

**T.C.**  
**ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI**

**ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ İŞ BIRAKMA EĞİLİMİ ÜZERİNE**  
**ETKİSİ: ANTALYA İLİ 4 ve 5 YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİ ÜZERİNE**  
**BİR ARAŞTIRMA**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Hazırlayan**  
**GÖKSU DEMİREL**

**Tez Danışmanı**  
**DOÇ. DR. ŞULE AYDIN TÜKELTÜRK**

**Çanakkale – 2012**


Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne

GÖKSU DEMİREL'E ait Örgütsel Adalet Algısının İş Bırakma Eğilimi Üzerine Etkisi:  
Antalya İli 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma adlı çalışma, jürimiz  
tarafından Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı,

**YÜKSEK LİSANS TEZİ** olarak oybirliği/oyçokluğu ile kabul edilmiştir.



Doç. Dr. Şule AYDIN TÜKELTÜRK  
(Danışman)



Yrd. Doç. Dr. Tülay GÜZEL



Yrd. Doç. Dr. Fehmi Volkan AKYÖN

Tez No : 438856  
Tez Savunma Tarihi : 10/07/2012



Yrd. Doç. Dr. İbrahim Hakkı Öztürk  
Enstitü Müdürü  
10/07/2012

## TAAHHÜTNAME

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Örgütsel Adalet Algısının İş Bırakma Eğilimi Üzerine Etkisi: Antalya İli 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma” adlı çalışmamın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

10.07.2012

GÖKSU DEMİREL



## ÖNSÖZ

Tez çalışmamın hazırlanmasında her an desteğini, zamanını ve yakın ilgisini hissettiğim ve kendisinden hem akademik hem de insani olarak çok şey öğrendiğim tez danışmanım değerli hocam Sayın Doç. Dr. Şule AYDIN TÜKELTÜRK'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Lisans ve yüksek lisans öğrenimim boyunca benden desteğini esirgemeyen ve çalışmamın araştırma ve analiz kısımlarındaki yardımlarından dolayı değerli arkadaşım Aydın ÜNAL'a çok teşekkür ederim.

Ayrıca bugünlere gelmemde büyük emekleri olan annem Ayten DEMİREL'e, babam Nihat DEMİREL'e ve kardeşim Kerem Demirel'e, desteğini ve sevgisini hiç esirgemeyen sevgili teyzem Ayfer KARAMAN'a ve çalışmalarım süresince bana zamanını ayırıp yardım ettiği için değerli abim Hüseyin CENKMEN'e sonsuz şükranlarımı bir borç bilirim.

Göksu DEMİREL

2012, Çanakkale

# ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ İŞ BIRAKMA EĞİLİMİ ÜZERİNE ETKİSİ: ANTALYA İLİ 4 ve 5 YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

## ÖZET

Bu tez çalışması adalet kavramının algısal bir kavram olması nedeniyle gerek sosyal gerekse iş ortamında olsun kişilerce farklı şekillerde anlaşılmasından dolayı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin adalet bakış açılarının nasıl olduğu ve bu durumun iş bırakma ile olan ilişkisini tespit etmek amacıyla yapılmıştır.

Bu çalışmada, örgütsel adaletin üç boyutta incelenen(dağıtım, prosedür ve etkileşim) otel işletmelerinde çalışan işgörenler açısından nasıl algılandığı ve bu algılamalar doğrultusunda iş bırakma niyeti ile olan ilişkisi ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu araştırmanın temel problemini, otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin, iş ortamındaki tavır ve sosyal ilişkilere karşı olan adalet algılarının nasıl olduğu ve işgörenlerin işi bırakma eğilimlerine olan etkisinin olup olmadığı, varsa bu etkinin olumlu ya da olumsuz olduğunu vurgulamak oluşturmaktadır.

Bu çalışmanın evreni, Antalya ilindeki dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin tüm departmanlarında çalışan işgörenler seçilmiştir. Araştırmada kantitatif bir teknik olan anket tekniğinden yararlanılmıştır. Çalışmanın veri toplama sürecinde hazırlanan anket ifadeleri çalışanları yönlendirmeyecek şekilde hazırlanmıştır. Çalışanlarla doğrudan görüşülerek, e-mail gönderilerek ve “on-line anket” portalı vasıtasıyla veriler toplanmıştır.

