

Örgütsel Adalet Algısı ile İş Memnuniyeti Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Adıyaman İli Konaklama İşletmeleri Örneği

(Examining the Relationship between Organizational Justice Perception and Job Satisfaction: The Case of Hospitality Business in Adıyaman)

Eda Rukiye DÖNBAK^a Gülşen KIRPIK^b

^a Adıyaman Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Adıyaman, Türkiye. edonbak@adiyaman.edu.tr

^b Adıyaman Üniversitesi, Eczacılık Fakültesi, Eczane İşletmeciliği ABD. Adıyaman, Türkiye. gkirpik@adiyaman.edu.tr

MAKALE BİLGİSİ	ÖZET
Anahtar Kelimeler: Örgütsel adalet İş memnuniyeti Konaklama işletmeleri	Amaç – Bu çalışmanın amacı, Adıyaman’da kurulmuş olan konaklama işletmelerindeki çalışanların algıladıkları örgütsel adalet ile iş memnuniyeti arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Yöntem – Bu çalışmada niceliksel araştırma türlerinden ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Ekim – Aralık 2019 arasında işletme belgeli konaklama işletmelerinden 108 çalışan ve belediye belgeli konaklama işletmelerinden 15 çalışan olmak üzere toplam 123 konaklama işletmesi çalışanı ile anket yapılmıştır. Veri toplama aracı olarak kullanılan anketin ilk bölümü Donovan, Drasgow ve Munson (1998) tarafından geliştirilen ve 8 ifadeden oluşan örgütsel adalet ölçeğinden, ikinci bölümü iş memnuniyetine ilişkin Smith, Kendal & Hulin (1969) tarafından geliştirilmiş ve 26 ifadeden oluşan “İş Tanımlayıcı İndeksi (JDI) ölçeğinden ve üçüncü bölümü ise çalışanların demografik özelliklerine yönelik sorulardan oluşmaktadır. Bulgular – Araştırma örneğinde yer alan çalışanların algıladıkları örgütsel adalet ile iş memnuniyeti arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki belirlenmiştir. Tartışma – Çalışmanın konaklama işletmeleri yöneticilerine işletme performansı ve hizmet kalitesi açısından örgütsel adalet algısı ve iş memnuniyetinin önemi konusunda rehber olması beklenmektedir.
Gönderilme Tarihi 20 Temmuz 2020 Revizyon Tarihi 31 Ekim 2020 Kabul Tarihi 8 Kasım 2020	
Makale Kategorisi: Araştırma Makalesi	
ARTICLE INFO	ABSTRACT
Keywords: Organizational justice Job satisfaction Accommodation establishments Received 20 July 2020 Revised 31 October 2020 Accepted 8 November 2020 Article Classification: Research Article	Purpose – The purpose of this study is to examine the relationship between organizational justice and job satisfaction perceived by employees in accommodation establishments established in Adıyaman. Design/methodology/approach – In this study, relational scanning model, one of its quantitative types, was used. A face-to-face survey was conducted with 123 hotel employees between October and December 2019. The first part of the study consists of an organizational justice scale consisting of 8 statements developed by Donovan, Drasgow and Munson (1998). The second part consists of the 26-phrase “Job Descriptive Index” (JDI) scale developed by Smith, Kendal and Hulin (1969). The third part consists of questions regarding the demographic characteristics of the employees. Findings – A significant and positive relationship was determined between perceived organizational justice and job satisfaction by the employees in the research sample. Discussion – The study is expected to guide hospitality managers about the importance of justice and job satisfaction in terms of business performance and service quality.

Giriş

Adıyaman, Türkiye'nin kalkınmasına öncelik veren TRC1 bölgesinde yer almaktadır. Türkiye'deki kalkınma bölgeleri istatistiksel verilere göre sınıflandırıldığında 26 bölge meydana gelmiştir. Bu bölgelerin ekonomik yönde kalkınabilmesi için uygun politikalar oluşturulmuştur. Adıyaman' a yönelik turizm sektörünü destekleyici ve geliştirici politikalar mevcuttur. T.C Kültür ve Turizm Bakanlığı' nın (KTB) hazırlanmış olduğu 2023 Türkiye Turizm Stratejisi'ne (T.C. KTB, 2020), göre Adıyaman, gastronomi ve doğa turizmi gelişim koridorunda yer almaktadır. TRC1 Bölgesi hem sosyal hem de ekonomik olarak bölgede ciddi kalkınma farklılıklarına sahiptir. Bu bağlamda Adıyaman, turizm, sağlık ve tarımda bölgedeki diğer şehirlerin gerisinde kalmıştır. Turizm sektörünün Adıyaman'a göre belirlenmiş olan stratejilere uygun gelişebilmesi için şehirde

Önerilen Atf/ Suggested Citation

Dönbak, E., R., Kırpık, G. (2020). Örgütsel Adalet Algısı ile İş Memnuniyeti Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Adıyaman İli Konaklama İşletmeleri Örneği, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12 (4), 3676-3688.

başta oteller olmak diğer turizm işletmeleri tarafından sunulan hizmetlerin kalitesinin yükseltilmesine ihtiyaç vardır. Bu noktada hizmet kalitesinin başta oteller olmak üzere diğer turizm işletmeleri ve bölgenin turizm alanındaki gelişimi için önemli kabul edilerek örgütsel adalet ve iş tatmini değişkenleri bu çalışmanın odak noktası olarak belirlenmiştir.

İş memnuniyeti değişkeni yönetim ve organizasyon alanında önemli görülmeyle birlikte turizm ve otelcilik alanında yaygın olarak kullanılmıştır (Khalilzadeh vd. 2013; Kara vd., 2012; Kuruüzüm vd., 2009; Liao vd, 2009). Konaklama işletmelerinin farklı ve kendine özgü yapısı iş memnuniyeti kavramını bu işletmeler açısından daha önemli hale getirir. Konaklama işletmelerinin mevsimsellik, düşük ücret, uzun çalışma saatleri gibi iş özelliklerine sahip olmasından dolayı (Zhao vd., 2016; Pan, 2015; Budiman vd., 2014) iş memnuniyeti, oteller açısından farklı yorumlanıp değerlendirilmesi gereken bir kavram olmaktadır (Akgündüz, 2013). İş memnuniyeti bireysel ve örgütsel faktörlerden etkilenmektedir. Çalışanların demografik özellikleri, sosyal yaşamları, iş değerleri, duygusal zekâ, mesleki yeterlilik düzeyleri bireysel faktörleri oluştururken, işin kendisi, çalışma arkadaşları, yöneticilerin tutumları, ücret, çalışma koşulları, yönetim biçimi, iletişim, örgütsel destek gibi değişkenler ise iş memnuniyetini etkileyen örgütsel faktörleri oluşturmaktadır (Kong vd., 2018; Khalilzadeh vd., 2013). Turizm alanında yer almış olan bazı çalışmalarda örgütsel adalet algısının iş memnuniyeti üzerinde etkili olduğu sonucu yer almaktadır (Sia & Tan, 2016; Leung vd.,1996). Bununla birlikte örgütsel adalet ve iş memnuniyeti arasındaki ortak değişkenlerin işten ayrılma, iş devamsızlığı gibi ortak sonuçlara yol açabilmekte olduğu bilinmektedir (Pelit & Bozdoğan, 2014; Güzel, 2014).

Örgütsel adalet, dağıtım, prosedür ve etkileşim adaleti gibi kategorilere sahip olmakta iken iş memnuniyeti temelde ücret, terfi, çalışma arkadaşları gibi faktörlerden oluşmaktadır. İş memnuniyetindeki temel faktörler, dağıtım adaletinde yer alan maddi kaynakların dağıtılması; etkileşim adaletinde yer alan çalışanların iletişim tarzı; prosedür adaletinde yer alan herkesin ortak algıya sahip olduğu ve çalışanın hak ettiği ölçüde terfi alması ilkeleri ile ortak paydaya dolayısı ile örgütsel adalet öncülüne ve bu öncül ile birlikte ortak sonuca sahiptir.

