



**T.C.  
GAZİ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**YÜKSEK  
LİSANS  
TEZİ**

**OTEL İŞLETMELERİNDE ÇALIŞAN İŞGÖRENLERİN  
ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARININ MOTİVASYON VE  
İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNE ETKİSİ**

**GÜNGÖR UYSAL**

**TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI**

**ARALIK 2017**



**OTEL İŞLETMELERİNDE ÇALIŞAN İŞGÖRENLERİN ÖRGÜTSEL  
ADALET ALGILARININ MOTİVASYON VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ  
ÜZERİNE ETKİSİ**

**Güngör UYSAL**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ  
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI**

**GAZİ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ARALIK 2017**


## JÜRİ ONAY SAYFASI

Güngör UYSAL tarafından hazırlanan “Otel İşletmelerinde Çalışan İşgörenlerin Örgütsel Adalet Algılarının Motivasyon ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi” adlı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından OY BİRLİĞİ/ OY ÇOKLUĞU ile Gazi Üniversitesi Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

**Danışman:** Prof. Dr. Ahmet TAYFUN

Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Gazi Üniversitesi

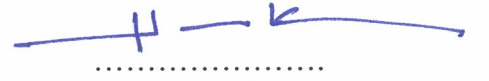
Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum.



**Üye:** Yrd. Doç. Dr. Hakan KOÇ

Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Gazi Üniversitesi

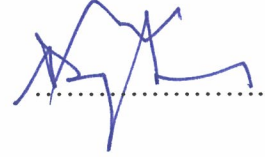
Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum.



**Üye:** Yrd. Doç. Dr. Ayhan DAĞDEVİREN

Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Çankırı Karatekin Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum.



Tez Savunma Tarihi: 18/12/2017

Jüri tarafından kabul edilen bu tezin Yüksek Lisans Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.



.....

Prof. Dr. Hilmi ÜNSAL

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

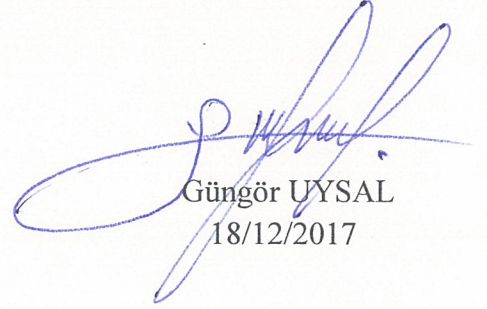


## ETİK BEYAN

Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu

bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.



Güngör UYSAL  
18/12/2017

OTEL İŞLETMELERİNDE ÇALIŞAN İŞGÖRENLERİN ÖRGÜTSEL ADALET  
ALGILARININ MOTİVASYON VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNE ETKİSİ

(Yüksek Lisans Tezi)

Güngör UYSAL

GAZİ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Aralık 2017

ÖZET

Bu tez çalışması 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 bir etkisinin olduğu görülmektedir. Ayrıca motivasyon ve işten ayrılma niyeti arasında ise negatif bir ilişkinin olduğunu göstermiştir.

Bilim Kodu : 116905

Anahtar Kelimeler : Örgütsel Adalet, Motivasyon, İşten Ayrılma Niyeti, Otel İşletmeleri

Sayfa Adedi : 114

Danışman : Prof. Dr. Ahmet TAYFUN

THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL JUSTICE PERCEPTION ON MOTIVATION  
AND INTENTION TO LEAVE WORK OF EMPLOYEE IN HOTEL ENTERPRISES

(M. Sc. Thesis)

Güngör UYSAL

Gazi University

GRADUATE SCHOOL OF SOCIAL SCIENCES

December 2017

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.

Science code : 116905

Keywords : Organizational justice, motivation, intention to leave work, hotel enterprises

Page number : 114

Consultant : Prof. Dr. Ahmet TAYFUN

## TEŞEKKÜR

Tez konusunun belirlenmesinden son aşamaya kadar bana her konuda yol gsteren, bilgi veren, yardımını esirgemeyen, tezimin Şekillenmesinde en bryk katkıyı sağlayan saygıdeğer danışman hocam Prof. Dr. Ahmet TAYFUN'a sonsuz teşekkür ederim. Araştırmanın istatıksel analiz kısmında, bana zaman ayırıp yardımcı olan ArŐ. Gör. Kemal Gürkán KÜŐÜKERGİN'e çok teşekkür ederim.

Araştırma için veri toplamama izin veren Ankara'daki otel yöneticilerine ve değerli anket katılımcılarına teşekkür ederim.

Son olarak, bugünlere gelmemde bryk öneme sahip olan, hayatımın her aşamasında maddi ve manevi desteklerini esirgemeyen anneme, babama, kardeşime ve yüksek lisans eğitimim boyunca sabır ve anlayıŐ gösteren niŐanlıma teşekkür ederim.

Güngör UYSAL

## İÇİNDEKİLER

	<b>Sayfa</b>
ÖZET .....	iv
ABSTRACT.....	v
TEŞEKKÜR.....	vi
İÇİNDEKİLER .....	vii
ÇİZELGELER LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	x
GİRİŞ .....	1
1. ÖRGÜTSEL ADALET.....	3
1.1. Örgütsel Adalet Kavramı, Tanımı ve Önemi .....	4
1.2. Örgütsel Adalet Boyutları .....	7
1.2.1. Dağıtımsal Adalet .....	8
1.2.2. Prosedürel Adalet .....	11
1.2.3. Etkileşimsel Adalet.....	13
1.3. Örgütsel Adaletin Temelini Oluşturan Teoriler .....	16
1.3.1. Adams'ın Eşitlik Teorisi.....	16
1.3.2. Crosby'in Göreli Yoksunluk Teorisi .....	18
1.3.3. Leventhal'ın Adalet Yargı Teorisi.....	20
1.3.4. Lerner'ın Adalet Güdüsü Teorisi.....	22
1.3.5. Folger'in Bilişsel Atıf Teorisi.....	22
1.3.6. Kestirme Adalet Teorisi.....	24
1.3.7. Adalet Teorisi .....	25
1.3.8. Prosedür Adalet Teorisi .....	25
1.3.9. Dağıtım Tercihi Teorisi .....	26
1.4. Örgütsel Adaletin Temelini Oluşturan Modeller .....	28
1.4.1. Kişisel Çıkar Modeli (Araçsal Model) .....	28
1.4.2. Grup Değeri Modeli.....	29
1.4.3. Ahlaki Değerler Modeli.....	30
1.4.4. Değer Açıklayıcı Model .....	31
1.4.5. Prosedür Tercih Modeli.....	31
1.4.6. Çoklu Yaklaşımlar Modeli .....	32
1.4.7. Grup Bağlılığı Modeli .....	32



	<b>Sayfa</b>
1.5. Örgütsel Adalet Algısının Kuramsal Temelleri .....	34
1.5.1. Reaktif - İçerik Teorileri.....	35
1.5.2. Proaktif İçerik Teorileri .....	36
1.5.3. Reaktif Süreç Teorileri .....	36
1.5.4. Proaktif Süreç Teorileri.....	36
<b>2. MOTİVASYON .....</b>	<b>37</b>
2.1. Motivasyon Kavramı ve Tanımı .....	37
2.2. Motivasyonun Önemi.....	41
2.3. Motivasyon Teorileri .....	42
2.3.1. Kapsam Teorileri .....	43
2.3.2. Süreç Teorileri.....	48
2.4. Motivasyon Araçları.....	52
2.4.1. Ekonomik Araçlar.....	52
2.4.2. Psiko-Sosyal Motivasyon Araçları.....	55
2.4.3. Örgütsel ve Yönetmel Araçlar.....	57
<b>3. İŞTEN AYRILMA NİYETİ .....</b>	<b>61</b>
3.1. İşten Ayrılma Niyetine Etki Eden Faktörler .....	63
3.1.1. Genel Ekonomik Faktörler .....	63
3.1.2. İşletmeden Kaynaklanan Faktörler .....	64
3.1.3. Kişiden Kaynaklanan Faktörler .....	66
3.2. İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları .....	68
3.3. İşten Ayrılma Niyetinin Önlenmesi .....	70
<b>4. YÖNTEM.....</b>	<b>73</b>
4.1. Araştırmanın Modeli .....	73
4.2. Evren ve Örneklem.....	74
4.3. Veri Toplama Teknikleri.....	75
4.4. Verilerin Analizi.....	76
<b>5. BULGULAR ve YORUM .....</b>	<b>77</b>
5.1. Demografik Bulgular.....	77
5.2. Hipotezlerin Test Edilmesi.....	80
<b>6. SONUÇ ve ÖNERİLER .....</b>	<b>85</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>109</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>114</b>

## ÇİZELGELER LİSTESİ

<b>Çizelge</b>	<b>Sayfa</b>
Çizelge 1.1. Eşitlik Değerlendirmelerinde Göz Önüne Alınan Katkı ve Kazanımlar .....	17
Çizelge 1.2. Örgütsel adalet teorileri ve bu teorilerin varsayımları.....	27
Çizelge 1.3. Örgütsel adalet modelleri ve bu modellerin varsayımları.....	33
Çizelge 1.4. Gerenberg'in adalet teorilerini sınıflandırması.....	34
Çizelge 1.5. Adalet teorisi kategorilerini açıklayan sorular.....	35
Çizelge 5.1. Katılımcıların cinsiyetlerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımı.....	77
Çizelge 5.2. Katılımcıların yaş gruplarına ilişkin frekans ve yüzde dağılımı.....	77
Çizelge 5.3. Katılımcıların eğitim durumlarına ilişkin frekans ve yüzde dağılımı.....	78
Çizelge 5.4. Katılımcıların medeni durumlarına ilişkin frekans ve yüzde dağılımı .....	78
Çizelge 5.5. Katılımcıların işletmedeki görevlerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları.....	79
Çizelge 5.6. Katılımcıların işletmedeki çalışma sürelerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımı .....	79
Çizelge 5.7. Katılımcıların aylık gelir durumlarına ilişkin frekans ve yüzde dağılımı.....	80
Çizelge 5.8. Dağıtımsal Adalet Algısının Motivasyon Üzerinde Etkisi .....	80
Çizelge 5.9. İşlemsel adalet algısının işgören motivasyonu üzerinde etkisi.....	81
Çizelge 5.10. Etkileşimsel adalet algısının işgören motivasyonu üzerine etkisi .....	81
Çizelge 5.11. Dağıtımsal adalet algısının işgörenlerin işten ayrılma niyeti üzerine etkisi.....	82
Çizelge 5.12. İşlemsel adalet algısının işgörenlerin işten ayrılma niyeti üzerine etkisi .....	83
Çizelge 5.13. Etkileşimsel adalet algısının işten ayrılma niyeti üzerine etkisi .....	83
Çizelge 5.14. İşgören motivasyonu ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki .....	84

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil	Sayfa
Şekil 2.1. Motivasyon Süreci .....	39
Şekil 2.2. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi .....	44
Şekil 2.3. Frederick Herzberg'in Hijyen ve Motivasyon Faktörleri .....	46
Şekil 2.4. Vroom Motivasyon Modeli .....	49
Şekil 2.5. Lawler – Porter Motivasyon Modeli.....	49
Şekil 2.6. Şartlandırma ve Pekiştirme Teorisi .....	51
Şekil 3.1. İşten Ayrılmaların Olası Sonuçları .....	69

## GİRİŞ

Küreselleşme ile hız kazanarak tüm işletmeleri ve yönetimlerini etkisi altına alan bilgi ve yaratıcılık kavramlarının tek kaynağı olan “insan” unsuru asıl üretim faktörü olarak ön plana çıkmaktadır. İnsan unsurunun bu denli önem kazandığı günümüz işletme yönetiminde, tüm işletme yöneticileri insan kaynaklarını ve örgütlerini, içinde bulunulan küresel çağın yeni yönetim standartlarına ve anlayışlarına göre yönetmeye çalışmaktadırlar. Bu anlamda küreselleşmenin yaygınlaştığı 1990’lı yıllardan itibaren, organizasyonlar tıpkı birer canlı organizmalar gibi kabul edilerek, insan kaynakları yönetiminde örgütsel kültür ve sosyopsikolojik araştırmalar popülerlik kazanmıştır. Böylece günümüz organizasyonlarının yönetim kalitesinin artırılmasında ve yüksek performans sürekliliğinin sağlanmasında, işgörenlerin içinde buldukları örgütsel süreçleri ve olayları algılayışları ile bu olaylar karşısında kendini nasıl hissettiği çok önemli bir yönetim konusu haline gelmiştir.

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

Nitekim bu çalışmanın temel amacı, çalışanların örgütsel adalet algısının motivasyon ve işten ayrılma niyetlerine etkisini belirlemektir. Ankara’da otel işletmelerinde çalışanların adaletli davranışlar karşısında ne derece motive oldukları ve ne derece işten ayrılmaya eğilimine yöneldikleri tespit edilecektir.

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 adaletin diğer faktörlerden ayrılan yönünün farkında olunması, adaletsizlik algısının oluşması, motivasyon seviyesinin düşmesi ve işten ayrılma niyetinin artması durumlarına karşın gerekli önlemlerin alınması işletme çalışmalarına üst düzey faydalar sağlayacaktır.

Bu çalışmada ilk olarak örgütsel adalet konusu ele alınacaktır. Örgütsel adalet konusu altında, örgütsel adalet boyutları, örgütsel adaletin temelini oluşturan teoriler, örgütsel adaletin temelini oluşturan modeller ve örgütsel adalet algısının kuramsal temelleri incelenecektir.

İkinci olarak motivasyon konusuna yer verilmiştir. Bu bölümde motivasyon kavramı ve tanımından sonra motivasyonun önemi, motivasyon teorileri ve motivasyon araçları üzerinde durulacaktır.

Üçüncü olarak işten ayrılma niyeti tanımlandıktan sonra, işten ayrılma niyetine etki eden faktörler, işten ayrılma niyetinin sonuçları ve işten ayrılma niyetinin önlenmesi ayrıntılı olarak araştırılacaktır.

Çalışmanın dördüncü bölümünde araştırma yöntemine, beşinci bölümde “Otel İşletmelerinde Çalışan İşgörenlerin Örgütsel Adalet Algılarının Motivasyon ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi” kapsamına uygun olarak, bulgulara ve yorumlara yer verilmiş. Son bölüm olan altıncı bölümde ise sonuç ve önerilere yer verilmiştir.

Örgütsel adaletle ilgili birçok çalışma yapılmış olmasına rağmen motivasyon ve işten ayrılma niyeti değişkenlerinin içinde bulunduğu çalışmalar kısıtlı düzeydedir. Ankara ilinde bulunan otel işletmeleri üzerinde yöneticilere literatür ve sektör açısından ayrı bir önem arz eden bu çalışma diğer iller ve farklı sektörler için örnek teşkil edebilecektir. Ayrıca çalışma akademik bir katkı sağlamayı ve uygulamacılara yol göstermeyi amaçlamaktadır.



## 1. ÖRGÜTSEL ADALET

Genelde çevremizde olup biten olayların ne derece adil olduğunu değerlendirir ve karşı karşıya kaldığımız adaletsizliklere, farklı şekillerde tepkiler vermeye çalışırız. İnsanların günlük hayatlarında adalet algılarını değerlendirdikleri ortamlardan biri, zamanlarının büyük bir bölümünü geçirdikleri iş yerleridir. İşgörenler, iş yerinde verilen ödüllerin adaletli bir şekilde dağıtılıp dağıtılmadığı, aldıkları ücretin ne kadar adil olduğu ve yöneticilerin kendilerine ne kadar adil davrandığı konusunda kendilerine sorular sorarlar ve bu konudaki algıları sebebiyle çevrelerine karşı bazı davranış kalıpları ve kurallar geliştirirler (Irak, 2004: 26).

Bu kuralların, çalışma yaşamı başta olmak üzere, toplumsal yaşamın her alanında, çalışanlara eşit olarak uygulanması ve kaynakların işgörenler arasında eşit dağıtılması ya da işgörenlerin bu yöndeki algıları, işgörenlerdeki adalet duygusunu güçlendirmekte ve toplumsal yaşamın düzenini devamlı kılmaktadır (Serinkan ve Erdiş, 2014: 111). Modern toplumun en önemli özelliği, her alanda ve çeşitli düzeylerde örgütlü olmasıdır. Aslında bireyler aileden devlete kadar, çerçevesi kurullarla çizilmiş küçük büyük yapıların içinde yer almaktadır. Çalışanlar da, kendi örgütsel yapıları içerisinde faaliyet gösteren toplumsal bir kesimi oluşturmaktadır. Bu bakımdan, günümüz örgütlerinde, insan faktörünün önemi ve değerine bağlı olarak işgörenlerin düşünceleri ve memnuniyetleri hiç olmadığı kadar önemli hale gelmiştir (Eroğlu, 2009: 61).

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 algıdır. Çünkü çalışanlar örgütte çalıştıkları süre içinde 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).

## 1.1. Örgütsel Adalet Kavramı, Tanımı ve Önemi

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).

Örgütsel adalet, 21. yüzyılda hayata geçirilen pek çok yeni ve yönetsel uygulamaların, çalışanlar tarafından nasıl karşılandığını gösteren önemli bir sonuç niteliği taşımaktadır. Zaten günümüzde geçerli olan yönetimde durumsallık yaklaşımı, işletme çevresindeki değişim ve dönüşümlere uyum sağlayan organizasyonların yaşamını başarılı bir şekilde sürdürebileceğini ileri sürmektedir. Dolayısıyla örgütsel adaletin günümüz işletmelerinin iç ve dış çevrelerinde yaşanan değişimlere başarılı adaptasyonlarını sağlayan, tüm üretim süreçlerinin nihayetinde meydana gelen bir sonucu ifade ettiğini söylemek mümkündür (Bilsel, 2013: 10).

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). Kişinin çalışma arkadaşları, üstleri ve kurumla olan ilişkileri açısından algılamalarını içeren bir sosyal sistem şeklinde tanımlanmıştır (Beugre ve Baron, 2001: 326). Örgüt içerisinde işgörenlerin iş tutumlarını etkileyen örgütsel adalet, bireyin organizasyon içerisinde iş bölümü, ücret ve dinlenme koşullarını içerisinde barındırmasının yanında, örgüt içerisindeki sosyal etkileşim kalitesini belirleyen temel yapı olarak tanımlanmaktadır (Dinç ve Ceylan, 2008: 14). Örgütsel adalet, örgüt içinde çalışanların iş yerinde ne kadar adil davranıldığı konusundaki algılarını ve bu algının örgütler açısından kurumsal performans gibi diğer sonuçları nasıl etkilediğine vurgu yapmaktadır (Cropanzano, Zinta, Bobocel ve Rupp, 2001: 177). Örgütsel adalet algısı, bireyin gerçekte kendisine nasıl ve ne ölçüde adaletli davranıldığından çok, kendisinin bu davranışı ne ölçüde adaletli olarak algıladığına odaklanmaktadır (Taşkiran, 2011: 93-95). İşgörenlerin

örgütsel adalet algıları, yönetime olan güvenlerinin, iş yerindeki uyumun, işten ayrılma niyetlerinin, yöneticileri hakkındaki değerlendirmelerinin, iş tatmininin ve motivasyonun etkisi altındadır. İşgörenler bu faktörleri göz önünde bulundurarak örgütsel adalet ile ilgili karar sahibi olurlar (Greenberg, 1990: 406). Diğer bir ifade ile örgütsel adalet, çalışma ortamında insan kaynaklarının bireysel ve örgütsel sonuçlarının adil olması (Jonhson, Selenta ve Lord, 2006: 175-176), doğruluğun ve haklılığın işyerinde otorite tarafından korunması şeklinde tanımlanmaktadır (Pillai, Scandura ve Williams, 1999: 766).

Genel anlamda eşit konumdaki insanlara eşit davranmayı kapsayan adalet kavramı, örgütsel boyutta incelendiğinde, işgörelere örgüte katkıları oranında haklarının, kurallara aykırı davranmaları oranında da ceza verilmesi süreci olarak tanımlanabilir (Aykut, 2007: 16; Sökmen ve Tarakçioğlu, 2011: 28). Örgütsel adalet kavramı, bireylerin örgütteki adalet sezgilerinin tümüdür ve bu nedenle örgütün bir üyesinin algısına göre son derece adil olan bir uygulama, bir başkasına adil gelmeyebilmektedir (Atalay, 2010: 42). 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 birtakım olumsuz davranışlar gösterebilmektedirler (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010: 199). Örgütsel adalet, çalışanların işyerlerinde kendilerine adil davranılıp davranılmadığına nasıl karar verdikleri ve bu kararların işle ilgili diğer değişkenleri nasıl etkilediğiyle ilgili bir kavramdır (Taşkiran, 2011: 93).

Örgütsel adalet, işgörenlerin iş tutumlarını etkileyen, bireyin örgüt içerisinde iş bölümü, ücret ve dinlenme koşullarını da kapsayan uygulamalarla birlikte, örgüt içerisindeki sosyal etkileşim kalitesini belirleyen bir yapıdır (Bilsel, 2013: 7).

Taylor'ın tanımlamasına göre örgütsel adalet, "Çalışanların kendi çıktıklarına ilişkin bireysel değerlendirme dereceleriyle, karar vericilerin çıktıkları paylaştırması esnasında doğan süreçleri izlemesi" olarak tanımlamıştır (Taşkiran, 2011: 94). Bir örgütte bireylerin, yöneticileriyle, çalışma arkadaşlarıyla, sosyal bir sistem olarak örgütle aralarında gerçekleşen ekonomik ve sosyal mübadelenin algılanan haklılığıdır. Bu tanıma göre adalet; diğer insanlarla ilişkiler (etkileşimsel), bir sosyal sistem olarak örgütle ilişkiler (sistemik),

elde edilen ödüllerin haklılığı (dağıtımsal) ve resmi işlemler ve yöntemlerdir (işlemsel) (Yıldırım, 2006: 256).

Moorman örgütsel adaleti, “örgütlerde adil davranılıp davranılmadığına çalışanların nasıl karar verdiği ve bu kararların işle ilgili diğer durumları nasıl etkilediğiyle ilgili bir kavramdır” şeklinde tanımlamaktadır (Moorman, 1991: 845). Örgütsel adalet, örgütün ekonomik değerlerinin örgüt içi paylaşımında adil olmanın yanında örgütte uygulanan yönetimin, stratejinin ve politikaların da adil ve tarafsız olmasıdır. İşgörenler ve yöneticiler arasında karşılıklı ilişkilerin kurulması, geliştirilmesi ve kalıcılığın çalışanlar arasında ayırım gözetmeksizin gerçekleştirilmesidir (Cremer, 2005: 4).

Günümüzde örgütsel adaletin bu kadar önemli olmasında üç neden etkili olmaktadır. Bunlardan ilki sosyal bir olgu olan adaletin, her türlü sosyal, örgütsel ve günlük hayatta girilen insan ilişkilerinde ortaya çıkabilecek bir durum olmasıdır (Erdoğan, Kraimer ve Liden, 2001: 175). Bu yüzden insanlar, iş hayatında sıklıkla adaletin değişik türleriyle karşılaşmakta, ilişkilerin artması da adalete duyulan ihtiyacı her geçen gün daha da arttırmaktadır (Duymuş, 2015: 6).

Örgütsel adaletin önemini günümüzde arttıran ikinci neden ise, en önemli kaynağı çalışanlar olan işletmelerin yönetim süreçlerinin tamamında adalet algısının belirleyici olmasıdır. Örneğin bir işyerinde çalışanlara nasıl davranıldığı ve çalışanların örgütlerine bağlılığı, güveni, motivasyonu, performansı, işten ayrılması ve hatta saldırgan olma gibi tutum ve davranışlarının tamamı adalet algısından etkilenmektedir (Şeşen, 2010: 203).

Üçüncü ve son olarak ise, günümüzde daha eğitilmiş bir işgücüne doğru yaşanan dönüşüm, çalışanların daha vasıflı ve eğitilmiş hale gelmesine neden olmakta ve bu nitelikli çalışanlar sadece iyi işler talep etmekle yetinmemekte, iş yerinde kendilerine yönelik olarak saygı ve samimiyet beklemektedirler (Taşkiran 2011: 98). Bu durum ise örgütte adil davranışların en iyi şekilde sağlanmasıyla mümkün olmaktadır.

Levental’a göre, örgütte adalet algılamalarını direkt etkileyebilecek 6 temel kural vardır. Bu kurallar şunlardır (Özdevecioğlu, 2003: 79):

**Tutarlılık kuralı:** Dağıtım kararlarıyla ilgili alınacak kararların birbirleriyle tutarlı olması kuralıdır.

**Önyargılı olmamak kuralı:** Dağıtımda veya işlemde örgüt çalışanlarına önyargılı olmamak kuralıdır.

**Doğruluk kuralı:** Bilgilerin doğruluğu ile ilgili kuraldır.

**Düzeltebilme kuralı:** Alınan bazı kararlara çalışanların itiraz edebilmeleri veya o kararlara düzeltirebilme haklarının olması ile ilgili kuraldır.

**Temsilcilik kuralları:** Çalışanları etkileyecek kararların alınmasında onlardan temsilciler seçilmesi ve temsilcilere sorular sorulmasıyla ilgili kuraldır.

**Etik kural:** Alınacak kararların, özellikle dağıtım ve işlemle ilgili, çalışanların etik değerleri ile aynı yönde olması gerektiğine ilişkin kuraldır.

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).

## 1.2. Örgütsel Adalet Boyutları

Literatür tarandığında örgütsel adaletin boyutları ile ilgili farklı tanımların yer aldığı göze çarpmaktadır. İlk araştırmalar incelendiğinde örgütsel adalet boyutları dağıtımsal adalet ve prosedür adalet olarak iki şekilde ele alınmıştır. Bir sürecin uygulanışı sırasında kişiler arası ilişkilerinde önemli olduğunu vurgulamışlar ve bunu örgütsel adaletin boyutları arasında etkileşimsel adalet olarak adlandırmışlardır. Daha sonraki araştırmacılar örgütsel adaleti dağıtımsal adalet, prosedürel adalet ve etkileşimsel adalet olarak üç boyutta incelemişlerdir.



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 meydana gelmiştir (Serinkan, 2008: 117). Bu çalışmada, dağıtımsal adalet, prosedürel adalet ve etkileşimsel adalet olmak üzere üç boyut üzerinde durulacaktır.

### 1.2.1. Dağıtımsal Adalet

Örgütsel adalet boyutları arasında geliştirilen ilk boyut olan ve örgütsel adaletin gerçek başlangıcını oluşturan dağıtımsal adalet; işgörenlere örgütün sunduğu kazanımları ile çalışanların işletmedeki sorumluluklarını, işteki uzmanlıklarını, gösterdikleri çabanın miktarını ve işle ilgili diğer katkılarını karşılaştırmaktadır (Moorman, 1991: 845). Dağıtım adaleti, kısaca örgütte çıktıların dürüstçe paylaşılmasıdır (Lambert, Hogan ve Griffin, 2007: 645).

Temellerini Adams'ın geliştirdiği eşitlik teorisine dayanan dağıtım adaleti ilkesinin özünde, “eşit çabanın eşit sonuç getirmesi” yer almaktadır. Örgüt içerisinde dağıtım adaletini uygulayan yöneticiler, çalışanlarının gösterdiği performansa göre eşit bir şekilde ödül veya cezaların dağıtımını yaparlar. Bu durum bütün çalışanların eşit ödül veya ceza alması anlamına gelmemektedir. Örgütün amaçları doğrultusunda daha fazla çalışan bireyler sağladıkları fayda oranında ödüllendirilmekte, örgütün amaçları aksine hareket eden çalışanlar ise hedeflerden uzaklaşmaları oranında cezalandırılmaktadır. Yöneticiler çalışanlar arasında yaş, cinsiyet, din veya ırk gibi benzeri sebeplerle terfi ya da ödülleri dağıtmamalıdır. Dağıtımsal adalet bireyler arasında kişisel özelliklere dayalı olarak ayrımcılığın yapılmamasını temin eder (İşcan ve Naktiyok, 2004: 187).

Dağıtım adaleti, görevler, fırsatlar, cezalar, mallar, hizmetler, örgüt içerisinde aldıkları eğitim, ödüller, roller, statüler, ücretler, vb. her türlü kazanımın örgüt çalışanları arasındaki dağılımını konu alan bir kavramdır ve çalışanların kazanımların adilliğine ilişkin algılamalarını ifade etmektedir (Çağ, 2011: 39). Foa ve Foa'nın 1974 yılında tanımladıkları altı kaynak vardır. Bunlar: hizmetler, sevgi, mallar, statü, bilgi ve paradır. Dağıtım adaleti içerisinde yer alan kaynaklar arasında en sık konu olanlar para ve mallardır. Dağıtımsal adalet ekonomik değer taşıyan kazanımların yanında sembolik

kazançlara da önem vermektedir. Örneğin, işgörenlerin kendilerine prestijli ofis verilmemesi nedeniyle eşitsizlik duygusu yaşadıklarını ve bu durumun adaletsizlik algısını meydana getireceğini ifade etmiştir. Bireylerin ekonomik kazançlara bu kadar önem vermesinin nedeni ücret, sosyal statü elde etme, kendine güven duygusu yaratma ve rahatlık anlamına gelmesinden kaynaklanmaktadır (Yürür, 2005: 99-100).

Çalışanlar kendi elde ettikleri kazanımlar ile diğerlerinin elde ettiği kazanımları karşılaştırır. Çalışan dağıtımsal adalet yargısına varırken, kazanımının doğru, ahlaki veya etik olup olmadığına bakacaktır. Bunun sonucunda kazanımlarını adaletli ya da adaletsiz olarak açıklamaktadır. Dağıtım adaletinde önemli olan, çalışanların dağıtılan kaynaklardan adil şekilde pay aldığını düşünmesidir (Özen, 2002: 112; Özdevecioğlu, 2003: 78; Yürür, 2009: 170). Bireylerin kazanımları olumlu ve adil olarak birbirine karıştırıp karıştırmadıkları net değildir. Bunun asıl nedeni, bireylerin kendilerine en çok fayda sağlayan durumları adil olarak algılamalarıdır. Bu durum insanların psikolojik bencilliğinden kaynaklanmaktadır. Kazanımların adil olup olmadığına ne kadar inandıkları tam olarak belli değildir. Bir kazanımın adil olarak nitelendirilmesi için, kazanımın tutarlı ve haklı olması gerekir, olumluluk ise bireyin lehine sonuç elde etmesidir. Buna somut bir örnek olarak, kendisine kardeşlerine göre iki kat büyüklükte olan bir kek dilimi verilen çocuk düşünülebilir. Çocuk olumlu bir kazanım elde etmiştir. Bu durum belli bir standarda (gereksinim veya liyakat) bağlı olarak açıklanmadığı takdirde, adil olmayan bir dağıtım olarak gösterilebilir (Skitka, Winqvist ve Hutchinson, 2003: 310- 311).

Dağıtımsal adalet, kişilerin örgütte karşılaştıkları sonuçların veya ödüllerin hakkaniyeti ile ilgili adalet algısıdır (Pillai, Scandura ve Williams, 1999: 766). Örgüt bağlamında dağıtımsal adalet, “oransal payları belirli standartlarda belirli fonksiyonel kurallara ve hükümlere göre tanımlanan kişilere kaynakların paylaşılmasıdır” (Özdevecioğlu, 2003: 78). Dağıtımsal adalet algısı göstermektedir ki; işgörenin bilgi, yetenek ve becerisini örgütün amaçları doğrultusunda birleştirmesi ile doğru orantılı olacak şekilde, yöneticilerin geliştirecekleri eşdeğer karşılığın (eşit işe eşit ücret, çalışma şartlarında iyileştirme, ödüllerin adil dağılımı gibi) unsurların örtüşmesidir (Yeniçeri, Demirel ve Seçkin, 2009: 85). Çalışanların ödüllerin adil olmadığına dair bir görüşü benimsemelerinin muhtemel üç nedeni vardır. Çalışanlar, ödüllerin dağıtımı ile ilgili kararın sonuçlarını, sonuçlarla ilgili resmi süreçleri ve kararın sorumlusu olan yöneticilerin uygulamada izledikleri yolu adaletsiz olarak değerlendirebilirler (Yperen, 2000: 292).

Örgütsel adalet kavramı çerçevesindeki bütün işgörenlerin eşit olarak değerlendirildiği söylene de uygulamada bu durum geçerli değildir. Çalışanların pozisyonları, performansları ve sağladıkları fayda değişiklik göstermektedir. Örgüt ise çalışanları bu unsurlara göre değerlendirmektedir. Dağıtımsal adalet bu noktada ortaya çıkmıştır. Hangi çalışanın ne kadar pay alacağı, neyin kime verileceği dağıtımsal adaletin alanına girmektedir (Abbasoğlu, 2015: 10). Üç önemli dağıtım kuralı belirlenmiştir. Bunlar adalet, eşitlik ve ihtiyaçtır. Adaletle göre kazanımlar, çalışanların katkılarına veya performanslarına göre dağıtılmalıdır. Eşitliğe göre kazanımlar, çalışanların katkılarına ya da performanslarına bakılmaksızın eşit dağıtılmasıdır. İhtiyaca göre ise kazanımlar, çalışanların ihtiyaçları dikkate alınarak dağıtılmalıdır (Atalay, 2005: 15).

Dağıtımsal adalet, örgütsel kaynakların dağıtımında gösterilen dürüstlük ve doğrulukla ilgilidir. Örgütlerde bireyler dağıtım adaletsizliği algıladıklarında, bu onların performanslarına, motivasyonlarına, iş tatminlerine, işletmede kalma veya ayrılma kararlarına yansır. Kaynakların adil dağıtımını yanında, ödül ve cezanın hak edene hak ettiği şekilde verilmesi de dağıtım adaletinin algılanmasında önemlidir (Özdevecioğlu, 2004: 185-186; Taşkaya, 2009: 14). Dağıtımsal adaleti uygulayan yöneticiler, performansı dikkate alarak eşit bir şekilde ödül ve cezaları dağıtırlar. Bu herkesin aynı veya eşit ödül ya da ceza alması anlamına gelmemektedir. Çalışanlar daha çok örgütün amaçlarına katkıları veya örgüt amaçlarından uzaklaşmaları oranında ödüllendirilir veya cezalandırılırlar. Bu durumda ödüllerin eşit olup olmamasına olan duyarlılık, dağıtımsal adaleti ortaya çıkarır. Eğer yöneticiler ödülleri ve işleri eşit olmayan bir şekilde dağıtırlarsa, bunun nedenini işgörelere kesinlikle açıklamalıdır. Aksi takdirde, örgütte içsel bağdaşımılığın sağlanması bir yana, insanları harekete geçirmek dahi mümkün olamaz (İşcan ve Naktiyok, 2004: 187).

