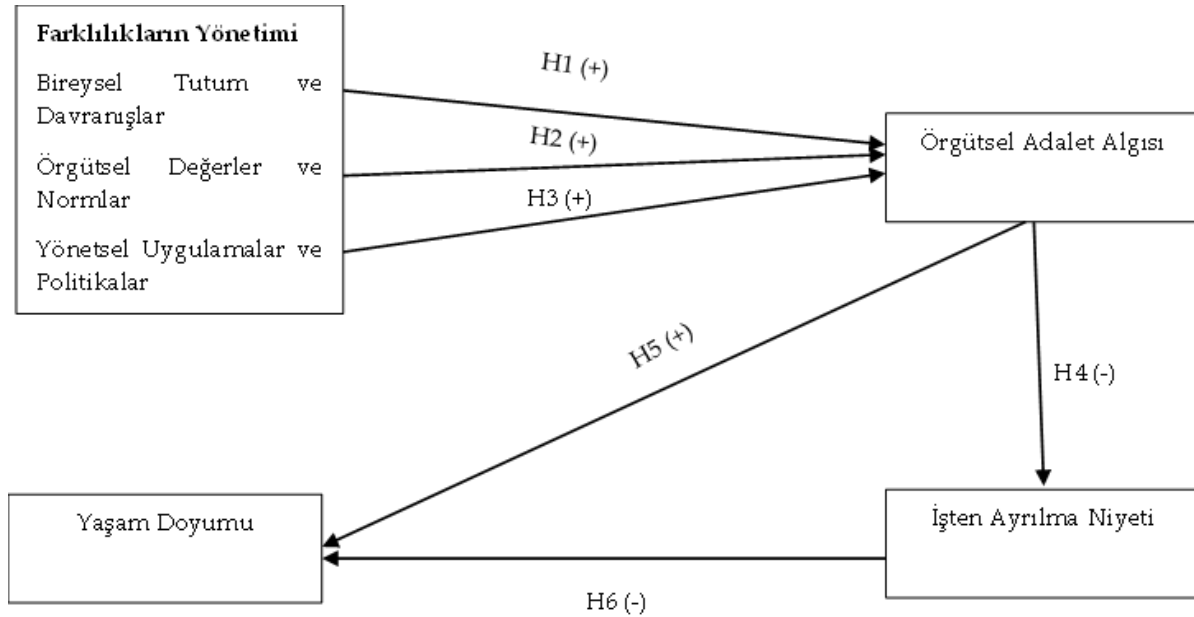
Öznel iyi oluş diğer bir deyişle mutluluk; olumlu duygular, olumsuz duygular ve yaşam doyumundan oluşmaktadır. Öznel iyi oluşun duyuşsal/duygusal boyutunu olumlu ve olumsuz duygular, bilişsel/yargısal boyutunu ise yaşam doymu oluşturmaktadır. Yaşam doymu bireyin kendi kriterleri ölçüsünde yaşam kalitesini değerlendirmesidir (Diener, Emmons, Larsen & Griffin, 1985). Genel anlamda yaşam doymu, bireyin iş, iş dışı zaman ve boş zamana karşı duygusal tepkisini ifade etmektedir (Keser, 2005). Song & Appleton'a göre (2008) yaşam doyumunun; kişinin gelir düzeyi, mesleği ve sosyal statüsü, refah koşulları, sahip olduğu imkânlar ve sosyal hareketliliği, aile ve sosyal ilişkileri, mevcut devlet politikası ve çevre olmak üzere 6 alt boyutu bulunmaktadır. Bireyin hayatı iş ve iş dışı yaşamdan oluşmaktadır, bu bağlamda yaşam doymu da bireyin iş ve iş dışı yaşam doyumundan oluşmaktadır. Bireylerin iş tatminleri iş dışındaki yaşamlarını da etkilemekte yani yaşam doymu ile iş tatmini birbirini etkilemektedir (Keser, 2005; Özdevecioğlu & Çakmak Doruk, 2009). İş tatmini, bireyin işi hakkında geliştirdiği bilişsel ya da duyuşsal değerlendirmelerin bir sonucudur (Çizel, Aşkun & Çizel 2019). İş tatmini ile yaşam doymu arasında önemli bir ilişki bulunmaktadır (Keser, 2005). Farklılıkların yönetimi uygulamalarının iş tatminini etkilediği söylenebilmektedir (Ordu, 2016; Saraç vd., 2020 Witt & Nye, 1992). İş tatmini bireylerin farklılıklarından ziyade yetkinliklerinden dolayı değerlendirildiklerini algılamasından, bu bağlamda uygun farklılıkların yönetimi uygulamalarından yüksek düzeyde ve olumlu etkilenmektedir (Saraç vd, 2020). Bununla birlikte örgütsel adalet algısı ile iş tatmini arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (Eker, 2006; İncekara, Karamanlıoğlu & Şenkul, 2019; Sezgin & Yıldızhan, 2013). Yapılan çalışmalar, yaşam doymu ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi ortaya koyarken, örgütsel adalet ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ilişki bulunmuştur (Ahmed vd, 2020; Lambert vd, 2010). Farklılıkların yönetiminin alt boyutlarının örgütsel adalet algısına etkisini, örgütsel adalet algısının işten ayrılma niyetine ve yaşam doyumuna etkisini, işten ayrılma niyetininse yaşam doyumuna etkisini, turizm sektöründe kapsayıcı bir yapısal eşitlik modeli ile

araştırmak amacıyla literatürdeki bulgular göz önünde bulundurularak oluşturulan hipotezler ve araştırmanın modeli aşağıdaki gibidir.

Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Farklılıkların yönetimi alt boyutları ve örgütsel adalet algısı neden durumunda olan değişkenler, işten ayrılma niyeti ve yaşam doyumu ise sonuç değişkenleri olarak incelenmiştir. Değişkenler gözlenen değişken olarak incelenmiş ve nedensel değişkenlerle sonuç değişken arasındaki ilişkiler yapısal eşitlik modeli (YEM) ile analiz edilmiştir. Şekil 1’de araştırmanın modeli detaylı olarak gösterilmektedir. Bu bağlamda araştırmanın hipotezleri;

- H₁: Bireysel tutum ve davranışlar, örgütsel adalet algısını pozitif yönde etkilemektedir.
- H₂: Örgütsel değerler ve normlar, örgütsel adalet algısını pozitif yönde etkilemektedir.
- H₃: Yönetimsel uygulamalar ve politikalar, örgütsel adalet algısını pozitif yönde etkilemektedir.
- H₄: Örgütsel adalet algısı, işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilemektedir.
- H₅: Örgütsel adalet algısı, yaşam doyumunu pozitif yönde etkilemektedir.
- H₆: İşten ayrılma niyeti, yaşam tatminini negatif yönde etkilemektedir.



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

YÖNTEM

Akdeniz Üniversitesi Rektörlüğü, Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu 23.12.2020 tarihli ve 280 sayılı kararı ile araştırmanın yapılmasının etik olduğuna dair onay verilmiştir. Bu araştırma ilişkisel analiz yöntemine göre yapılmıştır. Bunun için yapısal eşitlik modellemesi kullanılmıştır. Araştırmada gözlenen değişkenler arasındaki ilişkiler yol analizi ile araştırılmış, araştırmada

incelenen değişkenler arasında ilişki olup olmadığı ve ilişkilerin yönünü belirlemek amaçlanmıştır.

Araştırma, doğası gereği farklılıklara sahip çeşitli bir işgücünün en çok istihdam edildiği konaklama işletmelerine yöneliktir. Bu bağlamda araştırmanın evrenini, Türkiye'nin önde gelen turizm kentlerinden biri olan Antalya ilinde, yatak kapasitesinin fazla olması sebebiyle daha fazla çeşitli işgücünün istihdam edilmesine olanak sağlayan 5 yıldızlı oteller oluşturmaktadır. Katılımcılar kolayda örnekleme yöntemi ile belirlenmiştir. Veriler anketler aracılığıyla toplanmış, SPSS 23 ve Amos programları ile analizler yapılmıştır. Anketlerin bir kısmı basılı form hâlinde bir kısmı ise elektronik ortamda uygulanmıştır. Toplam 387 katılımcının verdiği yanıt analize alınmıştır. 0.95 güvenilirlik ve $\alpha=0.05$ örneklem hatası ile temsil edilecek, çeşitli evren büyüklüklerine göre gerekli örneklem sayılarına göre (Yazıcıoğlu & Erdoğan, 2004) yaklaşık 50.000 çalışan için 387 örneklemin yeterli olduğu görülmektedir.