Elde edilen bulgulara göre; iş bırakma eğilimi düşük düzeyde de olsa etkileşimsel adaleti etkilemektedir. İş bırakma eğiliminde olan çalışanların etkileşimsel adalet algılarının yükseldiğini söylemek mümkündür. Ancak iş bırakma eğilimi prosedürel ve dağıtımsal adalet boyutlarını etkilememektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Antalya, işgören, iş bırakma eğilimi, otel işletmeleri, örgütsel adalet.

# **THE EFFECTS OF PERCEPTIONS ORGANIZATIONAL JUSTICE IS A TENDENCY TO LEAVE JOBS: A RESEARCH OF THE PROVINCE OF ANTALYA 4 AND 5 STARS HOTEL ENTERPRISES**

## **ABSTRACT**

This thesis is carried out in order to identify the perspectives of the employees(those who work in establishments such as hotel enterprises) on justice and the relation of it with work stoppage and resignation with a view to justice itself being a perceptual concept and how it is perceived in different ways by different people.

In this study, the hotel employees perception of organisational justice(analysed in 3 ways; distribution, procedure and interaction) and the relation with resignation upon these perceptions, will be tried to be identified. The basic aim of this study is to determine the hotel employees perception of justice of the attitude and social relations within the work environment and whether this has an effect on the employee's tendency to quit work and if it does it presents itself in a positive or negative manner.

All the employees who work in different departments of all 4-5 star hotel enterprises within the city of Antalya have been selected for this study. Survey technique(which is quantitative technique) has been carried out the research. During the data collection process, the questions and statements have been prepared in a manner so as not to be leading the employees towards a certain answer in anyway. Datas were collected through face to face interviews, e-mail or on-line survey portal.

The findings suggest, albeit being on a low-scale, tendency to resignation does have effect on interactional justice. It can be said that employees with a tendency to resign, develop a higher perception of interactional justice. However, this tendency does not have an effect on procedural or distributive justice.

**Key words:** Antalya, employee, hotel enterprises, organizational justice, tendency to resignation.

## İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
ABSTRACT.....	ii
İÇİNDEKİLER.....	iii
KISALTMALAR.....	viii
TABLolar LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	x
GİRİŞ.....	1

### I. BÖLÜM

#### ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI

1.1. Örgütsel Adalet Tanımı.....	2
1.2. Örgütsel Adalet Boyutları.....	3
1.2.1. Dağıtım Adaleti.....	3
1.2.2. Prosedür Adaleti.....	5
1.2.3. Etkileşim Adaleti.....	6
1.3. Örgütsel Adaletin Öncelleri ve Çıktıları.....	9
1.3.1. Örgütsel Adaletin Öncelleri.....	9
1.3.2. Örgütsel Adaletin Çıktıları.....	10
1.4. Örgütsel Adaleti Etkileyen Özellikler.....	15
1.4.1. Kişisel Özellikler.....	15
1.4.2. Örgütsel Özellikler.....	17

<b>1.5. Örgütsel Adalet Türlerini Açıklayıcı Modeller.....</b>	<b>18</b>
1.5.1. Kaynak Temelli ve İlişki Temelli Modeller.....	18
1.5.2. Kişisel Çıkar ve Grup Değeri Modelleri.....	19
1.5.3. Bilişsel Atıf Modeli.....	20
<b>1.6. Örgütsel Adalet Türlerinin Kişisel Ve Örgütsel Sonuçlara Etkisi.....</b>	<b>20</b>
<b>1.7. Otel İşletmelerinde Örgütsel Adalet Algısı.....</b>	<b>21</b>

## II. BÖLÜM

### İŞ BIRAKMA EĞİLİMİ KAVRAMI

<b>2.1. İş Bırakma Eğilimi Kavramı.....</b>	<b>24</b>
<b>2.2. İş Bırakma Eğiliminin Önemi.....</b>	<b>25</b>
2.2.1. Ekonomik Açıdan Önemi.....	25
2.2.1.1. Sektörlerarası İşgücü Hareketi.....	25
2.2.1.2. Bölgelerarası İşgücü Hareketi.....	26
2.2.2. İşletmeler Açısından Önemi.....	26
2.2.3. İşgören Açısından Önemi.....	27
2.2.3.1. Kendi İsteği İle İşten Ayrılma.....	27
2.2.3.2. İşveren Tarafından İşten Çıkarılma.....	28
<b>2.3. İş Bırakma Eğiliminin Nedenleri.....</b>	<b>28</b>
2.3.1. İşletme Dışı Etkenler.....	29
2.3.1.1. Ekonomik Durum.....	29
2.3.1.2. Teknolojik Gelişmeler.....	29
2.3.1.3. İşgücü Akışı.....	29
2.3.1.4. Turizmin Mevsimlik Özelliği.....	30
2.3.1.5. Alternatif İş İmkânlarının Fazlalığı.....	30



