

## ÇALIŞAN MOTİVASYONU VE İŞ TATMİNİ: KONAKLAMA SEKTÖRÜNDE ÖRGÜTSEL ADALETİN KATKISI<sup>1</sup>

### The Effect of Organizational Justice Perception on Employee Motivation and Turnover Intention in Accommodation Enterprises

Fadime TOSUN SOYTÜRK\* - Mahmut BALTACI\*\*

\* Yüksek Lisans Mezunu,  
ORCID: 0000-0002-3324-7523,  
fadimetosun8@gmail.com

\*\* Dr. Öğretim Üyesi,  
Selçuk Üniversitesi, Silifke  
Taşucu Myo, Seyahat  
Turizm ve Eğlence  
Hizmetleri Bölümü,  
ORCID: 0000-0001-7509-3094,  
mbaltaci@selcuk.edu.tr

<sup>1</sup>Bu çalışma Dr. Öğr. Üyesi  
Mahmut BALTACI  
danışmanlığında Fadime  
TOSUN SOYTÜRK  
tarafından hazırlanan  
Yüksek Lisans  
çalışmasından üretilmiştir.

#### Makale Türü

#### Article Type

Araştırma Makalesi  
Research Article

#### Geliş Tarihi

#### Received

07.12.2024

#### Kabul Tarihi

#### Accepted

26.12.2024

#### Önerilen Atf Şekli /

#### Recommended Citation:

Tosun Soytürk, F., Baltacı, M., (2024) Çalışan Motivasyonu ve İş Tatmini: Konaklama Sektöründe Örgütsel Adaletin Katkısı, Akşehir Meslek Yüksekokulu Sosyal Bilimler Dergisi, 18, 114-129.

#### ÖZET

Bu çalışmada, konaklama sektöründeki çalışan motivasyonu, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerinde örgütsel adalet algısının etkileri incelenmiştir. Örgütsel adalet, çalışanların iş yerinde adil bir şekilde muamele görüp görmediğine dair algılarını tanımlarken, dağıtım, prosedürel ve etkileşimsel olmak üzere üç temel boyuttan oluşmaktadır. Araştırma, Fethiye bölgesinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otellerde çalışan toplam 478 kişi üzerinde gerçekleştirilmiş ve anket yöntemiyle veri toplanmıştır. Araştırmada, örgütsel adalet algısının çalışanların motivasyonu üzerindeki etkisi, bu motivasyonun iş tatmini ile ilişkisi ve motivasyon eksikliğinin işten ayrılma niyetine katkıları kapsamlı bir şekilde ele alınmıştır. Bulgular, dağıtım ve etkileşimsel adalet algılarının çalışanların motivasyonunu artırdığını, bu durumun iş tatminini olumlu yönde etkilediğini ve işten ayrılma niyetini azalttığını ortaya koymuştur. Ancak, işlemsel adalet algısının düşük olduğu durumlarda çalışan motivasyonunun azaldığı tespit edilmiştir. Motivasyonu yüksek olan çalışanların işletmeye bağlılıkları artarken, motivasyon eksikliği işten ayrılma eğilimlerini güçlendirmiştir. Çalışma, konaklama işletmelerinde adalet algısının geliştirilmesinin hem çalışan refahını artırmak hem de işletme performansını yükseltmek için kritik bir faktör olduğunu vurgulamaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Adalet, Motivasyon, İşten Ayrılma Niyeti, Konaklama İşletmeleri

#### ABSTRACT

This study examines the effects of organizational justice perceptions on employee motivation, job satisfaction, and turnover intentions within the hospitality sector. Organizational justice encompasses employees' perceptions of fairness in their workplace and is analyzed through three dimensions: distributive, procedural, and interactional justice. Data were collected from 478 employees working in four- and five-star hotels in the Fethiye region using survey methods. The research investigates the impact of organizational justice on employee motivation, the relationship between motivation and job satisfaction, and how lack of motivation contributes to turnover intentions. The findings indicate that perceptions of distributive and interactional justice significantly enhance employee motivation, which in turn improves job satisfaction and reduces turnover intentions. However, procedural justice perceptions negatively impacted motivation when perceived as insufficient. Highly motivated employees demonstrated stronger organizational commitment, while those with low motivation were more inclined to leave their jobs. The study underscores the importance of fostering perceptions of fairness in hospitality organizations to enhance employee well-being and organizational performance.

**Keywords:** Organizational Justice, Motivation, Turnover Intention, Hospitality Businesses

## GİRİŞ

Çalışan motivasyonu ve iş tatmini, işletmelerin sürdürülebilir başarıyı yakalayabilmeleri için stratejik öneme sahip iki temel unsurdur. Özellikle hizmet sektöründe, çalışanların iş tatmini ve motivasyonu, yalnızca bireysel performansı değil, aynı zamanda müşteri memnuniyetini ve işletmenin genel imajını doğrudan etkilemektedir (Dimitriadou vd., 2023). Bu bağlamda, çalışanların işyerindeki bağlılık düzeyleri, yalnızca sağlanan ekonomik imkanlarla değil, aynı zamanda örgütsel adalet algılarıyla da şekillenmektedir. Araştırmalar, çalışanların iş yerinde adaletli bir şekilde muamele görmesi durumunda daha motive olduklarını, iş performanslarının arttığını ve işten ayrılma niyetlerinin azaldığını göstermektedir (Greenberg, 1990).

Örgütsel adalet, çalışanların iş yerinde adil bir muamele görme algılarını tanımlayan bir kavramdır ve üç temel boyutta ele alınmaktadır: dağıtımsal adalet, prosedürel adalet ve etkileşimsel adalet (Blau, 1968). Dağıtımsal adalet, kaynakların, ödüllerin ve görevlerin çalışanlar arasında adil bir şekilde dağıtılıp dağıtılmadığını ifade ederken; prosedürel adalet, karar alma süreçlerinin şeffaflık, tarafsızlık ve tutarlılık gibi unsurlara göre adil olup olmadığını sorgular (Thibaut ve Walker, 1975). Etkileşimsel adalet ise yöneticilerin ve diğer çalışanların, bireylere saygılı ve nazik bir şekilde davranıp davranmadığını ifade eder (Greenberg, 1990). Bu üç boyut, çalışanların iş tatmini ve örgüte olan bağlılığı üzerinde kritik etkiler yaratmaktadır.

Konaklama sektörü, yoğun rekabetin yaşandığı ve hizmet kalitesinin büyük ölçüde çalışan performansına bağlı olduğu bir sektördür. Bu sektörde, örgütsel adaletin sağlanması, çalışanların motivasyonlarını artırarak müşteri memnuniyetine katkıda bulunmakta ve işten ayrılma niyetlerini azaltmaktadır (Kutanis ve Mesci, 2010). Örneğin, bilgi adaletinin yüksek olduğu iş yerlerinde çalışanların örgüte daha bağlı oldukları ve işten ayrılma niyetlerinin düşük olduğu literatürde sıkça vurgulanmıştır (Hoang vd., 2022). Dolayısıyla, örgütsel adalet algısını güçlendirecek stratejilerin uygulanması, konaklama işletmelerinin hizmet kalitesini artırma ve rekabet avantajı sağlama açısından hayati önem taşımaktadır.

Bu çalışmada, konaklama sektöründeki çalışanların örgütsel adalet algılarının, motivasyon ve iş tatmini üzerindeki etkileri araştırılmaktadır. Ayrıca, motivasyonun çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerindeki rolü incelenmektedir. Çalışmanın amacı, örgütsel adalet, motivasyon ve iş tatmini arasındaki ilişkilerin anlaşılmasını sağlayarak, konaklama işletmelerine çalışan bağlılığını artıracak stratejiler geliştirmeleri konusunda rehberlik etmektir. Literatürdeki bulgular ve araştırma sonuçları, işletmelerin çalışanlarına daha adil bir ortam sunmalarının hem çalışan refahını hem de işletme performansını artıracaklarını göstermektedir.

## TEORİK ÇERÇEVE

### Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet, iş yerlerindeki adalet uygulamalarını inceleyen ve sosyal psikolojinin sosyal etkileşimlerdeki adalet konusundaki çalışmalarına dayanan bir kavramdır. Bu alanda, çalışanların kendi organizasyonları tarafından nasıl adil bir şekilde muamele gördükleri yaygın olarak araştırılır. Örgütsel adalet birçok çalışmanın odak noktası olmuş ve örgütler ile çalışanlar için önemli sonuçlar oluşturmuştur (Ponnu ve Chuah, 2010: 26-77). Örgütsel adalet, karar verme süreçlerinin nesnel yönlerini adaletin öznel algıları ile ilişkilendirir ve bu algıların değerlendirilmesi yoluyla ölçülmektedir. Çalışanlar, örgütün eylemlerine dayalı olarak kendi yargılarını oluşturur ve buna göre tutum ve davranışlar geliştirmektedir (Maitland, 2017: 25-26). Örgütsel adalet, çalışanlar tarafından algılanan işveren veya yöneticilerin davranışlarına verilen isimdir. Greenberg'e (1990) göre, örgütsel adalet, çalışanların örgütsel faaliyetlerdeki adalet seviyesini algılamalarıyla ilgilidir. Örgütsel adalet, bir bireyin iş yerindeki adalet algısını anlamak için kullanılan bir terim olarak açıklamaktadır. Bu kavram, çalışanların işlerinde adil bir muamele görüp görmediklerini ve bu algının işle ilgili diğer faktörleri nasıl etkilediğini incelemektedir. Örgütsel adaletin dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel olmak üzere üç alt boyutu vardır. Dağıtımsal adalet, iş yerinde kaynakların ve ödüllerin adil bir şekilde dağıtılıp dağıtılmadığı ile ilgilidir. Örneğin, çalışanlar arasında maaş, terfi ve diğer ödüllerin eşit bir şekilde paylaşılması, dağıtımsal adaletin önemli bir unsurudur (Blau, 1968). Prosedürel adalet, örgütlerde alınan kararların süreçlerinin adil olup olmadığıyla ilgilidir. Bu boyut, karar süreçlerine katılım, şeffaflık ve tarafsızlık gibi unsurları içerir. Thibaut ve Walker (1975), prosedürlerin adil algılanmasının, çalışanların alınan kararları kabullenmesini kolaylaştırdığını öne sürmüştür. Etkileşimsel adalet ise; çalışanların yöneticiler ve diğer çalışanlarla olan ilişkilerinde gördüğü muameleyi kapsar. Saygılı, nazik ve dürüst bir iletişim ortamı, etkileşimsel adalet algısını güçlendirir. Bu boyut, özellikle çalışanların günlük deneyimlerini ve işyerine olan bağlılıklarını derinden etkiler.

### Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Adaletin Önemi

Örgütsel adalet, konaklama sektöründe çalışan memnuniyeti, motivasyonu ve performansı üzerinde belirleyici bir rol oynamaktadır. Dağıtım, prosedür, kişilerarası ve bilgi adaleti gibi boyutlarıyla ele alınan örgütsel adalet, çalışanların adil bir çalışma ortamına ilişkin algılarını güçlendirmektedir (Kutanis ve Mesci, 2010). Araştırmalar, özellikle bilgi adaletinin çalışan refahı üzerinde en güçlü etkiye sahip olduğunu, bunu prosedür,

kişilerarası ve dağıtım adaletinin izlediğini göstermektedir. Adalet algısı yüksek olan çalışanların iş tatminlerinin artmasının yanı sıra işten ayrılma niyetlerinin düştüğü ve işletmeye bağlılıklarının güçlendiği belirlenmiştir (Hoang vd., 2022). Konaklama sektöründe örgütsel adaleti teşvik etmek için çeşitli stratejiler önerilmektedir. Çalışanların karar süreçlerine katılımını sağlamak, ekip çalışmasını teşvik etmek ve sosyal destek mekanizmaları oluşturmak bu stratejiler arasında yer alır. Ayrıca, otantik liderlik stillerinin benimsenmesi, kültürel değerlerin dikkate alınarak adil uygulamaların geliştirilmesi, örgütsel adalet algısını güçlendiren önemli faktörlerdir (Tarkan ve Tepeci, 2006; Huong vd., 2016). Bu stratejiler hem çalışan refahını artırabilir hem de konaklama işletmelerinin hizmet kalitesini ve rekabet gücünü destekleyebilir.

Konaklama işletmelerinde örgütsel adalet ile ilgili çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Kazan (2023), Antalya'daki beş yıldızlı otellerde yaptığı araştırmasında, lider-üye etkileşimlerinin çalışanların örgütsel adalet algıları üzerindeki etkisini incelemiştir. Araştırma, 552 otel çalışanı üzerinde gerçekleştirilmiş ve korelasyon ile regresyon analizleri sonucunda lider-üye etkileşiminin örgütsel adalet algısı üzerinde belirgin bir etkisi olduğu ortaya konmuştur. Özellikle, çalışanların liderleriyle kurduğu güçlü ilişkilerin adalet algılarını güçlendirdiği vurgulanmıştır. Çalışma, örgütsel adalet algısını artırmada lider-üye etkileşimlerinin önemli bir faktör olduğunu göstermiştir (Kazan, 2023). Tekeli (2016), otel çalışanlarının örgütsel adaletin dağıtım adaleti boyutuna yönelik algılarını incelemiş ve düşük katılım oranlarının bulunduğunu tespit etmiştir. Özellikle çalışma saatlerinin ve ücretlerin adil olmadığı algısı öne çıkmıştır. Prosedür adaleti ve etkileşimsel adalet boyutları ise daha olumlu bir algıya sahip olmakla birlikte genel olarak çalışanların adaletsizlik algılarının yüksek olduğu belirtilmiştir. Çalışma, dağıtım adaleti eksikliğinin örgütsel memnuniyeti olumsuz etkilediğini göstermiştir (Tekeli, 2016). Keleş (2014), Antalya'daki beş yıldızlı otel çalışanlarının örgütsel adalet algılarının duygusal emek üzerindeki etkisini analiz etmiştir. Araştırma, 1280 çalışan üzerinde gerçekleştirilmiş ve özellikle ücret adaletine yönelik memnuniyet seviyesinin düşük olduğunu ortaya koymuştur. Prosedür adaleti ve etkileşimsel adalet boyutlarında orta düzeyde bir memnuniyet algısı bulunurken, dağıtım adaleti konusundaki algılar en düşük seviyede kalmıştır. Çalışma, adil olmayan ücretlendirme politikalarının çalışan memnuniyetini ve performansını olumsuz etkilediğini ortaya koymuştur (Keleş, 2014).

## Motivasyon

Motivasyon, bireylerin hedeflerine ulaşmak için gösterdikleri çabanın derecesini ve yönünü belirleyen içsel ve dışsal faktörlerin toplamı olarak tanımlanır (Ryan ve Deci, 2000). İnsanların davranışlarını anlamada kilit bir kavram olan motivasyon, özellikle iş hayatında çalışanların performansını artırmada ve iş tatmini sağlamada önemli bir rol oynar. Motivasyon, iki temel teori çerçevesinde ele alınır; İçerik Teorileri ve Süreç Teorileri. İçerik teorileri, bireylerin ne tarafından motive edildiğini anlamaya çalışırken, süreç teorileri, motivasyonun nasıl oluştuğunu açıklamaya odaklanır (Kula ve Çakar, 2015). Bu teorilere aşağıda değinilmiştir;

- **Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi:** Bu teori, insanların motivasyonunu beş basamaklı bir ihtiyaç piramidi üzerinden açıklar: fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik, sevgi/açıklık, saygı ve kendini gerçekleştirme. Maslow'a göre, alt düzey ihtiyaçlar tatmin edilmeden bireyler üst düzey ihtiyaçlara odaklanamaz (Maslow, 1943).
- **Herzberg'in Çift Faktör Teorisi:** Herzberg, motivasyonu iki kategoriye ayırmıştır: hijyen faktörleri ve motivasyonel faktörler. Hijyen faktörleri (örneğin maaş, çalışma koşulları) eksik olduğunda memnuniyetsizlik yaratırken, motivasyonel faktörler (örneğin başarı ve tanınma) iş tatminini artırır (Herzberg, 1966).

**Vroom'un Beklenti Teorisi:** Vroom, çalışanların davranışlarını beklenen sonuçlara göre şekillendirdiğini öne sürer. Bir bireyin, belirli bir çabanın istenen bir sonuç getireceğine inanması motivasyon seviyesini belirler (Vroom, 1964).

## İçsel ve Dışsal Motivasyon

Motivasyon, bireylerin güdülenme kaynağına göre ikiye ayrılır; içsel motivasyon ve dışsal motivasyon.

- **İçsel Motivasyon:** Bireyin kendi ilgisi ve tatmini doğrultusunda harekete geçmesini ifade eder. Örneğin, bir çalışanın işiyle ilgili öğrenme ve gelişim fırsatlarına değer vermesi içsel motivasyon örneğidir (Ryan ve Deci, 2000).

**Dışsal Motivasyon:** Para, ödül veya ceza gibi dışsal faktörlere dayanır. Örneğin, bir çalışanın prim almak için yoğun çaba göstermesi dışsal motivasyona örnek gösterilebilir (Locke ve Schattke, 2019).

## **Konaklama İşletmelerinde Motivasyonun Önemi**

Konaklama işletmelerinde motivasyon, çalışan performansını ve dolayısıyla müşteri memnuniyetini etkileyen temel bir unsurdur. Motive olmuş çalışanlar, müşterilere daha pozitif ve etkin bir hizmet sunarak işletmenin genel imajını ve rekabet gücünü artırır (Dimitriadou vd., 2023). Ancak, motivasyon yalnızca mali teşviklerle sağlanmaz. Çalışanların kişisel gelişimlerine, kariyer hedeflerine ve iş yerindeki sosyal ilişkilerine odaklanmak da motivasyonlarını artırmada kritik bir rol oynar. Eğitim fırsatları, kariyer gelişimi, iş güvenliği ve sosyal destek mekanizmaları, kapsamlı bir motivasyon stratejisinin önemli bileşenleridir (Orpia, 2022). Liderlik tarzı, motivasyon üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir. İlham veren, destekleyici ve değer veren liderlerin çalışan motivasyonunu artırdığı, bunun da işletmenin genel performansına olumlu yansıdığı görülmüştür (Le Tan vd., 2021). Otel yöneticilerinin, çalışan motivasyonunu sürekli olarak artıracak stratejiler geliştirmesi ve bu stratejileri düzenli olarak gözden geçirmesi büyük önem taşır. Motive edilmiş çalışanların, mutlu müşteriler ve başarılı bir işletme ile doğrudan ilişkili olduğu unutulmamalıdır (Alrawadieh ve Alrawadieh, 2018).