Bu çalışmanın temel amacı, Adıyaman ilinde kurulmuş olan farklı sınıflardaki konaklama işletmelerindeki çalışanların algıladıkları örgütsel adalet ile iş memnuniyeti arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Çalışmanın ikincil amacı ise, çalışanların sosyo-demografik özellikleri açısından değerlendirildiğinde algılanan örgütsel adalet ile iş memnuniyet düzeyleri arasındaki farklılığa ait anlam düzeyinin araştırılmasıdır. Araştırma yöntemine ilişkin bilgi ve açıklamalara ayrıntılı bir şekilde ilgili başlık altında yer verilmiştir. Çalışmanın ilk iki bölümünde teorik ve ampirik özellikleriyle incelenen örgütsel adalet ve iş memnuniyeti kavramları ile özellikleri temel oluşturmuştur. Böylece araştırmanın teorik tabanı ve içeriği arasında bütünlük sağlanmıştır.

Kavramsal Çerçeve

Örgütsel Adalet

Çalışanların örgütlerinde adil muamele görüp görmediklerini (Arslaner vd., 2014; Yazıcıoğlu & Topaloğlu, 2009) belirleyen ve bu tespitlerinin işle ilgili diğer bileşenlere nasıl tesir ettiğini gösteren tutum ve davranışlar örgütsel adalet çerçevesinde gerçekleşmektedir (Allahyari Sani & Yavuz, 2018; Sia & Tan, 2016; McCain vd., 2009). Örgütsel adalet kavramı kişisel bir değerlendirme sonucudur ve örgütsel adalet sürecinde çalışanlar, görev dağılımı, mesaiye uyma, yetki verilmesi, ücret düzeyi, ödül dağıtımı gibi değişkenlere yönelik, yönetim kararlarını değerlemeye tabi tutarlar (Bakan vd. 2017; Çetinsöz & Turhan, 2016; Elamin & Alomaim, 2011). Campbell (2007) örgütsel adaleti, iş görenlerin örgüt tarafından yapılan muamelelerin doğruluğu ile ilgili algıları olarak tanımlamıştır. Çalışanların örgütlerindeki adalet algısı dağıtım, prosedür ve etkileşimsel türlerde gerçekleşmektedir (Tekeli & Buyruk, 2018; Pelit & Bozdoğan, 2014).

Dağıtım Adaleti: Dağıtım adaleti örgüt kaynaklarının örgüt üyelerine nasıl ve ne ölçüde paylaştırıldığıyla ilgili çalışan değerlemesidir (Allahyari Sani & Yavuz, 2018; Tekeli & Buyruk, 2018; Çetinsöz & Turhan, 2016; Yazıcıoğlu & Topaloğlu, 2009). Çalışan bu değerlemeyi yaparken ise eşitlik ve gereksinim kistaslarına göre hareket eder. İhtiyaca uygun bir paylaşım, dağıtım olduğunu düşünen çalışanlar örgütsel adaletin de olduğunu düşünürler (Al-Zu'bi, 2010). Kişiler için kaynakların göstermiş oldukları iş performansına paralel biçimde dağıtılması önem arz eder (Çetinsöz ve Turhan, 2016). İnsanlar sadece aynı konum ve şartlarda buldukları kişiler ile kaynak paylaşımını kıyaslamazlar aynı zamanda beklentilerini ve doyum düzeylerini

de kıyaslarlar (Leung vd., 1996). Bu nedenle gerek sosyal hayatta gerekse örgütsel düzeyde mevcut olan kaynakların ihtiyaca uygun dağıtılması beklentisinde olurlar.

Prosedür Adaleti: Dağıtım adaletinin yapılması için tercih edilen yöntemin değerlendirilmesine yönelik adalet algısıdır. Dağıtım adaleti kaynakların adil dağılımı ile ilgiliyken prosedür adaleti, faaliyetlerin dağıtım yönteminin adaletli algılanması ile ilgilidir (Allahyari Sani & Yavuz, 2018; Beuren vd., 2017). Örgütsel adalet üzerine yapılan çalışmalar prosedür adaletini adaletle ulaşmak için kullanılan işlemler olarak tanımlamışlardır (Leung vd., 1996). Alan yazında işlem adaleti olarak da bilinen bu adalet türü adil bir kazanımın dayanağı ancak adil bir işlem metodu (Tekeli & Buyruk, 2018) ile olur ilkesine dayanır. Bu bağlamda anlaşılıyor ki prosedür adalet sağlanmadan dağıtım adaleti sağlanamayacaktır çünkü prosedür adalet dağıtım adaletinin sağlanması için bir ön koşuldur. İşlem adaleti daha çok uygulamanın tutarlı olması, etik standartların geçerli olması, önyargılı olma derecesi, doğruluk, düzeltibilme ve ilgili tüm kişileri ne derece temsil ettiği gibi sistematik bir adalet algısıdır (Pimentel, 2018). Yöneticilerin kararlarında objektif davranan ve çalışanların kararlardan etkilendiğini (Bakan vd. 2017; Yazıcıoğlu & Topaloğlu, 2009), göz ardı etmeyecek kadar duyarlı olması gerekir. Kararlara dahil edilen kurum sistemlerinde çalışanlar kendilerini önemli, etkili ve özgür hissettiğinden prosedür adalet algısı yüksek dolayısı ile iş memnuniyeti yüksek çalışanlar olmaktadır (Pelit & Bozdoğan, 2014).

Etkileşimsel Adalet: Organizasyon üyeleri dağıtım ve prosedür adaleti kadar birlikte çalıştıkları kişilerin davranışlarından da etkilenirler. Örgüt içinde adalet bireyler arasında sağlandığı için kişilerarası iletişim önem taşımaktadır (Sia & Tan, 2016). Kişilerarası karşılaşılan davranışlar bazı zamanlar o derece etkili olur ki etkileşimsel adalet diğer iki adalet duygusunun önüne geçebilir. Diğer bir açıdan ise insanların iş yerindeki davranışlarının sınır ve seviyesi yalnızca işgal ettikleri pozisyonlarla sınırlı değildir. Etkileşimsel adalet örgütsel uygulamaların insani yönünü ele alır. Adaletin kaynağı ve alıcısı arasındaki iletişimde nezaket, dürüstlük, saygı gibi değerleri temel alır (Allahyari Sani & Yavuz, 2018; Tekeli & Buyruk, 2018; Çetinsöz & Turhan, 2016).

Kırpık (2018) tarafından, çalışanlarda örgütsel adalet algısının oluşmasının ilk basamağını çalışan algısının oluşturduğu belirtilmiştir. Ayrıca, algılanan örgütsel adaletin, çalışanların örgütte çalıştığı süre içerisinde sosyal hakların dağıtımında, gelir getiren hizmetlerin veya kaynakların dağıtımında, hak edenin terfi ettirilmesinde, çalışma ortamının fiziksel olanaklarının dağıtımında, şikayet ve sorun çözme mekanizmalarının işleyişinde, yöneticilerin çalışan herkesle aynı hassasiyet ve özenle iletişim kurmasında, yöneticilerin bütün astlarına saygı ve itibar göstermelerinde ve yöneticilerin astları ile ilgili alınacak kararlarda algıladığı benzerliklerden oluştuğu sonucunda da varılmıştır. Buna göre, çalışanın örgütsel adaletle ilişkin algıladığı benzerliklerin zaman içerisinde adalet ya da adaletsizlik algısına dönüşebileceği ve bu durumun çalışanın örgütüne karşı bazı olumlu ya da olumsuz duygular hissetmesine yol açabileceği belirtilmiştir.