Araştırmanın Ölçme Araçları

Araştırmada likert tipi ölçekler kullanılmıştır. Bunlar; örgütsel adalet algısı ölçeği, farklılıkların yönetimi ölçeği, yaşam doyumu ölçeği ve işten ayrılma niyeti ölçeğidir. Örgütsel Adalet Algısı ölçeği Niehoff & Moorman (1993) tarafından geliştirilmiştir. Ölçeğin Türkçe'ye uyarlanması ve güvenilirlik geçerlik çalışmalarını Polat (2007) yapmıştır. Ölçeğin dağıtım adaleti, işlem adaleti ve etkileşim adaleti olmak üzere üç alt boyutu bulunmaktadır. Araştırmada kullanılan bir diğer ölçek farklılıkların yönetimi ölçeğidir. Ölçek Balay ve Sağlam (2004) tarafından geliştirilmiştir. 28 maddeden ve 3 alt boyuttan oluşmaktadır. Yaşam doyumu ölçeği Diener, Emmons, Larsen & Griffin (1985) tarafından geliştirilmiştir. 5 maddeli ve 7'li likert tipi olan ölçeğin Türkçe'ye uyarlanması Dağlı & Baysal (2016) tarafından yapılmıştır, Dağlı & Baysal ölçeğin Türk kültürüne uygun olmadığını saptayarak ölçeği, 5'li likert haline getirmişlerdir. Grandey'in (1999) "İşten Ayrılma Niyeti" ölçeği 3 sorudan oluşan 5'li likert tipi bir ölçektir. Ölçeği Türkiye'de Bayarçelik & Fındıklı (2017) kullanmıştır.

Araştırmada Kullanılan Ölçeklerinin Güvenilirlik ve Doğrulayıcı Faktör Analizleri

Tablo 1. Ölçeklerin İyi Uyum İyiliği Değerleri

Ölçekler	$X^2/df < 2.5$	GFI > 0,90	CFI > 0,95	NFI-TLI > 0,95	RMSEA < 0,08
FYÖ	2,840	0,899	0,957	0,949	0,069
ÖAA	2,906	0,928	0,968	0,959	0,070
YD	1,677	0,993	0,998	0,994	0,042
İAN	1,00	1,00	1,00	-	-

Farklılıkların yönetimi ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Tüm maddeler $p < 0.001$ düzeyinde anlamlıdır. X^2/sd değeri istenen değer 3'ün altındadır. ($X^2(145,387) = 411,866$; GFI= 0,90; CFI=0,96; TLI=0,95;

RMSEA=0,07). Ölçeğin birinci düzey çok faktörlü doğrulayıcı faktör analizinin de ikinci düzey çok faktörlü doğrulayıcı faktör analizinin de aynı uyum iyiliği değerlerine sahip olduğu saptanmıştır. Örgütsel adalet algısı ölçeğinin yapı geçerliliğinde yine X^2/sd değeri istenen değer 3'ün altındadır. ($X^2(71,387) = 206,358$; GFI= 0,93; CFI=0,96; TLI=0,96; RMSEA=0,07). Yaşam doyumu ölçeğinin yapı geçerliliğini saptamak amacıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda tüm maddeler $p<0.001$ düzeyinde anlamlı çıkmıştır. X^2/sd değeri istenen değer 3'ün altındadır ($X^2(4,387) = 6,708$; GFI=0,99; CFI=0,99; TLI=0,99; RMSEA=0,04). İşten ayrılma niyetinin CMIN değeri ve serbestlik derecesi DF=0 çıkmıştır. (GFI=1,00; CFI=1,00) modelin doymuş olduğuna karar verilmiştir, doymuş modelde parametreler maksimum sayıda oluşmaktadır (Doğan, 2013; Eke, 2019). Tüm maddeler $p<0.001$ düzeyinde anlamlıdır.

Farklılıkların yönetimi alt boyutlarına ilişkin güvenilirlik değerleri bireysel tutum ve davranışlar alt boyutunda 0.88 Cronbach's alpha, örgütsel değerler ve normlar alt boyutunda 0.91 Cronbach's alpha, yönetsel uygulamalar ve politikalar alt boyutunda 0.95'tir Cronbach's alpha. Ölçeğin toplam güvenilirliği ise 0.96'dır Cronbach's alpha. Örgütsel adalet algısı alt boyutlarına ilişkin güvenilirlik değerleri; dağıtım adaleti alt boyutunda 0.85 Cronbach's alpha, işlem adaleti alt boyutunda 0.93 Cronbach's alpha, etkileşim adaleti alt boyutunda 0.88 Cronbach's alpha'dır. Ölçeğin toplam güvenilirliği ise 0.93 Cronbach's alpha'dır. Yaşam doyumu ölçeğinin güvenilirliği 0.90 Cronbach's alpha'dır. Son olarak işten ayrılma niyeti ölçeğinin güvenilirliği 0.86 Cronbach's alpha bulunmuştur.

BULGULAR

Katılımcılara Ait Betimleyici İstatistikler

Tablo 2. Örnekleme Ait Betimleyici İstatistik Değerleri

Değişken	Düzye	n	%
Cinsiyet	Kadın	160	41,3
	Erkek	221	57,1
	Diğer	6	1,6
Yaş	18-27	125	32,3
	28-37	140	36,2
	38-47	92	23,8
	48-57	28	7,2
	+58 yaş	2	0,5
Engel Durumu	Herhangi bir engel var	12	3,1
	Herhangi bir engeli yok	12	3,1
Eğitim Düzeyi	Okur-yazar değil	4	1,0
	İlkokul	32	8,3
	Ortaokul	42	10,9
	Lise	131	33,9

Üniversite	170	43.9
Yüksek Lisans/Doktora	8	2.1

Tablo 2’de araştırma katılımcılarının %41.3’ü kadın (160 kişi), %57.1’i erkek (221 kişi) ve %1.6’sı diğer (6 kişi) grubundadır. Katılımcıların yaşları 18-59 yaş aralığındadır, katılımcıların %32.3’ü (125 kişi) 18-27 yaş aralığında, %36.2’si (140 kişi) 28-37 yaş aralığında, %23.8’i (92 kişi) 38-47 yaş aralığında, %7.2’si (28 kişi) 48-57 yaş aralığındadır ve katılımcıların %0.5’i (2 kişi) 58 yaş ve üzeridir. Katılımcıların %96.9’unun (375 kişi) herhangi bir engeli yok, %3.1’inin (12 kişi) herhangi bir engeli vardır. Katılımcıların %1’i (4 kişi) okur-yazar değil, %8.3’ü (32 kişi) ilkokul mezunu, %10.9’u (42 kişi) ortaokul mezunu, %33.9 (131 kişi) lise mezunu, %43.9’u (170 kişi) üniversite mezunu, %2.1’i (8 kişi) yüksek lisans ya da doktora mezunudur.

Değişkenler İlişkin Betimleyici İstatistikler

Tablo 3. Değişkenlere İlişkin Betimleyici İstatistik Değerleri

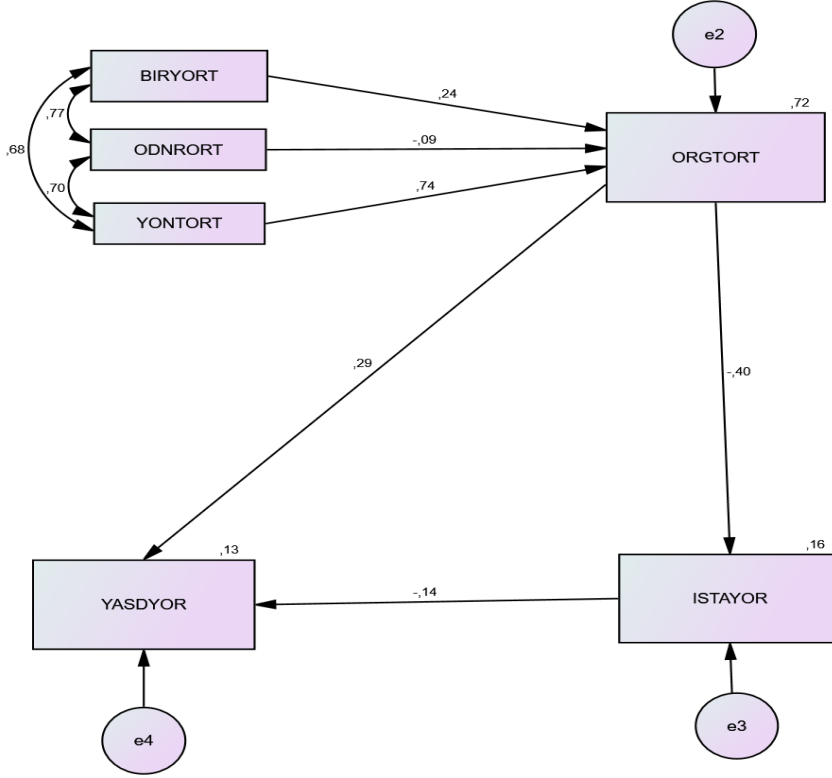
Faktör Adı	Basıklık (Skewness)	Çarpıklık (Kurtosis)	S.S	Ort.	1	2	3	4	5	6	7	8
Bireysel Tutum ve Davranışlar	-0.563	-0.483	1.005	3.71	-	-	-	0.539**	0.588**	0.609**	0.233**	0.256**
Örgütsel Değerler ve Normlar	-0.359	-0.650	0.956	3.61	-	-	-	0.532**	0.548**	0.506**	0.166**	0.195**
Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalar	-0.460	-0.615	1.015	3.52	-	-	-	0.691**	0.786**	0.631**	0.385**	0.343**
Dağıtım Adaleti	-0.016	-0.889	1.086	3.04	-	-	-	-	-	-	0.401**	0.354**
İşlem Adaleti	-0.157	-1.027	1.114	3.28	-	-	-	-	-	-	0.344**	0.245**
Etkileşim Adaleti	-0.812	-0.123	1.033	3.85	-	-	-	-	-	-	0.230**	0.304**
İşten Ayrılma Niyeti	0.000	-0.998	1.189	2.76	-	-	-	-	-	-	-	0.255**
Yaşam Doyumu	0.175	-0.796	1.029	2.76	-	-	-	-	-	-	-	-

