

T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ BİLİM DALI

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE ÇALIŞANLARIN
ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARININ MOTİVASYON
VE İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİ

FADİME TOSUN SOYTÜRK

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Danışman
Dr. Öğr.Üyesi Mahmut BALTACI

Konya-2024



T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



Öğrencinin

Adı Soyadı	Fadime TOSUN
Numarası	204260001009
Ana Bilim/Bilim Dalı	Turizm İşletmeciliği
Programı	Tezli Yüksek Lisans ☒ Doktora ☐
Tez Danışmanı	Dr. Öğr.Üyesi Mahmut BALTACI
Tezin İngilizce Adı	Konaklama İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Motivasyon Ve İşten Ayrılma Niyetleri Üzerine Etkisi

ÖZET

Bu çalışma konaklama sektöründe çalışanların örgütsel adalet algıları, motivasyonları ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri incelenmek üzere yapılmıştır. Araştırmanın temel amacı, konaklama işletmelerinde üst, orta, alt kademe ve yönetici olamayan beyaz yakalı çalışanların sahip oldukları bireysel değerler ve örgütsel adalet algılarının, motivasyon ve işten ayrılma niyeti üzerinde etkisini belirlemektir. Araştırmanın evrenini, Fethiye’de faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırmada nicel araştırma yöntemlerinden amaçlı rastgele örneklem yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada anket tekniği ile veri elde edilmiştir. Elde edilen veri analiz edilerek ilk olarak demografik bulgular belirlenmiştir. Ardından hipotezler regresyon analizi ile test edilmiştir. Son olarak da demografik değişkenler anova testi ile analiz edilerek karşılaştırma yapılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre örgütsel adaletin motivasyon ve işten ayrılma niyeti üzerinde bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Bulgulara göre örgütsel adaletin işten ayrılma niyeti üzerinde negatif, motivasyon üzerinde pozitif etki ettiği ortaya çıkmıştır. Ayrıca motivasyonun işten ayrılma niyeti üzerinde negatif etki ettiği bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Adalet, Motivasyon, İşten Ayrılma Niyeti, Konaklama İşletmeciliği.



T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



Öğrencinin	Adı Soyadı	Fadime TOSUN		
	Numarası	204260001009		
	Ana Bilim/Bilim Dalı	Turizm İşletmeciliği		
	Programı	Tezli Yüksek Lisans	☒	Doktora ☐
	Tez Danışmanı	Dr. Öğr.Üyesi Mahmut BALTACI		
	Tezin İngilizce Adı	The Effect of Organizational Justice Perceptions of Employees Working in Hospitality Enterprises on Motivation and Intention to Quit		

ABSTRACT

This study was conducted to examine the effects of organizational justice perceptions, motivations and turnover intention of employees in the hospitality industry. The main purpose of the research is to determine the effect of individual values and organizational justice perceptions of upper, middle, lower level and non-managerial white-collar employees in hospitality businesses on their motivation and intention to leave. The population of the research consists of employees working in four and five star hotels operating in Fethiye. An explanatory sequential design, one of the mixed methods designs, was used in the research. In the research, data was obtained using the survey technique. By analyzing the data obtained, demographic findings were first determined. Then the hypotheses were tested with regression analysis. Finally, demographic variables were analyzed and compared with the anova test. According to the research results, it was found that organizational justice had an effect on motivation and intention to leave. According to the findings, it was revealed that organizational justice had a negative effect on intention to quit and a positive effect on motivation. Additionally, it has been found that motivation has a negative effect on intention to quit.

Keywords: Organizational Justice, Motivation, Intention to Quit, Hospitality Management

ÖNSÖZ/TEŞEKKÜR

Yüksek lisans eğitimim boyunca tüm desteğini üzerimde hissettiğim tez danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Mahmut BALTACI hocama ve tez jüriliğimi kabul eden Prof. Dr. Yasin BİLİM ve Doç. Dr. Erkan AKGÖZ hocalarıma sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca, bu günlere gelmemde en büyük emeği olan ve bana her zaman güvenen, beni her konuda destekleyen annem Hanım TOSUN’a ve en sıkıntılı zamanlarımda karşıma çıkan, yıkık şehirdeki mavi hayallerimin mimarı “SANA”, Sonsuz teşekkürlerimi sunarım...

Fadime Tosun Soytürk



İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
ABSTRACT.....	ii
ÖNSÖZ/TEŞEKKÜR.....	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
TABLolar LİSTESİ.....	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	viii
KISALTMALAR VE SİMGELER.....	ix
GİRİŞ.....	1
ÖRGÜTSEL ADALET.....	3
1.1. Adalet ve Örgütsel Adalet Kavramı	3
1.2. Örgütsel Adaletin Önemi.....	4
1.3. Örgütsel Adaletin Boyutları.....	4
1.3.1.Dağıtımsal Adalet.....	4
1.3.2.Prosedürel (İşlemsel) Adalet.....	5
1.3.3. Etkileşimsel Adalet.....	8
1.4. Örgütsel Adalet ile İlgili Teorik Kuramlar ve Sınıflandırılması	9
1.4.1. Reaktif-İçerik Kuramları.....	9
1.4.2. Proaktif-İçerik Teorileri.....	10
1.4.3. Proaktif-Süreç Kuramları.....	10
1.5. Örgütlerde Adalet Kavramının Önemi	10
1.6. Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Adalet Kavramı	11
1.7. Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Adaletle İlgili Alan Yazın	12
MOTİVASYON.....	14
2.1. Motivasyon Kavramı	14
2.2. Motivasyon ve Önemi	16
2.3. Motivasyona Yönelik Kuramsal Yaklaşımlar	17
2.3.1. İçerik Teorileri (Kapsam Teorileri)	17
2.3.2. Süreç Teorileri.....	17
2.4. İçsel ve Dışsal Motivasyon.....	18
2.4.1. İçsel Motivasyon.....	18
2.4.2. Dışsal Motivasyon.....	20
2.5. Motivasyon Amaçları	20

2.5.1. Etkinlik Sağlama.....	20
2.5.2. Verimlilik Sağlama.....	21
2.5.3. Kalite Artışı Sağlama.....	22
2.5.4. Kârlılığı Artırma.....	23
2.6. Konaklama İşletmelerinde Motivasyonun Önemi	23
2.7. Konaklama İşletmelerinde Motivasyona İlişkin Alan Yazın	24
İŞTEN AYRILMA NİYETİ.....	26
3.1. İşten Ayrılma Niyeti Kavramı	26
3.2. İşten Ayrılma Niyetinin Önemi	29
3.2.1. İşten Ayrılma Niyetinin İşletme Açısından Önemi.....	30
3.2.2. İşten Ayrılma Niyetinin Çalışanlar Açısından Önemi.....	30
3.3. İşten Ayrılma Niyetine Etki Eden Faktörler.....	32
3.3.1. Bireysel Faktörler.....	35
3.3.2. Örgütsel Faktörler.....	37
3.3.3. Çevresel Faktörler.....	38
3.4. İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Unsurlar.....	38
3.5. İşten Ayrılma Davranışının Önlenmesi	39
3.6. Konaklama İşletmelerinde İşten Ayrılma Niyeti.....	40
3.7. Konaklama İşletmelerinde İşten Ayrılma Niyetine İlişkin Alanyazın	41
3.8. Değişkenler Arası Alanyazın.....	41
3.8.1. Örgütsel Adalet Algısı ile İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi.....	41
3.8.2. Örgütsel Adalet Algısı ile Motivasyon Arasındaki İlişki.....	43
3.8.3. Motivasyon ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki.....	45
YÖNTEM.....	47
4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	47
4.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	47
4.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri.....	48
4.4. Araştırmanın Veri Toplama Araçları ve Teknikleri	50
4.5. Veri Toplama Süreci.....	54
4.6. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları.....	55
4.7. Verilerin Analizi	55
BULGULAR.....	56
5.1. Demografik Bulgular.....	56
5.2. Hipotez Testleri.....	57
5.3. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Karşılaştırılması.....	58

SONUÇ VE ÖNERİLER.....	64
KAYNAKÇA.....	67
EKLER.....	85



TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: İşten Ayrılma Niyetine Etki Eden Faktörler	33
Tablo 2: Çoklu Sapan ve Çoklu Normal Dağılım Test Sonuçları.....	52
Tablo 3: Doğrulayıcı Faktör Analizi Ölçme Modeli Uyum İyiliği İstatistikleri.....	53
Tablo 4: Sosyo-Demografik Özelliklere İlişkin Frekans Dağılım Tablosu	56
Tablo 5: Örgütsel Adalet ve İşten Ayrılma Niyeti Regresyon Analizi.....	57
Tablo 6: Örgütsel Adalet ve Motivasyon Algısı Regresyon Analizi	57
Tablo 7: İşten Ayrılma Niyeti ve Motivasyon Algısı Regresyon Analizi.....	58
Tablo 8: Katılımcıların Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırılması.....	59
Tablo 9: Katılımcıların Eğitim Düzeyine Göre Karşılaştırılması.....	61
Tablo 10: Katılımcıların Medeni Durumuna Göre Karşılaştırılması	62

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Araştırmanın Simgesel Modeli.....	48
---	----



KISALTMALAR VE SİMGELER

ANOVA	: Analysis of Variance (Varyans Analizi)
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
İAN	: İşten Ayrılma Niyeti
ÖA	: Örgütsel Adalet
M	: Motivasyon
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi



GİRİŞ

Örgütsel adalet, çalışanların iş yerindeki uygulamaları, kararları ve davranışları adaletli bulma derecesini ifade eder. Kavram, genellikle dağıtımsal adalet (kaynakların adil dağıtımı), işlemsel adalet (karar süreçlerinin adilliği) ve etkileşimsel adalet (insanlar arası ilişkiler ve iletişimdeki adillik) olmak üzere üç boyutta incelenir. Örgütsel adalet algısı yüksek olan çalışanlar genellikle daha yüksek motivasyona, daha iyi performansa ve daha düşük işten ayrılma niyetine sahiptirler. Çalışanların temel önem verdikleri kısım örgütsel adalet boyut alt dalı olan dağıtımsal adalettir. Dağıtımsal adaletin önemli kısmı işgörenlerin fiziksel ihtiyaçlarını karşılayarak ve motivasyonu pozitif yönde etkilediğini söylemek mümkündür. İşlemsel ve etkileşimsel adalet boyutlarının ise, dağıtımsal adalet boyutuna göre başarıyı yöntem olduklarını söylenebilir. Konaklama işletmelerinde, çalışanların örgütsel adalet algılarının önemini ve algıların çalışan motivasyonu ile işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkilerini kapsamlı bir şekilde ele alınmıştır. Konaklama sektörü, küresel ekonomide önemli bir yere sahiptir ve özellikle hizmet kalitesi açısından insan kaynaklarına büyük önem verir. Sektörde, çalışan memnuniyeti ve motivasyonu, müşteri memnuniyeti ve sadakatiyle doğrudan ilişkilidir. Çalışanların örgütsel adalet algılarının, motivasyonları ve işten ayrılma eğilimleri üzerindeki etkilerini incelemek, işletmeler için stratejik öneme sahiptir.

Çalışan motivasyonu, bireyin iş performansını ve iş tatminini doğrudan etkileyen kritik bir faktördür. Motivasyonun düşük olması, iş performansında azalmaya ve işten ayrılma niyetinde artışa yol açabilir. Öte yandan, işten ayrılma niyeti, bir çalışanın mevcut işinden ayrılma olasılığını ifade eder ve bu da işletmenin işgücü istikrarını ve devamlılığını etkilemektedir.

Bir konaklama işletmesinde işveren tarafından üretimde kullanılması suretiyle kiralanan ve bunun karşılığında ücret ödemesi yapılan üretim aracı “işgören” olarak tanımlanmaktadır (Seyidoğlu, 2008: 180). Konaklama işletmelerinde işgörenlerin iyi bir şekilde değerlendirilebilmeleri için ilk olarak ayrıntılı bir envanterin çıkarılması gerekmektedir. Envanter çalışması ise konaklama işletmesinde belirli bir zaman çalışan işgörenlerin özelliklerini göstermektedir. Bu özellikler; personelin yaş grubu, eğitim durumu, cinsiyeti, aldığı ücret vb. olabilmektedir. Envanter çalışmaları yapılan işgücünün kalitesini artırmaktadır (Ertürk, 2011: 66).

Bu çalışma; bulguların hem akademik olarak katkı sağlaması umulan bu çalışma üç kısımdan oluşmaktadır. İlk bölümde çalışmanın kavramları olan örgütsel adalet ile ilgili

literatür çalışması yapılmış; örgütsel adalet kavramı, alt dalları ve diğer kavramlarla olan ilişkisi açıklanmıştır. İkinci bölümde ise motivasyon kavramı ve diğer kavramlarla olan ilişkisi açıklanmıştır. Üçüncü bölümde kavram olarak işten ayrılma niyeti ve bu niyeti etkileyen nedenler ile işten ayrılma niyetini hakkındaki literatür çalışmasına yer verilmiştir. Dördüncü bölümde yöntem ile bilgiler verilmiştir. Son bölümde ise bulgular ve sonuç kısmı bulunmaktadır. Araştırma, sektördeki çeşitli işletmelerden gelen katılımcılarla yapılan anketler ve istatistiksel analizler kullanılarak gerçekleştirilmiştir.



BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET

Bu bölümde örgütsel adalet kavramı önemi, boyutları ve konaklama işletmelerinde örgütsel adalet kavramı ele alınacaktır.

1.1. Adalet ve Örgütsel Adalet Kavramı

İnsan kaynağı, yönetim bilimlerinde oldukça önemli bir yer tutmaktadır, çünkü adalet ve adalet yönetimi, insan topluluklarının gelişiminde tarih boyunca kritik bir rol oynamıştır. İnsanlık tarihi boyunca adalete dair görüşler, toplumların ilerlemesiyle birlikte evrilmiştir. Bir toplumda adaletin varlığı, özellikle örgütlerde adaletin sağlanmasına bağlıdır (Bidarian & Jafari, 2012: 1622).

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. Bu konu, birçok çalışmanın odak noktası olmuş ve örgütler ile çalışanlar için önemli sonuçlar doğurmuştur (Ponnu & Chuah, 2010: 26-77). Bu alan, istihdam bağlamında adil olanın ne olduğunu belirlemeye çalışmaktadır. 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. Bu alanda yapılan araştırmalar, örgütsel adaleti, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi çeşitli iş ile ilgili değişkenlerle ilişkilendirmiştir; bunlar arasında örgütsel bağlılık, iş tatmini, örgütsel sessizlik ve sinizm, örgütsel özdeşleşme bulunmaktadır. Örgütsel adalet literatürün de sıkça incelenen sonuçlardan biri, insanların maaş, terfi veya performans gibi sonuçlardan memnun olup olmadıklarını gösteren sonuç memnuniyetidir. Diğer bir önemli sonuç ise iş tatminidir. Bir diğer değişken, çalışanların şirketlerine karşı genel bir tepkisini yansıtan örgütsel bağlılıktır. Güven, örgütsel adalet ile

ilişkili bir başka önemli faktördür ve kişilerarası ilişkilerdeki önemine göre değerlendirilir (Ho, 2012: 28). Ek olarak, korku, öfke, umutsuzluk ve üzüntü gibi duygusal tepkiler, algılanan adaletsizlikle bağlantılıdır. Adil olmayan muamelelerin, işe bağlılık, işe katılım ve örgütsel vatandaşlık düzeylerinde düşüşe neden olduğu tespit edilmiştir (Gastón & Harrison, 2012: 57-58).

1.2. Örgütsel Adaletin Önemi

Adalet kavramı, en az iki tarafı içeren bir süreçtir ve bu taraflar bireyler, sosyal gruplar veya kurumlar olabilir. İnsanların birbirleriyle veya kurumlarla olan ilişkilerinde adaletin varlığı, huzurlu bir çevrenin oluşmasında büyük bir rol oynamaktadır. Adaletin eksikliği, “adaletsizlik” olarak adlandırılır ve adaletsizlik hissi, insanların adalet arayışına yönelmesine sebep olabilmektedir (Cihangiroğlu & Yılmaz, 2010). Bir örgüt içerisinde, adalet algısının pozitif olması durumunda, çalışanların uyumlu ve pozitif davranışlar sergilediği; aksi takdirde ise olumsuz tutum ve davranışlara rastlanabileceği gözlemlenmiştir. Bu düşünce ışığında, alan yazında adalet algısının çalışanların davranışları ve performansları üzerinde etkili olduğuna dair bulgular yer almaktadır (İçerli, 2010).

1.3. Örgütsel Adaletin Boyutları

1.3.1. Dağıtımsal Adalet

Örgütsel adalet teorisi, Adams'ın eşitlik teorisine ve genel olarak, her iki tarafın birbirine fayda sağlayıp karşılığında bir şeyler aldığı karşılıklı etkileşim olan sosyal takas kuramına dayanır. Bu teoriye göre, çalışanlar ve işverenler, temelde iki yönlü bir ilişki içindedir. Bu ilişkide, çalışanlar bilgi, beceri, zekâ, emek, performans, tecrübe gibi katkılarda bulunurken (katkı), işveren bu katkıya terfi, ücret, ödül gibi karşılıklar (kazanç) vermektedir (Blau, 1968).

Adams (1965), çalışanların birbirlerini katkı ve kazanç oranlarına göre karşılaştırdıklarını ve bu karşılaştırmalara dayalı değerlendirmeler yaptıklarını belirtmektedir. Eğer oranlar eşit değilse, daha yüksek orana sahip olan tarafın adaletsiz bir şekilde fazla kazanç elde ettiği, daha düşük orana sahip olan tarafın ise adaletsiz bir şekilde az kazanç elde ettiği yorumu yapılır. Bireyler, adaletsiz durumlara karşı, adil durumlar lehine tepki göstermektedirler (Greenberg, 1987). Eşitlik durumlarında, adil sonuçların ve buna bağlı olarak olumlu duyguların oluştuğu kabul edilmektedir. Başka bir deyişle, çalışanların örgüte yaptıkları katkıların göreceli önemine göre değerlendirilmesi gerekmekte ve örgüte daha fazla veya daha değerli işlere katkı sağlayanların daha yüksek ücret alması gerekmektedir. Kısacası,

dağıtımsal adalet, kaynak dağılımıyla ilgili eşitlik algılarını ve adil sonuçları ifade etmektedir (Lind & Tyler, 1988).

Dağıtımsal adaletin başka bir teorik temeli ve eşitlik teorisinin proaktif bir uzantısı olan adalet yargı modeli, adalet algılarının belirlenmesinde tek bir dağıtım ölçütünün yeterli olmadığını öne sürmektedir (Leventhal, 1976). Bu modele göre, üç farklı dağıtım ölçütü önerilmektedir:

1. Hakkaniyet İlkesi: Her bireyin, çaba, katkı ve yetenek gibi göreceli değerlerine uygun şekilde kaynak alması gerektiğini belirtir. Bu ilke, bireylerin yeteneklerinin farklı olması nedeniyle kaynakların eşit olmayan bir şekilde dağıtılması gerektiğini ifade eder.
2. Eşitlik İlkesi: Kaynakların veya sonuçların eşit bir şekilde dağıtılmasını ifade eder. Eşitlik ilkesi, iş birliği ve iyi kişisel ilişkilerin korunması veya teşvik edilmesi açısından genellikle adil olarak kabul edilir. Eşitlik ilkesine göre, çıktıların eşitlenmesi ve kaynakların eşit dağıtımı şeklinde iki yaklaşım vardır. Çıktıların eşitlenmesinde, bireysel özellikler göz ardı edilerek eşit fırsatlar sunulur. Kaynakların eşit dağıtımında ise, her bireyin çaba, katkı ve yeteneğine bakılmaksızın aynı kaynak payını alması esastır (Cropanzano & Molina, 2015).
3. İhtiyaç İlkesi: Hakkaniyet ilkesi gibi, ihtiyaç ilkesi de kaynakların eşitsiz dağılımını gerektirir. Hakkaniyet ilkesi yeteneklere dayalı eşitsiz dağılımı haklı çıkarırken, ihtiyaç ilkesi ihtiyaçlara dayalı eşitsizliği haklı çıkarır. Bu ilke, yardıma ihtiyacı olanlara ek kaynaklar tahsis edilmesini ve en çok ihtiyacı olanlara daha fazla kaynak ayrılmasını savunur.

Dağıtımsal adalet, terfi, ücret, ödül gibi kazançların adalet algıları üzerinde etkili olduğu düşüncesine dayanırken, daha sonraki araştırmalar bu görüşün eksik olduğunu ortaya koymuştur (Folger & Cropanzano, 1998). Bu araştırmalara göre, terfi, ücret ve ödül gibi kazançlar, adalet algısında sadece küçük bir rol oynamakta ve bazen önemsiz olabilmektedir. Çalışanlar bazen, ücretle ilgili kararların kendileri için olumsuz olsa bile adil olduğunu düşünebilir. Ücretlendirmelerin yanı sıra, karar alma süreçlerinde kullanılan prosedürler de çalışanların adalet algılarını etkileyebilmektedir (Greenberg, 1990).

1.3.2. Prosedürel (İşlemsel) Adalet

Adil kararların temelinde adil prosedürler yatar. Bu bakış açısıyla, adalet, adil prosedürlerle tanımlanabilir. Uyuşmazlık çözümü bağlamında adalet algılarını inceleyen

Thibault ve Walker (1975), prosedür adaleti araştırmalarında öncü ve etkili figürler olarak kabul edilmektedir (Vidmar, 1990).

Thibault ve Walker (1975)'a göre, anlaşmazlık çözümünde kullanılan prosedürlerde tarafların süreç kontrolü ve karar kontrolü üzerinde iki yönlü bir etkiye sahip olduğunu belirtirler. Karar sürecine katılım, adalet algısını önemli ölçüde artırır. İnsanlar, karar sürecine dahil olduklarını veya süreç üzerinde kontrol hissi yaşadıklarını hissettiklerinde, kararın adil olduğunu düşünme olasılıkları artar; ayrıca, karar sürecinin adil olduğunu algıladıklarında olumsuz sonuçları kabullenme olasılıkları da artmaktadır (Folger vd., 1983).

Ayrıca, insanların adalet algılarında süreç, sonuçlardan daha etkili olabilir. Karar verilmeden önce bireylere düşüncelerini ve endişelerini ifade etme şansı verilirse, prosedür adaleti algıları artabilir. Bu durum, resmi prosedürlerin yanı sıra günlük çalışma hayatı ve yönetim uygulamalarında da geçerlidir (Sisson & Storey, 2000).

Bu nedenle, bireyler kararlarda sadece olumlu sonuçlar değil, aynı zamanda adil prosedürler de beklerler. Tyler ve Lind (1992)'e göre, işlemsel adalet algısını etkileyen üç ana etken güven, tarafsızlık ve itibardır:

1. Güven (Trust): Karar verme sürecinde açık fikirli ve adil olmak, ayrıca davranışların ve fikirlerin uyumlu olması gerekmektedir.
2. Tarafsızlık (Neutrality): Karar verme sürecinin objektif ve gerçeklere dayalı olması önemlidir.
3. İtibar (Dignity): Karar verme sürecinde bireylere saygılı, kibar ve haklarına saygılı bir şekilde davranılmalıdır.

Adalet algılarını etkileyen bağlamsal faktörleri araştıran Greenberg (2001)'e göre, bireylerin adalet değerlendirmeleri, ilişkilerin değişim halinde olduğu zamanlarda ortaya çıkar ve bireyler olumsuz sonuçlar aldığında adaletle ilgili endişeleri artar. Adalet kaygısı, özellikle güç dengesinin eşit olmadığı durumlarda daha belirgin hale gelmektedir. Kaynak kıtlığı, kişisel lehte olan adalet algılarını öne çıkarabilmektedir.

Prosedürel adaletle ilgili başka bir görüş, Leventhal (1976)'ın adalet yargı modelini temel alan bu teori, dağıtım davranışlarının genel bir modeli olarak sunulmuştur. Prosedürel adalet genellikle dağıtımcı kararlardan ziyade prosedürel kararlar üzerinde yoğunlaşmış ve bu nedenle proaktif bir süreç teorisi olarak işlenmiştir.

Bu sebeple, dağıtım tercihi teorisi, dağıtım prosedürlerine odaklanır ve insanların adaleti sağlamak amacıyla hangi prosedürleri tercih edeceğini belirlemeye çalışır. Teori, dağıtım prosedürlerinin adaletin sağlanmasına yönelik önemli hedeflere ulaşılmasına yardımcı olma derecesine bağlı olarak tercih edileceğini öne sürer. Özellikle, bireylerin belirli hedeflere ulaşmada prosedürlerin farklı yollarla aracı olabileceğini ve kişinin hedefine ulaşmasını sağlayacak prosedürün en çok tercih edilen prosedür olacağını iddia etmektedir (Greenberg, 1987).

Leventhal, Karuza ve Fry (1980), adaletin sağlanmasına katkıda bulunabilecek prosedürlerin sekiz ortak özelliğini tanımlamışlardır. Bunlar şunlardır:

1. Karar verme temsilcisi seçme fırsatı,
2. Tutarlı kuralların kullanılması,
3. Doğru bilgilerin ölçüt olarak alınması,
4. Karar verme gücünün yapısının açıklanması,
5. Önyargılara karşı koruma sağlanması,
6. Karşıt görüşlere duyarlılık,
7. Prosedürlerde esneklik,
8. Evrensel ahlaki ve etik standartlara uygun davranış.

Ayrıca, Leventhal, Karuza ve Fry (1980), bireylerin bir prosedürün adil olup olmadığına karar verirken kullanabilecekleri altı kriteri belirlemişlerdir:

1. Tutarlılık: Standartların zaman içinde ve kişiler arasında aynı şekilde uygulanması,
2. Tarafsızlık: Kişisel çıkarlar ve önyargıların en aza indirgenmesi,
3. Doğruluk: Doğrulanmış bilgi ve mantıklı argümanların temel alınması,
4. Düzeltilebilirlik: Kararların yeniden değerlendirilmesine ve düzeltilmesine imkân verilmesi,
5. Temsilcilik: Kararın etkileyeceği herkesin görüşlerinin dikkate alınması,
6. Etiklik: Evrensel etik ilkelerin gözetilmesi.

Prosedürel adaletin, örgütsel bağlılık ve örgütsel güven gibi üst düzey yönetim ve tüm örgüte verilen tepkilerin daha iyi bir tahmincisi olduğu bulunmuştur, bu da onu dağıtımsal adalet ile karşılaştırıldığında özellikle önemli kılmaktadır (Konovsky vd., 1987). Ancak, örgüt

içinde prosedürlerin adil uygulanmasının, bireylerin kendilerine adil davranıldığı algısında olmaları için yeterli olmadığı tespit edilmiştir (Greenberg, 1990). Bu nedenle Bies ve Moag (1986), insanların sadece sonuçların ve prosedürlerin adaleti ile ilgilenmediklerini, aynı zamanda bu süreçler uygulanırken kendilerine nasıl davranıldığına da önem verdiklerini vurgulamışlardır.

1.3.3. Etkileşimsel Adalet

İşlemsel adalet ve dağıtımsal adaletin incelenmesi sırasında, etkileşimsel adalet kavramı örgütsel uygulamalar, örgüt üyelerinin tutumları ve işgörenler ile yöneticiler arasındaki iletişim bağlamında araştırma konusu haline gelmiştir. Etkileşimsel adalet, örgüt içinde işgörenlerin değerli hissettirilmesi, onlara empatiyle yaklaşılması ve etkili iletişim süreçlerinde nezaket gösterilmesi ile ilgilidir (Tutar, 2016).