Konaklama işletmelerinde motivasyon ile ilgili çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Alkış ve Öztürk (2009), Herzberg'in İki Faktör Teorisi'ni temel alarak konaklama sektöründe çalışanların motivasyon kaynaklarını incelemiş ve sosyal ilişkiler ile kariyer gelişim fırsatlarının kritik unsurlar olduğunu tespit etmiştir. Araştırma, iç motivasyon faktörlerinin, dışsal motivasyon faktörlerine göre çalışanların motivasyonunu artırmada daha etkili olduğunu ortaya koymuştur. Benzer şekilde, Özdemir ve Özer (2018), konaklama sektöründe motivasyon yöntemlerini ele almış ve demografik özelliklerin motivasyon üzerinde istatistiksel bir farklılık yaratmadığını vurgulamıştır.

Karaoğlu (2014), konaklama işletmelerinde çalışanların motivasyon algıları ile örgütsel kültür arasındaki ilişkiyi analiz etmiş ve açıklık, destekleyicilik, takım çalışması gibi unsurların motivasyon üzerinde pozitif etkiler yarattığını belirtmiştir. Bunun yanı sıra, Ünlüöner vd., (2007), psiko-sosyal motivasyon kaynaklarının işletmenin farklı bölümlerinde çalışanlar arasında olumlu etkiler yarattığını bulmuş, motivasyon araçları ile çalışan memnuniyeti arasında güçlü bir ilişki olduğunu göstermiştir. Baran (2018) ise X ve Y kuşaklarının motivasyonunu inceleyerek, demografik özelliklerin motivasyon düzeylerini anlamlı şekilde etkilediğini ortaya koymuştur.

## **İşten Ayrılma Niyeti**

İşten ayrılma niyeti, çalışanların mevcut işlerini bırakma eğilimlerini ifade eder ve konaklama sektöründe kritik bir sorun olarak değerlendirilir. Örgütsel adalet algısının düşük olduğu işletmelerde, çalışanların işten ayrılma niyetinin yükseldiği ve bu durumun işletmelerde yüksek personel devrine yol açtığı belirtilmiştir. Özellikle dağıtımsal adaletin düşük algılandığı durumlarda, çalışanların ücret, terfi ve ödüllendirme sistemlerinden duyduğu memnuniyetsizlik işten ayrılma eğilimlerini artırmaktadır. Prosedürel adaletin eksikliği ise çalışanların örgütsel bağlılıklarını zayıflatmakta ve işten ayrılma niyetine doğrudan katkıda bulunmaktadır (Adams, 1965; Greenberg, 1990).

Araştırmalar, motivasyonun işten ayrılma niyetini azalttığını ve örgütsel bağlılığı güçlendirdiğini ortaya koymaktadır. İçsel motivasyonun yüksek olduğu çalışanlar, işlerinde daha fazla tatmin duymakta ve işletmede kalma eğilimleri artmaktadır. Öte yandan, dışsal motivasyon unsurlarının eksikliği çalışanların iş tatminini azaltarak işten ayrılma niyetlerini artırmaktadır (Herzberg, 1966; Ryan ve Deci, 2000). Konaklama sektöründe, işten ayrılma niyeti ile mücadelede çalışan motivasyonunu artıran stratejilerin geliştirilmesi ve örgütsel adaletin güçlendirilmesi büyük önem taşımaktadır.

## **Konaklama İşletmelerinde İşten Ayrılma Niyeti Önemi**

İşten ayrılma niyeti, çalışanların işlerini bırakma eğilimlerinin bir göstergesi olarak, iş gücü devrinin erken bir habercisi sayılmaktadır. Bu eğilim, özellikle konaklama sektöründe yüksek bir öneme sahiptir çünkü sektördeki hizmet kalitesi, çalışanların sürekliliği ve bağlılığına büyük ölçüde bağlıdır. Çalışanların işten ayrılma niyetlerinin artması, işletmeler için yalnızca finansal yükümlülükler yaratmakla kalmaz, aynı zamanda hizmet standartlarını ve müşteri memnuniyetini de olumsuz etkiler (Mobley, 1977). Örgütsel adalet, motivasyon ve iş tatmini gibi faktörlerin işten ayrılma niyetini azaltmada etkili olduğu araştırmalarla kanıtlanmıştır.

Konaklama sektöründe çalışanların işten ayrılma niyetinin yüksek olması, işletmelerin sürekli olarak yeni personel eğitimi ve işe alım süreçleriyle karşı karşıya kalmasına neden olmaktadır. Bu durum, işletmeler için maliyetlerin artması, iş süreçlerinin aksaması ve müşteri hizmet kalitesinin düşmesi gibi sorunlar yaratır. Çalışanların motivasyonunun artırılması, lider-üye ilişkilerinin güçlendirilmesi ve adil bir iş ortamının sağlanması,

işten ayrılma niyetini azaltmak için kritik öneme sahiptir (Greenberg, 1990; Ryan ve Deci, 2000). Özellikle konaklama işletmelerinin sürdürülebilir bir başarı elde etmesi için çalışanların işyerinde kalmasını teşvik edecek stratejilere yatırım yapması gerekmektedir.

Konaklama işletmelerinde işten ayrılma niyetine ilişkin çeşitli araştırmalar yapılmıştır. İşten ayrılma niyeti, konaklama işletmeleri için hem çalışanlar hem de işletmeler açısından farklı etkiler yaratmaktadır. Avcı ve Küçükusta (2009) tarafından yapılan bir çalışmada, işten ayrılmanın işletmelere getirdiği maliyetlerin yeni çalışan bulma, işe alım, eğitim, adaptasyon süreci gibi unsurları içerdiği belirtilmektedir. Ayrıca, iş kazalarının artması, üretim kaybı ve müşteri memnuniyetindeki düşüş gibi dolaylı ekonomik zararlar da bu sürecin bir parçasıdır. Çalışan açısından ise, gelir kaybı, yeni bir iş ortamına uyum sağlama zorluğu, psikolojik stres ve ailevi sorunlar gibi çeşitli maliyetler ortaya çıkabilmektedir.

İşten ayrılma niyeti taşıyan çalışanların genellikle motivasyonu düşük, işletmeye katkı sağlamaya isteksiz ve iş arkadaşları üzerinde olumsuz etkiler yaratabilecek bireyler olduğu ifade edilmektedir (Appollis, 2010). Bu durum, sadece bireysel performansı değil, aynı zamanda ekip çalışması ve işyeri atmosferini de olumsuz etkileyebilir. Diğer yandan, işten ayrılma niyeti her zaman olumsuz sonuçlar doğurmayabilir. Göler (2008) ve Varol (2010), çalışanın daha iyi maaş, çalışma koşulları ve yükselme fırsatları sunan bir işletmeye geçme ihtimalinin, bireysel gelişim açısından olumlu sonuçlar yaratabileceğini öne sürmektedir. İşten ayrılma, çalışanın mevcut işletmesini ve iş koşullarını yeniden değerlendirmesine ve daha verimli bir pozisyona geçmesine olanak tanıyabilir. Aynı zamanda, işletmeler de iş değiştirme eğiliminde olan çalışanların yerine daha yüksek nitelikli bireyleri istihdam ederek organizasyonel performanslarını artırabilirler (Şimşek vd., 2008). Sonuç olarak, işten ayrılma niyeti, işletmeler ve çalışanlar açısından çift yönlü etkiler oluşturabilir. İşletmeler, bu niyeti anlamak ve önlemek için çalışan bağlılığını artırmaya yönelik stratejiler geliştirmeli; çalışanlar ise, bu süreçte kariyer hedeflerini ve beklentilerini dikkate alarak bilinçli kararlar almalıdır.

## **DEĞİŞKENLER ARASI ALANYAZIN**

### **Örgütsel Adalet Algısı ile İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi**

Örgütsel adalet, iş yerinde çalışanların adil muamele görme algılarını ifade eder ve bu algı, çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Literatürde, örgütsel adaletin farklı boyutlarının (dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adalet) işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri geniş çapta incelenmiştir. Dailey ve Kirk (1992), prosedürel adaletin, işten ayrılma niyeti üzerinde en belirleyici faktör olduğunu ortaya koymuşlardır. Çalışanlar, adil süreçlerin işletmelerde uygulandığına inanırlarsa, işten ayrılma eğilimleri azalır. Byrne (2005), yüksek prosedürel adalet algısının, düşük stres, yüksek iş tatmini ve düşük işten ayrılma niyeti ile ilişkili olduğunu bulmuştur. Bu bulgular, prosedürel adaletin çalışan tutumları üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu göstermektedir. Alexander ve Ruderman (1987), dağıtımsal adaletin işten ayrılma niyeti ile doğrudan ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir. Adil maaş ve ödül dağıtımı, çalışan bağlılığını artırmakta ve işten ayrılma eğilimlerini azaltmaktadır. Harris vd., (2007), dağıtım adaletinin bireysel çıktıları (örneğin, iş performansı ve motivasyon) doğrudan etkilediğini, ancak örgütsel çıktıların (bağlılık gibi) daha çok prosedürel adalet tarafından belirlendiğini ileri sürmüştür. Pare ve Tremblay (2007), etkileşimsel adaletin (çalışanlara nazik ve saygılı davranma) azalması durumunda, işten ayrılma niyetinin arttığını bulmuşlardır. Bayarçelik ve Fındıklı (2017), etkileşimsel adaletin yüksek olduğu ortamlarda, çalışanların işletmeye olan bağlılığının arttığını ve işten ayrılma eğilimlerinin düştüğünü bulmuşlardır. Konovsky ve Cropanzano (1991), örgütsel adaletin tüm boyutlarının işten ayrılma niyeti ile negatif bir ilişki içinde olduğunu bulmuşlardır. Adalet algısı yüksek olan çalışanların bağlılığı artmakta, işten ayrılma niyetleri ise azalmaktadır. Çekmecelioğlu (2005), adil bir iş ortamında çalışanların işten ayrılma niyetinin daha düşük olduğunu ve bu durumun iş yerindeki verimlilik ve bağlılığı artırdığını saptamıştır. Literatürdeki bulgular, çalışanların adalet algılarının işten ayrılma niyeti üzerinde güçlü bir etkisi olduğunu göstermektedir. Adil uygulamaların eksikliği, çalışanlarda memnuniyetsizliği artırmakta ve örgütten ayrılma niyetlerini yükseltmektedir. Bu nedenle, işletmelerin adalet algısını artırmaya yönelik stratejiler geliştirmesi, çalışan bağlılığı ve performansı için kritik öneme sahiptir.