**<0,01, *<0,05

Tablo 3’te örgütsel adalet algısının; dağıtım adaleti, işlem adaleti ve etkileşim adaleti alt boyutlarının, farklılıkların yönetiminin; bireysel tutum ve davranışlar, örgütsel değerler ve normlar ve yönetimsel uygulamalar ve politikalar alt boyutlarının, işten

ayrılma niyetinin ve yaşam doyumunun skewness (basıklık) ve kurtosis (çarpıklık) değerleri verilmiştir. Görüldüğü üzere çarpıklık-basıklık değerleri -1,5 ile +1,5 aralığında yer almıştır. Araştırmanın değişkenleri arasındaki ilişkileri belirlemek için Pearson Korelasyon katsayıları kullanılmıştır.

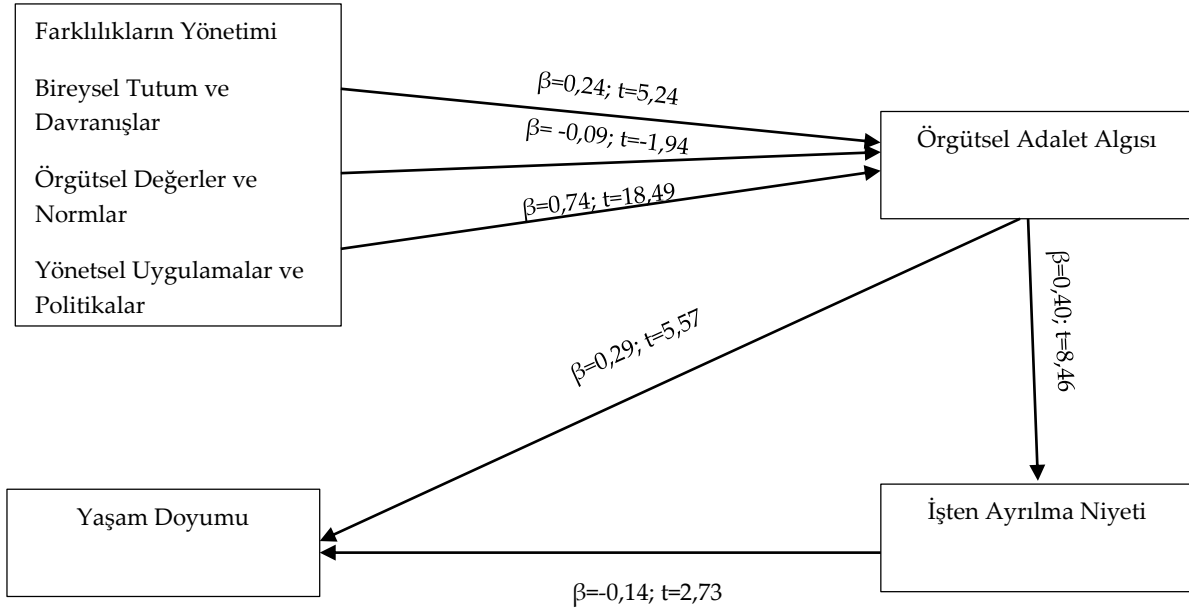
Araştırmanın Yapısal Modeli



CMIN=17,454; DF=2,909; p=.008; RMSEA=.070; NFI=.986; RFI=.966; IFI=.991; TLI=.977; CFI=.991; GFI=.985; AGFI=.949

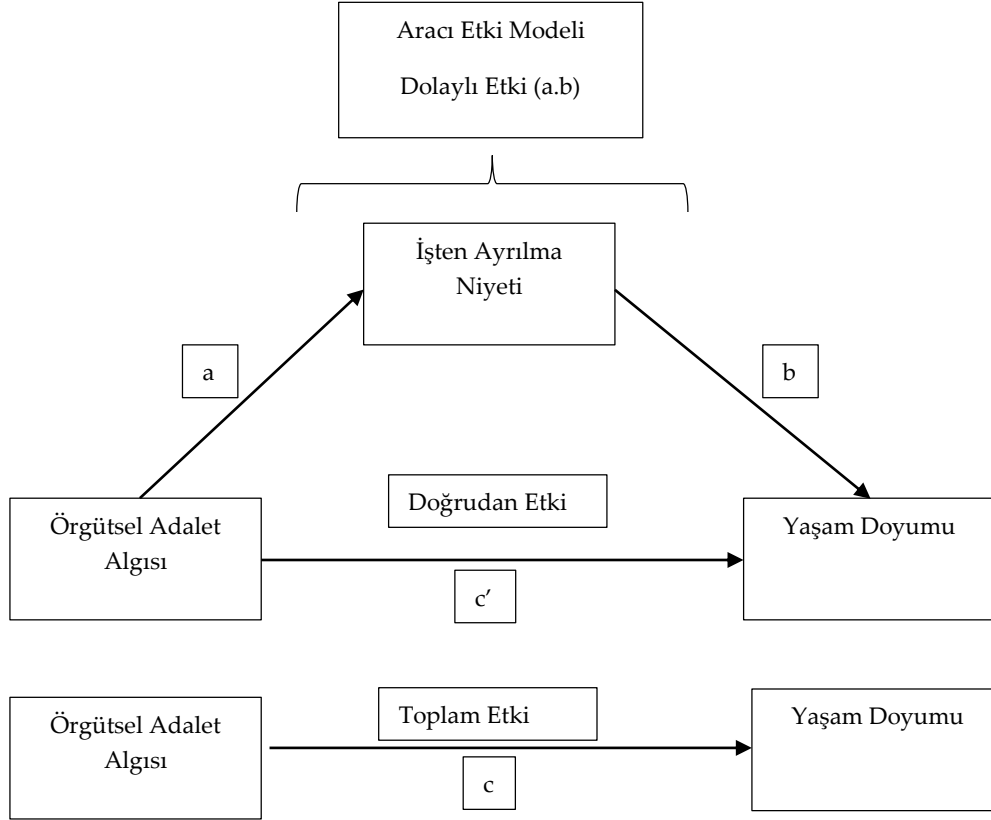
Şekil 2. Konaklama İşletmeleri Çalışanlarının Farklılıkların Yönetimi, Örgütsel Adalet Algıları, İşten Ayrılma Niyeti ve Yaşam Doyumu Durumlarına İlişkin Standardize Değerlerin Diyagramı

Şekil 2’de modelin standardize edilmiş değerlerinin diyagram görseli ve modelin uyum indeksleri verilmiştir. Yapısal eşitlik modelinde modelin uygunluğu uyum indeksleri ile ölçülmektedir ancak X^2 uyum indeksinin ve ki-kare istatistiğinin örneklem büyüklüğüne bağlı olarak anlamlı çıkabildiği, yüksek değerler alabildiği gözlemlenmiştir (Sayın & Gelbal, 2016). X^2/sd değeri istenen değer 3’ün altındadır. ($X^2(6,387) = 17,454$; GFI=0,98; AGFI=0,95; CFI=0,99; TLI=0,97; NFI=0,98; RFI=0,96; IFI=0,99; RMSEA=0,07). Verilen uyum değerleri doğrultusunda modelin iyi derecede uyum gösterdiği düşünülmektedir.