2.3.2. İşletme İçi Etkenler.....	30
2.3.2.1. İşgörenin Kendi İsteği İle İşten Ayrılması.....	31
2.3.2.1.1. İş Tatmini.....	31
2.3.2.1.2. Ücret.....	33
2.3.2.1.3. Teşvik Ve Ödüllendirme.....	35
2.3.2.1.4. Terfi Olanakları.....	37
2.3.2.1.5. Stres.....	37
2.3.2.1.6. Fiziksel Çalışma Koşulları.....	38
2.3.2.1.7. İş Güvencesi Ve Sosyal Güvenlik.....	40
2.3.2.1.8. İşletmelerde Genel Yönetim.....	41
2.3.2.1.9. Örgüt İçi İletişimin Etkisi.....	42
2.3.2.1.10. Mesleki Eğitim Olanakları.....	43
2.3.2.1.11. Yöneticilerin İşgörelere Karşı Etik Anlayışı.....	44
2.3.2.1.12. İş Yerinde Taciz Olaylarının Etkisi.....	45
2.3.2.2. Yönetim Tarafından İşten Çıkarılma.....	45
2.3.2.2.1. İşgörelerdeki Performans Düşüklüğünün Etkisi.....	46
2.3.2.2.2. İşe Devamsızlık.....	46
2.3.2.2.3. Disiplinsiz Davranışların Etkisi.....	47
2.3.2.2.4. Takım Çalışmasının Etkisi.....	48
2.3.2.2.5. İşletmenin Ekonomik Durumunun Etkisi.....	48
2.3.2.2.6. Hırsızlık Olaylarının Etkisi.....	49
2.3.3. Diğer Nedenler.....	49
2.3.3.1. Emeklilik.....	49
2.3.3.2. Ölüm.....	49
2.3.3.3. Hastalık.....	50
2.3.3.4. Askerlik.....	50

2.3.3.5. Eğitim.....	50
2.3.3.6. Evlilik ve Hamilelik.....	50
2.3.3.7. Başka Yere Taşınma.....	50
2.3.3.8. İş Kazası.....	51
2.3.3.9. Sözleşmenin Sona Ermesi.....	51
<b>2.4. İş Bırakma Eğiliminin Sonuçları.....</b>	<b>51</b>
<b>2.5. İş Bırakma Eğilimi ve Örgütsel Adalet İlişkisi.....</b>	<b>52</b>

### III. BÖLÜM

#### ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ İŞ BIRAKMA EĞİLİMİ ÜZERİNE ETKİSİ : ANTALYA İLİ 4 ve 5 YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

<b>3.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı.....</b>	<b>56</b>
<b>3.2. Araştırmanın Kapsam ve Sınırlılıkları.....</b>	<b>57</b>
<b>3.3. Araştırma Problemi Ve Araştırma Soruları.....</b>	<b>57</b>
<b>3.4. Araştırmanın Yöntemi.....</b>	<b>58</b>
3.3.1.Örnekleme.....	58
3.3.2. Veri Toplama Aracı Ve Uygulama Süreci.....	59
<b>3.4. Bulgular.....</b>	<b>60</b>
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>72</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>77</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>92</b>