### **Örgütsel Adalet Algısı ile Motivasyon Arasındaki İlişki**

Cropanzano vd., (2003), örgütsel adaletin, çalışanların iş davranışları ve tutumlarını etkileyen temel bir motivasyon faktörü olduğunu belirtmiştir. Araştırmada, adaletin motive edici iş davranışlarının arkasındaki ahlaki

düşünceleri desteklediği ifade edilmiştir. Murphy ve Tyler (2008), süreç adaletinin olumlu duygular (mutluluk gibi) üzerindeki etkisini incelemiş ve süreç adaleti algılarının genellikle pozitif duygularla ilişkili olduğunu göstermiştir. Çalışanların adalet algısının duygusal tatminlerini artırdığı ve bu yolla motivasyonlarını yükselttiği sonucuna ulaşılmıştır. Zapata-Phelan vd., (2009), süreç adaletinin, içsel motivasyonu artırarak görev performansını olumlu yönde etkilediğini tespit etmiştir. Ancak kişilerarası adaletin içsel motivasyon üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamıştır. Örgütsel adalet, çalışanların içsel motivasyonları ve performansları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Araştırmalar, özellikle süreç adaletinin içsel motivasyonu artırmada ve çalışan bağlılığını güçlendirmede kritik bir rol oynadığını ortaya koymaktadır. Ancak adaletsizlik, yalnızca çalışanların moralini ve motivasyonunu düşürmekle kalmayıp, örgüte olan bağlılıklarını ve iş tatminlerini de olumsuz etkilemektedir.

### **Motivasyon ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki**

Houkes vd., (2003), çalışmalarında iş özellikleri, sosyal destek ve karşılanmamış kariyer beklentilerinin, içsel motivasyon ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerini incelemiştir. Bulgular, zorlu iş koşullarının içsel motivasyonu azalttığını, iş yükünün duygusal tükenmeyi artırdığını ve karşılanmamış kariyer beklentilerinin işten ayrılma niyetiyle doğrudan ilişkili olduğunu göstermiştir. İlginç bir şekilde, öğretmenlerin işten ayrılma niyetlerinin genellikle gerçek bir ayrılmaya dönüşmediği belirtilmiştir. Galletta vd., (2011), sağlık sektöründe yapılan bu çalışma, içsel motivasyon ve iş özerkliğinin duygusal bağlılık yoluyla işten ayrılma niyetini azalttığını ortaya koymuştur. Duygusal bağlılık, içsel motivasyonun etkisini güçlendiren kritik bir faktör olarak tanımlanmıştır. Bonenberger vd., (2014), Gana'da yaptıkları çalışmada, motivasyon ve iş tatmini düzeylerinin işten ayrılma niyetiyle ters ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Sağlık çalışanlarının motivasyonu ve tatmini arttıkça, işten ayrılma risklerinin azaldığı görülmüştür. Ayrıca, etkili insan kaynakları uygulamalarının bu süreci olumlu yönde etkilediği bulunmuştur. Korkmazer ve Aksoy (2017), eğitim sektöründe yapılan araştırmada, Herzberg'in hijyen faktörlerinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini incelemiştir. Çalışanların hijyen faktörleri algılarının yüksek olduğu durumlarda işlerine daha bağlı oldukları ve iş değiştirme eğilimlerinin düştüğü belirlenmiştir. Sutanto vd., (2018), Endonezya'da bir üretim firmasında yaptıkları araştırmada, örgütsel adaletin iş motivasyonu üzerinde pozitif bir etkisi olduğunu ve bu adalet algısının çalışanların örgütte kalma eğilimlerini artırdığını ortaya koymuşlardır. Töremen ve Tan (2010), eğitim kurumlarında ödül adaletinin içsel tatmini ve bağlılığı artırarak işten ayrılma niyetini düşürdüğünü bulmuşlardır. Bu sonuç, örgütsel adaletin çalışan tutumları üzerindeki önemini vurgulamaktadır. Literatürdeki bulgular, içsel motivasyon, iş tatmini, örgütsel adalet ve duygusal bağlılığın, çalışanların işten ayrılma niyetlerini anlamada kilit faktörler olduğunu göstermektedir. Özellikle etkili insan kaynakları yönetimi, hijyen faktörlerinin sağlanması ve duygusal bağlılığı güçlendiren politikalar, çalışan bağlılığını artırarak işten ayrılma risklerini azaltmaktadır.

## **YÖNTEM**

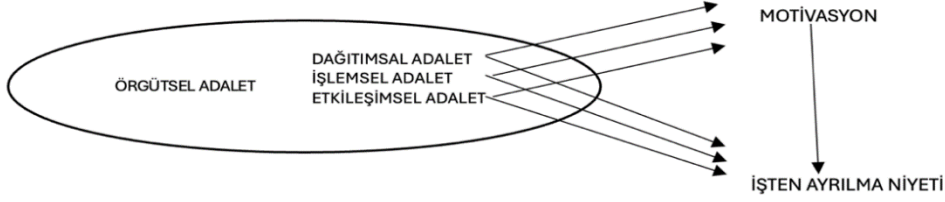
Bu araştırmada amaçlı rastgele örneklem yöntemi kullanılarak veri toplanmıştır. Amaçlı rastgele örneklem sistematik ve rastgele seçilen durum örneklerinin araştırmanın amacı doğrultusunda amaçlı bir şekilde tasnif edilmesidir (Marshall ve Rossman, 2014). Araştırmanın temel amacı, konaklama işletmelerinde çalışan üst, orta, alt kademe ve yönetici olamayan beyaz yakalı çalışanların sahip oldukları örgütsel adalet algılarının, motivasyon ve işten ayrılma niyeti üzerinde nasıl bir etki oluşturduğunu örgütsel adalet boyutlarının etkisinin olup olmadığını belirlemektir.

### **Araştırmanın Evreni ve Örneklemi**

Araştırmanın evrenini, Fethiye'de faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanlar oluşturmaktadır. Kültür ve Turizm Bakanlığının Turizm İşletme Belgeli Tesislere ilişkin verilerine göre Fethiye'de 10 tane beş yıldızlı, 12 tane dört yıldızlı otel işletmesi bulunmaktadır. Araştırma, konaklama işletmelerinde görev yapan üst, orta, alt kademe ve yönetici olamayan beyaz yakalı çalışanların örgütsel adalet algılarının, motivasyon ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etki düzeyinin ölçülmesi amaçlanmıştır. Belirlenen hipotezler doğrultusunda ölçeklerin tüm boyutları arasındaki bağlantı ve birbirlerine etkileri analiz edilmiştir. Türkiye'de oda başına düşen personel sayısı; 4 yıldızlı otelerde 0.76 ve 5 yıldızlı otelerde 1,18 kişi olarak belirtilmektedir (Ağaoğlu, 1992). Fethiye'de bulunan 4 yıldızlı otellerin toplam oda sayısı 2048, 5 yıldızlı otellerin toplam oda sayısı ise 4580'tir. Bu veriler neticesinde 4 yıldızlı otelerde toplam 1556 kişi çalışması gerekirken, 5 yıldızlı otelerde ise 5404 kişi çalışması gerekmektedir. Araştırma çalışmasının evreninin toplamı 6960 kişiden oluşmaktadır.

Örneklem hatasının 0,05 olduğu ve evrendeki kişi sayısının 10000 olarak kabul edildiği araştırmalarda örneklem sayısının en az 370 kişi olması beklenmektedir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan: 2004: 50). Otellerin departman yöneticileri ve insan kaynakları departmanları ile yapılan görüşmeler sonucunda, araştırma çalışmasının yapılmasına izin veren otellerin çalışanlarına, amaçlı rastgele örneklem yöntemiyle anket uygulanmıştır. Toplam 501 tane katılımcıya ulaşılmış ve tamamı kullanıma uygun olarak analize tabi tutulmuştur. Bu durumda elde edilen örneklem sayısının yeterli olduğu söylenebilir.

### Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri



Şekil 1: Araştırmanın Simgesel Modeli

Töremen ve Tan (2010) yaptığı çalışmada örgütsel adaletin çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerinde etkisi olduğunu bulgulamıştır. Dailey ve Kirk (1992) yaptıkları çalışmada işlemsel adaletin çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerinde önemli bir etkisi olduğunu bulgulamışlardır. Alexander ve Ruderman (1987) yaptıkları çalışmada dağıtimsal adaletin işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olduğunu bulgulamışlardır. Pare ve Tremblay (2007), yaptıkları çalışmada çalışanların adalet algılarının azalması işten ayrılma niyetini artırdığını bulgulamışlardır. Özer ve Günlük (2010), işlemsel adalet algısının artmasıyla işten ayrılma eğilimlerinin azaldığını bulmuşlardır. Konovsky ve Cropanzano (1991) yaptıkları çalışmada örgütsel adaletin işten ayrılma niyetini etkilediğini bulgulamışlardır. Bayarçelik ve Fındıklı (2017) yaptıkları çalışmada hem dağıtım hem de etkileşimsel adalet boyutlarının çalışanların işten ayrılma niyetlerini etkilediğini bulgulamışlardır. Yapılan çalışmalar ışığında aşağıdaki hipotezler üretilir.

H<sub>1</sub>: Örgütsel adalet algısının çalışanların işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi vardır.

H<sub>1a</sub>: Dağıtimsal adalet algısının çalışanların işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi vardır.

H<sub>1b</sub>: İşlemsel adalet algısının çalışanların işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi vardır.

H<sub>1c</sub>: Etkileşimsel adalet algısının çalışanların işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi vardır.

Ertürk ve Aydın (2015), Perdeci (2015), Özgan ve Bozbayındır (2011), Sutanto vd. (2018), Gul vd. (2017), Zapata-Phelan vd. (2009) yaptıkları çalışmalarda örgütsel adaletin çalışanların motivasyonları üzerinde etkisi olduğunu bulgulamışlardır.

Yapılan çalışmalar ışığında aşağıdaki hipotezler üretilir.

H<sub>2</sub>: Örgütsel adalet algısının çalışanların motivasyonu üzerinde etkisi vardır.

H<sub>2a</sub>: Dağıtimsal adalet algısının çalışanların motivasyonu üzerinde etkisi vardır.

H<sub>2b</sub>: İşlemsel adalet algısının çalışanların motivasyonu üzerinde etkisi vardır.

H<sub>2c</sub>: Etkileşimsel adalet algısının çalışanların motivasyonu üzerinde etkisi vardır.

Galletta (2011) yaptığı çalışmada çalışanların motivasyonları arttığında işten ayrılma niyeti oluşmadığını bulgulamıştır. Bonenberger vd. (2014), yaptıkları çalışmada çalışanların yüksek motivasyonu ile düşük işten ayrılma niyeti oluştuğunu bulgulamıştır. Ünsar (2011) yaptığı çalışmada yüksek motivasyon düzeyi işten ayrılma niyetini azalttığını, düşük motivasyonun ise işten ayrılma niyetini artırdığını bulgulamıştır. Bu çalışma sonuçlarına göre aşağıdaki hipotez oluşturulabilir.

H3: Çalışanların motivasyon düzeylerinin işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi vardır.

### Araştırmanın Veri Toplama Araçları ve Teknikleri

Araştırmaya veri toplamak amacıyla anket tekniğinden faydalanılmıştır. Anket “bireyin birden çok özelliği hakkında çeşitli madde türleriyle bilgi toplamak amacıyla kullanılan, yapılandırılmış yazılı görüşme tekniği ve/veya aracı” (Erkuş, 2013: 161) veya “önceden hazırlanmış format yardımıyla yapılandırılmış sorular aracılığıyla hedef kitle ya da katılımcılar hakkında bilgi alma amacıyla hazırlanan veri toplama aracı” şeklinde tanımlanmaktadır. Burada amaç ulaşılmak istenen veriyi daha sistematik ve plana göre düzenlenmiş bir soru listesi ile (Karasar, 2015) daha çok kişiye ulaşmaktır. Veri toplamadaki faydaları ve daha kısa sürede çok fazla kitleye ulaşabilme hususu dikkate alınarak, araştırmada anket ile veriler toplanmıştır. Fethiye bölgesinde çalışmakta olan konaklama çalışanlarının örgütsel adalet algılarının motivasyon ve işten ayrılma niyetlerini çıkarmaya yönelik yapılan ankette; demografik soruların yanı sıra örgütsel adalet ölçeği, motivasyon ölçeği ve işten ayrılma niyeti ölçeği bulunmaktadır. Anket ölçekleri Uysal’ın (2017) yazmış olduğu yüksek lisans tezinden alınmış ve anket formuna konulmuştur. Anketler yoluyla elde edilen veriler kodlanarak istatistik paket programına aktarılmıştır. Girilen verilerde kodlama hatası yapıp yapılmadığı kontrol edilmiş, hatalı girilen kodlamalar düzeltilmiştir. Verilere kayıp veri analizi, çoklu sapan analizi ve çoklu normal dağılım testi uygulanmıştır. Kayıp veri analizinde herhangi eksik anket bulunmamıştır. Verilerin normal dağılımına bakılmış ve herhangi bir sorun bulunmamıştır. Çoklu sapan analizinde 24 anketin veri setinden silinmesi gerektiğinden 478 anket ile analizlere devam edilmiştir. Çoklu normal dağılımına bakıldığında verilerin çok değişkenli normal dağılım gösterdiği kanaatine varılmıştır. Ayrıca ölçeklerin güvenilirliğine bakıldığında örgütsel adalet ölçeğinin güvenilirlik analizi sonucu elde edilen Cronbach’s Alfa değeri 0,953, motivasyon ölçeğinin Cronbach’s Alfa değeri 0,954 ve işten ayrılma niyeti ölçeğinin ise 0,890’tir. Değerlerin 0,80’den büyük olması, ölçeklerin güvenilir olduğunu göstermektedir (Raykov ve Shrout, 2002). Araştırma modeline göre (Şekil 1)’de örgütsel adalet, motivasyon ve işten ayrılma niyeti ölçekleri anket formunda yer almıştır. Anket formuna göre verilen cevaplar istatistik program yardımıyla analizi yapılmıştır. Analiz olarak frekans, anova ve regresyon analizleri yapılmıştır.

**Tablo 1: Çoklu Sapan ve Çoklu Normal Dağılım Test Sonuçları**

	Örgütsel Adalet	İşten Ayrılma Niyeti	Motivasyon	
N	478	478	478	
Çoklu sapan analizi	Madde sayısı	20	3	23
	$\alpha$ : 0,001; t değeri	3,552	10,210	3,485
	Sapan anket sayısı	21	0	3
	N	478	478	478
Çoklu normal dağılım	Madde sayısı	20	3	23
	$\alpha$ : 0,005; teorik değera	0,912	0,867	0,922
	Korelasyon (r)b	0,966	0,902	0,967
	ÇNDC	Sağlanıyor	Sağlanıyor	Sağlanıyor
Açıklamalar	a: Madde sayısını esas alan, $\alpha$ :0,005 anlam düzeyindeki teorik değerdir (Kalaycı, 2016: 231)			
	a: Sıralı Mahalanobis değerleri ve kıkareters değerleri arasındaki korelasyon katsayısıdır.			
	b: Hesaplanan korelasyon katsayısının teorik değerden büyük olması durumunda, çoklu normal dağılım şartı yerine getirildiği söylenir.			
c: Kaynak: Kalaycı, 2016: 215-216.				

### Doğrulamalı Faktör Analizi (DFA)

Ölçülen değişkenlerin daha az sayıda yapıyı ne kadar iyi temsil ettiğini test etmenin bir yolu doğrulamalı faktör analizi tekniğidir (Hair vd., 2014). DFA, özellikle ölçüm modelleriyle ilgilenen bir tür yapısal denklem modellemesidir. Bu tür ölçüm modellerinin amacı, bir dizi gösterge arasında çeşitlilik ve değişkenliği hesaba katan faktörlerin sayısını ve niteliğini belirlemektir. Burada faktör, birden fazla gözlemlenen ölçümü etkileyen ve bu gözlemlenen ölçümler arasındaki korelasyonları hesaba katan gözlemlenemeyen bir değişkeni göstermektedir. DFA ile araştırmacı, hem değişkenler için var olan faktör sayısını hem de sonuçlar hesaplanmadan önce her değişkenin yükleyeceği faktörü belirlemelidir. Bundan dolayı, bu istatistiksel teknik değişkenlere faktör atamaz. Bunun yerine, araştırmacı bu atamaları herhangi bir sonuç alınmadan önce test edilen teoriye dayanarak yapar. Dahası, bir değişken yalnızca bir faktöre atanır ve faktörlere çapraz yükler atanmaz. Bir araştırmacının önceden



belirlenmiş yapılara teorik faktör yükünün gerçek verileri ne ölçüde temsil ettiğini ölçmek için doğrulayıcı faktör analizi uygulanır (Hair vd., 2014).

Teorik temeli sağlam olmayan çalışmaların açıklayıcı faktör analizi sonuçları iyi olsa da doğrulayıcı faktör analizi sonuçları beklendiği gibi çıkmayabilir (Şimşek, 2007: 5). Bu nedenle doğrulayıcı faktör analizi bu süreci onaylayan olarak kabul edilmektedir (Yılmaz ve Çelik, 2009). DFA ölçüm teorimizin doğrulayıcı bir testini yapmak için kullanılır. Bir ölçüm teorisi, ölçülen değişkenlerin teorik bir modelde yer alan yapıları mantıksal ve sistematik olarak nasıl temsil ettiğini belirler. Başka bir deyişle, ölçüm teorisi, ölçülen değişkenlerin doğrudan ölçülmeyen gizli bir yapıyı nasıl temsil ettiğini gösteren bir ilişki dizisini belirtir. Ölçüm teorisi daha sonra bir yapısal eşitlik modelini tam olarak belirlemek için yapısal bir teori ile birleştirilebilir (Hair vd., 2014).

