



Otel İşletmelerinde Çalışan İşgörenlerin Örgütsel Adalet Algılarının Motivasyon Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi

The Impact of Organizational Justice Perceptions of Hotel Employees on the Motivation and Intentions to Leave of Work

Ahmet TAYFUN G. Ü. Turizm Fakültesi Turizm İşletmeciliği Bölümü Öğretim Üyesi.
ahmettayfun@gazi.edu.tr

Güngör UYSAL G.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ABD Yüksek Lisans Öğrencisi gungoruysal92@gmail.com

Öz

Bu çalışma insan kaynağının büyük öneme sahip olduğu otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgütsel adalet algısının motivasyon ve işten ayrılma niyetlerine etkisini tespit etmek amacıyla yapılmıştır. Bu çalışmada, örgütsel adalet üç boyutta ele alınmıştır. Bunlar; dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalettir. Ayrıca çalışmada, motivasyon ve işten ayrılma niyeti kavramları detaylı bir şekilde incelenmiştir. Örgütsel adalet boyutlarının otel işletmelerinde çalışan işgörenler açısından nasıl algılandığı ve bu algılamalar doğrultusunda işgörenlerin motivasyonunun ve işten ayrılma niyetinin nasıl etkilendiği ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu çalışmanın evrenini, Ankara ilindeki dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin bütün çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmada kantitatif bir teknik olan anket tekniğinden yararlanılmıştır. Çalışmanın veri toplama sürecinde, işletme yöneticileriyle doğrudan görüşülerek işgörelere uygulanması sağlanmıştır. Elde edilen bulgulara göre frekans, regresyon ve korelasyon analizi yapılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre örgütsel adaletin motivasyon ve işten ayrılma niyeti üzerinde bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Bu etkinin motivasyon üzerinde pozitif, işten ayrılma niyeti üzerinde negatif olduğu görülmektedir. Ayrıca motivasyon ve işten ayrılma niyeti arasında negatif ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: turizm, otel, örgütsel bağlılık, motivasyon, işten ayrılma niyeti

Abstract

This thesis study is carried out in order to determine the effect of organizational justice perception on motivation and intention to leave work of employee in hotel enterprises where human resource has great importance. In this study, organizational justice is considered in three dimensions. These; distributed justice, operational justice and interactive justice. Also, in the study motivation and intention to leave work are analyzed in detail. It has been tried to show how the dimensions of organizational justice are perceived in terms of the employees of in the hotel enterprises and how motivation of the employees and intentions to leave the work are affected by these perceptions. In this study, It contains all employees in four and five star hotel enterprises in Ankara. Survey technique, which is a quantitative technique, has been utilized in the research. During the data collection process, the employee is directly interviewed by the business executives and applies to the workshops. Frequency, regression and correlation analysis are performed according to the findings. According to the results of the research, it has been found that organizational justice has an influence on motivation and intention to leave work. This effect seems to be positive on motivation, negative on intention to leave. It was also found that there was a negative relationship between motivation and intention to leave the work.

Keywords: tourism, hotel, motivation, organizational commitment, intention to leave work

GİRİŞ

Sosyolog ve psikologların sıklıkla ele aldığı “örgütsel adalet” kavramı, işletme yöneticilerinin önemseydiği bir örgütsel performans, motivasyon ve işten ayrılma niyetini etkileyen aracı olarak görülmeye başlanmıştır. Bu anlamda insan kaynakları yöneticileri, işletmelerindeki örgütsel adaletin sağlanmasını, çalışanların örgütsel adalet algılarının yükseltilmesini ve iyileştirilmesini, doğrudan doğruya işletme verimliliğini arttırmanın, çalışanlarda yüksek motivasyon sağlamanın ve işten ayrılma niyetinin azalmasını önemli bir faktörü ve etkileyicisi olarak gördükleri söylenebilir.

Örgütlerde çalışanların motivasyon ve işten ayrılma niyetleri üzerinde birçok faktörün etkili olduğu bilinmektedir. Birçok faktör içerisinde örgütsel adalet kavramının çalışanların üzerinde ne gibi etkilerinin olduğunun bilinmesi, örgütsel adaleti diğer faktörlerden ayıran oranının önemini farkında olunması, örgütsel adaletle bağlı olarak, adaletsizlik algısının oluşması, motivasyon seviyesinin düşmesi ve işten ayrılma niyetinin artması durumlarına karşın gerekli önlemlerin alınması işletme çalışmalarına üst düzey fayda sağlayacaktır.