Etkileşimsel adalet, sosyal ve iletişim kurallarına dayanan bir adalet türü olarak, bireylerin birbirlerine nasıl davrandıklarını kapsar. Bu adalet türü, örgüt içindeki kuralların uygulanması sırasında etkili iletişim ve kuralların gücünü, değerini ve beklentilerini işgörelere aktarmayı içerirken; etkileşimsel adalet, örgütsel işlemlerin yürürlüğe girmesi sırasında adalete odaklanır ve örgütsel adaletin sosyal boyutunu temsil etmektedir (Hoang vd., 2022).

Canbaz (2021), etkileşimsel adaletin işgörenler arasındaki etkili etkileşimin doğasına bağlı olduğunu ve uyulması gereken kuralları örgütün belirlerken, etkileşimsel adaletin deneyimli işgörenler tarafından yönlendirildiğini vurgulamaktadır. Ayrıca, eğitim kurumlarında resmî süreçlerin kabul edilmesi ve uygulanmasında karar verme yetkisine sahip kişilerin sergilediği adaleti ifade etmektedir.

Bu bağlamda Yürür (2008), uygulama sürecindeki etkileşimin kalitesini etkileşimsel adalet olarak tanımlar. Etkileşimsel adaleti tanımlayan Bies ve Moag (1986) ise kişilerarası etkileşimin adillğine ilişkin dört kural belirlemiştir (Çolak & Erdost, 2004). Bunlar:

- Doğru sözlülük: İletişim sürecinde karar alma sürecini uygularken yetkin bireylerin şeffaf ve aldatmacadan kaçınması,
- Açıklama: Karar verirken süreç ve sonuçlar hakkında gerekli açıklamaların yapılması,
- Saygı: Yetkin kişilerin diğer bireylere karşı samimi ve saygılı olması,
- Uygunluk: Önyargıdan kaçınılması ve uygun soruların sorulması.

Algılanan adaletsizlikler, örgüt içinde stres kaynağı olabilir ve etkileşimsel adaletin yokluğu, olumsuz durumlarla yüzleşmenin psikolojik etkileri nedeniyle tepkilere yol açabilir (Hussain & Shahzad, 2022).

Ambrose ve Schminke (2003), örgütlerdeki kişilerarası etkileşimin önemi ve adaletin kişilerarası boyutlarının uygunluğu ile ilgili olarak, bireylerin mekanik örgütlerden ziyade organik örgütlerde etkileşimsel adalet kaygılarına daha fazla odaklanmaları gerektiğini belirtmiştir. Örgütsel adalet, örgüt kültürünün yaratılmasında önemli bir rol oynamaktadır (Akram vd., 2020).

Eğitim kurumlarındaki örgütsel adaletin sağlanması, örgüt içindeki tüm paydaşlara adil ve eşit bir şekilde sunulan örgütsel adaletin alt boyutları açısından büyük önem taşır. Bu bağlamda, eğitim liderlerinin dağıtımsal adalet boyutunda tüm işgörenlere eşit davranması, işgörenlerin kendilerini kuruma ait hissetmelerini sağlar. Ayrıca, saygılı, nezaketli ve şeffaf bir tutum sergileyen eğitim liderleri, işgörenlerle etkili iletişim kurarlar. Tüm işgörenlerin fikirlerinin alındığı ve karar alma süreçlerine etkin bir katılımın sağlandığı, taltif ve diğer ödüllerin örgüt üyelerinin katılımıyla verilmesi, süreçlerin doğru sonuçlanmasını kolaylaştırmaktadır (Selvitopu & Şahin, 2013).

Rahmawati ve Priyono (2022), yaptıkları araştırmada, örgütsel adalet algısının performans üzerinde önemli bir etkisi olduğunu göstermiştir. Etkin, etkili ve açık süreçler, kurumların örgütsel adaletin tüm boyutlarıyla lehine sonuçlanmasını sağlamaktadır.

1.4. Örgütsel Adalet ile İlgili Teorik Kuramlar ve Sınıflandırılması

1.4.1. Reaktif-İçerik Kuramları

Reaktif içerik teorileri, adaletsiz muamele ve durumlara karşı bireylerin tepkilerine odaklanan kavramsal yaklaşımlar olarak tanımlanır. Bu kategoride en bilinen adalet kavramsallaştırmaları Homans'ın (1961) Dağıtım Adaleti Teorisi, Adams'ın (1965) Eşitlik Teorisi, Walster ve diğerlerinin (1973) Eşitlik Teorisinin versiyonları ve Crosby'nin (1976) Göreceli Yoksunluk Kuramı olarak sıralanabilmektedir (Greenberg, 1987). Bu teoriler, bazı farklılıklara rağmen, bireylerin adaletsiz durumlara belirli olumsuz duygularla tepki vererek yaşanan eşitsizliği gidermeye çalıştıklarını ortak olarak ifade eder. Bu ortak özellik, bu teorileri reaktif içerik teorileri kapsamına alır ve bireylerin adaletsiz ödül ve kaynak dağıtımına nasıl tepki vereceklerine odaklanırlar (Greenberg, 1987).

Adil olmayan bir durum algılayan bireyler, performans seviyelerini değiştirerek veya elde edilen sonuçları haklı çıkarmaya çalışarak davranışsal veya bilişsel olarak tepki

verebilirler. Adams'ın (1965) Eşitlik Teorisi, organizasyonel ortamlarda adaletle ilgili araştırmalara ilham veren bir yaklaşım olarak, fazla ücret alan çalışanların "suçlu", düşük ücret alanların ise "kızgın" hissetmelerini öngörmektedir (Greenberg, 1987).

1.4.2. Proaktif-İçerik Teorileri

Reaktif içerik teorileri, çalışanların adaletsiz kaynak dağıtımlarına nasıl tepki verdiklerine odaklanırken, proaktif içerik teorileri ise çalışanların adaletli sonuçların yaratılması ve sağlanması için gösterdikleri çabaları merkeze alır. Bu teoriler, özellikle 1960'ların sonları ve 1970'lerin başlarında laboratuvar çalışmaları yapan Leventhal (1976, 1980) tarafından geliştirilmiştir.

1.4.3. Proaktif-Süreç Kuramları

Süreç teorileri, karar verme süreçlerinin adillğine odaklanır ve içerik teorilerinden önemli ölçüde farklı görünse de özellikle hukuktan esinlenen farklı bir entelektüel geleneğe dayanır. Hukuk araştırmacıları, yargı kararlarının kabul edilmesinde uygulanan prosedürlerin toplumsal kabul üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu genellikle kabul ederler (Greenberg, 1987).

1.5. Örgütlerde Adalet Kavramının Önemi

Birçok bilim insanı, adaletin insanlar için neden önemli olduğunu araştırmıştır. Çalışanların, örgüte bağlı, sadık ve samimi oldukları takdirde verimli çalışabilecekleri ve bu durumun ancak örgütsel faktörlerden memnuniyetle mümkün olabileceği belirtilmektedir. Yüksek memnuniyet düzeyine sahip bir çalışanın, kuruluşa daha iyi katkı sağlayabileceği, insanların sosyal varlıklar olarak kabul ve takdir edilmek istedikleri ve güçlü karar vericiler tarafından sömürülme korkularını ifade edilmektedir (Yadav & Yadav, 2016: 18).

Henle (2005) ve Stecher ve Rosse (2005) yaptıkları araştırmalarda, ayrımcılığın çalışanların kararlılığını olumsuz etkilediğini, kişilerarası sapmaya ve iş gücü azalmasına yol açtığını bulmuşlardır. Prosedürel ve dağıtımsal adalet, organizasyonel destekle yönetildiğinde çalışanların örgüte bağlılığını artırır ve organizasyonda kalma niyetini güçlendirmektedir. Örgütsel adaletin, çalışanların kişilerarası ilişkiler yoluyla sömürülme korkularını ve adil muamele ile bu korkuların üstesinden gelinmesini desteklediği görülmüştür (Kittikunchotiwt, 2017: 119).

Örgütsel düzeyde adalet, yönetimin meşruiyetini sağlamaktadır; olumsuz iş davranışlarını azaltmakta, otoriteye olan güveni artırmakta, sömürü korkusunu azaltmakta ve

iş birliğini teşvik etmektedir. Örgütsel adalet, çalışanların memnuniyetini ve çalışma gruplarına karşı olumlu tutumlarını artırarak motivasyon kaynağı olur ve örgütsel moralin yükselmesine katkıda bulunmaktadır (Srivastava, 2015).

1.6. Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Adalet Kavramı

Örgütsel adalet, işyerinde adalet ve eşitliği ifade eder. Turizm endüstrisi bağlamında örgütsel adalet, çalışanların memnuniyetini ve performansını artırmada çok önemli bir rol oynamaktadır. Turizm sektöründe örgütsel adaletin boyutları; dağıtım adaleti, prosedür adaleti, kişilerarası adalet ve bilgi adaletinden oluşmaktadır. Bu boyutlar birinci bölümde detaylı açıklanmıştır. Kısaca boyutlara değinilirse; dağıtım adaleti sonuçların ve ödüllerin adaletini, prosedür adaleti prosedürlerin ve karar verme süreçlerinin adaletini, kişilerarası adalet kişilerarası muamele ve etkileşimlerin adaletini ve bilgi adaleti bilgi paylaşımı ve iletişimin adaletini ifade etmektedir (Kutanis & Mesci, 2010).

Örgütsel adalet, konaklama sektöründe çalışan memnuniyeti ve performansı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Araştırmalar, daha yüksek düzeydeki örgütsel adaletin çalışanların refahının artmasına yol açtığını göstermiştir. Spesifik olarak, bilgi adaletinin turizm sektöründe çalışanların refahı üzerinde en güçlü etkiye sahip olduğu, bunu prosedür adaleti, kişilerarası adalet ve dağıtım adaletinin takip ettiği bulunmuştur (Hoang vd., 2022).

Örgütsel adalet, konaklama sektörü için çok önemlidir. Araştırmalar, çalışanların örgütsel adalet algılarının, işyerindeki davranış ve tutumlarını çeşitli yönleriyle önemli ölçüde etkilediğini göstermiştir. Örneğin, araştırmalar örgütsel adaletin çalışanların motivasyonu, işten ayrılma niyeti, işe yabancılaşma ve iş tatmini üzerindeki etkisini araştırmıştır (Uysal & Tayfun, 2019; Akın & Aksoy, 2020; Tekeli & Buyruk, 2018; López-Cabarcos vd., 2014). Ek olarak, örgütsel adaletin örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki aracılık rolü araştırılmış, çalışanların örgüte bağlılığını şekillendirmede adalet ve eşitliğin önemi vurgulanmıştır. Ayrıca örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki etkileşim incelenerek konaklama endüstrisinde bu faktörlerin birbiriyle bağlantılı olduğu vurgulanmıştır. Ayrıca kültürel değerlerin çalışanların örgütsel adalet algıları üzerindeki etkisi araştırılarak kültürel boyutlar ile adalet algıları arasındaki ilişkiye ışık tutulmuştur. Ek olarak, çalışanların örgütsel adalet algılarını etkilemede otantik liderliğin rolü araştırılarak, konaklama işletmeleri bağlamında liderlik stillerinin adalet algıları üzerindeki potansiyel etkisine ışık tutulmuştur (Tarkan & Tepeci, 2006).

Sonuç olarak turizm işletmeleri örgütsel adaleti teşvik etmek için çeşitli stratejiler uygulayabilirler. Bu stratejiler, çalışma grubu etkileşimlerini teşvik etmeyi, bir danışma süreci oluşturmayı, bir ekip kültürü oluşturmayı ve sosyal destek sağlamayı içerir. Bu stratejileri uygulayarak kuruluşlar örgütsel adalet düzeylerini artırabilir ve turizm sektöründe çalışanların refahını artırabileceği düşünülmektedir (Huong vd., 2016).

1.7. Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Adaletle İlgili Alan Yazın

Bu başlıkta konuya ilişki daha önce gerçekleştirilmiş olan çalışmalar özetlenmiştir. Kazan (2023) çalışmasında, liderler ile üyeler arasında oluşan etkileşimlerin, işgörenlerin örgütsel adalet algısında değişiklikleri ortaya koymayı amaçlamıştır. Bu bağlamda, çalışmayı detaylı bir şekilde analiz etmek amacıyla bir saha çalışması yapılmıştır. Çalışma kapsamında, Antalya'daki çeşitli turistik destinasyonlarda görev alan çalışanları incelenmiştir. Özellikle; Kadriye, Belek, Kundu, Side Kemer, Manavgat ve Antalya merkezindeki beş yıldızlı otellerde işgörenler araştırmanın örneklemini oluşturmuştur. Veri toplama süreci, lider-üye etkileşimi, örgütsel adalet algısı ve demografik bilgileri içeren anketler aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. İlk olarak, 132 kişinin katılımıyla bir pilot çalışma yürütülerek anketlerin güvenilirliği test edilmiştir. Sonraki aşamada, uygunlukları onaylanan ölçeklerle, kolayda örnekleme tekniği kullanılarak toplam 552 yanıtın bulunduğu bir veri seti toplanmıştır. Araştırma sonuçlarının güvenilir ve geçerli olduğunu kanıtlamak için güvenirlik ve geçerlilik analizleri yapılmıştır. Ayrıca, hipotezlerin istatistiksel olarak test edilmesi için korelasyon ve regresyon analizleri uygulanmıştır. Yapılan analizler, turizm sektöründe çalışanların, örgütsel adalet algıları üzerinde lider-üye etkileşiminin belirgin bir etkiye sahip olduğunu ve bu iki değişken arasındaki ilişkinin kayda değer seviyelerde olduğunu ortaya koymuştur.

Tekeli (2016) araştırmasında, otel çalışanlarının örgütsel adaletin dağıtım adaleti boyutuyla ilgili verdiği yanıtlar incelendiğinde, ortalama değerlerin orta seviyenin biraz altında olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, örgütsel adaletin farklı boyutları arasında, en düşük katılım oranına sahip olanın dağıtım adaleti olduğu gözlenmiştir. Bu çerçevede, çalışma saatlerinin adillliği (ortalama= 2,70), alınan ücretin adaletli olup olmadığı (ortalama= 2,45), otel içindeki iş yükünün adil bir şekilde paylaştırılması (ortalama= 2,58), iş yerinde sağlanan maddi ve manevi ödüllerin adaletliliği (ortalama= 2,64) ve yöneticilerin sorumlulukları adil bir şekilde dağıtıp dağıtmadığı (ortalama= 2,67) gibi konularda çalışanların düşük katılım gösterdiği, yani çalışanların algılarına göre adaletsizlik hissettiği anlaşılmaktadır.

Keleş'in (2014) yürüttüğü çalışmanın temel amacı, otel çalışanlarının örgütsel adalet algılarının onların duygusal emek üzerindeki etkisini ortaya koymaktır. Bu amaç

doğrultusunda, Antalya'daki beş yıldızlı otellerde çalışan 1280 kişiye rastgele seçme yöntemiyle anket yapılmış ve veriler toplanmıştır. Çalışanların dağıtım adaleti hakkındaki düşüncelerine bakıldığında, genel memnuniyet seviyelerinin düşük olduğu görülmektedir. Çoğunlukla, ifadelerde orta seviyenin altında bir katılım olduğu, ancak işle ilgili sorumluluklar ve kazanımların adaletliği konusunda biraz daha yüksek bir memnuniyet olduğu belirlenmiştir. Öte yandan, ücret adaleti, çalışanların en az memnun olduğu konu olarak öne çıkmaktadır. Prosedür adaletine gelince, çalışanların bu konudaki görüşleri dağıtım adaletine benzer bir memnuniyet düzeyi göstermektedir. Prosedür adaletinde de orta seviye bir katılım belirlenmiş, bu da çalışanların bu boyuttan da memnun olmadıklarını gösterir. Yöneticilerin kararları çalışanlara açıklama konusunda olumlu görüşler belirginleşirken, karar alma sürecine çalışanların katılımının istenmesi en az memnuniyet veren alan olarak kaydedilmiştir. Etkileşim adaleti açısından, dağıtım ve prosedür adaletiyle karşılaştırıldığında çalışanların daha olumlu tepkiler verdiği görülse de boyutla ilgili ortalama ifadelerin hala orta seviyede olduğu anlaşılmaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYON

2.1. Motivasyon Kavramı

Motivasyon konusundaki araştırmalar, öğrencilerin akademik başarıları ve motivasyonları arasındaki ilişkiyi veya motivasyonun nasıl oluştuğunu ve hangi faktörlerin etkili olduğunu incelemiştir (Pintrich, 2003). Schunk (2009) motivasyonun, bireylerin davranışlarının altında yatan sebepleri anlamak için önemli olduğunu belirtmiş ve bu kavramın öğrenme sürecinin her aşamasına etkisi olduğunu vurgulamıştır (Kıran, 2019).

Motivasyon, insan davranışlarının ve düşüncelerinin oluşum sürecini ve yapısını açıklar. Bazı öğrencilerin zor görevler karşısında neden pes etmedikleri, diğerlerinin ise en ufak zorlukta neden vazgeçtikleri bu kavramın ilgi alanına girer (Graham & Bryant, 2010). Çetinkaya (2018) ise motivasyonun davranışın devamlılığı için anahtar olduğunu, öğrencilerin ders çalışma motivasyonunun öğretmen tutumları gibi çeşitli faktörlerle ilişkili olduğunu belirtmiştir.

Motivasyon, Latince “hareket etmek” anlamına gelen “movere” kelimesinden türetilmiş olup, İngilizce “motive”, Almanca “motiv” ve Türkçe “güdü” kelimeleri ile ifade edilir. Bu kavram, fiziksel itme ve düşünme süreçleri, kültürel çekme arasındaki etkileşim olarak tanımlanmaktadır (Aktaş vd., 2015). Motivasyon, bireyin içsel isteklerinden ve dış faktörlerin etkileşiminden kaynaklanır. Yurt ve Bozer (2015) motivasyonu, bireyin isteklerini, arzularını, gereksinimlerini, dürtülerini ve ilgilerini içeren, davranışın ortaya çıkmasını, yönlendirilmesini ve devamını sağlayan içsel bir durum olarak tanımlamıştır. Akbaba (2006) motivasyonu, insanı davranışa yönlendiren, davranışın şiddetini ve enerji düzeyini belirleyen, davranışlara yön veren ve devamını sağlayan iç ve dış faktörlerin etkileşimi olarak açıklamıştır. Traş (2017) ise, motivasyonu, bilinçli veya bilinçsiz davranışı ortaya çıkaran ve sürekliliğini sağlayan herhangi bir gücün gizli nedenleri olarak tanımlamıştır.

Motivasyon, hem hedefe ulaşma olasılığını yansıtan beklenti bileşeni hem de hedefin ne kadar arzu edildiğini gösteren değer bileşeni ile tanımlanır. Beklenti çalışmaları yetenek inançlarına (“Bunu yapabilir miyim?”) odaklanırken, değerlerin incelenmesi tercihlere ve arzulara yöneliktir (“Bunu gerçekten istiyor muyum?”). “Yapabilirlik” ve “isteklilik” kavramları, motivasyon teorisinde ve araştırmalarında önemli olan yetenek ve çaba arasındaki ayrıma karşılık gelmektedir. Bireyin istek ve ihtiyaçlarını anlayıp, uygun ortamı sağlamak motivasyon açısından önemlidir (Tutar, 2018).

Motivasyonun üç boyutu vardır ve bunlar: yön, şiddet ve süredir. Örneğin, arkadaşları sinemaya giderken bir öğrencinin evde kalarak kitap okuması motivasyonun yönünü; sınav olmamasına rağmen yaz mevsiminde ders çalışan öğrencinin davranışı motivasyonun şiddetini; düşük not almasına rağmen ders çalışmayı sürdüren öğrencinin davranışı ise motivasyonun süresini gösterir. İhtiyaçlar karşılandıkça motivasyonun şiddeti azalır. Bu durum biyolojik ihtiyaçlar için geçerlidir, ancak psikolojik ihtiyaçlar için tam tersi geçerlidir; sevilme ve güven duyma gibi ihtiyaçlar, ne kadar karşılanırsa da azalmaz (Özeren, 2022). İnsanlar hayat boyu değişen ve gelişen çeşitli ihtiyaçlar edinir ve bu ihtiyaçlar sonucu çeşitli uyarılmalar yaşarlar. Tüm biyolojik ihtiyaçlar karşılanırsa bile uyarılma ihtiyacı hissedilir. Fazla uyarılma stres yaratabileceğinden, azaltma yolları aranır (Özeren, 2022).

Optimal uyarılma seviyesi, düşük ya da yüksek uyarılmanın yerine orta düzeydeki uyarılmalıdır. Bu orta düzey uyarılma, performansın en iyi seviyeye çıkarılabilmesi için önemlidir ve Yerkes-Dodson yasası olarak adlandırılan psikolojik ilke, en iyi performansın orta düzey uyarılda gerçekleşeceğini savunur (King, 2021). Motive edilmiş ve motive edilmemiş davranışlar arasındaki temel farklar, organizmanın hareket halinde olup olmaması ve enerji düzeyindeki değişikliklerdir. Bir birey motive olduğunda, ilgilendiği konuya daha yoğun bir ilgi gösterir ve bu, motive edilmiş davranışın seçici doğasını yansıtır. Ayrıca, motive edilmiş birey, motive edilmiş davranış sayesinde enerji kazanır ve aktivitesini artırır. Bu enerji, motive edilmiş davranışın daha fazla enerji tüketmesine neden olur ve bu yüzden motive edilmiş davranış, motive edilmemiş davranışa göre daha yorucu olabilir. Motive edilmiş davranışlar belirli bir yöne odaklanır ve güdüler, davranışı hedefe yönlendirir, böylece davranışın amacına ulaşmasını sağlar. Motive edilmiş davranışlar karardır ve zorluklarla karşılaşıldığında vazgeçmeme, sonuca ulaşmada ısrar etme özelliklerine sahiptir (Traş, 2017).

Motivasyon, çalışanların başarıları üzerinde etkili olur. Pekiştireçlerin olmadığı durumlarda, motivasyonun temel kaynaklarından biri, içsel psikososyal ihtiyaçlardan biri olan başarı ihtiyacıdır (Özgüngör, 2021). Pintrich (2003), çalışanların başarılı olacaklarına olan inançlarının motivasyonlarını artırdığını belirtir. En güçlü güdülerden biri başarı güdüsüdür. Başarıyı deneyimleyen tekrar başarıya ulaşmak için çaba gösterir. Bu nedenle, başarısız yaklaşımlar ve onları başarıya ulaştırma yolu önemlidir. Çalışanların işlerine olan ilgisini ve motivasyonunu artırmak için basit adımlarla uygulanabilecek görevler verilmesi uygun olacaktır. Başarı motivasyonu, yetenekle ilgili inançlar etrafında odaklanan beklenti ve arzu ve tercihlerle ilgili olan değerler tarafından etkilenir. Değerler, düşünceleri, duyguları ve

davranışları yönlendirdiğinden, motivasyonel açıdan önem taşır (Graham & Bryant, 2010: 756).

2.2. Motivasyon ve Önemi

İnsanlar hayatları boyunca farklı ihtiyaçlar yaşarlar ve bu ihtiyaçlar motivasyon sürecinin başlamasına sebep olur. Motivasyon süreci, bir bireyin gereksinimleriyle başlar ve bu süreci tetikleyen kişi kendisidir. Birey bir ihtiyaç hissettiğinde, bu ihtiyacı karşılamak için belirli davranışlar ve eylemler gerçekleştirir (Selen, 2009).

Motivasyon, insanın ihtiyaçları doğrultusunda harekete geçmesini sağlayan içsel bir kuvvettir. Motivasyon, bir kişiyi harekete geçiren, hareketin gücünü ve derecesini belirleyen, hareketin devamını sağlayan içsel ve dışsal faktörlerden oluşur. Motivasyon; bireyin beklentileri, ihtiyaçları ve işlere ilişkin geri bildirimleri kapsar. Motivasyon sürecini anlamak için, bireyleri ihtiyaçlarına ya da hedeflerine doğru iten güçlerin nedenlerinin anlaşılması gerekir. Motivasyon, arzu, ilgi, talep, gereksinim ve dürtüleri içermektedir (Güney, 2012).

Motivasyon düzeyi yüksek olan bir bireyin davranışlarında kararlılık ve süreklilik görülür. Böyle bir birey, başladığı işe dikkat ve ilgisini sürdürür, hedeflerini gerçekleştirmek için zamanını bu konuya ayırır, istekli olur, eyleme geçer ve zorluklar karşısında ısrarlı davranışlar sergilemektedir (Brunstein & Heckhausen, 2018). Motivasyon, doğuştan gelen merak duygusuyla dünyayı anlamlandırma ve keşfetme arzusu olarak tanımlanır. Çalışanlar çevreleriyle etkileşim sonucu öğrenir ve bilgi edinirler. Jozsa ve Morgan (2015) motivasyonu, çalışanların adaptasyon ve yeteneklerine katkıda bulunan, öğrenme ve problem çözme çabalarını tetikleyen ve ilerlemelerine yardımcı olan bir süreç olarak tanımlamaktadırlar.

Yüksek motivasyon düzeyine sahip çalışanlar, aldıkları kararların sorumluluğunu alabilir, duygularını ve davranışlarını düzenleyebilir, bağımsız kararlar alabilir, konsantre olabilir, problemleri çözebilir, öğrenmeye açık olabilir, zor durumlar karşısında sabır ve azim gösterebilir. Düşük motivasyon düzeyine sahip çalışanlar ise öğrenme faaliyetlerine odaklanmakta zorlanabilmektedir (Dağlı, 2022).

Motivasyon, bireylerin eğitim sürecinde istekli olarak yer almalarında önemli bir faktördür. Eğitim sürecindeki amaçlara yönelik davranışlar, içsel, dışsal ya da her iki tür motivasyonun birleşimiyle teşvik edilebilir. Bireylerin davranışlarında çeşitli motivasyon kaynaklarının gözlemlenmesi mümkündür (Covington & Müeller, 2001).

2.3. Motivasyona Yönelik Kuramsal Yaklaşımlar

2.3.1. İçerik Teorileri (Kapsam Teorileri)

Motivasyon konusundaki içerik teorileri bireylerin neler tarafından motive edildiğini incelerken, süreç teorileri bireylerin nasıl motive edildiği ile ilgilenir. İçerik teorileri motivasyonu içsel faktörlerle açıklarken, süreç teorileri dışsal faktörleri temel alır ve her iki yaklaşımın farklılığı, takip edilen mantığa dayanır (Ateş & İhtiyaroğlu, 2019). Bu teorilere aşağıda değinilmiştir;

- **İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi (Maslow):** Abraham Maslow'un teorisine göre, insanların motivasyonu beş temel ihtiyaç seviyesine dayanır: fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik, sevgi/aidiyet, saygı ve kendini gerçekleştirme. Bir seviyenin tatmini, bir sonraki seviyeye geçiş için motivasyon sağlar (Kula & Çakar, 2015).
- **Çift Faktör Teorisi (Herzberg):** Frederick Herzberg'in teorisi, iş tatminini iki kategoriye ayırır: motivasyon ve hijyen faktörleri. Motivasyon faktörleri iş tatmini sağlarken, hijyen faktörleri iş tatmini sağlamaz. Motivasyon faktörleri işi tatmin edici kılar (Kaya vd., 2013).
- **Başarı Teorisi (McClelland):** David McClelland, insanları başarı, aidiyet ve güç olmak üzere üç temel ihtiyaç türüne göre sınıflandırır. Bu teoriye göre, bu ihtiyaçları taşıyan bireyler farklı şekillerde motive olurlar (Önen & Kanayran, 2015).
- **ERG Teorisi (Alderfer):** Clayton Alderfer, ihtiyaçları Varoluş, İlişki ve Büyüme olmak üzere üç ana gruba ayırır. Bu teori, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi modeline benzer ancak daha esnek bir yapıdadır (Çoban & Özdemir, 2020).