## KISALTMALAR

Ark: Arkadaşları

DA: Dağıtımsal Adalet

EA: Etkileşimsel Adalet

İBE: İş Bırakma Eğilimi

ÖA: Örgütsel Adalet

PA: Prosedür Adaleti

s. : Sayfa

vd. : Ve Diğerleri

## TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1. Greenberg'in Adalet Teorileri Sınıflandırması.....	7
Tablo 1.2. Örgütsel Adaletin Öncelleri.....	10
Tablo 1.3. Örgütsel Adaletin Çıktıları.....	11
Tablo 1.4. Örgütsel Adalette Kaynak Ve İlişki Temelli Yaklaşımlar.....	19
Tablo 3.5. Çalışanların Demografik Özelliklere Göre Dağılımı.....	61
Tablo 3.6. Örgütsel Adalet Ölçeği Faktör Analizi.....	62
Tablo 3.7. İş Bırakma Ölçeği Faktör Analizi.....	63
Tablo 3.8. Değişkenlerin ortalamaları ve Standart Sapmaları.....	64
Tablo 3.9. Boyutların Orta Değer 3'ten Farklılığının Bir Örneklem T-testi.....	64
Tablo 3.10. Cinsiyet Değişkeni Açısından T-test Sonuçları.....	65
Tablo 3.11. Medeni Durum Açısından T-test Sonuçları.....	65
Tablo 3.12. Çalışılan İşletme Sayısı Açısından T-test Sonuçları.....	66
Tablo 3.13. İşletmenin sahiplik Türü Değişkeni Açısından T-test Sonuçları.....	66
Tablo 3.14. İşletmenin görev Değişkeni Açısından T-test Sonuçları.....	67
Tablo 3.15. Yaş Değişkeni Açısından ANOVA Analizi.....	67
Tablo 3.16. Eğitim Değişkeni Açısından ANOVA Analizi.....	68
Tablo 3.17. Sektör Deneyimi Açısından ANOVA Analizi.....	69
Tablo 3.18. Korelasyon Analizi Sonuçları.....	70
Tablo 3.19. Regresyon Analizi Sonuçları.....	72

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1. İş Tatminsizliğini Yansıtma Biçimleri.....	32
Şekil 2.2. Ücret Memnuniyetsizliğinin Sonuçları.....	34
Şekil 2.3. Algılanan Örgütsel Adaletin Saldırgan Davranış Türleri Üzerindeki Etkilerine İlişkin Araştırma Modeli.....	53
Şekil 2.4. Algılanan Örgütsel Adalet Türlerinin Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerine İlişkin Araştırma Modeli.....	53

## GİRİŞ

Örgütsel adalet kazanımların dağıtılması, dağıtım kararlarının alınmasında kullanılan işlemler ve kişiler arasındaki etkileşimin gerektirdikleri ile ilgili geliştirilen kurallar ve sosyal normlarla ifade edilmektedir. Adams'ın Eşitlik Kuramı ile başlayan ilk çalışmalar çeşitli örgütsel kazanımların çalışanlar tarafından ne denli adil olarak algılandıklarını incelerken, son yıllarda örgüt içindeki kişiler arası ilişkilerde (amir ve iş arkadaşlarıyla ilişkilerde) adalet algısı araştırılmaya başlanmıştır. Kuramcılar örgütsel adalet kavramını kazanımların (dağıtım adaleti), işlemlerin (prosedür adaleti) ve kişiler arası ilişkilerin (etkileşimsel adalet) adilliğine dayanan bir sınıflandırma kullanarak açıklamışlardır(Eker, 2006).

Dağıtım adaleti, bir kişinin elde ettiği kazanımların (görevler, mallar, hizmetler, fırsatlar, cezalar/ödülleri, roller, statüler, ücretler, terfiler vb.) adil olmasını ifade ederken, prosedür adaleti bir karar verilirken kullanılan işlem ve yöntemlerin adil olmasını ifade eder. Dağıtım adaleti ve prosedürel adalet ile ilgili çalışmalar sürerken örgütsel uygulamaların kişiler arası yönüyle ilişkili kişiler arası davranışlar ve yönetim ile işgörenler arasındaki iletişimle ilgili etkileşim adaleti araştırılmaya başlanmıştır. Etkileşim adaleti, işgörenlerin maruz kaldıkları kişiler arası uygulamaların niteliğine işaret eden bir kavramdır. İşgörenler kendilerine gösterilen davranışları örgütlerindeki adaletin bir göstergesi olarak algırlar(Eker, 2006).

Bu çalışmanın ilk bölümünde örgütsel adalet kavramı, örgütsel adalet algısı boyutları ve örgütsel adalet ile ilgili kuramsal yaklaşımlar (reaktif içerik kuramlar, proaktif içerik kuramlar, reaktif süreç kuramlar ve proaktif süreç kuramlar), üzerine geniş kapsamlı bir yazın taraması yapılmıştır.

İkinci bölümde, iş bırakma eğilimi kavramı, iş bırakma eğiliminin önemi, nedenleri ve iş bırakma eğiliminin sonuçları ile ilgili literatür taraması yapılmış ve iş bırakma eğilimi ile örgütsel adalet arasındaki ilişki incelenmiştir. İncelemeler sonucunda örgütsel araştırmalarda en çok incelenen konulardan biri olan iş bırakma eğiliminin örgütsel adalet tarafından etkilenen önemli bir örgütsel değişken olduğu görülmüştür.