Örgütsel adalet konusu içinde sonuçların adilliği ile dağıtımsal adalet boyutu ilgilenmektedir. Bu yüzden dağıtımsal adaletin asıl sorusu genellikle “Hak ettiğimi aldım mı?” gibi sorulardan oluşmaktadır. Hakkaniyet teorisyenlerine göre, bireyler kendi algılanan girdilerinin bir ilişkiden elde edilen sonuçlara oranını kıyaslama yapılan başka bir kişiye ait oranlar ile karşılaştırırlar. Eğer oranlar eşitse, birey dağıtımsal adalet var olduğu algısına ulaşır. Eğer oranlar eşit değilse, birey hakkaniyetsizlik olduğunu algılar. Hakkaniyet teorisinde bireyler sadece çabaları karşılığında aldıkları ödül miktarı ile değil, bunun yanında bu miktarın diğer kişilerin aldıkları ile de ilgilenmektedirler. Dolayısıyla,

sonuçlar bir bireyin bilgi kaynağı olarak işlev görürler ve daha sonraki davranışlar için referans noktası olacak olan adillik yargısı için temel oluştururlar. Bu bakımdan, düşük düzeyli dağıtımsal adaletin bir örgüt içindeki azalan iş performansı, çalışma arkadaşları ile daha az işbirliği, azalan çalışma kalitesi, stres ve hırsızlık gibi çeşitli anti-sosyal davranış ile ilintili olduğu bildirilmiştir (Acar, 2011: 35).

### 1.2.2. Prosedürel Adalet

Prosedürel adalet kavramını ilk kez Thibaut ve Walker ortaya koymuş ve insanların süreç ve kararlar üzerindeki kontrol ve müdahale olanağının bulunduğunu belirtmişlerdir. Prosedür, arzu edilen sonuçlara ulaşmak için kullanılan araçlardır. Sonuç (kazanım) ise dağıtım adaletini mümkün olduğunca adil bir şekilde paylaşmaktır. Prosedür adaleti ise bu kazanımların dağıtılmasında kullanılan yöntemlerin adil olarak algılanmasıyla ilgilidir (Serinkan ve Erdiş, 2014: 119). Dağıtımsal adalet daha çok kararlarla ilgili sonuçların adil olarak algılanması ile ilgiliyken; prosedürel adalet işgörenlerin karar alma sürecine katılmaları ve karar alma sürecindeki tarafsızlık ya da objektiflikle ilgili algılarına işaret etmektedir (Moon, Kamdar, Mayer ve Takeuchi, 2008: 85). Bir kazanımın adil olması bu kazanıma ulaşmak için izlenen yolların adil olduğu anlamına gelmez. Yöneticiler kararlara ulaşırken de adil olmalıdırlar (Lambert, 2003: 157). Ayrıca çalışanlar kazanımların adil olmadığı durumlarda prosedürel adalete daha fazla hassasiyet göstermekte olduklarına değinmişlerdir (Ambrose, 2000: 29).

Prosedürel adalet, çıktıların dağıtılması için kullanılan yöntemlerin adil olarak algılanması anlamına gelmektedir (Beugre ve Baron, 2001: 328). İşlem, usul ve süreç adaleti olarak ifade edilen prosedürel adalet, “ücret, terfi, maddi olanaklar, çalışma şartları ve performans değerlendirmesi gibi unsurların belirlenmesi ve ölçümünde kullanılan metot, prosedür ve politikaların adil olma derecesi” olarak adlandırılmaktadır (Greenberg, 1990: 399). Prosedürel adalet çalışanların maddi beklentileri (ücret, terfi, prim, ikramiye gibi) ile sınırlı değildir. Çalışma koşullarına yönelik olarak alınan kararlarda izlenen strateji ve politikaların adil olma derecesi ile de ilişkilidir (Jahangir, Akbar ve Begum, 2006: 23). Bu bağlamda ele alındığında prosedür adaletinin kaynağının yönetici ve örgüte dayandırıldığı görülmektedir. Prosedürel adaletinin yönetici boyutu, alınan kararları uygulamaya koyan yöneticilerin bireysel tutum ve davranışlarında adil olmalarına vurgu

yaparken; örgütsel boyutu ise örgütçe benimsenen ilke ve uygulanan politikaların çalışanlarca adil olarak algılanma düzeyine işaret etmektedir (Kim, 2005: 63-34).

Prosedürel adaleti, işletme içerisinde alınan kararların faaliyete geçirilmesinde kullanılan biçimsel prosedürlere ilişkin algılanan adalet şeklinde tanımlanır (Duymuş, 2015:15). Prosedürel adalet kavramı, “örgütte herkese yönelik olarak aynı prosedürün izlenmesi, iş görenlerin kararlara katılma imkanının olması ve bilgilendirme sisteminin olması” anlamına gelir (Yavuz, 2010: 306). Prosedür adaleti, bireylerin karar alma sürecine katılabilmeleri ve karar alma sürecindeki tarafsızlık veya objektiflikle ilgili algılarına işaret etmektedir (Demirel, 2012: 5).

Prosedürel adaleti algısının yüksek olması örgüt üyelerine değer verildiği anlamı katmaktadır (Niehoff ve Moorman,1993: 535). Çalışanlar süreçlerin adil olmadığı duygusuna kapıldıklarında kazanımlarının olumsuzluğu ve çalışanların tepkileri arasında güçlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu durumda çalışanlar, yöneticilerine daha az bağlı olmakta, hırsızlık, sinik davranışlar, bireyin çıkarına yönelik politik etkileme taktikleri gibi daha çok verimliliğe ve çalıştıkları işletmeye zarar veren davranışlarda bulunmakta, işten ayrılma niyetlerinde artış olmakta ve performanslarında düşme, örgüte ve yöneticilerine olan güveni azaltmaktadır (Yıldırım, 2007: 258; Brockner, Konovsky, Cooper-Schneider, Folger, Martin ve Bies, 1994: 404-405). Çalışanların; işlemlerin karar sürecine dahil olması, yöneticinin ve kararların objektif ve çalışanı gözetir şekilde olduğunu düşünmesi işlemlerin adilliğine inanması işletmeye bağlılıklarını artırır. Prosedürel adalet bu yönüyle de, dağıtım adaletinin aksine, uzun vadeli ve kurumsal yaklaşımı gerektirir (Sulu, 2010: 9).

Prosedürel adaletin diğer bir ifade şeklide uygulamaya ilişkin adalettir, karar alma aşamasında kullanılan işlem ve uygulamaların yapısal özellikleriyle ilgilidir. Çalışanlara sonuca varılmadan önce düşünce ve görüşlerinin dinlenmesi örnek olarak gösterilebilir (Bozkurt, 2015: 18). Dağıtımsal ve prosedürel adalet birbirleriyle olumlu ilişki içinde olsalar da kuramsal açıdan bakıldığında tutumların oluşması ve davranışların şekillenmesinde prosedür adaleti, dağıtımsal adaletten daha önemlidir (Demirel, 2012: 5). Örgütte dağıtım adaleti oluşturmanın ve sürdürmenin ön koşulu prosedürel adalettir (Yürür ve Demir, 2011:315). Prosedürel adalet, karar verme sürecinde etkili olan kişilerin belirlenmesi, ödül sistemi için nesnel kuralların belirlenmesi, örgüt içi ödüllendirmelerde gerekli bilgilerin toplanması, karar alma sürecinin yapısı ve içeriğinin açıkça tanımlanması,



alınan kararlardan tatmin olmayanların tatminsizlik sebeplerinin araştırılması, kaynakların ve ödüllerin dağıtım sırasında izlenecek yol ve yöntemlerde tutarlılığın sağlanması şeklinde ifade edilebilir (Demirel, 2009: 141).

Prosedürel adaletin iki alt boyutu vardır: Bunlardan ilki, karar alma sürecinde kullanılan süreç ve uygulamaların yapısal özelliğiyle ilgili olup, işverenlerin karar almadan önce işgörelere söz hakkı vermesi, süreci kontrol hakkı tanınması, kararlar alınırken bilgilerin eksiksiz ve doğru olarak toplanması ve alınan kararların işgörelere tarafsız uygulanması, şeklinde açıklanabilir. İkincisi, bilgilendirmeye ilişkin adalet algısıdır ve bunlar alınan kararlardan etkilenen işgörelere yeterli ve gerekçeli olarak açıklama yapılması ve onların açıklama isteme hakkının saklı tutulmasıdır (Atalay, 2005: 15-16).

Gerçekten de günümüzde özel veya kamu farkı olmaksızın örgüt üye ve çalışanlarının gösterdikleri performans karşısında aldıkları ödüllerin neye göre ve nasıl belirlendiğini, ödüllerin dağılımında kullanılan karar alma süreçlerinin ve işlemlerin çalışanlarca ne kadar adil olarak algılandığının açıklanması önemlidir (Colquitt, Scott, Rodell, Long, Zapata ve Conlon, 2013: 203). Zira işletmelerde ve örgütlerde bir çalışana verilen kazanım ya da ödül adil olabilir ancak ona ulaşmak için izlenen işlemler adil olmayabilir. Bunun için de, günümüz yöneticileri sadece ödüllendirme kararlarında değil, aynı zamanda bu kararlara nasıl ulaştıkları (usul veya yöntem) konusunda da adil olmalıdırlar (Poyraz, Kara ve Çetin, 2009: 77).

### **1.2.3. Etkileşimsel Adalet**

Etkileşimsel adalet diğer adalet türlerinden farklı olarak insanın olduğu her yerde olması gereken yöne bakar ve örgütsel adaletin sosyal yönünü ele almaktadır. Ayrıca örgüt içindeki ilişkilere yapılan yatırımın ve sonucunda meydana gelecek olan çıktılarının üzerinde durmaktadır. Etkileşimsel adalet kişilerarası ilişkilere yapılan yatırımlar ve bu ilişkilere elde edilecek çıktılara vurgu yaparak, örgütün ve işgörelere yararına fayda sağlayacak bir tür çıkarımlar yapmaktadır (Yüksel, 2015: 17).

Etkileşimsel adalet, örgütlerde karar alma süreçlerinin yürütülmesinde adaletin sağlanmasına yönelik yönetsel sorumluluklar olarak tanımlanmaktadır. Yönetsel sorumluluk kavramı, çalışanların bakış açılarına gerektiği şekilde ilgi gösterme, önyargılara karşı uzak durma, ortak alınmış kararları uygulama, bir karardan sonra

zamanında geribildirim sağlama, alınan karar için sebep gösterme, iletişim esnasında doğru bilgi verme ve çalışanlara karşı nazik ve terbiyeli davranma unsurlarından oluşmaktadır (Arslantaş ve Dursun, 2008: 115).

Etkileşimsel adalet ölçülürken yönetici davranışı sorgulanır ve çalışanlardan bu yönde karar vermesi istenmektedir (Kaya, 2011: 29). Çalışanlar, üstlerinin herkes ile aynı şekilde iletişim kurmasını beklerler, kurulan bu iletişimde de adalet ararlar. Buna göre, bazılarına saygılı bazılarına saygısız davranan yöneticiler veya kaynak dağıtıcılar adaletsiz olarak algılanırlar. Algılanan kişilerarası etkileşim adaletsizliği de işgörenlerin yöneticilerine karşı tepki vermesine neden olmaktadır (Özdevecioğlu, 2003: 79).

Etkileşimsel adaletin örgütler açısından diğer iki adalet boyutuna göre daha belirgin sonuçlar yarattığını görülmektedir. Veriler, etkileşim adaletinin, diğer boyutlardan daha baskın biçimde, işten ayrılma niyeti, negatif duygulanım ve işle ilgili çaba üzerinde güçlü etkileri olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlar da etkileşim adaletinin, örgütsel adaletin tam olarak ölçülebilmesi ve yorumlanabilmesi için ne kadar önemli ve gerekli olduğunu göstermektedir (Abbasoğlu, 2013: 15).

Etkileşimsel adaletin yüksek olduğu durumlarda, çalışanlar açısından dağıtımsal ve prosedürel adaletin öneminin azaldığını ve kesişimin anlamlı olmadığı belirtilmektedir. Ulaşılan bulgular neticesinde, işverenlerin çalışanlara karşı duyarlı, ilgili, saygılı ve itibarlı davranışlar sergilediklerinde, çalışanların adaletsiz ücret dağılımını veya adaletsiz süreçleri bir nebze görmezden gelmeleri, daha fazla hoşgörülü olma yönünde hareket ettikleri, şeklinde yorumlanmıştır (Laçinoğlu, 2010: 28). Dağıtımsal adalet kazanımlara, prosedürel adalet örgüte ilişkin tepkiler hakkında tahminde bulunurken etkileşimsel adalet ise yöneticilere karşı tepkileri tahmin etmektedir. Bir işgörenin etkileşimsel adaleti düşük algılaması, örgütün tamamına yönelik olarak değil, yöneticisine veya buna neden olan departmana karşı olumsuz tepkiler göstermesine neden olmaktadır. Bunun yanı sıra işgörenin, örgüte karşı değil de yöneticisine karşı daha az fedakar olacağı ve örgüte karşı, yöneticisine karşı olandan daha az olumsuz tavır sergileyeceği öngörülmektedir (Cohen-Charash ve Spector, 2001: 281).

İşletmelerde, yöneticilerin yönetilenlerle, işverenlerin işgörenlerle yaşadıkları örgütsel ilişkilerin, önceden belirlenen, olması istenilen ve evrensel standartlara göre

oluşturulan çerçevede gerçekleşmesi, etkileşimsel adaletin algılanan boyutu itibariyle örgütün verimliliğini de olumlu yönde etkileyeceği oldukça açıktır (Atalay, 2010: 57). Etkileşimsel adalet, çalışanlar ve yöneticiler arasındaki ilişkide adaletin sağlanmasında maddi unsurların dışında, örgütsel adaletin sosyo-psikolojik yönüyle ilgilenmekte ve örgütün şeffaf olması yönünde çaba sarf etmektedir. Bu durumda etkileşim adaletinin işleyişinde bilgi paylaşımının önemli olduğu akıldan çıkarılmamalıdır (Kılıçlar, 2011: 25).

Örgütteki işgörenler yöneticilerinin kendilerine karşı diğer işgörenlerle aynı şekilde iletişim kurmasını beklemektedirler. Kurulan her iletişimde adalet aranmaktadır (Yeniçeri, Demirel ve Seçkin, 2009: 87). Bies ve Moag, etkileşim adaletinin dört boyutu olduğunu ifade etmektedir. Bu boyutlar (Teoman, 2007: 7-8; Aktaş, 2010: 94-95);

- **Doğruluk:** Doğruluk aldatmama ve dürüstlük olmak üzere iki bileşenden oluşmaktadır. İşgörenler, yöneticilerin karar alma ve süreçleri uygulama esnasında kurulan iletişimin samimi, içten ve dürüst olmasını istemektedirler. İşgörenleri aldatmaya yönelik davranışlardan kaçınmalıdırlar.
- **Gerekçelendirme/Savunulabilirlik:** Yöneticiler, çalışanlara açıklama yaparken mantıklı ve akla uygun açıklama yapmalıdırlar.
- **Saygı:** Yöneticiler, çalışanlara karşı saygılı ve içten davranmalı, çalışanı rencide edici davranışlarda bulunmamalıdırlar.
- **Uygunluk:** Sorular ve açıklamalar uygunsuz olmamalı, çalışan kendini huzursuz hissetmemeli, anlamsız sorular sorulmamalıdır

olarak sıralanmaktadır. Daha sonraki çalışmalarda bu kriterlere çalışanın görüşlerini dikkate alma, tutarlılık ve tarafsızlık kriterleri eklenmiştir (Serinkan ve Erdiş, 2014: 122). Sonrasında bu dört boyut duyarlılık ve açıklamalar olmak üzere iki boyut altında araştırmalara konu olmuştur. Duyarlılık boyutu kişiler arası adalet, açıklamalar boyutu ise bilgisel adalet başlığı altında ele alınmıştır. Kişiler arası adalet kavramı prosedürlerin yürütülmesinde ve sonuçların belirlenmesinde yer alan otorite tarafından çalışanlara kibar davranılmasını, değer verilmesini ve saygı duyulmasını ifade eder. Adil uygulama nazik ve saygılı olmalıdır. Duyarsız uygulamaya maruz kalanlar düşük performans, çalışmaya yönelik olumsuz tutumlar sergilemektedir. Bilgisel adalet ise dağıtılan sonuçların ya da kullanılan prosedürlerin hangi yollarla belirlendiği hakkında çalışanları bilgilendiren açıklamalarla ilgilidir (Arslantaş ve Pekdemir, 2007: 267-268). Açıklama, bir davranışa

maruz kalan kişilere bu davranışa neden maruz kaldıklarının anlatılmasıdır. Yeterince adil bir durum oluşturulduğunda karar kendi yararlarına olmasa dahi bu duruma karşı daha fazla iyi niyetle yaklaşımlarına sebep olur (Doğan, 2008: 34).

İşgörenlerin kişiler arası ve yüz yüze ilişkilerindeki etkileşim tarzına önem verdikleri, saygısız, kaba ve saldırgan davranışları adaletsiz davranışlar olarak gördükleri açıklanmıştır (Laçinoğlu, 2010: 29). İnsanların arkasından konuşma, randevulara geç kalma, iyi niyetli insanlardan faydalanma, dedikodu ve hırsızlık gibi davranışlar adil olmayan davranışlar olarak sıralanmıştır. Bu davranışlara anlaşmaları bozma, diğer insanların ihtiyaçlarını, isteklerini ve duygularını önemsememe, kendisine verilen bir işi yapmama, güvene ihanet etme, yalan söyleme, düşmanca veya saygısızca davranma gibi davranışları da sıralamaya eklemiştir (Irak, 2004: 32 ).

### **1.3. Örgütsel Adaletin Temelini Oluşturan Teoriler**

Literatürde, örgütsel adaletin temelini oluşturan çeşitli teorilere rastlamak mümkündür. Bu çalışmada, Adams'ın "Eşitlik Teorisi", Crosby'in "Görelî Yoksunluk Teorisi", Leventhall'ın "Adalet Yargı Teorisi", Lerner'in "Adalet Güdüsü Teorisi", Folger'ın "Bilişsel Atıf Teorisi", "Kestirme Adalet Teorisi", "Adalet Teorisi", "Dağıtım Tercihî Teorisi" teorileri ele alınmıştır.

#### **1.3.1. Adams'ın Eşitlik Teorisi**

Literatür tarandığında Adams'ın Eşitlik Teorisi, adalet konusunda yapılan çalışmaların temelindeki teorilerden birisidir ve adalet konusu ile ilgilenen araştırmacıların ilgilendikleri teorilerin başında gelmektedir (Atalay, 2005: 8; Çakmak, 2005: 23). Teoriyi oluşturan eşitlik veya hakkaniyet kavramı, Festinger'in "zihinsel uyumsuzluk" ve Homans'ın "dağıtımçı adalet" yaklaşımlarından meydana gelmektedir. Ancak teoriyi iş yaşamına uyarlanması bakımından en iyi inceleyen John Stacy Adams olmuştur (Eroğlu, 2007: 418).

Adalet araştırmaları için önemli bir başlangıç olarak Adams'ın eşitlik teorisi kabul edilmiştir; fakat bu teori, adalet kararlarının nasıl oluştuğu konusunda yetersiz olması ve adaletsizliklere karşı işgörenlerin tepkilerini belirleyememesi nedeniyle eleştirilmiştir (Atalay, 2005: 9). Bunun yanında bu teori ile yapılan çalışmaların çoğunun kazanım olarak

ücrete odaklandığı ve kullanılan temel yaklaşımın işgörenlerin ücrete karşı tepkilerinin tahmin edilmesiyle ilgili olduğunu göstermektedir. Bunun nedeni olarak, o dönemde çalışanların ücretle ilgili kaygılarının yüksek olması şeklinde ifade edilmiştir (Çağ, 2011: 12). Ancak Çizelge 1.1’de de görüldüğü gibi ücretten başka pek çok kazanımın olmasına rağmen eşitlik teorisi ile ilgili yapılan çalışmaların sadece ücret konusuna odaklanması ve diğer ilgili kazanımları dâhil etmemesi teorinin çalışma koşullarındaki kullanımını sınırlamıştır (Çakmak, 2005: 27).

Çizelge 1.1. Eşitlik Değerlendirmelerinde Göz Önüne Alınan Katkı ve Kazanımlar (Çakmak, 2005:25)

<b>KATKILAR</b>	<b>KAZANIMLAR</b>
Zaman	Ücret/Prim
Eğitim	Sosyal Yardımlar
Deneyim	Zorlayıcı/Güdüleyici Görevler
Beceriler	İş Güvenliği
Yaratıcılık	Kariyer Olanakları/Terfiler
Kıdem	Statü Sembolleri
Örgüte Bağlılık	Güvenli İş Çevresi
Yaş	Kişisel Gelişim Fırsatları
Kişisel Özellikler	Destekleyici Yönetim
Çaba	Tanınma
Kişisel Görünüm	Önemli Kararlara Katılma

Adams’ın Eşitlik Teorisinin asıl konusu işgörenlerin çalışma hayatında, eşit davranışlar görmek isteme arzularının olması ve bu arzunun da onların motivasyonunu etkilediği konusudur. Çalışanlar kendisine gösterilen davranışı (aldığı ödül veya cezayı), diğerlerine yapılan davranışla karşılaştırarak, (onun elde ettiği kazanımı ya da cezayı referans kabul ederek) adalet algısını oluşturmaktadır (Sökmen, 2010: 185). Kişinin algıladığı her eşit olmayan durum, bu durumu giderici davranışı göstermesi ile sonuçlanacaktır. Kısacası çalışanlar çalışma hayatında ortaya koydukları girdileri ve elde ettikleri kazanımları diğer çalışanlar ile kıyaslamaya gireceklerdir. Bu kıyaslamada ki oranlar da bireyin algıları ile oluşmaktadır ve bu iki oranın karşılaştırılmasından elde edilen yargısal sonuç bireyin davranışlarında değişime yol açmaktadır (Koçel, 2001: 524). Bu yüzden yöneticiler genellikle herkese eşit muamele gösterme çabası içinde olmalıdırlar.

İşgörenler, yaptıkları karşılaştırmalar sonucunda kazanımlarının fazla olduğunu fark ettiğinde kızgınlık veya dargınlık hislerinden ziyade suçluluk veya utanç duyacaktır. Bu duygular da olumsuz duygular olup bireyde dengesizliği ortadan kaldırmak için harekete geçme hissiyatı uyandırır (İşbaşı, 2000: 45). Bir iş başvurusu için olumlu beklentiler içinde bulunan ve kendi girdilerini o iş için uygun gören aday, işi alamaması durumunda yaşadığı eşitsizlik algısından dolayı başvurduğu işi ya da firmayı kötüleme davranışı içerisine girerek bilişsel ya da davranışsal anlamda eşitsizlik algısını ortadan kaldırmaya çalışır. Beklenenden fazla ödüllendirmenin olması ise çalışanlarda suçluluk ve tatminsizlik duygularının gelişmesine neden olur. Örneğin, beklemediği halde bir maaş artışı olan çalışan hissettiği bu suçluluk duygusundan kurtulmak ve eşitlik durumuna geri dönmek için, işinde daha çok çalışabilir, çalıştığı firma için belirtilen iş tanımlarını dışında ekstra çaba sarf edebilir (Tan, 2006: 18).

Eşitlik teorisinde bireyler çabaları doğrultusunda kazanım elde etme düşüncesi içerisindedirler. Bu düşüncenin yanında kazanımlarını seçtikleri kişilerin çaba ve kazanımlarıyla karşılaştırıp eşitlik bulmaya çalışırlar. Kazanım adaleti ile ilgili bu teori; örgütlerdeki hırs, düşmanlık, kin ve ihtirasların meydana getirdiği olumsuz etkilerin azaltılması açısından önem arz etmektedir (Topaloğlu, 2010: 17).

Sonuç olarak eşitlik teorisi adaletli olmayan sonuçlara odaklanmakta ve işgörenin belirli standartlara göre yaptığı karşılaştırmada oransızlık gördüğünde, çalıştığı örgüt içinde dağıtımsal adaletsizlik algılayacakları varsayımına dayanmaktadır (Gürbüz, 2007: 85).

### **1.3.2. Crosby'in Görelî Yoksunluk Teorisi**

Crosby ve Folger'in kuramları bu teoriyi geliştirmiştir (Irak, 2004: 27). Özellikle Folger'in, Rosenfield'in, Rheame'un ve Martin'in görelî yoksunluk modelleri bulunmasına rağmen, literatürde en ayrıntılı olan teori Crosby'nin Görelî Yoksunluk Teorisidir (Sweeney, Mcfarlin ve Inderrieden, 1990: 424).

Teori, çalışanların kendi (veya guruplarının) kazanımlarını referans gurupların kazanımlarıyla karşılaştırıp, hak ettiklerinden daha az elde ettiklerini fark edince, mahrum bırakılma duygusuna kapıldıklarını ifade etmektedir (Cowherd ve Levine, 1992: 304). Bu yüzden, işgörenlerin çeşitli sosyal ortamlarda elde ettikleri kazanımlardan duydukları

tatmin ya da tatminsizliğin doğrudan bu kazanımların kendisine bağlı olmadığı, çalışanların kendi kazanımlarını başkalarının kazanımları ile karşılaştırdıklarında yaşadıkları yoksunluk hisleri ile hayal kırıklıklarına bağlı olduğu belirtilmektedir (Bos, Vermunt ve Wilke, 1997: 95). Crosby'ın Göreli Yoksunluk Teorisi'nde, örgütte çalışan bireylerin yaptıkları karşılaştırmalar sonucunda algıladıkları adaletsizlik durumu tespit edilmektedir (Çağ, 2011: 15).

Bu teoride, alt pozisyondaki bir işgören, kendisini örgütün daha üst pozisyonundaki bir işgören ile kıyaslar. Doğal olarak da bu iki farklı konum ve düzeydeki çalışanların kıyaslaması sonucunda adaletsizlik algısı meydana gelir. Bu açıdan, Göreli Yoksunluk Teorisi, Eşitlik Teorisi'nden ayrılmaktadır. Çünkü Eşitlik Teorisi'nde, çalışan kendisini eş düzey veya çok yakın çalışanlarla kıyaslamaktadır (Cowherd ve Levine, 1992: 303).

Kendi grubu ile referans grubunu karşılaştırmasının sonucunda bir adaletsizlik olduğunu hisseden işgörende memnuniyetsizlik duygusu oluşacaktır. Crosby, kazanımlar hakkındaki memnuniyetsizlik duygusu ile ilgili altı önemli değerlendirme oluşturmaktadır. Bu değerlendirmeler çalışanların memnuniyetsiz ve küskün hissetmesine neden olmaktadır ve şu şekilde sıralanmaktadır(Sweeney, Mcfarlin ve Inderrieden, 1990: 424):

- 1- Çalışanlar, bekledikleri kazanımlarla elde ettikleri arasında bir tutarsızlık olduğunda,
- 2- Karşılaştırma sonunda diğerlerinin kendisinden daha çok kazanım elde ettiğini gördüğünde
- 3- Geçmiş deneyimlerinin şu anda kazandıklarından daha fazla kazanması gerektiği beklentisi yarattığında,
- 4- Gelecekte daha iyi kazanımlar elde etme beklentisi düşük olduğunda,
- 5- Daha fazlasını almaya hak kazandıklarına inandıklarında,
- 6- Kendilerini, daha iyi kazanımların elde edilmemesinde kişisel sorumluluktan arındırdıklarında.

Crosby bu teoride sadece eşitlik tutarsızlığı sağlamamıştır, bunun yanında, çeşitli kişisel-tutarsızlık yapılarının (istekler, geçmiş ve gelecek beklentileri, yetkililik), ücret seviyesi memnuniyetsizliğini tahmin etmede önemli rol oynayabileceği beklentisi

içerisindedir (Sweeney, Mcfarlin ve Inderrieden, 1990: 424). Görelî Yoksunluk Teorisi, örgütün alt kademe çalışanlarının üst kademe çalışanlar ile kendilerini karşılaştırması ile ilgili bir konudur. Bu eşit olmayan karşılaştırma ise adaletsizlik algısına neden olmaktadır. Teori bu anlamıyla eşitlik duygusundan ayrılmaktadır. Eşitlik Teorisinde kişi kendisiyle benzer pozisyondaki başka bir kişiyle karşılaştırma yaparken, Görelî Yoksunluk Teorisinde, birey kendisinden üst düzeydeki bir kişi ile karşılaştırma yapmaktadır, bu durum bireyi dezavantajlı duruma getirmektedir (Cowherd ve Levine, 1992: 303-304). Görelî Yoksunluk Teorisinde süreç üç aşamadan oluşur. İşgörenler ilk olarak hakların kişilere eşit dağıtıldığını düşünür. İkinci olarak farklı sınıflardan kendisini karşılayacağı kişi ya da kişileri seçer. Son olarak da aynı kazanımları elde edememesinden ileri gelen yoksunluk sendromu meydana gelir (Beugre, 1998: 33).

Sonuç olarak Görelî Yoksunluk Teorisi örgütsel yapı içerisinde hiyerarşik düzey ile adalet algısı ilişkisine katkı sağlayabilecek bir teori olarak, örgütsel adaletin dağıtım boyutuna odaklanmıştır (Yıldırım, 2006:256).

### **1.3.3. Leventhal'ın Adalet Yargı Teorisi**

Leventhal tarafından 1976 ve 1980 yıllarında geliştirilmiştir. Leventhal, kuramında ödüllerin dağıtımını üzerine odaklanmıştır (Çöp, 2008: 20). Leventhal Eşitlik Teorisi'nin uygulamada yetersiz kaldığını ve üç temel sorunu olduğunu ifade etmiştir. Bunlar; Eşitlik Teorisi'nin adalet kavramını tek boyutlu ele alması, kazanımların sadece son dağıtımıyla ilgilenmesi ve sosyal ilişkilerde adaletin önemine fazlaca yer vermesidir (Çağ, 2011: 17).

Leventhal, işgörenlerin hangi koşullarda adalet ilkelerini bilinçli bir şekilde uygulamaya koydukları ile ilgilenmiştir. Kazanımların dağıtımına ilişkin kararlar çalışanların karşılaştıkları durumlara göre farklılık gösterebileceği üzerinde durulmuştur (Greenberg 1987: 13). Adalet Yargı Teorisi, Adams'ın Eşitlik Teorisi'nin açıkladığının aksine, işgörenlerin kazanımlarının adillliğini yalnızca hakkaniyet kuralına göre değerlendirmediklerini, farklı koşullarda farklı dağıtım kurallarını benimseyebildiklerini göstermektedir. Leventhal, bu dağıtım kurallarını hakkaniyet, eşitlik ve ihtiyaç olarak belirlemiştir. Leventhal'ın açıklamasına göre; Hakkaniyet kuralı; işgörenlerin kazanımlarının, katkılarına göre belirlenmesi olarak açıklanmaktadır. Bu kurala göre işgören, kazanımlarının adillliğini katılımı doğrultusunda ele almaktadır. Bu nedenle



hakkaniyet kuralı katılım kuralı olarakta ifade edilmektedir. Eşitlik kuralı; kazanımların belirlenmesinde, işgörenlerin katkılarının göz önüne alınmadan herkesin aynı kazanımı elde etmesi olarak açıklanmaktadır. İhtiyaç kuralı ise hem eşitliğe hem de işgörenlerin katılımlarına bakılmaksızın daha fazla ihtiyacı olanın daha fazla kazanımı elde etmesi olarak tanımlanmaktadır (Çakmak, 2005: 28).Hakkaniyet, eşitlik, ihtiyaç kurallarından her birinin örgütlere sağladığı farklı yararlar vardır. Hakkaniyet kuralı, verimliliğin asıl hedef olduğu örgütlerde kullanılan temel yaklaşımdır ve performansın maksimizasyonunu amaçlayan, örneğin ücretin performansa göre belirlendiği örgütlerde hakkaniyet kuralının temel alındığı görülmektedir. Eşitlik kuralı, örgüt üyelerinin aynı kadere sahip olduğu duygusunu vurguladığından dayanışmayı arttırmaktadır. Bu nedenle örgütler grup birliğinin önemli, yardımlaşma ve uyumu asıl hedef olarak gördüklerinde eşitlik kuralını temel alırlar (Çakmak, 2005: 29).

Leventhal'a göre, işgörenler kazanımların adil dağıtımını için yoğun çaba sarf ederler. Buradaki adil dağıtım, kazanımların katkılarla oransal olarak eşitliği ilkesinden yola çıkarak belirlenmiştir ve uzun vadede ilgili taraflar için en kazançlı durumu ifade etmektedir. Araştırmalar incelendiğinde, adil dağıtım ilkesinin bazen ihlal edildiği ve kazanımların eşit paylaşım ilkesine dayanarak veya kişilerin ihtiyaçlarına göre dağıldığını ifade etmektedir. Örneğin, grup üyeleri arasındaki uyumun sürdürülmesinin gerekli olduğu durumlarda kazanımlar, kişilerin katkılarındaki farklılıklar dikkate alınmaksızın eşit paylaşım ilkesine bağlı kalınarak dağıtımını gerçekleştirilebilmektedir (Greenberg 1987: 13; 1990: 401).