2.3.2. Süreç Teorileri

Süreç teorileri, beklenti, amaç, eşitlik ve sosyal öğrenme ilkeleriyle bir düzen içinde olduğu görülmüştür. Bu teoriler, motivasyon ve temel ihtiyaçları etkileyen zihinsel süreçleri, insanların algıları ve bu algıların nasıl yorumlandığı üzerine odaklanır. İnsanların, ihtiyaç duydukları araçlara hâkim olmalarının motivasyonlarını artıracakı düşünülür (Başaran, 2019: 8). Bu teoriler;

- **Davranış Şartlandırma (Sonuçsal-Edimsel) Teorisi:** Bu teori, davranışların sonuçlarına odaklanır ve insanların ödüllerle motive edildiğini, davranışlarını bu ödüllerle ilişkilendirdiklerini savunur (Staddon, 2021).

- Beklenti Teorisi (Vroom): Victor Vroom'un beklenti teorisi, bireylerin davranışlarını bekledikleri sonuçlara göre belirlediğini öne sürer. İnsanlar, bir davranışın istenilen sonuçları getireceğine inandıklarında o davranışı gösterirler (Vroom vd., 2015).
- Eşitlik Teorisi (Adams): Stacy Adams'ın eşitlik teorisi, insanların kendi çabalarını ve aldıkları ödülleri başkalarıyla karşılaştırmalarına dayanır. Eşitsizlik algısı motivasyonu etkileyebilir (Kılıç, 2016).
- Amaç Teorisi (Locke): Edwin Locke'un amaç teorisi, bireylerin belirledikleri hedeflerin motivasyon üzerinde etkili olduğunu savunur. Ulaşılabilir ve yüksek hedeflerin belirlenmesi, motivasyonu artırabilir (Arslan, 2013).

Bu teoriler, insanların motivasyonunu anlamak ve yönetmek için farklı bakış açıları sunar. İçerik teorileri motivasyonun temel nedenlerini ve insan ihtiyaçlarını vurgularken, süreç teorileri motivasyonun nasıl oluştuğunu ve yönlendirildiğini inceler. İş yerinde etkili motivasyon stratejileri geliştirmek için bu teorilerin birleştirilmesi ve uygulanması yaygın bir yaklaşımdır (Robbins & Langton, 2005).

2.4. İçsel ve Dışsal Motivasyon

2.4.1. İçsel Motivasyon

İçsel motivasyon, bireylerin kendi içlerinden gelen sebeplerle harekete geçme arzusunu tanımlar. Bu motivasyon türü, bireysel ilgi, zevk alma, başarıdan duyulan memnuniyet ve iç değerler gibi içsel ödüllerle ilişkilidir. İçsel motivasyon, bireyleri kendi amaçlarına, hedeflerine ve tutkularına yönelik olarak harekete geçmeye teşvik eder. Bir kişinin resim yapmayı sevdiği ve bu aktiviteyi sadece kendi zevki için gerçekleştirdiği durum, içsel motivasyonun bir örneğidir. İçsel motivasyon, genellikle uzun süreli ve kalıcı bir etkiye sahiptir ve bir etkinliği dışsal sonuçlar yerine kişisel tatmin için yapma eğilimi olarak tanımlanır. İçsel olarak motive olan bir kişi, dışsal yönlendirmeler, baskılar veya ödüllerden ziyade, etkinliğin sunduğu eğlence veya meydan okumalar nedeniyle harekete geçer. İçsel motivasyon kavramı, hayvan davranışları üzerine yapılan deneysel çalışmalarda ilk kez kabul edilmiş olup, pek çok organizmanın ödül ya da pekiştirme olmaksızın keşif, oyun ve merakla hareket ettiği gözlemlenmiştir (White, 1959).

Bu spontan davranışlar, organizmaya açık bir uyum sağlama faydası sunsa da yetenekleri kullanma ve genişletmeyle ilişkili pozitif deneyimler için gerçekleştirildiği anlaşılmıştır (Ryan & Deci, 2000). İçsel motivasyon, insanlar için motivasyonun tek formu olmamakla birlikte, yaygın ve önemli bir biçimi olarak kabul edilir. Doğumdan itibaren

insanlar, en sağlıklı olduklarında aktif, meraklı, keşfetmeye hevesli ve oyun oynamaya istekli varlıklardır ve öğrenmeye hazır bir şekilde, dışsal teşviklere ihtiyaç duymazlar. Bu doğal motivasyon eğilimi, bireyin içsel ilgi alanlarına odaklanarak bilgi ve becerilerini geliştirmesi için kritik bir unsur olup, yaratıcılık ve beceri uygulamalarını içeren eğilimler sadece çocuklukla sınırlı kalmayıp, insan doğasının önemli bir parçasıdır ve hayatın farklı evrelerinde performans, devamlılık ve refahı etkilemektedir (Sever, 2017).

İçsel motivasyon, bir yandan bireylerin kişisel özellikleri olarak var olurken, diğer yandan bireyler ve etkinlikler arasındaki ilişkide ortaya çıkar. İnsanlar, bazı etkinlikler için içsel olarak motive olurken, diğerleri için bu durum geçerli olmayabilir. Herkes her görev için içsel olarak motive olmaz çünkü içsel motivasyon, bir kişi ile bir görev arasındaki özel bağlamda var olur. Bu nedenle, bazı yazarlar içsel motivasyonu görevin ilgi çekiciliğine dayandırırken, diğerleri bu motivasyonu görev katılımından elde edilen tatminle ilişkilendirir. Bu farklı tanımların, 1940'lardan 1960'lara kadar deneysel psikolojide hâkim olan iki davranış teorisine karşı ortaya çıkan eleştirel bir tepki olarak geliştirildiği söylenebilektedir (Aslan & Doğan, 2020). Operant teori (Skinner, 1953) tüm davranışların ödüllere dayandığını iddia ederken, içsel olarak motive edilen etkinliklerde ödülün etkinlik içinde olduğunu belirtmiştir. Bu nedenle, araştırmacılar bir etkinliği ilginç kılan özellikleri incelemişlerdir. Diğer taraftan, öğrenme teorisi (Hull, 1943), tüm davranışların fizyolojik dürtüler tarafından motive edildiğini savunurken, içsel olarak motive edilen etkinliklerin içsel psikolojik ihtiyaçların tatmin edilmesiyle ilişkilendirildiğini belirtmiştir. Motivasyon, özellikle yetkinlik, özerklik ve ilişkililik gibi psikolojik ihtiyaçlara odaklanır ve ilginç aktivitelerde temel ihtiyaç tatminini içermektedir (Bilge & Sertel Berk, 2018).

Görev özellikleri ve potansiyel içsel ilgiye odaklanmanın pratik kullanımı önemlidir, çünkü bu durum motivasyon artışı için görev tasarımı veya seçimini iyileştirmeye yönlendirir. İçsel motivasyon çeşitli yollarla tanımlanmıştır ve yaygın olarak kullanılan iki ölçüm vardır. Temel deneysel araştırmalarda (Deci, 1971) içsel motivasyonun bir davranışsal ölçümü olan “serbest seçim” ölçümüne dayanılır. Bu ölçümde katılımcılar farklı koşullarda bir göreve maruz bırakılmaktadır ve sonrasında, hedef görevle ilgili daha fazla zaman geçirme seçimine sahip oldukları dönemde, dışsal bir neden olmaksızın göreve dönerlerse, bu, daha fazla içsel motivasyona sahip oldukları anlamına gelir. Bu ölçüm, içsel motivasyonun dinamiklerini deneysel olarak incelemenin temel yöntemidir (Beşikçi, 2016).

2.4.2. Dışsal Motivasyon

Dışsal motivasyon, bireylerin dışarıdan gelen ödüller veya cezalar tarafından harekete geçirildiği durumları kapsar. Bu motivasyon türü, parasal kazançlar, sosyal onay, terfi ya da ceza gibi faktörlerle ilişkilidir. Dışsal motivasyon genellikle, dışsal ödüllere veya tehditlere karşılık olarak bir hedefe ulaşma veya belirli bir sonucu elde etme amacıyla ortaya çıkar. Örneğin, bir çalışanın daha fazla maaş almak için çabalaması dışsal motivasyonun bir örneğidir. Dışsal motivasyon genellikle kısa vadeli sonuçlara odaklanır ve uzun süreli motivasyonu sürdürmek zor olabilmektedir (Legault, 2020). İçsel motivasyon önemli olsa da insanların gerçekleştirdiği birçok aktivite tamamen içsel olarak motive edilmiş değildir. İçsel motivasyon, bireylerin sosyal talepler ve roller tarafından gerektirilen içsel olmayan görevler için sorumluluk almasını sınırlar gibi görünmektedir. Dışsal motivasyon, bir etkinliğin ayrılabilir sonuçlara ulaşmak amacıyla gerçekleştirildiği durumlarda ilgili bir kavramdır. Bu, etkinliğin sadece keyif almak yerine araçsal bir değere sahip olduğu durumlarla karşılaştırılabilir. Özellikle, Self-Determination Theory (SDT) dışsal motivasyonun otonomi derecesinin büyük ölçüde değişebileceğini öne sürmektedir. İçselleştirme, bir değeri veya düzenlemeyi bireyin kendi içine alma süreci olarak tanımlanır, entegrasyon ise düzenlemenin birey tarafından tamamen benimsenerek kendi benliğinin bir parçası haline gelmesi sürecidir (Locke & Schattke, 2019).

Son olarak, en otonom dışsal motivasyon biçimi entegre düzenleme olarak tanımlanır. Entegrasyon, belirlenmiş düzenlemelerin kişiye özgü hale getirilmesi sürecidir. Bu süreçte, kişisel nedenler bir eylem için içselleştirilir ve kişinin diğer değerleri ve ihtiyaçları ile uyumlu hale getirilir. Bir kişi eylemin nedenlerini içselleştirdikçe ve kendine uygun hale getirdikçe, dışsal olarak motive edilen eylemler otonom hale gelir. Entegre motivasyon biçimleri, içsel motivasyonla paylaşılan birçok özelliği barındırır (Beşikçi, 2016).

2.5. Motivasyon Amaçları

2.5.1. Etkinlik Sağlama

Örgütsel etkinlik, bir örgütün belirlediği amaçlara ulaşma ve bu amaçları gerçekleştirme kapasitesi olarak tanımlanabilir. Bir örgüt, koyduğu hedeflere ne kadar erişebilirse, o kadar etkin olarak kabul edilir. Örgüt açısından etkinlik, işgücü ve malzeme gibi kaynakların amaçlara ne kadar uygun kullanıldığını gösteren bir ölçüttür. Bu, örgütsel hedeflere ulaşma ve bu hedefleri elde etme derecesi olarak da tanımlanabilir. Diğer bir bakış açısına göre, etkinlik, bir işletmenin üretim faktörleri veya üretimin kendisi için önceden

belirlenen bir programın ne derecede gerçekleştirildiğini ifade eder. Günümüzde rekabetin yoğun ve çekişmeli olduğu bir ortamda etkinlik, kritik bir faktördür (Köroğlu, 2011).

Bir işletmede verimlilik, büyüme, gelişme ve rekabet edebilme yeteneği, etkinliğin bir göstergesi olarak kabul edilirken, bu süreçte çalışan memnuniyeti ve sosyal sorumluluklar da ihmal edilemez öneme sahiptir. Bir faaliyetin etkili olabilmesi için istenen sonuca ulaşılması gereklidir. Örgüt, bu etkinliği sağlamak için ekipman kullanımı, insan gücü veya yenilikler gibi çeşitli araçlardan yararlanabilir. Etkinliğin sağlanmasında çalışanların motivasyonu, en önemli faktörlerden biri olarak düşünülebilir. Örgüt dışsal veya içsel kaynaklarını ne kadar etkili kullanırsa kullansın, motivasyonu düşük bir çalışan grubuna sahip olması, örgütün hedeflerine ulaşmasını zorlaştırabilir. Bu durum, genellikle başarısızlıkla sonuçlanır ve motivasyonun etkinlik açısından önemini vurgular (Güdük, 2015).

2.5.2. Verimlilik Sağlama

Günümüzde birçok sektörde üzerinde durulan önemli konulardan biri verimlilik meselesidir. Gelişmiş ülkelerde dikkat çeken bu konu, az gelişmiş ülkeler için daha da önemli bir hal almaktadır. Bunun sebebi, verimlilik süreçlerinin olumlu sonuçlarından sonra milli gelirden artışların yaşanması ve ülke standartlarının yükselmesinin temel şartları arasında yer almasıdır. Verimlilik, üretim sürecinde kullanılan girdiler ile üretim sonucunda ortaya çıkan çıktılar arasındaki ilişkiyi kapsar. Verimlilik, kaynakların israf edilmeden en etkili şekilde kullanılarak üretim yapılması olarak tanımlanabilir ve genellikle “çıkıtı/girdi” oranı olarak ifade edilir (Muogbo, 2013).

Çalışanlar için verimli bir iş yapmak, işten gelen arzu ve tatmin duygusu ile ilişkilidir. Bu duyguyu uyandırmak için çalışanlar çeşitli yöntemlerle motive edilir. Verimlilik, bireysel açıdan iki taraflı bir değere sahiptir. İlki, verimlilik artışı sonucunda ekstra ücret kazanma fikri, ikincisi ise verimlilik artışının işten alınan zevki artırmasıdır. Her iki faktör de kişinin motivasyonunu artıran unsurlardır. Motive olmayan çalışanlardan etkin çalışma, performans ve verimlilik beklemek zordur (Onay & Ergüden, 2011). Çalışanların yeteneklerine uygun işlerde çalışmamaları, tedirginlik ve başarısızlıklara yol açabilir. Yeteneklerine uygun olmayan işlerde çalışanlar, bedensel ve zihinsel gerginlik, yorgunluk gibi belirtiler sergileyebilirler. Liderler, çalışanları işleriyle uyumlu yeteneklere göre analiz edebilirse, çalışma ortamı daha uyumlu ve güvenli hale gelir, bu da çalışanların motivasyonunu artırır. Kurumlarda verimliliği artırmak için liderler, uygun düzeyde rekabeti destekler. Rekabet, işlerin hızını artırırken, çalışanları motive ederek daha fazla çalışma isteği yaratır (Yousaf vd., 2015).

Çalışanlar için rekabet, motivasyonu artıran bir araçtır. Rekabet sonrasında başarılı olan bireylerin prestij kazanma ve saygı görme ihtiyaçlarını tatmin etmeleri bu motivasyonun temel nedenidir. Düşük moral, motivasyon ve verimliliği olumsuz yönde etkiler; bir örgütte değer görmeyen veya örgüte ait olmadığını düşünen bir çalışan verimli olamaz. Çalışanlar üzerinde baskıcı bir denetim varsa ve yöneticilere danışmadan hareket edemiyorlarsa, bu durum çalışanların baskılı bir ortamda olduklarını hissetmelerine ve verimlilikte düşüşe yol açar (Yıldırım & Karataş, 2018).

2.5.3. Kalite Artışı Sağlama

Kalite, birden fazla boyutu ve unsuru içeren karmaşık bir kavramdır. Geleneksel yönetim anlayışında, tatmin ve motivasyon gibi faktörler, esas olarak üretim performansını artırmak amacıyla önemsenen unsurlardı. 1970'lerde General Motors'un Japon rakipleriyle rekabete girmesiyle, her düzeydeki çalışanın etkin katılımının zorunlu olduğu ve insan faktörüne daha önce hiç olmadığı kadar değer verilmesi gerektiği vurgulandı. Bu dönemde Toplam Kalite Yönetimi (TKY) kavramı doğmuştur (Ölmez & Önen, 2019). TKY, tüm organizasyon sürecinde sürekli gelişimi ve iyileşmeyi hedefleyen, çalışanların bağlılığını ve memnuniyetini artırmaya yönelik modern ve katılımcı bir yönetim anlayışıdır. Bu anlayış, kalite ve motivasyonun karşılıklı etkileşimi üzerine kuruludur. Çalışanların motivasyonunun sağlanması, kaliteyi ve TKY anlayışını güçlendirirken, TKY'nin gelişimi de kalitenin artmasına ve motivasyon düzeyinin yükselmesine katkıda bulunur. Motivasyon, bireyi harekete geçirir ve iş verimliliğini artırmak için kullanılır, aynı zamanda bilgi ve beceri gelişimini destekleyerek eğitime de katkı sağlar. TKY'nin çalışanları motive etmede sağladığı olumlu etkiler şunlardır (Yerdelen, 2014):

- Süreçlere ve temel nedenlere odaklanarak çatışmaların azalmasını sağlar.
- Yönetimin fark edemediği veya göz ardı ettiği, uzun süreli sorunların çözülmesine yetenek kazandırır.
- Standardizasyon kullanımı sayesinde tekrarlanan sorunlardan kaçınmayı mümkün kılar.
- Kişisel beceri ve kapasitelerin geliştirilmesine imkân tanır.
- Proje yönetimi ve toplantılar aracılığıyla çalışanların ekip becerilerini ve kapasitelerini iyileştirir.
- İçsel müşteri yaklaşımının benimsenmesi ve departmanlar arası engellerin kaldırılmasını sağlar.
- Gerektiğinde bireylere yetki verilmesini mümkün kılar.

2.5.4. Kârlılığı Artırma

Örgütlerin ana ekonomik hedefi genellikle kâr elde etmektir. Kâr, örgüt sahipleri, yöneticiler ve çalışanlar için birincil motivasyon kaynağıdır. Verimlilik, fiziksel miktarların oranını yansıtırken, karlılık belirli bir dönemde elde edilen kârın, o dönemde işletmede kullanılan sermayeye oranını ifade eder. Yüksek bir kar elde etmek için, satış hacmi veya satış tutarının artması gereklidir (Öğünç & Doğru, 2017). Satış tutarını artırmak için ya hizmet fiyatlarının yükseltilmesi gerekmektedir ya da satılan ürün/hizmet miktarının artırılması gerekir. Eğer bir işletme planlanan karlılık hedefine ulaşamazsa, yönetici iki önemli aracı devreye sokacaktır. İlk araç, çalışanların potansiyel güçlerini ortaya çıkarmak ve performanslarını teşvik ederek onları motive etmektir. Bir örgütün hedeflerine ulaşmasının temel yolu, çalışanların faaliyetleridir. Yöneticinin amacı, örgüt için katma değeri artıracak adımlar atmaktır. İkinci araç, teknolojik yeniliklerin takip edilmesi ve bu yolla karlılığın artırılmasıdır (Pintrich, 2003).

2.6. Konaklama İşletmelerinde Motivasyonun Önemi

Konaklama işletmelerinde motivasyon, çalışan performansını ve dolayısıyla müşteri memnuniyetini doğrudan etkileyen bir faktördür. Bu sektörde, hizmet kalitesi büyük ölçüde çalışanların motivasyonuna bağlıdır. Motive edilmiş çalışanlar, müşterilere karşı daha pozitif, yardımsever ve etkin bir tutum sergilerler. Bu da işletmenin genel imajını ve rekabet gücünü artırır. Motivasyonun önemi, özellikle hizmet sektöründe, bireysel performansla doğrudan ilişkilidir (Dimitriadou vd., 2023). Çalışanların iş tatmini, işe olan bağlılıkları ve motivasyonları, hizmet kalitesini doğrudan etkiler. Öte yandan, motivasyonun sağlanması, yalnızca mali teşviklerle sınırlı değildir. Çalışanların kişisel gelişimleri, kariyer hedefleri ve iş yerindeki sosyal ilişkileri de motivasyonları üzerinde büyük bir etkiye sahiptir. İşletmelerin bu faktörlere odaklanarak, çalışanlarına kapsamlı bir motivasyon stratejisi sunmaları gerekmektedir. Bu strateji, eğitim fırsatları, kariyer gelişimi, iş güvenliği, çalışma koşullarının iyileştirilmesi ve çalışanların sosyal ihtiyaçlarının karşılanması gibi çeşitli unsurları içermelidir (Orpia, 2022).

Konaklama işletmelerinde liderlik tarzı da motivasyon üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Etkili bir liderlik, çalışanların kendilerini değerli hissetmelerini, işlerine daha fazla katkıda bulunmalarını ve takım ruhu içinde hareket etmelerini sağlar. Liderlerin, çalışanlarına ilham veren, onları destekleyen ve onlara değer verdiklerini gösteren tutumları, motivasyonu artırarak işletmenin genel performansına olumlu etki etmektedir (Le Tan vd., 2021).

Konaklama işletmelerinde motivasyon, sadece çalışanların bireysel performansını değil, aynı zamanda müşteri memnuniyetini, işletmenin genel imajını ve pazar rekabetini de etkileyen temel bir unsurdur. Bu nedenle, otel yöneticileri ve sahipleri, çalışan motivasyonunu artıracak stratejiler geliştirmeli ve bu stratejileri sürekli olarak gözden geçirmeli, iyileştirmelidirler. Motive edilmiş çalışanlar, mutlu müşteriler ve başarılı bir işletme arasındaki bağlantıyı göz ardı etmemek, otel işletmelerinin sürdürülebilir başarısı için kritik öneme sahiptir (Alrawadie & Alrawadie, 2018).

2.7. Konaklama İşletmelerinde Motivasyona İlişkin Alan Yazın

Bu başlık altında konuya ilişkin literatüre yer verilmiştir. Alkış ve Öztürk'ün (2009) yürüttüğü araştırma, Herzberg'in İki Faktör Teorisi'nden yola çıkarak, konaklama sektöründe çalışanların neyin onları motive ettiğini incelemiştir. Bu çalışmada, sosyal ilişkilerin ve kariyer gelişim fırsatlarının çalışan motivasyonu için en kritik unsurlar olduğu bulgulanmıştır. Ayrıca, çalışanların iç motivasyonunu tetikleyen faktörlerin, dışsal motivasyon faktörlerine göre çok daha fazla etkili olduğu belirlenmiştir.

Özdemir ve Özer'in (2018) yürüttüğü çalışma ise, konaklama sektöründe motivasyon yöntemlerini değerlendirmeyi amaçlamıştır. Bu araştırmaya 15 otel çalışanı katılmış ve çalışmanın sonuçlarına göre, katılımcıların büyük bir kısmının erkek olduğu, demografik özelliklerin motivasyon yöntemleri üzerinde bir etkisi olmadığı ve istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmediği ortaya konmuştur.

Baran'ın (2018) yürüttüğü araştırma, Y ve X kuşaklarına ait satış temsilcilerinin motivasyonlarını etkileyen faktörlerin çeşitliliğini incelemiştir. Bu çalışmaya 150 kişi katılmış ve motivasyonları üzerinde demografik özelliklerin etkisi araştırılmıştır. Çalışmanın bulguları, satış temsilcilerinin motivasyon düzeylerinde demografik farklılıklara bağlı olarak anlamlı değişiklikler olduğunu göstermiştir.

Karaoğlu'nun (2014) yürüttüğü çalışma ise, konaklama işletmelerinde çalışanların motivasyon algıları ile örgütsel kültür arasındaki ilişkiyi incelemeyi hedeflemiştir. Araştırma, İstanbul'da faaliyet gösteren çeşitli konaklama zincirlerinde işgörenler arasında yapılmıştır. Sonuçlar, katılımcıların %61,6'sının erkek, %38,4'ünün kadın olduğunu, çoğunluğun 2-5 yıl arası bir süredir işletmede çalıştığını ortaya koymuştur. Ayrıca, motivasyon ile açıklık, gelişim, profesyonellik, destekleyicilik, takım çalışması eğilimleri arasında pozitif yönde

anlamli iliflkiler bulunmuştur. Motivasyon ve hiyerarşi ile sonuç odaklılığı arasında da anlamli ve pozitif iliflkiler tespit edilmiştir.

Ünlüöner ve ark. (2007) gerçekleştirdiğı çalışma, konaklama işletmelerindeki psiko-sosyal motivasyon kaynaklarının ve bu kaynakların işletmenin farklı bölümlerindeki etkilerinin değerlendirilmesini hedeflemiştir. Bu çalışmada, çalışanlar arasında motivasyon araçlarıyla pozitif bir iliflkinin varlığı belirlenmiştir.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞTEN AYRILMA NİYETİ

3.1. İşten Ayrılma Niyeti Kavramı

İşten ayrılma niyeti son zamanlarda üzerinde yoğun çalışılan bir kavramdır. İşletmelerin hedeflerini gerçekleştirmesi için yetkin, motive ve donanımlı insan gücüne ihtiyacı vardır. Bu şekilde, çalışanlar da kaybetmemek, işletmeler için çok önemli bir detaydır. Çalışan motivasyonunu etkileyen pek çok faktör bulunmaktadır. Bu faktörlerin sağlanması, çalışan performansını ve dolayısıyla üretimi artırmaktadır. Motivasyon eksikliği ise çeşitli olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir (Yıldırım vd., 2014).

İşten ayrılma niyeti, çalışanların işlerini ve mevcut iş ortamını terk etme eğilimlerini ifade eder. Bu niyeti etkileyen pek çok faktör bulunmaktadır; bunlar arasında iş tatmini, işe bağlılık, kariyer fırsatları, çalışma koşulları ve yöneticilerle olan ilişkiler sayılabilir. İşten ayrılma niyeti, kurumlar için ciddi sonuçlar doğurabilmektedir. Örneğin, yetenekli çalışanların kaybı, işgücü devamlılığının bozulması, ekip çalışmasında aksaklıklar ve kurum kültüründe olumsuz değişiklikler bu sonuçlar arasında yer alır (Anafarta, 2016). Bu nedenle, kurumlar için çalışan motivasyonunu artıracak stratejiler geliştirmek ve bu stratejileri sürekli güncellemek önemlidir. Çalışan motivasyonu, mali teşviklerin ötesinde, iş tatmini, profesyonel gelişim fırsatları, iş güvenliği, çalışma ortamının kalitesi ve iş-yaşam dengesi gibi unsurlarla yakından ilişkilidir. Yöneticilerin, çalışanların ihtiyaç ve beklentilerini anlayarak onlara uygun koşullar sağlamaları, işten ayrılma niyetini azaltabilir ve kurumun genel başarısını artırabilmektedir (Madigan & Kim, 2021).

İşten ayrılma niyeti, bireyin mevcut iş durumundan kaynaklanan tatminsizlikler sonucu, alternatif iş olanaklarını değerlendirmeye başlamasıyla tetiklenen karmaşık bir psikolojik süreçtir. Bu sürecin içindeki diğer çalışanlar üzerinde de olumsuz etkileri olabilir. Çalışanların işten ayrılma niyetleri, iş arkadaşları ve çalışma gruplarının davranışlarını negatif yönde etkileyebilir ve bu durum, örgüt içi dinamikleri bozabilmektedir (Masum vd., 2016). İşten ayrılma niyetinin değerlendirilmesi, farklı bakış açılarına bağlı olarak pozitif veya negatif sonuçlar doğurabilir. Bu durum, çalışan için olumlu bir değişim olarak değerlendirilebilir. İşten ayrılma niyeti, özellikle insan kaynakları yönetimi açısından hem bireysel hem de örgütsel düzeyde kritik bir konu olarak ele alınmalıdır. Örgütler, çalışanların iş tatminini ve örgütsel bağlılığını artırmak için gerekli adımları atmalı, işten ayrılma niyetini azaltacak stratejiler geliştirmeli ve bu stratejileri sürekli olarak gözden geçirmelidir.

Çalışanların iş tatmini, kariyer hedefleri ve örgütsel bağlılık düzeyleri, özellikle nitelikli işgücünü korumak ve kurumun uzun vadeli başarısını sağlamak için önem taşır. Bu bağlamda, işten ayrılma niyetiyle ilgili araştırmalar, yöneticiler ve insan kaynakları uzmanları için değerli bilgiler sunar. Bu bilgiler, çalışanların ihtiyaç ve beklentilerini daha iyi anlamak, motivasyonlarını artırmak ve olası işten ayrılma eğilimlerini erken aşamada tespit edip önlemek için kullanılabilir. Örgütlerin, çalışanlarını desteklemek ve onlara değer vermek suretiyle hem bireysel hem de örgütsel performansı artırabilecekleri de göz önünde bulundurulmalıdır (Mumu vd., 2021).