Üçüncü ve son bölümde ise, örgütsel adalet algısı ve örgütsel adaletin iş bırakma eğilimi üzerindeki etkisinin belirlenmesine yönelik bir araştırma yapılmıştır. Bu bölümde araştırma

amacının, metodolojisinin, kullanılan soru formunun ve kısıtlarının açıklandığı kısımdan sonra araştırma ile ilgili istatistiksel bilgiler açıklanmakta ve bulgular değerlendirilmektedir.

Bu çalışma akademik bir katkı sağlamayı ve uygulamacılara yol göstermeyi amaçlamıştır.

## I. BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI

Bugünün hızla değişen iş hayatında, örgütsel adalet işgörenler için artan bir öneme sahiptir(Vahtera vd., 2002). Çünkü örgütsel adalet algısı, işgörenlerin örgüte olan bağlılığını etkileyen önemli bir unsurdur(Tan, 2006).

Örgütsel adalet, örgüt içinde çalışanların iş yerinde ne kadar adil olarak davranıldığı konusundaki algılarını ve bu algının örgütler açısından diğer sonuçları (örgüte bağlılık, iş tatmini, iş bırakma eğilimi vs.) nasıl etkilediğini içeren bir kavramdır. Bir işyerinde çalışanların adalet algısına sahip olması, çalışanların kişisel ve iş tatminleri ve örgütün etkin bir şekilde işleyebilmesi açısından önem taşır. Başka bir ifade ile, işgörenlerin işletmenin adil olup olmadığı konusundaki düşüncelerinde adalet kavramının önemi ortaya çıkmaktadır(Thibaut vd., 1975).

#### 1.1. Örgütsel Adalet Tanımı

İşgörenler, davranışlarını var olan bir durumu algılama biçimlerine göre şekillendirdikleri için işgörenlerin, örgütün adil olup olmadığına ilişkin algıları örgütsel adalet konusunun önemini artırmaktadır (İşcan, 2005:150).

Örgütsel adalet; işgörenlerin görev dağılımı, mesaiye uyma, yetki verilmesi, ücret düzeyi, ödül dağıtımını gibi değişkenlere yönelik, yönetsel kararları değerlendirme sürecidir.

Bu bakış açısı ile değerlendirildiğinde örgütsel adaletin, örgüt yönetiminin karar ve uygulamalarının işgörenler tarafından nasıl algılandığı ile ilgili bir kavram olduğu ifade edilebilir (İnce ve Gül, 2005: 76). Başka bir ifade ile örgütsel adalet; örgüt içerisinde ücretlerin, ödüllerin, cezaların ve terfilerin nasıl yapılacağı, bu tür kararların nasıl alındığı ya da alınan bu kararların çalışanlara nasıl söylendiğinin, işgörenlerce, algılanma biçimi olarak tanımlanabilir(İçerli, 2010).

Örgütsel adalet algısı, işgörenlerin örgüt içerisinde kendilerini başkaları ile kıyaslamasıyla başlar. Kuralların herkese eşit uygulanmasını, eşit işe eşit ücret ödenmesini, izinlerde eşit haklara sahip olmayı, bir takım sosyal imkânlardan kendisinin de diğerleriyle



eşit şekilde yararlanmasını bekler. Ancak, adalet algılamasının odak noktası sadece bu kıyaslamayı yapmak değildir. Örgütteki kurallar, bu kuralların uygulanış biçimi ve bireyler arasındaki etkileşim de adalet algılamasının odağında bulunmaktadır (Barling and Michelle, 1993:651).

## **1.2. Örgütsel Adalet Boyutları**

Örgütsel adalet, üç adalet türünden oluşmaktadır. Bunlar; sonuçların adilliği ile ilgili algılamaları içeren dağıtım adaleti; bu sonuçlara neden olan prosedürlerin ve karar alma süreçlerinin adilliği ile ilgili algılamaları içeren prosedür adaleti ve örgütte bireyler arası etkileşimin sonucunda oluşan etkileşim adaletidir(Söyük, 2007).

### **1.2.1. Dağıtım Adaleti**

Dağıtımsal adalet sonuçlar veya dağıtılanlara ilişkin algılanan adalettir. “Hak ettiğimi aldım mı?” sorusu dağıtım adaleti ile ilgili tartışmaların temel direğini oluşturur(Atalay, 2007).