Örgütsel adalet konusunun son yıllarda çok sayıda araştırmaya konu olmasının asıl nedenlerinden biri, işgörenlerin tutum ve davranışlarına olan etkisinin yüksek olmasıdır (Yürür, 2005: 41). Bu bakımdan değerlendirildiğinde örgütsel adalet konusu çalışanlar açısından oldukça önemli olduğu vurgulanabilir. Çalışanlar hem çalıştıkları örgüte karşı hem de yöneticilerine karşı güven duymak isterler. Bu güvenin sağlanmasındaki en önemli araçlardan biri de çalışanların örgütsel adalet algılarıdır. Çünkü çalışanlar örgütte çalıştıkları süre içerisinde tüm çalışanlara eşit bir şekilde davranılmasını beklerler. Bu beklentileri karşılandığı takdirde çalışanların örgüte ve yöneticilerine olan tutum ve davranışlarında olumlu gelişmeler gözlenebilir (İçerli, 2010: 41).

Örgütsel adaletle ilgili birçok çalışma yapılmış olmasına rağmen motivasyon ve işten ayrılma niyeti değişkenlerinin içinde bulunduğu çalışmalar kısıtlı kalmıştır. Bunlara ek olarak böyle bir çalışmanın Ankara ilinde bulunan otel işletmeleri üzerinde yapıyor olması literatür ve sektör açısından ayrı bir önem arz etmektedir. Bu çalışma diğer iller ve farklı sektörler için örnek teşkil edebilecektir.

LİTERATÜR TARAMASI

Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet kavramı ilk olarak 1987 yılında Greenberg tarafından, çalışanların, örgütteki uygulamalar ve alınan kararların adil olduğuna ilişkin algılamaları ve bu algıların onların davranışları üzerindeki etkisini vurgulayacak şekilde tanımlanmıştır (Emsen, 2010: 4; Cin, 2010: 63). Adil uygulamaların çalışanların iş doyumunu, sorumluluk, örgütsel vatandaşlık davranışı, motivasyon ve işten ayrılma niyeti gibi bireysel tutumları üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu fark edilmiştir. Adil algılamaların çalışanların örgütlerine karşı olumlu bir davranış şekli oluşturacağı düşüncesi örgütsel adalet araştırmalarının artmasında itici güç olmuştur (Çolak ve Erdost, 2004: 52).

Birçok araştırmacı tarafından adaletin farklı boyutlarını içeren, oldukça geniş bir örgütsel adalet tanımı yapılmıştır. Örgütsel adalet iş yerinde adaletin, bireye ve örgüte olan etkilerini ortaya çıkarmaya yarayan bir kavram olarak tanımlanmaktadır (Karademir ve Çoban, 2010: 51). Bireyin çalışma arkadaşları, yöneticileri ve örgütle olan ilişkileri açısından algılamalarını içeren bir sosyal sistem şeklinde tanımlanmaktadır (Beugre ve Baron, 2001: 326). Örgütsel adalet algısı, kişiyi gerçek manada kendisine nasıl ve ne ölçüde adaletli davranıldığından çok, kendisinin bu davranışı ne ölçüde adaletli olarak algıladığı üzerinde durmaktadır (Taşkiran, 2011: 93-95).

Kendilerine adil davranıldığını hisseden işgörenler, pozitif davranışlar sergileyip, kendilerini örgütün değerli ve saygın birer üyesi olarak görürler. Ekip arkadaşları ve işletme yöneticileriyle güvenli ilişkiler içerisinde bulunurlar. Çalışma ortamında adaletsizlik olduğunu hisseden



çalışanlar, örgütlerin hedeflerine ulaşmasını engelleyen hırsızlık, saldırganlık gibi işletmeyi zarara uğratmaya yönelik bir takım olumsuz davranışlar gösterebilmektedirler (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010: 199).