İşten ayrılma niyetinin yönetimi, kurumlar için stratejik bir öneme sahiptir. Çalışanların kurum içinde mutlu ve motive olmalarını sağlamak, işten ayrılma oranlarını düşürerek örgütün genel sağlığını ve başarısını korumaya yardımcı olur. Bu süreçte, işten ayrılma niyetinin temel nedenlerini anlamak ve bu nedenlere yönelik etkili çözümler geliştirmek, örgütler için hayati önem taşır (Madigan & Kim, 2021). Örgütler, çalışanlarına kariyer gelişim fırsatları sunarak, iş tatminini artırabilir ve iş-yaşam dengesini iyileştirebilir. Ayrıca, açık iletişim kanalları ve çalışanlara değer veren bir kurum kültürü oluşturmak, işten ayrılma niyetini azaltmada etkili olabilir. İşten ayrılma niyeti, işgücü yönetimi ve örgütsel gelişim alanında önemli bir konu olup, bu alandaki araştırmalar ve uygulamalar, işletmelerin rekabet avantajını korumaları ve sürdürülebilir başarıya ulaşmaları için kritik rol oynar. Bu sürecin doğru yönetimi, örgütlerin gelecekteki başarılarının temel taşlarından birini oluşturur (İyidemirci & Aydın, 2018).

Bir çalışanın örgütten ayrılması, yerine yeni bir çalışanın işe alınması ve eğitilmesi gerekliliği gibi durumlar, örgütler için hem maliyetli hem de zaman alıcıdır. Singh ve Loncar (2010) bu maliyetin, kaybedilen çalışanın maaşının birkaç bin lira fazlası veya hatta iki katına kadar çıkabileceğini belirtmektedirler. İşten ayrılmanın etkileri, örgütlerin bütçelerinin önemli bir kısmını yeni işe alımlara ve eğitime ayırmalarını gerektirir. Bu, özellikle iş gücü yoğun sektörlerde, örgütlerin finansal performansını doğrudan etkileyebilmektedir. Jackofsky (1984), işten ayrılmanın etkisinin, işten ayrılanların performans seviyelerine bağlı olarak değişebileceğini ifade eder. Düşük performanslı bir çalışanın ayrılması, bazen örgütsel etkinliğe olumlu bir etki yapabilir. Ancak, yüksek performanslı çalışanların ayrılması, örgüt için ciddi bir kayıp ve zorluk anlamına gelebilir (Jackofsky, 1984: 77).

Torun (2016) çalışmasında, işten ayrılma niyetinin hem örgütlerin kontrolü altında olan hem de örgüt dışı faktörlerle tetiklenebilen bir olgu olduğunu vurgular. İşten ayrılma niyetine yol açan faktörlerin ve öncüllerinin belirlenmesi, bu durumu kontrol altına alabilmek

için kritik önem taşır. İşten ayrılma davranışı, örgütlerin verimliliğini, etkinliğini ve genel işleyişini etkilemektedir. Bu nedenle, işten ayrılma niyeti, gerçekleşecek olan işten ayrılma eyleminin bir öncüsü olarak kabul edilir ve bu, örgütler için stratejik bir değerlendirme konusudur (Torun, 2016: 173). Bu bağlamda, örgütlerin yetenek yönetimi stratejilerini güçlendirmesi, işten ayrılma niyetini ve sonuçta işten ayrılma oranlarını azaltabilir. Ayrıca, çalışanların ihtiyaçlarına ve beklentilerine daha iyi cevap veren, motive edici ve destekleyici bir iş ortamı yaratmak, işten ayrılma niyetini önleyici bir rol oynayabilir. İşten ayrılma niyetinin anlaşılması ve yönetimi, örgütler için sadece maliyetleri azaltmakla kalmayıp, aynı zamanda çalışanların iş tatmini, bağlılığı ve genel iş performansını iyileştirmek için de önemlidir. Çalışanların memnuniyetini ve bağlılığını artıran stratejiler, uzun vadede örgütsel verimlilik ve etkinliği artıracak, iş gücü devamlılığını sağlayacak ve kurumsal kültürü güçlendirecektir. İşten ayrılma niyetinin ve gerçekleşen işten ayrılmaların yönetimi, örgütler için stratejik bir öneme sahip olup, bu alanda yapılan yatırımlar, örgütlerin uzun vadeli başarısı için kritik bir yatırım olarak değerlendirilmelidir. Bu sürecin doğru yönetimi, iş gücü verimliliğini artırırken, aynı zamanda örgütlerin rekabet avantajını korumalarına ve sürdürülebilir başarıya ulaşmalarına katkı sağlamaktadır (Ismail, 2015). Çalışanların işten ayrılma niyetini besleyen temel sebepler, örgütü algılama biçimlerinden kaynaklanabileceği gibi, dışsal zorlayıcı faktörlerden de etkilenebilir. Bu sebepler arasında ailevi nedenler, sağlık problemleri, demotivasyon, işin küçümsenmesi gibi faktörler bulunmaktadır. Bu sebeplerin ortaya çıkması hem örgütün hem de çalışanın olumsuz yönde etkilenmesine neden olur. İşten ayrılma niyetinin gerçekleşmeden önce, örgüt yöneticileri için bu durumu önlemek büyük önem taşır (Pfitzner-Eden, 2016). İşten ayrılma niyeti ve bu niyetin yönetimi, örgütler için sadece mali kayıpları önleme açısından değil, aynı zamanda çalışanların bilgi ve deneyimlerinin korunması, kurumsal hafızanın güçlendirilmesi ve örgütsel kültürün sürdürülmesi açısından da büyük bir önem taşımaktadır. Etkili insan kaynakları yönetimi ve çalışan ilişkileri stratejileri, işten ayrılma niyetini azaltarak, çalışanların kuruma olan bağlılığını artırabilir ve örgütsel performansı yükseltebilir. Bu stratejiler, aynı zamanda örgütün rekabet avantajını korumasına ve pazardaki pozisyonunu güçlendirmesine yardımcı olur. İşten ayrılma niyetinin etkin bir şekilde yönetilmesi, örgütlerin gelecekteki başarıları için hayati bir yatırımdır. Bu yatırım, sadece finansal kaynakların korunmasını değil, aynı zamanda örgütün entelektüel varlıklarının, kurumsal hafızasının ve kültürel değerlerinin korunmasını ve geliştirilmesini de içermektedir (Markey vd., 2012).

3.2. İşten Ayrılma Niyetinin Önemi

İşten ayrılma, örgüt bilimleri ve ekonomi alanlarında yaygın bir araştırma konusu olmuştur. Özellikle örgüt biliminde bu konuya dair yapılan 1500'den fazla çalışma, çoğunlukla bireysel düzeyde işten ayrılma nedenlerine odaklanmıştır (Shaw vd., 2009). Bu araştırmalar, işten ayrılmanın sadece bireyler ve örgütler için değil, aynı zamanda genel sanayi açısından da önemli olduğunu göstermektedir.

Singh ve Loncar (2010) gibi araştırmacılar, işten ayrılmanın ekonomik boyutuna dikkat çekmişlerdir. İşten ayrılmanın maliyetli bir süreç olduğu vurgulanmakta, özellikle çalışanlar için harcanan zaman ve para bu sürecin önemli unsurları olarak belirtilmektedir. Bireyin örgütten ayrılmasıyla, örgüt sadece bir insan kaynağını kaybetmekle kalmaz, aynı zamanda çalışanın örgüte kattığı bilgi birikimi de kaybolur. Singh ve Loncar (2010) işten ayrılmaların örgütün günlük işlerinin aksaması, duygusal stres ve iş gücü eksikliği gibi maddi olmayan maliyetlere de yol açtığını belirtir. Bu tür maliyetlerin ölçülmesi zor olmakla birlikte, işten ayrılmaların örgüt içi ve dışı negatif bir imaja neden olabileceği de vurgulanır. Bu nedenle, birçok araştırmacı, işten ayrılmanın fiili gerçekleşmesini incelemek yerine, işten ayrılma niyetine odaklanmayı daha avantajlı bulmaktadır. İşten ayrılma niyetinin anlaşılması ve yönetilmesi, örgütlerin iş gücü devamlılığını sağlamak, bilgi ve beceri kaybını önlemek ve genel iş verimliliğini artırmak için hayati öneme sahiptir. İşten ayrılma niyetinin araştırılması ve yönetimi, örgütlerin insan kaynakları stratejilerinin temel bir parçası olarak kabul edilmelidir. Bu, örgütlerin uzun vadeli başarısını ve sürdürülebilirliğini destekleyen bir yaklaşım olup, işgücü yönetimi, çalışan memnuniyeti ve örgütsel performansı iyileştirmeye yönelik kritik bir rol oynamaktadır (Sing & Loncar, 2010).

Günümüzde, nitelikli insan gücünün önemi giderek artmaktadır. Örgütler için, yüksek beceriye sahip çalışanları sadece kazanmak değil, aynı zamanda bu yetenekleri bünyelerinde tutabilmek de büyük önem arz etmektedir. İşten ayrılma niyeti, çalışanların örgüte karşı geliştirdiği olumsuz tutumların bir sonucu olarak ortaya çıkar ve bireysel, örgütsel ve çevresel faktörlerden etkilenir (Yıldız, 2013). Örücü ve Özafşarlıoğlu (2013) işten ayrılma niyeti ve işten ayrılma davranışının birbirlerinden farklı olduğunu belirtir. İşten ayrılma niyeti, bir çalışanın örgütte kalıp kalmama kararını vermeden önceki değerlendirme sürecini ifade ederken, işten ayrılma davranışı, çalışanın bu değerlendirmenin sonucunda örgütü terk etmesi anlamına gelir. Bu ayrım, işten ayrılma sürecinin yönetimi açısından önemlidir, çünkü işten ayrılma niyetini azaltıcı stratejilerin geliştirilmesi, örgütler için iş gücü devamlılığını sağlamak, bilgi kaybını önlemek ve genel iş verimliliğini artırmak açısından kritik öneme

sahiptir. İşten ayrılma niyetinin yönetimi, örgütlerin insan kaynakları stratejilerinin önemli bir parçası olmalıdır. İşten ayrılma niyetinin azaltılması için örgütler, çalışan memnuniyetini, bağlılığını ve motivasyonu artıracak politikalar geliştirmeli, çalışanların kariyer hedefleri ve kişisel gelişimlerine destek olmalıdır. Ayrıca, etkili liderlik uygulamaları, açık iletişim ve örgüt kültürünün güçlendirilmesi, işten ayrılma niyetinin azaltılmasında önemli roller oynamaktadır (Örücü & Özafşarlıoğlu, 2013).

İşten ayrılma niyeti ve işten ayrılma davranışının ayrı ayrı ele alınması, örgütlerin uzun vadeli başarısı ve sürdürülebilirliği için stratejik öneme sahiptir. Bu yaklaşım, örgütlerin iş gücü yönetimi, çalışan memnuniyeti ve örgütsel performansını iyileştirmeye yönelik önemli bir role sahip olup, örgütlerin rekabet avantajını korumasına ve pazar pozisyonunu güçlendirmesine yardımcı olmaktadır (Ismail, 2015).

3.2.1. İşten Ayrılma Niyetinin İşletme Açısından Önemi

İşten ayrılma niyeti, işletmeler için oldukça önemli bir konudur çünkü bu niyet, çalışanların kuruluşa olan bağlılığını ve iş tatminini yansıtır. Çalışanların işten ayrılma niyetlerinin yüksek olması, genellikle iş yerindeki memnuniyetsizlik, motivasyon eksikliği veya işin kendisi ile ilgili sorunları işaret eder. Bu durum, işletmeler için ciddi sonuçlar doğurabilir. Öncelikle, yüksek işten ayrılma oranları, işletmenin işgücü istikrarını olumsuz etkileyebilir. İstikrarın bozulması, iş süreçlerinde aksamalara ve verimlilikte düşüşlere neden olabilir (Krishnan & Singh, 2010). Ayrıca, deneyimli çalışanların ayrılması ile birikmiş bilgi ve becerilerin kaybı yaşanır, bu da işletmenin rekabet avantajını olumsuz etkileyebilir. İkincil olarak, işten ayrılma niyetinin yüksek olması, işe alım ve eğitim maliyetlerinde artışa neden olur. Yeni çalışanların işe alınması ve eğitilmesi, zaman ve maliyet açısından kayda değer yatırımlar gerektirir. Bu durum özellikle nitelikli veya özel eğitim gerektiren pozisyonlar için daha belirgindir. Ayrıca, işten ayrılma niyeti yüksek olan bir iş ortamı, mevcut çalışanların moralini ve motivasyonu olumsuz etkileyebilir, bu da iş yerindeki genel verimliliği ve iş birliğini düşürebilmektedir (Yalabik vd., 2017).

3.2.2. İşten Ayrılma Niyetinin Çalışanlar Açısından Önemi

İşten ayrılma niyeti, çalışanlar açısından kariyer yollarını, profesyonel tatminlerini ve genel yaşam kalitelerini önemli ölçüde etkileyen bir faktördür. Bu niyet, bireylerin mevcut iş pozisyonlarından memnuniyetsizliklerini, kariyer hedefleri ile mevcut işlerinin uyumsuzluğunu veya iş ortamındaki olumsuz koşulları yansıtabilir. İş görenler için işten ayrılma düşüncesi, genellikle kariyer hedeflerine ulaşma, daha tatmin edici bir iş bulma veya

iş-yaşam dengesini iyileştirme arzusu gibi pozitif değişimlere yönelik bir adım olarak görülebilmektedir (Kundu & Gahlawat, 2016).

Çalışanların işten ayrılma niyetlerinin temelinde çeşitli nedenler yatar. Bu nedenler arasında düşük maaş, kariyer gelişim fırsatlarının eksikliği, iş yerindeki kötü yönetim pratikleri, işe olan bağlılığın azalması, iş yükünün aşırılığı ve iş yerindeki etik sorunlar sayılabilir. Çalışanların bu niyetlerini anlamak, onların iş tatmini, motivasyonu ve genel refahı açısından kritik öneme sahiptir (Alzayed & Murshid, 2017). İşten ayrılma niyeti, aynı zamanda Çalışanların gelecekteki kariyer planlamaları için de önemli bir göstergedir. İşten ayrılma düşüncesi olan bireyler, genellikle yeni kariyer fırsatları arayışına girer ve bu süreçte kendilerini yeniden değerlendirir, yeni beceriler kazanır ve profesyonel ağlarını genişletir. Bu, onların kariyer gelişimleri için önemli bir adım olabilir ve uzun vadede daha tatmin edici iş rollerine geçiş yapmalarını sağlayabilir. Diğer yandan, işten ayrılma niyeti, iş görenlerin mental ve fiziksel sağlığı üzerinde de etkilidir. Sürekli bir memnuniyetsizlik ve işten ayrılma düşüncesi, stres, kaygı ve hatta depresyon gibi sağlık sorunlarına yol açar. Bu nedenle, iş görenlerin işten ayrılma niyetlerini yönetmek, sadece kariyer hedefleri açısından değil, aynı zamanda genel yaşam kaliteleri ve sağlık durumları açısından da önemlidir (Mohammad vd., 2020).

Çalışanlar açısından işten ayrılma niyeti, kariyer gelişimi, kişisel tatmin ve sağlık gibi birçok alanda etkili olan karmaşık ve çok boyutlu bir konudur. Çalışanlar için işten ayrılma niyetinin farkında olmak ve bu niyetin altında yatan nedenleri anlamak, daha mutlu ve sağlıklı bir profesyonel yaşam sürdürmelerine yardımcı olabilir. İşten ayrılma niyeti, aynı zamanda iş görenlerin kendilerini yeniden değerlendirmelerine, kariyer hedeflerini gözden geçirmelerine ve kişisel gelişim için yeni fırsatlar aramalarına sebep olabilir. Bu süreç, bireylerin hem iş hem de kişisel yaşamda daha tatmin edici ve dengeli bir duruma ulaşmaları için önemli bir fırsat sunar. Öte yandan, çalışanların işten ayrılma niyetlerinin yönetilmesi, iş yerindeki ilişkiler, iş tatmini ve genel yaşam kalitesi üzerinde de olumlu etkiler yaratmaktadır. Örneğin, işten ayrılma niyetini azaltmak amacıyla yapılan iyileştirmeler, iş yerinde daha olumlu bir ortam yaratılmasına ve çalışanların işe olan bağlılıklarının artırılmasına katkıda bulunabilir. Ayrıca, işten ayrılma niyetinin anlaşılması ve bu niyetin altında yatan sorunların ele alınması, iş görenlerin mesleki ve kişisel gelişimine katkı sağlayacak stratejilerin geliştirilmesine de olanak tanır (Awan vd., 2021). Çalışanların işten ayrılma niyetini anlamak ve bu niyeti azaltıcı önlemler almak, bireylerin hem mesleki hem de kişisel yaşamlarında daha tatmin edici ve dengeli bir deneyim sağlamalarına yardımcı olabilir. Çalışanların bu niyetlerini dikkate

almak, onlara kariyer hedeflerine ulaşmaları için gerekli destek ve kaynakları sağlamak, iş tatminlerini ve genel yaşam kalitelerini artırırken, aynı zamanda iş yerinde daha pozitif ve verimli bir ortamın oluşmasına katkı sağlamaktadır (Modau vd., 2018).

3.3. İşten Ayrılma Niyetine Etki Eden Faktörler

İşten ayrılma niyetinin oluşumunda etkili olan faktörler, geniş bir yelpazede incelendiğinde, bu faktörlerin çeşitli kategorilere ayrıldığı görülür. Bu kategoriler, çalışanların işten ayrılma niyetlerini şekillendirmede önemli rol oynayan çeşitli dinamikleri içerir. İşten ayrılma niyetini etkileyen bu faktörler, genellikle kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve çevresel faktörler olmak üzere üç ana başlık altında toplanır (Saltık, 2016).

Kişisel faktörler, çalışanın kendine ait özelliklerini ve işe olan bireysel yaklaşımlarını içerir. Bu faktörler arasında çalışanın yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi, kişilik özellikleri, kariyer hedefleri ve işe bağlılık düzeyi gibi unsurlar yer alır. Kişisel faktörler, çalışanların iş tatminini, işe karşı tutumlarını ve kariyer hedeflerine ulaşma konusundaki beklentilerini doğrudan etkileyebilir. Bu faktörlerin çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisi, bireyin iş ortamına ve işin kendisine olan uyumunu belirlemede önemli bir rol oynar. Örgütsel faktörler ise, çalışanın iş yerindeki deneyimlerini ve iş ortamının niteliğini ifade eder. Bu faktörler, işin doğası, yönetim tarzı, örgütsel kültür, kariyer gelişim fırsatları, ödüllendirme ve tanıma sistemleri, iş güvencesi ve iş yükü gibi çeşitli unsurları içerir. Örgütsel faktörler, çalışanların işe olan bağlılıklarını, motivasyonlarını ve genel iş tatminini etkileyebilir. Özellikle, işin içeriği, yönetim kalitesi ve örgütsel destek algısı gibi unsurlar, çalışanların işten ayrılma niyetlerini önemli ölçüde etkileyebilir. İş yerindeki adil ve şeffaf yönetim uygulamaları, kariyer gelişimine yönelik fırsatların sunulması ve pozitif bir kurum kültürünün teşvik edilmesi, çalışanların işten ayrılma niyetlerini azaltmada etkili olabilir (Yıldız, 2013).

Çevresel faktörler ise, çalışanın iş dışındaki çevresel koşullarını ve genel ekonomik, sosyal ve kültürel dinamikleri içerir. Bu faktörler, iş piyasasının durumu, ekonomik koşullar, endüstriyel trendler ve sosyo-kültürel faktörler gibi unsurları kapsar. Çevresel faktörler, çalışanların iş bulma imkanları ve alternatif iş olanaklarının algılanması üzerinde önemli bir etkiye sahip olabilir. Örneğin, ekonomik olarak istikrarlı bir dönemde iş piyasasının canlı olması, çalışanların işten ayrılma niyetini artırabilirken, ekonomik belirsizlikler ve iş bulmanın zor olduğu dönemlerde bu niyet azalabilir (Özyer vd., 2015). İşten ayrılma niyetini etkileyen bu üç ana faktör grubu, çalışanların işten ayrılma kararlarını anlamak ve yönetmek için dikkate alınması gereken temel unsurlardır. Bu faktörlerin kapsamlı bir şekilde incelenmesi, işgücü yönetimi stratejilerinin geliştirilmesinde ve çalışan memnuniyetinin

artırılmasında önemli bir rol oynar. İşten ayrılma niyetini anlamak ve bu niyet üzerinde etkili olabilecek faktörleri yönetmek, işletmelerin verimliliğini ve çalışanların genel tatminini artırmada kritik öneme sahiptir. Bu hem bireylerin mesleki gelişimine hem de kuruluşların genel başarısına katkıda bulunur. Her bir faktör grubu, çalışanların işten ayrılma niyetlerini anlamak ve yönetmek için farklı müdahale ve stratejiler gerektirir. Kişisel faktörlerin yönetilmesi, çalışanların bireysel ihtiyaçlarını ve beklentilerini anlamayı; örgütsel faktörlerin yönetilmesi, iş yerindeki koşulların ve politikaların iyileştirilmesini; çevresel faktörlerin yönetilmesi ise genel piyasa ve endüstri trendlerine uygun stratejiler geliştirmeyi gerektirir. İşten ayrılma niyetinin etkili bir şekilde yönetilmesi, bu üç faktör grubunun her birinin özelliklerine ve dinamiklerine uygun yaklaşımların benimsenmesiyle mümkün olabilmektedir (Köklü, 2023).

Tablo 1: İşten Ayrılma Niyetine Etki Eden Faktörler

Çevresel Faktörler	Örgütsel Faktörler	Kişisel Faktörler
İşgücüne katılım oranı	İşi tekrarlama	Cinsiyet
Sendikalar	Rol belirsizlikleri	Eğitim durumu
İşsizlik sayıları	Ücret ve memnuniyet hali	Kıdem
	İşten memnun olma hali	Medeni hal
	İmkânlardan memnun olma	Beklentiler
	Örgüte bağlılık	Zekâ
	İş arkadaşlarından	Yetenek
	memnuniyet	Bakmakla sorumlu
	Terfi ve yükselme	olduğu kişi sayısı

Kaynak: Cotton ve Tuttle (1986: 57)

İşten ayrılma niyeti, çalışma yaşamında çeşitli faktörlere bağlı olarak gelişen bir durumdur. İş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel destek, adalet algısı, iş-aile çatışması ve iş yaşamının kalitesi gibi unsurlar bu niyet üzerinde belirleyici rol oynar. Bu çalışmanın bu bölümünde, işten ayrılma niyeti ve bu faktörler arasındaki ilişkiler incelenecektir (Özyer vd., 2015). Öncelikle, iş tatminsizliği işten ayrılma niyetinin en temel sebeplerinden biridir. İş tatminindeki artış, çalışanın işten ayrılma niyetini azaltır. İşten tatmin duymayan bireyler, genellikle yeni iş fırsatları arar ve mevcut işleri ile potansiyel fırsatları karşılaştırır. Bu durum ya mevcut işlerinde kalma ya da ayrılma şeklinde sonuçlanır (Jafarova & Sağlam, 2018). Örgütsel bağlılık kavramı ise, çalışanın kurumun değerlerine ve inançlarına bağlı kalması, kurumun yararına çalışma isteği ve kurum içinde var olma arzusu şeklinde tanımlanabilir. Örgütsel bağlılık, normatif, duygusal ve sürekli bağlılık olmak üzere çeşitli alt türlerde incelenir. Çalışanların örgütsel bağlılığı, işten ayrılma niyetlerini önemli ölçüde etkileyen bir faktördür. Örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanlar, genellikle işlerine daha bağlıdır ve işten ayrılma olasılıkları daha düşüktür. Örgütsel destek algısı, çalışanların kurumlarının

kariyer gelişimleri, kişisel ihtiyaçlar ve profesyonel hedeflere ulaşmada onları desteklediği algısını içerir. Bu destek, çalışanın iş yerine olan bağlılığını ve iş tatminini artırabilir, dolayısıyla işten ayrılma niyetini azaltabilir. Örgütsel destek, çalışanların işlerinde daha güvenli hissetmelerini sağlayarak, iş stresini azaltabilir ve işten ayrılma niyetini düşürür (Aydın & Çelik, 2017).

İş-aile çatışması, iş ve aile hayatı arasındaki dengeyi bulma konusundaki zorluklardan kaynaklanır. İş ve aile sorumlulukları arasında denge kuramayan bireylerde işten ayrılma niyeti artabilir. İş yaşamının kalitesi, iş-aile dengesini sağlama ve işten ayrılma niyetini azaltma açısından önemlidir (Kaya, 2019). Bu faktörlerin işten ayrılma niyetine etkisi çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılık ve genel iş yaşamı kalitesi üzerinde derin bir etki bırakabilir. İşten ayrılma niyetinin anlaşılması ve yönetilmesi, iş görenlerin iş yerindeki deneyimlerini ve profesyonel kariyerlerini olumlu yönde etkileyebilir. Bu nedenle, işten ayrılma niyetine etki eden faktörlerin kapsamlı bir şekilde incelenmesi ve bu faktörlere yönelik stratejilerin geliştirilmesi hem iş görenlerin hem de örgütlerin başarısı için hayati önem taşır. Örgütsel bağlılık düzeyi ile işten ayrılma niyeti arasında ters orantılı bir ilişki bulunmaktadır. Yüksek örgütsel bağlılık seviyesine sahip çalışanlar, genellikle şirketten ayrılma konusunda daha az istekli olmaktadır. Bu bağlamda, örgütsel bağlılığın güçlendirilmesi, işten ayrılma niyetini azaltmak için etkili bir strateji olarak görülmektedir. Örgütsel Destek, çalışanların işletmeye verdikleri katkının karşılığında, işletmenin çalışanlarına sağladığı katkı ve desteği ifade eder. Bu destek, çalışanların iş, aile ve bireysel ihtiyaçlarına örgütün yanıt vermesi şeklinde ortaya çıkar (Koçak & Yücel, 2018). Çalışanların, katkılarına değer verildiği ve önemsendiği inancı, örgüt içerisinde olumlu sonuçlar doğurur. Örgütsel destek genellikle yönetici desteği, ödüllendirme politikaları ve uygun çalışma koşulları ile ilişkilendirilir. Araştırmalar, örgütsel desteğin yüksek olduğu ortamlarda işten ayrılma niyetinin düşük olduğunu göstermektedir. Örgütsel adalet ise, çalışanların kurum içindeki karar alma süreçlerindeki tarafsızlık algısını, yönetici ve amirlerin davranışlarını ve çalışanların kuruma karşı tutumlarını kapsar. Örgütsel adalet, personelin işlerine olan ilgilerini, motivasyonlarını ve gösterdikleri özveriyi etkileyen önemli bir faktördür. Adil bir çalışma ortamı, çalışanların iş tatminini artırır ve işten ayrılma niyetini düşürmektedir (Kurtulmuş & Yiğit, 2016). Bu bağlamda, örgütsel bağlılık, destek ve adaletin işten ayrılma niyeti üzerinde önemli etkileri olduğu görülmektedir. Yüksek örgütsel bağlılık, destek ve adalet algısı olan çalışanlar, genellikle daha memnun ve kurumlarına daha bağlı olurlar. Bu da onların işten ayrılma niyetini önemli ölçüde konaklama işletmelerinde çalışan üst,

orta, alt kademe ve yönetici olamayan beyaz yakalı çalışanların de azaltır. Örgütlerin bu unsurları güçlendirerek çalışanlarının iş tatminini ve bağlılığını artırmaları, işten ayrılma oranlarını düşürme ve kurum içi verimliliği artırma açısından stratejik bir öneme sahiptir. Örgütlerin bu faktörlere odaklanması, işten ayrılma niyetini azaltmak ve çalışanların kuruma olan bağlılığını güçlendirmek için kritik öneme sahiptir. Örgütsel bağlılık, destek ve adaletin yüksek olduğu bir çalışma ortamı, çalışanların işten ayrılma niyetlerini azaltmada etkili bir role sahiptir. Bu faktörler, iş yerindeki memnuniyeti, motivasyonu ve genel çalışan refahını artırarak, uzun vadeli kurumsal başarıya katkı sağlar. Bu bağlamda, işletmelerin bu alanlara odaklanarak, çalışanlarının ihtiyaçlarını karşılaması ve iş yerindeki adil ve destekleyici bir ortam sağlaması hem bireylerin hem de kurumun genel başarısı için hayati öneme sahiptir (Karatepe & Kılıç, 2007).