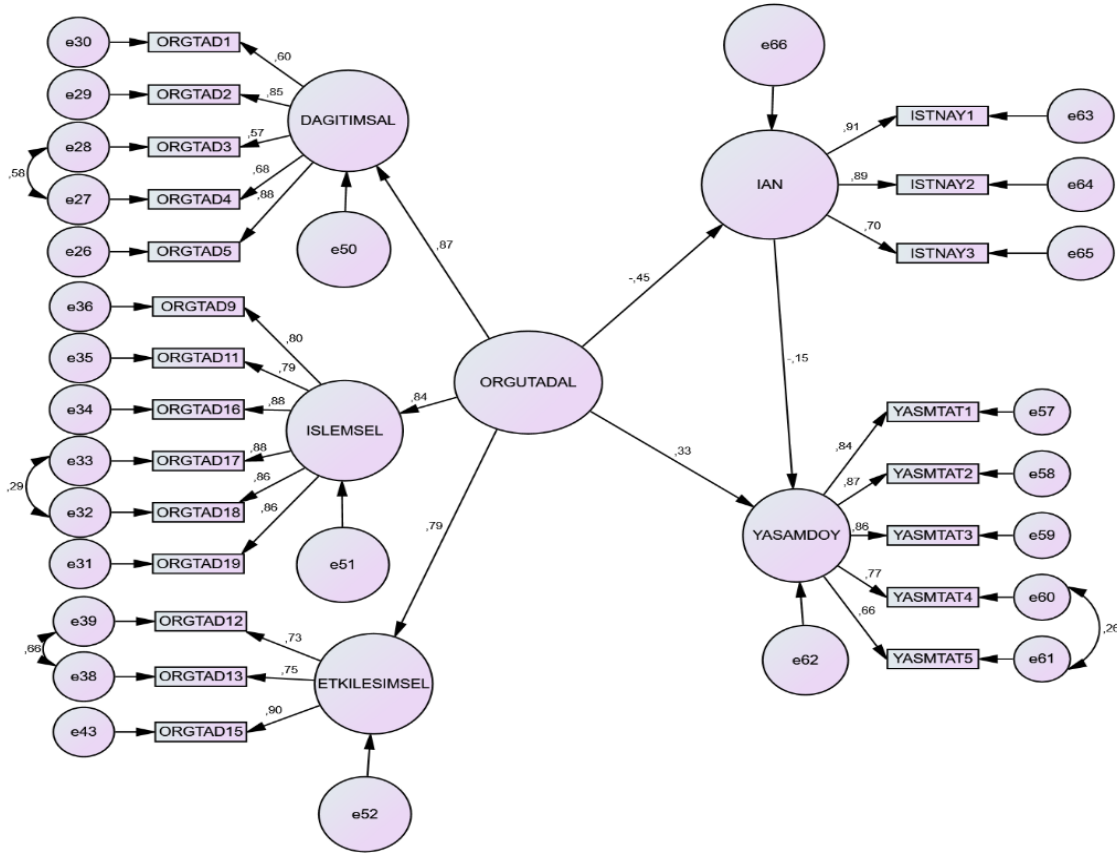
Şekil 3. Konaklama İşletmeleri Çalışanlarının Farklılıkların Yönetimi, Örgütsel Adalet Algıları, İşten Ayrılma Niyeti ve Yaşam Doyumu Durumlarına İlişkin Standardize Edilmiş Değerlerin Diyagram Gösterimi

Araştırma hipotezleri gözlenen değişkenlerin birbiri üzerindeki toplam etkilerine odaklanmıştır. Ancak yapılan yapısal eşitlik modelinde; farklılıkların yönetimi alt boyutları, örgütsel adalet algısı, işten ayrılma niyeti ve yaşam doyumu arasında aracılık etkilerinin de olduğu gözlemlenmiştir. Bu bağlamda araştırma hipotezlerinde bulunmasa da bu değişkenler gizli değişkenler olarak alınarak, ikinci bir yapısal eşitlik modeli kurulmuş ve örgütsel adalet algısının yaşam doyumu üzerindeki etkisinde işten ayrılma niyetinin aracılık etkisi araştırılmıştır. Aracılık modeli, üçüncü bir değişken aracılığıyla bağımlı ve bağımsız değişken ilişkisini kısmi ya da tam aracılık etkisiyle tanımlar ve bu ilişki Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) ya da klasik regresyon ilişkisi ile ölçülebilmektedir (Yılmaz & İlhan Dalbudak, 2018). Aracılık etkisinde yakın tarihe kadar geleneksel yöntem olan Baron & Kenny'nin (1986) önerdiği 'nedensel adımlar yaklaşımı' kullanılırken, günümüzde modern yaklaşım ile daha geçerli ve güvenilir bir teknik olan Bootstrap önerilmektedir (Gürbüz & Bayık, 2018). Bu bağlamda araştırmada dolaylı etkinin olup olmadığını belirleyebilmek için Bootstrap yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntem hızlandırılmış güven aralığı değerleri ve düzeltilmiş yanlılık sağladığından daha güvenilir sonuçlar vermektedir (Gürbüz, 2019). Aracılık modeli Şekil 4'te gösterilmektedir.



Şekil 4. Örgütsel Adalet Algısının Yaşam Doyumuna Etkisinde İşten Ayrılma Niyetinin Aracılık Etkisinin Yapısal Eşitlik Modeli

Öncelikle kurulan modelin uyumunu değerlendirmek üzere uyum indekslerine bakılmıştır. X^2/sd değeri istenen değer 3'ün altındadır. ($X^2(199,387) = 461,317$; GFI=0,901; AGFI=0,87; CFI=0,96; TLI=0,95; NFI=0,93; RFI=0,92; IFI=0,96; RMSEA=0,06). Modele ilişkin standardize edilmiş değerlerin diyagramı Şekil 5'te verilmiştir.



CMIN=461,317; CMIN/DF=2,318; p=,000; RMSEA=,058; NFI=,929; RFI=,918; IFI=,958; TLI=,951; CFI=,958; GFI=,901; AGFI=,874

Şekil 5. Örgütsel Adalet Algısının Yaşam Doyumuna etkisinde İşten Ayrılma Niyetinin Aracılık Etkisinin Standardize Edilmiş Değerlerinin Diyagram Gösterimi

Tablo 4'te örgütsel adalet algısının yaşam doyumuna etkisinde işten ayrılma niyetinin aracılık rolü ve standardize edilmiş değerleri verilmiştir.

Tablo 4. Örgütsel Adalet Algısının Yaşam Doyumuna Etkisinde İşten Ayrılma Niyetinin Aracılık Rolü Değerleri

	Aracı Değişken		Sonuç Değişkeni	
	İşten Ayrılma Niyeti		Yaşam Doyumu	
	β	SH	β	SH
Örgütsel Adalet Algısı			0,400***	0,056
(c yolu)			0,160	
R^2				
Örgütsel Adalet Algısı	0,450***	0,068		
(a yolu)	0,202			
R^2				
Örgütsel Adalet Algısı			0,334***	0,062
(c' yolu)				

İşten Ayrılma Niyeti (b yolu)	-0,147*	0,049
R^2	0,177	
Dolaylı Etki	0,066***(0,007-0,128)	

***<0.001, **0.001<p<0.01, *0.01<p<0.05

Örgütsel adalet algısının, yaşam doyumu üzerindeki toplam etkisi (c yolu) anlamlı bulunmuştur ($\beta= 0,400$; $t=6,75$ $p<0.001$) ve güven aralığı alt ve üst sınırları '0'ı içermediği için anlamlıdır %95 BCA CI(0,293-0,501). Örgütsel adalet algısı ile işten ayrılma niyeti arasında negatif bir yol katsayısı elde edilmiştir ($\beta= -0,450$; $t= -7,67$, $p<0.001$). Örgütsel adalet algısının yaşam doyumu üzerindeki doğrudan etkisi (c' yolu) anlamlı bulunmuştur ($\beta= 0,334$; $t=5,12$ $p<0.001$) güven aralığı alt ve üst sınırları '0'ı içermediği için anlamlıdır, %95 BCA CI (0,207-0,457). İşten ayrılma niyeti ile yaşam doyumu arasında negatif bir yol katsayısı elde edilmiştir ($\beta= -0,147$; $t= -4,42$, $p<0.05$). Örgütsel adalet algısı ve yaşam doyumu arasındaki dolaylı etki (a.b) 0,066 ve %95 güven aralığında alt ve üst sınırları '0'ı içermediği için istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur CI (0,007-0,128). Aracılık etkisinin büyüklüğü için standardize etki büyüklüğüne bakılmaktadır 'K² =0.01 e yakınsa düşük aracılık etkisi K²=0.09'a yakınsa orta düzeyde etki, K²=0.25 e yakınsa yüksek düzeyde etki'' şeklinde ölçülmektedir. Bu bağlamda aracılık etkisinin orta değere yakın olduğu saptanmıştır (Gürbüz, 2019). Modern yaklaşıma göre bağımlı ve bağımsız değişken arasında toplam etki bulunmasa da dolaylı etki mümkündür, bu bağlamda kısmi ve tam aracılık nosyonlarını kullanmak anlamsız ve sakıncalıdır (Gürbüz & Bayık, 2018).