Ödül dağıtım kararları, örgütsel etkililik ve işgören davranışları üzerinde ödüllerin olumlu etkileri sebebiyle örgütlerde çok önemli rol oynamaktadır. Leventhal ödülleri sık sık eşit bir şekilde dağıtan yöneticinin bunun daha çok uzun dönemde verimliliği artırmak için yaptığını, soyut bir adalet standardına uyma amacı taşımadığını belirtmektedir. Ancak yapılan araştırmalarda işgörenlerin davranışsal açıdan eşit ödül dağıtımlarının ortaya çıkması için mücadele ettikleri görülmektedir (İçerli, 2010: 74).

Çalışanlar hak ettiklerini düşündükleri kazanımlara karar verirken kendi biçtikleri hedeflere göre farklı değerler atarlar. Leventhal aynı zamanda bireylerin adilliği değerlendirirken kullandıkları temel kriterlerin durumdan duruma değişebildiğini ifade

etmektedir. Dolayısıyla bireyler dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel kurallara farklı değerler biçmektedirler (Laçinoğlu, 2010: 4).

#### **1.3.4. Lerner’in Adalet Güdüsü Teorisi**

Lerner, Leventhal’ın “adalet arayışlarının kar maksimizasyonu için araç olarak kullanılabileceği” fikrini reddetmiş ve bunu mistik bir hayal olarak yorumlamıştır. Lerner’a göre dağıtım uygulamaları, eşit temelli paylaşım ilkesinden farklı olarak dört farklı ilke geliştirmiştir. İlk olarak rekabet ilkesidir ve dağıtımın çalışanların performanslarına göre yapılmasını öngörmektedir. İkinci ilke eşitlik ilkesidir ve bu ilkeye göre dağıtım her koşulda eşit biçimde yapılmalıdır. Üçüncü ilke, eşit temelli paylaşım ilkesidir ve dağıtımın görece katkılara dayanarak yapılması gerektiğini ifade etmektedir. Son ilke olan Marksist adalet ilkesi ise, dağıtımda kişilerin gereksinimlerinin belirleyici ölçüt olması gerektiğini ifade etmektedir. Başka bir bakış açısıyla, Adalet Güdüsü Teorisi’ne göre dağıtım kararları alınırken izlenen adalet şekli taraflar arasındaki ilişkiye dayanmaktadır. Örneğin, yakın arkadaşının kazanımlarına ilişkin karar almak zorunda olan çalışan onun gereksinimlerini göz önünde bulundurarak Marksist adalet ilkesini temel alacaktır. Aynı şekilde, çalışanlar arasında mesafeli bir durum varsa, eşitlik ilkesine göre hareket edilmesi beklenmektedir (Greenberg, 1987; 13).

#### **1.3.5. Folger’in Bilişsel Atıf Teorisi**

Adams’ın Eşitlik Teorisi, örgütte çalışan birey, diğer çalışanın kazanım/katkı oranını değerlendirerek içinde bulunduğu mübadele ilişkisinin adil olup olmadığı konusunda bir yargıya vardığı görüşü üzerine odaklanmıştır. Folger tarafından geliştirilen Bilişsel Atıf Teorisi, örgütte çalışan kişi, diğer çalışanın kazanım/katkı oranını değerlendirerek içerisinde bulunduğu durumun adil olup olmasını temel alan ve adil kazanım standardına işaret eden bir teoridir. Ancak Bilişsel Atıf Teorisi, diğer çalışanın kazanım/katkı oranını, kazanım düzeylerinin adillğine ilişkin düşünceler geliştirmeye yardımcı olan birçok kaynaktan yalnızca biri olarak ifade edilmektedir. Örneğin, aylık ücretinin arttırıldığını yöneticisinden öğrenen birey, uygulamanın adil olmadığı görüşünde ise yöneticisine tepki gösterecektir. Yöneticisinin, aylık ücretinin kendisiyle aynı işi yapan diğer bireylerden daha yüksek olduğunu açıklaması kazanımların adil dağıtılmadığına ilişkin yargısını kısa bir süre için değiştirecektir. Ancak verilen bilginin yanlış olduğunu ve diğer çalışanların da kendisiyle aynı ücreti aldığını öğrendiğinde dağıtım adaletine ilişkin

algılamaları olumsuz yönde değişecektir. Böyle bir durumda, işgören ücretini karşılaştırmak üzere farklı standartlar geliştirecektir. Ülkenin genel ekonomik durumu, diğer organizasyonlarda çalışan ve kendisiyle aynı işi yapan kişilerin aldıkları ücretler vb. sözü edilen standartlara örnektir. Bu teoride, örgütsel adaletle ilgili değerlendirmeleri doğrudan veya dolaylı etkileyen, karşılaştırmaya yönelik tüm standartlar düşünülmüştür ve bu kapsamlı standart kategorisine “atıfta bulunulan kazanımlar” adı verilmiştir (İşbaşı, 2000: 56-57).

Bilişsel Atıf Teorisi'ne göre, kişilerin adaletle ilişkin algılamaları organizasyon içinde “olanlar” ile “olması gerekenler” arasında yaptıkları bir karşılaştırmayla belirlenmektedir. Bu tür bir karşılaştırma bilişsel bir benzetimle yapılmaktadır (McFarlin, Sweeney, 1992: 627). Bilişsel atıf teorisine göre bireyin uygulanması gerektiğini düşündüğü alternatif bir prosedürden daha iyi kazanımlar elde edeceğine inanması, adaletsizlik yargısıyla sonuçlanacaktır. Burada adaletsizlik yargısına neden olan atıf çalışanın, kendisi için daha iyi kazanımlara yol açacak prosedürel alternatiflerin var olduğunun farkında olmasıdır. Folger'a göre işgörenin daha iyi sonuçlar verecek olan alternatif prosedürlerin farkında olması, olmaması durumundan daha fazla adaletsizlik algısına neden olmaktadır. Ancak kazanımların adil bir süreçle dağıtılması, istenen kazanımların gelecekte herhangi bir zamanda verilmesi ihtimali ve çalışanlara yeterli açıklama yapılması durumlarında bu farkındalık adaletsizlik hissini ortadan kaldıracaktır (Çağ, 2011: 20).

Bilişsel Atıf Teorisi, işgörenlerin adil ve adil olmayan uygulamalara gösterdikleri tepkilerini ikiye ayırarak açıklamaktadır. Bu tepkilerden ilki, görelî bir karşılaştırmaya dayanan ve bireyde tatmin/ tatminsizlik duygularına neden olan tepkilerdir. İkinci grup tepki ise, bireyin olması gereken sonuca ilişkin inançlarına dayanan ve bireyde öfke duygusuna neden olan tepkilerdir. Tatmin/tatminsizlik tepkisi, kazanımların görelî düzeyi ile ilgili inançlara dayalı olarak meydana gelirken; kızgınlık tepkisi, kazanımların belirlenmesinde kullanılan prosedürlere dayalı olarak oluşmaktadır (Greenberg, 1987: 17). Başka bir deyişle Bilişsel Atıf Teorisi, kazanımla ilişkili faktörler ve süreçle ilgili faktörler olmak üzere çift faktör modeli sunmaktadır. Ancak bu teori kazanımları dağıtan kişileri ve dağıtım sürecinde kullanılan prosedürleri içerisinde bulundurmaktadır (Chan, 2000: 76).

Örgütsel adaletle ilgili bütünleştirici bir süreç teorisi olarak ifade edilen Bilişsel Atıf Teorisi'nin katkılarına rağmen eksik kaldığı yönler de bulunmaktadır. Adil olmayan davranıştan diğerlerini sorumlu tutmak için gereken koşulları tanımlamasına karşın, sorumluluk yargısına nasıl varıldığına ilişkin süreçleri belirtmemektedir. Ayrıca teorinin Eşitlik Teorisi'ne benzer şekilde atıfta bulunulan kişilerin sosyal ve psikolojik yönünden çok, ekonomik yönlerini ele almış olması eksik yanlarından bir diğeri olarak belirtilebilir (Cropanzano, vd., 2001: 167-168).

### **1.3.6. Kestirme Adalet Teorisi**

Örgütsel adalete ilişkin algıların nasıl oluşturulduğunu araştıran Kestirme Adalet Teorisi kişilerin adalet kararlarını nasıl oluşturduklarını, adalete ilişkin kararların oluşmasında işlemlere ilişkin değerlendirmelerin, sonuçlara ilişkin değerlendirmelere göre neden daha etkili olduğunu açıklar (Irak, 2004: 30).

Bu teoriye göre çalışanlar, çoğu zaman çevrelerindeki bazı yetkileri vermek zorunda kalırlar. Yetkilerin diğer insanlara verilmiş olması da bunların kötüye kullanılmasına fırsat yaratabilir. Bu durumun kişilerin kimliğini tehdit edebileceğini ve böylece kişilerin otoriteyle ilişkisinde sık sık belirsizlik hissedebileceğini ifade etmektedir. Kişiler, kendilerine otoriteye güvenilip güvenilmeyeceğini, kendilerine dürüst ve önyargısız davranılıp davranılmadığını sürekli olarak sorgularlar. Bu soruların cevabı bulunarak belirsizlik durumu ortadan kaldırılmalıdır, bu ise ancak kestirme bilgilere ulaşmakla mümkün olabilir. Bunun için çalışanlar içine girdikleri andan itibaren ortamın adil olup olmadığına ilişkin karar vermelerini sağlayacak bilgileri aramaya başlarlar. Bu kurama göre verilen kararlar oluşurken otoriteyle etkileşimin başladığı anda elde edilen bilgiler, daha sonra elde edilecek bilgilere göre çok daha etkili olmaktadır. Kararlar, kullanılan işlemlerin adil olup olmadığı değerlendirilerek verilmektedir (Bos, Vermunt ve Wilke, 1997: 96-97). Kestirme Adalet Teorisi, adalet kararlarının çaba gerektiren birtakım bilişsel süreçler sonucunda oluştuğunu vurgulamaktadır, ancak bu süreçlerin örgütsel adalet kararlarının oluşumundaki etkilerinin daha detaylı incelenmesi gerekmektedir (Cropanzano vd., 2001: 170).

### 1.3.7. Adalet Teorisi

Adalet Teorisi, Folger ve Cropanzano'nın "Bilişsel Atıf Teorisi'nin" eksik kaldığı yönlerini gidermek amacıyla oluşturdukları teoridir.

Adalet Teorisinde; işgörenin kendi sonuçları ile diğer işgörenin sonuçlarını karşılaştırdığında, adaletsizlik algılsa bu durumdan diğer çalışanı sorumlu tutacağını varsaymaktadır. İşgörenler adaletsizlik algılsa, bir kişinin maddi ya da psikolojik durumunu tehdit eden bir davranıştan ötürü diğer işgöreni sorumlu tutmaktadırlar. Eğer sorumlu tutulacak herhangi biri yoksa bu durumda adaletsizlik de yoktur (Çağ, 2011: 21).

### 1.3.8. Prosedür Adalet Teorisi

Prosedür adaleti teorisi, çalışanların yasal davranışlarını açıklamak için kullanılan bir teoridir. Bu teoride bilişsel çatışma içinde olan en az iki taraf ve bir de karar verici olarak bulunan üçüncü taraf vardır. Çatışmanın çözüme ulaşması içinde iki aşama bulunmaktadır. Birincisi söz konusu çatışmaların delillerini sunduğu "süreç aşaması", ikinci aşama ise delillerin çatışmayı çözüme kavuşturmak için kullanıldığı "karar aşaması" dır. Bu aşamalar, "süreç kontrolü" ve "karar kontrolü" olarak da adlandırılmaktadır. Şöyle ki; delillerin toplandığı ve sunulduğu "süreç kontrolü" ve çatışmayı çözmek için kullanılacak delillerin kullanılması olan "karar kontrolü" dür. Süreç kontrolü ve karar kontrolü unsurlarının dağıtılması, bütün taraflar arasındaki kontrol dağıtımını da belirlemektir (Yalap, 2016: 16). Teoriye göre, adli olaylarda alınan karar ister olumlu ister olumsuz olsun, eğer süreç kontrolünü içeriyorsa sonu her iki taraf açısından adil algılanmaktadır (Greenberg, 1987: 13).

Kullanılan süreçler, tarafların her aşamada sahip oldukları kontrolün derecesine göre değişebilmektedir. Örneğin, aracı olan tarafın hem karar hem de süreç kontrolünü elinde bulundurduğu durumlarda kullanılan işlemler "otokratik", yalnızca karar kontrolünü elinde bulundurduğu durumlarda kullanılan işlemler "hakem kararı" olarak adlandırılmıştır. Yalnızca süreç kontrolünü elinde bulundurduğu durumlarda kullanılanlar "aracılık", her iki kontrolün de elinde bulunmadığı durumlarda "pazarlık" işlemleri olarak adlandırılmıştır. Son olarak, çatışan tarafların ve aracı olan tarafın hem karar hem de süreç kontrolünü paylaştıkları işlemler ise, "tartışmaya açık" işlemler olarak açıklanmaktadır (Greenberg, 1987: 14).

Bu teoriye göre, bireyler süreçler üzerinde kontrollerinin olduğunu düşündüklerinde yapılan işlemi adil olarak algırlarlar. Bireyler, sonuçların belirlendiği süreci adil olarak algırlarlarsa, istemedikleri bir sonuçla karşılaştıklarında bu sonuca daha olumlu bakma eğiliminde olmaktadır. Kısacası, örgütte yer alan işgörenler söz hakkına sahip oldukları süreçlerin sonunda daha olumsuz çıktılar elde etseler bile, herhangi bir etkilerinin olmadığı süreçlere göre etkilerinin olduğu süreçleri daha adil algılamaktadırlar (Bies ve Shapiro, 1988: 676).

### 1.3.9. Dağıtım Tercih Teorisi

Leventhal'ın "Adalet Yargı Teorisi"nin bir devamı olarak geliştirilen teori, dağıtım davranışlarına genel bir model oluşturmayı amaçlamaktadır ve adil uygulamaların gerçekleştirilebilmesi için hangi prosedürlerin kullanılması gerektiğine yanıt bulmaya çalışmaktadır (Greenberg, 1987: 14-15).

Dağıtım Tercih Teorisi'ne göre, dağıtıcıya adil bir uygulama gerçekleştirme olanağı tanıyan dağıtım prosedürlerinin tercih edilme oranı daha yüksektir (Greenberg, 1990: 404). Bu teoriye göre bireyler, belirli prosedürlerin hedeflerini gerçekleştirmede farklı derecede yardımcı olacaklarına dair bir beklenti içerisindedirler. İşgörenler, hedeflerinin gerçekleşmesinde kendilerine en çok yardım edecek prosedürü seçme eğiliminde olacaktadırlar. Leventhal, Karuza ve Fry, adaletin sağlanmasına yardım edecek sekiz prosedür olduğunu belirtmektedirler. Bunlar (Greenberg, 1987: 15):

- Çalışanlara haklarında karar verecek kişiyi seçme hakkı tanımak,
- Tutarlı kurallara dayanmak,
- Doğru bilgiyi temel almak,
- Karar verme gücünün yapısını tanımlamak,
- Çalışanları önyargıdan korumak,
- Çalışanların bilgi alma hakkını sağlamak,
- Prosedürlerde değişiklik yapmaya olanak sağlamak,
- Etik standartlara dayalı olmak.

Çizelge 1.2. Örgütsel adalet teorileri ve bu teorilerin varsayımları (Çağ, 2011: 25)

Teorinin Adı	Varsayımlar
Eşitlik Teorisi Stacy Adams (1965)	Çalışanların kendi katkı ve kazanımlarını benzer düzeyde çalışanların katkı ve kazanımları ile karşılaştırarak, eşitlik veya eşitsizlik derecesini izlemeleri üzerine kurulmuştur.
Prosedür Adalet Teorisi Thibaut ve Walker (1975)	Çalışanlar süreçler üzerinde kontrollerinin olduğunu düşündüklerinde yapılan işlemi adil olarak görürler.
Görelî Yoksunluk Teorisi Crosby (1976)	Çalışanların kendi kazanımlarını referans grupların kazanımlarıyla karşılaştırıp, hak ettiklerinden daha az elde ettiklerini anlayınca, mahrum bırakılma duygusuna kapıldıklarını belirtmektedir.
Adalet Yargı Teorisi Leventhal (1976, 1980)	Kazanımların dağıtımına ilişkin kararlar çalışanların karşılaştıkları durumlara göre farklılık gösterebileceği üzerine durulmuştur.
Adalet Güdüsü Teorisi Lerner (1977, 1993)	Dağıtım kararları alınırken izlenen adalet şekli taraflar arasındaki ilişkiye dayanmaktadır.
Dağıtım Tercihi Teorisi Leventhal, Karuza ve Fry (1980)	Çalışanlar, adil uygulamaların gerçekleştirilebilmesi için hangi prosedürlerin kullanılması gerektiğine yanıt aramaya çalışmaktadır.
Bilişsel Atıf Teorisi Folger (1986, 1993)	Çalışanların adalete ilişkin algılamaları organizasyon içinde “olanlar” ile “olması gerekenler” arasında yaptıkları bir karşılaştırmayla belirlenmektedir.
Adalet Teorisi Folger ve Cropanzano (1988)	Çalışanın kendi sonuçları ile diğer çalışanın sonuçlarını karşılaştırıldığında, adaletsizlik algılsa bu durumdan diğer çalışanı sorumlu tutacağını varsayar.
Kestirme Adalet Teorisi Lind (1992)	Çalışanların adalet kararlarını nasıl oluşturduklarını, adalete ilişkin kararların oluşmasında işlemlere ilişkin değerlendirmelerin, sonuçlara ilişkin değerlendirmelere göre neden daha etkili olduğunu açıklar.

## 1.4. Örgütsel Adaletin Temelini Oluşturan Modeller

Örgütsel adaletin temelini oluşturan birçok model bulunmaktadır. Bu çalışmada şu modellere; Kişisel Çıkar Model, Ahlaki Değerler Modeli, Değer Açıklayıcı Model, Prosedür Tercih Modeli, Çoklu Yaklaşımlar Modeli, Grup Bağlılığı Modeline yer verilmiştir.

### 1.4.1. Kişisel Çıkar Modeli (Araçsal Model)

Tyler'ın Kişisel Çıkar Modeli literatürde “Kişisel Çıkar Modeli”, “Bireysel İlgi Modeli” olarak da adlandırılmaktadır. Araçsal Model'e göre çalışanlar, örgütsel süreçler üzerinde kontrol sahibi olduklarında, daha yüksek kazanımlar elde etme şansları olduğunu düşünmektedirler. Bu durum örgütte prosedür adaleti etkisinin ortaya çıkmasının bir nedenidir (Viswesvaran ve Ones, 2002: 195). Model'de çalışanların bireysel kazanımlarıyla yakından ilgilendikleri, bu nedenle kazanımların belirlenmesinde rol oynayan süreçler üzerinde kontrol sahibi olmak istedikleri belirtilmiştir. Buna göre, prosedürlerle ilgili görüşlerini açıklamalarına izin verilen kişilerin prosedür adaletine ilişkin algılamaların artacağı ifade edilmiştir. Prosedürleri değiştirmeyi başaramasalar bile, fikirlerin dikkate alındığı düşüncesi kişilerin prosedür adaletine ilişkin algılamalarını arttırmaktadır. Tercihlerin açıklanması için verilen fırsatlar olumlu algılamalara neden olmaktadır (Kaya, 2011: 37).

Bu model işgörenlerin, örgütsel süreçler hakkında bilgi sahibi oldukları, kararlar alınırken aktif oldukları başka bir deyişle örgütsel süreçleri etkileyebildikleri zaman, daha çok kazanım elde ettiklerini düşünmeleri üzerine odaklanmıştır. Teorisyenlere göre, prosedür adaleti bu yüzden örgütler ve bireyler için önem kazanmaktadır. Araçsal Model bireylerin prosedürleri kontrol etme ihtiyacı duyduğunu vurgulamaktadır (Söyük, 2007: 44). İşgörenlerin, kontrole sahip olmayı çatışmaları çözmede faydalı olacağını düşündüklerinde istedikleri ancak çatışmaları çözmede zararlı olacağını düşündüklerinde ise istemedikleri tespit edilmiştir. Ayrıca bireyler açısından istenen olumlu sonuçlar adaleti desteklerken, istenmeyen sonuçların ise algılanan adaletsizliği arttırmaktadır (Laçinoğlu, 2010: 18). Modele göre çalışana daha çok fayda sağlayan durumlar, adil olarak algılanmaktadır (Naumann ve Bennett, 2000: 881).



Bireylerin karar alma süreci hakkında bilgileri olduğu durumda, kararlara etkin katılımları olmasa bile örgütsel adalet algılarının yüksek olduğu yönünde bulgular elde etmişlerdir. Bu modele göre, kişiler, adil prosedürlerin zamanla çalışanlara büyük kazançlar sağlayacağını düşünmelerinden dolayı kısa vadeli sonuçlardan vazgeçebilmektedirler. Araştırmacılara göre, işgörenlerin arzulan sonuçları elde etmeleri örgütsel adalet algısını büyük ölçüde etkilemektedir. İstenmeyen sonuçların elde edilmesi durumunda adaletsizlik duygusu da çok fazla olacaktır. Görüldüğü gibi bu model, prosedür adaletine araçsal bir bakış açısı sunmuştur. Bireyin arzu ettiği sonuca ulaşması için süreç üzerindeki kontrolü önem taşımaktadır (Söyük, 2007: 44). Bu bakış açısıyla kişisel çıkar modeli, işgörenlerin özellikle somut ve maddi çıkarlarını maksimize etmek için motive oldukları varsayımından hareket etmektedir. Mesela işgörenler uzun dönemli kazançlar getireceğine inanırlarsa, hemen kısa dönemli kazanımlarından vazgeçebilirler (İçerli, 2010: 85).

Araçsal model, kontrolün özellikle çatışma durumlarında diğer durumlara göre daha önemli olduğuna vurgu yapmaktadır. Bu durum işlemsel adalet algısının, çatışmalarda kullanılan çözüm süreçleriyle ilişkili olabileceğini göstermektedir (Irak, 2004: 34). Model sadece adaletin bireysel tutum ve davranışlarla ilişkisini açıkladığı, diğer boyutlarını göz ardı ettiği için eleştirilmiştir (Taşkiran, 2011: 108).

#### **1.4.2. Grup Değeri Modeli**

Grup Değeri Modeli Lind ve Tyler tarafından geliştirilmiştir. Bireylerin adaletle neden ilgilendikleri sorusuna farklı bir bakış açısı getirmişlerdir. Daha sonraları “İlişkisel Model” olarak adlandırılan “Grup Değeri Modeli”, bir gruba dahil olmanın çalışmada kişisel değer ve kimlik duygusu yarattığını ve adil davranışın, kişinin grup üyeleri ve yetkililerle ilişkilerinin niteliğini ifade ettiği için önemli olduğunu belirtmektedir (Cropanzano vd., 2001: 173-174). Prosedür adaleti değişkenlerinin kişiyi nasıl etkilediği konusuna Araçsal Model’in yeterince açıklama getirememiş olmasından dolayı geliştirilen Grup Değeri Modeli, kişilerin grup (ya da örgüt) üyeliklerinden beklentilerine, Araçsal Model’den tamamen farklı bir bakış açısı yaratmaktadır. Araçsal Model ile Grup Değeri Modeli arasındaki temel fark kişisel çıkarların farklı olmasıdır. Araçsal Modelde maddi kazanımlar önemliken Grup Değeri Modelinde sosyal statü ve grup ilişkilerini ön planda çıkarmaktadır (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009: 5). Buna göre bireyler maddi, fiziksel

ödüllere çok kişisel değer ve kimlik duyguları geliştirme arzusu içerisindedirler (Yürür, 2005: 121) . Bu model'e göre, çalışanlar için ait oldukları grubun değer verilen bir üyesi olmak önemlidir ve grubun saygı duyulan ve değer verilen bir üyesi olduğuna inandığında bireyin prosedür adaleti algısı da bu inanç ile doğru orantılı olarak yüksek olmaktadır (Erdoğan, vd., 2001: 207).

Grup değeri modelinde, işgörenler sosyal statüleriyle ilgili kendilerine bilgi sağlayan sembol ve işaretlere karşı çok duyarlı oldukları belirtilmektedir. Çalışanlar, kendilerine sosyal statüleriyle ilgili bilgi sağlayan bu sembol ve işaretleri değerlendirmede birbiriyle ilişkili üç unsura vurgu yapmaktadırlar (Laçinoğlu, 2010: 19; Çakmak, 2005: 36). Bu unsurlar:

1. Tarafsızlık: Otoritelerin dayatmalardan ve önyargıdan uzak, karar verirken fikirleri değil gerçekleri göz önünde tutması olarak açıklanmaktadır.
2. Güven: Bireylerin, karar veren kişinin doğruluğuna ve dürüstlüğüne olan inancını yansıtmaktadır.
3. Konum: İşgörene kibar, itibarlı ve haklarına saygılı davranılması olarak ifade edilmektedir.

Grup Değeri Modeline göre işgörenler, otoritenin kendilerine karşı nasıl davrandığını sorgularlar ve elde ettikleri kazanımlardan daha çok kararların nasıl verildikleri ile ilgilenerler (Skitka ve Mullen, 2002: 1421). İşgörelere, adil davranma ve adil süreç kullanma örgütteki konumlarıyla ilgili iki önemli unsuru hatırlatmaktadır. İlk unsur; otoritelerin, bireye adil davranmalarının kişiye saygı duyulan ve değer verilen bir üye olduğunu hatırlatmasıdır. İkinci unsur ise, süreçlerin adil olmasının işgörenlerin çıkarlarının korunacağına ve geliştirileceğine inanmalarını sağlamasıdır (Söyük, 2007: 45-46).

### **1.4.3. Ahlaki Değerler Modeli**

Folger'ın geliştirdiği Ahlaki Değerler Modeline göre; işgörenler, sahip oldukları itibara ve kendilik değerlerine önem vermelerinden dolayı örgüt içerisinde adaletli tutum ve davranışlar görmek istemektedirler. Örgüt içerisinde adil davranılmadığını hisseden çalışanlar, geçerli sebeplerle bu durum karşısında tepki göstereceklerdir. Araçsal model, grup değeri modeli ve ahlaki değerler modelinin ortak paylaştığı tek nokta, adaletin önemi ve psikolojik ihtiyaçlara hizmet etme düzeyidir (Çağ, 2011: 28).

#### 1.4.4. Değer Açıklayıcı Model

Tyler, Rasinski ve Spodick süreç kontrolünün kazanımlarla açıklanmayan, değer açıklayıcı bir yönü olduğunu belirtmişlerdir. Süreç kontrolünün değer açıklayıcı yönü, otoritelerin kararlarını etkilemese bile işgörenlerin kazanımlarının belirlenmesi sırasında kendilerini ifade etmelerine önem vermeleri olarak ifade edilmektedir. Tyler, Rasinski ve Spodick, bunu Değer Açıklayıcı Model olarak adlandırmışlardır (Çakmak, 2005: 35-36).

Değer Açıklayıcı Model, prosedürel adaletin kazanımlar üzerindeki bağımsız etkilerini ele almaktadır. İşlemlerle ilgili görüşlerini açıklamasına izin verilen kişilerin, prosedür adaletine ilişkin algıları ortaya çıkmaktadır. Sonucu değiştiremeseler dahi, süreç kontrolünü elinde tutan kişilerde, düşüncelerinin dikkate alındığı ve karar vericilerin kendilerine ön yargılı davranmadığı algısı meydana gelmektedir (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009: 5).

Değer Açıklayıcı Modele göre, işgörenler süreçlerin uygulanmasında, kendi söz haklarının veya fikirlerinin etkisinin çok az olacağını ya da hiç etkisinin olmayacağını bilseler bile, sadece söz hakkına sahip oldukları için bile o süreçleri daha adil olarak algılayacaklardır. Söz hakkı karar verildikten sonra verilse bile, karar verme süreçlerinin ve kazanımları şekillendirmesinin ötesinde ayrı bir değeri olduğu ifade edilmiştir (Tyler ve Blader, 2003: 351). Bireyler söz hakkı için kendilerine fırsat verilmesini önemli bulurlar; çünkü bu durum kişiye diğer kişilerin kararlarını etkileme şansı da vermektedir (Aykut, 2007: 14).

#### 1.4.5. Prosedür Tercih Modeli

Leventhal, Karuza ve Fry tarafından geliştirilmiştir. Prosedür Tercih Modeli, çalışanların dağıtım prosedürlerinin adillliğini değerlendirmede istenilen sonuçlara ulaşmalarını sağlayacak prosedürleri tercih ettiklerini vurgulayan bir modeldir (Greenberg, 1987: 14). Model, prosedür adaleti algılanmasına yol açan kriterlerin neler olduğunu belirtmesi açısından önem taşımaktadır. Bu kriterler süreç kontrolü üzerinde duran diğer prosedür adaleti modellerinden farklıdır. Prosedürler kadar, prosedürlerin nasıl uygulandığı da adalet algılamalarını etkilemektedir (Yılmaz, 2008: 29).

Leventhal, Karuza ve Fry Prosedür Tercih Modelinde örgütsel adaletin sağlanmasına yönelik prosedürlerin yedi unsuru olduğunu ifade etmişlerdir. Bunlar (Aktaş, 2010: 92):

- Yöneticilerin seçimi,
- Ödüllerin dağıtımında kullanılacak ölçütlerin hazırlanması,
- Ödüllerin dağıtımı için gerekli bilgilerin toplanması,
- Yöneticilerin tanımlanması,
- Yöneticilerin güçlerini kötüye kullanmasını önleyecek ve yöneticileri denetleyecek kişilerin belirlenmesi,
- Alınan kararlara yapılacak itirazlar,
- Adaletsiz dağıtım prosedürlerinin değiştirilmesi için gerekli olan mekanizma ile ilgili prosedürlerdir.

#### 1.4.6. Çoklu Yaklaşımlar Modeli

Çoklu Yaklaşımlar Modeli, Williams tarafından geliştirilmiştir. Bu modele göre çalışanların en az dört tane birbiriyle ilişkili psikolojik ihtiyaçları bulunmaktadır. Bunlar ait olma ihtiyacı, kontrol ihtiyacı, kendilik saygısı ihtiyacı, anlamlı bir varoluş ihtiyacıdır. Bu model, kişinin diğer bireyler tarafından kötü tutum ile karşı karşıya kalması durumunda bu dört ihtiyaç ile çatışma yaşandığını vurgulamaktadır. Adil davranılmaması sonucunda, savunmacı, üstü kapalı davranışlar oluşur, olumsuz duygular ortaya çıkar. Çoklu Yaklaşımlar Modeline göre adalet ve kontrol ihtiyacı araçsal modelle açıklanmaktadır. Adil olan prosedürler önceden ödül ve cezaların dağıtımının nasıl oranlanacağını belirler. Adalet, çalışanları birbirine yaklaştırırken, adaletsizlik çalışanları çatıştırır. Ait olma ihtiyacının bireyi üzücü bir olayda dahi sorumluluk almaya zorladığı belirtilmiştir. Adalet kişiyi içsel yüklemeye yapmaya zorladığı için öz saygısına zarar verebilir. Anlamlı varoluş ihtiyacı konusundaki fikirlere göre ise kişiler adalet konusunda kaygılanırlar, çünkü adil bir dünyada dürüst oyuncular olmayı isterler. Dört ihtiyaç arasındaki ilişki adaletin davranışlar üzerinde hem doğrudan hem de dolaylı etkili olabileceğini açıklamaktadır (Irak, 2004: 37).

#### 1.4.7. Grup Bağlılığı Modeli

Grup Bağlılığı Modeli grupların iki önemli yüzünü karşı karşıya getirmektedir. Birincisi işgörenlerin gruptaki kimlik çıkarımları, ikincisi işgörenlerin grup üyeliğinden dolayı kazandığı veya kaybettiği kaynaklarıdır. Bireylerin grup içinde işbirliği yapma istekleri, gruptan aldıkları kimlik bilgisi ile meydana gelir. Bu kimlik bilgisi de, gruptaki prosedür adaleti değerlendirmelerinden oluşmaktadır. Bu kimlik değerlemeleri, adalet yargılamaları ve grup bağlılığı ilişkisine aracılık eder. Bu duruma sosyal kimlik aracılık hipotezi denilmektedir. Bu

modelde süreçler önemlidir çünkü bireylerin gruplardaki sosyal kimliklerini belirler; sosyal kimlik ise tutumlarını, değerlerini ve davranışlarını etkilemektedir. Prosedürel elementler, kişiler arası ilişkilerin kalitesi ile ilgili olduğu için ve en çok bu elementler sosyal kimlik ile alakalı bilgileri taşıdığı için, sosyal kimlik hipotezleri kişilerin prosedür adaletine neden odaklandığını açıklamaktadır. Grup Bağlılığı modeline göre, işgörenlerin prosedür adaleti üzerine odaklanması, onların grupta bir yer tutma motivasyonlarını artırır. Bununla birlikte iftihar ve saygı da çalışanların gruptaki kimliklerini etkileyen unsurlar arasındadır (Tyler ve Blader, 2003: 353).

Çizelge 1.3. Örgütsel adalet modelleri ve bu modellerin varsayımları (Çağ,2011: 33)

Modelin Adı	Varsayımlar
Prosedür Tercih Modeli Leventhal, Karuza ve Fry (1980)	Bu modelde, çalışanların dağıtım prosedürlerinin adilliğini değerlendirmede arzu ettikleri sonuçlara ulaşmalarını sağlayacak prosedürleri tercih ettiklerini varsaymaktadır.
Değer Açıklayıcı Model Tyler, Rasinski ve Spodick (1985)	Bu modele göre, çalışanlar prosedürlerin uygulanmasında, söz hakkına sahip oldukları için prosedürleri daha adil algılamaktadır.
Araçsal Model Tyler (1987)	Bu modelde çalışanlar, örgütsel süreçler üzerinde kontrol sahibi oldukları zaman, daha yüksek kazanımlar elde etme şanslarını da arttırdığını varsaymaktadır.
Grup Değer Modeli Lind ve Tyler (1988)	Bu modelde çalışanlar, maddi kazanımlardan ziyade manevi kazanımlara yani bir gruba dahil olmaya ve sosyal statü kazanmaya değer vermektedirler.
Ahlaki Değerler Modeli Folger (1994)	Bu modelde, çalışanlar, sahip oldukları itibara ve kendilik değerlerine önem vermelerinden dolayı örgüt içerisinde adaletli tutum ve davranışlar görmek istemektedirler.
Çoklu Yaklaşımlar Modeli Williams (1997)	Bu modele göre çalışanların en az dört tane birbiriyle ilişkili psikolojik ihtiyacı vardır. Bunlar: ait olma, kontrol ihtiyacı, bireysel saygı ihtiyacı ve anlamlı bir var oluş ihtiyacıdır.
Grup Bağlılığı Modeli Tyler ve Blader (2000)	Bu modelde, prosedür adaletinin gruplarda, organizasyonlarda ve toplumda işbirliği olarak şekillendiğini açıklamaktadır.