3.3.1. Bireysel Faktörler

Çalışanların işten ayrılma niyetlerini etkileyen bireysel faktörler, diğer etmenlere kıyasla daha belirgin bir rol oynamaktadır. Bireysel faktörler arasında yaş, cinsiyet, çalışma süresi, eğitim durumu, medeni hal, bakmakla yükümlü olduğu insan sayısı, zekâ, yetenek ve beklentiler gibi unsurlar yer almaktadır (Cotton & Tuttle, 1986). Bu faktörler, çalışanların iş yerlerine olan bağlılıklarını ve işten ayrılma niyetlerini önemli ölçüde etkilemektedir.

Yaş faktörü, işten ayrılma niyetinde özellikle belirgin bir etkiye sahiptir. Araştırmalar, yaştan ilerlemesiyle birlikte çalışanların kuruma olan bağlılıklarının arttığını ve işlerine daha sıkı bağlandıklarını göstermektedir. Genç çalışanlar ise, işten ayrılma niyetine daha yatkın olabilirler. Bu durum, genç çalışanların meslek seçimlerini ve kariyer eğilimlerini tam olarak belirlememiş olmalarından kaynaklanabilir. Genç çalışanlar, daha aktif bir sosyal hayat ve çeşitli iş imkanları arayışında olabilirler. Öte yandan, yaştan ilerlemesiyle birlikte çalışanların işlerine olan bağlılıklarının arttığı bilinmektedir. Cho ve Lewis'in (2012) yaptıkları çalışmada, yaştan ilerlemesiyle birlikte işten ayrılma ihtimalinin azaldığı belirtilmiştir (Cho & Lewis, 2012). Cinsiyet, çalışma süresi, eğitim durumu ve medeni hal gibi diğer bireysel faktörler de işten ayrılma niyetini etkileyebilir. Örneğin, eğitim seviyesinin yüksek olması, çalışanların kariyer hedeflerine yönelik daha fazla seçeneklere açık olmalarını sağlayabilir, bu da işten ayrılma niyetini artırabilir. Medeni hal ve bakmakla yükümlü olunan kişi sayısı gibi faktörler ise, çalışanların iş ve özel hayat dengelerini etkileyebilir ve bu da işten ayrılma niyetleri üzerinde dolaylı bir etkiye sahip olabilir. Zekâ ve yetenek gibi bireysel yetkinlikler, iş görenlerin işlerindeki başarılarını ve tatminlerini etkileyebilir. Yüksek yetkinlik ve becerilere sahip bireyler, işlerinde daha fazla başarı elde etmeyi umabilir ve bu beklentileri

karşılanmadığında işten ayrılma niyeti geliştirebilir. Aynı şekilde, çalışanların beklentilerinin karşılanması, iş tatminini artırır ve bu da işten ayrılma niyetini azaltabilir (Şimşek vd., 2005).

İşten ayrılma niyeti üzerinde cinsiyetin etkisi, yapılan araştırmalarda çeşitli sonuçlar ortaya koymuştur. Bazı çalışmalarda, kadınların erkeklere göre daha yüksek işten ayrılma niyetine sahip oldukları belirtilmiştir. Bu durumun altında yatan nedenler arasında, kadınların çocuk sahibi olmaları, esnek çalışma saatlerine erişim eksikliği ve genellikle daha alt kademe pozisyonlarda çalışıyor olmaları gibi faktörler yer almaktadır. Bu faktörler, kadınların iş tatminsizliğine ve dolayısıyla işten ayrılma niyetlerinin artmasına yol açabilir (Şimşek vd., 2005). Diğer taraftan, bazı araştırmalar cinsiyet açısından işten ayrılma niyetinde anlamlı bir fark bulunmadığını ortaya koymaktadır. Örneğin, Şahin'in (2011) çalışmasında, kadın ve erkek çalışanların işten ayrılma niyetleri arasında fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Şahin, 2011).

Eğitim düzeyi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki de çeşitli araştırmalarla incelenmiştir. Genellikle eğitim seviyesinin yükselmesi, çalışanlara daha fazla iş imkânı sunarak, mevcut işlerinden ayrılma niyetini artırabilir. Eğitimli bireyler, geniş iş seçenekleri ve kariyer fırsatlarına erişim konusunda daha avantajlı olabilirler, bu da mevcut işlerinden memnuniyetsizliklerini ve iş değiştirme ihtimallerini artırabilir (Lambert, 2003). Ancak, bazı araştırmalarda eğitim düzeyi ve işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır, bu da konunun karmaşıklığını ve bireysel farklılıkları göstermektedir. Bu bağlamda, işten ayrılma niyeti üzerinde cinsiyet ve eğitim düzeyi gibi bireysel faktörlerin etkisinin anlaşılması, işgücü yönetim stratejilerinin geliştirilmesi için önemlidir. İşverenler ve insan kaynakları yöneticileri, bu farklılıkları göz önünde bulundurarak, daha kapsayıcı, esnek ve eşit fırsatlar sunan bir iş ortamı oluşturmalıdır.

Medeni durum, çalışanların işten ayrılma niyetlerini etkileyen önemli bir bireysel faktördür. Evlilik ve bununla birlikte artan sorumluluklar, çalışanların farklı iş olanaklarına yönelmelerine ve dolayısıyla işten ayrılma niyetlerinin değişmesine sebep olabilir. Araştırmalar genellikle bekar çalışanların evli çalışanlara göre daha yüksek işten ayrılma niyetine sahip olduğunu göstermektedir (Yavuz & Akca, 2018).

Kıdem konusunda yapılan araştırmalar, daha uzun süre bir örgütte çalışan bireylerin, yeni başlayan veya kısa süreli çalışanlara kıyasla daha az işten ayrılma niyetine sahip olduğunu göstermektedir (Ucho vd., 2012). Bu durum, uzun süreli çalışanların işe ve kuruma daha fazla bağlılığını ve kurum içinde oluşturdukları ilişkilerin derinliğini yansıtabilir.

Yetenek ve zekâ gibi faktörlerin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi de incelenmiştir. Yetenek ile işten ayrılma niyeti arasında orta seviyede bir ilişki bulunmuşken, zekâ ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki saptanmamıştır (Cotton & Tuttle, 1986). Bu bulgular, yetenekli bireylerin işlerinde daha fazla fırsat ve meydan okuma arayışı içinde olabileceklerini, ancak zekanın işten ayrılma niyeti üzerinde doğrudan bir etkisi olmayabileceğini göstermektedir.

3.3.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel faktörler, çalışanların işten ayrılma niyetlerini büyük ölçüde etkileyen önemli etmenlerdir. Bu faktörler arasında işin performansı, rol belirsizliği, işin tekrar eden doğası, genel iş tatmini, işten memnuniyet, terfi fırsatları, iş arkadaşları ile ilişkiler, ücret memnuniyeti ve örgütsel bağlılık gibi unsurlar bulunmaktadır (Cotton & Tuttle, 1986). Bu faktörlerin her biri, çalışanların iş yerindeki deneyimlerini ve bu nedenle işten ayrılma niyetlerini doğrudan etkileyebilir. Ücretle ilgili memnuniyet, örgütsel faktörlerin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini anlamada önemli bir örnektir. Yapılan araştırmalar, adil ve yeterli ücretin çalışanların işten ayrılma niyetini düşürdüğünü göstermektedir. İşverenler tarafından işin karşılığında uygun miktarda maaş ödenen çalışanların daha az işten ayrılma niyetine sahip olduğu belirlenmiştir (Ongori, 2007). Bu durum, ücretin çalışanların iş yerindeki memnuniyet ve motivasyonunda önemli bir rol oynadığını gösterir.

Yükselme ve terfi imkanları, ödüller ve iş güvencesi gibi faktörler de işten ayrılma niyetini etkileyen diğer örgütsel faktörlerdir. Çalışanların performanslarının ödüllendirilmesi, kariyer gelişimine olanak tanıyan yükselme fırsatları ve iş güvencesinin sağlanması, çalışanların işten ayrılma niyetlerini azaltmada etkili olmaktadır (Azaklı, 2011). Örgütsel bağlılık ise, çalışanların işletmeye psikolojik ve duygusal olarak bağlılığını ifade eder. Çalışanlar, işletmenin amaç ve hedeflerine inandıklarında ve bu doğrultuda emek sarf ettiklerinde, örgütsel bağlılık artar. Yüksek örgütsel bağlılık seviyesine sahip çalışanların, daha düşük bağlılık seviyesine sahip olanlara göre işten ayrılma niyetlerinin daha düşük olduğu gözlemlenmiştir (Varol, 2017). Bu durum, örgütsel bağlılığın, çalışanların iş yerindeki memnuniyetini ve kuruma olan sadakatini artırmada önemli bir faktör olduğunu gösterir. İş tatmini, örgütsel faktörler arasında işten ayrılma niyetini etkileyen önemli bir etkidir. Yapılan araştırmalar, iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında ters yönde anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. İş tatmini düşük olan çalışanların, tatmin yüksek olanlara göre işten ayrılma niyetlerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu bulgular, iş tatmininin çalışanların iş yerindeki bağlılığını ve memnuniyetini artırmada önemli bir rol oynadığını gösterir.

Çalışanların takım arkadaşları, işletmenin büyüklüğü, iş performansı ve yönetim birimlerinin tutumları gibi faktörler de işten ayrılma niyetini etkileyen diğer hususlardır (Çelik, 2020).

Örgüt yöneticilerinin çalışanlara yönelik davranışları da bu süreçte önemli bir rol oynar. Yöneticilerin çalışanlarla ilgilenmesi, onların fikir ve görüşlerine değer vermesi, çalışanların örgütsel bağlılığını artırabilir. Bu durum, çalışanların iş yerindeki memnuniyetini ve motivasyonunu yükseltirken, işten ayrılma niyetini azaltmaktadır. Yönetici desteği ve takdiri, çalışanların iş yerindeki tatmin düzeylerini önemli ölçüde etkileyebilen faktörlerdir (Yavan, 2017).

3.3.3. Çevresel Faktörler

Çevresel faktörler, çalışanların işten ayrılma niyetini etkileyen hem kişisel hem de örgütsel etmenlerin dışında yer alan önemli etmenlerdir. Bu faktörler genellikle yöneticilerin, çalışanların ve işletmenin kontrolü dışındaki sorunlardan kaynaklanır ve hem örgütü hem de çalışanları etkiler. Çevresel faktörler nedeniyle işten ayrılma niyeti taşıyan çalışanların kaybedilmesi, işletmeler için kaçınılmaz bir durum olabilir çünkü bu faktörler genellikle işletme sınırlarını aşan, örgütsel yapıdan bağımsız sorunlardır (Hwang & Kuo, 2006).

Çevresel faktörler arasında istihdam algıları, işsizlik oranı, işgücüne katılım oranı ve sendikaların varlığı gibi unsurlar bulunmaktadır. Bu faktörlerin işten ayrılma niyetine etkisi, ekonomik ve sosyal durumlar gibi örgüt dışı etmenlerden kaynaklanmaktadır (Cotton ve Tuttle, 1986). Bu çevresel faktörler, çalışanların iş değiştirme kararlarını önemli ölçüde etkileyebilir. Örneğin, çalışanlar mevcut iş şartlarından ve iş ortamlarından memnun olsalar bile, çevrelerinde daha iyi şartlara ve imkanlara sahip iş fırsatları bulduklarında, mevcut işlerinden ayrılma niyeti taşıyabilirler (Hwang & Kuo, 2006; Yücel & Demirel, 2013).

Cotton ve Tuttle'ın (1986) araştırmalarında, işten ayrılma niyeti ile istihdam algıları ve işgücüne katılım oranı arasında pozitif bir ilişki bulunurken, işten ayrılma niyeti ile işsizlik oranı ve sendikaların varlığı arasında negatif bir ilişki bulunmuştur (Cotton & Tuttle, 1986). Ayrıca, teknolojik gelişmeler ve bunun sonucunda bazı iş kollarının daha çekici hale gelmesi, artan otomasyon sistemi ve yeni iş tasarımları gibi olumlu gelişmeler de çalışanların mevcut işlerinden ayrılma niyetlerini etkileyebilir. Bu tür gelişmeler, çalışanlara yeni ve daha cazip kariyer yolları sunarak, mevcut işlerinden ayrılmalarına neden olabilir (Şimşek vd., 2008).

3.4. İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Unsurlar

İşten ayrılma niyeti, çalışanların mesleki ve kişisel yaşamlarında bir dizi değişkene bağlı olarak gelişebilir. Bu niyet üzerinde etkili olan pek çok unsur bulunmakla birlikte, iş

tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel destek, örgütsel adalet algısı, iş-aile çatışması ve iş yaşamının kalitesi gibi faktörler özellikle ön plana çıkmaktadır (Özyer vd., 2015).

İş tatminsizliği, işten ayrılma niyetinin oluşmasında ve devamında işten ayrılma eylemine sebep olan önemli bir örgüt içi durumdur (Torun, 2016). İş tatmininin işten ayrılma niyeti ile ters orantılı bir ilişkisi bulunmaktadır; yani çalışanın işinden aldığı tatmin arttıkça, işten ayrılma niyeti azalmaktadır (Acar & Yenmiş, 2014). İş tatmini düşük olan çalışanların iş arayışlarına girmesi ve mevcut iş durumlarını sürekli olarak değerlendirmesi hem bireysel hem de örgütsel açıdan olumsuz sonuçlar doğurabilir (Jafarova & Sağlam, 2018).

Örgütsel Bağlılık, literatürde çeşitli şekillerde tanımlanmaktadır. Genel olarak, bir çalışanın örgütün inanç ve değerlerine bağlı kalması, örgütün yararına çalışması ve örgüt içinde var olmaya istekli olması şeklinde ifade edilebilir (Hasan, 2002). Örgütsel bağlılığın normatif, duygusal ve sürekli olmak üzere farklı türleri bulunmaktadır. Örgütsel bağlılık seviyesi yüksek olan çalışanların işten ayrılma niyeti genellikle daha düşüktür, çünkü bu çalışanlar örgütlerine daha fazla bağlıdır ve işlerinde daha memnun olma eğilimindedirler (Meyer & Allen, 1991)

Örgütsel destek ve adalet algısı da işten ayrılma niyetini etkileyen önemli örgütsel faktörlerdir. Çalışanların, işletmenin kendilerine destek olduğunu ve adil bir iş ortamı sunduğunu hissetmeleri, iş tatminini ve örgütsel bağlılığı artırabilir. Bu, işten ayrılma niyetlerini azaltmada etkili bir faktördür. İş-aile çatışması ve iş yaşamının kalitesi de çalışanların işten ayrılma niyetlerini etkileyen önemli faktörlerdir. İş ve aile hayatı arasında denge kurulamaması veya iş yaşamının kalitesinin düşük olması, çalışanların işten ayrılma niyetini artırabilir. Özellikle iş-aile dengesini sağlamak ve iş yerinde olumlu bir çalışma ortamı yaratmak, çalışanların işten ayrılma niyetlerini azaltmada önemli rol oynar (Demir, 2015).

3.5. İşten Ayrılma Davranışının Önlenmesi

Örgütlerde, düşük performans gösteren çalışanların işten çıkarılması yaygın bir uygulama olmakla birlikte, yeterli düzeyde performans sergileyemeyen bir çalışanın kendi isteğiyle işten ayrılması, örgütler için tercih edilen bir durum olarak görülmektedir. Örgütler iyi performans gösteren çalışanlarını elde tutmak ve personel devir oranlarını düşük seviyelerde tutmayı hedeflemektedir. Ölenemez personel devri, çalışanın zorunlu nedenlerden dolayı, örneğin yeni bir yerleşim yerine taşınması gibi durumlar sonucunda gerçekleşirken,

önlenebilir personel devri, alınacak tedbirlerle engellenebilecek durumlardır (Korkmaz vd., 2015).

Örgütlerde işten ayrılma niyetini engellemek için liderlere önemli görevler düşmektedir. Liderler, örgüt yapılanmasını işten ayrılma niyetini önleyecek şekilde düzenleyerek ve belirli unsurlara dikkat ederek personel devrini azaltabilirler. Bu faktörlerin, çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılık, motivasyon gibi faktörleri içermektedir. Örgütlerin işten ayrılma niyetini önleme stratejileri arasında, insan kaynağı planlaması ve iş analizleri de önemli yer tutmaktadır. Çalışanların işe bağlılığının artırılması, örgüte olan güvenlerinin güçlendirilmesi ve örgütsel bağlılıklarının artırılması, işten ayrılma niyetinin önüne geçmek için etkili yöntemlerdir. Bu stratejiler, çalışan memnuniyetini artırmak ve örgütsel bağlılığı güçlendirmek için kritik öneme sahip olup, işten ayrılma niyetini azaltarak personel devrini düşük seviyelerde tutmaya yardımcı olabilir (Çelik, 2019).

3.6. Konaklama İşletmelerinde İşten Ayrılma Niyeti

Turizm sektörü, yoğun insan ilişkileri ve hizmet odaklı yapısı ile çalışanların iş tatmini ve bağlılığının kritik öneme sahip olduğu bir alandır. Bu sektördeki işten ayrılma niyeti, işverenler ve çalışanlar açısından önemli sonuçlar doğurabilir. İşten ayrılma niyeti, çalışanın mevcut iş pozisyonundan ayrılma eğilimini ifade eder ve bu niyet birçok faktör tarafından etkilenebilir (Çelik, 2019).

Konaklama işletmelerinde işten ayrılma niyetini azaltmak için çeşitli stratejiler uygulanabilir. Öncelikle, çalışanların iş tatmini ve bağlılığını artırmak önemlidir. Bu amaçla, adil ücret politikaları, kariyer gelişim fırsatları, esnek çalışma saatleri ve sağlıklı bir iş ortamı sağlanabilir. Ayrıca, çalışanların görüş ve önerilerinin dikkate alındığı, katılımcı bir yönetim anlayışının benimsenmesi, çalışanların kuruma olan bağlılığını ve iş tatminini artırabilir. Eğitim ve gelişim programları ile çalışanların kişisel ve profesyonel becerilerinin geliştirilmesi de işten ayrılma niyetini azaltmada etkili olabilir (Yıldız & Arda, 2018). Turizm işletmelerinde işten ayrılma niyeti, sektörün dinamik ve rekabetçi yapısı göz önünde bulundurulduğunda önemli bir konudur. İşletmeler, çalışanlarının memnuniyet ve bağlılığını artırarak işten ayrılma niyetini azaltabilir ve böylece hem çalışan hem de işletme açısından olumlu sonuçlar elde edebilir. Bu süreçte, çalışan odaklı yaklaşımlar ve sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi stratejileri kritik rol oynamaktadır. Sonuç olarak, turizm işletmeleri, çalışan memnuniyetini artırarak hem iş gücü devamlılığını sağlayabilir hem de sektörde rekabet avantajı elde edebilmektedir (Kırmızıgül, 2020).

3.7. Konaklama İşletmelerinde İşten Ayrılma Niyetine İlişkin Alanyazın

Konaklama işletmelerinde çalışanların işten ayrılma niyetleri, işletmeler için önemli maliyetlere yol açmaktadır. Bu maliyetler, yeni personel bulma, eğitime ve adaptasyon süreçleri ile iş kazaları gibi unsurları içerir. Ekonomik açıdan bakıldığında ise, iş ve üretim kayıpları gibi genel ekonomik zararlar söz konusudur. Çalışanlar içinde gelirdeki düzensizlikler, işe özgü avantajların kaybı, yeni bir iş ortamına uyum sağlama zorlukları, ailevi ve psikolojik sorunlar gibi çeşitli maliyetler mevcuttur (Avcı & Küçükusta, 2009). Bu araştırmaya göre, işten ayrılma niyeti taşıyan çalışanlar genellikle işlerine karşı ilgisiz, motivasyonu düşük ve işletmeye katkıda bulunmaya hevesli olmayan kişiler olarak tanımlanmaktadır. Bu durum, işten ayrılma niyeti olan bireylerin diğer çalışanlar üzerinde de olumsuz etkiler yaratabileceği anlamına gelebilmektedir (Appollis, 2010).

Bir başka perspektiften bakıldığında, işten ayrılma niyetinin getirebileceği olumlu sonuçlar da mevcuttur. Çalışan, kendi isteğiyle işten ayrılmayı düşündüğünde, daha iyi maaş, çalışma şartları ve yükselme fırsatları sunan, daha büyük bir işletmede ve kişisel yeteneklerine daha uygun bir pozisyon beklentisi içerisinde girilebilir (Göler, 2008). Bu süreç, çalışanın kendisini, işini ve mevcut işletmesini geniş bir perspektiften analiz etmesine ve bu analiz sonucunda kendisi için daha uygun bir iş olanakları arayışına girmesine olanak sağlanabilir. Eğer çalışan, kendisi için daha elverişli bir iş bulup oraya geçerse, bu durum önceki işine kıyasla daha yüksek bir verimlilikle sonuçlanabilir. Bu durum hem çalışan hem de işveren açısından olumlu sonuçlar doğurabilir. Çalışanların iş değiştirmeyi tercih etmelerine sebep olan başka bir etken ise, işletmelerin, diğer firmalarda tecrübe kazanmış veya nitelikli çalışanları kendi bünyelerine çekmek amacıyla daha alternatif koşulları teklif etmeleridir (Şimşek vd., 2008; Varol, 2010). Bu şekilde, çalışanlar kendilerine sunulan fırsatları değerlendirerek, kendi yetenek ve ihtiyaçlarına daha uygun işleri bulma şansı elde edilebilecektir.

3.8. Değişkenler Arası Alanyazın

3.8.1. Örgütsel Adalet Algısı ile İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi

Dailey ve Kirk (1992) yürütülen bu çalışma, örgütsel adalet algılarının boyutları arasında prosedürel adaletin, işten ayrılma niyeti üzerinde en duyarlı faktör olduğunu belirlemiştir. Bu çalışma, prosedürel adaletin çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerinde önemli bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Alexander ve Ruderman (1987) ise, dağıtımsal adalet algısının işten ayrılma niyeti ile doğrudan ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Bu bulgular,

adalet algısının boyutlarının işten ayrılma niyeti üzerinde farklı etkileri olduğunu göstermektedir.

Pare ve Tremblay (2007) ise, adaletin işlemsel boyutunun işten ayrılma niyetine olan etkisini inceledikleri çalışmalarında, çalışanların adalet algılarının azalmasının işten ayrılma niyetini artırdığını öne sürmüşlerdir. Özer ve Günlük (2010) ise, işlemsel adalet algısının artmasıyla işten ayrılma eğilimlerinin azaldığını bulmuşlardır. Harris ve arkadaşları (2007) ise, dağıtım adaletinin bireysel çıktıları, prosedür adaletinin ise örgütsel çıktıları belirleyen faktörler olduğunu savunmuşlardır.

Byrne (2005) örgütsel adalet algısının yüksek olması durumunda, çalışanların iş tutumlarına olumlu etki, yüksek bağlılık ve iş tatmini ile düşük stres ve işten ayrılma niyetinin gözlendiğini bulgulamıştır. Benzer şekilde, Konovsky ve Cropanzano (1991) tarafından yapılan çalışmalar da örgütsel adalet ve işten ayrılma niyeti arasında olumsuz bir ilişki olduğunu göstermiştir. Bu çalışmalar, örgütsel adaletin işten ayrılma niyeti üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu ve farklı adalet boyutlarının bu etki üzerinde çeşitli roller oynadığını ortaya koymaktadır.

Bayarçelik ve Fındıklı (2017) tarafından yapılan bir çalışma, örgütsel adalet algısının hem dağıtım hem de etkileşim adaleti boyutlarında artışın, çalışanların işten ayrılma niyetlerini azalttığını ortaya koymuştur. Bu çalışma, örgütsel adaletin farklı boyutlarının işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. Çakar ve Ceylan (2005) tarafından yapılan bir çalışmada, çalışanların örgüte olan bağlılıklarının artmasıyla işten ayrılma niyetlerinin azaldığı tespit edilmiştir. Baltacı ve arkadaşları (2014) tarafından konaklama işletmeleri yöneticileri üzerinde yapılan bir araştırmada ise, örgütsel adalet algılamalarının artmasının işten ayrılma niyetini düşürdüğü sonucuna varılmıştır.

Çekmecelioğlu (2005) ise, katılımcı ve iş birliğine dayalı, adil bir ortamın sağlandığı örgütlerde, işten ayrılma niyetinin olumsuz yönde olduğunu saptamıştır. Gürpınar (2006) ise, dağıtımsal ve prosedürel adalet ile işten ayrılma niyetinin negatif bir şekilde ilişkili olduğunu bulgulamıştır. Örücü ve Özafşarlıoğlu (2013) yaptıkları çalışmada, işlem, etkileşim ve dağıtım adaleti algılamaları ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ve anlamlı bir ilişki olduğunu bulmuşlardır. Bu çalışma, işten ayrılma niyetinin örgütsel adalet faktörleri ile düşürülebileceğini göstermektedir. Bu araştırmalar, örgütsel adaletin işten ayrılma niyeti

üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu ve farklı adalet boyutlarının bu etki üzerinde çeşitli roller oynadığını ortaya koymaktadır.

3.8.2. Örgütsel Adalet Algısı ile Motivasyon Arasındaki İlişki

Cropanzano ve arkadaşlarının (2003) yaptıkları "An overview of organizational justice: Implications for work motivation" adlı çalışmada, örgütsel adaletin motivasyonel bir faktör olduğunu vurgulamışlar ve adaletin, çalışanların iş davranışları ve tutumları üzerinde etkili olduğunu belirtmişlerdir. Bu çalışmada, örgütsel adaletin, birçok motive edici iş davranışının arkasındaki temel ahlaki düşünceleri desteklediği ifade edilmiştir.

Murphy ve Tyler (2008), süreç adaletinin olumlu ve olumsuz duygular üzerindeki etkilerini iki ayrı çalışma ile incelemişlerdir. Çeşitli kurumlardan elde edilen verileri kullanarak, çalışanların süreç adaleti algılarının genellikle pozitif duygularla, özellikle mutlulukla ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Vergi mükellefleri üzerinde yapılan bir çalışmada ise, süreç adaleti algılarının olumsuz duygularla daha az sıklıkla ilişkili olduğunu göstermişlerdir.

Zapata-Phelan ve arkadaşları (2009), laboratuvar ve saha koşullarında gerçekleştirdikleri iki ayrı çalışmada adalet ve görev performansı arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkide içsel motivasyonun aracı rolünü incelemişlerdir. Elde edilen sonuçlar genel olarak, süreç adaletinin hem öz bildirime dayalı hem de özgür seçime dayalı içsel motivasyon ölçümlerini etkilediğini göstermiştir. Süreç adaletinin, içsel motivasyon aracılığıyla görev performansını da etkilediği tespit edilmiştir. Ancak, kişilerarası adaletin içsel motivasyon veya görev performansı ile anlamlı bir ilişkisi olmadığı sonucuna varılmıştır. Bu çalışmalar, örgütsel adaletin, çalışanların motivasyon ve performansı üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu ve özellikle süreç adaletinin bu konuda kritik bir rol oynadığını göstermektedir.