Dağıtımsal adalet algısına ilişkin gösterge; işgörenin bilgi, yetenek ve becerisini örgütün amaçlarına kanalize etmesi ile doğru orantılı olacak şekilde, yöneticilerin geliştirecekleri eşdeğer karşılığın (eşit işe eşit ücret, çalışma şartlarında iyileştirme, ödüllerin adil dağılımı gibi) unsurların örtüşmesidir(Yeniçeri vd., 2009). İşgörenlerin ödüllerin adil olmadığına dair bir kanaat geliştirmelerinin muhtemel üç nedeni vardır. İşgörenler, ödüllerin dağıtımı ile ilgili kararın sonuçlarını, sonuçlarla ilgili resmi süreçleri ve kararın sorumlusu olan yöneticilerin uygulamada izledikleri yolu adaletsiz olarak değerlendirebilirler(Yperen, 2000:292).

Bu kavram kaynağını “Eşitlik Teorisi”nden (Adams, 1965) almaktadır. Buna göre bir örgüt içerisinde işgörenler aldıkları ödüllerin adil olup olmadığına “Eşitlik Kuralı”na göre karar verirler. İşgörenler işleri için ortaya koydukları performans girdilerini (sahip oldukları eğitim ve tecrübe, işlerinde katlandıkları stres ve gerginlikler, kıdemleri vs...), bunların karşılığında almış oldukları ödül çıktılarıyla (maaş ve terfi kararları vs...) karşılaştırırlar; eğer performans girdileriyle aldıkları çıktılar arasında bir eşitsizlik olduğunu algılayarlarsa, aldıkları ödüllerin adil olmadığını düşünürler(Tan, 2006).

Geniş bir tanımla dağıtımsal adalet; işgörenlerin iş yerinde kaynakların adil olarak dağıtılıp dağıtılmadığına yönelik algılarıdır(Folger ve Konovsky, 1989).

Dağıtımsal adaleti uygulayan yöneticiler, performansa dayalı olarak eşit bir şekilde ödül ve cezaları dağıtırlar. Bu herkesin aynı veya eşit ödül ya da ceza alması anlamına gelmez. Daha çok işgörenler, örgütün amaçlarına katkıları veya örgüt amaçlarından uzaklaşmaları oranında ödüllendirilir veya cezalandırılırlar. İşte bu durumda ödüllerin eşit olup olmamasına olan duyarlılık, dağıtımsal adaleti ortaya çıkarır. Eğer yöneticiler ödülleri ve işleri eşit olmayan bir şekilde dağıtırlarsa, bunun nedenini işgörenlere kesinlikle açıklamalıdır. Aksi takdirde, örgütte içsel bağdaşımılığın sağlanması bir yana, insanları harekete geçirmek dahi mümkün olmaz” (İşcan ve Naktiyok, 2004).

Dağıtım adaleti boyutuna göre Adams’ın Eşitlik Teorisi’ni ve Leventhal’in Adalet Yargı Modeli’ni ıcelediğimizde;

Adams’ın “Eşitlik Teorisi”, Homans’ın “Dağıtım Adaleti Teorisine” dayanmaktadır. Eşitlik teorisine göre, işgörenler yatırımlarını / ödülleri bir başka işgörenin yatırım / ödül oranı ile karşılaştırır. Bu iki oran eşit olduğu zaman, işgören bir adalet duygusu yaşar. Ancak bu ikisi arasında bir farklılığın ortaya çıkması, işgören üzerinde adaletsizlik duygusuna yol açar (Beugre, 1998). Eşitlik Teorisinde bahsedilen yatırım; işgörenlerin tecrübeleri, kıdemleri, bedensel ve zihinsel yetenekleri, yaş ve cinsiyetleri, bilgi ve becerileri gibi işe verdikleri girdilerdir. Ödüller ise; ücret, iş ile ilgili haklar, statü, yetkiler, takdir, ilerleme imkânları (terfiler) gibi işgörenlere sağlanan çıkarlardır (Eroğlu, 1998).

Katkı, kazanım ve referans olmak üzere üç temel unsur üzerine kurulan Eşitlik Teorisi kişilerin kendi kazanım ve katkılarını başkalarının kazanım ve katkıları ile karşılaştırdıklarını ve sonra bu ilişkilerin adillliğini bir oran dâhilinde değerlendirdiklerini ifade eder(Çakmak, 2005; 24).