### 1.5. Örgütsel Adalet Algısının Kuramsal Temelleri

Örgütlerde adalet konusunun kavramsallaştırılması ile ilgili çalışmalar, Homans, Adams ve Walster gibi kuramcılarla başlamış ve ücret ve işle ilgili diğer ödüllerin dağıtımı konusu 1960 ve 1970’lerde önemli ölçüde ilgilenilen konular arasında yerini almıştır (Yürür, 2005: 111-112). Bu alanda çok sayıda kuram ortaya atılmış ve örgütsel adalet konusu genişletilerek ayrıntılarıyla açıklanmaya çalışılmıştır. Ancak kuramların sayıca fazlalığı ve aynı temelden yola çıkarak geliştirilmiş olmaları nedeniyle, birbiriyle örtüşen veya birbirini kapsayan sonuçlar ortaya koymaları, bu kuramların sınıflandırılmalarını güçleştirmiştir. Jerald Greenberg bu teorileri bir sınıflandırma içerisine koyarak incelemiştir. Greenberg 1987 yılında “A Taxonomy of Organizational Justice Theories” başlıklı çalışmasında var olan teorileri reaktif-proaktif ve süreç-içerik boyutları ile sınıflandırmaya çalışmıştır (Gürboyoğlu, 2009: 50). Bu iki boyutun birleştirilmesiyle Çizelge 1.4’te görüldüğü gibi dört farklı sınıflandırma ve adalet teorisi kategorilerini açıklayan sorular Çizelge 1.5’te karşımıza çıkmaktadır.

Çizelge 1.4. Greenberg’in adalet teorilerini sınıflandırması (Kaya, 2011: 31)

Reaktif-Proaktif Boyutu	İçerik-Süreç Boyutu	
	İçerik	Süreç
Reaktif	Reaktif-İçerik Teorileri Eşitlik Teorisi (Adams) Dağıtım Adaleti Teoris (Homans) Eşitlik Teoriler (Walster) Görelî Yoksunluk Teorisi (Crosby)	Reaktif-Süreç Teorileri Prosedür Adaleti Teorisi (Thibaut&Walker)
Proaktif	Proaktif-İçerik Teorileri Adalet Yargı Teorisi (Levental) Adalet Güdüsü Teoris (Lerner)	Proaktif-Süreç Teorileri Dağıtım Tercihî Teorisi (Levental&Karuz&Fry, 1980)

Reaktif teoriler, işgörenlerin örgüt içerisinde adaletsiz uygulamalarla sonuçlanacak durumlardan kaçınmaları üzerine odaklanan teorilerdir. Bu teoriler, adaletsiz durumlara gösterilen tepkileri araştırmaktadır. Proaktif teoriler ise, reaktif teorilerin aksine bireylerin örgüt içinde adaleti sağlamak üzere gösterdikleri davranışlar üzerinde odaklanan teorilerdir

ve işgörenlerin adil uygulamaların yaratılmasına ilişkin çabalarını incelemektedir. Süreç teorileri, işgörenlerin örgüt içinde elde ettikleri çeşitli kazanımlara nasıl karar verildiği üzerinde durmaktadır. Bu teoriler, örgütsel kararların alınmasında ve uygulanmasında kullanılan süreçlerin adil olup olmadığı üzerinde yoğunlaşmaktadır. İçerik teorileri ise, kazanımların belirlendiği prosedürlerin değil, yalnızca dağıtımı gerçekleşen kazanımların adilliği üzerinde durmaktadır. Bu yaklaşımlar, örgütteki diğer birey ya da grupların elde ettiği kazanımları dikkate alan göreceli bir adalet algısına işaret etmektedir (Greenberg, 1987: 9-10).

Çizelge 1.5. Adalet teorisi kategorilerini açıklayan sorular (Kaya, 2011: 31)

Teorinin Tipi	Açıklayıcı Sorular
Reaktif-İçerik	Çalışanlar adil olmayan uygulamalara nasıl tepkiler gösterirler?
Proaktif-İçerik	Çalışanlar uygulamaların adil olması için ne yapabilirler?
Reaktif-Süreç	Çalışanlar adil olmayan politikalara ve prosedürlere nasıl tepki gösterirler?
Proaktif-Süreç	Çalışanlar, politikaların ve prosedürlerin adil olması için ne yapabilirler?

### 1.5.1. Reaktif - İçerik Teorileri

Reaktif-İçerik Teorileri, işgörenlerin kaynak ve ödüllerin dağıtımında adaletsiz uygulamalara karşı gösterdikleri tepkilere yönelik yaklaşımlardır. Greenberg'in adalet teorilerinin sınıflandırmasını yaptığı 1987 yılına kadar geliştirilen teorilerin birçoğu reaktif içerik teorileri içerisinde yer almaktadır. Bu teorilerden en çok bilinenleri; Homans'ın "Dağıtım Adaleti Teorisi", Adams'ın "Eşitlik Teorisi", Walster'in geliştirdiği "Eşitlik Teorileri" ve Crosby'nin "Göreceli Yoksunluk Teorisi" dir. Bu teorilerin bazı noktaları birbirlerinden farklılık göstermelerine rağmen birleştikleri ortak görüş, işgörenlerin adaletsiz ilişkilere belirli olumsuz duygularla cevap verdikleri ve adaletsiz uygulamaları düzeltecek şekilde davranışlar sergileyerek bu durumdan kaçınmaya çalışmaktadırlar. Bu teoriler, işgörenlerin örgütteki kaynakların ve ödüllerin adil olmayan dağılımına karşı tepkilerine odaklandıkları için, reaktif-içerik teorileri olarak adlandırılmaktadır (Greenberg, 1987: 11).

### 1.5.2. Proaktif İçerik Teorileri

İşgörenlerin, kazanımların dağıtımında adil ve adil olmayan uygulamalara gösterdikleri tepkileri inceleyen reaktif içerik teorilerinin aksine proaktif içerik teorileri, işgörenlerin kazanımların dağıtımında adil uygulamaların yaratılması için çaba sarf etmektedirler. Bu kategoriye belirleyen fikirlerin temelleri, Leventhal'ın "Adalet Yargı Teorisi" ile Lerner'in "Adalet Güdüsü Teorisi" oluşmuştur (Greenberg, 1987: 12).

### 1.5.3. Reaktif Süreç Teorileri

Kararların sonuçlarının adilliği konusu üzerine odaklanan reaktif-içerik teorilerinden belirgin bir şekilde ayrılamaz gibi görünen, reaktif-süreç teorileri kararların alınmasında kullanılan süreçlerin adil olup olmadığı konusuna odaklanmaktadır. Hukuk üzerine inceleme yapan araştırmacılar genel olarak hukuki kararların alınmasında kullanılan süreçlerin, alınan kararların toplum tarafından kabul edilmesinde çok büyük bir etkisi olduğunu kabul etmişlerdir. Proaktif içerik teorilerinin formüle edilmesi ve araştırılmasıyla yaklaşık olarak aynı dönemde (1970'li yılların başlarında) Kuzey Carolina Üniversitesi'ndeki bir araştırma ekibinin üyelerinden olan John Thibaut ve Laurens Walker, hukuki prosedürler üzerine yapılan araştırmaların geleneğinden etkilenerak çeşitli çatışma çözümü prosedürlerine yönelik tepkileri karşılaştırmak üzere tasarladıkları bir dizi araştırma yürütmüşlerdir (Greenberg, 1987: 13).

Reaktif süreç teorilerinin kaynağı John Thibaut ve Laurens Walker'ın çeşitli mahkemelerdeki incelemeleri sonucunda mahkeme süreçlerini değerlendirerek ortaya koydukları "prosedürel adalet" kuramına dayanmaktadır. Reaktif-süreç teorileri çalışanların karar alma sürecindeki adil olmayan süreçlere nasıl tepki verdikleri üzerine odaklanmaktadır (Çelik, 2011: 31).

### 1.5.4. Proaktif Süreç Teorileri

Reaktif süreç teorileri, taraflar arasındaki anlaşmazlıkların çözümüne yönelik yöntemler üzerine odaklanırken, proaktif süreç teorileri dağıtım yöntemleriyle ilgilenmektedir. Proaktif süreç teorilerini temsil eden teori; Leventhal, Karuza ve Fry'ın "Dağıtım Tercihi Teorisi"dir. Bu sınıfta yer alan teoriler, adil uygulamaların gerçekleştirilebilmesi için hangi yöntemlerin kullanılması gerektiğine cevap aramaya çalışmaktadırlar (Greenberg, 1987: 14-15).



## 2. MOTİVASYON

Motivasyonla ilgili çalışmalar, 1930'lu yılların başında Elton Mayo'nun önderliğinde açıklanan Hawthorne araştırmaları sonuçları ile ayrıcalıklı bir araştırma konusu haline gelmiştir. Neo-klasik yönetsel yaklaşımların yönetim düşünce ve uygulamalarına en büyük katkısı, motivasyon konusunda yapılan ve insanı sosyal ve psikolojik özellik ve ihtiyaçları ile ön plana çıkaran çalışmalar olmuştur (Çelik, 2011: 43).

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).

Bir örgütte en önemli unsur olan beşeri kaynaklardan en iyi şekilde yararlanmak için etkin insan kaynakları stratejileri formüle etmek, uygulamak ve böylece insan kaynaklarının motivasyonunu artırmakla mümkün olabilecektir. Bu bağlamda, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamada çalışanların motivasyon düzeyleri önemli bir role sahiptir. İnsan emeği, diğer üretim faktörleriyle birleşerek işletmenin amaçlarına katkıda bulunur. İş yaşamının kritik ve kaotik bir görünüm arz ettiği sanayi-ötesi çağda, çalışana iş ortamını ve çalışmayı benimsetmek ve bu doğrultuda örgütsel performansı arttırmaya çalışmak, yöneticilerin en öncelikli konuları arasındadır (Öğüt, Akgemici ve Demirsel, 2004: 285).

### 2.1. Motivasyon Kavramı ve Tanımı

Temelde kişinin davranışlarıyla ilgili bir kavram olan motivasyon, Latince "movare" kelimesinden gelmektedir (Atasay, 2011: 3). 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).

Genel olarak motivasyon, eyleme yönelik enerjik bir davranış olarak anlaşılabilir. Kişinin eyleme yönelik enerjik davranışının temelinde istekler, ihtiyaçlar ve korkular bulunabilir. Kuşkusuz örgütsel bir yapı içinde insan davranışlarını belirleyen etmenler çeşitlidir. Bu etmenlerin bir bölümü örgüt yapısında belirlenirken bir bölümü de örgütsel çevre koşulları (kültür, toplumsal değer yargıları, çalışma vb.) tarafından belirlenmektedir (Taşpınar, 2006: 11).

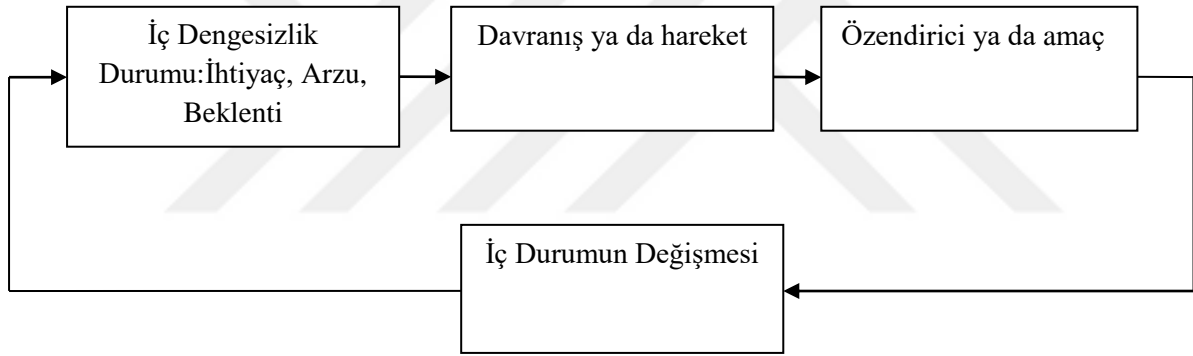
Motivasyonu kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmaları ve çaba göstermeleri şeklinde tanımlamak mümkündür (Koçel, 2011: 619). Motivasyon konusu esas itibariyle kişilerin beklenti ve ihtiyaçları, amaçları, davranışları, kendi performansları hakkında bilgi verilmesi konuları ile ilgilidir. Dolayısıyla motivasyon sürecini tam olarak kavrayabilmek için kişileri belirli şekillerde davranmaya zorlayan nedenleri, kişinin amaçları ve davranışların sürdürülme olanakları gibi konuların incelenmesi gerekmektedir (Koç ve Topaloğlu, 2012: 203).

Motivasyon, bireyleri kişisel ihtiyaçlarının tatmin edileceğine inandırarak, onları örgütsel amaçlar doğrultusunda çaba göstermeye isteklendirme sürecidir. Motivasyon, örgütün ve bireylerin ihtiyaçlarını karşılayacak bir iş ortamı oluşturmak amacıyla bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve teşvik edilmesi sürecidir. Bir hareketin yönü, şiddeti ve devamlılığı üzerine çabuk ve derhal yapılan etkidir (Küçükahmet, 2001: 11). Motivasyon yönlendirici bir güç olarak bilinir. Kişiyi bir hedef doğrultusunda ileriye taşımak, yönlendirmek kısacası harekete geçirmek için kullanılan bir araçtır (Bakan, 2011: 253).

Motivasyon, çalışanı, istenilen nicelik ve nitelikte görevini yerine getirmesi için etkilemek, yalnız bir veya daha fazla insanı, hedeflenen bir gayeye, yöne veya amaca yönelik sürekli harekete geçirmek amacıyla gerçekleştirilen gayretlerin toplamıdır (Başaran, 1984: 147). Kişileri motive etmek üzere gösterilen gayretler, kişilerde arzu edilen davranış sergileme isteği oluşturulması ve bu isteğin sürekliliğinin sağlanmasına yönelik olmalıdır. Motivasyon örgütlerin etkinliği ile doğrudan ilişkilidir ve süreklilik gösterdiği müddetçe etkinliği süreceğinden yöneticiler açısından çalışanlarını motive edici gayretler devamlılık göstermek zorundadır. Bu açıdan, motivasyon yöneticiler için bir nevi yol gösterici olmaktadır (Akbudak, 2013: 21).

Motivasyon, işe devam, iş yöntemlerinin geliştirilmesi ve iş ortamındaki işbirliğinin artırılması gibi alanlarda davranışların temel nedeni olarak tanımlanmaktadır (Sökmen, 2010:157). Motivasyon, bir iş ya da hedefle ilgili davranışı başlatan, davranışın şeklini, yönünü, şiddetini ve sürekliliğini belirleyen içsel ve dışsal güçlerden oluşan algılar bütünü şeklinde tanımlanabilir (Efil, 2010: 160).

Motivasyonun temel kavram ve unsurları ihtiyaç ya da beklentilerden, davranıştan, amaçlardan ve geri beslemeden (feedback) oluşmaktadır. Motivasyon bu kavramların karşılıklı etkileşimlerinden ortaya çıkan bir süreçtir. Bu süreç, Şekil 2.1’de görüldüğü gibi bireyin farklı şiddetteki ihtiyaç, arzu ve amaçlarına dayanmaktadır. Davranışların altındaki bu faktörleri uyararak bireyleri harekete geçirmek ve onların belirli yönlerde enerjilerini yoğunlaştırmak motivasyon vasıtasıyla sağlanacaktır (Eroğlu, 1995: 247).



Şekil 2.1. Motivasyon Süreci (Atasay, 2011: 4)

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).

Çalışanın motivasyon düzeyi, kurumdan sağladığı maddi ve manevi kazançların bireysel ihtiyaçlarını ne ölçüde giderdiğine bağlıdır. Motivasyonun yüksek tutulması için bazı ek faaliyetlerde bulunulması gerekir. Bununla birlikte, şirkete daha nitelikli iş

görenlerin çekilmesi, mevcut nitelikli işgörenlerin uzun süre şirket bünyesinde tutulması, işgörenlerin daha verimli olması, motivasyonun yüksek tutulduğu çalışma ortamları ile gerçekleştiği söylenebilir (Acar, 2011: 54). Motivasyonun yüksek olması iş doyumunu, üretken olma, başarı gibi yönleriyle bireyler açısından yarar sağlarken; verimlilik artışı, düşük personel devir hızı, nitelikli çalışanları çekme gibi yönleriyle de işletmelere büyük katkı sağlar. Dolayısıyla motivasyon, yönetimin ve çalışanların ortak sorumluluğundadır. Bununla birlikte çalışanların, motivasyonlarını yüksek tutmalarında kullanabilecekleri imkanları çok sınırlıdır. Bu imkanlar, işe girerken kişilik özelliklerine ve isteklerine uygun işler arasında bir seçim yapmaktan ve işe girdikten sonra da mesleki gelişim için çaba göstermekten ibarettir. Çalışanların motive edilmesinde asıl sorumluluk, yönetim yetkisinin ve geniş olanakların da elinde olması nedeniyle kurumlara düşmektedir (Çelik, 2011: 43).

Yapmakta oldukları işten zevk alan veya yaptıkları işte anlam bulan bireylerin inanılmaz enerjiye sahip oldukları bilinmektedir. Yeni gelişmelere paralel olarak örgütlerin ya da kurumların başarısında çalışan bireylerin davranışlarının etkisinin ne kadar önemli olduğu anlaşılmıştır. Bireylerin var olan potansiyelinden yararlanmak için bireyler motive edilmezlerse, çalışanların istenilen başarı düzeyine ulaşamayacakları açıktır. Birinin düşüncelerini değiştirmek yavaş ve zahmetli bir süreçtir; tutumunu değiştirmek ise çok daha zordur. Bu neden ile çalışan bireylerin işe ve kurumlarına karşı tutumları önem kazanmıştır (Öztürk, 2002: 3).

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).

Diğer yandan çalışanların işinde motive olmaması ya da az olmasının hem çalışanlar hem de örgütler açısından bazı önemli sonuçları vardır (Efil, 2010: 161). Şöyle ki; örgütsel motivasyon seviyesi yüksek olan çalışanlar, işteki pozisyonlarının gerektirdiği işlerin ötesinde görevlerini en iyi biçimde yapabilmek için çaba gösterirlerken, örgütsel veya iş motivasyonu düşük olan bireyler ise, günlük ve örgütsel hayatlarında olumsuz davranışlar sergilemektedirler (Sökmen, 2010:163-165). Örneğin, örgütsel motivasyonu

düşük olan bir çalışanda, fiziksel olarak geri çekilme, verimde düşme, konsantrasyonda azalma, hatalarda artış, hoşgöründe azalma, duyarsızlıklar, kişilerarası ilişkilerde çatışmalar ve hatta saldırganlık gibi olumsuz davranışlar kendini göstermektedir (Bilsel, 2013: 52).

## 2.2. Motivasyonun Önemi

Gerçek dünyada, motivasyon, her birimize işimizi en üst verimlilik seviyesinde yaptırılmamıza olanak sağlayan koşulları oluşturma sanatıdır. Bunu sürekli olarak gerçekleştirebilen bireyler, şirketler ve ülkeler, rakipleri karşısında büyük avantaj yakalarlar (Gellerman, 1992: 4). Örgütler çerçevesinde yaşamlarını devam ettiren insanların her beşinden dördü belli bir organizasyon kapsamında yer almaktadır. Birçok insan da günlük hayatının önemli bir bölümünü örgüt içinde geçirmektedir. Bu sebeple insan davranışlarını şekillendiren motivasyonun bireyler ve örgütler açısından atlanamayacak derecede önemi vardır (Lawler, 1994: 7).

Rekabetin her geçen gün arttığı ve hızla değişim gösteren iş dünyasında bulunan işletmelerin en çok istedikleri, motive olmuş çalışandır. Çünkü motivasyonu tam olan çalışanlar daha verimli ve etkin çalışarak, yoğun rekabet koşullarında işletmelerin tutunabilmelerini sağlamaktadır (Akbulak, 2013: 36). Başka bir yönden yoğun rekabetin olduğu bir piyasada faaliyet gösteren işletmeler, hizmet kalitelerini iyi tutarak da ayakta kalabilmektedirler. Çalışanın işe karşı tutumları, algıları, davranışları ve motivasyon seviyeleri hizmet kalitesi açısından önemli bir etken olmaktadır (Hays ve Hill, 2001: 336-337). Öncelikle yöneticiler, motivasyonun hem örgüt açısından hem de çalışan açısından son derece önemli olduğunu farkında olmalıdırlar. Aynı zamanda yönetici, herkesin benzer motivasyon etkenlerine sahip olmadığını, kimileri için farklı motivasyon etkenlerinin olduğunu bilmeleri gerekmektedir. Davranışlara yorum kazandırılarak ancak motivasyon hakkında fikir yürütülebilmektedir (Koçel, 2005: 634).

Günümüz küresel iş dünyasında bütün işletmelerin başarısı, çalışanların hedeflerine olan bağlılıklarına ve bu hedefler doğrultusundaki çabalarına bağlıdır. Çalışma isteği yeterli seviyede olmadıkça başarı sağlamak ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmek zorlaşmaktadır (Bakan, 2011: 253). Başarı seviyesini yüksek tutmak ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için işletmede gereken şartların sağlanması gerekir. Bir işletmede şartların bozulduğunu gösteren en önemli kanıtlardan biri, motivasyon seviyesinin düşük olmasıdır.

Bu nedenle artık yöneticiler her düzeydeki elemanlarının verimini arttırmayı, düşünsel ve bedensel rasyonelliği ön plana çıkarmayı amaçlamaktadır. Özellikle yönetim uygulamaları ile bir yandan çalışanların mutluluğu arttırılmak istenmekte, diğer yandan rasyonellik sınırları içinde üretkenlik desteklenmektedir. Çalışma yaşamı içerisinde günlük yaşantısının büyük bir kısmını iş ortamında geçiren kişinin olanaklar  l s nde, iş tatminsizliği, hayal kırıklığı gibi duygusal sorunlardan uzak tutulması, buna karşılık iş tatminin arttırılması gerekir (Karaboğa, 2007: 5).

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 arttırabileceklerdir (Gün, 2008: 57). İşgörenlerin ihtiyaçları gün geçtikçe artmakta; teknolojik gelişmeler, yeni buluşlar, icatlar işlerin yapılmasında kullanılmakta; daha önce daktilolarla yapılan kayıtlar, bugün bilgisayarlar tarafından yapılmakta; yarının neler getireceği bilinmemektedir. Çağdaş insan sürekli daha fazlasını beklemektedir. Örgütte motivasyonel bir ortamın bulunması, personel için ihtiyaçları gidermede ve araçlara ulaşmada son derece faydalı olacaktır. Motivasyonun çekici olmadığı hatta bulunmadığı bir durumda ise ihtiyaçlar ve amaçlara ulaşmak bir yana, iş görenler yetenek ve çalışma kapasitelerini tam olarak kullanamayacaklarından, moral açısından zayıf, tatmin konusunda yetersiz ve örgüte katkıda bulunma eğiliminde oldukça kısır bir durum olacaktır (Güven, 2007: 41).

Bir örgütün ortak amaçlarının neler olduğunun saptanması, kişisel ve kolektif amaçların örgüt amaçlarıyla uzlaştırılması personel motivasyonunda zorunlu bir ihtiyaçtır. İstenilen şeyleri gerçekleştirecek bir yönetimin bulunması örgütte sosyal dayanışmanın gerçekleştirileceği bir ortam yaratmaktadır. Bunun için kuruluşta kişiler arası ilişkiler ve kişisel istekler sorununu özümlemesi gerekir. Çünkü kişisel sorunlar, kuruluşun gelişmesini ve verimliliğini önemli ölçüde etkileyen bir unsurdur. Teknolojideki ve donanımdaki gelişmeler kadar önemli olan örgüt ve örgüt çalışanları arasındaki ilişkilerin sağlıklı yürütülmesi, işgören motivasyonunda yönetim tarafından dikkat edilmesi gereken bir unsurdur (Güven, 2007: 42).

### **2.3. Motivasyon Teorileri**

Motivasyon teorileri iki grupta sınıflandırılmaktadır. Bunlar; kapsam teorileri ve süreç teorileridir. Kapsam teorileri; insanların davranışlarının nedenlerini araştırır ve bu nedenlerin ışığında pek çok soruya cevap arar. Kapsam teorileri başlığı adı altında, Abraham Maslow'un

İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi, Frederic Herzberg'in Çift Faktör Teorisi, David McClelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi ve Clayton Alderfer'in ERG Teorisi incelenmiştir.

Süreç teorileri; kapsam teorilerinin aksine ihtiyaç ve güdüler üzerinde durmak yerine, insan ihtiyaçlarını karşılamada kullanılan ve amaç-sonuç diyebileceğimiz dışsal birtakım faktörler üzerinde yoğunlaşmışlardır (Abbasoğlu, 2015: 43). Süreç teorileri başlığı altında, Victor H. Vroom'un Beklenti Teorisi, Lawler ve Porter'in Beklenti Teorisi, Skinner'ın Şartlandırma ve Pekiştirme Teorisi ve Adams'ın Eşitlik Teorisi ele alınmıştır.

### 2.3.1. Kapsam Teorileri

Kapsam Teorileri, insanları çalışmaya yönelten faktörleri ortaya koymaya çalışırlar. Bu teorilerin tespitine göre kişiler, ihtiyaç ve isteklerini tatmin etmek için çalışırlar. Kapsam teorilerinin, insan gücü ve ihtiyaçlarını sıralama alışkanlıklarının altında yatan asıl neden de bu durumdur. İnsan davranışlarının belli bir amacı elde etmek için çaba sarf ettikleri görüşüne inanan bu araştırmacıların geliştirdikleri teorilere, ihtiyaçların giderilmesi teorileri adı da verilmektedir.

Kapsam teorileri kişinin içinde bulunan ve onu belirli yönlerde davranışa sevk eden faktörleri anlamaya önem vermektedir. Yöneticilerin işgörenleri belirli şekillerde davranmaya zorlayan faktörleri anlayabilir ve kavrayabilirlerse bu faktörlere hitap etmek, onları kontrol altında tutmak suretiyle işgörenleri daha iyi yönetebilecekleri ve onları örgüt amaçları doğrultusunda sevk edebilecekleri hipotezine dayanır (Keskin, 2004: 38).

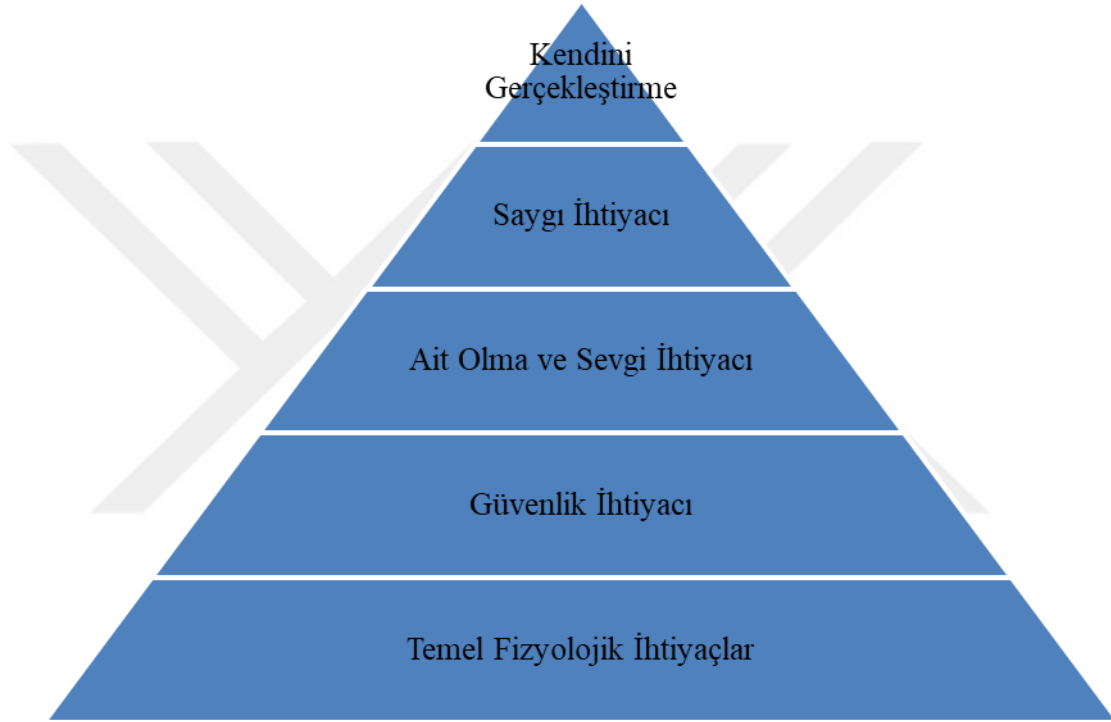
#### 2.3.1.1. Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Motivasyon teorileri arasında en çok bilineni Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımıdır. Bu yaklaşımın iki ana varsayımı vardır. Bunlardan birincisi, kişinin gösterdiği her davranışın, kişinin sahip olduğu belirli ihtiyaçları gidermeye yönelik olduğudur. Kişi ihtiyaçlarını gidermek için belirli yönlerde davranır. Dolayısıyla bu teoriye göre ihtiyaçlar, davranışı belirleyen önemli bir faktördür (Koçel, 2011: 623).

Yaklaşımın ikinci varsayımı ihtiyaçların sırası ile ilgilidir. Bu varsayımına göre kişi belirli bir sıralanma (hiyerarşi) gösteren ihtiyaçlara sahiptir. Alt kademelerde bulunan ihtiyaçlar giderilmeden üst kademelerdeki ihtiyaçları kişiyi davranışa sevk etmez. İhtiyaçların kişiyi

davranışa sevk etme özelliği bunların tatmin edilme derecesine bağlıdır. Tatmin edilen bir ihtiyaç, davranış gerekçesi olma özelliğini kaybeder ve daha üst seviyedeki ihtiyaçlar davranışları etkilemeye başlar (Koçel, 2011: 623).

Maslow'a göre motivasyonun sağlanabilmesi için hiyerarşik olarak beş basamak ileri sürülmüştür. Bu basamaklar alttan üste doğru şu şekildedir: temel fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyaçları, ait olma ve sevgi ihtiyacı, saygı ihtiyacı ve kendini gerçekleştirme ihtiyacıdır.



Şekil 2.2. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi (Koçel, 2011: 624)

**-Temel Fizyolojik İhtiyaçlar:** Tüm canlılarda bulunan temel nitelikte ve evrensel olarak kabul edilen ihtiyaçlardır. Doğuştan kazanılır, sonradan öğrenilmez. Yemek, içmek, uyku, cinsellik vb. gibi ihtiyaçlar fizyolojik ihtiyaçlardır (Akyar, 2012: 117).

**- Güvenlik İhtiyaçları:** Güvenlik ihtiyaçları sürekli ihtiyaçlardan değildir, doyuma ulaşıldığında sona ermektedir. Maslow'un zamanında çocuklarda görülen güvenlik ihtiyaçları günümüz şartlarında farklılık göstermeye başlamıştır. Bireyler yaşamlarını güvence altına almak isterler ve barınma, tehlikelerden korunma gibi gereksinimlere ihtiyaç duyarlar. Birtakım sosyal güvenlik ve sendika kuruluşları da bu amaçlar doğrultusunda kurulmuşlardır (Kantar, 2008: 36).



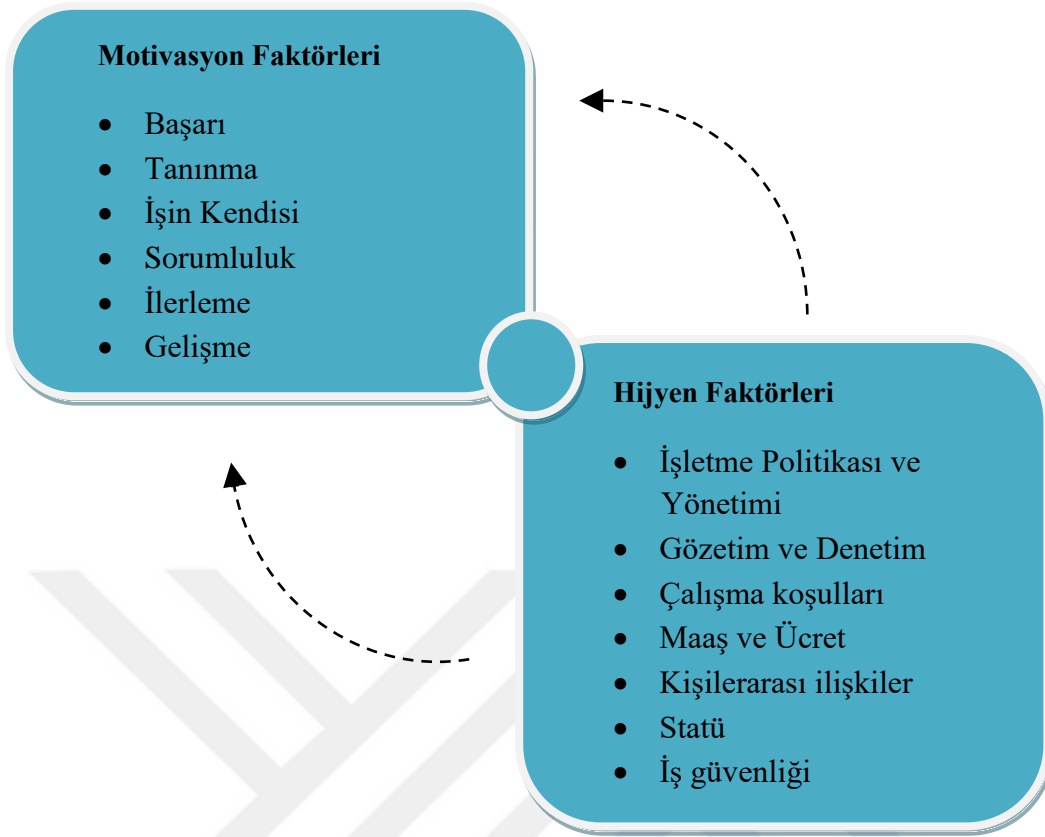
- **Ait Olma ve Sevgi İhtiyacı:** Üçüncü ya da orta kademedeki bu ihtiyaçlar sevilme ve kabul edilme ihtiyaçlarıdır. Örgütler işgörenlerinin sevgi ihtiyaçlarının tatmin edilmesine yönelik olarak sosyal aktiviteler düzenleyebilirler. Bu sosyal aktivitelere örnek olarak, partiler, piknikler, futbol maçları ve kulüp üyelikleri gösterilebilir. Bu uygulama sadece işgörenlerin sevgi ihtiyacını karşılamakla kalmaz aynı zamanda sosyalleşmelerine ve arkadaşlıklarını geliştirmelerine de yardımcı olur (Kırç, 2007: 60).