Model uyum iyilikleri incelenirken öncelikle, gözlenen ve beklenen kovaryans matrisi arasında fark yoktur hipotezine dayanan Ki-kare/serbestlik derecesi (normalleştirilmiş ki-kare) ve yaklaşık hataların karekökü anlamına gelen RMSEA uyum iyiliğinin kritik değerler aralığında olup olmadığı incelenmiştir (Şimşek, 2007; Yılmaz ve Çelik, 2009). Ayrıca uyum iyiliklerine ek olarak, GFI, AGFI, SRMR, NFI, NNFI, CFI gibi diğer uyum iyilikleri de örneklem büyüklüğü de dikkate alınarak referans değer aralıklarında olup olmadıkları açısından incelenmiştir (Çokluk vd., 2012). Anket sayısı 478 olduğu için analiz programı tarafından üretilen Ki-Kare dışındaki diğer ölçüm modeli istatistikleri, uyum iyilikleri ve önerilen düzeltmeler dikkatle incelenmiştir.

**Tablo 2: Doğrulayıcı Faktör Analizi Ölçme Modeli Uyum İyiliği İstatistikleri**

Uyum Ölçüsü	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Model Değeri	Uyum
$\chi^2 / s d$	$0 \leq \chi^2 / s d < 2$	$2 \leq \chi^2 / s d < 3$	0,7925	İyi Uyum
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0.05$	$0.05 < RMSEA \leq 0.08$	0,000	İyi Uyum
SRMR	$0 \leq SRMR \leq 0.05$	$0.05 < SRMR \leq 0.10$	0,034	İyi Uyum
NFI	$0.95 \leq NFI \leq 1.00$	$0.90 \leq NFI < 0.95$	0,86	Kabul Edilebilir
NNFI	$0.97 \leq NNFI \leq 1.00$	$0.95 \leq NNFI < 0.97$	1,02	İyi Uyum
CFI	$0.97 \leq CFI \leq 1.00$	$0.95 \leq CFI < 0.97$	1,00	İyi Uyum
GFI	$0.95 \leq GFI \leq 1.00$	$0.90 \leq GFI < 0.95$	0,93	Kabul Edilebilir
AGFI	$0.90 \leq AGFI \leq 1.00$	$0.85 \leq AGFI < 0.90$	0,93	İyi Uyum

**Kaynak:** Şimşek, 2007: 47-49; Yılmaz ve Çelik, 2009: 47; Hair vd., 2014: 666-669; Çokluk vd., 2012: 271-272, Brown, 2015: 273; Jöreskog ve Sörbom, 1993: 124; Raykov ve Marcoulides, 2008: 286; Sümer, 2000: 61; Hu ve Bentler, 1999: 14-15; Steiger, 2007: 895; Hooper vd., 2008: 54

Yapılan analiz sonucunda iyi uyum ve kabul edilebilir uyum değerleri bulgulanmıştır. Normalleştirilmiş Ki-kare istatistik değeri; 0,7925 (775,94/979) olarak hesaplanmıştır. Daha sonra temel uyum istatistiklerinden birisi olan RMSEA istatistik değeri incelenmiştir ve bu değer ise 0,000 olduğu görülmüştür. Ölçme modeli uyum iyiliklerini değerlendirmeden önce analiz programı tarafından herhangi bir modifikasyon önerisi olup olmadığı, eğer varsa Ki-Kare istatistikinde önemli bir düşüşe yol açıp açmayacağı kontrol edilmiştir. İncelenen çıktı dosyası neticesinde önerilen modifikasyon önerilerinin ölçme modelinde kayda değer bir iyileşme sağlamayacağı anlaşılmıştır. Bunun üzerine analiz programı tarafından üretilen diğer uyum istatistikleri olan GFI, AGFI, SRMR, NFI, NNFI, CFI gibi örneklem büyüklüğünü, modeldeki serbestlik derecelerini, modelin karmaşıklığını dikkate alan ve almayan diğer uyum iyilikleri incelenerek doğrulayıcı faktör analizi raporlaması sonlandırılmıştır (Şimşek, 2007).

## Veri Toplama Süreci

Bu çalışmada nicel araştırma yöntemlerinden amaçlı rastgele örneklem yöntemi kullanılarak veri toplanmıştır. Araştırmada veri toplamak amacıyla anket tekniğinden faydalanılmıştır. Anket formu, literatür taraması sonucu elde edilen daha önce kullanılmış güvenilirliği ve geçerliliği kanıtlanmış konuyla ilgili ölçeklerden faydalanılarak tasarlanmıştır. İlk bölümde demografik sorular, ikinci bölümde ise örgütsel adalet ölçeği, işten ayrılma niyeti ölçeği ve motivasyon ölçekleri yapılan tez çalışmasından alınmış (Uysal, 2017) ve doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur.

Araştırmanın anket uygulaması 20.02.2024-10.03.2024 tarihleri arasında Muğla ili Fethiye İlçesinde 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışan personel üzerinde gerçekleştirilmiştir. Anket uygulanmadan önce etik kurul onayı 05.02.2024 tarih ve 193 karar numarası ile uygun görülmüştür. Veriler hem çevrimiçi hem de yüzyüze olarak toplanmıştır. Bu çalışmada veri toplama sürecinin şubat ve mart aylarında gerçekleştirilmesi, konaklama

işletmelerinde çalışan personelin sezon öncesi yoğun olmaması göz önüne alınarak planlanmıştır. Bu stratejik zamanlama, araştırmanın doğruluğunu ve güvenilirliğini artırmak amacıyla tercih edilmiştir.

### Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları

Bu araştırma planlanırken bazı varsayımlar ve sınırlılıklar düşünülmüştür. Bu araştırmanın Fethiye'deki konaklama işletmeleri çalışanlarına uygulanması ilk sınırlılıktır. Fethiye turizm potansiyeli yüksek olması ve çalışanların sezon boyu konaklama işletmelerinde çalışabilmesi açısından bölge çalışma bölgesi olarak seçilmiştir. Konaklama işletmelerinde görev yapan üst, orta, alt kademe ve yönetici olamayan beyaz yakalı çalışanlara anket tekniği uygulanmıştır. Araştırmada anket tekniği kullanılması ile katılımcıların kişisel görüşlerinin alınamaması araştırmanın bir başka sınırlılığıdır. Bilimsel çalışmaların önemli bir kısmında olduğu gibi zaman ve maddi kısıtlar çalışmanın kısıtlarındandır.

## BULGULAR

Bu bölümde ilk olarak araştırmaya katılanların demografik özellikleri, ardından regresyon analizi sonuçlarına göre hipotez testleri bulunmaktadır.

### Demografik Bulgular

Araştırmaya katılan katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bulgular Tablo 3'te gösterilmektedir.

**Tablo 3: Sosyo-Demografik Özelliklere İlişkin Frekans Dağılım Tablosu**

Değişken	Kategori	N	%
Cinsiyet	Kadın	243	50,8
	Erkek	235	49,2
Yaş	18-24	127	26,6
	25-34	123	25,7
	35-44	113	23,6
	45-54	93	19,5
	55+	22	4,6
Eğitim Düzeyi	İlköğretim	81	16,9
	Lise	154	32,2
	Ön Lisans	96	20,1
	Lisans	103	21,5
	Lisansüstü	44	9,2
Medeni Durum	Evli	195	40,8
	Bekar	218	45,6
	Boşanmış	65	13,6
İşletme Çalışma Süresi	1 Yıl-	94	19,7
	1-5 Yıl	273	57,1
	5 Yıl +	111	23,2

Toplam katılımcıların %51,8'i kadın, %49,2'si erkektir. En büyük yaş grupları 18-24 (%26,95) ve 25-34 (%25,35) arasındaki katılımcılardan oluşmaktadır. 55 yaş ve üzeri katılımcılar daha düşük bir yüzdeyle (%4,6) temsil edilmektedir. Katılımcıların çoğunluğu lise (%32,2) ve lisans (%21,5) mezunlarıdır. İlköğretim (%16,9) ve lisansüstü (%9,2) mezunları daha küçük oranlarda temsil edilmektedir. Katılımcıların %40,8'i evlidir, %45,6'sı bekar ve %13,6'sı boşanmıştır. Katılımcıların büyük çoğunluğu işletme çalışma süresi olarak 1-5 yıl arasında yer almaktadır (%57,1).

### Hipotez Testleri

**H<sub>1</sub>**: Örgütsel adalet algısının çalışanların işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi vardır.

**H<sub>1a</sub>**: Dağıtımsal adalet algısının çalışanların işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi vardır.

**H<sub>1b</sub>**: İşlemsel adalet algısının çalışanların işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi vardır.

**H<sub>1c</sub>**: Etkileşimsel adalet algısının çalışanların işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi vardır.