İş Memnuniyeti

İlgili alan yazını ve uygulamada iş memnuniyeti her zaman üzerinde önemle durulan konulardan biri olmuştur. İş memnuniyeti kavramı ilk ortaya atıldığından itibaren özü bakımından pek değişikliğe uğramasa da hakkında çok fazla tanım yapılmıştır (Amisshah vd, 2016; McPhail vd., 2015; Lam vd., 2001). İş memnuniyeti, çalışanın işi ile ilgili birçok faktör hakkında duygularını yansıttığı durum ifadesi olmak ile birlikte (Amisshah vd, 2016; Budiman vd., 2014; Liao vd., 2009) bilişsel durumlarının (Zhao vd., 2016) ifadesi de olabilmektedir. İşin niteliği, ücret, yükselme olanakları, çalışma koşulları, iş güvenliği, ödüllendirme, beşerî ve hiyerarşik ilişkiler iş memnuniyetini etkileyen örgütsel faktörlerdir (Khalilzadeh vd., 2013). Konaklama işletmeleri kendine özgü yönetsel ve yapısal farklılıklara sahip organizasyonlardır. Bu nedenle iş memnuniyeti kavramı konaklama işletmelerine farklı boyutlar ile önem kazanmıştır. Özellikle konaklama işletmeleri için tanımlanan, mevsimsellik, uzun ve sosyallikten uzak çalışma saatleri, çalışanın kendi kişisel gelişimi için kısıtlı fırsatlara sahip olması gibi iş özellikleri bu işletmelerde çalışanların iş memnuniyet algısının farklı olmasında etkili olmaktadır (Zhao vd., 2016). Konaklama işletmeleri açısından iş memnuniyetini kritik yapan husus ise emek yoğun bu yapılarıdaki en önemli üretim faktörünün insan kaynağı olmasından kaynaklanır (Pan, 2015). Konaklama işletmeleri için insan stratejik bir kaynak olup üstüne zorlu rekabet koşulları da eklendiğinde konaklama işletmelerindeki insan kaynağının önemi katlanmış olur (Mount & Bartlett, 2002). Konaklama işletmeleri hizmet üretmekte ve eşzamanlı olarak sunmaktadır, misafirler bu hizmeti süreç içerisinde ve

üretildiği yerde değerlendirmektedir. Değerlendirme aşamasında ise insan emeği ile üretildiğinden (Budiman vd., 2014) standart ürün özelliği kaybolmakta değerlendirmelerin farklı olması sonucu oluşmaktadır (Pelit ve Öztürk, 2010). Ayrıca konaklama işletmelerinde çalışanların performansları ve hizmet kaliteleri hakkında müşterilerin sürekli geri bildirimlerde bulunuyor olması çalışanların iş memnuniyetini etkileyici ve üstlerindeki baskıyı artırıcı bir unsur kabul edilmektedir (Goswami & Dsilva, 2019). Konaklama işletmelerinde müşteri memnuniyetinin büyük ölçüde çalışanların tutum ve davranışlarının sonucu olduğunu kabul etmek yanlış olmayacaktır. Müşteri memnuniyeti yüksek, tercih edilen, marka değeri yükselen, rekabet gücünü elinde tutmak isteyen konaklama işletmeleri başarılı, mutlu, motive olmuş, genel olarak sağlıklı ve psikolojik iyi oluşları yüksek, huzurlu, işine sevecek gelen çalışanlara sahip olmak durumundadır (Güler vd., 2017; Çiçek & Macit, 2016; Liu & Yang, 2009; Lam vd., 2001).

Çalışanın işletme başarısı üzerindeki doğrudan etkisi işletmelere ve yöneticilere iş memnuniyeti konusunda büyük sorumluluklar yükler (Magnini vd., 2012). İş memnuniyeti konusunda yöneticilere en çok iş düşen kısım ise iş memnuniyetini etkileyen örgütsel faktörler ile ilgilidir. Çünkü örgüt kültüründen kurumsallaşmaya kadar çalışanı etkileyen her örgüt içi unsur, iş memnuniyetine de az veya çok etki etmektedir (Cheung, 2014). Bazı işyerleri çalışanların beklentisini fazlasıyla karşılarken bazıları ise beklentiye cevap vermek konusunda yetersiz kalmaktadır. Beklentisi doymayan çalışanların işlerinden memnun olma dereceleri olumsuz etkilenmektedir. Örgüt içinde iş memnuniyetinin yaratılması bireysel ve örgütsel faktörlere bağlıdır. Kişilik ve beklentiler çalışanın iş memnuniyetini kişisel olarak etkileyen faktörlerdir. İş memnuniyeti bir yönüyle işe yönelik beklentinin doyurulması anlamı taşır. Kişilerin beklentileri ise onların kişilikleri tarafından belirlenir. Kişiliğin yapısı kişinin işi, özel yaşamı ve genel olarak hayatına bakış açısını, tutumlarını ve hoşnutluk düzeyini belirler. Bununla birlikte; “yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni durum, hizmet süresi, zekâ, yetenek” gibi kişiye özgü durumlar iş memnuniyetini etkileyen bireysel faktörlerdir (Goswami & Dsilva, 2019; Kara vd., 2012). Bireysel faktörler müdahale edilerek yönlendirilebilecek etkenler değildir ancak işletmeler çoğu zaman kendi örgüt kurallarını ve kültürünü desteleyecek nitelikteki çalışanları seçmeye özen göstererek bireysel faktörleri kontrol etmeye çalışmaktadırlar (Kuruüzüm vd., 2009). İş memnuniyetinin cinsiyete göre farklı seviyelerde gerçekleşmesi mümkün olmaktadır. Kadın ve erkek çalışanlar farklı özelliklere, deneyim ve beklentilere sahip olduklarından iş memnuniyet düzeyleri farklı seviyelerde gerçekleşecektir (Kara vd., 2012).

İş memnuniyeti çalışanların olumlu ve olumsuz iş tutumları sergilemelerinde belirleyicidir (Zhao vd., 2016). İş memnuniyetine sahip çalışan işine ve örgütüne bağlı olduğu için işten ayrılma, işgören devir hızı, iş stresi gibi düşük olması arzu edilen çıktılar da olumlu etkilemektedir (Hua & Omar, 2016; Yang, 2010). İşten duyulan memnuniyetin çalışanların güven duygusunu artıracığından performanslarının da yükselmesi beklenmektedir (McPhail vd., 2015). Aksi durumda ise iş memnuniyetsizliği ya da iş tatminsizliği olarak da bilinen durumda ise çalışan işine yönelik olarak olumlu duygular beslemeyecektir ve moral, motivasyon, mutluluk gibi duygulanımları olumsuz olacaktır. Bu tür çalışanlarda ise işe devamsızlık, işten ayrılma niyeti, sık izin kullanımı, geç gelme, verimsizlik, düşük performans gibi olumsuz sonuçlar gözlenir (McPhail vd., 2015; Gavcar & Topaloğlu, 2008). Otel çalışanlarının işlerinden memnun olmaları onların yaşam stresini azaltacağından genel yaşam doyumlarını artıracak ve iş aile dengesi üzerinde olumlu sonuçlar elde edeceklerdir (Zhao vd., 2016).