- **Saygı İhtiyacı:** Özsaygı, çevredeki kişilerden saygı görme isteği, başarı, statü ve konum sahibi olma, dikkat çekme gibi içsel ve dışsal faktörleri içerir (Abbasoğlu, 2015: 44).

- **Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı:** Kendini ispatlama aşaması; düşük, orta ve yüksek aşamalardaki ihtiyaçların sona erme noktasını temsil eder. Bu aşamaya ulaşan insanlar yapabileceklerinin sınırını merak ederler ve bu sınıra ulaşmak için ellerinden geleni yaparlar (Kırç, 2007: 61). İnsanın yapabileceklerini yetenekleri doğrultusunda sonuna kadar ilerletmesi ve kendi potansiyeline ulaşması olarak ifade edilir (Abbasoğlu, 2015: 44).

### 3.3.1.2. Frederic Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Motivasyon konusunda geliştirilmiş kuramlardan birisi de Frederick Herzberg'in "*Çift Faktör Kuramı*" ya da "*Motivasyon-Hijyen Kuramı*" olarak bilinen yaklaşımıdır. Herzberg bu kuramı 1959 yılında duyurmuştur (Serinkan, 2008: 92). Herzberg Pittsburgh' da toplam 200 mühendis ve muhasebeciden oluşan bir grup üzerinde inceleme yapmıştır. Bunlara yöneltilen sorularda çalışma sırasında hoşnutluk derecesini arttıran ya da azaltan faktörler bulunmak istenmiştir. Herzberg araştırma sonuçlarına dayanarak bazı iş koşullarının eksikliği halinde çalışmanı tam anlamıyla motive etmediğini ileri sürmüştür. Ona göre, bir gelenek olarak iş koşulları, yönetim tarafından güdüleyici kabul edilmiştir. Gerçekte iş koşullarının bazıları motivasyon faktörleri olmaktan çok doyumsuzluk faktörleri olarak düşünülmelidir. Aynı zamanda bu faktörlere sağlık (hijyenik) faktörleri olarak tanımlamakta mümkündür (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 55-56). Araştırmanın sonucuna göre "koruyucu(hijyen) faktörler" ve "motive edici faktörler" olmak üzere iki farklı faktör grubunun var olduğu ve bunların iş yerindeki insanları farklı şekillerde etkilediği belirlenmiştir (Serinkan, 2008: 93).



Şekil 2.3. Frederick Herzberg'in Hijyen ve Motivasyon Faktörleri (Koç ve Topaloğlu, 2012: 207)

Hijyen faktörleri bulunması gereken asgari faktörlerdir. Bunlar yoksa personeli motive etmek mümkün değildir. Hijyen faktörlerin varlıkları ancak motivasyon için gerekli ortamı yaratır. Motivasyon, motive edici faktörler sağlanırsa gerçekleşebilir. Hijyen faktörlerini sağlamadan sadece motive edici faktörleri sağlamak, çalışanları motive etmeye yetmeyecektir (Koç ve Topaloğlu, 2012: 207).

### 2.3.1.3. David McClelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi

David McClelland tarafından 1947 ve 1953 yılları arasında gerçekleştirilen güdüler için puan sistemi sayesinde insan kişiliği hakkında önemli bir yere sahip olacak deneysel çıkarımlar elde edilmiştir. Bu teoriye göre kişi üç grup ihtiyacın etkisinde davranış gösterir. Bunlar (Koçel, 2011: 627):

1. İlişki kurma ihtiyacı, başkaları ile ilişki kurma, gruba girme ve sosyal ilişkiler geliştirmeyi ifade etmektedir. Bu ihtiyacı kuvvetli olan bir kişi, kişilerarası ilişkileri kurma ve geliştirmeye önem verecektir.

2. Güç kazanma ihtiyacı kuvvetli olan bir kişi, güç ve otorite kaynaklarını genişletme, başkalarını etki altında tutma ve gücünü koruma davranışlarını gösterecektir.
3. Başarı gösterme ihtiyacı kuvvetli olan bir kişi ise, kendisine ulaşılması güç ve çalışma gerektiren, anlamlı amaçlar seçecek, bunları gerçekleştirmek için gerekli yetenek ve bilgiyi elde edecek ve bunları kullanacak davranışı gösterecektir.

McClelland, araştırmaları sonucunda, bir ülkenin genel ekonomik kalkınma durumu ile o ülkedeki başarının ölçülebilir ortalama değerleri arasında karşılıklı bir ilişki olduğu kanısına varmıştır. Eski kültürler bu açıdan incelendiği zaman, ulusal düzeyde zenginliğin ve iktisadi kalkınmanın ülke insanının başarı çabasından olabileceğinin görüldüğünü ileri sürmüştür. Başarı için fazla ihtiyaç hisseden kişiler, girişimci olma eğilimindedirler. Rakiplerinden daha iyi işler yapmayı istemekte ve akla yatkın iş riskleri almaktadırlar. Kabul edilme ihtiyacı yüksek olanlar ise başarılı birer kaynaştırıcıdır ve işleri, örgüt için deki birkaç departman arasında entegrasyonu sağlamak olur. Yüksek bir güç ihtiyacı ise örgüt hiyerarşisinde yüksek mevkilere ulaşma arzusuyla ilintilidir (Kaya, 2011: 49).

#### 2.3.1.4. Clayton Alderfer'in ERG Teorisi

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin basitleştirilerek geliştirilmesi sonucu elde edilen Clayton Alderfer tarafından geliştirilen bir yaklaşımdır. İhtiyaçların sıralanması bu yaklaşımda biraz daha basite indirgenmiştir fakat sıralanması esastır. İhtiyaçlar hiyerarşisinde olduğu gibi alt basamaklardaki ihtiyaçların tatmini sağlanmadan üst basamaklara geçilmemektedir. Bu teoride üç temel ihtiyaç üzerinde durulmaktadır (Koçel, 2001: 516).

- Var olma ihtiyacı, fiziksel ve maddesel ihtiyaçları ifade eder.
- İlişki ihtiyacı, diğer insanlarla ilişki kurma, sevgi ve saygı ihtiyaçlarıdır.
- Büyüme ihtiyacı, saygınlığını ve kapasitesini artırma ihtiyacıdır

Alderfer'in ve Maslow'un teorisi birbirine benzemelerine rağmen Alderfer'in teorisinde Maslow'daki gibi hiyerarşik bir basamaktan söz edilemez. İhtiyaçların sırası kişiden kişiye değişir. İster ast ister üst olsun bütün çalışanların ihtiyaçları vardır. Eğer personelin sahip olduğu ihtiyaçlar belirlenebilirse personel seçim ve yerleştirme sistemleri geliştirilebilir. Örneğin, başarı gösterme ihtiyacı yüksek olan bir personel bunu sağlayabilecek bir işe yerleştirilebilir (Koçel, 2011: 628).

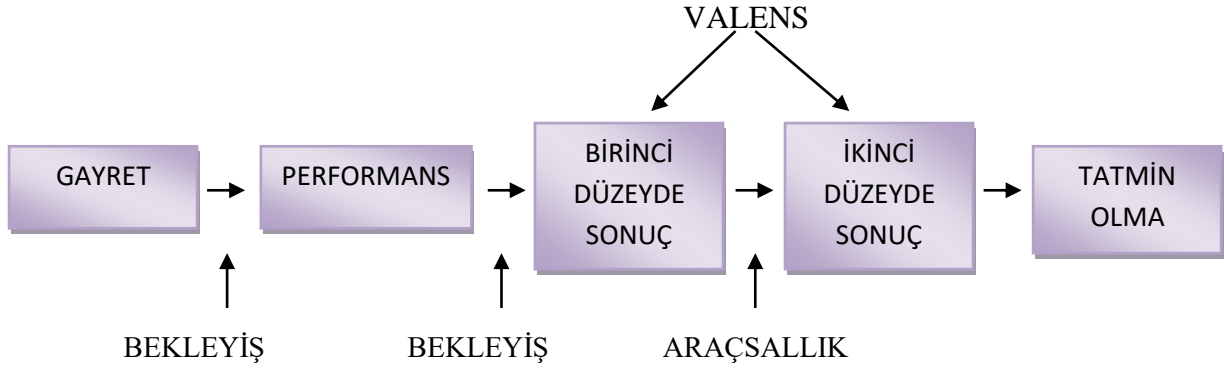
### 2.3.2. Süreç Teorileri

Kapsam teorileri insan ihtiyaçlarının giderilmesindeki içsel faktörler üzerinde dururken süreç teorileri ise, ihtiyaçların giderilmesindeki dışsal faktörler üzerinde durmaktadır (Şimşek, Akgemcit ve Çelik, 2011: 194). Süreç teorileri, çalışanların ihtiyaçlarını gidermek için seçtiği davranışları nasıl seçtiklerini ve bunlarda başarılı olup olmadıklarını nasıl anladıklarını açıklamaktadır. Bu teorideki yaklaşımlar, insanların çevrelerini nasıl algıladığı ve nasıl tepki verdiğiyle ilgilenmektedir (Acar, 2014: 34).

#### 2.3.2.1. Victor H. Vroom'un Bekleyiş Teorisi

Bu teori, Vroom tarafından 1964 yılında geliştirilmiştir. Bu teoriye göre bireylerin sergiledikleri davranış kalıpları, o davranışın sonucunda elde edeceği değere göre açıklanır. Bireyler belirlenen hedeflere ulaşmak için ortaya konulan imkanlar arasından gayret hesabı yaparak bilinçli bir tercihte bulunurlar (Koç ve Topaloğlu, 2012: 209).

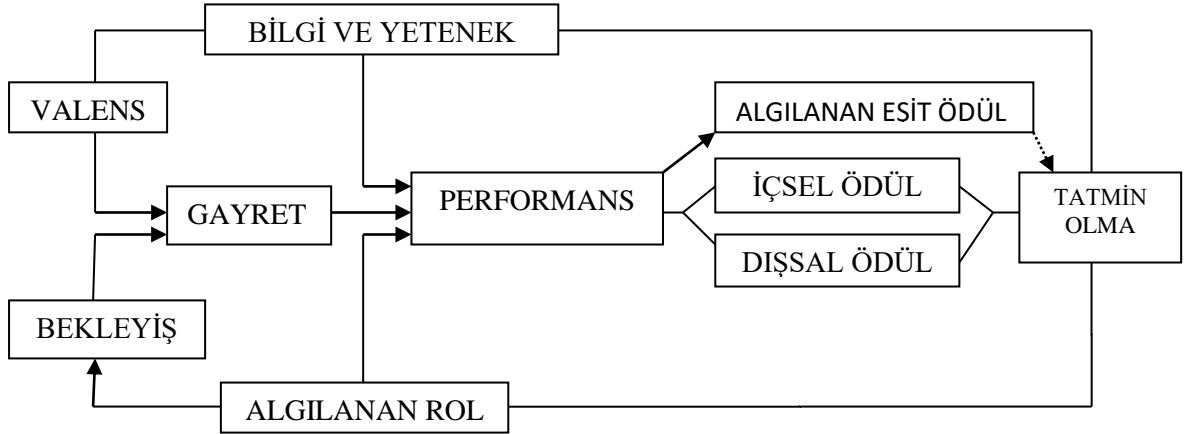
Bu modelin üç temel kavramı bulunmaktadır. Bunlardan birincisi Valens'dir. Valens bir kişinin belirli bir gayret sarf ederek elde edeceği ödülü arzulama derecesini belirtir. Belirli bir ödül farklı kişiler tarafından farklı şekillerde arzulanacaktır. İnsan ihtiyaçlarının farklı olması nedeniyle bazıları böyle bir ödülü son derece arzu ederken, bazıları da bu ödüle hiç değer vermeyecektir. Hatta başkaları için, böyle bir ödül, uğrunda gayret sarf etmeye değmeyecek bir değeri de ifade edebilir. Dolayısıyla bu üçüncü grup için Valens negatif olacaktır. Valensi -1 ile +1 arasında bir değer alan değişken olarak göstermek mümkündür. Kişilerin bir ödüle verdikleri değer, bir bakıma, ödülün onların ihtiyaçlarını tatmin etme değerini de gösterir. İkinci temel kavram ise bekleyiştir. Bekleyiş kişinin algıladığı bir olasılığı ifade eder. Bu olasılık belirli bir gayretin belirli bir ödülle ödüllendirileceği hakkındadır. Eğer kişi gayret sarf etmekle belirli bir ödülü elde edebileceğine inanıyorsa, daha fazla gayret sarf edecektir. Dolayısıyla bekleyişi 0 ile +1 arasında olacaktır. Üçüncü kavram ise araçsallıktır. Araçsallık kavramına göre kişi belirli bir gayret ile belirli bir düzeyde performans gösterebilir. Bu performansta belirli bir şekilde ödüllendirilebilir. Örneğin, birinci kademe kişinin maaşı artırılabilir. Esasında birinci kademe ikinci kademe sonuç olarak adlandırılabilir amaçları gerçekleştirmede araçtır. Yani maaş artırımını; daha yüksek bir statü elde etmek, etrafında tanınmak, kişinin ailesini daha iyi geçindirebilmesi için bir araç niteliğindedir. İşte araçsallık birinci kademe sonuçların ikinci kademe sonuçlara ulaştıracağı konusunda kişinin subjektif olasılığı ifade etmektedir (Koçel, 2011: 633).



Şekil 2.4. Vroom Motivasyon Modeli (Koçel, 2011: 634)

### 2.3.2.2. Lawler ve Porter’ın Bekleyiş Teorisi

Modelin kurucuları Lawler ve Porter, modelin çıkış noktası olarak Vroom'un beklenti teorisindeki noktaları esas almışlar fakat bazı ilaveler yaparak teoriyi güçlendirmişlerdir (Güney, 2006: 362). İnsan motivasyonunun valens ve bekleyişten etkilenmesi, Vroom'un teorisiyle ortak noktalarıdır (Akyar, 2012: 34). Fakat teorisyenlere göre, kişinin yüksek çaba göstermesinin sonucu olarak mutlaka yüksek performans ortaya çıkmamaktadır.



Şekil 2.5. Lawler – Porter Motivasyon Modeli (Koçel, 2011: 634)

Şekil 2.5'te görüldüğü gibi Porter-Lawler modelinin ilk üç basamağı Vroom'un beklenti modelinin aynıdır. Ancak Porter-Lawler modeli çabanın doğrudan doğruya başarıya ulaştıramayacağına işaret etmektedir. Çabanın başarıya götürülebilmesi için bilgi, yetenek ve rol algılamalarıyla desteklenmesi gerekir. Modelde çok önemli bir diğer nokta başarıdan sonra ne olacaktır. Başarıdan sonra ulaşılan ödüller ve bu ödüllerin algılanma şekli tatmini belirler. Bu nokta önemlidir; çünkü geleneksel düşünce olan tatminin başarıya

ulaşacağı düşüncesi yerine, başarının tatmine ulaştıracağı düşüncesi getirilmektedir (Yüksel, 2000: 144).

Bu kurama göre; iş doyumunu yüksek başarı sağlanmasından çok, dağıtılan ödüllerin adil olup olmadığı ile ilgilidir. Fakat bazı durumlarda örgüt içerisinde düşük başarı gösterdiği halde motive olan insanlar olabildiği gibi, yüksek başarı sağlayıp aradığını bulamayan insanların varlığı bilinmektedir. Dolayısıyla herkesi beklediği seviyede tatmin etmek mümkün değildir (Naldöken, 2008: 42).

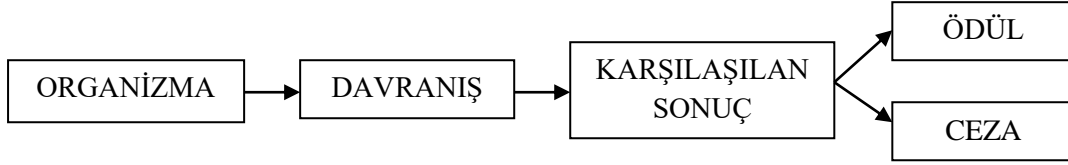
Bu modeli bir motivasyon aracı olarak kullanmak isteyen bir yönetici, Vroom Modeli ile ilgili olarak söylenenlere ek olarak aşağıdaki hususlara dikkat etmek zorundadır (Koçel, 2011: 636).

- Personel, kendilerinden beklenen performansa göre eğitim ve yetiştirmeye tabi tutulmalıdır.
- Rol çatışmaları, mümkün olduğu kadar azaltılmalıdır.
- Personelin fiilen aldığı ödül tutarından çok, aynı düzeyde performans gösteren meslektaşlarının aldığı ödül düzeyine dikkat ettiği hatırlanmalıdır.
- Kişilerin içsel ve dışsal ödül türlerine farklı önem verdikleri bilinmelidir.
- Nihayet sürekli bir kontrol ile personelin performansı ödül ve aralarındaki ilişkiler konusundaki anlayışı izlenmeli ve elde edilen bulgulara göre modelin işleyişinde gerekli değişiklikler yapılmalıdır.

### **2.3.2.3. Burrhus Frederic Skinner'in Şartlandırma ve Pekiştirme Teorisi**

Skinner'in geliştirdiği şartlandırma ve pekiştirme teorisine göre; motivasyon tanımı insan davranışlarının belirli bir doğrultuda bilinçli değişmesidir. Davranışsal Şartlandırma, davranışın nasıl meydana geldiği temeline dayanmaktadır. Davranışlarda bilinçli bir şekilde değişmeyi sağlayacak olan temel etmen, öğrenmedir. Bugüne kadar öğrenme ile ilgili en kapsamlı yapılan çalışma Skinner'in "Şartlandırma" teorisidir (Koç ve Topaloğlu, 2012: 212).

Bu kurama göre ödüllendirme veya cezalandırma bir faaliyet yapmaya bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Ancak organizma, sonucundan memnun olduğu davranışı tekrar etmek isteyecektir. Böylece davranış tekrar edildikçe iyice öğrenilmiş ve pekiştirilmiş olacaktır (Eren, 1995: 396).



Şekil 2.6. Şartlandırma ve Pekiştirme Teorisi (Gökkaya, 2012: 24)

Bu davranışa göre; kişi şu veya bu nedenle bir davranış gösterir. Kişi açısından bu gösterilen davranışın karşılaşıcağı sonuç önemlidir. Sonucun çeşidine göre kişi, ya aynı davranışı tekrar gösterecek veya göstermeyecektir. Örneğin, işe geç gelen bir personelin, geç gelme davranışını tekrarlamaması, büyük ölçüde karşılaşıcağı sonuç (amirinin ikazı, uyarısı, cezalandırması, hiçbir şey söylememesi, hoş görülmesi) tarafından etkilenecektir. Eğer birey davranışları, haz verici veya memnun edici olarak nitelendirilen sonuçlarla karşılaşır, muhtemelen o birey aynı davranışları tekrar gösterecektir. Karşılaşılan sonuçlar, birey tarafından acı verici veya hoşlanılmayan ve üzücü olarak nitelenen sonuçlar ise, muhtemelen o birey aynı davranışı tekrar göstermeyecektir (Koçel, 2011: 630).

#### 2.3.2.4. John Stacey Adams'ın Eşitlik Teorisi

Adams 1960'lı yıllarda yaptığı çalışmalarında çalışanlar tarafından algılanan eşitsizliklerin ücretler ve diğer dışsal faktörlerle ilgisinin neler olabileceği üzerinde odaklanmıştır. Bireylerin algılanan eşitsizlikler tarafından motive edilmesi eşitlik kuramının temel alt yapısını oluşturmaktadır. Eşitlik teorisine göre bireyler kendi konumlarıyla ortaya koydukları girdi ve çıktı oranlarını kendileri ile aynı oranlara sahip olan bireylerin konumlarıyla karşılaştırmaktadırlar. İşgörenin elde ettiği çıktılarla girdileri arasında dengesizlik varsa; veya girdi-çıktı oranı, kendisi gibi aynı işi yapan diğer çalışanların girdi-çıktı oranlarıyla karşılaştırdığında eğer eşitlik yoksa adaletsizlik doğmaktadır ve bu durum bireylerin algılamalarına dayalı olarak ortaya çıkmaktadır. Bunun sonucunda eğer adaletsizlik algılanıyorsa çalışan adaleti oluşturma yoluna

gidecektir ve eşitsizlik kendi aleyhine ise bunu performansını düşürerek yapacaktır (Sürekli ve Tevrüz, 1997: 40).

Adams'a göre, kişi, kendisinin sarf ettiği gayret ve karşılığında elde ettiği sonucu, aynı iç ortamında başkalarının sarf ettiği gayret ve elde ettikleri sonuç ile karşılaştırır. Bu karşılaştırma genellikle kişinin, gayret ile sonucu içeren bir çeşit oran oluşturması ile olur (Acar, 2011: 74).

Bu kuramın motivasyon açısından kullanımı şöyledir. Karşılaştırma sonucu bir eşitsizlik algılayan bir kişi bu eşitsizliği giderici bir şekilde davranacaktır. Bu davranışın yönü algılanan eşitsizliğin derecesine, kişinin olanaklarına ve göstereceği davranışın kolaylık derecesine bağlı olacaktır (Kızıлтаş, 2003: 23).

## **2.4. Motivasyon Araçları**

Motivasyonda temel amaç; çalışanların istekli, verimli ve etkili çalışmasını sağlamaktır. Bu nedenle işletmelerde çalışanların örgütün amaçları doğrultusunda istekliliklerini yoğunlaştırmak üzere çeşitli teşvik araçları kullanılmaktadır (Koç ve Topaloğlu, 2010: 211).

Bu doğrultuda kullanılan motivasyon araçlarını; “Ekonomik Araçlar”, “Psiko-Sosyal Araçlar” ve “Örgütsel ve Yönetmel Araçlar” olmak üzere üç ana başlık altında toplanabilir.

### **2.4.1. Ekonomik Araçlar**

İşletmenin kuruluş nedeni ile çalışanların çalışma nedeni aslında ekonomik temele dayanır. Gelir düzeyi düşük ülkelerde parasal özendirme araçları etkili olurken gelir düzeyi yüksek, gelişmiş ülkelerde çalışanların sevgi ve ilgi ile yapacakları bir iş ortamının yaratılması daha önemlidir. Ekonomik araçlar çalışanların motivasyonu açısından önemli olması nedeniyle üzerinde önemle durulması gereken bir konudur (İncir, 1990: 31).

İnsanlar öncelikle temel ihtiyaçlarını karşılamalarını sağlayacak parayı kazanmak için çalışırlar. Özellikle fazla yetenek gerektirmeyen işlerde çalışan sosyo-ekonomik düzeyi düşük işgörenler için en önemli motivasyon kaynağı yapılan iş karşılığında alınan



ücrettir. Aynı zamanda bir statü göstergesi olan ücretin, örgütün her kademesindeki çalışanlar için önemli bir motivasyon aracı olduğu söylenebilir. Eğer işgören bulunduğu örgütte hak ettiği ücreti aldığına inanıyorsa, motivasyonu yüksek olacaktır; aksi halde bu durum motivasyonunu ve iş tatminini olumsuz yönde etkileyecektir. Günümüzde işgören motivasyonunda kullanılan ekonomik araçlar; ücret artışı, primli ücret, kara katılma ve ekonomik ödül olarak dört kategoride toplanır (Kırç, 2007: 84-85).

**Ücret:** Ekonomik özendirme araçları arasında en eski, en yaygın kullanılan ve yönetilmesi en kolay olan ekonomik motivasyon aracıdır. Ücret sadece geleneksel kuramcılarının değil, bugün dahi birçok yöneticinin motivasyonu sağlayan en etkili araç olduğu inancını yansıtır. Bu görüşe göre ücret, çalışanın işletmeye giriş nedeni olduğu kadar aynı zamanda onun işletmeye sürekli bağlanmasında en güçlü motivasyon aracıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 63).

Çalışanlar kendilerine verilen ücretin yeterli ve adil olmasını isterler. Yeterli olup olmadığına ihtiyaçlarını ne ölçüde karşıladığına bakarak karar verir ve başka kuruluşlardaki benzer işlere ödenen ücret ile karşılaştırma yaparlar. Adil olup olmadığına karar verirken, eşitlik modelinde belirtildiği gibi kendi çıktıları ve girdileri ile diğer çalışanların çıktıları ve girdilerini karşılaştırırlar (Gökkaya, 2012: 26). Bu karşılaştırma sonucu çalışanlar ücretlerinde yetersizlik ve adaletsizlik hissederseniz çalışanlarda ve örgütte huzursuzluk oluşur. Eşitlik kavramının çalışanlar açısından önemi nedeni ile örgüt içerisindeki ücret sistemi mümkün olduğunca adil ve objektif olmalıdır (İncir, 1990: 33-34).

**Prim:** Çalışanların almış oldukları sabit ücretin dışında, daha çok ve daha verimli çalışmaya özendirmek amacıyla verilen ek ücrete “prim” denilir. Bazı işletmeler, çalışanlara verimli çalışmaları ve üretimi arttırıcı çabaları karşılığı prim verir. Bu primin hesaplanmasında çeşitli kriterler kullanırlar. Genelde zaman esaslı ve parça başı temeline göre yapılan hesaplamalar, çeşitli prim sistemlerinin geliştirilmesine neden olmuştur.

Primli ücret sistemlerini uygulamak oldukça zordur. Özellikle işin ölçümü kolay olmadığı durumlarda, primli ücretin uygulanmasında güçlüklerle karşılaşılır. Örneğin, bakım, denetim, laboratuvar araştırması, pazarlama ve yönetim bölümlerinde çalışanlara prim uygulaması pek kolay değildir. Üstelik zaman esasına göre ücret alanlarla primli ücret alanlar

arasında bir gerginlik doğabilir. Söz gelişi, primli bir ücret alan bir işçi, genç bir laboratuvar mühendisinden fazla ücret alabilir. Daha kötüsü, primin hesaplanmasında ilgili çalışanın harcadığı ek çabaya uygun prim verilmeyişi ya da keyfi esaslara göre verilmesi çalışanlar da huzursuzluk oluşturabilir (Soykenar, 2008: 31-32). Ayrıca çalışanlar arasında gerginliğin çıkmasına, prim almak için hırsla çalışan işçilerin yıpranmasına yol açabilir (Kantar, 2008: 141). Prim sisteminin belirli kıstaslara dayanması ve adil olması gerekir. Aksine uygulama, bir kısım personelin desteklendiği izlenimini verir ve pirim sisteminin motivasyon arttırıcı özelliği tersine işlemeye başlar (Soykenar, 2008: 31-32).

**Kara Katılma:** Kar paylaşımı, çalışanların ve yöneticilerin performanslarındaki gelişme ve artan verimlilikleri nedeniyle işletmenin karına katılmalarıdır. Kar paylaşımı sisteminde işletmenin elde ettiği karın bir kısmı her dönem sonunda çalışanlara bırakılmasıdır. Buradaki temel dayanak, çalışanların ve yöneticilerin üretimin gerçekleşmesinde en az sermaye unsuru kadar değer taşımasıdır. İşgörenlere sadece ücret vermek yerine özendirici bir araç olarak kara katılmaları oldukça eski ve geçerli bir yoldur. Performansa dönük primli ücret sisteminin tersine, kar paylaşımı koordinasyon ve takım çalışmasını teşvik eder. Kar paylaşımı, çalışanların motivasyonunda etkili olmakla birlikte karın kimlere, ne zaman ve ne şekilde dağıtılacağı konusunda bir takım güçlük ve sakıncalarda mevcuttur. İşgörenlerin bir kısmına dağıtılıp bir kısmına dağıtılmaması, verime fazla katkısı olmayan işgörenlere de dağıtılması gibi durumlarda çalışanların bir bölümünün motivasyon düzeyleri olumsuz etkilenebilmektedir (Gökkaya, 2012: 26-27).

**Ekonomik Ödüller:** İşletme organizasyonları belirledikleri amaç ve hedeflere ulaşmak için çalışanların tutum ve davranışlarından memnuniyetlerini belirlemek ve bu davranışlarının devamlılığını sağlayabilmek için çeşitli ekonomik ve mali ödüller ile ödüllendirme yapabilirler. İnsanın doğasında yaratıcı ve yapıcı güç vardır. Ödül verme, çalışanların bu gücünün ortaya çıkmasını sağlar. İşgören olumlu, yapıcı öneriler için isteklendirilebilir. Adeta işletmede bir öneri yarışı yaratılır. Hiç kuşku yok ki, böyle bir yarıştan karlı çıkacak olan çalışandan çok işletmedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 72).

Bireyler katıldıkları bir sistemin kendilerine, üyelikleri nedeniyle bazı haklar sağlamasını ister. Bu haklardan en önemlileri sistem ödülleri dağıtılmasında eşitlik ve standartlık ile sistemin verebileceği ayırıcı nitelikteki bireysel ödüllerin kazanılmasındaki fırsat eşitliğidir. Ödüller, çalışanların başarı derecesinin artışına göre daha nitelikli görevler verilmesi

ya da örgütsel işleyişe diğerlerinden daha fazla katkıda bulunanların yazılı veya sözlü takdir edilmesi, teşekkür olarak verilen hediye gibi özel saygınlık işaretleridir. Bunun dışında kademe-derece artışı, dinlenme olanakları, yaşam standardını yükseltecek ücret artışları, iş güvencesi ve çalışma koşullarını iyileştiren sistem ödülleri de iş doyumunu etkileyen önemli faktörlerdir. Çalışanlar ödüllendirildikçe doyumları yükselir. İş doyumunu işteki tecrübe edilen ödüllerin bir sonucudur. Kurumları tarafından kendilerine değer verildiğini ve yaptıklarının takdir edildiğini gören insanlar motive olurlar (Kanoğlu, 2007: 71). İyi bir yönetim düzenine sahip olan bir örgütte başarı düzeyinin yükseltilmesine yardımcı olan araçlardan en önemlilerinden biri de insan kaynaklarının bireysel olarak veya grup halinde ödüllendirilmesidir. Ödüllendirme iki amaca hizmet etmektedir. Bunlardan birincisi; işletmeler için maddi veya manevi değer taşıyan hizmetlerin değerlendirilmesi yani bu hizmetlerin bedelinin ödenmesidir. Diğer ise, bu davranış aracılığı ile işgörenlerin motive edilmesidir. Ödül; verimli veya başarılı bir iş ve hizmete karşılık bunu gerçekleştiren kişi veya gruplara verilen değerli armağanları kapsamaktadır. Ödül, ödüllendirilen işgörenleri daha verimli ve başarılı çalışmaya motive edeceği gibi, diğer çalışanları da bu yolla motive edici bir nitelik de taşımaktadır (Atasay, 2011: 26-27).

#### 2.4.2. Psiko-Sosyal Motivasyon Araçları

Günümüzde artık işgören motivasyonu için paranın tek motivasyon aracı olarak kullanılamayacağı yapılan araştırmalar sonucunda ortaya konulmuştur. Ekonomik yönden belirli bir noktaya gelen bireyler için yapılan ücret artışları motivasyonun yükselmesi için çok önemli bir etken olma özelliğini kaybetmektedir. İşgörenler bu noktada başka birtakım ihtiyaçlarını tatmin etmek isterler (Kırıcı, 2007: 85). İşgörenlerin psiko-sosyal özendirme araçları; bağımsızlık, sosyal katılım, takdir edilme ve statü, öneri istemleri ve sosyal uğraşlar şeklinde sıralanmaktadır.

**Bağımsızlık:** Yönetici konumundaki kimse, astlarının baskı altında bulunuyormuş gibi hissine kapılmalarını önleyebilmek amacı ile önce; bilgi, uygunluk, makul ölçülere kadar hatalarını hoş görme ve gerekli koşulları sağlamalıdır (İncir, 1985: 108). Bu yapıldıktan sonra, çalışanların bilgi ve yeteneklerinden yararlanabilecek şekilde serbestliklerini sağlayacak imkanların oluşturulması yoluna gidilmelidir. İşgören belli bir serbestlik ortamında çalıştığı ve geliştiği takdirde, kendisinin bir birey, grubun bir üyesi, elinden bir şey gelen grubun içinde

değeri olan bir işgören olduğunun farkına varır. İşgörenlerde bu türden hislerin geliştirilmesi yöneticilere bağlıdır (Ünlüöner, Ertürk ve Olcay, 2007: 11).

**Sosyal Katılım:** Bireyler sosyal bir varlık olmaları nedeniyle gerek iş yaşamında, gerekse toplumsal yaşamda belirli bir gruba ait olma ve bu grupla sürekli iletişim içerisine girme amacını taşımaktadırlar. İşgörenin örgüt içerisinde huzurlu bir biçimde çalışması ve işine bağlanması, büyük ölçüde ait olduğu grup içerisinde arkadaşlarıyla olan ilişkilerinin yakın ve düzenli olmasına bağlıdır. Örgüt içerisinde işgörenler yakın ilişkiler kurmadığı zaman sosyal motivasyonlarının azaldığı ve içinde bulunduğu organizasyona karşı aitlik hissini azaldığı görülmektedir. Bu nedenle örgütlerde sosyal katılım bireylerin motivasyonunu artırıcı faktördür (Koç ve Topaloğlu, 2012: 215).