Bireyler, adaletsizlik ile karşı karşıya kaldıklarında veya kalacaklarını hissettiklerinde adalet konusu üzerinde fazlasıyla durmaktadırlar. Bireyler; emeklerinin karşılıklarını alamadıklarını düşündüklerinde, örgütlerde değişim olduğunda, örgüt içi kaynaklar kıt olduğunda ve belirgin olan hiyerarşi içerisinde güç farklılıkları olduğunu sezdiklerinde adalet konusu ile ilgilenmeye başlamaktadırlar (Berber, 2010: 5). Bir kurumda adaletin olması çalışanları için önemli bir motivasyon kaynağıdır. Çalışanlar adaletin eksikliğini hissettikleri anda moralleri bozulur, işten kaçarlar, sorumluluk almak istemezler, iş arayışına girerler ve örgüte karşı intikam alma haline bile bürünebilirler (Abbasoğlu, 2015: 2).

Örgütlerde adalet, kazanımların dağıtılmasıyla ilgili kararların alınmasında kullanılan prosedürler ve bireyler arasındaki etkileşimin sonucu ortaya çıkan kurallar ile ifade edilmektedir (Uğurlu, 2009: 79). Bu kavram ile birlikte, kazanımların (dağıtım adaleti), süreçlerin (işlem adaleti) ve kişiler arası ilişkilerin (etkileşim adaleti) adilliğine dayanan boyutlar örgütsel adaleti oluşturmaktadır (Serinkan, 2008: 117).

Motivasyon

Modern organizasyonlarda yöneticiler motivasyon konusu ile yakından ilgilenmek durumundadırlar. Zira yöneticilerin başarısı, astların organizasyonun amaçları doğrultusunda çalışmasına, bilgi yetenek ve becerilerini tam olarak bu yönde harcamalarına bağlıdır. Bir diğer ifadeyle motivasyon ile işgörenlerin performansı arasında doğrusal bir ilişki bulunmaktadır. Teşvik edilmeyen işgörenlerin yüksek performans göstermesi beklenemez. İşgörenler çok çeşitli davranışlar sergileyebilirler. Bu davranışların farklı nedenleri olabilir. Yönetici bakımından önemli olan işgörenlerin organizasyonun amaçları yönünde hareket etmelerinin sağlanabilmesidir (Ertürk, 1998: 125).

Teşvik etmek, etki altına almak, harekete geçirmek (Bingöl, 1998:268) anlamlarına da gelen motivasyon, insanların belli bir amacı gerçekleştirmek üzere davranışları biçiminde tanımlanabilir (Keskin, 2004: 33). Motivasyonu kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranışları ve çaba göstermeleri şeklinde tanımlamak mümkündür (Koçel, 2011: 619). Motivasyon konusu esas itibarıyla kişilerin beklenti ve ihtiyaçları, amaçları, davranışları, kendi performansları hakkında bilgi verilmesi konuları ile ilgilidir. Dolayısıyla motivasyon sürecini tam olarak kavrayabilmek için kişileri belirli şekillerde davranmaya zorlayan nedenleri, kişinin amaçları ve davranışlarının sürdürülme olanakları gibi konuların incelenmesi gerekmektedir (Koç ve Topaloğlu, 2012: 203).

Motivasyon süreci tatmin edilememiş ihtiyaçlar, dürtü veya güdü, araçsal davranış ve hedefler gibi unsurları içermektedir. Bu unsurların birbirleriyle etkileşimi sonucu motivasyon süreci oluşmaktadır. Kişinin ihtiyaçlarının harekete geçirilmesi sonucunda kişi belirli davranışlar sergileyecektir. Bu davranışlar ile kişi ihtiyaçlarının tatminini sağlamaya çalışacaktır. Motivasyon süreci bu şekilde devam edecektir. Başka bir tatmin edilmemiş ihtiyaç ortaya çıktığında süreç kendini tekrarlayacaktır. Davranışın altında yatan faktörlere etki ederek bireyleri harekete geçirmek ve onların belirli bir yönde enerjilerini yoğunlaştırmalarını sağlamak motivasyon kavramıyla gerçekleşecektir (Tezcan, 2006: 41).

Motive olmamış personel, yaptığı işe gereken önemi vermeyecektir. Bu da kurum açısından hem zaman kaybına hem de maddi kayıplara neden olacaktır. Bir işgöreni motive eden herhangi bir olay, başka bir işgöreni motive etmeyebilir. Kimileri para ile motive olurken kimileri de destek ile motive olurlar. İşte yöneticiler, iş görenler üzerindeki bu farklılığı tespit ederek çalışanları



motive edebilirler (Çelik, 2011:54). İşletme yöneticileri işgörenlerin tüm yeteneklerini tespit etmeli ve bu yetenekleri artırıcı ve faydalanabilecekleri motivasyon araçlarını bilmeli ve uygulamalıdır. Bu sayede işletmeler kaliteli elemanlarını işletmede tutabilecek ve bu şekilde karlılıklarını artıracaklardır (Gün, 2008: 57).