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Araştırma değişkenleri arasındaki ilişkilere yönelik bulgularda farklılıkların yönetimi alt boyutları ile örgütsel adalet algısı alt boyutları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Sonuçlar Taşlıyan vd. (2017) ve Moshabaki vd. (2013) ile uyum göstermektedir. Ancak Meşe & Bayraktar'dan (2020) farklı olarak farklılıkların yönetiminin bütün alt boyutlarının örgütsel adalet algısının bütün alt boyutları ile arasında yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Kurulan yapısal eşitlik modelinde ise farklılıkların yönetimi alt boyutlarının örgütsel adalet algısına etkisi incelenmiştir. Buna göre farklılıkların yönetiminin örgütsel değerler ve normlar alt boyutunun örgütsel adalet algısına etkisi anlamlı bulunamamıştır. Yönetimsel uygulamalar ve politikalar alt boyutu ise örgütsel adalet algısını yüksek düzeyde etkilemektedir. Bu bağlamda,

Bireysel tutum ve davranışlar alt boyutundan örgütsel adalet algısına yol diyagramından elde edilen değer anlamlı olduğundan H₁ kabul edilmiştir. Örgütsel değerler ve normlar alt boyutundan örgütsel adalet algısına yol diyagramından elde edilen değer anlamlı olmadığından ve t değeri 1,96'dan küçük olduğundan H₂ reddedilmiştir. Yönetimsel uygulamalar ve politikalar alt boyutundan örgütsel adalet algısına yol diyagramından elde edilen değer anlamlı olduğundan yönetimsel uygulamalar ve politikalar alt boyutunun örgütsel adalet algısını yüksek düzeyde olumlu etkilediği saptanmıştır, bu bağlamda H₃ kabul edilmiştir.

Farklılıkların yönetimi ile işten ayrılma niyeti arasında yönetsel uygulamalar ve politikalar alt boyutunda orta düzeyde, bireysel tutum ve davranışlar ile örgütsel değerler ve normlar alt boyutunda düşük düzeyde negatif yönde anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Usta & Bayraktar'ın (2017) aksine ilişki negatif yönlüdür, bu bağlamda çalışanların farklılıkların yönetimi algıları arttıkça işten ayrılma niyeti azalmaktadır. Araştırma sonuçları literatür ile uyumludur (Brimhall vd. 2014; Choi, 2009; Mor Barak & Cherin, 1998).

Örgütsel adalet algısının alt boyutları ile işten ayrılma niyeti arasında negatif, dağıtım adaleti ile yüksek, işlem adaleti ile orta, etkileşim adaleti ile düşük düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bulgular Ulutaş (2018) ile uyumludur. Çalışanların örgütsel adalet algıları da işten ayrılma niyetlerini etkilemektedir (Kahrıman vd., 2021; Ponnu & Chuah, 2010; Ulutaş, 2018). Bu etki negatiftir, diğer bir deyişle çalışanların örgütsel adalet algılarının olumlu olması işten ayrılma niyetlerini azaltmaktadır. İşten ayrılma niyeti çalışanların mevcut işlerinden ayrılma düşüncelerini ifade etmektedir (Lee Fong & Mahfar, 2013).

Örgütsel adalet algısından işten ayrılma niyetine giden yol diyagramından elde edilen değer anlamlı olduğundan örgütsel adalet algısının işten ayrılma niyetini önemli ölçüde negatif etkilediği saptanmıştır, bu bağlamda H₄ kabul edilmiştir.

Çalışanların buldukları örgütte kendilerini değerli ve saygın hissetmeleri çok önemlidir. Çalışanların örgüt hakkında adil algılamalar geliştirmesi örgüt için daha fazla çaba sarf etmek istemeleri sonucu performans artışı yaratırken, örgüt adil algılanmadığı takdirde çalışanların örgütsel bağlılıkları azalmakta, performans kaybı yaşanmakta ya da işi bırakabilmektedirler (Doğan, 2018). İşten ayrılma niyeti personel devri ile sonuçlanabilmektedir. Yüksek personel devri işletmelerde finansal maliyetlere yol açmakta, çalışanların moral ve motivasyonunu olumsuz etkilemekte ve bilhassa konaklama işletmeleri gibi yoğun işletmelerde üretimin yavaşlamasına, hizmet kalitesinin düşmesine ve bunun sonucunda müşteri memnuniyetsizliğine sebep olabilmektedir (Ponnu & Chuah, 2010; Tuna, 2007;).

İş tatmini çalışanların, farklı özelliklerinden ziyade katkılarından dolayı değerlendirildiklerini algılamasına bu bağlamda da etkin farklılıkların yönetimi uygulamalarına ve çalışanların örgütsel adalet algılarına bağlı bir kavramdır (Ordu, 2016; Saraç vd., 2020; Witt & Nye, 1992). Yapılan araştırmalarda farklılık yönetimi iş tatminini anlamlı şekilde yordarken, örgütsel adalet algısının yaşam doyumu üzerinde düzenleyici bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur (Ordu, 2016; İncekara vd., 2019). Bu araştırmada da farklılıkların yönetimi ile yaşam doyumu arasında pozitif yönde, bireysel tutum ve davranışlar alt boyutlarında düşük, yönetsel uygulamalar ve politikalar alt boyutunda orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. Literatürde farklılıkların yönetimi ile yaşam doyumu arasındaki ilişkiyi ortaya koyan çalışmalara rastlanmamıştır.

Örgütsel adalet algısının alt boyutlarının yaşam doyumu ile arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. Sonuç İncekara vd. (2019) ve Mert, Sen & Alzghoul (2022) ile uyumludur. Örgütsel adalet algısından yaşam doyumuna giden

yol diyagramından elde edilen değer anlamlı olduğundan H_5 kabul edilmiştir. Ayrıca araştırma sonucunda Çelik & Toker'in (2016) çalışmasıyla uyumlu olarak, yaşam doyumu ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönde düşük düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

İşten ayrılma niyetinden yaşam doyumuna giden yol diyagramından elde edilen değer anlamlı olarak bulunmuştur, bu bağlamda işten ayrılma niyetinin yaşam doyumunu negatif etkilediği saptandığından H_6 kabul edilmiştir. Kurulan yapısal eşitlik modelinde de örgütsel adalet algısının işten ayrılma niyetine ve yaşam doyumuna etkisi ve işten ayrılma niyetinin yaşam doyumuna anlamlı bir etkisi olduğu görülmüştür. Kurulan hipotezler kapsamında bir aracılık etkisi araştırılmasa da örgütsel adalet algısının yaşam doyumuna etkisinde işten ayrılma niyetinin aracılık rolü olduğu saptanmıştır.

Örgütlerde çalışanlar tarafından algılanan farklılıkların yönetimi uygulamalarının, çalışanların örgütsel adalet algılarını ve işten ayrılma niyetlerini etkilediği düşünülmektedir. Çalışanların farklılıklarından dolayı değil, yetkinliklerinden dolayı değerlendirildiklerini düşünmeleri, örgütsel adalet algılarını olumlu etkilemekte ve işten ayrılma niyetini azaltmaktadır. İş ve iş dışı yaşam, birey yaşamının iki düzeyini oluşturmaktadır ve bireylerin iş hayatında karşılaştıkları olumlu ya da olumsuz durumlar iş dışı yaşamlarını etkileyebilmekte, bir başka deyişle iş tatmini yaşam doyumunu etkileyebilmektedir.

Sonuç olarak bu araştırmada yapılan analizler sonucunda çalışanların farklılıkların yönetimi algılarının, örgütsel adalet algısı üzerinde yordayıcı olduğu, çalışanlar kendilerine örgütte adil davranıldığı algısına sahip olduklarında ise örgütsel adalet algısının işten ayrılma niyetini azalttığı ve yaşam doyumunu arttığı görülmüştür. Aynı zamanda işten ayrılma niyetinin, yaşam doyumunu da olumsuz etkilediği bulunmuştur. Etkin farklılıkların yönetimi uygulamaları çalışanların örgütsel adalet algısını olumlu etkilemektedir. Personel devrinin fazla olmasının işletmeye itibar, zaman ve maliyet kaybı yaşattığı bilinmektedir. Örgütlerin personel devrini azaltmak ve mevcut personeli etkin kullanabilmek için, çalışanların örgütsel adalet algılarını artırmaları ve farklılıkların yönetimi için etkin insan kaynakları politikalarına sahip olmaları gerekmektedir.