**Takdir Edilme ve Statü:** “Marifet iltifata tabidir” atasözü takdir edilme kavramını en iyi şekilde açıklamaktadır. Bu kavram ile anlatılan çalışanların yaptıkları olumlu davranışların pekiştirilmesi ve bu davranışın tekrarının sağlanması için, övgü ve takdir gereklidir (Kırcı, 2013: 25).

Statü, bir kimseye toplumda başkalarının atfettikleri değerlerden oluşan bir kavramdır. Kişi böyle bir öneme sahip olmak için her türlü çabayı göstermekten çekinmeyecektir. Statü, daha çok saygı ile birlikte bulunur. Yani gerçek bir statüye sahip olan kimse bunun karşılığında iş arkadaşlarından ya da iş dışında ilişkisi bulunduğu kişilerden saygı görür. Çalışılan mevki ne olursa olsun, yapılan işin takdir edildiğini görme, kalifiye bir işçi olarak kabul edilme hemen her kişi için derin bir tatmin duygusu yaratır (Gökkaya, 2011: 28-29).

**Öneri Sistemleri:** İşgörenlerin psiko-sosyal açıdan motivasyonunu sağlayacak bir diğer araç da öneri sistemidir. Öneri sistemi, aynı zamanda işletmede demokratik yönetimin en önemli göstergelerinden biridir. İşletmede çalışan işgörenler düşünce ve önerilerini özgürce ortaya koyabiliyor ve bunlar ciddiye alınarak uygun görülenler hayata geçirilebiliyorsa, söz konusu işletmede iyi bir iletişim süreci başlamış demektir. Böylece birlikte yönetim anlayışına ilk adım atılmış olur. Bu yönde bir gelişmenin bütünleşmeyi ve yönetimde etkinliği arttıracığı kesindir. Ancak işgören ile yönetici arasında kurulan bu diyalog, önerinin kabulü ya da geri çevrilmesiyle kesilmemeli, aksine bu fırsatla doğan ilişkilerin sürekliliği için çaba harcanmalıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz,2008: 81).

**Sosyal Uğraşlar:** İşgörenlerin boş zamanlarını değerlendirmek amacıyla işletmeler sportif aktiviteler, geziler, özel günler ve eğlenceler gibi çeşitli nitelik ve içerikte sosyal uğraşlara yer verebilirler. Bu aktiviteler çalışanların motivasyonunda önemli bir yer tutmaktadır. Diğer yandan çalışanların katıldığı sosyal uğraşların işletme tarafından desteklenmesi grup ruhunun gelişmesini de özendirir. Bu tür boş zamanları değerlendirilme aktiviteleri, işçilerle işverenin kaynaşmasına da yardımcı olur (Koç ve Topaloğlu, 2012: 216).

### 2.4.3. Örgütsel ve Yönetmel Araçlar

Motivasyonun sağlanmasında kullanılan örgütsel ve yönetmel motivasyon araçları; kararlara katılma, yetki devri, amaç birliğı, eğitim ve yükselme, iletişim ve fiziksel koşulların iyileştirilmesi şeklinde sıralanabilir.

**Kararlara Katılma:** Son yıllarda yönetim bilimcilerin üzerinde en çok durdukları motivasyon tekniklerinden birisi de katılmalı yönetimdir. Bu yolla işgörenler, kendilerini ilgilendiren kararlarda etkin rol oynayabilmektedirler. Katılımın temelinde yatan düşünce, kişilerin kararlara katıldıklarında verilen kararlara benimseyecekleri ve destekleyecekleri temeline dayanmaktadır. Karara katılanlar sorunun temelinde yatan gerçekleri daha iyi ve ayrıntılı olarak bileceklerinden kararın niteliğı de artmış olacaktır. Katılım yoluyla bireylerin soruna karşı ilgileri artar ve çözüm bulma yolunda teşvik edilmiş olurlar (Toker, 2006: 134).

İşgörenlerin kararların alınmasında söz sahibi olmalarını sağlayan bu süreçte, kararlar özgür tartışma temeline dayanır. Katılım bir yandan örgütün alt kademelerindeki işgörenlerin bireysel özerklik ihtiyacını tatmin ederken diğer yandan yönetimin de daha etkin kararlar almasını ve örgüt sorunlarının daha gerçekçi bir biçimde çözümlenmesini sağlaması bakımından çağdaş bir özendirme aracı olarak adlandırılabilir (İncir 1990: 25). Özellikle kendini ilgilendiren konularda işgörenlerin kararlara katılmasının sağlanması, onların kendilerini değerli hissederek motive olmalarına neden olur. Alınan kararda kendi payının da olduğuna inanan işgören bu kararı daha titiz bir şekilde uygulayacaktır. Ayrıca, yönetime katılmanın sosyal ilişkileri daha sakin ve dostane bir ortamda yürütmeye mekan hazırlaması, örgütsel amaçlarla kişisel amaçları birbirine yaklaştırması ve nihayet çalışma gruplarının tavır ve alışkanlıklarını değıştirmesi de motivasyon açısından büyük önem taşımaktadır (Kırıcı, 2007: 91).

**Yetki Devri:** İşletme yöneticisi her konuda tek başına karar verme ve tüm işgörenleri denetleme yeteneğine sahip olamaz. Bu durumda yetkilerinin bir bölümünü bir alt basamak yöneticilerine, onlar da gerektiğinde daha alt basamaktakilere devrederler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 85).

İşgörenlerin motivasyonlarının artırılması ve ilişkilerinin olgunlaştırılmasında yetki devri önemli bir yönetsel uygulamadır. İşgörenlerin yetenek ve sorumlulukları doğrultusunda yetki devrinin yapılması hem işgörenin kendisini değerli hissetmesini hem de organizasyon faaliyetlerinin etkinliği açısından son derece önemli bir durumdur. Diğer yandan gerektiğinde ve yeterince yetki devrinin yapılması yöneticinin, hem her iş ve olayla ayrıntılı uğraşmasından kurtulmasını hem de astlarını daha etkin kullanmasını sağlayacaktır (Koç ve Topaloğlu, 2012: 216).

Özellikle gelişmiş ülkelerde kuvvetle savunulan yetki devri ilkesini olası kılan değerler; demokrasi, eşitlik, bağımsız düşünme ve davranma ile sorumluluk yüklenme eğilimidir. Ülkemizde ise yapısallaşmış kişiler arası ilişkiler üstte otoriter düşünme, davranma ve hükmetme eğilimi, astta ise uysallık, otoriteye sınırsız saygı, boyun eğme, sorumluluk almaktan kaçınma ve hemen her konuda üstlerden işaret bekleme alışkanlığı içinde biçimlenmektedir. Bu nedenle, üst yetki devri konusunda genellikle direnmekte ve yetki devredilse bile ast bu yetkiyi üstten bağımsız olarak kullanmaya yanaşmamakta ve bazen de buna cesaret edememektedir (Toker, 2006: 128).

**Amaç Birliği:** İşletmeler, iki ayrı dünyanın aynı yörüngede hareketini sürdürdüğü yere benzetilebilir. Bu iki dünyadan biri faaliyetlerin yapıldığı ve gerçekleştiği ortam, diğeri bu ortamda çalışan bireyin işletmeye duyduğu ilgi, tutum ve davranışları sonucu oluşan atmosferdir. İşletme atmosferinin olumlu olması için yöneticinin bireylerin beklentileri ile işletme amaçlarını uyumlaştırması gerekir. İşletme yönetiminin en önemli işlevi, örgüt olarak işletme amaçları ile işgörenlerin amaçları arasında denge sağlamaktır.

Yönetici astlarına işlerinde dürüst ve verimli çalışmasının işletme çıkarları kadar kendi çıkarları için de önemli olduğu fikrini benimsetmelidir. Böylece işgören örgüt amaçları için çalışırken, kendi amaçları içinde çalışmış olduğuna inanacak ve daha fazla gayret gösterecektir. Ancak amaç birliği kurulurken iki tarafta dürüst olmalı ve vaat edilenler mutlaka verilmelidir (Kırççı, 2007: 89).

**Eğitim ve Yükselme:** Eğitim bir ihtiyaçtır. Eğitimde güdülen amaç ise mesleki ve teknolojik gelişmeleri yakından izleme, bilgi kapasitesini arttırma, aynı ya da farklı branşlarda uygulanan yeni yöntemleri öğrenme, mesleki gelişmelerin gerekli kıldığı teknik ve bilimsel konularda yetişme ve bütün bu gelişmelerin sonucu olarak kişisel yetenekleri arttırmadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 168). Bu nedenle yöneticiler, hizmet içi ve hizmet dışı eğitim programları ile işgörenlere eğitim olanakları sağlamalıdır. İşgörenin işinde kendisini yeterli hissetmesini ve kendine güven duymasını sağlayan eğitim programları işgörenler için aynı zamanda önemli bir motivasyon aracıdır.

Bireysel yetenekleri gelişen ve bilgi ufukları genişleyen işgören işletme için en büyük yatırımdır. Eğitimde fırsat eşitliği ilkesini uygulayarak işgörenlerin bir yandan mesleki bilgi, görgü ve becerisini geliştiren diğer yandan sosyal ve insancıl ilişkilere yönelik eğitsel programları düzenleyerek işgörenlerine davranış ve yönetim bilgileri kazandıran işletmeler işgörenlere güven hissi aşılar, örgüte bağlılıklarını arttırır ve istekli çalışmaya motive etmiş olur (Toker, 2006: 132-133).

Yükselme, bireyin bulunduğu konumdan daha üst bir göreve, dolayısıyla daha güç bir işe getirilmesidir. Görev güçleştikçe bireye yüklenen sorumluluk, verilen yetki ve ödenen ücret de artar. Bu nedenle, gelişme ve yükselme birey üzerinde çok yönlü motive edici bir etkiye sahiptir. İlk olarak yükselme, işgörene kişisel ilerleme ve kendini geliştirme olanağı verir. Bu olanak, kişinin kendine olan güvenini arttırarak kendisini güçlü hissetmesini sağlar. Kendilerini ilgilendiren konularda daha çok söz sahibi olmak isteyen kişiler için yükselme, psikolojik bir ödüdür. Öte yandan, gelişme ve yükselme, bireye kuvvetli bir prestij sağlar. Daha önemli bir iş, daha çok sorumluluk ve yüksek bir statü kavramlarına dayanan prestij, bireylerde yüksek bir manevi doyum sağlar. Aynı zamanda yükselme, gelir düzeyinde bir artış anlamına da gelir. Parasal ve psikolojik ödülleri kapsayan bir etmen olma özelliği bakımından yükselme, aynı tutardaki paranın hissettireceğinden daha olumlu bir etki meydana getirebilir (Ünlüönen, vd., 2007: 13).

**İletişim:** İletişim, bireyler ve kurumlar arasında, ortak paydalarda anlaşma ve uzlaşma sağlamak amacıyla bilgi, düşünce, veri ve duygu alışverişi veya aktarımı şeklinde tanımlanmaktadır. Örgüt açısından iletişim hayati öneme sahiptir. Örgütte işlerin sağlıklı bir şekilde yürüyebilmesi için etkili, biçimsel iletişim sisteminin oluşturulması gerekir. Etkili biçimsel iletişimi oluşturma ve tüm üyeler için iletişim kanallarını açık tutma yönündeki

çabalarla biçimsel örgüt kuvvetlendirilecek ve başta kendini gerçekleştirme ve saygı görme ihtiyaçları olmak üzere bireysel ihtiyaçlar tatmin edilecektir. Bunun yanı sıra bu tür çabalarla karar almanın kolaylaştırılması yanında, örgüte bağlılık duygusunun doğması da sağlanabilir (Kırçı, 2007: 92).

Örgütlerde ideal bir motivasyon sisteminin oluşturulabilmesi ve aksaksız işletebilmesi için etkin bir iletişim sisteminin varlığı bir ön şart niteliğindedir. İşletmelerde emir ve haberlerin, duygu ve düşüncelerin yayılmasını sağlayan iletişim, bireylerin örgüt içi davranışlarını etkiler ve yönlendirir. İşletme içinde iyi düzenlenmiş iletişim sistemi olması, işgörenler ve yöneticiler açısından güdüleyici bir özellik arz eder (Gökkaya, 2012: 31).

Çalışanlar iletişim sayesinde görevlerini daha etkili öğrenerek iş tanımları konusundaki arzu ve isteklerini daha rahat söyleyebilmektedirler. İletişim, çalışanların işletmenin amaçlarını daha rahat anlamasına katkı sağlamaktadır. İletişim kanalları sürekli açık tutulup üstler ve astlar arasında çift taraflı bir iletişim ağı kurularak sorunlar çözüme kavuşabilmektedir (Yüksel, 1998: 60).

**Fiziksel Koşulların İyileştirilmesi:** Zamanının büyük bir bölümünü iş yerinde geçiren işgörenin fiziksel ve ruhsal ihtiyaçlarını giderecek bir ortamın örgütte oluşturulması gerekir. Aydınlatma, ısıtma, havalandırma, gürültü, titreşim, güvenliğin sağlanması gibi fiziksel koşullar çalışanların rahat etmesini sağlayacak nitelikte olmalıdır. Bu nedenle, işgörenin işe en kısa zamanda adapte olması isteniyorsa çalışma ortamının ve onu etkileyen koşulların çok iyi seçilmesi ve düzenlenmesi gerekir. Bu yönde girişilecek her çaba işletmeden öte insanı amaçladığından işgöreni hoşnut kılacaktır. Bunun yanında, çalışma koşullarının hangi yönde ve hangi biçimde iyileştirilmesi gerektiği konusu işgören istekleri doğrultusunda gerçekleşirse bu koşulların etkinliği daha da yükselecektir (Koç ve Topaloğlu, 2012: 217).



### 3. İŞTEN AYRILMA NİYETİ

İşten ayrılma niyeti hemen hemen her sektör, her kurum için bazı durumlarda kontrol edilemeyen ciddi bir sorundur ve sebepleri arasında işe alım sürecindeki olumsuzluklardan başlayıp, iş atmosferi ile devam eden bir süreç içinde yer alan birçok durum gösterilebilmektedir.

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 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).

Günümüzde örgütler işgören sorunları ile karşılaşmaktadırlar. Örgütler için sadece nitelikli işgörenleri örgüt bünyesine almak öncelikli değildir. Örgüt üyesi olan tecrübeli işgörenlerin örgüt üyeliklerini devam ettirmelerini sağlamak da aynı derecede önceliklidir. Örgütlerin bu durumu dikkate almaları ve işgücündeki ayrılışları en aza indirmek için çözüm yolları aramaları gerekmektedir (Dawley, Houghton ve Bucklew, 2010: 242).

İşten ayrılma, bireyin örgütün aidiyet sınırlarının ötesine geçme hareketidir. Bir örgütü terk etme örgütten belirli bir zamanda fiziksel olarak ayrılma durumudur şeklinde tanımlanmış ve zaman unsurunda ön plana çıkarılmıştır (Kaya, 2012: 44). İşten ayrılma niyeti; düşünme, planlama ve işten ayrılmayı isteme olarak sıralanan bilişsel bir süreçtir (Lambert, 2006: 59). Başka bir ifadeyle bu kavram, herhangi bir girişim ile işe son verilmesi düşüncesi olarak tanımlanabilmektedir (Kaya, 2010: 222). İşten ayrılma niyeti çalışanların işin sahip olduğu şartlardan tatmin olmamaları durumunda göstermek istedikleri yıkıcı ve aktif faaliyetlerdir (Erbil, 2013: 32). Bir diğer tanıma göre işten ayrılma niyeti, çalışanların mevcut iş koşullarından duymuş oldukları memnuniyetsizlik dolayısıyla işlerinden ayrılmayı düşünmeleri olarak da ifade edilmektedir (Özcan, Vardarlıer, Karabay, Konakay ve Çetin, 2012: 2). İşten ayrılma davranışı, bir örgütü terk etme, örgütten fiziksel olarak ayrılmayı işaret eden bir olaydır (Özyer, 2010: 40). İşten ayrılma niyeti, örgütten ayrılmak için kasıtlı ve bilinçli bir istek olarak tanımlanmakta ve işten ayrılma davranışının en önemli belirleyici unsuru veya göstergesi olarak ifade edilmektedir (Tett ve Meyer, 1993: 259). Diğer bir ifadeyle işten ayrılma niyeti, işten ayrılma davranışından önceki aşamadır.

Örgüt içerisinde, çalışanların beklentileri gerçekleşmemesi durumunda, çalışanların sahip olduğu iş tatmini ve performansı olumsuz şekilde etkilenebilmekte, bunun sonucunda da çalışanlar işten ayrılma düşüncesi içerisinde olabilmektedir. Bu anlamda işten ayrılma davranışı, geri çekilme olarak bir savunma şekli ve bireyin çalışma ortamında algıladığı gerilimlerden kaçması olarak düşünülebilir (Eren, 2011: 405).

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 gerçekleştikten sonra da artık bunu geri döndürmek oldukça zor ve hatta mümkün olmamaktadır. Fakat işten ayrılma niyeti içerisinde olan çalışanlara gerekli önlemler alınarak işte kalması sağlanabilir (Yıldız, 2008: 41-42).

### 3.1. İşten Ayrılma Niyetine Etki Eden Faktörler

Çalışanların işlerinden memnun olmamalarının günümüzde ne kadar önem kazandığı ve bu konuda yapılan çalışmaların ne derecede önemli sonuçlar verdiği göz önüne alındığında işten ayrılma niyetinin üstesinden gelmek için onu oluşturan alt faktörlerin incelenmesi gerekmektedir (Gümüşsoy, 2014: 57). İşten ayrılma niyetinin, örgütsel etkinliği etkilediği yönünde yaygın bir kanaat bulunmaktadır. İşten ayrılma niyetini etkileyen faktörlerin belirlenmesiyle birlikte araştırmacılar, işten ayrılma davranışlarını önceden tahmin etmekte ve açıklamakta, yöneticilerde potansiyel ayrılmaları önlemek için önlemler geliştirmektedir (Etyemez, 2013: 52).

İşten ayrılma niyetini etkileyen faktörler; genel ekonomik faktörler, işletmeden kaynaklanan faktörler ve kişiden kaynaklanan faktörler olmak üzere üç başlık altında incelenmektedir.

#### 3.1.1. Genel Ekonomik Faktörler

Ekonomik bir mantığa dayanan işe bağlanma, çalışanların örgütten ayrılmaları durumunda sahip oldukları yatırımları kaybedeceklerine inanmaları ve iş alternatiflerinin sınırlı olmasını dikkate almaları sonucu zorunluluk nedeniyle o örgütte çalışmaya devam etmelerini sağlamaktadır. Bir çalışanın işe bağlanma düzeyi yüksekken, işine bağlı kalmayı sürdürmek için zorunluluk hissedebilir. Başka bir çalışan, işinden zevk duyarken, işten ayrılmanın ekonomik açıdan getireceklerini göze almayabilir (Agin, 2010: 29).

Ekonomik ve sosyal kaynaklı bu nedenler, işgörenlerin işten ayrılma niyetlerini etkilemektedir. Aşağıda belirtilen nedenlerden dolayı işgücü çıkışlarını engellemek çoğu zaman işletmeler açısından mümkün olamamaktadır, çünkü söz konusu sorunların boyutları işletmelerin gücünü aşmaktadır. Bu nedenleri şu şekilde sıralamak mümkündür (Kesen, 2011: 33).

- Genel ekonomik durum ve işgücü piyasasına etkisi,
- Genel ekonomik durum ve refah düzeyinin yükselmesi,
- Mekanikleşme, otomasyon nedeniyle kolayca başka işlere uyum sağlama ve başka işlere geçme imkânlarının artması,
- Özellikle tarım kesiminde mevsimlik çalışma alanlarının etkisidir.

Bu etkenler, işgücünün bir kısmının işletme tarafından işten çıkarılmasını gerektirebilmektedir. Ayrıca, söz konusu etkenlerin işletme tarafından önlenemez etkenler olduğu da görülmektedir (Varol, 2010: 60).

### 3.1.2. İşletmeden Kaynaklanan Faktörler

İşletme içi etkenler işgörenin kendi arzuları doğrultusunda işten ayrılmasına neden olan etkenlerden oluşmaktadır. Bu sebeple bu faktörlere engellenebilir etkenler gözüyle bakılmaktadır. Ücretlendirme sisteminin bozuk olması, performans değerlemenin eksik olması, işyerinde fiziksel koşulların kötü olması, yetersiz gözetim, bilgi ve haberleşmede eksikliklerin olması, iş saatleri, dinlenme ve eğlenme sürelerinde sıkıntılar olması, adaletsiz davranışların görülmesi, işten memnuniyetsizlik gibi durumlar işgören devrine etki etmektedir (Şimşek, Akgemcit ve Çelik, 2001: 284-285). Bireylerin değerleri ile örgütün değerleri arasında uyumsuzluk var ise çalışan örgütten ayrılma niyeti içerisinde olmaktadır (Altıntaş 2006: 32).

Yöneticilerin çalışanlar arasında adaletsiz davranması, zor işlerin yapımında yardımcı olmamaları sonucu çalışanların yöneticileri hakkında olumsuz tutuma sahip olmaları işten ayrılma niyeti eğilimi göstermelerine neden olmaktadır (Baltacı, Güçlü ve Çeliker, 2014: 358). Ayrıca çalışanların işi yaparken yeterli mesleki bilgilere sahip olmamaları, fizyolojik ve psikolojik açıdan çok zorluk çekmeleri, idarecilerin kötü bir yönetim sergilemeleri, sosyal imkanların yetersizliği, beklenen terfilerin alınmaması ve örgüt içindeki adaletsizlik değerlendirmesi, iş güvencesinin olmaması, iş stresi, iş tatminsizliği ve taciz gibi unsurlarda örgüte bağlı faktörler içinde yer almaktadır (Çağ, 2011: 101).

Örgütlerde ücret sistemi adil, eşit ve dış piyasa ile rekabet edebilir değilse özellikle nitelikli çalışanlarda, ücret tatminsizliği ve alternatif işlerin varlığına göre işten ayrılma niyeti oluşabilmektedir (Gürbüz ve Bekmezci, 2012: 191). Çalışanın yoksun bırakılma duyguları veya yetersiz ödül ve özendirme politikasının tatminsizliği ve örgütünü değiştirme eğilimlerini arttıracığına dikkat çekilmektedir (Gümüşsoy, 2014: 60). Bunlara ek olarak, iş güvencesinin olmaması, örgüt açısından iş doyumunun düşmesine, çalışanların örgütlerine olumsuz tutumlar takınmasına, örgütte kalma konusunda isteksizliğe ve performans düşüşüne neden olmaktadır (Dığın ve Ünsar, 2010: 136).

Çalışanların işten ayrılma niyetlerini etkileyen etkenlerden birisi de aşırı iş yüküdür. Çalışanların fazlaca yüklendiği roller olarak tanımlanan aşırı iş yükünün, uzun süre çalışmayı, ağır ve zorlayıcı görevleri kapsadığı ifade edilmektedir. Aşırı iş yükünün nitel olarak işten gelen taleplerin ya da görevlerin çok zor olması ile ortaya çıkarken, nicel olarak aşırı iş yükünün kişinin birden çok çeşit görevi yapması gerekirken, bunları yerine getirememesinden oluştuğunu belirtmektedir (Çelik ve Çıra, 2013: 11). Aşırı iş yükü, yeni fırsat arayışı, düşük ücret ve yönetim ile zayıf ilişkiler içinde olma, sıklıkla bahsedilen işten ayrılma nedenleridir. İşten ayrılma niyeti, çeşitli destek ve memnuniyet değişkenleri ile düzeltilebilmekte, yönetim desteği ve kurumsal sorumluluktan direkt olarak etkilenmektedir (Conklin ve Shane, 2007: 2).

İşten ayrılma niyetini etkileyen işletme içi nedenler şunlardır (Ökten, 2008: 38-39; Etyemez, 2013: 54; Arslan, 2015: 108; Çağ, 2011: 100; Yalçın, 2017: 36):

- İşletmenin kuruluş yeri (şehrin merkezinde veya dışında olması),
- Ulaşım olanakları (servisten veya kamu taşıtlarından yararlanabilme, park yapabilme imkânları),
- İşin türü ve güçlük derecesi (pis işler, ağır işler vb.),
- Olumsuz örgütsel koşullar (işte sık yer değiştirme, çalışma koşullarında aşırı katılıklar)
- Ücretlendirme sisteminin bozukluğu (adil ücretlendirme yapılmaması performans değerlendirmenin yapılmamış olması vb.),
- Kötü iş koşulları (kaza olasılığının yüksekliği, iş zamanlarının iyi ayarlanmamış olması),
- Yetersiz gözetim,
- Bilgi ve iletişim eksikliği,
- İşten memnun olmama,
- İşgörenlerin psikolojik, fizyolojik ve mesleki bilgi ve beceri açısından aşırı zorlanmaları,
- Kötü personel yönetimi uygulanması (ağır ve haksız davranışlarda bulunulması, gelişme ve ilerleme fırsatının olmayışı),
- İş yerlerinde sosyal hizmetlerin bulunmaması veya yetersizliği,

- Üretim sürecinin iyi işlememesi (yetersiz ve yeteneksiz elemanların çalıştırılması, aşırı iş yükü, araç ve gereçlerdeki yetersizlikler vb.) gibi nedenlerdir.

İşgörenlere sunulan imkanlar, emeklilik ve sigorta planlarının varlığı, işgörenlerin güvenlik ihtiyaçlarının karşılanması, örgütte işgörenlerin çocukları için kreş hizmetinin sunulması ve maddi yardım imkanlarının varlığı ile işgörenlerin sorumluluklarına daha fazla yoğunlaşmasına, ailelerine karşı sorumluluklarını yerine getirmede destek olunmasına neden olmaktadır. Dolayısıyla işgörenin işten ayrılma niyeti geliştirmesinin önüne geçilebilmektedir (Arslan, 2015: 106).

### 3.1.3. Kişiden Kaynaklanan Faktörler

Kişiden kaynaklanan iş bırakma nedenleri, kurumun değiştirmekte etkin olamayacağı, kontrol altına alınamayan unsurlardan meydana gelmektedir. Çünkü bu nedenler kurumun dışında gerçekleşen veya çalışandan kaynaklanan ancak doğrudan kurumun koşullarından kaynaklanmayan nedenlerdir (Gümüşsoy, 2014: 62).

Bazı teorisyenlere göre, işten ayrılma niyeti ile kişinin kariyer basamakları ve örgütsel bağlılık düzeyi arasında önemli bir ilişki vardır. Kariyerin ilk yıllarında, işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri bireysel ve iş ile ilgili fırsatlara göre değişmektedir. Bu dönemde, işgörenin işletmeyle ilgili tutumları oluşmakta ve işten ayrılma niyeti diğer dönemlere göre daha baskın hale gelmektedir. Kariyerin orta yıllarında, işgören, bireysel ve mesleki olarak gelişmeye ve işe bağlanmaya odaklanmaktadır. Bu nedenle, işten ayrılma isteği azalmaktadır. Kariyerin son yıllarına yaklaştıkça, işgörenin işine yönelik yatırımlarını (harcadığı zamanı ve enerjiyi) gözden geçirmesi ve terfi etmeyi beklemesi işten ayrılmayı zorlaştırmaktadır. Böylelikle bu dönemde, iş değiştirme isteği diğer dönemlere göre daha çok azalmaktadır (Başoda, 2012: 90).

İnsanların neden işlerinden ayrıldığını araştıran çalışmaların bulguları oldukça ilginç sonuçlar ortaya koymaktadır (Ceylan ve Demircan, 2004: 4). Çalışanlar, örgütün ve kendilerinin gelecekteki muhtemel başarılarına bakarlar. Çalışanlar kendileri ve kurumları için muhtemel başarıları yeterli görürler ise işten ayrılma niyetinde olmazlar. Şayet başarı yeterli görülmez ise çalışanların verimlilikleri düşebilmekte, örgüte bağlılıkları azalabilmekte ve çalışanlar bu durumda örgüt dışında iş fırsatları araştırabilmektedirler (Büte, 2011: 183).

Demografik unsurlar olarak da adlandırılan kişisel faktörler; cinsiyet, yaş, medeni durum, ve gelir gibi etkenleri içermektedir. İşgörenin, genç yaşlarda aldığı kararlar ile yaşının vermiş olduğu olgunlukla aldığı kararlar arasında fark bulunmaktadır. Medeni durum ve aile yapısı gibi unsurların da işten ayrılma niyetinde önemli etkileri vardır (Arslan, 2015: 101).

Kadın işgörenlerin işten ayrılma oranları erkek işgörelere göre daha fazladır. Türkiye’de yapılan bir araştırmada kadınların evlenip, çocuk sahibi olduklarından ve genellikle yarı vasıflı veya vasıfsız olarak çalıştıklarından işten ayrılma niyetlerinin daha fazla olduğu ifade edilmiştir. Günümüzde iş dünyasına giren kadınlarda, önceki yıllara göre işten ayrılma niyeti daha az oluşmaktadır. Ev işlerinde gerçekleşen kolaylıklar, kreşler, örgütlerin kadın işgörelere bakış açısı ve yaşam harcamalarının artması bu gelişime neden olmuştur. Son olarak kadın işgörenlerin eğitim düzeylerinin artması da işten ayrılma niyetlerini olumsuz olarak etkilemiştir (Şimşek vd., 2011: 285).

Demografik faktörlerden olan eğitim düzeyi de işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olmaktadır. Yapılan bir çalışmada lisans eğitimi almış işgörenlerin daha fazla işten ayrılma niyeti olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ortaya çıkan bu sonucun eğitilmiş işgörenlerin daha fazla iş imkanı bulmalarından kaynaklandığı öne sürülmüştür. İşgörenin aldığı eğitim ufkunu genişletmekte ve yeni düşünce biçimleri geliştirmesini sağlamaktadır. Dolayısıyla işgörenin iş konusunda beklentilerinde artış meydana gelmektedir (Lambert, 2006: 59).

Kişisel faktörler içerisinde değerlendirilen medeni durum faktörü de işten ayrılma niyeti üzerinde etkilidir. Evli olan işgörenlerin işten ayrılma niyeti geliştirme olasılığı evli olmayan işgörelere göre daha azdır. Ayrıca işgörenlerin bakmakla yükümlü olduğu kişilerin varlığı işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olmaktadır. İşgörenlerin bakmakla yükümlü olduğu kişilerin varlığı işten ayrılma niyeti oluşturma ihtimalini azaltmaktadır (Arslan, 2015: 101).

İşgörenlerin işten ayrılmaları, daha çok ilk çalışma yılında gerçekleşmektedir. Yapılan çalışmalarda hizmet süresi ile işten ayrılmaların ters orantılı olduğu anlaşılmıştır. Hizmet süresi arttıkça işgörenin işten ayrılma niyetinin azaldığı sonucuna ulaşılmıştır. İşten ayrılma niyeti üzerinde etkili olan bir diğer demografik faktör olan yaş hakkında yapılan çalışmalar, yaşça daha büyük olan işgörelerde işten ayrılma niyetinin gençlere

oranla daha az olduğunu ortaya koymuştur. Daha genç işgörenlerin henüz meslek eğilimlerini ve seçimlerini tamamlamamaları bu duruma neden olmaktadır. İşten ayrılma niyeti oluşturarak işgörenin işten ayrılması üzerinde etkili olan bir diğer faktör ise işgörenin beklentilerini karşılayamamasıdır. Yapılan bir çalışmada işgörenlerin işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olan faktörlerden biri olarak mesleki beklentilerini karşılayamamaları olarak ifade edilmiştir (Arslan, 2015: 101-102).

İşten ayrılma niyetini etkileyen bireyin kişisel yaşam standartları ile ilgili olan bu nedenlerden bazıları şunlardır (Ökten, 2008: 40):

- İşgörenin demografik özellikleri (cinsiyet, medeni durum, iş tecrübesi, yaş vb.),
- Hayat şartlarındaki değişiklikler,
- Başka bir işe duyulan sempati,
- Aile ilişkilerindeki değişimler (evlenme, ölüm vb.),
- Yaşla ilgili zorunluluklar (emeklilik, maluliyet vb.),
- Eğitim ve öğrenim ihtiyaçları (kendisi veya çocukları için),
- Çeşitli psikolojik veya fiziksel nedenler (sağlık durumu, iş çevresi vb.),
- İşle ilgili olan beklentilerin gerçekleşmemesi.