İşten Ayrılma Niyeti

Geçtiğimiz otuz yıl içerisinde özellikle işgören devrinin finansal etkilerine yönelik araştırmaların daha da arttığı gözlenmektedir (Porter, Steers ve Boulian, 1973: 1; Çekmecelioğlu, 2005: 28; Avcı ve Küçükusta, 2009: 37; Solmaz, 2010: 12). Bunun asıl sebebi çalışanların yetiştirilmesi için harcanan para ve zaman işletmeler için önemli bir maliyet unsurudur (Ökten, 2008: 35). Bu yüzden de işten ayrılma niyeti dikkate alınması gereken bir konudur. İşten ayrılma niyetine sahip bir çalışana eğer müdahale edilmezse zaman içerisinde bu düşünce işten ayrılmaya dönüşmektedir. İşten ayrılma gerçekleştiği zaman bunu geri döndürmek oldukça zor ve çoğu zaman mümkün olmamaktadır. Fakat işten ayrılma niyeti içerisinde olan çalışanlara gerekli önlemler alınarak işte kalması sağlanabilir (Yıldız, 2008: 41-42).

Bireyler çevrelerindeki birçok iş alternatifi içerisinde bir tanesini seçip örgüte girip işe başlarlar ve çalışanlar için sosyalleşme başlar. Bu süreçte çalışan örgütü etkilediği gibi kendisi de örgütten etkilenir. Bu etkileşim sonucunda belli bir düzeyde iş motivasyonu, örgütsel adalet, algılanan başarı, iş tatmini, örgütsel bağlılık oluşur. Bunlardan biri veya birkaçının düşük olması durumunda çalışanlarda işten ayrılma niyeti oluşabilir. Buna bağlı olarak başka iş fırsatlarını aramaya başlar ve uygun bir iş alternatifinin bulunması durumunda da çalışan örgütten ayrılabilir. Çalışanın mevcut örgütten ayrılıp yeni bir örgütte işe başlamasıyla aynı süreç tekrar başlayacaktır (Şanlı, 2016: 25).

İşten ayrılma niyeti en genel anlamı ile çalışanların iş koşullarından tatminsiz olmaları halinde göstermiş oldukları yıkıcı ve aktif olan (Erbil, 2013: 32) eylem olarak tanımlanabilmektedir. İşten ayrılma niyetinin kurumsal etkinliği olumsuz yönde etkiliyor olması konuyu yöneticiler açısından oldukça önemli kılmaktadır. İşten ayrılma niyeti kavramı psikoloji, sosyoloji ve örgütsel davranış gibi farklı disiplinlerin incelediği bir konudur. Bunun nedeni çalışmalarda işten ayrılma niyetinin kurumsal etkinlik üzerindeki olumsuz etki oluşturduğuna ilişkin bulgulardır. İşten ayrılma niyeti günümüzde çok önemli olan kurumsal bilgi, kültür, yetenek ve doğal olarak entelektüel sermayenin kaybı, yeniden işe almanın getirdiği oryantasyon ve eğitim maliyeti gibi birçok olumsuz sonuç doğurmaktadır (İşçi, 2010: 67-68). Özetle, tanımlardan da anlaşılacağı üzere, işten ayrılma niyeti işten ayrılma davranışının bir önceki aşaması durumundadır.