Örgütsel Adalet ve İş Memnuniyeti İlişkisi

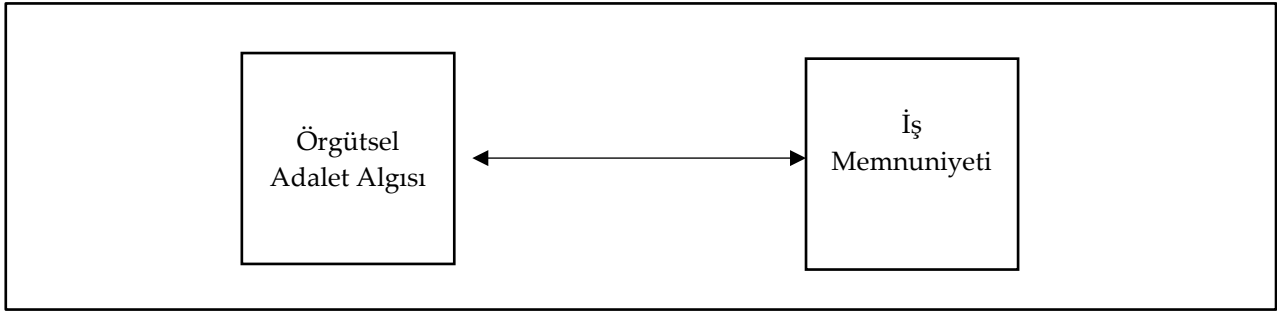
Örgütsel adalet ile iş memnuniyeti kavramları çoğu zaman ilintili bulunan iki değişkendir. Örgütsel adaleti oluşturan hususlar iş memnuniyetini doğrudan etkileyen faktörlerdir (Akgündüz & Güzel, 2014). Örneğin örgütsel adalet örgüt içi kaynak ve varlıkların nasıl dağıtıldığına yönelik bir dağıtım adaleti değerlemesi taşır ve ödül, terfi, ceza gibi uygulamaların eşitlik teorisi çerçevesinde ve çalışanın katkısı ölçüsünde dağıtılmasının (Pelit & Bozdoğan, 2014) iş memnuniyetini etkilediği varsayılmaktadır (Leung vd., 1996). Adaletsizlik algısı artması sonucu iş memnuniyet düzeyi azalan çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları kaybolur, ortak iş yapmayı ifade eden takım ya da grup çalışmasına yatkınlığın azalması ve gergin tavırlar göstermeleri kaçınılmazdır (Allahyari Sani & Yavuz, 2018). Yöneticilerin etkileşim adaleti perspektifinden işletme çalışanlarına karşı takındığı tutum ve davranışların adillikliği çalışanların iş tatmin düzeyini etkileyici özelliğe sahiptir (Çetinsöz & Turhan, 2016). Prosedür adaleti çerçevesi içerisinde karar vericilerin karar almalarında izledikleri yöntemler iş memnuniyeti üzerinde etkilidir (Leung vd., 1996) ve çalışanların süreç içerisinde yer

aldığını hissetmeleri yöneticilerine olan güvenleri ile işe bağlılık seviyelerini artıracığından iş tatminini de artıracığı kabul edilmektedir (Allahyari Sani & Yavuz, 2018).

Dolayısıyla adilliğin var oluşu örgütün amaçlarına ortak olma, kendini geliştirme gibi davranışları desteklerken, adaletsizlik algısı olumsuz duygulanımlar olan moral ve performans düşüklüğü, devamsızlık ve işi terk etme gibi iş memnuniyetsizliğinin de sonucu olan davranışlara sebep olacaktır (Sia & Tan, 2016). Hizmet üretilen ve konaklama işletmeleri gibi emek yoğun işletmelerde çalışanları sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarının adaletli bir yönetim ortamında giderilmesi iş memnuniyetini artıracaktır (Pelit & Bozdoğan, 2014). Adaletsiz bir işletme yönetiminde çalışanların iş tatminsizliği söz konusu olmaktadır ve bu tür işletmeler kaçınılmaz olarak iş gören devir hızının artması problemi ile karşı karşıya kalacaklardır (Yazıcıoğlu & Topaloğlu, 2009). Çalışmalarında Güzel & Ayazlar (2014), otel işletmelerinde çalışanların örgütsel adaletsizlik algılarının sinik tutumları tetiklediğini bu tutumların da işten ayrılma davranışı ile sonuçlandığını tespit etmişlerdir. Benzer bulgulara sahip olan Güzel (2014)' in çalışmasında ise İstanbul'da faaliyet gösteren otel çalışanlarının örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılıkları üzerinde anlamlı etkisinin olduğu belirlenmiştir. Dolayısıyla, işten ayrılma davranışında olumsuz örgütsel adalet ve iş memnuniyeti algısının ortak öncüller olduğu kabul edilebilmektedir ve iş gören devir hızı yüksekliğinin hizmet kalitesini azaltacağından emek yoğun otel işletmelerince işten ayrılma davranışı istenmeyen bir sonucu ifade etmektedir.

Araştırma

Araştırma Modeli ve Hipotezi



Şekil 1. Araştırma Modeli

Bu model, literatürdeki çalışmalardan da (Sia & Tan, 2016; Çetinsöz & Turhan, 2016; Yazıcıoğlu & Topaloğlu, 2009; Leung vd., 1996) yararlanılarak, çalışanın algıladığı örgütsel adalet ile iş memnuniyeti arasında bir ilişki olduğu hipotezine ilişkin tahmini olarak geliştirilen bir model olarak değerlendirilebilir. Çalışmanın amacına ulaşmak için aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H₁: Çalışanın algıladığı örgütsel adalet ile iş memnuniyet düzeyi arasında ilişki vardır.

Veri Toplama ve Analiz Yöntemi

Birinci elden veri toplamak amacıyla araştırma konusu ile ilgili hazırlanan anket formu soruları, çalışanları tanımlamak için çoktan seçmeli ve diğer sorular için beşli Likert tipi ölçeğe göre cevaplanması gereken sorular şeklinde hazırlanmıştır. Hazırlanan anket, öncelikle Adıyaman il merkezinde faaliyet gösteren konaklama işletmelerindeki 30 çalışan üzerinde pilot bir çalışma ile test edilmiştir. Geçerlik ve güvenilirlik analizinden (Cronbach's Alpha: 0,972) sonra soruların aynı şekilde kalmasına ve bu haliyle uygulanmasına karar verilmiştir. Geri kalan 93 anket formu ise, 2019 Kasım ve Aralık aylarında Adıyaman il merkezinde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde hali hazırda çalışanlar üzerinde basit tesadüfi örnekleme yöntemiyle ankete gönüllü katılan çalışanlara uygulanmıştır.

Araştırmada kullanılan anket formu üç kısımdan oluşmaktadır. Anket formunun birinci kısmında, çalışanın cinsiyeti, medeni durumu, doğum tarihi, eğitim durumu, kıdem yılı, iş deneyimi, gelir düzeyi, çalışılan birim, çalışma şekli, çalışma saatleri ve yöneticilik görevinin olup olmadığına ilişkin 11 soru yer almaktadır.

Çalışmanın diğer iki kısmında, araştırmanın amacına ulaşabilmek için iki ölçek kullanılmıştır. Araştırma ölçeklerinin birincisi olan "Örgütsel Adalet Ölçeği", Donovan, Drasgow ve Munson (1998) tarafından

geliştirilen ve Wasti (2001) tarafından Türkçe’de geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanan 8 (sekiz) ifadeli ölçektir. Çalışanların iş memnuniyetinin belirlenmesine yönelik uygulanan diğer ölçek ise, Smith, Kendal & Hulin (1969) tarafından geliştirilen ve Tütüncü & Kozak (2007) tarafından Türkçe’de geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanan 26 (yirmi altı) ifadeden oluşan “İş Tanımlayıcı Endeksi (JDI)’dir. Çalışanların algıladığı örgütsel adalet ile iş memnuniyeti düzeylerinin belirlenmesine yönelik, 1 “Kesinlikle Katılmıyorum” ile 5 “Kesinlikle Katılıyorum” arasında değişen 5’li Likert Tipi Ölçek kullanılmıştır. Anket formunda yer alan sorular kodlanarak veri seti oluşturulmuştur. Oluşturulan veri seti “SPSS 22.0” paket programında çözümlenerek verilerin analizi yapılmıştır.

Verilerin analizleri gerçekleştirilmeden önce, araştırma kapsamındaki verilerin normal dağılım gösterip göstermediği, “Kolmogrov- Smirnov testi” ile incelenmiş ve verilerin normal dağılım göstermediği sonucu tespit edilmiştir ($p \leq 0,01$). Bu bağlamda, araştırma hipotezinin test edilmesinde, Pearson korelasyon testi yerine Sperman rho korelasyon testi kullanılmıştır.

Anakütle ve Örneklem

Adıyaman il ve ilçelerindeki konaklama sektöründe çalışan sayısı, bu çalışmanın evrenini oluşturmaktadır. Ancak, Adıyaman ili İl Turizm Müdürlüğü ya da Adıyaman Valiliği’nin yıllık faaliyet raporları üzerinden konaklama işletmelerindeki çalışan sayısına ulaşılamamıştır. Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği Turizm Sektör Meclisi’nin (TOBB Turizm Sektör Meclisi, 2016: 69) Turizm Raporu’na göre Adıyaman ilinin turizm sektöründe 1058’i kadın ve 227’si erkek olmak üzere toplam 1285 çalışan sayısına ulaşılmıştır. Diğer taraftan, Adıyaman İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü’nün resmi internet sayfasından (<https://adiyaman.ktb.gov.tr/TR-61380/konaklama.html>) alınan bilgilere göre, Adıyaman il merkezinde faaliyet gösteren 9 işletme belgeli, 4 yatırım belgeli ve 6 belediye belgeli olmak üzere 19 konaklama işletmesi mevcuttur.