**Tablo 4: Örgütsel Adalet ve İşten Ayrılma Niyeti Regresyon Analizi**

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	t-değeri	p-değeri
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	4,431	,216		20,490	,000
Dağıtimsal Adalet	-,572	,074	-,464	-7,690	,000
İşlemsel Adalet	-,131	,128	-,090	-1,030	,303
Etkileşimsel Adalet	,130	,091	,095	1,427	,154

Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyeti; Metot: Doğrudan, R: 0,492; R<sup>2</sup>: %24,2; Düzeltilmiş R<sup>2</sup>: %23,7; Model için F: 50,494; p<0,05

Hipotez test sonuçlarına göre çalışanların dağıtimsal adalet algılarının işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı negatif yönde etkisi vardır. Bu sonuca göre çalışanların dağıtimsal adalet algısında bir birimlik artış işten ayrılma niyetini 0,572 birim azaltmaktadır. Bu noktada konaklama işletmelerindeki eşit dağılım çalışanlara haksızlık yapılmamasından dolayı onları motive edecek ve işten ayrılma niyetleri oluşmayacaktır. Mutlu ve huzurlu çalışan çalıştığı sürece işine daha iyi sarılarak işletmeye daha çok faydalı olacaktır.

**H<sub>2</sub>**: Örgütsel adalet algısının çalışanların motivasyonu üzerinde etkisi vardır.

**H<sub>2a</sub>**: Dağıtimsal adalet algısının çalışanların motivasyonu üzerinde etkisi vardır.

**H<sub>2b</sub>**: İşlemsel adalet algısının çalışanların motivasyonu üzerinde etkisi vardır.

**H<sub>2c</sub>**: Etkileşimsel adalet algısının çalışanların motivasyonu üzerinde etkisi vardır.

**Tablo 5: Örgütsel Adalet ve Motivasyon Algısı Regresyon Analizi**

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	t-değeri	p-değeri
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	1,014	,101		10,026	,000
Dağıtimsal Adalet	,184	,035	,231	5,282	,000
İşlemsel Adalet	-,201	,060	-,213	-3,373	,001
Etkileşimsel Adalet	,730	,043	,830	17,103	,000

Bağımlı Değişken: Motivasyon algısı; Metot: Doğrudan, R: 0,775; R<sup>2</sup>: %60,1; Düzeltilmiş R<sup>2</sup>: %59,8; Model için F: 237,516; p<0,05; \* p<0,05

Hipotez test sonuçlarına göre çalışanların dağıtimsal adalet algılarının motivasyon algısı üzerinde anlamlı etkisi vardır. Buna göre çalışanların dağıtimsal adalet algısında bir birimlik artış motivasyon algısında 0,184 birim artırmaktadır. İşlemsel adalet algısında bir birimlik artış motivasyon algısını 0,201 birim azaltmaktadır. Etkileşimsel adalet algısında bir birimlik artış motivasyon algısını 0,730 birim artırmaktadır. Bu durumda çalışanların dağıtimsal adalet algısı arttıkça motivasyon da artmaktadır. İşlemsel adaletteki artış motivasyonu azaltmaktadır. Etkileşimsel adalet algısındaki artış ise çalışanların motivasyon düzeylerini artırmaktadır. Bu noktada çalışanlara eşit dağıtım motivasyonu artıracaktır. Bu da çalışanların işlerinde daha başarılı olmaları demektir.

**H<sub>3</sub>**: Çalışanların motivasyon düzeylerinin işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi vardır.

Tablo 6: İşten Ayrılma Niyeti ve Motivasyon Algısı Regresyon Analizi

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar		
	B	Std. Hata	Beta	t-değeri	p-değeri
Sabit	3,131	,252		12,440	,000
Motivasyon	-,145	,071	-,094	-2,052	,041

Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyeti; Metot: Doğrudan, R: 0,094; R<sup>2</sup>: %0,009; Düzeltilmiş R<sup>2</sup>: %0,007; Model için F: 4,212; p<0,05

Hipotez test sonuçlarına göre çalışanların işten motivasyonun işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı etkisi vardır. Buna göre çalışanların motivasyon algılarındaki bir birimlik artış işten ayrılma niyetini 0,145 birim azaltmaktadır. Bu duruma göre çalışanların motivasyon düzeyi arttıkça işten ayrılma niyeti azalmaktadır denilebilir.

## SONUÇ

Araştırmanın sonuçları, örgütsel adalet algısının çalışan motivasyonu, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Özellikle dağıtımsal adalet (kaynakların ve ödüllerin adil dağıtımı) ve etkileşimsel adalet (çalışanlara saygılı ve nazik davranış) boyutları, çalışanların motivasyon düzeylerini olumlu yönde etkilemektedir. Motivasyonu yüksek çalışanların iş tatminlerinin arttığı, işlerine daha fazla bağlandıkları ve işten ayrılma niyetlerinin azaldığı tespit edilmiştir. Örneğin, adil bir maaş sistemi, çalışanlar arasında güçlü bir bağlılık duygusu oluştururken, liderlerin saygılı ve şeffaf iletişim yöntemleri çalışanların motivasyonlarını artırmaktadır.

Bununla birlikte, işlemsel adaletin (karar alma süreçlerinin adil ve şeffaf olup olmadığı) düşük algılandığı durumlarda çalışanların motivasyonlarının azaldığı gözlemlenmiştir. Bu, çalışanların yalnızca ekonomik ödüllerden değil, aynı zamanda örgütsel süreçlerin adil yönetilmesinden de etkilendiğini göstermektedir. Motivasyonun işten ayrılma niyeti üzerinde güçlü bir ters orantılı etkisi olduğu, motivasyonu yüksek çalışanların işletmede kalma eğilimlerinin arttığı belirlenmiştir.

Konaklama işletmelerinde çalışanların işten ayrılma niyetlerini azaltmak ve bağlılıklarını artırmak için örgütsel adaletin güçlendirilmesi kritik bir gerekliliktir. Örneğin, çalışanların karar süreçlerine dahil edilmesi, şeffaf liderlik politikalarının benimsenmesi ve sosyal destek mekanizmalarının geliştirilmesi bu bağlamda önerilen stratejilerdendir. Bu sonuçlar, yalnızca çalışanların memnuniyetini artırmakla kalmayıp, aynı zamanda müşteri memnuniyeti ve işletmenin rekabet gücüne de katkı sağlayabilir. Özellikle konaklama sektöründe, hizmet kalitesinin doğrudan çalışan bağlılığı ile ilişkili olduğu dikkate alındığında, örgütsel adalet algısının iyileştirilmesi hem çalışan refahını hem de işletme performansını artırmak için vazgeçilmez bir unsurdur.

## KAYNAKÇA

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). Academic Press.
- Ağaoğlu, O. K. (1992). *İşgücünü verimli kullanma tekniklerinin turizm sektörüne uygulanması*. Milli Produktivite Merkezi.
- Alexander, S., ve Ruderman, M. (1987). The role of procedural and distributive justice in organizational behavior. *Social justice research*, 1, 177-198.
- Alkış, H., ve Öztürk, Y. (2009). Otel İşletmelerinde Motivasyon Faktörleri Üzerine Bir Araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(28), 212-236.
- Alrawadieh, Z., ve Alrawadieh, Z. (2018). Exploring entrepreneurship in the sharing accommodation sector: Empirical evidence from a developing country. *Tourism management perspectives*, 28, 179-188.

- Appollis, V. P. (2010). *The relationship between intention to quit, psychological capital and job satisfaction in the tourism industry in the Western Cape* Unpublished Doctoral Dissertation, University of the Western Cape.
- Avcı, N., ve Küçükusta, D. (2009). Konaklama işletmelerinde örgütsel öğrenme, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişki. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20(1), 33-44.
- Baran, A. (2018). *X ve Y Kuşağı Mensubu Satış Danışmanlarının Motivasyon Faktörleri Arasındaki Farklılıklar; Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme ABD. İstanbul
- Bayarçelik, E. B., ve Fındıklı, M. M. A. İş Tatminin, Örgütsel Adaletin İşten Ayrılma Niyeti İlişkisindeki Aracılık Rolü. *Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(1).
- Blau, P. M. (1968). Social exchange. *International encyclopedia of the social sciences*, 7(4), 452-457.
- Bonenberger, M., Aikins, M., Akweongo, P., ve Wyss, K. (2014). The effects of health worker motivation and job satisfaction on turnover intention in Ghana: a cross-sectional study. *Human resources for health*, 12, 1-12.
- Brown, T. A. (2015). *Confirmatory factor analysis for applied research*. Guilford publications.
- Byrne, Z. S. (2005). Fairness Reduces The Negative Effects of Organizational Politics On Turnover Intentions, Citizenship Behavior and Job Performance, *Journal of Business and Psychology*, Vol. 20, No. 2.
- Cropanzano, R., Rupp, D. E., ve Byrne, Z. S. (2003). The relationship of emotional exhaustion to work attitudes, job performance, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 160–169. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.1.160>
- Çekmecelioğlu, H. G. (2005). Örgüt ikliminin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: bir araştırma. *CÜ İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(2), 23-39.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., ve Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik: SPSS ve LISREL uygulamaları* (Vol. 2). Ankara: Pegem akademi.
- Dailey, R. C., ve Kirk, D. J. (1992). Distributive and procedural justice as antecedents of job dissatisfaction and intent to turnover. *Human Relations*, 45(3), 305–317. <https://doi.org/10.1177/001872679204500306>
- Dimitriadou, E., Kouriati, A., Karampela, S., Tafidou, A., ve Bournaris, T. (2023). The Three Dimensions of Small Accommodation Businesses and Their Efficiency. *Tourism and Hospitality*, 4(3), 467-482.
- Erkuş, A. (2013). *Davranış bilimleri için bilimsel araştırma süreci*. Ankara, Seçkin Yayın Evi.
- Ertürk, R., ve Aydın, B. (2015). İlkokul ve Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet ve İçsel Motivasyona Yönelik Algılarının İncelenmesi. *Uluslararası Eğitim Bilimleri Dergisi*, (4), 233-246.
- Galletta, M., Portoghese, I., Penna, M. P., Battistelli, A., ve Saiani, L. (2011). Turnover intention among Italian nurses: The moderating roles of supervisor support and organizational support. *Nursing ve health sciences*, 13(2), 184-191.
- Göler, U. (2008). *Örgütlerde yaşanan çatışmalar ve işten ayrılma eğilimi ilişkisi: Otel işletmeleri örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekizmart Üniversitesi, Çanakkale.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of management*, 16(2), 399-432.
- Gul, N., Xiaolin, X., Lanrong, Y., ve Sadozai, A. M. (2017). An Empirical Investigation of Organizational Justice and Public Service Motivation through Employee Commitment. *Public Policy and Administration Research*, 7(11), 33-40.
- Hair, J. F., Black, C. W., Babin, B. J ve Anderson, R. E. (2014). *Multivariate data analysis*, 7th ed. *Pearson Publishing*.
- Harris, Kenneth. J.; Kacmar, K. Michele; Zivnuska, Suzanne; Shaw, Jason D. (2007). “The Impact of Political Skill on Impression Management Effectiveness”, *Journal of Applied Psychology*, 92(2): 278-285.
- Herzberg, F.I. (1966). *Work and the nature of man*. World.