YÖNTEM

Araştırmanın Ölçeği

Örgütsel adalet algılarını belirlemek için, Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen 20 ifadeden oluşan örgütsel adalet ölçeği kullanılmıştır. Örgütsel adalet ölçeğinin güvenilirlik analizi sonucunda elde ettiği Croanbach Alpha iç tutarlılık katsayısı ölçeğin bütünü için 0.96 olarak tespit edilmiştir (Gürpınar, 2006: 65). İşten ayrılma niyeti ölçeği; Göksu Demirel'in (2012) çalışmasında kullandıkları işten ayrılma niyeti ölçeğinden faydalanılarak oluşturulmuştur. Ölçeğe uygulanan güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach Alpha iç tutarlılık kat sayısı 0.87 olarak bulunmuştur. Motivasyon ölçeği Canan Gökçaya'nın (2012) çalışmasından faydalanılarak oluşturulmuştur. Motivasyon ölçeğinin Cronbach Alpha iç tutarlılık kat sayısı 0.92 olarak bulunmuştur. Ölçeklerde yer alan ifadelerde beşli Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Bu yapılandırılmada "1" Kesinlikle Katılmıyorum, "2" Katılmıyorum, "3" Orta Düzeyde Katılıyorum, "4" Katılıyorum ve "5" Kesinlikle Katılıyorum seçeneklerine karşılık gelmektedir.

Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırma evrenini, Ankara’da faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenler oluşturmaktadır. Kültür ve Turizm bakanlığı Turizm İşletme Belgeli Tesisler verilerine göre Ankara’da 48 tane dört yıldızlı, 23 tane beş yıldızlı otel işletmesi bulunmaktadır. Bu otellerde çalışan toplam kişi sayısına ulaşmak için ise şu formül kullanılmaktadır (Erdem, 2002: 74):

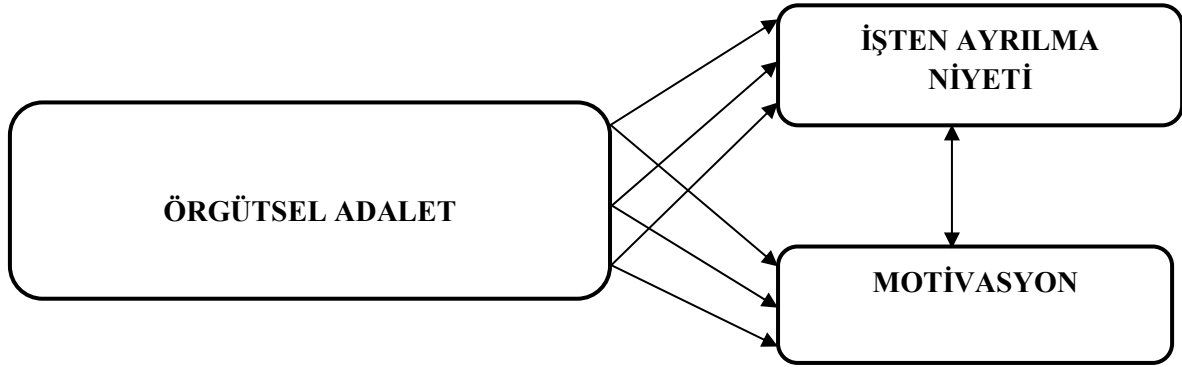
$$\text{Oda Başına Düşen Personel Sayısı} = \frac{\text{Personel Sayısı}}{\text{Oda Sayısı}}$$

Türkiye’de oda başına düşen personel sayısı; 4 yıldızlı otellerde 0.76 ve 5 yıldızlı otellerde 1.18 kişi olarak belirtilmektedir (Erdem, 2002: 76). Ankara’da bulunan 4 yıldızlı otellerin toplam oda sayısı 3435, 5 yıldızlı otellerin oda sayısı ise 4792’dir. Bu veriler neticesinde 4 yıldızlı otellerde toplam 2610 kişi çalışması gerekirken, 5 yıldızlı otellerde ise 5654 kişi çalışması gerekmektedir. Araştırma çalışmasının evreninin toplamı 8264 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, kolayda örnekleme yöntemiyle anketler uygulanmıştır. Toplam 411 tane katılımcıya ulaşılmış, bunların 393 tanesi kullanıma uygun olarak analize tabi tutulmuştur. Bu durumda elde edilen örneklem sayısı yeterli olduğu söylenebilir.

Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmanın teorik bölümünde örgütsel adalet, motivasyon ve işten ayrılma niyeti konularına değinilmiştir. Bu doğrultuda araştırmanın modeli geliştirilerek aşağıdaki şekilde gösterilmiştir:



Şekil 1. Araştırma Modeli

Modelde bulunan oklar, kutucuklarda yazan kavramların arasındaki etkiyi ve ilişkiyi göstermektedir. Bu noktada oluşturulan hipotezler ise şu şekildedir:

H₁: Örgütsel adalet algısının işgören motivasyonu üzerinde etkisi vardır.