Gönüllü olarak araştırmaya katılan konaklama işletmelerinin yöneticileri ile yüz yüze görüşülerek Ekim – Aralık 2019 arasında 400 adet anket dağıtımı yapılmıştır. Anket uygulaması sırasında konaklama işletmelerinin bazılarının yöneticileri ve çalışanları işlerinin yoğunluğundan dolayı ankete katılamayacaklarını belirtmişlerdir. Yanıtlanarak geri dönen dönen 129 anket içerisinde yer alan 6 anket verilerinin eksik ve çelişkili ifade içermesi nedeniyle analize alınmamıştır. Buna göre, diğer 123 anket çalışmaya dahil edilmiştir. Elde edilen veri seti incelendiğinde, işletme belgeli konaklama işletmelerinden 108 çalışan ve belediye belgeli konaklama işletmelerinden 15 çalışan olmak üzere toplam 123 çalışan, bu çalışmanın örneklemini oluşturmuştur. Bu çalışmada ilişkisel tarama modeli kullanılacağından, örneklem sayısının yeterli olup olmadığına yönelik alan yazında araştırma yapılmıştır. Fraenkel, Wallen & Hyun (2012), Kalof, Dan & Dietz (2008) ve Özen & Gül (2007) tarafından ilişki ölçen araştırmalarda, korelasyon katsayısının anlamlılığı açısından örneklem büyüklüğünün en az 30 olması önerilmiştir. Bundan dolayı, bu çalışmanın esas amacının örgütsel adalet ile iş memnuniyeti ilişkisini incelemek olduğundan ve örneklem açısından 123 (>30) çalışana ulaşıldığından, söz konusu örneklemin yeterli olduğu kabul edilmiştir. Ayrıca, örnek sayısından ziyade örnekten elde edilen verinin zenginliği önemli olduğundan (Baltacı, 2018: 269), 95 güven aralığı ve %5 lik hata payı öngörüldüğünde ulaşılan örneklem sayısının ana kütle temsil için literatüre esasen (Rahman, 2013; Fraenkel vd., 2012; Kalof vd., 2008; Özen & Gül, 2007) yeterli olduğu kanaatine de ulaşılmıştır.

Her ne kadar Koç Başaran (2017) ile Sudman (1976) tarafından, örneklemin her ana grup veya alt grup için minimum 100 olması gerektiği ve her küçük alt grup için ise 20 ila 50 arasında değişen bir örneğin gerekli olduğu ileri sürülmüş olsa da bu çalışmada, konaklama işletmelerindeki yönetici ve çalışanların yanıt vermeme eğilimi nedeniyle yeterli örnekleme ulaşılamamıştır. Rahman (2013) tarafından yanıt vermeme nedeniyle yeterli örnekleme ulaşılamaması durumunda, istatistiksel analizlere devam edilebileceği belirtildiğinden ve ilişki ölçen araştırmalarda en az 30 örnekleme ulaşıması gerektiğinden (Fraenkel vd., 2012; Kalof vd., 2008; Özen & Gül, 2007) bu çalışmada da istatistiksel analizlere devam edilmiştir.

Araştırmanın Kapsamı, Kısıtları ve Ön Kabuller

Bu çalışma, Türkiye'deki 81 ilde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin sadece Adıyaman merkezinde bulunan dar bir coğrafik alandaki konaklama işletmelerinin çalışanları üzerinde küçük bir örneklem ile ele almıştır. Bu nedenle, araştırma bulguları ve sonuçları, işgücü ve örgütsel fırsat ve tehditlerin farklı olabileceği diğer iller ve bölgeler açısından ve tüm zamanlar için genelleştirilemeyebilir. Çalışanların algıladıkları örgütsel adalet ve iş memnuniyet düzeyleri çalışanların kişisel özellikleri ve beklentileri yanında bölgesel/kültürel ve diğer sosyo-demografik özellikler açısından da olarak farklılık gösterebilir ve her iki bağımlı değişkenin de ilişki düzeyi, yönü ve şiddeti farklılaşabilir. Bu bir sınırlı çalışmadır ancak farklı konaklama işletmelerinde çalışanların örgütsel adalet ve iş memnuniyet algı düzeylerinin nasıl etkili bir şekilde arttırılacağı dolayısıyla işte ve işyerinde nasıl alıkonulacağı gibi konularda yöneticilere ve araştırmacılara yol gösterici bilgiler sunmaktadır.

Bu çalışmanın sınırlılıkları vardır. Araştırmaya katılan çalışanlar açısından her alt grup için 20-50 arasında bir örneklem (Koç Başaran, 2017; Sudman, 1976) sağlanmadığından çalışanların sosyo-demografik özellikleri açısından algılanan örgütsel adalet ve iş memnuniyet düzeyleri arasında farklılık olup olmadığına ilişkin analizler yapılamamıştır.

Ayrıca, bu tür araştırmalarda etkili olan veri toplamaya ilişkin kısıtlar dikkate alınarak, araştırmada çalışanların geçerli ve güvenilir şekilde cevaplayabilecekleri sorular sorulmuştur. Cevaplayıcıların anket sorularını doğru biçimde ve aynı şekilde anladıkları, gerçek durumu yansıtan cevap ve bilgileri verdikleri kabul edilmiştir.

Araştırmanın Güvenilirliği

Örgütsel adalet ölçeğinin Cronbach's Alpha Değeri ,927 ve iş memnuniyet ölçeğinin Cronbach's Alpha Değeri ,960 ve anket sorularının tamamına yönelik Cronbach's Alpha Değeri 0,961'dir. Dolayısıyla çalışmada kullanılan tüm ölçeklerin güvenilirlik düzeyi 0,90-1,00 arasında yer alması sebebiyle, literatürde yer alan bilgilere (Özdamar, 2004; Akdemir, 2010; Akbulut, 2010; Kalaycı, 2016) göre çok yüksek derecede güvenilir olduğu söylenebilir.

Verilerin Analizi ve Araştırma Bulguları

Araştırma kapsamındaki çalışanların bazı sosyo-demografik ve sektörel özelliklerini gösteren tanımlayıcı istatistikler ile çalışma hipotezinin test edilmesine yönelik Spearman's rho korelasyon test sonuçları aşağıda verilmiştir.

Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmada geliştirilen hipotezler dışında ayrıca örnekleme katılan cevaplayıcı çalışanların; cinsiyeti, medeni durumu, doğum tarihi, eğitim durumu, kıdem yılı, iş deneyimi, gelir düzeyi, çalışılan birim, çalışma şekli, çalışma saatleri ve yöneticilik görevinin olup olmadığına tanımlayıcı özellikler aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyetlerinin dağılımı incelendiğinde, katılımcıların %74'ünün erkek, %26'sının ise kadın olduğu görülmektedir. Buna göre, Adıyaman il merkezinde faaliyet gösteren konaklama işletmelerindeki çalışanların büyük çoğunluğunun erkek olduğu belirlenmiştir. Konaklama sektöründeki istihdam yapısının cinsiyet açısından incelenmesiyle bu durum diğer iller açısından da karşılaştırma amacıyla farklı bir araştırma konusu olabilir.