Adams, Eşitlik Teorisini kişilerin örgütlerindeki mübadelelerinde veya alış veriş ilişkilerinde adalet için nasıl çabaladıklarını açıklayan bir model olarak tanımlamış ve bu teoriye göre işgörenler aldıkları ücretin ya da benzeri ödüllerin adillliğini kendi katkı ve kazanımlarını, diğer işgörenlerin katkı ve kazanımlarıyla karşılaştırarak belirlemektedir (Yılmaz, 2004; 12).

Leventhal’in Adalet Yargı modeline göre; kişilerin kazanımları sadece hakkaniyet kuralına göre değerlendirilmeyip, aynı zamanda farklı koşullarda farklı dağıtım kurallarını da benimseyerek değerlendirilmektedir(Çakmak, 2005).

Leventhal'e göre; örgütün uzun dönem verimliliğini korumak için yöneticilerin ödülleri dağıtım kuralına uygun şekilde dağıtması, bu durumun işgörenler üzerinde yüksek motivasyon ve performans sağlayacağı fikrini ortaya çıkarmaktadır(Yılmaz, 2004). Ancak, her hangi bir dağıtımın ne derece adil olduğuna karar vermek ya da dağıtımını adil biçimde gerçekleştirmek kolay bir iş değildir, yani görev, yetki ve sorumlulukların, iş yükünün, ücret, terfi ve ödüllerin adil biçimde dağıtılmaması olasılığı vardır. Bu bakış açısı ile değerlendirildiğinde, çalışma ortamında dağıtımın adilliğini sorgulamak gerekli olsa da bunu gerçekleştirmek yeterli olmayabilir(Karaeminoğulları, 2006).

### 1.2.2. Prosedür Adaleti

Prosedür adaleti, bireylerin karar alma sürecine katılabilmeleri ve karar alma sürecindeki tarafsızlık veya objektiflikle ilgili algılarına işaret etmektedir (Moon ve ark., 2008).

Örgütsel adaletin bu boyutu işgörenlerin 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 ve ark., 2006). Bu çerçevede ele alındığında prosedür adaletinin kaynağının yönetici ve örgüte dayandırıldığı anlaşılmaktadır. Prosedür 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 işgörenlerce adil olarak algılanma derecesine işaret etmektedir(Kim, 2005). İşgörenlerin prosedür adalet algısında meydana gelecek negatif eğilimler, işe karşı ilgisizleşmelerinden işten ayrılmalarına kadar geniş bir yelpazede sonuç doğuracaktır ve bu durumda örgütsel işlemlerin yapısal ve uygulama boyutundan örgüt yöneticileri birinci derecede sorumlu olacaklardır.

Başka bir ifade ile prosedür adaleti, işgörenlerin gösterdikleri performans karşısında aldıkları ödüllerin neye göre ve nasıl belirlendiğini, ödüllerin dağılımında kullanılan karar alma süreçlerinin ve işlemlerin işgörenlerce ne kadar adil olarak algılandığını açıklayan bir kavramdır(Folger, 1987). Prosedür adaleti işgörenleri ödüllendirmenin veya diğer yönetsel yargıların adaletini değerlendirmek için kullanılan diğer bir yaklaşımdır.

Uygulamaya ilişkin adalet de denilen prosedür adaleti, karar alma sürecinde kullanılan işlem ve uygulamaların yapısal özellikleriyle ilgilidir. İşgörelere kararlar alınmadan önce söz hakkı verilmesi, fikir ve görüşlerinin dinlenmesi örnek olarak verilebilir. Bu uygulama işgörenlerin adalet algılarını arttırmaktadır(Greenberg, 1990). Dağıtımsal ve prosedürel adalet

birbirleriyle olumlu ilişki içinde olsalar da kuramsal açıdan bakıldığında tutumların oluşması ve davranışların şekillenmesinde prosedür adaleti, dağıtımsal adaletten daha önemlidir (Greenberg, 1986). Yani bir örgütte bağlılığın oluşabilmesi için dağıtımsal adaletin yanı sıra prosedür adaleti de sağlanmalıdır(İşcan ve Naktiyok, 2004).

İşgörenlerde prosedürel adalet algısının oluşmasında üç önemli faktör vardır(Greenberg, 1990):

- ✓ Karar alma sürecinin tarafsız işlemesi,
- ✓ Karar alma yetkilisine duyulan güven düzeyi,
- ✓ Saygı, güven, iyi niyet ve yardımlaşmaya dayalı örgüt kültürü.