H₂: Örgütsel adalet algısının işgörenlerin işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi vardır.

H₃: İşgören motivasyonu ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

BULGULAR

Anket çalışması sonucu elde edilen demografik unsurlar aşağıda yer alan tablolar ile ayrıntılı bir şekilde gösterilip, yorumlanmıştır. Demografik bulgular şu şekilde dağılım göstermektedir;



Tablo 1. Demografik Bulgular

Değişkenler	F	%	Değişkenler	F	%
Cinsiyet			İşletmedeki Görev		
Kadın	100	25,4	Önbüro Personeli	76	19,3
Erkek	293	74,6	Yiyecek İçecek Hizmetleri Personeli	175	44,5
Yaş			Kat Hizmetleri Personeli	36	9,2
20 ve Altı	20	5,1	Satış-Pazarlama Görevlisi	25	6,4
21-25	99	25,2	Muhasebe Elemanı	10	2,5
26-30	116	29,5	Teknik Servis Görevlisi	20	5,1
31-35	64	16,3	Diğer	51	13,0
36-40	44	11,2	İşletmedeki Çalışma Süresi		
41 ve Üstü	50	12,7	1 Yıl ve Altı	144	36,6
Eğitim Durumu			2-3 Yıl	142	36,1
İlköğretim	62	15,8	4-5- Yıl	36	9,2
Lise	137	34,9	5 Yıl ve Üstü	71	18,1
Önlisans	65	16,5	Aylık Gelir		
Lisans	124	31,6	1399 TL ve Altı	16	4,1
Lisansüstü	5	1,3	1400 TL-1700 TL	216	55,0
Medeni Durum			1701 TL-2000 TL	68	17,3
Bekar	200	50,9	2001 TL ve Üstü	93	23,7
Evli	180	45,8			
Boşanmış	13	3,3			

Tabla 1 incelendiğinde, katılan işgörenlerin, % 25,4 kadınlardan, %74,6 erkeklerden oluşmaktadır. Bu sonuca göre katılımcıların büyük çoğunluğunun erkek olduğu görülmektedir. Yaş aralıkları incelendiğinde, %5,1'i 20 yaş ve altı, %25,2'si 21-25 yaş arası, %29,5'i 26-30 yaş arası, %16,3'ü 31-35 yaş arası, %11,2'si 36-40 yaş arası ve son olarak %12,7'si 41 yaş ve üstü işgörenlerden oluşmaktadır. 21-25 yaş grubu ile 26-30 yaş grubu kişilerin ağırlıklı olduğu görülmektedir. Bu durumda genç yaştaki çalışanların çoğunlukta olduğu sonucuna ulaşılabilir. Eğitim durumları dağılımına bakıldığında, çalışanların %15,8' ilköğretim, %34,9'u lise, %16,5'i



önlisans, %31,6'sı Lisans, %1,3'ü lisansüstü mezunu oldukları görülmektedir. İşgörenlerin çoğunun lise ve lisans mezunu olmaları eğitimi ve eğitim seviyelerinin iyi seviyede olduğunu ifade etmektedir. Araştırmaya katılanların, %50,9 bekar, %45,8 evli, %3,3 boşanmış kişilerden oluşmaktadır.

İşgörenlerin işletmedeki görev dağılımları ise, %19,3'ü ön büro personeli, %44,5'i yiyecek-içecek hizmetleri personeli, %6,4'ü satış-pazarlama görevlisi, %6,4'ü muhasebe elemanı, %5,1'i teknik servis görevlisi, %13'ü diğer çalışanlardan oluştuğu gözlenmiştir. İşletmedeki çalışma süresi incelendiğinde, %36,6'sı 1 yıl ve altı, %36,1'i 2-3 yıl, %9,2'si 4-5 yıl, %18,1'i 5 yıl ve üstü süredir çalışanlardan oluştuğu görülmektedir. Aylık gelir dağılımlarının, %4,1'i 1399TL ve altı, %55,0'ı 1400 TL-1700 TL, %17,3'ü 1701 TL ve 2000 TL, %23,7'si 2001 TL ve üstü olduğu görülmektedir. Bu bilgiden hareketle katılımcıların yarısından fazlasının asgari ücret ve buna yakın gelire sahip oldukları ifade edilebilir.