Tablo 2. Katılımcıların Sosyo-demografik ve Sektörel Özelliklerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Sosyo-demografik / Sektörel Özellik		n	%	Sosyo-demografik / Sektörel Özellik		n	%
Cinsiyet	Erkek	91	74,0	Medeni Durum	Evli	76	61,8
	Kadın	32	26,0		Bekar	47	38,2
	Toplam	123	100,0		Toplam	123	100,0
Kuşak Durumu	X Kuşağı	37	30,1	Çalışma Şekli	Part-time	23	18,7
	Y Kuşağı	63	51,2		Full-Time	95	77,2
	Z Kuşağı	23	18,7		Trainee-Stajer	5	4,1
	Toplam	123	100,0		Toplam	123	100,0
Eğitim Durumu	İlköğretim	27	22,0	Kıdem Durumu	1 yıldan az	47	38,2
	Lise	54	43,9		1-5 yıl	62	50,4
	Önlisans	28	22,8		6-10 yıl	11	8,9
	Lisans ve üstü	14	11,4		11 yıl ve üzeri	3	2,4
	Toplam	123	100,0		Toplam	123	100,0
İş Deneyimi	1 yıldan az	21	17,1	Görevi	Şef veya gece amiri	34	27,6
	1-5 yıl	45	36,6		Müdür veya Müdür Yrd.	12	9,8
	6-10 yıl	32	26,0		Personel	77	62,6
	11-15 yıl	15	12,2		Toplam	123	100,0
	16 yıl ve üzeri	10	8,1	Çalışılan Birim	Ön Büro	28	22,8
	Toplam	123	100,0		Yiyecek ve İçecek Birimi	21	17,1
Çalışma Saatleri	Sabah Saatleri	57	46,3		Mutfak Birimi	16	13,0
	Akşam	14	11,4		Katlar Birimi	31	25,2
	Gece	26	21,1		Muhasebe Birimi	2	1,6
	Karma	26	21,1		Satış Birimi	4	3,3
	Toplam	123	100,0		Teknik Servis Birimi	2	1,6
Gelir Düzeyi	Gönüllü (Ücretsiz)	3	2,4		Satınalma Birimi	2	1,6
	2.000.-TL ile 4.000.-TL arası	116	94,3	Fitness Birimi	2	1,6	
	4.001.-TL ve üzeri	4	3,3	Diğer	15	12,2	
	Toplam	123	100,0	Toplam	123	100,0	

Katılımcıların diğer sosyo-demografik özellikleri incelendiğinde; medeni durum açısından %61,8'inin evli, %38,2'sinin ise bekâr olduğu belirlenmiştir. Eğitim durumu açısından %43,9'unun lise mezunu, %22,8'inin ön lisans mezunu, %22'sinin ilköğretim mezunu ve %11,4'ünün lisans ve üzeri mezun olduğu görülmektedir. İş deneyimi açısından %36,6'sının 1-5 yıl, %26'sının 6-10 yıl, %17,1'inin 1 yıldan az, %12,2'sinin 11-15 yıl ve %8,1'inin 16 yıl ve üzeri iş deneyimine sahip olduğu görülmektedir. Kıdem durumu açısından %50,4'ünün 1-5 yıl, %38,2'sinin 1 yıldan az, %8,9'unun 6-10 yıl ve %2,4'ünün 11 yıl ve üzeri kıdem sahip olduğu belirlenmiştir. Gelir düzeyi açısından %94,3'ünün 4.000.-TL ve aşağısında, %3,3'ünün ise 4.001.-TL ve üzerinde gelir düzeyine sahip olduğu gözlenmiştir. Buna göre, Adıyaman il merkezindeki konaklama işletmelerinde çalışanların eğitim düzeyinin genellikle yüksek olmadığı belirlenmiştir. Çoğunluğunun 1-10 yıl iş deneyim düzeyine sahip olduğu ve benzer şekilde büyük çoğunluğunun kıdem düzeyinin 0-5 yıl arasında olduğu, iş deneyim ve kıdem durumu birlikte değerlendirildiğinde konaklama sektöründe çalışan bağlılığının yüksek olmadığı ve dolayısıyla işgücü devrinin yüksek olduğu söylenebilir.

Sektörel özellikler açısından, araştırmaya katılan çalışanların özellikleri incelendiğinde; görev açısından, katılımcıların %62,6'sının sadece personel olarak, %27,6'sının şef veya gece amiri olarak alt yöneticilik seviyesinde görev yaptığı, diğer %9,8'inin ise orta ve üst düzey yönetici olarak müdür veya müdür yardımcısı görevlerinde çalıştığı; çalışma şekli açısından %77,2'sinin full-time olarak, %18,7'sinin part-time olarak ve diğer %4,1'inin ise stajyer olarak çalıştığı; çalışma saatleri açısından %46,3'ünün sabah saatleri, %21,1'inin gece saatleri, %21,1'inin karma saat ve %11,4'ünün ise akşam saatleri şeklinde çalıştığı; çalışılan birim

açısından %25,2'sinin katlarda, %22,8'inin ön büro biriminde, %17,1'inin yiyecek ve içecek biriminde, %13'ünün mutfak biriminde ve %21,9'unun ise diğer birimlerde (muhasabe, satış, teknik servis, satın alma, fitness ve diğer birimler) çalıştığı belirlenmiştir. Sektörel açıdan özellikler genel olarak incelendiğinde, katılımcıların büyük çoğunluğunun yönetici vasfı olmayan personelden oluştuğu, full-time çalıştığı, sabah saatleri ağırlıklı çalışıldığı ve çalışılan birim açısından da katlar biriminin, ön büronun, yiyecek-içecek biriminin ve mutfak biriminin ağırlıklı olduğu gözlenmiştir.

Araştırma Hipotezinin Test edilmesi

Çalışmanın bu kısmında, çalışmanın amacına bağlı olarak geliştirilen hipotez test edilmiştir. Verilerin normal dağılım göstermemesi sebebiyle, ilişki inceleyen hipotezlerin test edilmesinde Spearman's Rho Korelasyon testi kullanılmıştır.

Çalışanın Algıladığı Örgütsel Adalet ile İş Memnuniyeti Arasındaki İlişkinin Analizi

Tablo 3. Örgütsel Adalet ile İş Memnuniyeti Arasındaki İlişkinin Sonuçları

Spearman's rho Korelasyon Testi		Ortalama Örgütsel Adalet	Ortalama İş Memnuniyeti
Ortalama Örgütsel Adalet	Correlation Coefficient	1,000	,595**
	Sig. (2-tailed)	.	,000
	N	123	123
Ortalama İş Memnuniyeti	Correlation Coefficient	,595**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	.
	N	123	123

**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Çalışanın algıladığı ortalama örgütsel adalet ile iş memnuniyet düzeyleri arasında pozitif orta düzeyde doğrusal ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=,595$ ve $p= 0,00<0,05$). Buna göre, "H₁: Çalışanın algıladığı örgütsel adalet ile iş memnuniyet düzeyleri arasında anlamlı ilişki vardır" hipotezi kabul edilmiştir.

SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu çalışmada otel çalışanlarının örgütsel adalet algısı ile iş memnuniyetleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmanın sonuçlarında çalışanın algıladığı örgütsel adalet ile iş memnuniyet düzeyleri arasında doğrusal ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=,595$ ve $p= 0,00<0,05$). Buna göre, araştırma hipotezi kabul edilmiştir ve çalışmanın amacına ulaşılmıştır. Literatürde yer alan benzer çalışmalara ait sonuçlar incelendiğinde çoğunlukla örgütsel adalet ile iş memnuniyeti arasında doğrusal ilişki saptanmakla (Sia & Tan, 2016; Güzel & Ayazlar, 2014; Elamin & Alomaim, 2011; Al-Zu'bi, 2010; Bakhshi vd., 2009; Yazıcıoğlu & Topaloğlu, 2009; Fulford, 2005; Leung vd., 1996; McFarlin & Sweeney, 1992) birlikte bazı çalışmalar örgütsel memnuniyet ile bazı adalet türleri arasında ilişki tespit edemezken (Leung vd., 1996) bazıları bütünü ile böyle bir ilişki tespit etmemiştir (Çetinsöz & Turhan, 2016). İşten ayrılma gibi olumsuz davranışlarda örgütsel adalet algısının düşüklüğünün belirleyici olduğu literatürde desteklenmektedir (Güzel & Ayazlar, 2014). Otel yöneticileri için örgütsel adaletin boyutlarını kavramak ve bu boyutların personelin davranışları üzerindeki etkilerini ön görece bilinc geliştirmeleri otellerinin işletme performansının yükselmesinde etkili olacağından önemlidir. Konaklama işletmeleri için deneyimli iş görenler sunulan hizmetin standart ve kalitesini ifade etmektedir. Bu önemlerinden dolayı bu iş görenlerin iş memnuniyet düzeylerini azaltan nedenlerin doğru tespit edilerek azaltılmasına çalışmak işletmeye daha yüksek verimlilik kazandıracaktır.