Araştırmacılar İçin Öneriler

Araştırma hipotezleri aracılık etkisi üzerine kurulmasa da kurulan yapısal eşitlik modelinde farklılıkların yönetiminin, işten ayrılma niyetine ve yaşam doyumuna etkisinde, örgütsel adalet algısının da aracı rolü olduğu görülmüştür, bu bağlamda gelecekteki çalışmaların bu değişkenler arasında çoklu aracılık etkilerini incelemeleri önerilmektedir. Ayrıca yaşam doyumu değişkeni yerine iş tatmini de model içerisinde yer alarak araştırılabilir. Bunun yanı sıra konaklama işletmelerinde dağıtım adaleti alt boyutunun diğer alt boyutlardan daha düşük bulunması ve bu sektörde çalışanların yaşam doyumunun da daha düşük çıkması araştırılması gereken bir diğer konudur. Bu konuda gelecek çalışmalarda karma yöntem üçleme ya da açıklayıcı desen kullanılarak bu sorunun anlaşılması ve çözüm önerileri getirilmesi önerilmektedir.

Doğası gereği farklılıklara uygun olan konaklama işletmelerinde, farklılıkların yönetimi ile farklılıkları kabul ve farklılıklara saygı arasındaki ilişkilerin de incelenmesi önerilmektedir.

Uygulayıcılar İçin Öneriler

Forbes Insights (2012) 'ın araştırmasında, "Oteller ve Yiyecek Hizmetleri" ABD ve Birleşik Krallık'ta en fazla farklılığa sahip ikinci sektör olurken, Ulusal Restoran Birliği Eğitim Vakfı (2013), da ABD'de gıda endüstrisi çalışanlarının %55'inin kadın olduğunu ve her dört yöneticiden birinin yabancı uyruklu olduğunu bildirmiştir. Ayrıca New England'da ki otel, restoran ve yemek servisi işletmelerinin üçte birinden fazlası göçmenlere ait olup ABD tarihinde ilk kez doğumların çoğunluğunun (%50.4) Beyaz/Kafkas kökenli olmadığı ABD Nüfus Sayım Bürosu tarafından 2011 yılında açıklanmıştır. Bu durum her ne kadar öncelikli olarak gelişmiş ülkelerde daha fazla karşımıza çıksa da ilerleyen dönemlerde tüm dünya ülkelerinde görülmesi beklenmektedir. Bu sebeple demografik özelliklerin değişmesinin kaçınılmaz olduğu günümüzde özellikle konaklama sektörü liderlerinin katılımcılığı teşvik eden ve bu farklılık içeren iş gücünün başarılı olmasını sağlayan çalışma ortamları yaratması gerekmektedir (Kalargyrou & Costen, 2017).

Birbirlerinden görünüş ve çeşitli özellikle farklılaşan bir işgücüne sahip olan konaklama işletmelerinde farklılıkların yönetimi oldukça önem arz etmektedir. Bu sebeple insan kaynakları yöneticilerinin farklılıkların yönetimi politika ve stratejileri uygulaması gerekmektedir. Farklılıkların yönetimi örgütsel adalet algısı ile yüksek düzeyde ilişkilidir. İnsan kaynakları yöneticileri bu ilişkiye dikkat ederek çalışanların adalet algılarını olumsuz etkilememeye özen göstermelidir. Ayrıca dağıtım adaletinin işten ayrılma niyetini ve yaşam doyumunu etkileyen oldukça önemli bir unsur olduğu bulunmuştur. Bu bağlamda emek yoğun sektör olan konaklama işletmelerinde insan kaynakları yöneticileri yüksek devamsızlık, işgücü devri ve verimsizlik yaşanmaması için, ücret ve terfilerin adil olmasına özellikle önem vermelidirler.

Bu araştırma araştırmanın yapıldığı konaklama işletmeleriyle, araştırma katılımcıları ile ve araştırmada kullanılan ölçme araçlarıyla sınırlıdır. Araştırmanın değişkenleri yapıldığı zaman dilimi ile sınırlıdır ve araştırma Covid-19 sürecinde gerçekleştiği için veri toplama süreci 2020-2022 yıllarına yayılmıştır. Bu süreçte otellerin kapanması, evrak alışverişinin sınırlanması ve araştırmanın 5 yıldızlı otellerde yapılması araştırmanın sınırlılıkları arasındadır. Araştırmada kullanılan ölçekler katılımcıların algılarını değerlendirmektedir. Bu bağlamda bulgular değerlendirilirken ortak yöntem yanlılığı olabileceği de göz ardı edilmemelidir.

Hakem Değerlendirmesi: Dış bağımsız.

Teşekkür: Katkılarından dolayı hakemlere teşekkür ederiz.

Destek Bilgisi: Herhangi bir kurum ve/veya kuruluştan destek alınmamıştır.

Çıkar Çatışması: Yazarlar arasında çıkar çatışması yoktur.

Etik Onayı: Bu çalışmanın tüm hazırlanma süreçlerinde etik kurallara riayet edildiğini yazar(lar) beyan eder. Aksi bir durumun tespiti halinde Güncel Turizm Araştırmaları Dergisi'nin hiçbir sorumluluğu olmayıp, tüm sorumluluk makale yazar(lar)ına aittir.

Bilgilendirilmiş Onam Formu: Tüm taraflar kendi rızaları ile çalışmaya dâhil olmuşlardır.

Etik Kurul Onayı: Akdeniz Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'ndan 23.12.2020 tarih ve 280 sayılı karar numarası ile izin alınmıştır.

Araştırmacıların Katkı Oranı: Yazarlar çalışmaya eşit oranda katkı sağlamıştır.

Veri Kullanılabilirlik Beyanı: Araştırma verileri paylaşılmamıştır.

KAYNAKÇA

- Abascal, J. (2011). *Guide to managing diversity in the workplace*. (R. Fernandez, Çev.), Spanis Observatory For Racism and Xenophobia, Reel Madrid.
- Abi Abdallah, S. (2020). Linking cultural İntelligence and perceived organizational justice to turnover intention in the lebanese hospitality and tourism industry [Doctoral dissertation, Lebanese American University], https://laur.lau.edu.lb:8443/xmlui/bitstream/handle/10725/13845/ARC_Sarah%20Abi_abdallahThesis%20Final%2028%20%20May_Redacted.pdf?sequence=1.
- Ahmed, O. M., Ishak, A. K., & Kamil, B. A. M. (2020). Academics' life satisfaction: the role of perceived stress, organisational justice and self-efficacy. *International Journal of Management in Education*, 15(1), 1-22, <https://doi.org/10.1504/IJMIE.2021.111811>.
- Akbaba, M. & Paslı, M. M. (2018). Turizm işletmelerinde farklılık yönetiminin çalışmaya tutkunluk üzerine etkisi. *Sosyal, Beşeri Ve İdaribilimler Alanında Akademik Çalışmalar Cilt 1*, (69-82) içinde, Ankara: Gece Kitaplığı
- Allen, R. S. & Montgomery, K. A. (2001). Applying an organizational development approach to creating diversity. *Organizational Dynamics*, 30(2), 149-161, [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(01\)00049-3](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(01)00049-3).
- Balay, R. & Sağlam, M. (2004). Eğitimde Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinin Uygulanabilirliği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Burdur Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(8), 31-46.
- Barutçugil, İ. (2011). *Kültürler arası farklılıkların yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Bayarçelik, E. B. & Fındıklı, M. (2017). İş tatmininin, örgütsel adalet ve işten ayrılma niyeti ilişkisindeki aracılık rolü. *Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(1), 16-31, <https://doi.org/10.18221/bujss.303365>.
- Bhadury, J., E.J. Mighty & H. Damar (2000). Maximizing workforce diversity in project teams: a network flow approach. *International Journal of Management Science*, 28, 143-153, [https://doi.org/10.1016/S0305-0483\(99\)00037-7](https://doi.org/10.1016/S0305-0483(99)00037-7).