Gul ve arkadaşları (2017), Pakistan'daki devlet üniversitelerinde yürütülen bir çalışmada örgütsel adalet ve çalışan bağlılığının kamu hizmeti motivasyonu üzerindeki etkilerini araştırmışlardır. Çalışmanın sonuçları, örgütsel adaletin kamu görevlisinin moralini artırmada ve çalışan bağlılığını artırarak motivasyonları yükseltmede önemli bir faktör olduğunu ortaya koymuştur. Çalışanların daha yüksek bir işe adanmışlık seviyesi gösterdiklerinde motivasyonlarının arttığı belirtilmiştir. Ancak bu çalışma, örgütsel adaletin kamu hizmeti motivasyonu üzerinde önemli bir etkiye sahip olmasına rağmen, bağlılık olmadan bu etkinin sınırlı olduğunu vurgulamıştır.

Sutanto ve arkadaşları (2018) tarafından Endonezya'da bir üretim firmasında gerçekleştirilen araştırma, örgütsel adalet ve çalışma ortamının iş motivasyonu üzerindeki etkisini incelemiştir. Bu çalışmada, örgütsel adalet ve çalışma ortamının, şirketin üretim bölümünde çalışanların iş motivasyonu üzerinde pozitif ve anlamlı etkileri olduğu bulgulanmıştır. Bu çalışmaların tümü, örgütsel adaletin ve çalışma ortamının, farklı coğrafi bölgelerde ve farklı sektörlerdeki çalışanların motivasyonu üzerindeki önemini vurgulamaktadır.

Töremen ve Tan'ın (2010) yaptığı araştırma, eğitim kurumlarındaki örgütsel adalet algısının analizine odaklanmıştır. Bu çalışma, ödül adaletinin algılanan örgütsel desteği artırdığını ve bu durumun içsel tatmini ve örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediğini ortaya koymuştur. Aynı zamanda, çalışanların işten ayrılma süreçlerinde ödül adaleti algısının olumsuz bir rol oynadığı belirtilmiştir. Araştırmada, örgütsel adaletin idari uygulamalarda nasıl somutlaştığını ve çalışanların algıları doğrultusunda anlam kazandığını vurgulamıştır. Ödül kavramının, süreç ve sonuç boyutları ile motivasyon sürecindeki yerinin, örgütsel adalet algısında önemli bir role sahip olduğu ve çalışan tarafından olumlu algılandığında motive edici olduğu ifade edilmiştir.

Özgan ve Bozbayındır'ın (2011) yaptığı nitel araştırma ise, okullarda adil olmayan uygulamaları ve bunların etkilerini inceler. Bu çalışmada, yöneticilerin öğretmenlere yönelik süreç, etkileşim ve dağıtım adaleti boyutlarında adil davranmadıkları sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenler, yöneticilerin ders dağılımı, ödüllendirme, atama, karar alma süreçlerine katılım, ilişkiler, kurallar ve cezalar, nöbet yerleri, sevk ve izinler ve sicil notları verme konularında adil olmadıklarını belirtmişlerdir. Bu haksız uygulamaların öğretmenlerin performansını, iş tatminini, bağlılığını, güvenini, motivasyonunu, moralini, verimini ve ilişkilerini olumsuz etkilediği; stres, çatışma, değersizlik hissi ve tükenmişliğe neden olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışmalar, örgütsel adaletin eğitim kurumlarındaki önemini ve etkilerini derinlemesine incelemekte ve bu konunun hem idari hem de eğitimsel açıdan önemli sonuçlar doğurduğunu göstermektedir.

Perdeci'nin (2015) İstanbul'da gerçekleştirdiği araştırma, kamu çalışanlarının örgütsel adalet algısı ile örgütsel bağlılık ve motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bu çalışmada, 361 kamu çalışanı üzerinde yapılan araştırmada, örgütsel adaletin, çalışanların örgütsel bağlılık ve motivasyon düzeylerini etkilediği ve bu etkinin anlamlı olduğu bulgulanmıştır.

Ertürk ve Aydın (2015), ilkokul ve ortaokul öğretmenlerinin örgütsel adalet ve içsel motivasyon algılarını analiz etmişlerdir. Araştırmada, öğretmenlerin adalet ve motivasyon algılarının yüksek olduğu ve bu değişkenler arasında orta düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

3.8.3. Motivasyon ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki

Houkes ve arkadaşlarının (2003) yaptıkları çok örneklemeli çalışma, içsel iş motivasyonu, duygusal tükenme ve işten ayrılma niyetinin belirleyicilerine odaklanmıştır. Araştırmada, iş özellikleri, iş yükü, sosyal destek ve karşılanmamış kariyer beklentileri gibi çalışma durumunun dört ana alanını ve içsel iş motivasyonu, duygusal tükenme ve işten ayrılma niyeti gibi üç psikolojik sonucu inceleyen bir model önerilmiştir. Araştırma kapsamında, içsel iş motivasyonunun zorlu iş özellikleriyle, duygusal tükenmenin yüksek iş yükü ve sosyal destek eksikliğiyle, işten ayrılma niyetinin ise karşılanmamış kariyer beklentileriyle ilişkili olduğu hipotezleri test edilmiştir. Bu hipotezler, bir yıl aralıklarla iki periyotta tam panel tasarım kullanılarak, banka çalışanları ve öğretmenlere dağıtılan anketlerle değerlendirilmiştir. Araştırmaya toplamda 148 banka çalışanı ve 190 öğretmen katılmıştır. Elde edilen sonuçlar, işten ayrılma niyeti ile karşılanmamış kariyer beklentileri arasında anlamlı bir ters ilişki olduğunu, artan iş yükü ile çalışanların ve öğretmenlerin duygusal tükenmelerinin arttığını göstermiştir. Ayrıca, zorlu iş özelliklerinin içsel motivasyonu azalttığı sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmanın dikkat çekici sonuçlarından biri de öğretmenlerin işten ayrılma niyetlerinin işten ayrılma eylemine dönüşmediğidir. Bu sonuçlar, iş özellikleri, yükü ve destek ile kariyer beklentilerinin çalışanların psikolojik durumları ve işten ayrılma niyetleri üzerinde önemli etkileri olduğunu ortaya koymaktadır.

Galletta ve arkadaşları (2011) araştırmalarında, öz benlik ve iş karakteristiği teorilerine dayanarak, sağlık sektöründe çalışanların iş özerkliği ve içsel motivasyonunun duygusal bağlılıkla nasıl ilişkili olduğunu incelemişlerdir. Araştırmada, iş özerkliği ve içsel motivasyonun pozitif yönlü kilit dışsal değişkenler olduğu ve işten ayrılma niyetinde duygusal bağlılığın negatif yönlü bir arabulucu rolü olduğu varsayılmıştır. Araştırmaya 442 hemşire katılmış ve elde edilen sonuçlar, araştırmanın hipotezlerini desteklemiştir. Bulgulara göre, duygusal bağlılık, iş özerkliği ve içsel motivasyon ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi tamamen yönlendirmiştir. Bu sonuçlar, sağlık kuruluşlarının etkin çalışma ortamları oluşturmak ve çalışanlara kendi faaliyetlerini geliştirebilmeleri için geniş sorumluluk olanakları sunarak önemli etkilere sahip olduğunu göstermiştir. Araştırma, duygusal bağlılığın

işsel motivasyon ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide tam bir aracı rol oynadığını ortaya koymuştur. Bu bulgular, çalışanların kendiliğinden motive olduklarında örgütlerine karşı bir bağlılık duygusu geliştirdiklerini ve bu bağlılığın işten ayrılma niyeti ile ters yönlü bir ilişkisi olduğunu göstermiştir. Bu çalışma, işsel motivasyon ve duygusal bağlılığın, sağlık sektörü çalışanlarının işten ayrılma niyetlerini anlamada önemli faktörler olduğunu vurgulamaktadır.

Bonenberger ve arkadaşları (2014) yılında Gana'da yapılan bir araştırma, sağlık sektöründe çalışanların motivasyon ve iş tatmin düzeylerinin işten ayrılma niyetleri üzerine etkilerini incelemiştir. Bu çalışma kapsamında, doktor, hemşire, diğer sağlık çalışanları ve hastane eczacılarından oluşan 250 sağlık çalışanıyla iletişime geçilmiştir. Sağlık çalışanlarından, mevcut sağlık tesislerinden ayrılma niyetleri, motivasyonları ve iş tatminlerinin çeşitli yönleri hakkında sorular sorulmuş ve bu veriler lojistik regresyon analizi ile değerlendirilmiştir. Gana'nın Doğu bölgesinde gerçekleştirilen bu çalışmanın bulguları, motivasyon ve iş tatmin düzeylerinin işten ayrılma niyeti ile anlamlı derecede ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Daha yüksek motivasyon ve iş tatmini düzeylerine sahip sağlık çalışanlarının, işten ayrılma riskinin azaldığı görülmüştür. Ayrıca, ilçe düzeyinde etkili insan kaynakları yönetim uygulamalarının sağlık çalışanlarının motivasyonunu ve iş tatminini olumlu yönde etkileyerek işten ayrılma olasılığını azalttığı bulgusu da elde edilmiştir. Araştırmanın bir diğer önemli sonucu, sağlık yöneticilerinin ilçe düzeyinde insan kaynakları yönetim becerilerini geliştirerek sağlık personelinin örgütte kalmasını sağlayabilecekleri yönündedir. Bu çalışma, sağlık sektöründe insan kaynakları yönetiminin önemini ve sağlık çalışanlarının motivasyonu ile iş tatmininin işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisini vurgulamaktadır.

Korkmazer ve Aksoy (2017), Herzberg'in hijyen faktörlerinin çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisini incelemiştir. Bu amaçla, Muş ilindeki kamu ve özel sektör eğitim kurumlarında çalışan 132 kişi üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırmanın sonuçları, hijyen faktörleri algısının yüksek olduğu durumlarda çalışanların daha motive olduklarını, görevlerinde kendilerine daha fazla güvendiklerini, engellerle karşılaşmaları halinde alternatif çözüm yolları aradıklarını ve böylece kurumlarında daha uzun süre çalışmak istediklerini ortaya koymuştur. Diğer bir deyişle, hijyen faktörlerinin sağlandığını hisseden çalışanların örgütlerine daha bağlı oldukları ve diğer iş yerleri ya da meslekler arama eğiliminde olmadıkları gözlemlenmiştir. Bu çalışmalar, motivasyonun ve çalışma ortamının hijyen faktörlerinin işten ayrılma niyetleri üzerinde önemli etkileri olduğunu ve bu etkilerin çalışanların örgüte bağlılıklarıyla ilişkili olduğunu göstermektedir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

Bu araştırmada amaçlı rastgele örneklem yöntemi kullanılarak veri toplanmıştır. Amaçlı rastgele örneklem sistematik ve rastgele seçilen durum örneklerinin araştırmının amacı doğrultusunda amaçlı bir şekilde tasnif edilmesidir (Marshall & Rossman, 2014). Bu yeni örnekleme, rasgele örnekleme ile belirlenen durumlardan daha zengin verilere ulaşabilmek ve araştırmının inanılrlılığını arttırabilmek için yapılmaktadır (Flick, 2014). Amaçlı rastgele örneklemin bu tez çalışması için en uygun yöntem olduğu düşünülmektedir.

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

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.

4.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Evren, araştırma kapsamında sonuçların genellenmek istendiği ortak özellikleri olan canlı ya da cansız her türlü eleman grubunu içeren bir bütündür. Bazen evrenin tamamına ulaşmak olanaksızdır. Bundan dolayı araştırmacının evreni ya doğrudan gözlemleyerek ya da örnek bir küme seçerek ulaştığı kavram “çalışma evreni” olarak karşımıza çıkmaktadır (Karasar, 2015).

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.

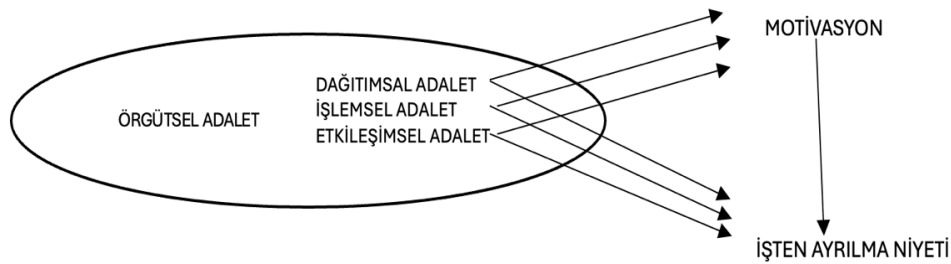
Konaklama işletmelerinde çalışan toplam kişi sayısına her işletmenin büyüklüğü, sunulan hizmetin kalitesi, çalışanların niteliği, işletmenin teknoloji yoğunluğu, yönetim ve organizasyon tipi gibi kriterlerin farklı olmasından dolayı net olarak ulaşmak mümkün

olmamaktadır. Yaklaşık olarak çalışan kişi sayısına ulaşılacak istenirse toplam personel sayısı/toplam oda sayısı işlemi yapılarak ulaşılabilir (Ağaoğlu, 1992).

Türkiye’de oda başına düşen personel sayısı; 4 yıldızlı otellerde 0.76 ve 5 yıldızlı otellerde 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 otellerde toplam 1556 kişi çalışması gerekirken, 5 yıldızlı otellerde 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.

4.3. 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 dağıtımsal 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 üretilebilir.

- H₁: Örgütsel adalet algısının çalışanların işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi vardır.
 - H_{1a}: Dağıtımsal adalet algısının çalışanların işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi vardır.
 - H_{1b}: İşlemsel adalet algısının çalışanların işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi vardır.
 - H_{1c}: 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 üretilebilir.

- H₂: Örgütsel adalet algısının çalışanların motivasyonu üzerinde etkisi vardır.
 - H_{2a}: Dağıtımsal adalet algısının çalışanların motivasyonu üzerinde etkisi vardır.
 - H_{2b}: İşlemsel adalet algısının çalışanların motivasyonu üzerinde etkisi vardır.
 - H_{2c}: 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.

4.4. 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.

Anket “hazırlama kolaylığı, kısa sürede daha büyük bir örnekleme ulaşılması” (Erkuş, 2013), “veri değerlendirilmesi konusunda nesnellik ve sapma riskinin çok düşük olması” gibi nedenlerden dolayı sosyal bilimlerde son derece kullanılabilir bir veri toplama tekniğidir. 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 analizi: Analiz yaparken karşımıza kayıp veri içeren veri seti çıkması olası bir durumdur. Katılımcı anketi doldururken cevap vermek istemediği bir soruyu boş bırakabilir. Bazı araştırmacılar eksik veri olan anket ya da anketleri çıkartarak kısa yolu seçmekte ancak bu durum anket sayısının azalması ve analizlerin sağlıklı yapılamaması anlamına gelmektedir. Ayrıca araştırmanın güvenilirliğini ve sonuçlarını da etkilemektedir (Kalaycı, 2016). Bu yüzden veri setine kayıp veri analizi uygulanmış eksik anket bulunmamaktadır.

Tek değişkenli normal dağılım kontrolü: İstatistiksel açıdan verilerin normal dağılımı ya da normal dağılıma yakın olması testlerin yapılabilmesi için önemlidir (Kalaycı, 2016). Merkezi Limit Teoremine göre örnek büyüklüğü 30’u geçtikten sonra örneklem

ortalaması normal dağılıma yaklaşıyor (Alpar, 2011). Kullanılabilir durumda olan 478 adet anket için bu teoreme dayanarak verilerin normal dağıldığını söylemek mümkündür.

Çoklu sapan analizi: Ölçeklerin tek değişkenli normal dağılım kontrollerinin ardından çoklu sapan analizi yapılmıştır. Çok değişkenli sapan birimlerin saptanması için bağımsız değişkenler arasındaki kareli Mahalanobis uzaklıkları (MD2) hesaplanır. Herhangi bir Mahalanobis değerinin sapan olarak kabul edilebilmesi için, parametre sayısını esas alan $\alpha:0,001$ 'deki t-değerinden büyük olması gerekmektedir (Kalaycı, 2016).

20 maddeli ÖAÖ kullanılarak Mahalanobis uzaklıkları hesaplanmıştır. Herhangi bir anketin çoklu sapan değeri olarak kabul edilebilmesi için, 20 serbesti derecesinde, $\alpha:0,001$ anlam düzeyindeki teorik t-değeri olan 3,552'den büyük olması gerekir. Yapılan incelemede, bu değeri aşan 21 anket (40, 98, 462, 333, 445, 42, 45, 501, 315, 486, 346, 432, 498, 200, 235, 30, 59, 246, 350, 118, 249) tespit edilmiş ve tespit edilen anketler silinmiştir. 3 maddeli İANÖ için de Mahalanobis uzaklıkları hesaplanmıştır. 3 serbesti derecesinde teorik değer 10,210 olup; bu ölçek için çoklu sapan durumunda olan hiçbir anket veri setinden çıkarılmamıştır. 23 maddelik MÖ için serbesti t-değeri 3,485 olarak belirlenmiş ve 3 anket (264, 280, 370) çıkarılmıştır. Ölçekte çoklu sapan durumunda olan 24 anket veri setinden silinmiş ve analizlere 478 anket üzerinden devam edilmiştir.

Çoklu normal dağılım testi: Çoklu sapan analizinden sonra araştırmada kullanılan ölçekler ele alınarak Kalaycı'nın (2016) belirtildiği gibi çoklu normal dağılım analizi gerçekleştirilmiştir. Çoklu normal dağılım işlemi 478'lik örnek büyüklüğü üzerinden yapılmıştır. Veri setinde yer alan değişkenlerin çok değişkenli istatistiksel analizlere uygun olup olmadığını tespit etmek için ÖA, İAN ve M ölçeklerinin normal dağılıma sahip olması gerekmektedir. Değişkenlerin normalleştirilmiş değeri -3 ile +3 aralığında olmasından dolayı değişken değerlerinin tipik olarak normal dağılımdan geldiğini gösterir (Kalaycı, 2016).

Çoklu normal dağılım analizinde; ters birikimli ki-kare ters değerleri ile küçükten büyüğe sıralı Mahalanobis uzaklıkları arasındaki korelasyon, madde sayısını esas teorik tablo değeri ile karşılaştırılmaktadır. Hesaplanan korelasyon değeri, teorik değerden büyükse, çoklu normal dağılımın sağlandığı varsayılmaktadır. 20 maddelik ÖA ölçeği ($H_r: 0,966 > T_{20;\alpha:0,005: 0,912}$), 3 maddelik İANÖ ölçeği ($H_r: 0,902 > T_{3;\alpha:0,005: 0,867}$) ve 23 maddelik MÖ için hesaplanan korelasyon değerinin ($H_r: 0,967 > T_{23;\alpha:0,005: 0,922}$) teorik değerlerden büyük olduğu tespit edilmiştir. Böylece üç ayrı ölçekten elde edilen verilerin çok değişkenli normal

dağılım gösterdiği kanaatine varılmıştır. Çoklu sapan ve çoklu normal dağılım test sonuçları Tablo 2’de yer almaktadır.

Tablo 2: Çoklu Sapan ve Çoklu Normal Dağılım Test Sonuçları

		Örgütsel Adalet	İşten Ayrılma Niyeti	Motivasyon
	N	478	478	478
	Madde sayısı	20	3	23
Çoklu sapan analizi	α : 0,001; t değeri	3,552	10,210	3,485
	Sapan anket sayısı	21	0	3
	N	478	478	478
	Madde sayısı	20	3	23
Çoklu normal dağılım	α : 0,005; teorik değera	0,912	0,867	0,922
	Korelasyon (r)b	0,966	0,902	0,967
	ÇNDe	Sağlanıyor	Sağlanıyor	Sağlanıyor
Açıklamalar	a: Madde sayısını esas alan, α :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.			

Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA): Ölçülen değişkenlerin daha az sayıda yapıyı ne kadar iyi temsil ettiğini test etmenin bir yolu doğrulayıcı 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. Başka bir deyişle, gözlenen ölçütler birbirleriyle ilişkilidir, çünkü ortak bir nedeni paylaşırlar yani; aynı temel yapıdan etkilenirler. Eğer gizil yapı dışarı atılırsa, gözlemlenen ölçümler arasında karşılıklı ilişki olmaz. Dolayısıyla, DFA gibi bir ölçüm modeli, bir dizi ölçüm arasında eş değişkenliğin daha temel bir şekilde anlaşılmasını sağlar, çünkü faktörlerin sayısı ölçülen değişkenlerin sayısından daha azdır (Brown & Moore, 2012). DFA, psikometrik değerlendirme, yöntem etkilerinin tespiti, yapı doğrulaması ve ölçüm değişmezliğinin değerlendirilmesi gibi çeşitli amaçlar için de kullanılabilir. Günümüzde, DFA neredeyse her zaman bir sınama aracının gizli yapısını incelemek için ölçek geliştirme sürecinde kullanılmaktadır (Brown & Moore, 2012).

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 & 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 & Çelik, 2009; Çokluk vd., 2014). 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 3: Doğrulayıcı Faktör Analizi Ölçme Modeli Uyum İyiliği İstatistikleri

Uyum Ölçüsü	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Model Değeri	Uyum
χ^2/sd	$0 \leq \chi^2/sd < 2$	$2 \leq \chi^2/sd \leq 3$	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 değerin ise 0,000 olduğu görülmüştür. Ölçme modeli uyum iyiliklerini değerlendirmeden önce analiz programı tarafından herhangi bir modifikasyon önerisi olup olmadığı, eğer varsa Ki-Kare istatistiğinde 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).

Güvenirlilik

Bu tez çalışmasında Örgütsel adalet ölçeğinin güvenirlik 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'tır. Değerlerin 0,80'den büyük olması, ölçeklerin güvenilir olduğunu göstermektedir (Raykov & Shrout, 2002).

4.5. Veri Toplama Süreci

Bu araştırmada 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 araştırmada 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.

4.6. 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.

4.7. Verilerin Analizi

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.

BEŞİNCİ BÖLÜM

BULGULAR

Bu bölümde ilk olarak araştırmaya katılanların demografik özellikleri, ardından regresyon analizi sonuçlarına göre hipotez testleri ve son olarak da katılımcıların demografik özelliklere göre karşılaştırması bulunmaktadır.

5.1. Demografik Bulgular

Tablo 4: 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 test sonuçlarına göre çalışanların dağıtımsal adalet algılarının motivasyon algısı üzerinde anlamlı etkisi vardır. Buna göre çalışanların dağıtımsal 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 dağıtımsal 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.

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

Tablo 7: İşten Ayrılma Niyeti ve Motivasyon Algısı Regresyon Analizi

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	t-değeri	p-değeri
	B	Std. Hata	Beta		
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 ² : %0,009; Düzeltilmiş R ² : %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.

5.3. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Karşılaştırılması

Katılımcıların çalışma sürelerine göre dağıtımsal adalet algısını değerlendirmede etkili olup olmadığını test etmek amacıyla tek yönlü ANOVA yapılmıştır. Varyanslar homojen dağılmaktadır ($p>0,05$). Test sonuçlarına göre dağıtımsal adalet algısını değerlendirmede gruplar arasında bir farklılığın olup olmadığına bakıldığında gruplar arasında bir farklılığın olmadığı görülmektedir ($p>0,05$).

Katılımcıların çalışma sürelerine göre işlemsel adalet algısını değerlendirmede etkili olup olmadığını test etmek amacıyla tek yönlü ANOVA yapılmıştır. Varyanslar homojen

dağılmaktadır ($p>0,05$). Test sonuçlarına göre işlemsel adalet algısını değerlendirmede gruplar arasında bir farklılığın olup olmadığına bakıldığında işlemsel adalet algısını değerlendirmede gruplar arasında bir farklılığın olduğu görülmektedir ($p<0,05$). Bu farklılık Tukey Post-Hoc Testi sonuçlarına göre çalışma süresi 1-5 yıl arası olanların bir yıldan az olanlara göre işlemsel adalet algısını değerlendirmesi daha olumludur (aralarındaki ortalama farkı 0,2150'dir, $p<0,05$)

Tablo 8: Katılımcıların Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırılması

Değişkenler	Grup	N	Ort.	Std.Sapma	F değeri	p-değeri	Farklılık
Dağıtımsal Adalet	A-1 Yıl -	94	3,0106	0,94145	1,566	0,210	-
	B-1-5 Yıl	273	3,2256	1,08888			
	C-5 Yıl +	111	3,1766	0,88286			
	Toplam	478	3,1720	1,01757			
İşlemsel Adalet	A-1 Yıl -	94	3,1826	0,81725	3,546	0,030**	B>A
	B-1-5 Yıl	273	3,4444	0,89688			
	C-5 Yıl +	111	3,3138	0,75803			
	Toplam	478	3,3626	0,85568			
Etkileşimsel Adalet	A-1 Yıl -	94	3,3191	0,89324	3,471	0,032**	B>A
	B-1-5 Yıl	273	3,5751	0,92496			
	C-5 Yıl +	111	0,04006	0,90786			
	Toplam	478	0,04148	0,91961			
İşten Ayrılma	A-1 Yıl -	94	2,7943	1,23867	1,033	0,357	-
	B-1-5 Yıl	273	2,5873	1,30257			
	C-5 Yıl +	111	2,5856	1,14169			
	Toplam	478	2,6276	1,25462			
Motivasyon	A-1 Yıl -	94	3,3830	0,65472	2,859	0,058*	C>B
	B-1-5 Yıl	273	3,5351	0,84711			
	C-5 Yıl +	111	3,3396	0,81401			
	Toplam	478	3,4598	0,80829			

Örgütsel Adalet, İşten Ayrılma Niyeti ve Motivasyon Ölçeklerine Ait Tepki Kategorileri

Tepki Kategorileri 1= Kesinlikle Katılmıyorum/ 2= Katılmıyorum/ 3= Orta Düzeyde Katılıyorum/ 4= Katılıyorum/ 5= Kesinlikle Katılıyorum

*** $p<0,01$; ** $p<0,05$; * $p<0,1$

Katılımcıların çalışma sürelerine göre etkileşimsel adalet algısını değerlendirmede etkili olup olmadığını test etmek amacıyla tek yönlü ANOVA yapılmıştır. Varyanslar homojen dağılmaktadır ($p>0,05$). Test sonuçlarına göre etkileşimsel adalet algısını değerlendirmede gruplar arasında bir farklılığın olup olmadığına bakıldığında gruplar arasında bir farklılığın olduğu görülmektedir ($p<0,05$). Bu farklılık Tukey Post-Hoc Testi sonuçlarına göre çalışma süresi 1-5 yıl arası olanların bir yıldan az olanlara göre etkileşimsel adalet algısını değerlendirmesi daha olumludur (aralarındaki ortalama farkı 0,2559, $p<0,05$).

Katılımcıların çalışma sürelerine göre işten ayrılma niyetini değerlendirmede etkili olup olmadığını test etmek amacıyla tek yönlü ANOVA yapılmıştır. Varyanslar homojen dağılmaktadır ($p>0,05$). Test sonuçlarına göre işten ayrılma niyetini değerlendirmede gruplar arasında bir farklılığın olup olmadığına bakıldığında gruplar arasında bir farklılığın olmadığı görülmektedir ($p>0,05$).

Katılımcıların çalışma sürelerine göre motivasyon algısını değerlendirmede etkili olup olmadığını test etmek amacıyla tek yönlü ANOVA yapılmıştır. Varyanslar homojen dağılmaktadır ($p>0,05$). Test sonuçlarına göre motivasyon algısını değerlendirmede gruplar arasında bir farklılığın olup olmadığına bakıldığında gruplar arasında bir farklılığın olduğu görülmektedir ($p<0,05$). Bu farklılık Tukey Post-Hoc Testi sonuçlarına göre çalışma süresi beş yıldan daha fazla olanların 1-5 yıl arası olanlara göre motivasyonları daha yüksektir (aralarındaki ortalama farkı 0,1955, $p<0,1$).