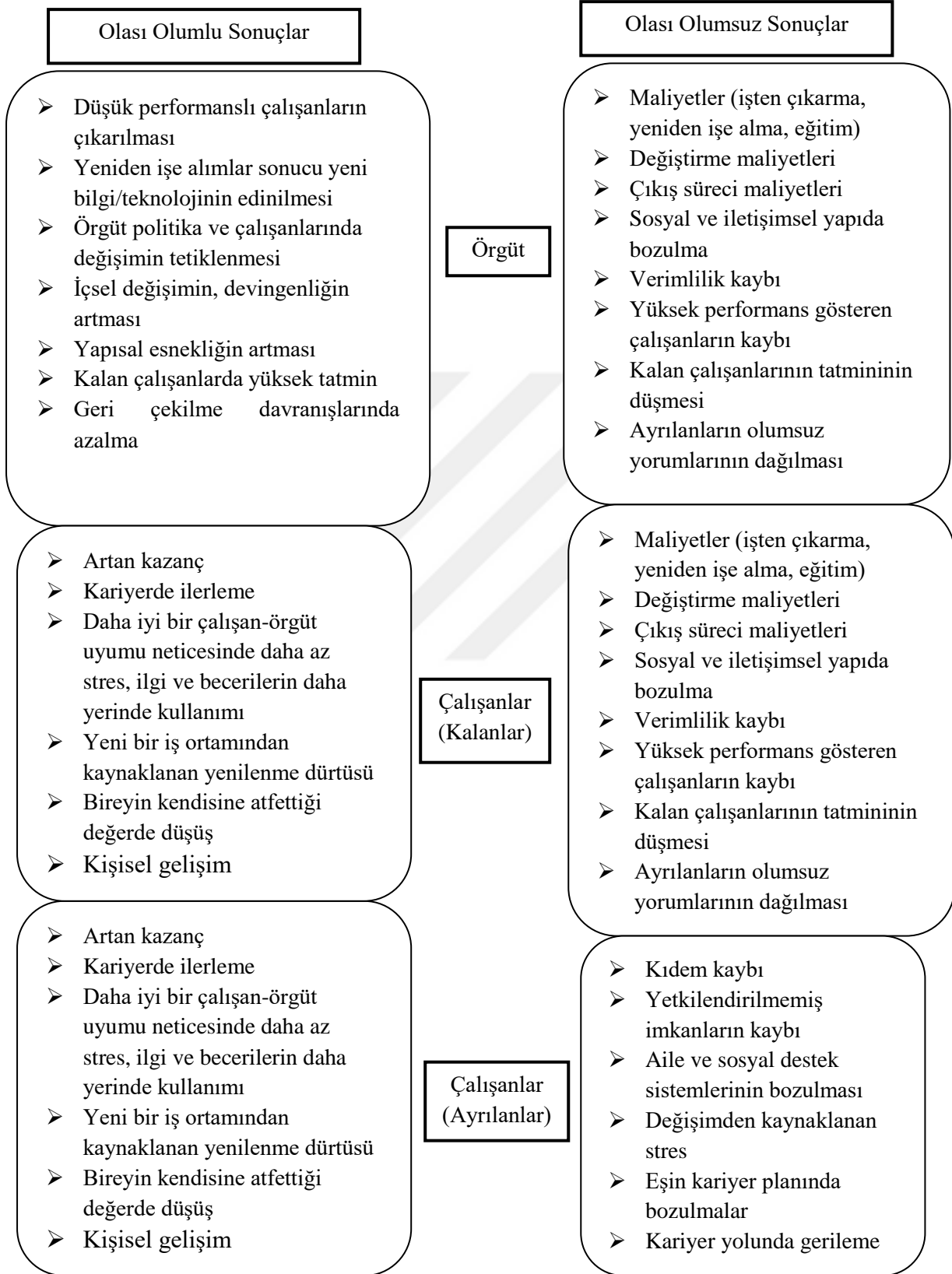
### **3.2. İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları**

Bütün sektörlerde olduğu gibi otelcilik sektöründe de işgören devrine sebebiyet veren “işten ayrılma niyeti” önemli bir konudur. Otel işletmeleri hizmet işletmeleridir. Hizmet kaliteleri ve verimlilikleri doğrudan işgörenlerin motivasyon ve iş tatminleri ile ilgilidir. Yüksek seviyede gerçekleştirilecek bir iş bırakma olayında, yaşanacak birtakım olumsuzluklar (verimlilik kaybı, hizmet kalitesinin düşüşü, müşteri memnuniyetsizliği, vb.), işgörenlerin iş bırakmalarının bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır (Demirel, 2012: 50-51).

Yeniden yapılanma ve küçülme yoluna giden örgütlerde belirsizlik, aşırı iş yükü ve kalan çalışanların ayrılanların sorumluluklarını da yüklenmek zorunda kalmasından kaynaklanan stres hakimdir. Kalan çalışanların hislerini ise korku, kaygı, iş güvencesini hissedememe, öfke, örgütün psikolojik sözleşme ihlalinin doğan örgüte karşı kızgınlık ve çalışma arkadaşlarını kaybetmenin verdiği ruh hali oluşturur (Ugboro, 2006: 234).



Mobley'e göre işten ayrılmanın olası sonuçları Şekil 3.1'de ayrıntılı olarak gösterilmiştir:



Şekil 3.1. İşten Ayrılmaların Olası Sonuçları (Kaya, 2012: 51)

### 3.3. İşten Ayrılma Niyetinin Önlenmesi

İşgörenlerin örgütten ayrılmalarını azaltmak için, işgörenlerin ayrılma nedenlerinin belirlenmesi, örgüt ortamında verimliliğin sağlanması ve işgörenlerin daha iyi çalışma ortamına sahip olması gerekir. İşten ayrılma, ülke ekonomisi, toplumsal etkileri ve karlılığın artırılması için incelenmesi gereken bir durumdur (Arslan, 2015: 113).

İşten ayrılma niyetinin önlenmesi için nedenlerin kaynağına inmek kurumun çözüm bulmasını kolaylaştırabilmektedir. İşten ayrılma nedenleri arasında ilk üç sırada, mesleki yorgunluk/yıpranma, meslekten beklentisizlik ve maaş yetersizliği yer almaktadır (Gümüşsoy, 2014: 68).

İşten ayrılmanın neden olduğu engelleri en aza indirmek için yöneticilerin uygulaması gereken adımları aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür (Agin, 2010: 32):

- Yetenekleri ortaya koyan davranış odaklı işe alım süreçleri geliştirilerek doğru birey seçilmelidir.
- Uzun süreli bağlılığın kurulması kritik önem taşıdığından ilk haftalar çalışanları başarı için bütünleştirmek gerekmektedir.
- Büyüme olanakları hissedebilen çalışanlar örgütte kalmaya daha fazla istekli olduklarından büyüme ve gelişme fırsatları temin edilmelidir.
- Üyelerin ilgi ve yeteneklerini iş çevresi ile uyumlu hale getirmek gerekmektedir.
- Grup ve takımların motive edilmesi gerekmektedir. Ücretin ötesinde olan motive edici faktörlerin tespit edilmesi gerekmektedir.
- Ödüllendirmenin uygun ve kişisel olması gerekmektedir. Kişisel bir ödül, genel örgütsel bir ödülde daha anlamlı olabilmektedir.
- Problem çözücülere yardım edilmeli ve problem çözümünde katılım sağlanmalıdır. Şirketin problemlerinin çözümü için tüm üyeler davet edilmelidir. Problem çözmede paylaşımın olması örgüt bireylerinde örgüte aitlik hissi meydana getirmektedir.
- Söylenen veya öğütlenen şeylerin uygulanması gerekmektedir. Ortak değerlerin belirlenmesi ve konuşulan şeylerin arkasında durularak icraata geçilmesi gerekmektedir.

İşgörenlerin işten ayrılma niyetlerinin oluşmasını engellemek için, yöneticilerin işgörelere örnek olması, hedeflerin açık bir şekilde belirlenmesi, geri bildirim yapılması ve yaratıcı fikirlerin örgüt tarafından desteklenmesi gerekmektedir. Sonuç olarak, işgörenlerin yaratıcı fikirler üretmesi ve eylemde bulunması için cesaretlendirilmesi, işlerini önemli olarak görmesi, kendilerini özgür hissetmesi, fikirlerinin objektif olarak değerlendirildiğini bilmesi, projelerine yatırım yapılması, yönetimin destekleyici bir politika izlediğini bilmesi işten ayrılma niyetlerinin oluşmasını engellemektedir (Arslan, 2015: 116).

İşten ayrılma niyeti, otelcilik sektöründe de üzerinde durulması gereken konular arasındadır. Literatürde otelcilik sektöründe işten ayrılma niyeti ile ilgili sınırlı sayıda çalışmaya rastlanmaktadır ve bu bağlamda ilgili daha fazla araştırma yapılması gerekmektedir. Ayrıca işten ayrılma niyetinin yüksek olduğu otel işletmelerinde maliyetlerin önemli oranda arttığı bilinmektedir. Otel işletmelerinde işten ayrılmaların azalması ancak işgörenlerin işletmeye bağlılığının sağlanması ile mümkün olacaktır (Çalkın, 2014: 22).



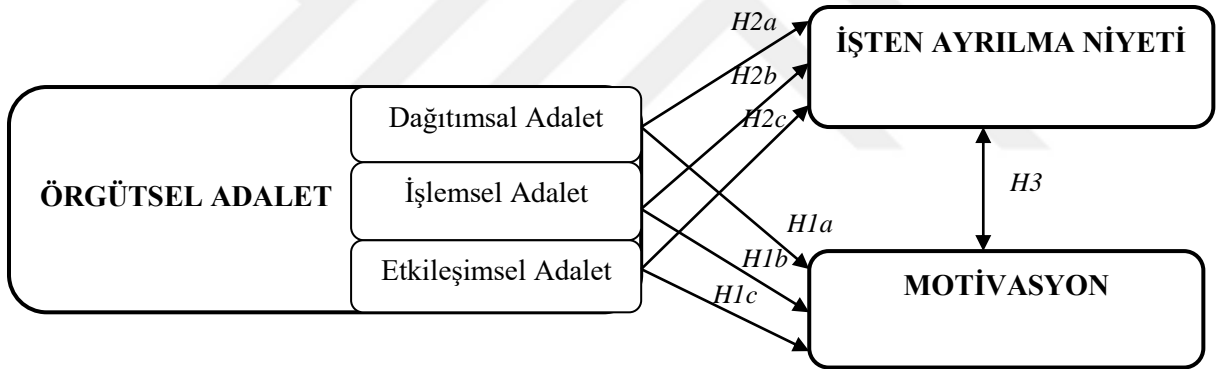
## 4. YÖNTEM

### 4.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın teorik bölümünde ayrıntılı olarak anlatıldığı üzere işgörenlerin örgütsel adalet algıları üç çeşittir. Bunlar sırasıyla; dağıtımsal adalet algısı, işlemsel adalet algısı ve etkileşimsel adalet algısıdır.

Bu üç boyutta farklılık gösteren örgütsel adalet algısı işgörenlerin işten ayrılma niyetlerini ve motivasyonlarını farklı düzeylerde etkilemektedir. Araştırma için yapılan anket uygulamasında, çalışanların üç boyutta meydana gelen örgütsel adalet algılarının işten ayrılma niyetlerine ve motivasyonlarına etkisi incelenecektir.

Bu doğrultuda araştırmanın modeli geliştirilerek aşağıdaki şekilde gösterilmiştir:



Şekil 4.1. Araştırma Modeli

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

**H<sub>1</sub>:** Örgütsel adalet algısının işgören motivasyonu üzerinde etkisi vardır.

**H<sub>1a</sub>:** Dağıtım adalet algısının işgören motivasyonu üzerinde etkisi vardır.

**H<sub>1b</sub>:** İşlemsel adalet algısının işgören motivasyonu üzerinde etkisi vardır.

**H<sub>1c</sub>:** Etkileşimsel adalet algısının işgören motivasyonu üzerinde etkisi vardır.

**H<sub>2</sub>:** Örgütsel adalet algısının işgörenlerin işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi vardır.

**H<sub>2a</sub>:** Dağıtım adalet algısının işgörenlerin işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi vardır.

**H<sub>2b</sub>:** İşlemsel adalet algısının işgörenlerin işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi vardır.

**H<sub>2c</sub>:** Etkileşimsel adalet algısının işgörenlerin işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi vardır.

**H<sub>3</sub>:** İşgören motivasyonu ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

## 4.2. Evren ve Örneklem

Araştırma evrenini, Ankara’da faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenler oluşturmaktadır. Kültür ve Turizm Bakanlığının Turizm İşletme Belgeli Tesislere ilişkin 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 (Ağaoğlu, 1992: 114). 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 sayısının yeterli olduğu söylenebilir.

### 4.3. Veri Toplama Teknikleri

Araştırmaya 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. Anket formu dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde, demografik özelliklere ilişkin sorular yer almaktadır. İkinci bölümde, örgütsel adalet algılarını belirlemeye ilişkin ifadeler yer almaktadır. Üçüncü bölümde işten ayrılma niyetine yönelik ifadeler yer almaktadır. Son bölümde ise motivasyon düzeylerini belirlemeye ilişkin sorulardan oluşmaktadır.

İlk bölümde demografik değişkenlere ilişkin sorular içerisinde, cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durum, işletmedeki göreviniz, işletmedeki çalışma süresi, aylık gelirinüz olmak üzere 7 soru bulunmaktadır.

Anketin ikinci bölümde, örgütsel adalet algılarını belirlemek için, Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen, 20 ifadeden oluşan örgütsel adalet ölçeği kullanılmış, bu ölçek ile katılımcıların dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet boyutları ayrı ayrı belirlenmiştir (Laçinoğlu, 2010. 54). Dağıtımsal adaletle ilgili beş önerme ile bireylerin elde ettikleri kazanımlarla ilgili adalet algılamaları ölçülmüştür. Dağıtımsal adalet, farklı iş davranışlarının adilliyinin tespit edilmesinde kullanılmıştır. Bu farklı davranışlar şunları içermektedir: ücret adilliyi, çalışma programı, iş yükü, iş sorumlulukları ve dağıtılan ödüllerin adilliyi. İşlemsel adaletle ilgili altı önerme kazanımların belirlenmesinde kullanılan metotlar, yöntemler ve süreçlerle ilgili adalet algılamalarını ölçmüştür. İşlemsel adaleti ölçmede kullanılan maddeler iş kararlarının, çalışan sesinin ve itiraz sürecinin seviyesi vb. gibi resmi prosedürleri ölçmek için kullanılmıştır. Etkileşimsel adalet ise örgütsel işlemler uygulanırken, insanların maruz kaldığı tutum ve davranışların niteliğiyle ilgili adalet algılamalarını ölçen dokuz önermeden oluşmuştur. Bu maddeler, işle ilgili kararlar alınırken işgörenlerin ihtiyaçlarını dikkate alınma ve çalışanlara yeterli miktarda açıklama yapılma seviyesini ölçmek için kullanılmıştır (Gürpınar, 2006: 62-63). Örgütsel adalet ölçeğinin güvenilirlik analizi sonucunda elde ettiği Croanbach Alpha iç tutarlılık katsayısı ölçeğin bütünü için 0.96 olarak tespit edilmiştir (Gürpınar, 2006: 65). Bu araştırmada aynı ölçek için uygulanan güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach Alpha iç tutarlılık kat sayısı dağıtımsal adalet

boyutunda 0.88, işlemsel adalet boyutunda 0.85, etkileşimsel adalet boyutunda 0.92 ölçeğin tamamında ise 0.94 olarak tespit edilmiştir.

Anketin üçüncü bölümünde Demirel'in (2012) çalışmasında kullandığı 3 ifadeden oluşan işten ayrılma niyeti ölçeği yer almaktadır. Ölçeğe uygulanan güvenilirlik analizi sonucunda, Cronbach Alpha iç tutarlılık kat sayısı 0.87 olarak bulunmuştur.

Anketin son bölümünde Gökkaya'nın (2012) çalışmasında kullandığı 23 ifadeden oluşan motivasyon ölçeği yer almaktadır. Belirtilen 23 ifade motivasyon araçlarından meydana gelmektedir. Motivasyon araçları; ekonomik araçlar (ücret, primli ücret, kara katılma, ekonomik ve diğer mali ödüller, sosyal faydalar), psiko-sosyal motivasyon araçları (çalışmada bağımsızlık, sosyal katılım, takdir edilme ve statü, öneri sistemleri, sosyal uğraşlar ve aktiviteler) ve örgütsel yönetsel motivasyon araçlarından (kararlara katılma, yetki devri, amaç birliği, eğitim ve yükselme, iletişim, fiziksel koşulların iyileştirilmesi) oluşmaktadır. Ölçeğin Cronbach Alpha iç tutarlılık kat sayısı 0.92 olarak bulunmuştur.

#### **4.4. Verilerin Analizi**

Bu araştırmada toplanan verilerin analizinde sosyal bilimlerde yaygın olarak kullanılan istatistik paket programı, SPSS 22.0 (Statistical Package For Social Science - Sosyal Bilimler İçin İstatistiksel Analiz Programı) kullanılmıştır. Araştırmada, değişkenler arasındaki etkiyi belirlemek için regresyon, ilişkiyi belirlemek için ise korelasyon analizi yapılmıştır.



## 5. BULGULAR ve YORUM

Bu bölümde, ilk olarak araştırmaya katılan işgörenlerin demografik özelliklerine, ardından regresyon ve korelasyon analizlerinin sonuçları, yorumları ve araştırma hipotezlerinin kabul edilip edilmediğine yer verilmiştir.

### 5.1. Demografik Bulgular

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

Çizelge 5.1. Katılımcıların cinsiyetlerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımı

Cinsiyet	f	%
Kadın	100	25,4
Erkek	293	74,6
<b>Toplam</b>	<b>393</b>	<b>100</b>

Çizelge 5.1 incelendiğinde, katılan işgörenlerin, % 25,4 kadınlardan, %74,6 erkeklerden oluşmaktadır. Bu sonuca göre katılımcıların büyük çoğunluğunun erkek olduğu görülmektedir.

Çizelge 5.2. Katılımcıların yaş gruplarına ilişkin frekans ve yüzde dağılımı

Yaş	f	%
20 ve Altı	20	5,1
21-25	99	25,2
26-30	116	29,5
31-35	64	16,3
36-40	44	11,2
41 ve Üstü	50	12,7
<b>Toplam</b>	<b>393</b>	<b>100</b>

Çizelge 5.2'de katılımcıların 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.

Çizelge 5.3. Katılımcıların eğitim durumlarına ilişkin frekans ve yüzde dağılımı

Eğitim Durumu	f	%
İlköğretim	62	15,8
Lise	137	34,9
Önlisans	65	16,5
Lisans	124	31,6
Lisansüstü	5	1,3
<b>Toplam</b>	<b>393</b>	<b>100</b>

Çizelge 5.3'teki eğitim durumları dağılımına bakıldığında, çalışanların %15,8'i 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 eğitilmiş ve eğitim seviyelerinin iyi seviyede olduğunu ifade etmektedir.

Çizelge 5.4. Katılımcıların medeni durumlarına ilişkin frekans ve yüzde dağılımı

Medeni Durum	f	%
Bekar	200	50,9
Evli	180	45,8
Boşanmış	13	3,3
<b>Toplam</b>	<b>393</b>	<b>100</b>

Çizelge 5.4 incelendiğinde, araştırmaya katılanların %50,9'u bekar, %45,8'i evli, %3,3'ü boşanmış kişilerden oluşmaktadır.

Çizelge 5.5.Katılımcıların işletmedeki görevlerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları

<b>İşletmedeki Görev</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>Yiyecek İçecek Hizmetleri Personeli</b>	175	44,5
<b>Önbüro Personeli</b>	76	19,3
<b>Kat Hizmetleri Personeli</b>	36	9,2
<b>Satış-Pazarlama Görevlisi</b>	25	6,4
<b>Teknik Servis Görevlisi</b>	20	5,1
<b>Muhasebe Elemanı</b>	10	2,5
<b>Diğer</b>	51	13,0
<b>Toplam</b>	<b>393</b>	<b>100</b>

Çizelge 5.5'te işgörenlerin işletmedeki görev dağılımları görülmektedir. Katılımcıların %44,5'i yiyecek-içecek hizmetleri personeli, %19,3'ü önbüro personeli, %6,4'ü kat hizmetleri personeli, %5,1'i teknik servis görevlisi, %2,5'i muhasebe elemanı ve %13'ü diğer çalışanlardan oluştukları gözlenmiştir.

Çizelge 5.6. Katılımcıların işletmedeki çalışma sürelerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımı

<b>İşletmede Çalışma Süresi</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>1 Yıl ve Altı</b>	144	36,6
<b>2-3 Yıl</b>	142	36,1
<b>4-5 Yıl</b>	36	9,2
<b>5 Yıl ve Üstü</b>	71	18,1
<b>Toplam</b>	<b>393</b>	<b>100</b>

Çizelge 5.6'da incelendiğinde, araştırmaya katılanların %36,6'sının 1 yıl ve altı, %36,1'nin 2-3 yıl, %9,2'sinin 4-5 yıl, %18,1'nin 5 yıl ve üstü süredir çalışanlardan oluştuğu görülmektedir.

Çizelge 5.7. Katılımcıların aylık gelir durumlarına ilişkin frekans ve yüzde dağılımı

Aylık Gelir	f	%
1399 TL ve Altı	16	4,1
1400 TL-1700TL	216	55,0
1701 TL-2000TL	68	17,3
2001 TL ve Üstü	93	23,7
<b>Toplam</b>	<b>393</b>	<b>100</b>

Çizelge 5.7 incelendiğinde katılımcıların aylık gelir dağılımlarının, %4,1'i 1399 TL 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.

## 5.2. Hipotezlerin Test Edilmesi

Çalışmanın bu bölümünde araştırma hipotezleri test edilmiştir. Bu kapsamda otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgütsel adaletin alt boyutları olan; dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adaletin işten ayrılma niyetine ve motivasyona olan etkileri, bunun yanında motivasyon ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki incelenmiştir.

**H<sub>1</sub>:** Örgütsel adalet algısının işgören motivasyonu üzerinde etkisi vardır.

**H<sub>1a</sub>:** Dağıtımsal adalet algısının işgören motivasyonu üzerinde etkisi vardır.

Çizelge 5.8. Dağıtımsal Adalet Algısının Motivasyon Üzerinde Etkisi

DEĞİŞKENLER	Motivasyon	
	$\beta$	t
Dağıtımsal Adalet	,544	12,833
R <sup>2</sup>	,296	
F	164,697	
p	,000	

\*p<0,05 anlamlı ilişki

Çizelge 5.8’de görüldüğü gibi,  $R^2=,296$ ;  $F=164,697$ ;  $p=,000$  olduğu için regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlıdır. Dağıtımsal adalet algısı motivasyon üzerinde %29,6 etkiye sahiptir. Ayrıca dağıtımsal adalet, motivasyon üzerinde bir etkiye sahiptir. t değerine bakıldığında etkinin istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif olduğu görülmektedir ( $\beta=,544$ ;  $t=12,833$ ;  $p=,000$ ). Buradan hareketle  $H_{1a}$  kabul edilmiştir.

**H<sub>1b</sub>:** İşlemsel adalet algısının işgören motivasyonu üzerinde etkisi vardır.

Çizelge 5.9. İşlemsel adalet algısının işgören motivasyonu üzerinde etkisi

DEĞİŞKENLER	Motivasyon	
	$\beta$	t
İşlemsel Adalet	,636	16,283
R <sup>2</sup>	,404	
F	265,150	
P	,000	

\* $p<0,05$  anlamlı ilişki

Çizelge 5.9’a bakıldığında,  $R^2=,404$ ;  $F=265,150$ ;  $p=,000$  olduğu için regresyon modelinin anlamlı olduğu ve işlemsel adalet algısının motivasyon üzerinde %40,4 etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bunun yanında işlemsel adaletin ( $\beta=,636$  ;  $t=16,283$ ;  $p=,000$ ) motivasyon üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisinin gözlenmesinden dolayı  $H_{1b}$  kabul edilmiştir.

**H<sub>1c</sub>:** Etkileşimsel adalet algısının işgören motivasyonu üzerinde etkisi vardır.

Çizelge 5.10. Etkileşimsel adalet algısının işgören motivasyonu üzerine etkisi

DEĞİŞKENLER	Motivasyon	
	$\beta$	t
Etkileşimsel Adalet	,684	18,557
R <sup>2</sup>	,468	
F	344,380	
P	,000	

\* $p<0,05$  anlamlı ilişki

Çizelge 5.10'da görüldüğü gibi,  $R^2=,468$ ;  $F=344,380$ ;  $p=,000$  olduğu için regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlıdır. Etkileşimsel adalet algısı motivasyon üzerinde %46,8 etkiye sahiptir. Ayrıca etkileşimsel adalet, motivasyon üzerinde bir etkiye sahiptir. t değerine bakıldığında ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif olduğu görülmektedir ( $\beta=,684$ ;  $t=18,557$ ;  $p=,000$ ). Buradan hareketle  $H_{1c}$  kabul edilmiştir.

**H<sub>2</sub>:** Örgütsel adalet algısının işgörenlerin işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi vardır.

**H<sub>2a</sub>:** Dağıtımsal adalet algısının işgörenlerin işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi vardır.

Çizelge 5.11.Dağıtımsal adalet algısının işgörenlerin işten ayrılma niyeti üzerine etkisi

DEĞİŞKENLER	İşten Ayrılma Niyeti	
	$\beta$	t
Dağıtımsal Adalet	-,183	-3,672
$R^2$	,033	
F	13,484	
P	,000	

\* $p<0,05$  anlamlı ilişki

Çizelge 5.11'de görüldüğü üzere,  $R^2=,033$ ;  $F=13,484$ ;  $p=,000$  olduğu için regresyon modelinin anlamlı olduğu ve dağıtımsal adalet algısının işten ayrılma niyeti üzerinde %3,3 etkiye sahip olduğu ifade edilmektedir. Bunun yanında dağıtımsal adaletin ( $\beta= -,183$ ;  $t= -3,672$ ;  $p=,000$ ) işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve negatif bir etkisinin gözlenmesinden dolayı  $H_{2a}$  kabul edilmiştir.

**H<sub>2b</sub>:** İşlemsel adalet algısının işgörenlerin işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi vardır.

Çizelge 5.12. İşlemsel adalet algısının işgörenlerin işten ayrılma niyeti üzerine etkisi

DEĞİŞKENLER	İşten Ayrılma Niyeti	
	$\beta$	t
İşlemsel Adalet	-,200	-4,038
R <sup>2</sup>	,040	
F	16,309	
P	,000	

\*p<0,05 anlamlı ilişki

Çizelge 5.12’de görüldüğü gibi,  $R^2=,040$ ;  $F=16,309$ ;  $p=,000$  olduğu için regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlıdır. İşlemsel adalet algısı işten ayrılma niyeti üzerinde %4,0 etkiye sahiptir. Ayrıca işlemsel adaletin işten ayrılma niyeti üzerinde bir etkisi vardır. t değerine bakıldığında ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı ve negatif olduğu görülmektedir ( $\beta= -,200$ ;  $t= -4,038$ ;  $p=,000$ ). Bu açıklamalar neticesinde  $H_{2b}$  kabul edilmiştir.

**H<sub>2c</sub>:** Etkileşimsel adalet algısının işgörenlerin işten ayrılma niyeti üzerine etkisi vardır.

Çizelge 5.13. Etkileşimsel adalet algısının işten ayrılma niyeti üzerine etkisi

DEĞİŞKENLER	İşten Ayrılma Niyeti	
	$\beta$	t
Etkileşimsel Adalet	-,160	-3,204
R <sup>2</sup>	,026	
F	10,265	
P	,001	

\*p<0,05 anlamlı ilişki

Çizelge 5.13’da görüldüğü gibi,  $R^2=,026$ ;  $F=10,265$ ;  $p=,001$  olduğu için regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlıdır. Etkileşimsel adalet algısı işten ayrılma niyeti üzerinde %2,6 etkiye sahiptir. Ayrıca etkileşimsel adaletin, işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi vardır. Bu etkinin, t değerine bakıldığında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif olduğu görülmektedir ( $\beta=, -160$ ;  $t=-3,204$ ;  $p=,001$ ). Buradan hareketle  $H_{1c}$  kabul edilmiştir.

**H<sub>3</sub>:** İşgören motivasyonu ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Çizelge 5.14. İşgören motivasyonu ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki

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

\* $p < 0,05$  anlamlı ilişki

Çizelge 5.14'e göre  $r = -,121$  ile işgörenlerin motivasyon ve işten ayrılma niyetleri arasında düşük düzeyde, negatif ve anlamlı ( $p < 0,05$ ) bir ilişki olduğu söylenebilir. Motivasyon düzeyi arttıkça işten ayrılma niyeti azalmaktadır. Bu durumda  $H_3$  kabul edilmiştir.



## 6. SONUÇ ve ÖNERİLER

Adalet, eşitlik ve hakkaniyet insan hayatında her zaman ön planda olmuştur. Bu kavramlar toplumsal ve örgütsel yaşamın vazgeçilmez öğeleridir. Bu nedenle insanlar, adalet algılarını olumsuz yönde etkileyen her türlü olay ve olgudan mutsuz ve huzursuz olmuşlardır. Ayrıca bu durum bireylerin örgütsel yaşantısında fizyolojik ve psikolojik rahatsızlıklar ile birtakım performans kayıplarının temel belirleyicisi olmuştur (Bilsel, 2012: 104).

Hizmet sektörünün vazgeçilmez işletmeleri olan oteller, bu sektörünün can damarlarından ve insan unsuru bu işletmelerin merkezinde yer almaktadır. Emek yoğun özellik gösteren bu işletmelerde insan kaynakları uygulamalarının önemi daha da artmaktadır. Buna eşdeğer olarak, bu örgütlerin başarıya ulaşmaları için insan kaynaklarına verilmesi gereken önem de hızla artmaktadır. Özellikle yöneticilerin çalışanlarına değer vermeleri, onları kurumlarının sadece çalışanı olarak değil, aynı zamanda bir ortağı olarak görmeleri, çalışanları arasında adil uygulamalara yer vermeleri çalışanların örgütlerine dair adalet değerlendirmelerini güçlendireceğinden, çalışanların motivasyon düzeyleri artacak ve işten ayrılma niyetleri de bu bağlamda azalacaktır. Kişiler çalıştıkları örgütlerde adaletsiz davranıldığı yönünde değerlendirmelere kapıldıklarında olumsuz duygulara kapılarak hem örgütleri hem de kendileri için olumsuz davranışlar sergileyebileceğinden işletmeler çalışanlarını memnun etmek ve işgücü devrini en aza indirmek için örgütlerindeki adalet değerlendirmelerini en yüksek seviyede tutmaya çalışmaktadırlar.

Türkiye’de turizm sektörü sürekli büyüyen, örgütsel yenilik ve gelişmeleri yakından takip eden büyük işletmelerden oluşmaktadır. Bu sektörde ayakta kalmak isteyen tüm işletmeler, sahip oldukları en değerli üretim faktörü olan çalışanların yüksek performans ve motivasyon düzeyi ile çalıştırmaları onların avantajına olacaktır. Sunulan hizmetin soyut olması, üretim ile tüketimin eş zamanlı olması, üretimin sürekli olması gibi özelliklerinden dolayı, üretimin büyük ölçüde insan unsuruna dayandığı otel işletmelerinde işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi işgören motivasyonuna ve işgören devir hızına bağlıdır. Tüm bunların sağlanmasında örgütsel adaletin etkisinin büyük öneme sahip olduğu görülmektedir.

Bu çalışma otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgütsel adalet algılarının motivasyon ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisinin hangi seviyede olacağını test etmeyi ve söz konusu değişkenler arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlamaktadır.

Çalışmamızın analiz sonuçlarına bakıldığında, katılımcıların büyük çoğunluğunun erkek (%74,6) olduğu sonucuna varılmaktadır. Yaş aralıklarına bakıldığında ise çoğunluğun, 21-25 yaş grubu (%25,2) ile 26-30 yaş grubu (%29,5) kişilerden olduğu görülmektedir. Bu durumda genç yaştaki çalışanların çoğunlukta olduğu sonucuna ulaşılabılır. İşgörenlerin çoğunun lise (%34,9) ve lisans (%31,6) mezunu olmaları eğitilmiş ve eğitim seviyelerinin iyi seviyede olduğunu göstermektedir. Araştırmaya katılanların, % 50,9 bekar, % 45,8 evli, % 3,3 boşanmış kişilerden oluşmaktadır. Katılımcıların, işletmedeki görevlerine bakıldığında, otel işletmelerinde en fazla personelin çalıştığı departman yiyecek içecek hizmetleridir. Bu çalışmada da katılımcıların % 44,5'i yiyecek-içecek hizmetleri personelinden oluşmaktadır. Araştırmaya katılanların işletmedeki çalışma süresi incelendiğinde, %36,6'sı 1 yıl ve altı, %36,1'i 2-3 yıl aralığında yer almaktadır. Katılımcıların aylık gelir dağılımlarının, %55,0'ı 1400 TL-1700 TL olduğu görülmektedir. Bu bilgiden hareketle katılımcıların yarısından fazlasının asgari ücret ve buna yakın gelire sahip oldukları ifade edilebilir.

Hipotezlerin test sonuçları incelendiğinde, örgütsel adalet algısı boyutlarının motivasyon üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Katılımcıların örgütsel adalet algısı olumlu olduğunda motivasyon düzeylerinin arttığı, aksi takdirde motivasyon düzeylerinin düştüğü tespit edilmiştir. Bu boyutlardan en fazla etkiye sahip olan %46,4 ile etkileşimsel adalettir. Etkileşimsel adaleti, %40,4 ile işlemsel adalet ve %29,6 ile dağıtımsal adalet takip etmektedir. Bu sonuçlardan anlaşılacağı üzere örgütsel adalet boyutları arasında; iletişimin, ilginin, saygı ve sevginin etkili olduğu etkileşimsel adaletin motivasyon üzerinde önemli bir etkisi olduğu görülmektedir. Bu durum literatürde ki diğer çalışmalarla desteklenmektedir. Acar (2011) yaptığı çalışmada örgütsel adaletin üç alt boyutunun da yüksek düzeyde algılandığını ve etkileşimsel adaletin daha ön plana çıktığını saptamıştır (Acar, 2011: 105). Abbasoğlu (2015) bir devlet hastanesi üzerinde yaptığı çalışmada çalışanların etkileşimsel adalet algılarının, örgütsel adaletin diğer boyutları olan dağıtımsal ve işlemsel adalet boyutlarına göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Oral (2012) 221 sağlık çalışanı üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada yaptığı araştırma da benzer sonuçları elde etmiş, etkileşimsel adalet algısı dağıtımsal ve işlemsel adalet algısına

göre yüksek algılanmıştır (Oral, 2012: 84-88). İren (2015) İlkokul öğretmenleri üzerinde yaptığı araştırma değerlendirildiğinde örgütsel adaletin alt boyutları üzerinde en yüksek düzeyi etkileşimsel adalet algısı oluşturmaktadır (İren, 2015: 81). Etkileşimsel adaletin yüksek olduğu durumlarda, çalışanlar açısından dağıtımsal ve prosedürel adaletin öneminin azaldığını ve kesişimin anlamlı olmadığı belirtilmektedir. Ulaşılan bulgular neticesinde, işverenlerin çalışanlara karşı duyarlı, ilgili, saygılı ve itibarlı davranışlar sergilediklerinde, çalışanların adaletsiz ücret dağılımını veya adaletsiz süreçleri bir nebze görmezden gelmeleri, daha fazla hoşgörülü olma yönünde hareket ettikleri, şeklinde yorumlanmıştır (Skarlicki ve Folger, 1997: 435).