- Hoang, T., Suh, J., ve Sabharwal, M. (2022). Beyond a numbers game? Impact of diversity and inclusion on the perception of organizational justice. *Public Administration Review*, 82(3), 537-555.
- Hooper, D., Coughlan, J., ve Mullen, M. (2008). Structural equation modelling: Guidelines for determining model fit. *Articles*, 2.
- Houkes, I., Janssen, P. P., de Jonge, J., ve Bakker, A. B. (2003). Specific determinants of intrinsic work motivation, emotional exhaustion and turnover intention: A multisample longitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(4), 427-450.
- Hu, L. T., ve Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural equation modeling: a multidisciplinary journal*, 6(1), 1-55.
- Jöreskog, K. G., ve Sörbom, D. (1993). LISREL 8: User's guide. Chicago: Scientific Software.
- Kalaycı, Ş. (2016). SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri (7.bs.). Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Karaoğlu, Z. (2014). *Konaklama işletmelerinde örgütsel kültür ve personel motivasyonu ilişkisi; İstanbul'da beş yıldızlı zincir otellerde alan araştırması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi.
- Karasar, N. (2015). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. 28. Baskı. Ankara: Nobel yayın dağıtım.
- Kazan, Ü. (2023). *Lider-üye etkileşiminin örgütsel adalet üzerindeki etkisi: Turizm sektörü çalışanları üzerinde bir araştırma* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Keleş, Y. (2014). *Örgütsel adaletin duygusal emek üzerindeki etkisi: Antalya'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma* Yayınlanmamış Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Konovsky, M. A. ve Cropanzano, R. (1991). Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 76(5): 698.
- Korkmazer, F., ve Aksoy, A. (2017). Herzberg'in hijyen faktörlerinin çalışanların işten ayrılma davranışlarına etkisine yönelik bir araştırma. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17(2), 821-833.
- Kula, S., ve Çakar, B. (2015). Maslow ihtiyaçlar hiyerarşisi bağlamında toplumda bireylerin güvenlik algısı ve yaşam doyumu arasındaki ilişki. *Bartın Üniversitesi İİ BF Dergisi*, 6(12), 191-210.
- Kutunis, R. Ö., ve Mesci, M. (2010). Örgütsel Adaletin Çalışanların İş Tatminine Etkisi: Turizm Alanında Eğitim Veren Bir Yükseköğretim Kurumuna Yönelik Bir Örnek Olay Çalışması. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 10(19), 527-552.
- Le Tan, T., Anh, P. V. T., Nhu, P. N. P., Thu, T. T. A., Tuan, V. D. A., ve Hung, H. N. (2021). Research Factors Affecting the Working Motivation of Employees at Accommodation Facilities in Danang. *International Journal of Marketing ve Human Resource Research*, 2(4), 236-264.
- Locke, E. A., ve Schattke, K. (2019). Intrinsic and extrinsic motivation: Time for expansion and clarification. *Motivation Science*, 5(4), 277.
- Maitland, J. (2017). *Differences in Perceived Organizational Justice Based Upon Overall Performance Appraisal Ratings*. Capella University.
- Marshall, C., ve Rossman, G. B. (2014). *Designing qualitative research*. Sage publications.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>.
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237-240. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.62.2.237>
- Murphy, K., ve Tyler, T. (2008). Procedural justice and compliance behaviour: The mediating role of emotions. *European journal of social psychology*, 38(4), 652-668.
- Orpia, C. B. (2022). Work Performance Influence on Employee Motivation and Business Productivity in the Accommodation Industry of Ilocos Norte, Philippines. *Technium Soc. Sci. J.*, 35, 433.

- Özdemir, F., ve Özer, G. (2018). Otel işletmelerinde motivasyon araçları üzerine bir araştırma: İskenderun ilçesi örneği. *VII. Ulusal III. Uluslararası Doğu Akdeniz Turizm Sempozyumu (30-21 Nisan 2018)*, 915-925.
- Özgan, H. ve Bozbayındır, F. (2011). Okullarda adil olmayan uygulamalar ve etkileri. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16, 66-85.
- Paré, G., ve Tremblay, M. (2007). The Influence of High-Involvement Human Resources Practices, Procedural Justice, Organizational Commitment, and Citizenship Behaviors on Information Technology Professionals' Turnover Intentions. *Group ve Organization Management*, 32(3), 326-357. <https://doi.org/10.1177/1059601106286875>
- Perdici, O. (2015). *Örgütsel Adalet, Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon Arasındaki İlişki*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Gaziantep.
- Ponnu, C.H., ve Chuah, C.C. (2010). Organizational Commitment, Organizational Justice and Employee Turnover in Malaysia. *African journal of business management*, 4(13), 2676-2692.
- Raykov, T., ve Marcoulides, G. A. (2008). *An introduction to applied multivariate analysis*. Routledge.
- Raykov, T., ve Shrout, P. E. (2002). Reliability of scales with general structure: Point and interval estimation using a structural equation modeling approach. *Structural equation modeling*, 9(2), 195-212.
- Ryan, R. M., ve Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55, 68-78.
- Steiger, J. H. (2007). Understanding the limitations of global fit assessment in structural equation modeling. *Personality And Individual Differences*, 42(5), 893-898.
- Sutanto, E. M., Scheller-Sampson, J., ve Mulyono, F. (2018). Organizational Justice, Work Environment, and Motivation. *International Journal of Business and Society*, 19(2),313-32.
- Sümer, N. (2000). *Yapısal Eşitlik Modelleri: Temel Kavramlar ve Örnek Uygulamalar*. Türk Psikoloji Yazıları.
- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T., ve Çelik, A. (2008). *Davranış bilimine giriş ve örgütlerde davranış* (6. bs.). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Şimşek, Ö. F. (2007). *Yapısal eşitlik modellemesine giriş, temel ilkeler ve lisrel uygulamaları*. Ankara: Ekinoks.
- Tekeli, M. (2016). *Konaklama işletmelerinde algılanan örgütsel adaletin işe yabancılaşma üzerine etkisi: Nevşehir örneği* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.
- Thibaut, J., and Walker, L. (1975). *Procedural Justice*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Töremen, F., ve Tan, Ç. (2010). Eğitim örgütlerinde adalet: Kavramsal bir çözümleme. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, (14), 58-70.
- Uysal, G. (2017). *Otel İşletmelerinde Çalışan İşgörenlerin Örgütsel Adalet Algılarının Motivasyon ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- Ünlüönen, K., Ertürk, M., ve Olcay, A. (2007). Otel işletmelerinde psiko-sosyal motivasyon araçları ve bu araçların farklı departmanlar üzerindeki etkisine yönelik Ankara ve İzmir otellerinde bir uygulama. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(19), 9-32.
- Ünsar, A.S. (2011). Motivasyonunun İşten Ayrılma Eğilimine Etkisi: Bir Alan Araştırması. *Akademik Bakış Dergisi*, 25, 1-15.
- Varol, F. (2010). *Örgütsel bağlılık ve iş tatmininin işten ayrılma niyetine olan etkisi: Konya ili ilaç sektörü çalışanları üzerinde bir uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya
- Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.
- Yazıcıoğlu, Y., ve Erdoğan, S. (2004). *SPSS applied scientific research methods*. Ankara: Detay Publishing.

- Yılmaz, V. ve Çelik, E.H. (2009). Lisrel ile yapısal eşitlik modellemesi 1, temel kavramlar, uygulamalar, programlama. Ankara: Pegem Akademi.
- Zapata-Phelan, C. P., Colquitt, J. A., Scott, B. A., ve Livingston, B. (2009). Procedural justice, interactional justice, and task performance: The mediating role of intrinsic motivation. *Organizational behavior and human decision processes*, 108(1), 93-105.