- Brimhall, K. C., LEEANNE Lizano, E. & MOR Barak, M. E. (2014). The mediating role of inclusion: a longitudinal study of the effects of leader-member exchange and diversity climate on job satisfaction and intention to leave among child welfare workers. *Children and Youth Services Review*, 40, 79-88, <https://doi.org/10.1016/j.childyouth.2014.03.003>.
- Bulşu, Ç., & Gümüş, M. (2018). Farklılıkların yönetimi ve örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyetine etkisi (effect of diversity management and organisational commitment on intention to leave). *Journal of Tourism & Gastronomy Studies*, 6(4), 322-344, <https://doi.org/10.21325/jotags.2018.312>.
- Choi, S. (2009). Diversity in the us federal government: diversity management and employee turnover in federal agencies. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(3), 603-630, <https://doi.org/10.1093/jopart/mun010>.
- Cox, T. (2001). *Creating the multicultural organization: a strategy for capturing the power of diversity*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Çelik, S. & Toker, B. (2016). Örgütsel bağlılık, iş tatmini, yaşam tatmini ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiler: konaklama sektöründe bir uygulama, 24. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Konferansı, İstanbul, 335-343.
- Çizel, R., Aşkun, V. & Çizel, B. (2019). İş tatmini ve performansı ilişkisi çalışmalarının sistematik analizi. II. Uluslararası Türk Dünyası Strateji Araştırmaları Kongresi Bildiri Kitabı, 27-30 Ekim, Antalya, 19-26.
- Dağlı, A. & Baysal, N. (2016). Yaşam doyumu ölçeğinin türkçe'ye uyarlanması: geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(59), 1250-1262, <https://doi.org/10.17755/esosder.263229>.
- Diener, E., Emmons, R. A., Larsen, R. J., & Griffin, S. (1985). The satisfaction with life scale. *Journal of Personality Assessment*, 49(1), 71-75, https://doi.org/10.1207/s15327752jpa4901_13.
- Dobbs, M. F. (1996). Managing diversity: lessons from the private sector, *Publics Persons Management*, 25(3), 351-367, <https://doi.org/10.1177/009102609602500308>.
- Doğan, H. (2018). Örgütsel adalet algısı ile iş performansı arasındaki ilişki. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(2), 26-46.
- Doğan, M. (2013). Doğrulamalı faktör analizinde örneklem hacmi, tahmin yöntemleri ve normalliğin uyum ölçütlerine etkisi. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi]. <http://openaccess.ogu.edu.tr:8080/xmlui/bitstream/handle/11684/823/10008046.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Eke, E. (2019). Yapısal eşitlik modelleme ve marka değeri üzerine bir uygulama [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, T.C. Bursa Üniversitesi]. <https://acikbilim.yok.gov.tr/handle/20.500.12812/248262>.
- Eker, G. (2006). Örgütsel adalet algısı boyutları ve iş doyumu üzerindeki etkileri. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi]. <http://hdl.handle.net/20.500.12397/11841>.
- Ersoy, E. (2009). Cinsiyet kültürü içerisinde kadın ve erkek kimliği (malatya örneği). *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(2), 209-230.

- Fujimoto, Y., Charmine E. J. H. & Azmat, F. (2013). Towards a diversity justice management model: integrating organizational justice and diversity management. *Social Responsibility Journal*, 9(1), 148-166. <https://doi.org/10.1108/17471111311307877>
- Gajjar, T., & Okumus, F. (2018). Diversity management: what are the leading hospitality and tourism companies reporting?. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 27(8), 905-925, <https://doi.org/10.1080/19368623.2018.1465505>.
- Gupta, A., & Singh, V. (2018). Enhancing intention to stay among software professionals. *Academia Revista Latinoamericana de Administracion*, 31(3), 569-584. <https://doi.org/10.1108/ARLA-11-2017-0319>
- Güler, M. E., Saraç, T. & Almadağ, O. (2020). Çalışanların farklılıkların yönetimi ile ilgili algılarının iş tatminine etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *OPUS International Journal of Society Researches*, 15(24), 2394-2412. <https://doi.org/10.26466/opus.639658>
- Güner, M., Ünal C. & Akın, E. (2007). Konfeksiyon işletmelerinde iş gücü sirkülasyonu. *Tekstil ve Konfeksiyon*, 17(2), 140-144.
- Gürbüz, S. & Bayık, M. E. (2018). Aracılık modellerinin analizinde modern yaklaşım: baron ve kenny yöntemi artık terk edilmeli mi?. 6. *Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı*, 2-3 Kasım 2018, Isparta, 35-52.
- Gürbüz, S. (2019). *Sosyal bilimlerde aracı, düzenleyici ve durumsal etki analizleri*. Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Güzel, B. & Ayazlar, G. (2014). Örgütsel adaletin örgütsel sinizm ve işten ayrılma niyetine etkisi: otel işletmeleri araştırması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2014(1), 133-142. <https://doi.org/10.18493/kmusekad.81167>
- Hemdi, M. A., & Nasurdin, A. M. (2007). Investigating The influence of organizational justice on hotel employees' organizational citizenship behavior intentions and turnover intentions. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 7(1), 1-23. https://doi.org/10.1300/J171v07n01_01
- Higgins Desbiolles, F. (2020). Diversity in tourism: a perspective article. *Tourism Review*, 75(1), 29-32. <https://doi.org/10.1108/TR-06-2019-0226>
- İncekara, İ., Karamanlioğlu A. U. & Şenkul, G. (4-6 Eylül 2019). Örgütsel adaletin iş tatminine etkisinde yaşam doyumunun düzenleyici rolü. *Business and Organization Research (International Conference)*. İzmir, 1-3.
- İşbaşı, J. (2000). Çalışanların yöneticilere duydukları güvenin ve örgütsel adalete ilişkin algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumundaki rolü bir turizm örgütünde uygulama [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi]. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezDetay.jsp?id=dftKh3hWrrmj438kyi7sGg&no=qUCTNhVjQuREFojiAVIT2w>
- Kahrıman, M., Avcı, S. & Aladağ, Z. (2021). Örgütsel adalet algısı ve mobbingin iş tatmini ve işten ayrılma niyetine etkisinin incelenmesi. *Avrupa Bilim ve Teknoloji Dergisi*, (28), 164-171. <https://doi.org/10.31590/ejosat.994387>

- Kalargyrou, V., & Costen, W. (2017). Diversity management research in hospitality and tourism: past, present and future. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(1), 68-114. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2015-0470>
- Karaman, A. & Aylan, S. (2012). Örgütsel vatandaşlık. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), 35-48.
- Keil, M., Amershi, B., Holmes, S., Jablonski, H., Lithi, E., Matoba, K., Plett, A. & Von Unruh, K. (2007). Farklılıkların yönetimi için eğitim el kitabı, 1-44. <http://www.idm-diversity.org/files/EU0708-TrainingManual-tr.pdf> adresinden 29 Aralık 2019 tarihinde alınmıştır.
- Keser, A. (2005). Çalışma yaşamı ile yaşam doyumu ilişkisine teorik bakış. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası*, 55(1), 897-913.
- Keser, A. (2005). İş doyumu ve yaşam doyumu ilişkisi, otomotiv sektöründe bir uygulama. *Çalışma ve Toplum*, 4(7), 77-96.
- Kim, B. Y. (2006). Managing workforce diversity. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 5(2), 69-90. https://doi.org/10.1300/J171v05n02_05
- Lambert, E. G., Hogan, N. L., Jiang, S., Elechi, O. O., Benjamin, B., Morris, A. & Dupuy, P. (2010). The relationship among distributive and procedural justice and correctional life satisfaction, burnout, and turnover intent: an exploratory study. *Journal of Criminal Justice*, 38(1), 7-16. <https://doi.org/10.1016/j.jcrimjus.2009.11.002>
- Lee Fong, Y. & Mahfar, M. (2013). Relationship between occupational stress and turnover intention among employees in a furniture manufacturing company in selangor. *Jurnal Teknologi*, 64(1), 33-39.
- Lim, E., & Noriega, P. (2007). The need for leadership support in cross-cultural diversity management in hospitality curriculums. *Consortium Journal of Hospitality & Tourism*, 12(1).
- Madera, J. M., Yang, W., Wu, L., Ma, E., & Xu, S. (2023). Diversity and inclusion in hospitality and tourism: bridging the gap between employee and customer perspectives. *International Journal Of Contemporary Hospitality Management*, 35(11), 3972-3989. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2023-0450>
- Manoharan, A. & Singal, M. (2017). A systematic literature review of research on diversity and diversity management in the hospitality literature. *International Journal of Hospitality Management*, 66, 77-91. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.07.002>
- Marshall, G. (1999). *Sosyoloji sözlüğü*. Bilim ve Sanat Yayınları, Ankara.
- McGrath, J. E., Berdahl, J. L., & Arrow, H. (1995). Traits, expectations, culture, and clout: the dynamics of diversity in work groups. S. E. Jackson, M. N. Ruderman (Ed.), *Diversity in work Teams: Research Paradigms for a Changing Workplace* (pp.17-45).
- Memduhoğlu, H. B., (2007). Yönetici ve öğretmen görüşlerine göre türkiye’de kamu liselerinde farklılıkların yönetimi [Yayınlanmış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi].
- Mert, İ.S., Sen, C. & Alzghoul, A. (2022), Organizational justice, life satisfaction, and happiness: the mediating role of workplace social courage, *Kybernetes*, 51(7), 2215-2232. <https://doi.org/10.1108/K-02-2021-0116>