Örgütsel adalet algısı boyutlarının işten ayrılma niyeti üzerine etkisinin sonuçlarına bakıldığında, boyutlar arasında en fazla etkiye %4,0 ile işlemsel adalet, %3,3 ile dağıtımsal adalet ve %2,6 ile etkileşimsel adalet algısının etkili olduğu görülmektedir. Çalışmadaki katılımcılara göre işten ayrılma niyeti üzerinde en fazla etkiye; karar alma sürecine katılmayı, bu süreçte tarafsız olmayı ve yöntemlerin adil bir şekilde algılanması ile ilgilenen işlemsel adalet algısı sahiptir. 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 ayrılma niyetinde olmayacakları için asıl işlerine ve örgüte daha fazla yoğunlaşacaktır. Araştırmada elde edilen bulgular, konu ile ilgili daha önce yürütülen çalışmaların bulguları ile örtüşmektedir. Sökmen, Bilsel ve Erbil (2013) bankacılık sektöründe yaptıkları çalışma sonuçlarına göre, çalışanların, işletmelerinin adaletli davrandığına ilişkin inancının, çalışanların görevlerinin gereğini yerine getirmede belirleyici bir rolü olduğu bulunmaktadır (Sökmen, Bilsel ve Erbil, 2013: 62). Sunar (2016) bankacılık sektörüne yönelik yaptığı çalışmada işletme yöneticilerinin çalışanlarının beklentilerini gözetmesi, kendilerine, yaklaşımlarına ve uygulamalarına ilişkin değerlendirmeleri yönetmesinin; işletmenin hedeflerine ulaşması açısından önem arz ettiği ve örgütsel adaletin pozitif çıktıları işletmeye anlamlı katkılar sağlayacağı sonucuna ulaşılmıştır (Sunar, 2016: 92). Buradan hareketle işletme yöneticileri karı arttırmak, işletme hedeflerine ulaşmak için örgüt içerisinde adaleti sağlamalıdır aksi takdirde yöneticiler ve işletme zarara uğrayacaktır. 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 bakıldığında düşük düzeyde, negatif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna varılmıştır. Motivasyon düzeyi yüksek olan işgörenler işten ayrılma niyeti içerisinde olmamaktadırlar. Aksi halde işten ayrılma niyetinin artmakta ve işgörenlerin asıl faaliyetlerine yoğunlaşamadıkları ifade edilebilir. Bu durum literatürdeki çalışmalarla da benzerdir. Ünsar (2011) yaptığı çalışmanın araştırma bulguları genel olarak değerlendirildiğinde motive olmuş bir iş görenin işten ayrılma eğiliminin düşük, tersi durumunda ise yüksek olduğu belirlenmiştir (Ünsar, 2011: 9). Yıldız, Savcı ve Kapu (2014) araştırmalarında motive edici faktörlerin işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilediği sonucuna varmışlardır (Yıldız, Savcı ve Kapu, 2014: 247).

Araştırma sonucunda elde edilen veriler ışığında şu önerilerde bulunulabilir:

- Çalışma sonuçlarında da yer aldığı üzere örgütsel adalet boyutları motivasyonu ve işten ayrılma niyetini etkilediği sonuçlarına ulaşılmıştır. Motivasyon düzeylerinin düşmemesi ve işten ayrılma niyetlerinin artmaması için otel işletmeleri tarafından örgütsel adaletsizliğe neden olan unsurların belirlenmesi ve gerekli tedbirlerin alınması işletmeler için yararlı olacaktır.
- Mevcut çalışanların işletmelerde tutulma maliyeti yeni eleman bulma ve istihdam etme maliyetinden daha düşük olduğu için işletmelerin mevcut çalışanları kaybetmemesi büyük önem arz etmektedir. Bu bağlamda işgörenlerin örgütsel adalet algısının ve motivasyon düzeyinin yüksek tutulması işten ayrılma niyetinin artmaması için otel işletmeleri tarafından gerekli tedbirlerin alınmasının işletmeler için yararlı olacaktır.
- İşgörenlerin örgütsel adalet algıları, motivasyon ve işten ayrılma niyetlerinin belirli aralıklarla kontrol edilip artış ya da azalışların nedenleri hakkında detaylı araştırmaların yapılması işletmeler için ileride doğabilecek sorunların önüne geçilmesi noktasında son derece önemlidir.
- İşletme yöneticilerine örgütsel adalet, motivasyon, işten ayrılma niyeti kavramlarına ilişkin kuramsal ve uygulamaya yönelik bilgilerin verilmesi amacı ile çeşitli hizmet içi eğitim faaliyetler düzenlenmelidir.

- İşletme yöneticilerinin örgüt ilgili kurallara sadık kalıp keyfi uygulamalardan kaçınarak bu kuralları herkese eşit uygulamaları, işgörenlere verilen ödül ve ceza dağıtımını gibi uygulamalarda hak esasına dayalı olarak adil davranmaları, işgörenleri karar verme sürecine dahil etmeleri işgörenlerin örgütsel adalet algılarını arttıracaktır.
- 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.
- Acar, D. (2014). *Çalışanlarda Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Motivasyonun İşten Ayrılma Niyetine ve İş Tatminine Etkileri ve Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Acar, G. (2011). *Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet ve Motivasyon Düzeyleriyle İlişkisi*, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Agin, Ö. (2010). *İşe Bağlanma Düzeyinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Ağaoğlu, O. K. (1992). "İşgücünü Verimli Kullanma Tekniklerinin Turizm Sektörüne Uygulanması". *Verimlilik Dergisi*, Milli Prodüktivite Yayını No: 457, Ankara.
- Akbudak, A. (2013). *Konaklama İşletmelerinde Çalışanların İş Tatmini, Motivasyonları ve Demografik Faktörleri Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi; Bir Oteller Grubu Bünyesindeki 5 Yıldızlı Zincir Otel İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Aktaş, E. (2010). *Performans Değerlendirme Sistemlerinin Örgütsel Adalet Algısı Üzerine Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Akyar, A. (2012). *Etkili Yönetim ve Yöneticilik - Lider Yönetici Adaylarının El Kitabı*. İlya Yayınevi, İzmir.
- Altıntaş, F.Ç. (2006). "Bireysel Değerlerin Örgütsel Adalet Ve Sonuçları İlişkisinde Yönlendirici Etkisi: Akademik Personel Üzerinde Bir Analiz". *İşletme Fakültesi Dergisi*. 7 (2), 19-40.

- Ambrose, M. L. (2000). "Drug Testing and Procedural Fairness: The Influence of Situational Variables". *Social Justice Research*, 13(1), 25-40.
- Arslan, D.T. (2015). *Hastane İdari Personelinin Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Arslantaş, C. ve Pekdemir, I. (2007). "Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma". *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 261-286.
- Arslantaş, C.C ve Dursun M. (2008). "Etik Liderlik Davranışının Yöneticiye Duyulan Güven Ve Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisinde Etkileşim Adaletinin Dolaylı Rolü". *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (1). 111-127
- Atalay, C. (2010). *Giderler; Örgütsel Adalet, Örgütsel Davranışta Güncel Konular*, Ekin Basım Yayın, Bursa.
- Atalay, İ. (2005). Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet, Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Atasay, N. S. (2011). *Satış Elemanlarının Motivasyonu ve Perakendecilik Sektöründe Bir Örnek Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi, Isparta.
- 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.
- Aykut, S. (2007). *Örgütsel Adalet, Birey -Örgüt Uyumu İle Çalışanların İşle İlgili Tutumları (Pendik İlçesi Örneği)*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, , İstanbul.
- Bakan, İ. (2011). *Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Gazi Kitabevi, 12-253.
- Baltacı, F., Güçlü, C. ve Çeliker, 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.

Başaran, İ. E. (1984). *Yönetime Giriş*, Aüef Yayınları No:135, Ankara.

Başoda, A. (2012). *Kişilik Özelliği Olarak Hizmet Verme Yatkınlığının İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.

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

Beugre, C.D. (1998). *Managing Fairness in Organizations*. London: Greenwood Publishing Group, Incorporated, Quorum Books Westport, Connecticut.

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.

Bies, R. J. and Shapiro, D. L. (1988). "Voice and Justification: Their Influence on Procedural Fairness Judgements". *Academy on Management Journal*, 31(3), 676–685.

Bilsel, M. A. (2013). *Örgütsel Adalet Algısının Banka Çalışanlarının Performans ve Motivasyonlarına etkisi: Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2013.

Bingöl, D. (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayınları, İstanbul.

Bos K. V. D., Vermunt, K. ve Wilke, H. (1997). "Procedural and Distributive Justice: What is Fair Depends More on What Comes First Than on What Comes Next". *Journal of Personality and Social Psychology*, 72 (1), 95-104.

Bozkurt, E. (2015). *Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki*, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.

- Brockner, J., Konovsky, M., Cooper-Schneider, R., Folger, R. Martin, C. ve Bies, R. J. (1994). "Interactive Effects of Procedural Justice and Outcome Negativity on Victims and Survivors of Job Loss". *Academy of Management Journal*, 37(2), 397-409.
- Büte, M. (2011). "Nepotizmin İş Stresi, İş Tatmini, Olumsuz Söz Söyleme ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Aile İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma". *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1, 177-194.
- Chan, M. (2000). "Organizational Justice Theories and Landmark Cases". *The International Journal of Organizational Analysis*. 8(1), 68-88.
- 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.
- Cohen-Charash, Y. ve Spector, P. (2001). "The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis". *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 86(2), 278-321.
- Colquitt, J.A., Scott, B.A., Rodell, J.B., Long, D.M., Zapata, C.P., Conlon, D.E., Wesson, M.J.(2013). "Justice at The Millennium, A Decade Later: A Meta-Analytic Test of Social Exchange and Affect-Based Perspectives". *Journal of Applied Psychology*, 98,199-236.
- Conklin, M. H. and Desselle, S.P. (2007). "Job Turnover Intentions Among Pharmacy Faculty". *American Journal of Pharmaceutical Education*, 71, 4, 1-11
- Cowherd, D.M. ve Levine, D.I. (1992) "Product Quality And Pay Equity Between Lower-Level Employees And Top Management: An Investigation Of Distributive Justice Theory", *Administrative Science Quarterly*, 37 (2), 303-304.
- Cremer, D. D. (2005). Procedural and Distributive Justice Effects Moderated By Organizational Identification. *Journal of Managerial Psychology*, 20(1), 4– 13.
- Cropanzano, R.,Byrne, Z. S., Bobocel D. R. and Rupp, D. E. (2001). "Morale Virtues, Fairness Heuristics, Social Entities and Other Denizens Of Organizational Justice". *Journal of Vocational Behavior*, 58, 164-209.

- Çağ, A. (2011). Algılanan Örgütsel Adaletin, Örgütsel Sinizme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Çakar, N. D. ve Ceylan, A. (2005). “İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri”. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 1, 52-66.
- Çakmak, K. Ö. (2005). *Performans Değerlendirme Sistemlerinde Örgütsel Adalet Algısı ve Bir Örnek Olay Çalışması*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Çalkın, Ö. (2014). *Otel Çalışanlarının Etik Lider Algılaması, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve İş tatminiyle Demografik ve İstihdam Özellikleri Arasındaki İlişki*, Yüksek Lisans Tezi, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hatay.
- Çekmecelioglu, 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, A. (2011). *Profesyonel Futbol Kulüp Yöneticilerinin Çatışmayı Yönetme Stratejilerinin Mükemmeliyetçilik Özellikleri ve Motivasyon Düzeyleriyle İlişkisi*, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Çelik, M. ve Çıra, A. (2013). “Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Aşırı İş Yükünün Aracılık Rolü”. *Ege Akademik Bakış*, 1, 11-20.
- Çelik, O. T. (2011). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin ve Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları 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.
- Çöp, S. (2008). *Türkiye ve Polonya’da Turizm Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algılarına İlişkin Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.

- Dawley, D., Houghton, J., D. and Bucklew, N., S. (2010). "Perceived Organizational Support and Turnover Intention: The Mediating Effects Of Personal Sacrifice And Job Fit". *The Journal of Social Psychology*, 150(3): 238-257.
- 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.
- Dıgım, Ö. ve Ünsar, S. (2010). "Çalışanların İş Güvencesi Algısının Belirleyicileri ve İş Güvencesinden Memnuniyetin Organizasyonel Bağlılık, İş Stresi ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi". *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 26, 133-145.
- Dinç A. ve Ceylan A. (2008). "Kaçak Elektrik Kullanımıyla İlgili İdare Çalışanı Tutumunun Örgütsel Adalet ve İş Memnuniyeti ile İlişkisi, Çalışma Gruplarına Göre Farklılıklar", *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 9 (2), 13.
- Duymuş, R. (2005). *Örgütsel Adalet ve Tükenmişlik Arasındaki Etkileşimin Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma (Eskişehir'de Bir Kamu Hastanesi Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Efil, İ. (2010). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. 11.Baskı. Dora Yayınevi, Bursa.
- Erbil, S. (2013). *Otel İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Sinizm Algularının 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.
- Erdoğan, B., Kraimer, M. L. ve Liden, R. C. (2001). Procedural Justice as a Two-Dimensional Construct, An Examination in the Performance Appraisal Context. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 37(2), 205-222.
- Eren, A. ve Saraçoğlu, B. (2011) "Gönüllü İşten Ayrılmalar Üzerine Ekonometrik Bir Yaklaşım". *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26 (1), 1-15.

- Eren, E. (1995). *Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım Yayın, İstanbul.
- Eroğlu, F. (1995). *Davranış Bilimleri*. Beta Yayınları, İstanbul.
- Eroğlu, F. (2007). *Davranış Bilimleri*. (8. Baskı). Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Eroğlu, G.Ş. (2009). *Örgütsel Adalet Algılaması ve İş Tatmini Hakkında Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Etyemez, S. (2013). *İşgörenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Hatay'daki Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.
- Gellerman, S.W. (1992). *Motivation in the Real World: The Art of Getting Extra Effort from Everyone-Including Yourself*, Dutton.
- 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.
- 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.
- Gümüşsoy, Y. (2014). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinde Tükenmişliğin İşten Ayrılma Niyetine Etkileri: Aksaray İli Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aksaray.
- 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.
- Güney, S. (2006). *Davranış Bilimleri*. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

- Gürboyoğlu, J. (2009). *Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Adalet Algısı ve Tükenmişlik Üzerine Etkileri*, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Gürbüz, S. ve Bekmezci, M. (2012). “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Bilgi İşçilerinin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Duygusal Bağlılığın Aracılık ve Düzenleyicilik Rolü”. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 2, 189-213.
- Güven, A. (2007). *Kamu Yöneticilerinin Davranış Tarzlarının Kamu Personelinin Motivasyonu Üzerine Etkileri: Tokat İl Milli Eğitim Müdürlüğünde Çalışan Öğretmenler Üzerine Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Hays J.M. and Hill A. W. (2001). “A Preliminary Investigation Of The Relationships Between Employee Motivation/Vision, Service Learning And Perceived Service Quality”. *Journal of Operations Management*, 19 (3), 335–349.
- Irak, U. D. (2004). “Örgütsel Adalet: Ortaya Çıkışı, Kurumsal Yaklaşımlar ve Bugünkü Durumu”. *Türk Psikoloji Yazıları*, 7(13), 25-43.
- İçerli, L. (2010). “Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım”. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5 (1), 68 – 92.
- İncir, G. (1990). *Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme*, MPM Yayınları, Ankara.
- İren, S. (2015). *İlkokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları ile Mesleki Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Tuzla Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- İşbaşı, J. Ö. (2000). *Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- İşcan, Ö.F. ve Naktiyok, A. (2004). Çalışanların Örgütsel Bağdaşımalarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 59 (1), 181-201.

- 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.
- Jahangır, N. Akbar M. ve Begum, N. “The Role of Social Power, Procedural Justice, Organizational Commitment, and Job Satisfaction to Engender Organizational Citizenship Behavior”. *ABAC Journal*, 26(3), 21-36.
- Johnson, R.E., Selenta, C. ve Lord, R. G. (2006). “When Organizational Justice and the self concept meet: Consequences for the organization and its members”. *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, 99, 175-201.
- Kanoğlu, B. (2007). *Çalışan Memnuniyeti ve Motivasyonuna Etki Eden Unsurlar: İstaç A.Ş. Örnek Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kantar, H. (2008). *İşletmede Motivasyon*, Kum Saati Yayıncılık, İstanbul.
- Kantar, H. (2008). *İşletmede Motivasyon*, Kum Saati Yayıncılık, İstanbul.
- Karaboğa, M.(2007). *Avcılar İlçesi Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerinin Motivasyonlarının Çalışan (Öğretmen) Motivasyonu Üzerine Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, 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.
- Kaya, B. (2012). *Algılanan Örgütsel Destek Düzeyinin ve Çalışanların Kariyer Tatmininin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Kaya, E. (2011). *Hemşirelerin Yöneticilere Duydukları Güven ve Örgütsel Adaletin Motivasyon Düzeylerine Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Kaya, H. ve Abdioğlu, H. (2010). “Çalışanların Örgütten Ayrılma Eğilimleri Üzerine Bir Araştırma”. *Amme İdaresi Dergisi*, 43 (4), 129-165.

- Kesen, M. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Yenilikçilik Düzeyi ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Banka Çalışanları Üzerine Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Keskin, H. (2004). *İşletmelerde Değişimin Motivasyon üzerinde Etkilerinin İncelenmesi ve Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Kılıçlar, A. (2011). “Yöneticiye Duyulan Güven ile Örgütsel Adalet İlişkisinin Öğretmenler Açısından İncelenmesi”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 3(3), 2336.
- Kırçı, Z. (2007). Motivasyon Unsuru Olarak Kariyer Geliştirme ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Kızıлтаş, Ş. (2003). *Bürolardaki Estetik ve Dekoratif Düzenlemelerin Personelin Motivasyonu Üzerine Etkileri*, Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Kim, H. S. (2005). *Organizational Structure and Internal Communication as Antecedents of Employee-Organization Relationships in the Context of Organizational Justice: A Multilevel Analysis*, Ph.D. Thesis, University of Maryland.
- Koç, H. ve Topaloğlu, M. (2012). *Yönetim Bilimi*. 2. Basım. Seçkin Yayınevi, Ankara.
- Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği*. Beta Basım Yayın, İstanbul.
- Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*, Arıkan Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği*. 13. Basım. Beta Yayınevi İstanbul.
- Küçükahmet, L. (2001). *Sınıf Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar*, Nobel Yayınları, Ankara.
- Laçinoğlu, Z. (2010). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Alguları ile Bazı Örgütsel Davranışlar Arasındaki İlişki (Sakarya İli Örneği)*, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Lambert, E. (2003). “The Impact of Organizational Justice on Correctional Staff”. *Journal of Criminal Justice*, 31, 155–168.



- Lambert, E. G. (2006). "I Want to Leave: A Test of A Model of Turnover Intent Among Correctional Staff". *Applied Psychology in Criminal Justice*, 2 (1), 57-83.
- Lambert, G. H., Hogan, L. H. ve Griffin M. L. (2007). "The Impact of Distributive and Procedural Justice on Correctional Staff Job Stress, Job Satisfaction and Organizational Commitment". *Journal of Criminal Justice*, 35, 644-656.
- Lawler I. and Edward E. (1994). *Motivation in Work Organizations*. 1st Ed. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Moon, H., Kamdar, D., Mayer, D. M. ve Takeuchi, R. (2008). "Me or We? The Role of Personality and Justice as Other-Centered Antecedents to Innovative Citizenship Behaviors Within Organizations". *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 84–94.
- Moorman, R H. (1991), "Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?", *Journal of Applied Psychology*, 76 (6), 845-855.
- Naldöken, Ü. (2008). *Ek Ödeme Yapılmasının İşgören Motivasyonu Üzerindeki Etkileri Ve Sivas Devlet Hastanesinde Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.
- Naumann, S.E. and Bennett N. (2000). "A Case for Procedural Justice Climate: Development and Test of A Multilevel Model". *Academy of Management Journal*, 43 (5), 881-889.
- 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.
- Oral, N. (2012). *Örgütsel Adalet Algısı ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Sağlık Örgütünde Bir Uygulama*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Öğüt, A., Akgemici, T. Ve Demirsel, M.T. (2004). "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci". *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12, 277-29.

- 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.
- Özcan, E., Vardarlıer, P., Karabay, M., Konakay, G. ve Çetin, C. (2012) “Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Güvenin Rolü”, 10 (37), 1-13.
- Özdevecioğlu, M. (2003). “Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21, 77-96.
- Özdevecioğlu, M. (2004). “Duygusal Olaylar Teorisi Çerçevesinde Pozitif ve Negatif Duygusallığın Algılanan Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 59(3), 181-202.
- Özen, J. (2002). “Adalet Kuramlarının Gelişimi ve Örgütsel Adalet Türleri”. *Hukuk Felsefesi ve Sosyolojisi Arşivi*, 5, 107-117.
- Öztürk, H. (2002). *Hemşirelerin Motivasyon ve Performans Düzeyleri*. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Özyer, K. (2010). *Etik İklim ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin Düzenleyici Rolü*, Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Pillai, R., Scandura, T. A. and Williams, E. A. (1999). “Leader Ship And Organizational Justice: Similarities And Difference Sacross Cultures”. *Journal of International Business Studies*, 30(4), 763-779.
- Porter, L. W., Steers, R. M., and Boulian, P. V. (1973). “Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psyciatric Technicians”. *Technical Report*, (16), 1-21.

- Poyraz, K., Kara, H. ve Çetin, S. A. (2009). “Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisine Yönelik Bir Araştırma”. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(1), 7191.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2008). *Örgütsel Psikoloji*. 4. Basım. Alfa Aktüel Yayınevi, Bursa.
- Serinkan C. (2008). *Liderlik ve Motivasyon*. 1 Baskı. Nobel Yayınları, Ankara.
- Serinkan, C. ve Erdiş, Y.Ü. (2014). *Dönüşümcü Liderlik Bağlamında Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet*, (1 Basım). Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Skitka, L. J., Jennifer W. ve Hutchinson, S. (2003), “Are Outcome Fairness and Outcome Favorability Distinguishable Psychological Constructs? A Meta-Analytic Review”. *Social Justice Research*, 16 (4), 309-341.
- Skitka, L. J. ve Elizabeth M. (2002), “Understanding Judgements of Fairness in A Real-World Political Context: A Test of the Value Protection Model of Justice Reasoning”. *Personality and Social Psychology*, 8(10), 1419-1429.
- Solmaz, H. (2010). *Örgütsel Özdeşleşmenin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Örgütsel Adaletin Aracılık Rolü*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Sökmen, A. (2010). *Yönetim ve Organizasyon*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Sökmen, A. ve Tarakçıoğlu, S.(2011). *Mesleki Etik*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Sökmen, A., Bilsel, M.A. ve Erbil, C. (2013). “Örgütsel Adaletin Çalışan Motivasyonu ve Performansı Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma”. *Gazi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 15 (1), 43-62.
- Söyük S. (2007). *Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma*, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Sulu, S. (2010). *Örgütsel Adalatsızlık-İş Davranışları İlişkisinde İş Tutumlarının Rolü*, Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Sunar, S. (2016). *Örgütsel Adaletin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine Yönelik Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Sürekli, D. ve Tevrüz, S. (1997). "Davranış Düzeltmede Gütü Teorilerinin Katkısı, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi". *Türk Psikologlar Derneği*, 2. Baskı, İstanbul.
- Sweeney, P. D., McFarlin, D. B. ve Inderrieden, E. J. (1990). "Using Relative Deprivation Theory to Explain Satisfaction with Income and Pay Level: A Multistudy Examination". *Academy of Management Journal*, 33(2), 423-436.
- 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.
- Şeşen, H. (2010). "Kontrol Odağı, Genel Öz Yeterlik, İş Tatmini ve Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Ankara'da Bulunan Kamu Kurumlarında Bir Araştırma". *H.U. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 28 (2), 195-220.
- Şimşek, Ş., Akgemcit, T. ve Çelik A. (2011). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Gazi Kitapevi, Ankara.
- Tan, Ç. (2006). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Konusundaki Algıları*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Taşkaya, S. (2009). *Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Adaletle İlişkin Algulamaları ile Örgüte Bağlılık Düzeylerinin İş Tatminini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri*. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Taşkıran, E. (2011). *Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim*, Örgütsel Adaletin Rolü, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2011.

- Taşpınar, F. (2006). *Motivasyon Araçlarının İşgören Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Afyonkarahisar İlindeki Termal Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Teoman, D. D. (2007). *Performans Değerlendirme Sürecinde Oluşan Adalet Algısı, Bu Algının İç, Dış ve Sosyal Ödüllerle Olan İlişkinin İşten Ayrılma Niyetine Olan Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tett, R. P. and Meyer, J. P. (1993). "Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention and Turnover: Path Analyses Based On Meta- Analytic Findings". *Personnel Psychology*, 46, 259-293.
- Tezcan, Y. (2006). *Liderliğin Çalışanların Motivasyonu Üzerindeki Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Toker, B. (2006). *Konaklama İşletmelerinde İşgören Motivasyonu ve Motivasyonun İş Doyumuna Etkileri-İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama*, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Tyler, T. R. ve Blader, S. L. (2003). "The Group Engagement Model: Procedural Justice, Social Identity, and Cooperative Behavior". *Personality and Social Psychology Review*, 7(4), 349-361.
- Ugboro, I.O. (2006). "Organizational Commitment, Job Redesign, Employee Empowerment and Intent to Quit Among Survivors of Restructuring and Downsizing". *Journal of Behavioral and Applied Management*, 7 (3), 232-257.
- Ünlüönen, K., Ertürk, M. ve Olcay, A. (2007). "Otel İşletmelerinde Psiko-Sosyal Araçları Ve Bu Araçların Farklı Departmanlar Üzerinde 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 İş Tatmininin İşten Ayrılma Niyetine Olan Etkisi: Konya İli İlaç Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Viswesvaran, C. ve Ones, D. S. (2002). "Examining the Construct of Organizational Justice: A Meta-Analytic Evolution of Relations with Work Attitudes and Behaviors". *Journal of Business Ethics*, 38(3), 193-203.
- Yalçın, U. (2017). *Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Sinizm Algılarının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Yavuz, E. (2010). "Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılamaları Üzerine Bir Karşılaştırma Çalışması". *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 11(2), 302-312.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). *Spss Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Detay Yayıncılık, Ankara.
- Yazıcıoğlu, İ. ve Topaloğlu, I. G. (2009). "Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama". *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1 (1), 3-16.
- Yeniçeri, Ö., Demirel, Y. ve Seçkin, Z. (2009). "Örgütsel Adalet ile Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki: İmalat Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma". *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(16), 83-99.
- Yıldırım, F. (2006). "İş Doyumu İle Örgütsel Adalet İlişkisi". *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 62 (1), 254-280.
- Yıldız, S. (2008). *Örgüt Kültürünün İşten Ayrılma Eğilimi ve Çalışan Verimliliği Üzerindeki Etkisi: Bir Ara Değişken Olarak Örgütsel Destek Algısı*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Yıldız, S., Savcı, G. ve Kapu, H. (2014). "Motive Edici Faktörlerin Çalışanların İş Performansına ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi". *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21 (1), 233-249.

- Yılmaz, A. R. (2008). *Yazılım Geliştirme Takımlarında Adalet Algısı ve Proje Başarısına Etkileri*, Yüksek Lisans Tezi, Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yperen, N. W. V., Hagedoorn, M., Zweers, M. ve Postma, S. (2000). "Injustice and Employees' Destructive Responses: The Mediating Role of State Negative Affect", *Social Justice Research*, 13(3), 291-312.
- Yüksel, M. (2015). "Örgütsel Adalet ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Uygulama", Yüksek Lisans Tezi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Samsun.
- Yüksel, Ö. (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Gazi Kitabevi, Ankara.
- Yüksel, Ö. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Gazi Kitabevi, Ankara.
- Yürür, S. (2005). *Ödüllendirme Sistemleri ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizi ve Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Yürür, S. (2011). Örgütsel Adalet ve Psikolojik Güçlendirme: Karşılıklı Etkileri Üzerine Bir Araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16 (3), 311-335.







**EKLER**

EK-1 Anket Formu

**ANKET FORMU**

Bu anket formu Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı'nda devam etmekte olan “ *Otel İşletmelerinde Çalışan İşgörenlerin Örgütsel Adalet Algularının Motivasyon ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi* ” konulu yüksek lisans tezine veri sağlamak için hazırlanmıştır. Sorular sadece veri toplamak amacı ile hazırlanmıştır, cevaplar hiçbir şekilde özel olarak kullanılmayıp, gizli tutulacaktır. Samimi cevap vermeniz bu araştırmanın amacına ulaşmasına katkı sağlayacaktır. Değerli katkılarınız ve vereceğiniz cevaplar için şimdiden teşekkür ederiz.

**Doç. Dr. Ahmet TAYFUN**  
ahmettayfun@gazi.edu.tr

**Güngör UYSAL**  
gungoruysal92@gmail.com

**DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER****1.Cinsiyetiniz**

Kadın  Erkek

**2. Yaşınız**

(Lütfen Belirtiniz).....

**3.Eğitim Durumunuz**

İlköğretim  Lise  Ön Lisans  Lisans  Lisans Üstü

**4.Medeni Durumunuz**

Bekar  Evli  Boşanmış

**5.İşletmedeki Göreviniz**

(Lütfen Belirtiniz) .....

**6.İşletmede Çalışma Süreniz**

(Lütfen Belirtiniz) .....

**7.Aylık Geliriniz**

(Lütfen Belirtiniz) .....

## EK-1 Anket Formu Devamı

**Örgütsel Adalet Ölçeği**

	<b>İFADELER</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum (1)</b>	<b>Katılmıyorum (2)</b>	<b>Orta Düzeyde Katılmıyorum (3)</b>	<b>Katılıyorum (4)</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum (5)</b>
	<b>Örgütsel Adalet Boyutları</b>					
	<b>Dağıtımsal Adalet</b>					
1	Çalışma programımın 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.					
	<b>İşlemsel Adalet</b>					
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.					
	<b>Etkileşimsel Adalet</b>					
1	Yöneticiler, işle ilgili kararları verirken bana karşı ilgili ve naziktir.					

	<b>İFADELER</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
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.					
	<b>İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği</b>					
1	İşimden ayrılmayı sık sık düşünürüm.					
2	Mevcut işimi bırakmaya niyetliyim.					
3	Daha iyi bir iş için sürekli araştırma yapıyorum.					
	<b>Motivasyon Ölçeği</b>					
1	Yaptığım iş ile ilgili aldığım ücret doğru orantılıdır.					
2	Zaman zaman primli ücret alırım.					
3	İş yerimin kazandığı karın bir kısmını çalışanlarıyla paylaşır.					
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.					

	<b>İFADELER</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
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.**

## ÖZGEÇMİŞ

### Kişisel Bilgiler

Soyadı, adı : UYSAL Güngör  
 Uyuşu : T.C.  
 Doğum tarihi ve yeri : 1992 - Soma  
 Medeni hali : Bekar  
 Telefon : 0 507 657 61 17  
 e-mail : gungoruysal92@gmail.com



Eğitim Derece	Eğitim Birimi	Mezuniyet Tarihi
Yüksek Lisans	Gazi Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü/ Turizm İşletmeciliği ABD	Devam Ediyor
Lisans	Gazi Üniversitesi/ Turizm Fakültesi/ Turizm İşletmeciliği Bölümü	2014
Lise	İzmir Özdere Tahir Çamur Anadolu Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi	2010

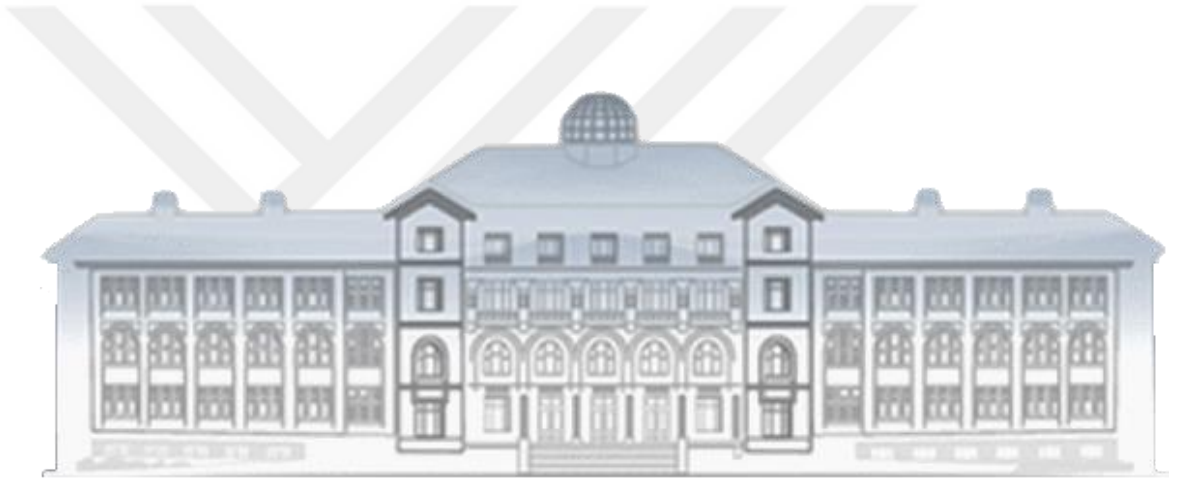
İş Deneyimi, Yıl,	Yer	Görev
2016-2017	As Mersa Hotel	Ön Büro Personeli
2015	İşkur Özel Demet Şimşek Eğitim Kurumları	Öğretmen

### Yabancı Dil

İngilizce

### Hobiler

Bilgisayar Teknolojileri, Futbol Oynama, Kitap Okuma, Satranç Oynama.



*GAZİLİ OLMAK AYRICALIKTIR..*