H₁'in test edilmesi için yapılan regresyon analizine yönelik sonuçlara Tablo-2'de yer verilmiştir.

Tablo 2. Örgütsel Adaletin Algısının Motivasyon Üzerine Etkisi

DEĞİŞKENLER	Motivasyon	
	β	t
Örgütsel Adalet	,702	19,466
R ²	,462	
F	378,914	
P	,000	

Tablo 2'de görüldüğü gibi, R²=,462; F=378,914; p=,000 olduğu için regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlıdır. Örgütsel adalet algısı motivasyon üzerinde %46,2 etkiye sahiptir. Ayrıca örgütsel adalet, motivasyon üzerinde bir etkiye sahiptir. t değerine bakıldığında etkinin istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif olduğu görülmektedir (β =,702; t=19,466; p=,000). Buradan hareketle H₁ kabul edilmiştir.

Tablo 3. Örgütsel Adalet Algısının İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi

DEĞİŞKENLER	İşten Ayrılma Niyeti	
	β	t
Örgütsel Adalet	,-197	-3,975
R ²	,039	
F	15,802	
P	,000	

Tablo 2'de yer alan H₂ yönelik olarak yapılan analiz sonuçlarına bakıldığında, R²= ,039; F=15,802; p=,000 olduğu için regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlıdır. Örgütsel adalet algısı işten ayrılma niyeti üzerinde %3,9 etkiye sahiptir. Ayrıca örgütsel adaletin, işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi vardır. Bu etkinin, t değerine bakıldığında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif olduğu görülmektedir (β =,-197; t=15,802; p=,000). Buradan hareketle H₂ kabul edilmiştir.

Tablo 4. Motivasyon ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki



DEĞİŞKENLER	İşten Ayrılma Niyeti		
	n	r	p
Motivasyon	393	-,121	,016

*p<0,05 anlamlı ilişki

Tablo 4'te işgören motivasyonunun işten ayrılma niyeti ile ilişkisi görülmektedir. Buna göre $r = -0,121$ ile işgörenlerin motivasyon ve işten ayrılma niyetleri arasında düşük düzeyde, negatif ve anlamlı ($p < 0,05$) bir ilişki olduğu söylenebilir. Bu durumda H_3 kabul edilmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmada örgütsel adaletin motivasyon ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisi ve motivasyon ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki araştırılmıştır. Araştırma Ankara'da bulunan dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinden çalışan 393 işgören üzerinden yürütülmüştür.

Öncelikle örgütsel adalet algısının motivasyon üzerinde olumlu etkisi olduğu görülmüştür. Örgütsel adalet algısı arttıkça, motivasyon düzeylerinin de arttığı ortaya çıkmaktadır. Bu neticede, işverenlerin çalışanlara karşı adil bir şekilde ödüllendirme ve cezalandırma uygulamalı, ilgili, saygılı ve itibarlı davranışlar göstermeli ve etkili anlayışlı iletişim kurmalıdır. Motivasyonda buna bağlı olarak pozitif yönde artış gösterecektir.

Örgütsel adalet algısının işten ayrılma niyeti üzerinde negatif etkisi olduğu sonucuna varılmıştır. Adaletin sağlanması durumunda işgörenlerin işten ayrılmaya niyetlerinin azalacağı belirgindir. Bu durumda yöneticiler açısından örgüt ortamında adaletin tesis edilmesi önem arz etmektedir. Adaletin sağlandığı bir iş ortamında çalışanlar işten ayrılmaya niyetli olmayacakları için asıl işlerine ve örgüte daha fazla yoğunlaşacaktır. Adaletin tesisi çalışanlar üzerinde olumlu davranışlar geliştirilmesinde etkili olacağı düşünülmektedir. Çünkü adaletin burada bir tetik etkisi yarattığı söylenebilir.

Motivasyon ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye baktığımızda düşük düzeyde, negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Motivasyon düzeyi yüksek olan işgörenler işten ayrılma niyeti içerisinde olmamaktadırlar, aksi halde işten ayrılma niyeti artmakta ve işgörenler asıl faaliyetlerine yoğunlaşamadıkları ifade edilebilir.