Katılımcıların eğitim düzeyine göre dağıtımsal adalet algısını değerlendirmede etkili olup olmadığını test etmek amacıyla tek yönlü ANOVA yapılmıştır. Varyanslar homojen dağılmaktadır ($p>0,05$). Test sonuçlarına göre dağıtımsal adalet algısını değerlendirmede gruplar arasında bir farklılığın olup olmadığına bakıldığında gruplar arasında bir farklılığın olmadığı görülmektedir ($p>0,05$).

Katılımcıların eğitim düzeyine göre işlemsel adalet algısını değerlendirmede etkili olup olmadığını test etmek amacıyla tek yönlü ANOVA yapılmıştır. Varyanslar homojen dağılmaktadır ($p>0,05$). Test sonuçlarına göre işlemsel adalet algısını değerlendirmede gruplar arasında bir farklılığın olup olmadığına bakıldığında işlemsel adalet algısını değerlendirmede gruplar arasında bir farklılığın olduğu görülmektedir. ($p<0,05$). Bu farklılık Tukey Post-Hoc Testi sonuçlarına göre lise mezunu olanların önlisans mezunlarına göre işlemsel adalet algısını değerlendirmesi daha olumludur (aralarındaki ortalama fark 0,3008'dir, $p<0,05$).

Katılımcıların eğitim düzeyine göre etkileşimsel adalet algısını değerlendirmede etkili olup olmadığını test etmek amacıyla tek yönlü ANOVA yapılmıştır. Varyanslar homojen dağılmaktadır ($p>0,05$). Test sonuçlarına göre etkileşimsel adalet algısını değerlendirmede gruplar arasında bir farklılığın olup olmadığına bakıldığında gruplar arasında bir farklılığın olduğu görülmektedir ($p<0,05$). Bu farklılık Tukey Post-Hoc Testi sonuçlarına göre lisans

mezunu olanların önlisans mezunlarına göre etkileşimsel adalet algısını değerlendirmesi daha olumludur (aralarındaki ortalama farkı 0,3444'tür, $p<0,1$).

Tablo 9: Katılımcıların Eğitim Düzeyine Göre Karşılaştırılması

Değişkenler	Grup	N	Ort.	Std.Sapma	F değeri	p-değeri	Farklılık
Dağıtımsal Adalet	A-İlköğretim	81	3,0444	0,97877	2,774	0,270	-
	B-Lise	154	3,2818	1,096607			
	C- Ön Lisans	96	3,0979	0,90519			
	D-Lisans	103	3,3243	0,99730			
	E- Lisansüstü	44	2,8273	0,99822			
	Toplam	478	3,1720	1,01757			
İşlemsel Adalet	A-İlköğretim	81	3,2572	0,83668	2,977	0,019**	B>C
	B-Lise	154	3,4848	0,90355			
	C- Ön Lisans	96	3,1840	0,80694			
	D-Lisans	103	3,4854	0,81419			
	E- Lisansüstü	44	3,2311	0,83929			
	Toplam	478	3,3626	0,85568			
Etkileşimsel Adalet	A-İlköğretim	81	3,3992	0,94620	2,076	0,083*	D>C
	B-Lise	154	3,2963	0,86507			
	C- Ön Lisans	96	3,2963	1,03928			
	D-Lisans	103	3,6408	0,83340			
	E- Lisansüstü	44	3,4672	0,92578			
	Toplam	478	3,4816	0,91961			
İşten Ayrılma	A-İlköğretim	81	2,7078	2,7078	0,963	0,428	-
	B-Lise	154	2,4892	2,4892			
	C- Ön Lisans	96	2,6944	2,6944			
	D-Lisans	103	2,6149	2,6149			
	E- Lisansüstü	44	2,8485	1,22095			
	Toplam	478	2,6276	1,25462			
Motivasyon	A-İlköğretim	81	3,3768	0,91653	1,288	0,274	
	B-Lise	154	3,4636	0,79871			
	C- Ön Lisans	96	3,3922	0,86748			
	D-Lisans	103	3,6066	0,65244			
	E- Lisansüstü	44	3,4032	0,81510			
	Toplam	478	3,4598	0,80829			

Örgütsel Adalet, İşten Ayrılma Niyeti ve Motivasyon Ölçeklerine Ait Tepki Kategorileri

Tepki Kategorileri 1= Kesinlikle Katılmıyorum/ 2= Katılmıyorum/ 3= Orta Düzeyde Katılıyorum/ 4= Katılıyorum/ 5= Kesinlikle Katılıyorum

*** $p<0,01$; ** $p<0,05$; * $p<0,1$

Katılımcıların eğitim düzeyine göre işten ayrılma niyetini değerlendirmede etkili olup olmadığını test etmek amacıyla tek yönlü ANOVA yapılmıştır. Varyanslar homojen dağılmaktadır ($p>0,05$). Test sonuçlarına göre işten ayrılma niyetini değerlendirmede gruplar arasında bir farklılığın olup olmadığına bakıldığında gruplar arasında bir farklılığın olmadığı görülmektedir ($p>0,05$).

Katılımcıların eğitim düzeyine göre motivasyon algısını değerlendirmede etkili olup olmadığını test etmek amacıyla tek yönlü ANOVA yapılmıştır. Varyanslar homojen dağılmaktadır ($p>0,05$). Test sonuçlarına göre motivasyon algısını değerlendirmede gruplar arasında bir farklılığın olup olmadığına bakıldığında gruplar arasında bir farklılığın olmadığı görülmektedir ($p>0,05$).

Tablo 10: Katılımcıların Medeni Durumuna Göre Karşılaştırılması

Değişkenler	Grup	N	Ort.	Std.Sapma	F değeri	p-değeri	Farklılık
Dağıtımsal Adalet	A-Bekar	195	3,0718	1,05663	1,794	0,167	-
	B-Evli	218	3,2615	0,99514			
	C-Boşanmış	65	3,1723	0,95778			
	Toplam	478	3,1720	1,01757			
İşlemsel Adalet	A-Bekar	195	3,2419	0,86951	3,705	0,025**	B>A
	B-Evli	218	3,4702	0,84212			
	C-Boşanmış	65	3,3641	0,82279			
	Toplam	478	3,3626	0,85568			
Etkileşimsel Adalet	A-Bekar	195	3,3755	0,98195	2,215	0,110	-
	B-Evli	218	3,5505	0,86887			
	C-Boşanmış	65	3,5692	0,87302			
	Toplam	478	3,4816	0,91961			
İşten Ayrılma	A-Bekar	195	2,6479	1,24822	0,230	0,794	-
	B-Evli	218	2,5887	1,24580			
	C-Boşanmış	65	2,6974	1,31725			
	Toplam	478	2,6276	1,25462			
Motivasyon	A-Bekar	195	3,3717	0,06298	2,177	0,114	
	B-Evli	218	3,5375	0,05016			
	C-Boşanmış	65	3,4635	0,09772			
	Toplam	478	3,4598	0,03697			

Örgütsel Adalet, İşten Ayrılma Niyeti ve Motivasyon Ölçeklerine Ait Tepki Kategorileri

Tepki Kategorileri 1= Kesinlikle Katılmıyorum/ 2= Katılmıyorum/ 3= Orta Düzeyde Katılıyorum/ 4= Katılıyorum/ 5= Kesinlikle Katılıyorum

*** $p<0,01$; ** $p<0,05$; * $p<0,1$

Katılımcıların medeni durumuna göre dağıtımsal adalet algısını değerlendirmede etkili olup olmadığını test etmek amacıyla tek yönlü ANOVA yapılmıştır. Varyanslar homojen dağılmaktadır ($p>0,05$). Test sonuçlarına göre dağıtımsal adalet algısını değerlendirmede gruplar arasında bir farklılığın olup olmadığına bakıldığında gruplar arasında bir farklılığın olmadığı görülmektedir ($p>0,05$).

Katılımcıların medeni durumuna göre işlemsel adalet algısını değerlendirmede etkili olup olmadığını test etmek amacıyla tek yönlü ANOVA yapılmıştır. Varyanslar homojen dağılmaktadır ($P>0,05$). Test sonuçlarına göre işlemsel adalet algısını değerlendirmede gruplar arasında bir farklılığın olup olmadığına bakıldığında işlemsel adalet algısını

değerlendirmede gruplar arasında bir farklılığın olduğu görülmektedir ($p<0,05$). Bu farklılık Tukey Post-Hoc Testi sonuçlarına göre evli olanların bekar olanlara göre işlemsel adalet algısını değerlendirmesi daha olumludur (aralarındaki ortalama fark 0,2283'tür, $p<0,05$).

Katılımcıların medeni durumuna göre etkileşimsel adalet algısını değerlendirmede etkili olup olmadığını test etmek amacıyla tek yönlü ANOVA yapılmıştır. Varyanslar homojen dağılmaktadır ($p>0,05$). Test sonuçlarına göre etkileşimsel adalet algısını değerlendirmede gruplar arasında bir farklılığın olup olmadığına bakıldığında gruplar arasında bir farklılığın olmadığı görülmektedir ($p>0,05$).

Katılımcıların medeni durumuna göre işten ayrılma niyetini değerlendirmede etkili olup olmadığını test etmek amacıyla tek yönlü ANOVA yapılmıştır. Varyanslar homojen dağılmaktadır ($p>0,05$). Test sonuçlarına göre işten ayrılma niyetini değerlendirmede gruplar arasında bir farklılığın olup olmadığına bakıldığında gruplar arasında bir farklılığın olmadığı görülmektedir ($p>0,05$).

Katılımcıların medeni durumuna göre motivasyon algısını değerlendirmede etkili olup olmadığını test etmek amacıyla tek yönlü ANOVA yapılmıştır. Varyanslar homojen dağılmaktadır ($p>0,05$). Test sonuçlarına göre motivasyon algısını değerlendirmede gruplar arasında bir farklılığın olup olmadığına bakıldığında gruplar arasında bir farklılığın olmadığı görülmektedir ($p>0,05$).

SONUÇ VE ÖNERİLER

Konaklama işletmelerinde üst, orta, alt kademe ve yönetici olamayan beyaz yakalı çalışanların sahip oldukları bireysel değerler ve örgütsel adalet algılarının, motivasyon ve işten ayrılma niyeti üzerinde etkisini belirlemenin amaçlandığı bu çalışmada nicel araştırma yöntemi tercih edilmiştir. Çalışmanın sınırlılıkları arasında Fethiye bölgesinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmesi çalışanlarının örneklem olarak alınması yer almaktadır. Çalışmada konaklama işletmelerinde çalışan üst, orta, alt kademe ve yönetici olamayan beyaz yakalı çalışanlara anket yöntemine başvurulmuştur. Yöneticilerin anket katılımı sağlamakta içtensiz davrandığı, işinden çıkarılma korkularının olduğuna rastlanmıştır. Anket katılımında orta düzey çalışanların katıldığı rastlanmıştır.

Saha araştırmasından elde edilen sonuçlara göre örgütsel adaletin motivasyon ve işten ayrılma niyeti üzerinde bir etkiye sahip olduğu bulgulanmıştır. Bulgulara göre örgütsel adaletin işten ayrılma niyeti üzerinde negatif, motivasyon üzerinde pozitif etki ettiği ortaya çıkmıştır. Ayrıca motivasyonun işten ayrılma niyeti üzerinde negatif etki ettiği bulgulanmıştır.

Bu çalışmada elde edilen sonuçların turizm literatürüne katkı sağladığı söylenebilmektedir. Çalışma sonuçları çalışanların bazı örgütsel adalet unsurları ile de işten ayrılabilceğini de ortaya koymaktadır. Zorlu bir rekabet ortamının var olduğu turizm sektöründe işletmelerin en önemli rekabet unsurlarından birinin çalışanları olduğu düşünüldüğünde, işletmeler için nitelikli çalışanlar rekabet avantajı sağlamaktadır. Bu sonuçla emek yoğun bir sektör olan turizmde faaliyet gösteren işletmeler için nitelikli çalışanlar önem taşımaktadır. Söz konusu konaklama işletmeleri olduğunda çalışanlar daha da önemli hale gelmektedir. İşletmeler nitelikli çalışanlarını kaybetmemek, motivasyonlarını düşürmemek için birtakım adımlar atarak işletmede oluşabilecek olumsuz duygu durumlarını ortadan kaldırmalıdır. Bu olumsuz duygu durumlarından içerisinde yer alan işten ayrılma niyeti de bu çalışmanın diğer odak noktasıdır. Motivasyon eksikliği, çalışanın işine ilgi hissetmediği durumlarda ortaya çıkan psikolojik bir durumdur. Çalışanlarını karar alma süreçlerine dahil edip onların da alınan kararları sahiplenmesi sağlanması gerekmektedir. İşletme yönetimi istenmeyen motivasyon eksikliği, örgütsel adaletsizlik gibi durumların ortaya çıkmasını daha başından engellemek için çalışanları ile olabildiğince iletişim halinde olmalı ve iletişim kanalını açık tutmalıdır. Yöneticilerinin üzerinde durması gereken önemli konulardan bir diğeri ise işten ayrılma niyetidir. Konaklama çalışanlarının işten ayrılma niyetinin yüksek

olması işgücü devir hızının yükselmesine dolayısıyla da nitelikli işgücün kaybedilerek maliyet, zaman ve hizmet kalitesinin kaybedilmesine yol açacaktır.

Bu çalışma ele alınan bir diğer konu örgütsel adalettir. Örgütsel adalet konaklama çalışanlarının adaletsizlik ve işletmenin performansını olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Örgütsel adaletsizlik yaşayan çalışan işe karşı tutum ve davranışlarında, motivasyon düşüklüğü ve iş tatminin azaltılması gibi istenmeyen durumların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Örgütsel adaletsizlikle karşılaşan, otel çalışanları, işlerine olan ilgi ve bağlılıklarını kaybederek, müşteri memnuniyetinin ve hizmet kalitesinin düşmesine neden olabilmektedir. Bu durum müşteri şikayetlerinin artmasına neden olarak otelin imajına zarar verebilmekte ve müşteri bağlılığını azaltabilmektedir. Konaklama işletmelerinde çalışanlar arasındaki uyum ve iş birliği otelin iş süreçlerinin etkin ve verimli sürdürülebilmesi için hayati derecede önemlidir. İşten ayrılma niyeti yaşayan çalışanların tutum ve davranışları gergin şekilde artmakta ve takım ruhuna zarar vererek işletmenin performansını olumsuz etkilemektedir. Ayrıca işten ayrılma niyeti çalışanların tutum ve davranışlarında rahatsızlıklar yaşamasına neden olarak, verimliliklerini de düşürmektedir.

Sağlıklı ve motive edici bir çalışma ortamı oluşturmak, çalışanların işten ayrılma niyetini azaltabilir ve işletmenin performansını olumlu yönde etkileyebilir. Sosyo-demografik özelliklere göre kadın katılımcıların ve erkek katılımcıların arasında yüzdelik farklılıklar görülmüştür. 18-24 yaş aralığı büyük katılımcıları oluşturmakta ve 55+ yaş aralığında ise düşük katılımcı kitlesi bulunmuştur. İlköğretim, lise ve lisansüstü frekans dağılımında oranları düşük çıktığı ve bu işi tercih etme konusunda sıcak bakılmadığı görülmektedir. Lise ve Lisans öğrencilerinin konaklama işletmelerinde çalışmalara sıcak baktığı görülmektedir. 1 ve 5 yıl arasında katılan çalışanların çalışma süresinde dağıtımsal adalet algısını değerlendirmede gruplar arasında bir farklılığın olmadığı görülmektedir. İşlemsel adalet algısını değerlendirmede gruplar arasında bir farklılığın olduğu görülmektedir. 1-5 yıl arası olanların bir yıldan az olanlara göre işlemsel adalet algısını değerlendirmesi daha olumludur. Katılımcıların çalışma sürelerine göre etkileşimsel adalet algısını değerlendirmede negatif bir farklılık görülmektedir. 1-5 yıl arası çalışanların bir yıldan az olanlara göre etkileşimsel adalet algısını değerlendirmesi daha olumludur. 5+ yıl üzeri çalışanların etkileşimsel adalet algısı değerlendirmede olumsuz ve negatif farklılıklar görülmüştür. Çalışanların işletmede maaş, prim, yan haklarının tatmin etmemesi hem işten ayrılma niyetini oluşturmaktadır. Motivasyon sürecine bakıldığında 1 yıl ve daha az çalışanların olumsuz etkilendiği görülmüştür.

İşlemsel adalet algısını değerlendirmede gruplar arasında farklılığın olduğu görülmektedir. Lise mezunu bireylerin işlemsel adalet algısını terimini yeni keşfetmiş olabileceğinden yöneticilerin fikirlerini sormasından dolayı bakış açılarında olumlu olabilir. Ön lisans mezunları eğitim boyutunda işlemsel adalet teriminin işletmede adil olamadığını gördüğü takdirde olumsuz etkilenebilmektedir. Etkileşimsel adalet algısını değerlendirmede gruplar arasında bakıldığında farklılığın olduğu görülmektedir. Lisans mezunu olanların önlisans mezunlarına göre etkileşimsel adalet algısını değerlendirmesi daha olumludur. Eğitim düzeyi arasındaki farktan dolayı negatif yönlü bir etkileşim vardır. İşten ayrılma niyeti ve Motivasyon üzerine katılımcıların eğitimlerine bakıldığında farklar yoktur.

Katılımcıların medeni durumuna göre işlemsel adalet algısını değerlendirmede olan bireylerin eğitim durumu ve sosyo-demografik, medeni durumuna bakıldığında evli bireylerin olumlu görüşlerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel adalet algısının çalışanların dağıtımsal adalet algılarının adil ücret dağıtımını sonucunda işten ayrılma niyetinin 0,572 birim azalmıştır. Çalışanların dağıtımsal adalet algısında bir birimlik artış motivasyon algısında 0,184 birim artırmaktadır. İşlemsel adaletteki artış motivasyonu azaltmaktadır. Etkileşimsel adalet algısındaki artış ise çalışanların motivasyon düzeylerini artırmaktadır. Motivasyon arttıkça işten ayrılma niyeti pozitif olarak işe yansımaktadır.

Bu bağlamda çalışmada elde edilen bulgular ile konuya ilişkin daha önce yapılan araştırma sonuçlarının de örtüştüğü belirlenmiştir. Bu araştırmanın hem çalışan hem de işverenin, iş ilişkisinden kaynaklı birbirlerine gösterdikleri olumsuz tutum, düşünce ve davranışlarının, olumlu yöne aktarılması adına önemli bir boşluğu dolduracağı düşünülmektedir. Fethiye bölgesinde yapılan bu çalışmada deniz otellerini kapsadığı için iş devir oranı yüksektir. Çalışan personelin işten ayrılması işletme için negatif yönde etkileyecektir. Ayrıca yeni çalışmalar ve araştırmacılar için, bu araştırmadan yola çıkarak yapılacak sonraki çalışmaların farklı sektörlerde uygulanması, daha fazla katılımcı ile genellenebilirliğinin artırılması önerilmektedir.

KAYNAKÇA

Acar, S., & Yenmiş, A. (2014). Eğitimde Sosyal Ağların Kullanımına İlişkin Öğrenci Görüşlerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Facebook Örneği. *Ejovoc (Electronic Journal of Vocational Colleges)*, 4(3).

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 Prodüktivite Merkezi.

Akbaba, S. (2006). Eğitimde motivasyon. *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, (13), 343-361.

Akın, Ö., & Aksoy, M. (2020). Lider-üye etkileşiminin, işten ayrılma niyetine etkisinde örgütsel adalet ve iş tatmininin aracı rolü: Bir araştırma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2), 549-582.

Akram, T., Lei, S., Haider, M. J., & Hussain, S. T. (2020). The impact of organizational justice on employee innovative work behavior: Mediating role of knowledge sharing. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(2), 117-129.

Aktaş, Y., Cesur, E. E., Cesur, E., Özkan, E., & Soysal, P. (2015). Bir bakışta insan kaynakları yönetimi. *İstanbul: Dora yayıncılık*.

Alexander, S., & Ruderman, M. (1987). The role of procedural and distributive justice in organizational behavior. *Social justice research*, 1, 177-198.

Alkış, H., & Öztürk, Y. (2009). Otel İşletmelerinde Motivasyon Faktörleri Üzerine Bir Araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(28), 212-236.

Alpar, R. (2011). *Uygulamalı istatistik ve geçerlik-güvenirlik*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Alrawadieh, Z., & Alrawadieh, Z. (2018). Exploring entrepreneurship in the sharing accommodation sector: Empirical evidence from a developing country. *Tourism management perspectives*, 28, 179-188.

Alzayed, M., & Murshid, M. A. (2017). Factors influencing employees' intention to leave current employment in the ministry of information in Kuwait. *Journal of Business and Management*, 9(12).

Ambrose, M. L., & Schminke, M. (2003). Organization structure as a moderator of the relationship between procedural justice, interactional justice, perceived organizational support, and supervisory trust. *Journal of applied psychology*, 88(2), 295.

Anafarta, N. (2016). Algılanan Örgütsel Destek ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: İş Tatmininin Aracılık Rolü. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 26(79), 112-130.

Appollis, V. P. (2010). *The relationship between intention to quit, psychological capital and job satisfaction in the tourism industry in the Western Cape* (Doctoral dissertation, University of the Western Cape).

Arslan, H. (2013). John Locke'un siyaset felsefesinin temelleri üzerine bir deneme. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (17), 181-204.

Aslan, M., & Doğan, S. (2020). Dışsal motivasyon, içsel motivasyon ve performans etkileşimine kuramsal bir bakış. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 11(26), 291-301.

Ateş, Ö. T., & İhtiyaroğlu, N. (2019). Adult motivation scale: A scale development study. *Kastamonu Education Journal*, 27(2).

Avcı, N., & Küçükusta, D. (2009). Konaklama işletmelerinde örgütsel öğrenme, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişki. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20(1), 33-44.

Awan, F. H., Dunnan, L., Jamil, K., Gul, R. F., Anwar, A., Idrees, M., & Guangyu, Q. (2021). Impact of Role Conflict on Intention to leave Job with the moderating role of Job Embeddedness in Banking sector employees. *Frontiers in psychology*, 12, 719449.

Aydın, M., & Çelik, T. (2017). Ortaokul öğrencilerinin etkin yurttaşlık ve hukuk kuralları kavramlarına yönelik metaforik algılarının incelenmesi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 42(42), 29-43.

Azaklı, Ö. (2011). *Çalışanların örgüte bağlılıkları ve iş güvencesizliği algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Balfakih, D. (2019). *Çalışanın kişilik özellikleri ve psikolojik güçlendirmenin iş motivasyonu üzerine etkileri: Türkiye ve Yemen uygulaması* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Baltacı, A. G. F., Güçlü, A. G. C., & Çeliker, A. G. N. (2014). Liderlik Davranışının Örgütsel Adalet Algısı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(3), 353-370.

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

Başaran, R. (2019). Motivasyon yönetimi. *Yönetim biliminde etkin ve güncel konular içinde (ss. 1-13)*. Kriter Yayınevi.

Bayarçelik, E. B., & Fındıklı, M. M. A. İş Tatminin, Örgütsel Adaletin İşten Ayrılma Niyeti İlişkisindeki Aracılık Rolü. *Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(1).

Beşikçi, T. (2016). *Macera rekreasyonunda heyecan arayışı, serbest zaman motivasyonu ve serbest zaman tatmini arasındaki ilişkinin incelenmesi: Çok hafif hava araçları (ÇHHA) pilot örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Manisa.

Bidarian, S. ve Jafari, P. (2012). The Relationship Between Organizational Justice A-and Organizational Trust, *Journal of Social and Behavioral Science*, 47: 1622- 1626.

Bies, R.J. and Moag, J.S. (1986) Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness. *Research on Negotiation in Organizations*, 1, 43-55.

Bilge, Y., & Sertel Berk, H. Ö. (2018). Eysenck'in kişilik teorisi ve Gray'in alternatif pekiştireç duyarlılık teorisi: karşılaştırmalı bir inceleme. *Sosyal bilimler insan ve toplum*.

Blau, P. M. (1968). Social exchange. *International encyclopedia of the social sciences*, 7(4), 452-457.

Bonenberger, M., Aikins, M., Akweongo, P., & 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.

Brown, T. A., & Moore, M. T. (2012). *Confirmatory factor analysis*. Handbook of structural equation modeling, 361-379.

Brunstein, J. C., & Heckhausen, H. (2018). Achievement motivation. *Motivation and action*, 221-304.

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.

Canbaz, S. (2021). A study on organizational justice and organizational commitment. *Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*, 10(3), 594-613.

Cho, Y. J., & Lewis, G. B. (2012). Turnover intention and turnover behavior: Implications for retaining federal employees. *Review of public personnel administration*, 32(1), 4-23.

Cihangiroğlu, N., & Yılmaz, A. (2010). Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütler İçin Önemi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 10(19), 194-213.

Cotton, J. L., & Tuttle, J. M. (1986). Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research. *Academy of management Review*, 11(1), 55-70.

Covington, M. V., & Müeller, K. J. (2001). Intrinsic versus extrinsic motivation: An approach/avoidance reformulation. *Educational psychology review*, 13, 157-176.

Cropanzano, R., & Molina, A. (2015). Organizational justice. *International Encyclopedia of Social and Behavioral Sciences*, 379-383.

Cropanzano, R., Rupp, D. E., Thornton-Lugo, M. A., & Shao, R. (2018). Organizational justice and organizational. *The Oxford handbook of organizational citizenship behavior*, 4(3), 255.

Crosby, F. (1976). A model of egoistical relative deprivation. *Psychological review*, 83(2), 85.

Çekmecelioglu, 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.

Çelik, C. (2019). *İşletmelerde eğitim ve geliştirme uygulamalarının çalışanların örgütsel destek algısı ve iş motivasyonu üzerindeki etkisi: Yazılım sektörü çalışanları üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Çelik, G. G. (2020). Öğretmenlerin İşten Ayrılma Niyetlerinde İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Tükenmişliğin Rolü. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 7(7), 276-294.

Çetinkaya, B. (2018). *Hayat bir sınavdır sınav kaygısı ve motivasyon*. Ankara: Pegem Akademi.

Çoban, S., & Özdemir, V. (2020). Müzik eğitimcilerinin mesleki doyum düzeylerinin, Clayton Alderfer'in Vig (ERG) teorisine göre değerlendirmesi "II. uluslararası İstanbul Kodály eğitim günleri" örneği. *Fine Arts*, 15(4), 217-232.

Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., & Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik: SPSS ve LISREL uygulamaları* (Vol. 2). Ankara: Pegem akademi.

Çolak, M., & Erdost, H. E. (2004). Organizational justice: A review of the literature and some suggestions for future research. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(2), 51-84.

Dağlı, H. (2022). Eğitim ortamları ve motivasyon.

Deci, E. L. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of personality and Social Psychology*, 18(1), 105.

Demir, K. (2015). The effect of organizational justice and perceived organizational support on organizational citizenship behaviors: the mediating role of organizational identification. *Eurasian Journal of Educational Research*, 60, 131-148.

Dimitriadou, E., Kouriati, A., Karampela, S., Tafidou, A., & 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, M. (2011). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Beta yayınları.

Ertürk, R., & Aydın, B. (2015). İlkokul ve Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet ve İçsel Motivasyona Yönelik Algılarının İncelenmesi. *Uluslararası Eğitim Bilimleri Dergisi*, (4), 233-246.

Flick, U. (2014) *An Introduction to Qualitative Research*. 5th Edition, Sage Publications, London.

Folger, R., & Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management*. California: Sage.

Folger, R., Rosenfield, D., & Robinson, T. (1983). Relative deprivation and procedural justifications. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45, 172-184.

Galletta, M., Portoghese, I., Penna, M. P., Battistelli, A., & Saiani, L. (2011). Turnover intention among Italian nurses: The moderating roles of supervisor support and organizational support. *Nursing & health sciences*, 13(2), 184-191.

Gastón, M., & Harrison, W. (2012). Meatpacking workers' perceptions of working conditions, psychological contracts, and organizational justice. *Journal of Latino/Latin American Studies*, 4(1), 57-76

Göler, U. (2008). *Örgütlerde yaşanan çatışmalar ve işten ayrılma eğilimi ilişkisi: Otel işletmeleri örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekizmart Üniversitesi, Çanakkale.