Örgütsel adalet algısının otel çalışanlarında farklı olmasının sebepleri literatürde çalışanların sosyo-demografik özellikleri ile işin özelliklerinden kaynaklanması olarak açıklanmaktadır. Çalışanların eğitim durumlarına göre algılanan örgütsel adaletin farklılaşması Yazıcıoğlu ve Topaloğlu (2009)'nun çalışmasında anlamlılığa sahip olmuştur. Otelde hizmetin zamanında ve istenilen kalitede üretilebilmesi için hiyerarşinin ve gerektirdiği iş davranışlarının (Khalilzadeh vd. 2013) çalışanlar tarafından kabul görmesi gerekmektedir. Otelcilikte henüz kıdem geliştiren çalışanların düşük örgütsel adalet algısına sahip olma ihtimali vardır. Bunun nedenlerinden

bir tanesi olarak konaklama işletmeciliğinin gerektirdiği iş rollerine henüz adapte olamamaları varsayılabilir. Astların üstlerinin davranışlarını değerlendirmesi örgütsel adalet türlerinin tümü ile ilişkili olabilir (McFarlin ve Sweeney, 1992). Adalet algısı iş memnuniyeti ve bağlılık gibi örgütsel davranış sonuçlarına yol açacağından (McFarlin ve Sweeney, 1992) sektör için önemli kabul edilmelidir.

Bu çalışmanın sadece Adıyaman ilindeki konaklama işletmeleri üzerinde yapılmış olması araştırmanın kısıtlılığıdır. Araştırmada çalışanların algıladıkları örgütsel adalet ile iş memnuniyeti arasındaki ilişki incelenmiş ancak araştırmaya katılmak istemeyen ve cevap vermekten kaçınan çalışanlar sebebiyle hedeflenen örneklem büyüklüğüne ulaşamadığından, sosyo-demografik ve sektörel özellikler açısından çalışanların algıladığı örgütsel adalet ve iş memnuniyet düzeylerine yönelik istatistiksel analizler yapılamamıştır. Bu durum çalışmanın bir diğer kısıtlılığını oluşturmuştur. Ancak, araştırmanın amacına ulaşmak için yapılan ilişkiyel tarama yöntemiyle, çalışmanın hipotezi doğrulanmış ve bu bağlamda araştırma amacına ulaşmıştır.

Akademiye yönelik olarak gelecekteki araştırmaların daha büyük örneklem ile yapılması ve buna göre sosyo-demografik ve sektörel özellikler açısından da örgütsel adalet ve iş memnuniyet düzeylerinin incelenmesi önerilebilir. Ayrıca, konuyla ilgilenen diğer araştırmacılara farklı il ve bölgeler ile farklı sektörlerde de söz konusu örgütsel kavramların ilişkisi ya da etki düzeylerinin daha geniş kapsamda ve çok yönlü değişkenler ile birlikte incelemesi önerilebilir.

Sektöre yönelik olarak, konaklama işletmelerinde çalışanların örgütsel adalet algı seviyelerinin artırılarak iş memnuniyetlerinin yükseltilmesi ve pozitif iş sonuçlarına ulaşılması için Kırpık (2018) tarafından da belirtildiği gibi çalışanların görev dağılımlarında liyakat esasının gözetilmesi, kendilerini geliştirme ve kariyer fırsatlarının eşit olarak sunulması, ücretlendirme, ödüllendirme, terfi, sosyal hakların dağıtımı vb. menfaat durumlarında şeffaflığın ve eşitliğin sağlanması gibi uygulamaların yönetim tarafından yerine getirilmesi önerilebilir. Çalışmasında Fulford (2005), dağıtım, prosedür, etkileşim gibi hiçbir örgütsel adalet kategorisinin doğrudan otel çalışanlarının örgütsel bağlılıkları üzerinde etkili olmadığını ancak arada iş memnuniyeti aracı değişkeni ile bunun mümkün olduğunu tespit etmiştir. Bu yüzden deneyimli iş görenin örgütsel bağlılığını artırmada örgütsel adalet ve iş memnuniyeti arasındaki ilişkiyi kavramak yöneticiler için önemli bir konu olacaktır.

KAYNAKÇA

- Akbulut, H. (2010), Muhasebe Denetiminin Etkinliğini Sağlamada Denetim Komitesinin Rolü: Bağımsız Denetim Firmalarına Yönelik Bir Araştırma, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon (Türkiye).
- Akdemir, B. (2010), *Takımların Motivasyonu ve Kullanılan Ödüllerin Meşruiyeti*, Nobel Yayın, Ankara.
- Akgündüz, Y. (2013). Konaklama işletmelerinde iş doyumunu, yaşam doyumunu ve öz yeterlilik arasındaki ilişkinin analizi, *CBÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(1), 180-204.
- Akgündüz, Y., ve Güzel, T. (2014). Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide örgütsel güvenin aracılık etkisi. *Anadolu University Journal of Social Sciences*, 14(3), 1-17.
- Allahyari Sani, R., ve Yavuz, E. (2018). İş görenlerin örgütsel adalet algılarının işten ayrılma niyetine etkisi. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 6(4), 754-778.
- Al-Zu'bi, H. A., (2010). A study of relationship between organizational justice and job satisfaction, *International Journal of Business and Management*, 5(12), 102-109.
- Arslaner, E., Erol, G. ve Boylu, Y. (2014). Konaklama işletmelerinde nepotizm ve örgütsel adalet algısı üzerine bir araştırma. *Sosyal ve Beşerî Bilimler Araştırmaları Dergisi*, Sayı; 32, 62 – 77.
- Amissah, E.F., Gamor, E., Deri, M.N. & Ammissah, A. (2016) Factors influencing employee job satisfaction in Ghana's hotel industry, *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 15(2), 166-183

- Bakan, İ., Güler, B. ve Kara, E. (2017). Örgütsel demokrasinin örgütsel adalet ve örgütsel destek algıları üzerine etkileri: otel çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 22(4), 1031 – 1048.
- Bakhshi, A., Kumar, K. & Ekta, R. (2009). Organizational justice perceptions as predictor of job satisfaction and organization commitment. *International Journal of Business and Management*, 4(9), 145–154.
- Beuren, M., I., Santos, V., Marques, L. & Resendes, M. (2017). Relation between perceived organizational justice and job satisfaction, *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (Journal of Education and Research in Accounting)*, 11(4), p. 67-84. DOI: <http://dx.doi.org/10.17524/repec.v11i0.1721>
- Budiman, A., Anantadjaya, S. & Prasetyawati, D. (2014). Does job satisfaction influence organizational citizenship behavior? an empirical study in selected 4-star hotels in Jakarta, Indonesia. *Review of Integrated Business and Economics Research*, Vol. 3(1), p. 130-149, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2406800>
- Campbell, K. S., White, C. D., & Durant, R. (2007). Necessary evils, (in) justice, and rapport management. *The Journal of Business Communication* (1973), 44(2), 161-185.
- Cheung, C., Kong, H. & Song, H. (2014). How to influence hospitality employee perceptions on hotel brand performance? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 26(8), 1162-1178.
- Çetinsöz, B. Ç. ve Turhan, M. (2016). İş görenlerin örgütsel adalet algılarının iş tatmini üzerine etkisi ve bir uygulama örneği. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt.8 (15), 329 – 343.
- Çiçek, H. ve Macit, Ş. N. (2016). Konaklama işletmelerinde çalışanların örgütsel güveni ile iş tatmini arasındaki ilişkinin incelenmesi, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 8(14), 25-41.
- Donovan, M. A., Drasgow, F. & Munson, L. J. (1998). The perceptions of fair interpersonal treatment scale: The development and validation of a measure of interpersonal treatment in the workplace. *Journal of Applied Psychology*, 83, 683-691.
- Elamin, M., A. & Alomaim, N. (2011). Does organizational justice influence job satisfaction and self-perceived performance in Saudi Arabia work environment? *International Management Review*, Vol: 7(1), 38-49.
- Fraenkel, J. R., Wallen, N. E. & Hyun, H. H. (2012). *How to design and evaluate research in education*, (8th ed.), New York: Mc Graw-Hill.
- Fulford, M. D. (2005). That's not fair! The test of a model of organizational justice, job satisfaction, and organizational commitment among hotel employees. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 4(1), 73–84.
- Gavcar, E. ve Topaloğlu, C. (2008). Kamuya ait konaklama işletmelerinin yöneticilerinde iş doyumunu (öğretmenevi müdürleri örneği), *Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt 6(2), 59-74.
- Goswami, I. & Dsilva, N. R. (2019). Impact of job satisfaction and job stress on employees' life in Mumbai's hospitality sector an empirical study using SEM, *Journal of Strategy and Management*, Vol. 12(3), 330-346.
- Güler, E.G., Demiralay, T., ve Selvi, F. (2017). Konaklama işletmelerinde motivasyon araçlarının iş doyumuna üzerine etkisi: Edirne otellerinde bir araştırma, *Uluslararası Sosyal ve Ekonomik Bilimler Dergisi*, 7(2), 31-38.
- Güzel, T. (2014). Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide örgütsel güvenin aracılık etkisi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(3), 1-17.
- Güzel, B. ve Ayazlar, G. (2014). Örgütsel adaletin örgütsel sinizm ve işten ayrılma niyetine etkisi: Otel işletmeleri araştırması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 1, 133-142.
- Hua, W. & Omar, B. (2016). Examining communication satisfaction, Confucian work dynamism and job satisfaction: A comparative study of international and domestic hotels in Hainan, China, *The Journal of the South East Asia Research Centre for Communications and Humanities*, Vol. 3 (1), 105–127.