- Meşe, S. & Bayraktar, O. (2020). Farklılıkların yönetimi ve örgütsel bağlılık ilişkisinde örgütsel adaletin aracılık rolü. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(37), 175-199.
- Mor Barak & Cherin, A. D. (1998). A tool to expand organizational understanding of workforce diversity: exploring a measure of inclusion exclusion. *Administration in Social Work*, 22(1), 47-64. https://doi.org/10.1300/J147v22n01_04
- Moshabaki, A., Madani, F. & Ghorbani, H. (2013). An investigation of the role of human resource diversity management on organizational citizenship behavior from organisational justice and commitment point of view in automotive industry in iran. *Int. J. Management and Enterprise Development*, 12 (4/5/6), 331-348. <https://doi.org/10.1504/IJMED.2013.056437>
- Mousa, M., Masoud, H. K. & Ayoubi, R. M. (2020). Gender, diversity management perceptions, workplace happiness and organizational citizenship behaviour. *Employee Relations: The International Journal*, 42(6), 1249-1269. <https://doi.org/10.1108/ER-10-2019-0385>
- Niehoff, B. P. & Moorman, R. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *The Academy of Management Journal*, 36(3), 527-556. <https://doi.org/10.2307/256591>
- Ordu, A. (2016). The effect of diversity management on job satisfaction and individual performance of teacher. *Educational Research and Reviews*, 11(3), 105-112. <https://doi.org/10.5897/ERR2015.2573>
- Özdevecioğlu, M. & Çakmak Doruk, N. (2009). Organizasyonlarda iş-aile ve iş çatışmalarının çalışanların iş ve yaşam tatminleri üzerindeki etkisi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (33), 69-99.
- Pehlivan Kurnaz, İ. & Oruç, İ. (2019). Örgütsel adalet ve iş tatmini arasındaki ilişkinin incelenmesi üzerine uygulamalı bir araştırma. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(3), 375-390.
- Polat, S. (2007). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet alguları, örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. [Yayımlanmamış Doktora Tezi, T.C. Kocaeli Üniversitesi], <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezDetay.jsp?id=jCEG7X7h1hpLAFXK1hiQvw&no=e-6kM56kmBkDIT4JvoMI3A>
- Ponnu, C.H. & Chuah, C. C. (2010). Organizational commitment, organizational justice and employee turnover in malaysia. *African Journal of Business Management*, 4(13), 2676-2692.
- Radzi, S. M., Ramley, S. Z., Salehuddin, M., Othman, Z., & Jalis, M. H. (2009). An empirical assessment of hotel departmental managers turnover intentions: the impact of organizational justice. *International Journal of Business and Management*, 4(8), 173-183. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v4n8p173>
- Rafiq, M., Shahzad, F., Farrukh, M., & Khan, I. (2022). The psychological mechanism linking life satisfaction and turnover intention among healthcare workers during the covid-19 pandemic. *Work*, 71(3), 505-514. <https://doi.org/10.3233/WOR-210995>
- Ramley Alan, S. Z., Md Radzi, S., & Hemdi, M. A. (2009). An empirical assessment of hotel managers turnover intentions: the impact of organizational justice. *Journal of Tourism, Hospitality & Culinary Arts (JTHCA)*, 1(1), 1-22. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v4n8p173>

- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior*. New Jersey: Prentice Hall.
- Salama, W., & Eltobgy, A. (2019). The impact of applying organizational justice on employees' turnover rate of workers in hotels and egyptian tourism companies. *Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality*, 16(1), 100-111, <https://doi.org/10.21608/JAAUTH.2019.57491>
- Samancı, S. (2006). Örgütsel iklim ve örgütsel vatandaşlık [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi] https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezDetay.jsp?id=FzwFrna0_x2ACH0zMFh0mA&no=zrahToTcTIX1oFscdkqbNQ
- Sayın, A. & Gelbal, S. (2016). Yapısal eşitlik modellemesinde parametrelerin klasik test kuramı ve madde tepki kuramına göre sınırlandırılmasının uyum indekslerine etkisi. *Uluslararası Eğitim, Bilim ve Teknoloji Dergisi*, 2(2), 57-71.
- Schermerhon, J. R., Hunt, J., G. & Osborn, R., N. (2002). *Organizational behavior*. John Wiley & Sons, Inc, United States.
- Sezgin, F. & Yıldızhan Y. (2013). Örgütsel adalet ile iş doyumunu arasındaki ilişki: eğitim teknolojileri genel müdürlüğü örneği. *Milli Eğitim*, 42(200), 220-235.
- Strauss, J., P., Connerley, M., L. & Ammermann, P., A. (2003). The threat hypothesis, personality and attitudes toward diversity. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 39(1), 32-52. <https://doi.org/10.1177/0021886303039001002>
- Şahin, R. & Kavas, E. (2016). Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin belirlenmesinde öğretmenlere yönelik bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 7(14), 119-140. <https://doi.org/10.21076/vizyoner.245975>
- Taşlıyan, M., Çiftçi, G. E., Hırlak, B. & Yılmaz, Ö. İ (2017). Farklılık yönetiminin örgütsel adalet algısı ve örgütsel özdeşleşme üzerine etkisi: iç anadolu ve akdeniz bölgesinde yer alan üniversitelerde karşılaştırmalı bir araştırma. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, 9(16), 1-19. <https://doi.org/10.20990/kilisiibfakademik.266174>
- Tessema, M., T., Ready, K., J., Vlack, A., Sahle, E., Stiller, E. & Theis, S. (2017). Workforce diversity management, the case of mayo clinic. *Strategic Management Quarterly*, 5(1,2), 5-15.
- Tourani, S., Khosravizadeh, O., Omrani, A., Sokhanvar, M., Kakemam, E., & Najafi, B. (2016). The relationship between organizational justice and turnover intention of hospital nurses in iran. *Materia socio-medica*, 28(3), 205-209. <https://doi.org/10.5455/msm.2016.28.205-209>
- Tuna, M. (2007). Personel devir oranı analizi: ankara'da yer alan yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 18(1), 45-52.
- Türk Dil Kurumu. Erişim adresi: <https://sozluk.gov.tr/> adresinden 25 Ekim 2019 tarihinde alınmıştır.
- Ulutaş, M. (2018). Örgütsel adalet algısı'nın çalışanların iş doyumunu ve işten ayrılma eğilimine etkisi. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(2), 333-352. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/mjss/issue/40519/485952>
- Usta, Ç. Ö. & Bayraktar, O (2017). İşletmelerde farklılıkların yönetimi ve işten ayrılma niyetine etkisi, *İş'te Davranış Dergisi*, 2(2), 68-78. <https://doi.org/10.25203/idd.327141>

- Witt, A. L. & Nye, L. G. (1992). Gender and the relationship between perceived fairness of pay or promotion and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 77(6), 910-917. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.77.6.910>
- Yazıcıoğlu, Y. & Erdoğan, S. (2004). *Spss uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yetkin, S. (2016). İşletmelerde farklılıkların yönetimi: giresun ilinde faaliyet gösteren tekstil işletmeleri üzerine bir inceleme [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, T.C. Çığ Üniversitesi] <https://acikbilim.yok.gov.tr/handle/20.500.12812/71771>
- Yılmaz, V. & İlhan Dalbudak, Z. (2018). Aracı değişken etkisinin incelenmesi: yüksek hızlı tren işletmeciliği üzerine bir uygulama. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 14(2), 517-534. <https://doi.org/10.17130/ijmeh.2018239946>
- Younas, M., Saeed, I., Qadir, G., & Khan, S. U. (2015). Effect of organizational justice on turnover intention: mediating role of employee motivation. *Journal of Business & Tourism*, 1(2), 105-121. <https://doi.org/10.34260/jbt.v1i2.20>
- Yücel, E. (2019). Turizm sektöründe örgütsel adalet ve sinizm. *Social Sciences Studies Journal (SSSJournal)*, 5(44), 5107-5115. <https://doi.org/10.26449/sssj.1761>