Graham, S., & Bryant, E. (2010). Achievement motivation in ethnic minority youth.

Greenberg, J. (1987). A Taxonomy Of Organizational Justice Theories. *Academy of Management review*, 12(1), 9-22.

Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of management*, 16(2), 399-432.

Greenberg, J. (2001). Setting the justice agenda: Seven unanswered questions about “what, why, and how”. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 210-219.

Gul, N., Xiaolin, X., Lanrong, Y., & 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.

Güdük, Ö. (2015). Kamu hastanelerinde örgütsel bağlılık düzeyi: İstanbul örneği. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(3), 720-733.

Gül, H. (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi. *Ege Academic Review*, 2(1), 37-56.

Güney, F. (2012). *Okul öncesi öğretmenlerinin zihinsel yetersizliği bulunan öğrencilerin erken okuryazarlık becerilerinin desteklenmesine ilişkin görüşleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.

Gürpınar, G. (2006). *An Empirical Study Of Relationships Among Organizational Justice, Organizational Commitment, Leader-Member Exchange, And Turnover Intention*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe University, Graduate Institute Of Social Sciences. İstanbul.

Hair, J. F., Black, C. W., Babin, B. J & 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.

Henle, C. A. (2005). Predicting workplace deviance from the interaction between organizational justice and personality. *Journal of managerial issues*, 247-263.

Ho, A. (2012). *The impact of perceived CSR on employee performance and turnover intention: An examination of the mediating effects of organizational justice and organizationbased self-esteem*. Singapore Management University (Singapore).

Hoang, T., Suh, J., & 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.

Homans, G. C. (1961). *The humanities and the social sciences*. American Behavioral

Hooper, D., Coughlan, J., & Mullen, M. (2008). Structural equation modelling: Guidelines for determining model fit. *Articles*, 2.

Houkes, I., Janssen, P. P., de Jonge, J., & 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., & 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.

Hull, C. L. (1943). *Principles of behavior*. New York: Appleton–Century–Crofts.

Huong, L., Zheng, C., & Fujimoto, Y. (2016). Inclusion, organisational justice and employee well-being. *International Journal of Manpower*, 37(6), 945-964.

Hussain, S. ve Shahzad, K. (2022). *Unpacking perceived organizational justiceorganizational cynicism relationship: Moderating role of psychological capital*. *Asia Pacific Management Review*, 27(1), 10-17.

Hwang, I. ve Kuo, J. (2006). "Effect of Job Satisfaction and Perceived Alternative Employment Opportunities on Turnover Intention – An Examination of Public Sector Organizations", *Journal of American Academy of Business*, 8(2): 254–9.

Ismail, H. (2015). Job insecurity, burnout and intention to quit. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 5(4).

İyidemirci, H., & Aydın, B. (2018). Motivasyon, örgütsel vatandaşlık davranışı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma; Ostim Organize Sanayi Bölgesi örneği. *Gazi İktisat ve İşletme Dergisi*, 4(3), 131-144.

Jackofsky, E. F. (1984). Turnover and job performance: An integrated process model. *Academy of Management review*, 9(1), 74-83.

Jackofsky, E. F., & Slocum, J. W. (1990). Rejoinder to Payne's comment on 'A longitudinal study of climates'. *Journal of Organizational Behavior*, 81-83.

Jafarova, F., & Sağlam, N. (2018). Çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetlerinin karşılaştırmalı analizi. *İstanbul Aydın Üniversitesi Dergisi*, 10(3), 57-82.

Jozsa, K., & Morgan, G. A. (2015). An Improved measure of mastery motivation: reliability and validity of the Dimensions of Mastery Questionnaire (DMQ 18) for Preschool Children. *Hungarian Educational Research Journal*, 5(4), 1–22.

Jöreskog, K. G., & Sörbom, D. (1993). *LISREL 8: Structural equation modeling with the SIMPLIS command language*. Scientific software international.

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.

Karatepe, O.M. & Kılınç, H. (2007). Relationships of Supervisor Support and Conflicts in the Work-Family Interface With the Selected Job Outcomes of Frontline Employees, *Tourism Management*, 28(1), 238-252.

Kaya, F. Ş., Yıldız, B., & Yıldız, H. (2013). Herzberg İn Çift Faktör Kuramı Açısından İlköğretim I. Kademe Öğretmenlerinin Motivasyon Düzeylerinin Değerlendirilmesi. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, (39), 1-18.

Kaya, L. (2019). Üniversite öğrencilerinde narsisistik eğilimler, bağlanma stilleri ve sosyal medya kullanımı. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 2(243-249).

Kazan, Ü. (2023). *Lider-üye etkileşiminin örgütsel adalet üzerindeki etkisi: Turizm sektörü çalışanları üzerinde bir araştırma* (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* (Doktora tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Kılıç, D. B. Ç. (2016). Adams'ın Eşitlik Teorisi Bağlamında Müzik Öğretmenlerinin İş Tatminini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(36), 193-236.

Kıran, F. (2019). *Üniversite Öğrencilerinin Kişilik Özellikleri ve Akademik Motivasyonları ile Kariyer Araştırma Öz-Yeterlikleri Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Eğitim Bilimleri.

Kırmızıgül, B. (2020). Turizm Çalışanları Arasında İşten Ayrılma Niyetinin ve Örtülü Bilgi Paylaşımının Duygusal Emek Üzerindeki Roller. *Malatya Turgut Özal Üniversitesi İşletme ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2), 166-196.

King, L. A. (2021). GÜDÜLENME VE DUYGU.

Kittikunchotiwut, P. (2017). The effects of organizational justice on organizational citizenship behavior. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 6(3), 116-119.

Koçak, D., & Yücel, İ. (2018). Algılanan Örgütsel Destek ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Duygusal Bağlılığın Aracı Etkisinin İncelenmesi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 32(3), 683-704.

Konovsky, M. A. & 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.

Konovsky, M. A., Folger, R. and Cropanzano, R. (1987). "Relative Effects of Procedural and Distributive Justice on Employee Attitudes", *Representative Research in Social Psychology*, 17(1), 15-24.

Korkmaz, H., S nnet ioğlu, S., & Koyuncu, M. (2015). Duygusal Emek Davranışlarının T kenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkisi: Yiyecek İ ecek  alışanları  zerinde Bir Araştırma- Emotional Labor, Burnout And Intention To Quit Relationship: A Research On Food And Beverage Employees. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(12), 14-33.

Korkmazer, F., & 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.

Köklü, F. (2023). Eğitim Yönetiminde İşten Ayrılma Niyetine Etki Eden Faktörlerin İncelenmesi. *Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(30), 15-26.

Köroğlu,  . (2011). *İş doyumunu ve motivasyon düzeylerini etkileyen faktörlerin performansla ilişkisi: Turist rehberleri üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.

Krishnan, S. K., & Singh, M. (2010). Outcomes of intention to quit of Indian IT professionals. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in Alliance with the Society of Human Resources Management*, 49(3), 421-437.

Kula, S., &  akar, B. (2015). Maslow ihtiyaçlar hiyerarşisi bağlamında toplumda bireylerin g venlik algısı ve yaşam doyumunu arasındaki ilişki. *Bartın Üniversitesi İİ BF Dergisi*, 6(12), 191-210.

Kundu, S. C., & Gahlawat, N. (2016). High performance work systems and employees' intention to leave: Exploring the mediating role of employee outcomes. *Management Research Review*, 39(12), 1587-1615.

Kurtulmuş, M., & Yiğit, B. (2016). İşe yabancılaşmanın öğretmenlerin işten ayrılma niyetine etkisi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(3), 860-871.

Kutanis, R.  ., & Mesci, M. (2010). Örgütsel Adaletin  alışanların İş Tatminine Etkisi: Turizm Alanında Eğitim Veren Bir Yükseköğretim Kurumuna Yönelik Bir  rnek Olay  alışması. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 10(19), 527-552.

Lambert E. (2003) The impact of organizational justice on correctional staff. *Journal of Criminal Justice* (31), 155-168.

Le Tan, T., Anh, P. V. T., Nhu, P. N. P., Thu, T. T. A., Tuan, V. D. A., & Hung, H. N. (2021). Research Factors Affecting the Working Motivation of Employees at Accommodation Facilities in Danang. *International Journal of Marketing & Human Resource Research*, 2(4), 236-264.

Legault, L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation. *Encyclopedia of personality and individual differences*, 2416-2419.

Leventhal, G. S. (1976). The distribution of rewards and resources in groups and organizations. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 9, pp. 91-131). Academic Press.

Leventhal, G. S. (1980). Beyond fairness: A theory of allocation preferences. *Justice and social interaction*, 3(1), 167.

Lind, E. A., & Tyler, T. R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. Springer Science & Business Media.

Locke, E. A., & Schattke, K. (2019). Intrinsic and extrinsic motivation: Time for expansion and clarification. *Motivation Science*, 5(4), 277.

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

Madigan, D. J., & Kim, L. E. (2021). Towards an understanding of teacher attrition: A meta-analysis of burnout, job satisfaction, and teachers' intentions to quit. *Teaching and teacher education*, 105, 103425.

Maitland, J. (2017). *Differences in Perceived Organizational Justice Based Upon Overall Performance Appraisal Ratings*. Capella University.

Markey, R., Ravenswood, K., & Webber, D. J. (2012). The impact of the quality of the work environment on employees' intention to quit. *Economics Working Paper Series*, 1220, 1-33.

Marshall, C., & Rossman, G. B. (2014). *Designing qualitative research*. Sage publications.

Masum, A. K. M., Azad, M. A. K., Hoque, K. E., Beh, L. S., Wanke, P., & Arslan, Ö. (2016). Job satisfaction and intention to quit: an empirical analysis of nurses in Turkey. *PeerJ*, 4, e1896.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.

Modau, F. D., Dhanpat, N., Lugisani, P., MaboJane, R., & Phiri, M. (2018). Exploring employee retention and intention to leave within a call centre. *SA Journal of Human Resource Management*, 16(1), 1-13.

Mohammad, A. A., Alshura, M. S., Al-Hawary, S. I. S., Al-Syasneh, M. S., & Alhajri, T. M. (2020). The influence of Internal Marketing Practices on the employees' intention to leave: A study of the private hospitals in Jordan. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(5), 1174-1189.

Mumu, J. R., Tahmid, T., & Azad, M. A. K. (2021). Job satisfaction and intention to quit: A bibliometric review of work-family conflict and research agenda. *Applied Nursing Research*, 59, 151334.

Muogbo, U. S. (2013). The influence of motivation on employees' performance: a study of some selected firms in Anambra State. *AFRREV IJAH: An International Journal of Arts and Humanities*, 2(3), 134-151.

Murphy, K., & Tyler, T. (2008). Procedural justice and compliance behaviour: The mediating role of emotions. *European journal of social psychology*, 38(4), 652-668.

Onay, M., & Ergüden, S. (2011). Örgütsel-Yönetmelik Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Manisa-Sosyal Güvenlik Kurumu. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 221-230.

Ongori, H. (2007). A review of the literature on employee turnover.

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.

Öğünç, H., & Doğru, E. (2017). Kaizen felsefesi ile toplam kalite yönetiminin verimlilik ve maliyet üzerine etkisi. *Alanya Akademik Bakış*, 1(1), 1-13.

Ölmez, M., & Önen, S. M. (2019). Stratejik Yönetim, toplam kalite yönetimi ve motivasyon ilişkisi: meslek yüksek okulu öğrencileri üzerinde ampirik bir araştırma. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1), 294-313.

Önen, S. M., & Kanayran, H. G. (2015). Liderlik ve motivasyon: kuramsal bir değerlendirme. *Birey ve Toplum Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2), 43-64.

Örücü, E., & Özafşarlıoğlu, S. (2013). Örgütsel Adaletin Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Güney Afrika Cumhuriyeti'nde Bir Uygulama. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(23), 335-358.

Özdemir, F., & 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.

Özer, G., & Günlük, M. (2010). Örgütsel Adaletin Muhasebecilerin İş Memnuniyeti ve İşten Ayrılma Eğilimlerine Etkisi (The Effect of Organizational Justice on Accountants' Job Satisfaction and Turnover Intention). *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(2), 459-485.

Özeren, G.S. (2022). *Müzakerenin sosyal psikolojisi “davranışın dinamiği”*. Ankara: Hermes.

Özgan, H. & Bozbayındır, F. (2011). Okullarda adil olmayan uygulamalar ve etkileri. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16, 66-85.

Özgüngör, S. (2021). Motivasyon. Ş. Işık (Ed.), *Psikolojiye giriş içinde* (s. 183-212). Ankara: Pegem.

Özyer, K., Irk, E., & Anaç, S. (2015). İş Tatmini ve Yaşam Tatmini İlişkisinde İş Arkadaşlığının Aracılık Rolü. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 16(1), 261-278.

Perdecı, O. (2015). *Örgütsel Adalet, Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon Arasındaki İlişki*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Gaziantep.

Pfitzner-Eden, F. (2016). I feel less confident so I quit? Do true changes in teacher self-efficacy predict changes in preservice teachers' intention to quit their teaching degree?. *Teaching and Teacher Education*, 55, 240-254.

Pintrich, P. R. (2003). A motivational science perspective on the role of student motivation in learning and teaching contexts. *Journal of Educational Psychology*, 95, 667–686.

Ponnu, C.H., & Chuah, C.C. (2010). Organizational Commitment, Organizational Justice and Employee Turnover in Malaysia. *African journal of business management*, 4(13), 2676-2692.

Rahmawati, S. D. ve Priyono, B. S. (2022). The influence of perception of organizational justice, quality of work life and organizational commitment on performance:(Study on Kayen and

Jaken Public Health Center Employees). *International Journal of Social and Management Studies*, 3(2), 187-204.

Raykov, T., & Marcoulides, G. A. (2008). An introduction to applied multivariate analysis. Routledge.

Raykov, T., & 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.

Robbins, S. P ve Langton, N. (2005). *Organizational behaviour*. 11th Ed. Pearson Prentice Hall.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55, 68–78.

Saltık, Z. (2016). *Stresin İşgören Performansına ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.

Schunk, D. H. (2009). *Öğrenme teorileri*. M. Şahin, (Çev.). Ankara: Nobel Yayıncılık.

Selen, U. (2009). *İşletmelerde motivasyon sistemi araçları ve yardımcı ögeler*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Namık Kemal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Tekirdağ.

Selvitopu, A., & Şahin, H. (2013). Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(2), 171-189.

Sever, E. (2017). *Personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide, iş doyumunun ara değişken rolü: Sanayi sektöründe bir araştırma*. Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.

Seyidoğlu, H. (2008). *Ekonomi ve işletmecilik terimleri açıklamalı sözlük*. İstanbul: Güzem Can Yayınları.

Shaw, J. D., Dineen, B. R., Fang, R., & Vellella, R. F. (2009). Employee-organization exchange relationships, HRM practices, and quit rates of good and poor performers. *Academy of Management Journal*, 52(5), 1016-1033.

Singh, P., & Loncar, N. (2010). Pay satisfaction, job satisfaction and turnover intent. *Relations industrielles*, 65(3), 470-490.

Sisson, K., & Storey, J. (2000). *Realities of human resource management: Managing the employment relationship*. New York: McGraw-Hill.

Skinner, B. F. (1953). *Science and human behavior*. New York: Macmillan.

Srivastava, U. R. (2015). Multiple dimensions of organizational justice and workrelated outcomes among health-care professionals. *American Journal of Industrial and Business Management*, 5(11), 666-685

Staddon, J. E. R. (2021). Behavioral competition in conditioning situations: Notes toward a theory of generalization and inhibition. In *Operant-Pavlovian interactions* (pp. 103-131). Routledge.

Stecher, M. D., & Rosse, J. G. (2005). The distributive side of interactional justice: The effects of interpersonal treatment on emotional arousal. *Journal of Managerial Issues*, 229-246.

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., & 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.

Şahin, C. (2011). The effect of catheter removal time following transurethral resection of the prostate on postoperative urinary retention. *European Journal of General Medicine*, 8(4), 280-283.

Şimşek, M. Ş., Akgemci, T., & Çelik, A. (2008). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış* (6. bs.). Ankara: Gazi Kitabevi.

Şimşek, Ö. F. (2007). *Yapısal eşitlik modellemesine giriş, temel ilkeler ve lisrel uygulamaları*. Ankara: Ekinoks.

Tarkan, G., & Tepeci, M. (2006). Örgütsel adalet ve yönetimde merkezileşmenin çalışan hırsızlığına etkileri: Mersin üniversitesi turizm işletmeciliği ve otelcilik yüksekokulu öğrenci algılamaları üzerine bir araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 17(2), 137-152.

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.

Tekeli, M., & Buyruk, L. (2018). Konaklama işletmelerinde örgütsel adaletin işe yabancılaşma üzerine etkisi: Nevşehir’de bir araştırma. *Journal of Multidisciplinary Academic Tourism*, 3(2), 33-44.

Torun, B. (2016). *İnovasyon Algısı, İnovasyon Sürecindeki Liderlik Tarzları ve İşletmenin İnovasyon Performansı Arasındaki İlişkiler: Düzce’deki Kobiler Üzerinde Bir Araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Toplam Kalite Yönetimi Anabilim Dalı, Düzce.

Töremen, F., & Tan, Ç. (2010). Eğitim örgütlerinde adalet: Kavramsal bir çözümleme. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, (14), 58-70.

Töremen, F., & Tan, Ç. (2010). Eğitim Örgütlerinde Adalet: Kavramsal Bir Çözümleme. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi* (14), 58-70.

Traş, Z. (2017). *Sınıfta motivasyon*. G. Yüksel, & S. B. Filiz (Ed.), (s. 213-245). Ankara: Pegem.

Tutar, H. (2016). *Örgütsel davranış*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Tutar, H. (2018). *Güdüler ve güdüleme kuramları*, Davranış bilimleri: kavramlar ve kuramlar içinde (s. 93-139). Ankara: Seçkin.

Tyler, T. R., & Lind, E. A. (1992). A relational model of authority in groups. *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, 115-191.

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.

Uysal, G., & Tayfun, A. (2019). Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgütsel adalet algılarının motivasyon ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(1), 597-611.

Ünlüönen, K., Ertürk, M., & 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

Varol, F. (2017). Çalışanların örgütsel bağlılık ve iş tatminlerinin işten ayrılma niyetlerine olan etkisi: İlaç sektörü örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (38), 200-208.

Vidmar, N. (1990). The origins and consequences of procedural fairness. *Law & Social Inquiry*, 15(4), 877-892.

Vroom, V., Porter, L., & Lawler, E. (2015). Expectancy theories. In *Organizational Behavior* 1 (pp. 94-113). Routledge.

White, R. W. (1959). Motivation reconsidered. *Psychological Review*, 66, 297-333.

Yadav, L. K., & Yadav, N. (2016). Organizational justice: An analysis of approaches, dimensions and outcomes. *NMIMS Management Review*, 18-31.

Yalabik, Z. Y., Swart, J., Kinnie, N., & Van Rossenberg, Y. (2017). Multiple foci of commitment and intention to quit in knowledge-intensive organizations (KIOs): what makes professionals leave?. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(2), 417-447.

Yavan, Ö. (2017). Örgüt Psikolojisinde İşten Ayrılma Eğiliminin Kavramsal Değerlemesi. *Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 57-72.

Yavuz, M., & Akca, M. (2018). Çatışma, stres, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti: Medeni durum ve cinsiyete göre farklılıkların incelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(2), 827-846.

Yazıcıoğlu, Y., & Erdoğan, S. (2004). SPSS applied scientific research methods. Ankara: Detay Publishing.

Yerdelen, S., Aydın, S., Gürbüzöğlü Yalmanlı, S. ve Göksu, V. (2014). Lise öğrencilerinin başarı hedef yönelimlerinin biyoloji öğrenmeye yönelik akademik motivasyonları ile ilişkisinin incelenmesi: bir yol analizi. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 39(176).

Yıldırım, H. İ., & Karataş, F. (2018). Ortaokul öğrencilerinin fen öğrenmeye yönelik motivasyon düzeylerinin bazı değişkenlere göre incelenmesi. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 24, 157-176

Yıldırım, M. H., Erul, E. E., & Kelebek, P. (2014). Tükenmişlik ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Banka Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(1), 34-44.

Yıldız, B., & Arda, Ö. A. (2018). İyi bir asker mi? İyi bir illüzyonist mi? Kariyerizm ile zorunlu vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkide işten ayrılma niyetinin rolü. *Business and Economics Research Journal*, 9(1), 151-168.

Yıldız, S. M. (2013). Spor ve Fiziksel Etkinlik İşletmelerinde İş Yaşam Kalitesinin Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. *Ege Academic Review*, 13(3).

Yılmaz, V. ve Çelik, E.H. (2009). Lisrel ile yapısal eşitlik modellemesi 1, temel kavramlar, uygulamalar, programlama. Ankara: Pegem Akademi.

Yousaf, A., Yang H. ve Sanders, K. (2015). Effects of intrinsic and extrinsic motivation on task and contextual performance of pakistani professionals: The mediating role of commitment foci. *Journal of Managerial Psychology*, 30(2), 133-150.

Yurt, E., & Bozer, E. N. (2015). Akademik motivasyon ölçeğinin Türkçeye uyarlanması. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 14(3), 669-685.

Yücel, İ. ve Demirel, Y. (2013), Mevcut İş Alternatiflerinin İş Tatminive İşten Ayrılma İlişkisi Üzerine Etkisi: Başka Bir Yol Daha Olmalı, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(2), 159-177.

Yürür, S. (2008). Örgütsel adalet ile iş tatmini ve çalışanların bireysel özellikleri arasındaki ilişkilerin analizine yönelik bir araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 13(2), 295-312.

Zapata-Phelan, C. P., Colquitt, J. A., Scott, B. A., & 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.

EKLER

Ek-1

ANKET FORM

Değerli Katılımcı,

Bu anket, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim dalında yürütülmekte olan yüksek lisans tezi için veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Araştırmanın amacı konaklama sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde çalışanların örgütsel adalet algılarını ve bu algıların çalışanların motivasyonları ile işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkilerini derinlemesine incelemektir.

Ankette sizden isminiz istenmemektedir. Bu nedenle, sorulara doğru cevap vermeniz ve soruların tümünü cevaplamanız, araştırmanın amacına ulaşması bakımından çok önemli katkı sağlayacaktır.

İş birliği ve katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz.

Dr. Öğr.Üyesi Mahmut BALTACI

Yüksek Lisans Öğrencisi Fadime TOSUN

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

1. Cinsiyetiniz. ☐ Kadın ☐ Erkek
2. Yaşınız ☐ 18-24 ☐ 25-34 ☐ 35-44 ☐ 45-54 ☐ 55 ve üzeri
3. Eğitim Durumunuz
☐ İlköğretim ☐ Lise ☐ Ön Lisans ☐ Lisans ☐ Lisans Üstü
4. Medeni Durumunuz
☐ Bekar ☐ Evli ☐ Boşanmış
5. İşletmede Çalışma Süreniz
☐ 1 Yıldan Az ☐ 1-5 Yıl Arası ☐ 5 Yıldan Fazla
6. Aylık Geliriniz
☐ Asgari Ücret ve Altı ☐ 17000 - 25000 TL ☐ 25001 TL ve üzeri

İFADELER		Kesinlikle Katılmıyorum (1)	Katılmıyorum (2)	Orta Düzeyde Katılmıyorum (3)	Katılıyorum (4)	Kesinlikle Katılıyorum (5)
Örgütsel Adalet Boyutları						
Dağıtımsal Adalet						
1	Çalışma programının adil olduğunu düşünüyorum.					
2	Aldığım ücretin adil olduğunu düşünüyorum.					
3	İş yükümün adil olduğunu düşünüyorum.					
4	Dağıtılan ödüllerin (maddi ve manevi) adil olduğunu düşünüyorum.					
5	İş sorumluluklarımın adil olduğunu düşünüyorum.					
İşlemsel Adalet						
1	Yöneticiler işimle ilgili kararları verirken tarafsızdır.					
2	Yöneticiler işle ilgili kararları vermeden önce tüm çalışanların tereddütlerini dinler.					
3	Yöneticiler işle ilgili kararları vermek için konuyla ilgili tüm bilgileri toplar.					
4	Yöneticiler verilen kararları açıklamak için gerektiğinde ek bilgi sağlar.					
5	İşle ilgili verilen kararlar tutarlı bir şekilde tüm çalışanlara uygulanır.					
6	Çalışanların, yöneticiler tarafından verilen kararları itiraz etme ya da onaylama hakları vardır.					
Etkileşimsel Adalet		1	2	3	4	5
1	Yöneticiler, işle ilgili kararları verirken bana karşı ilgili ve naziktir.					
2	Yöneticiler, işimle ilgili bir karar verirken bana karşı saygılı ve özenlidir.					
3	Yöneticiler, işimle ilgili kararları verirken benim kişisel ihtiyaçlarıma duyarlıdır.					
4	İşimle ilgili kararları verirken bana samimi bir şekilde yaklaşır.					
5	İşimle ilgili konularda bir çalışan olarak benim haklarıma önem verir.					
6	İşimle ilgili kararların uygulamalarını benimle konuşur.					
7	İşimle ilgili kararların verilme sebeplerini açıklar.					
8	İşimle ilgili kararlar verirken mantıklı açıklamalar yapar.					
9	Yöneticiler, işimle ilgili kararları açıkça anlatır.					
İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği		1	2	3	4	5
1	İşimden ayrılmayı sık sık düşünürüm.					
2	Mevcut işimi bırakmaya niyetliyim.					
3	Daha iyi bir iş için sürekli araştırma yapıyorum.					
Motivasyon Ölçeği		1	2	3	4	5
1	Yaptığım iş ile ilgili aldığım ücret doğru orantılıdır.					
2	Zaman zaman primli ücret alırım.					
3	İş yerimin kazandığı karın bir kısmını çalışanlarıyla paylaşıp.					
4	Karşılaştığım sıkıntılarda üstlerimden rahatlıkla yardım alabilirim.					
5	Çalıştığım kurumun hedefleri benim için oldukça net açıktır.					
6	Çalışırken kimse bana karışmaz ve yaratıcılığımı istediğim gibi sergileyebilirim.					
7	Üstlendiğim görevleri başarıyla yerine getirirsem mutlaka ödüllendirme yapılır.					
8	Çalıştığım kurumda işini iyi yapanların oldukça adil terfi şansları vardır.					
9	Üstlerimden takdir görürüm.					
10	İş dışında iş arkadaşlarımla olmamız için sosyal faaliyetler düzenlenir.					
11	İş yerimin yapmış olduğu sosyal aktiviteler iş arkadaşlarımla bağlılığımı artırır.					
12	İş yerim uygulayacağı kararlarda fikirlerimi alır.					
13	Çalıştığım kişiler yaptıkları işlerde profesyonel olduğu için gerekenden fazla iş yüküm olmaz.					
14	Bize sağlanan ücret dışı imkânların adil olduğunu düşünüyorum.					
15	İş yerim zaman zaman çalışanları için yemek düzenler.					
16	Ücret dışında çalıştığım kurumun bana değer kattığını düşünüyorum.					
17	İşim katkılarımla daha eğlenceli hale gelmektedir.					
18	Daha iyi imkânlarla bir iş teklifi olsa dahi işimden istifa etmem.					
19	Yaptığım işle gurur duyuyorum.					
20	İş yerimin fiziksel ortamı işimi daha iyi yapabileceğim şekilde hazırlanmıştır.					
21	Ast ve üstler arasında iletişim rahatlıkla sağlanır.					
22	Üstler gerekli olduğu zamanlarda bazı yetkilerini astlara devrederler.					
23	İş yerim gerekli zamanlarda hizmet içi eğitim yapar.					

Katılımınız için teşekkür ederiz...