Son olarak, örgütsel adalet algısının motivasyon ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisi farklı bölgelerdeki otel işletmelerinde veya Türkiye geneli tüm otel işletmeleri dikkate alınarak araştırma gerçekleştirilebilir. Ayrıca, konu sadece otel işletmeleri ile sınırlandırılmamalı, turizm hizmeti veren diğer işletmeleri ve turizm dışındaki sektörleri kapsayan geniş boyutlu araştırmalar yapılarak daha farklı sonuçlara ulaşılabilir.

KAYNAKÇA

Abbasoğlu, Ş. (2015). *İşgörenlerde Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Adaletin Çalışanların İş Motivasyonu Üzerindeki Etkisi "Bir Devlet Hastanesi Örneği"*. Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Avcı, N. ve Küçükusta, D. (2009). "Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki". *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20(1), 33-44.

Berber, A. (2010). *Çalışanların Örgütsel Adalet Algılamaları ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.



- Beugre, C.D. ve Baron, R.A. (2001). "Perceptions of Systemic Justice: The Effects of Distributive, Procedural, and Interactional Justice". *Journal of Applied Social Psychology*, 31 (2), 324-339.
- Bingöl, D. (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Cihangiroğlu, N. ve Yılmaz, A. (2010). "Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütler için Önemi". *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 13(19), 195-213.
- Çekmecelioğlu, H. G. (2005). "Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma". *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(2), 23-39.
- Çelik, O. T. (2011). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin ve Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Alguları ile İş Doyumları Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Çolak, M. ve 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.
- Demirel, G. (2012). *Örgütsel Adalet Algısının İş Bırakma Eğilimi Üzerine Etkisi: Antalya İli 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Erbil, S. (2013). *Otel İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Sinizm Algılarının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Erdem, B. (2002). *Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Personel Bulma ve Seçme Süreci (Örnek Bir Uygulama)*, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Gökkaya, C. (2012). *İşgörenlerin Motivasyon Düzeyleri İle Müşterilerin Memnuniyet Algılarının Belirlenmesi: Zonguldak Ağız ve Diş Sağlığı Merkezi'nde Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Gün, G. (2008). *Konaklama İşletmelerinde İşgören Devir Hızının Personel Motivasyonuna Etkisini Belirlemeye Yönelik Kapadokya Bölgesinde Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Düzce.
- İçerli, L. (2010). "Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım". *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5 (1), 68 – 92.
- İşçi, E. (2010). *Psikolojik Sözleşme İhlalinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Güvenin Rolü*, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karademir, T. ve Çoban, B. (2010). "Sporun Yönetimsel Yapısında Örgütsel Adalet Kuramına Bakış", *Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 4 (1), 48-63.
- Keskin, H. (2004). *İşletmelerde Değişimin Motivasyon üzerinde Etkilerinin İncelenmesi ve Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Koç, H. ve Topaloğlu, M. (2012). *Yönetim Bilimi*. 2. Basım. Seçkin Yayınevi, Ankara.
- Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği*. 13. Basım. Beta Yayınevi İstanbul.
- Niehoff, B.P. ve Moorman, R.H. (1993). "Justice As A Mediator of The Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior". *Academy of Management Journal*, 36(3), 527-556.



- Ökten, S. (2008). *Güçlendirmenin İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Kalite Kültürünün Ara Değişken Olarak İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gezbe Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Kocaeli.
- Porter, L. W., Steers, R. M., and Boulian, P. V. (1973). "Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technicians". *Technical Report*, (16), 1-21.
- Serinkan C. (2008). *Liderlik ve Motivasyon*. 1 Baskı. Nobel Yayınları, Ankara.
- Solmaz, H. (2010). *Örgütsel Özdeşleşmenin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Örgütsel Adaletin Aracılık Rolü*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Şanlı, S.C. (2016). *İşgören Avukatlığı ve Algılanan Örgütsel Desteğin Çalışanların İşe Gömülmüşlük ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Taşkıran, E. (2011). *Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim*, Örgütsel Adaletin Rolü, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2011.
- Tezcan, Y. (2006). *Liderliğin Çalışanların Motivasyonu Üzerindeki Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). *Spss Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Detay Yayıncılık, Ankara.
- Yıldız, S. (2008). *Örgüt Kültürünün İşten Ayrılma Eğilimi ve Çalışan Verimliliği Üzerindeki Etkisi: Bir Ara Değişken Olarak Örgütsel Destek Algısı*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Yürür, S. (2005). *Ödüllendirme Sistemleri ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizi ve Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.