- Kalaycı, Ş. (2016), *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, (7. Baskı), Asil Yayın Dağıtım Ltd. Şti., Ankara.
- Kalof, L. Dan, A. & Dietz, T. (2008). *Essentials of social research*. New York: Open University Press.
- Kara, D., Uysal, M. & Magnini, V. P. (2012). Gender differences on job satisfaction of the five-star hotel employees the case of the Turkish hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 24 (7), 1047 – 1065.
- Khalilzadeh, J., Chiappa, D. G., Jafari, J. & Borujeni, Z. H. (2013). Methodological approaches to job satisfaction measurement in hospitality firms. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(6), 865-882.
- Kırpık, G. (2018). Algılanan örgütsel adalet ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma. *International Journal of Academic Value Studies (Javstudies)*, 4(18), 89-103.
- Koç Başaran, Y. (2017). Sosyal bilimlerde örnekleme kuramı. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(47), 480-495.
- Kong, H., Jiang, X., Chan, W. & Zhou, X. (2018), Job satisfaction research in the field of hospitality and tourism, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30 (5), 2178-2194.
- Kuruüzüm, A., Çetin, İ., E. & Irmak, S. (2009). Path analysis of organizational commitment, job involvement and job satisfaction in Turkish hospitality industry. *Tourism Review*, 64(1), 4-16.
- Adıyaman İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü (2020). <https://adiyaman.ktb.gov.tr/TR-61380/konaklama.html>, Erişim Tarihi: 21.07.2020,
- Lam, T., Zhang, H. & Baum, T. (2001). An investigation of employees' job satisfaction: the case of hotels in Hong Kong, *Tourism Management*, 22, 157-165.
- Leung, K., Smith, P. B., Wang, Z. & Sun, H. (1996). Job satisfaction in joint venture hotels in China: An organizational justice analysis. *Journal of International Business Studies*, 27 (5), 947-962.
- Liao, S., Hu, D. & Chung, H. (2009). The relationship between leader-member relations, job satisfaction and organizational commitment in international tourist hotels in Taiwan, *The International Journal of Human Resource Management*, 20(8), 1810–1826.
- Liu, Z. & Yang, J. (2009). A study on job satisfaction of hotel employees, *International Conference on Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering*, 4, 204 – 209. <https://doi.org/10.1109/ICIIM.2009.510>
- Magnini, P. V., Uysal, M. & Kara, D. (2012). Gender differences on job satisfaction of the five-star hotel employees the case of the Turkish hotel industry, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(7), 1047-1065.
- McCain, C. S., Tsai, H. & Bellino, N. (2009). Organizational justice, employees' ethical behavior, and job satisfaction in the casino industry, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22 (7), 992-1009.
- McFarlin, D. B. & Sweeney, P. D. (1992). Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of Management Journal*, 35(3), 626-637.
- McPhail, R., Patiar, A., Herington, C., Creed, P. & Davidson, M. (2015). Development and initial validation of a hospitality employees' job satisfaction index: Evidence from Australia, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(8), 1814-1838.
- Mount, D. & Bartlett, A. L. (2002). Development of a job satisfaction factor model for the lodging industry, *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 1 (1), 17-39.
- Özdamar, K. (2004). *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi*, Kaan Kitabevi, Eskişehir.
- Özen, Y ve Gül, A. (2010). Sosyal ve eğitim bilimleri araştırmalarında evren-örneklem sorunu. *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 0 (15), 394-422.

- Pan, F. C. (2015). Practical application of importance-performance analysis in determining critical job satisfaction factors of a tourist hotel, *Tourism Management*, 46, 84-91. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2014.06.004>.
- Pelit, E., ve Öztürk, Y. (2010). Otel işletmeleri iş görenlerinin iş doyum düzeyleri: Sayfiye ve şehir otel işletmeleri iş görenleri üzerinde bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 43-72.
- Pelit, E. ve Bozdoğan, İ. (2014). Çalışanların örgütsel adalet algılamalarının tükenmişlik düzeyleri üzerindeki etkisi: Kemer'deki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(2), 37 – 66.
- Pimentel, D. (2018). Non-family employees: levels of job satisfaction and organizational justice in small and medium-sized family and non-family firms, *European Journal of Family Business*, 8, 93-102.
- Rahman, J. A. (2013). Sample size in research. When can you break the rule? *International Medical Journal Malaysia*, 12(2), 1-2.
- Sia, L. A. & Tan, T. A. (2016). The influence of organizational justice on job satisfaction in a hotel setting, *DLSU Business & Economics Review*, 26 (1): 17-29.
- Smith, M. P., Kendall, L. & Hulin, C. (1969). *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement: A Strategy for The Study of Attitudes*. Chicago: Rand McNally.
- Sudman, S. (1976). *Applied Sampling*. New York: Academic Press.
- T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı (2020). 2023 Türkiye Turizm Stratejisi. <https://www.ktb.gov.tr/Eklenti/906,ttstratejisi2023pdf.pdf?0>, Erişim Tarihi: 12.07.2020.
- Tekeli, M. ve Buyruk, L. (2018). Konaklama işletmelerinde örgütsel adaletin işe yabancılaşma üzerine etkisi: Nevşehir'de bir araştırma. *Journal of Multidisciplinary Academic Tourism*, 3(2), 33–44.
- TOBB Turizm Sektör Meclisi (2016). Turizm Raporu. <https://www.tobb.org.tr/Documents/yayinlar/2015/TURIZM16/index.html#1/z> Erişim Tarihi:21.07.2020
- Wasti, S. A. (2001). Örgütsel adalet kavramı ve tercüme: Bir ölçeğin Türkçe'de güvenilirlik ve geçerlik analizi, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1, 33-50.
- Yang, J. (2010). Antecedents and consequences of job satisfaction in the hotel industry, *International Journal of Hospitality Management*, 29, 609–619.
- Yazıcıoğlu, İ. ve Topaloğlu, I. G. (2009). Örgütsel adalet ve bağlılık ilişkisi: konaklama işletmelerinde bir uygulama, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, Cilt; 1(1), 3–16.
- Zhao, X. R., Ghiselli, R., Law, R. & Ma, J. (2016). Motivating frontline employees: Role of job characteristics in work and life satisfaction. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 27, 27-38.