Prosedür adaleti, işgörenlerin kurumlarına ve işverenlerine olan tutumlarını tutarlı bir biçimde belirleyici özelliğe sahip olmasından dolayı önemlidir(Thibaut vd., 1975). Çünkü işgörenler kendilerine nasıl davranıldığına dikkat etmektedirler ve bu adil işlem algıları onların işverenleri ile olan ilişkilerini düzenlemektedir. Eğer işgörenler karar verme süreçlerinin adil olmadığına inanırlarsa, örgüte daha az bağlı olmaktadır ve daha fazla işten ayrılma eğilimi ve daha az performans göstermektedirler(Folger ve Cropanzano, 1998).

### 1.2.3. Etkileşim Adaleti

Çalışma ortamında kuralların adil olması anlamına gelen prosedürel adaletin sağlanması, işgörenlerin kendilerine adil davranılıp davranılmadığı ile ilgili konuda tek başına yeterli değildir(Greenberg, 1990b). Uygulama sürecinde yaşanan bireyler arası ilişkiler de çok önemlidir ki bu durum da örgütsel adaletin diğer alt boyutu olan etkileşim adaleti kavramı olarak ifade edilmektedir(Bies ve Moag, 1986).

Etkileşim adaleti, yöneticilerin işgörelere saygılı davranması, değer vermesi, ilgiyle dinlemesi, kararlar için yeterli açıklamalar vermesi, başkalarının kötü durumlarına empati göstermesi ve duyarlı davranması gibi, becerileri gerektirmektedir(Skarlicki ve Folger, 1997). Adil algılanan etkileşim işgörenlerin daha olumlu tutumlar içinde olmasını sağlar (Mossholder, 1998).

Etkileşim adaleti iş yerindeki karar alma süreçlerinin bireylere nasıl ve ne kadar açıklıkla söylendiğini ifade eder. Ödül ve ceza uygulamaları iş yerinde alınan kararlar olduğu için etkileşim adaleti algısının ceza ve ödül uygulamalarının işgörenler tarafından adil olarak algılanıp algılanmamasını etkilemekte olduğu düşünülmektedir. Alınan kararlar için yeterli ve gerekli açıklamalar, uygun bir şekilde işgörelere iletilmelidir. Buradaki uygun şekil kibarca,

saygılı bir tavır ile davranılması gerektiğidir(Shapiro vd, 1994). Yönetimce yapılan açıklamalar çalışanlarda daha olumlu tepkiler ve adil bir algılamaya neden olmaktadır. Sonuçta, örgütsel adalet algısında odak noktası sadece çıktılar ve kurallar değil, uygulamalar esnasında bireyler arasında yaşanan etkileşimdir (Barling ve Philips, 1993).

Greenberg (1987)'ye göre; kendi aralarında bağımsız olan reaktif-proaktif ve süreç-içerik boyutunun birleştirilmesiyle birlikte, adaletin kavramsallaştırılmasıyla ilgili dört ayrı sınıflandırma karşımıza çıkmaktadır(Tablo 4).

**Tablo 1 Greenberg'in Adalet Teorileri Sınıflandırması**

Reaktif-Proaktif Boyutu	İçerik-Süreç Boyutu	
	İçerik	Süreç
<b>Reaktif</b>	Reaktif-İçerik Teorileri Örnek: Eşitlik Teorisi (Adams,1965)	Reaktif-Süreç Teorileri Örnek: Prosedür Adaleti Teorisi (Thibaut ve Walker,1975)
<b>Proaktif</b>	Proaktif-İçerik Teorileri Örnek: Adalet Yargı Teorisi (Leventhal,1976,1980)	Proaktif-Süreç Teorileri Örnek: Dağıtım Tercihi Teorisi (Leventhal,Karuz&Fry,1980)

Reaktif-İçerik teoriler, bireyin adil olmayan uygulamalara karşı tepkilerine odaklanan adalet ile ilgili kavramsal yaklaşımlardır. Örgütsel adaletle ilgili en çok bilinen teoriler bu kategoriye girmektedir. Homans'ın (1961) Dağıtım Adaleti Teorisi, Adams'ın (1965) Eşitlik Teorisi versiyonları bunlara örnektir.

Bazı ayrıntılarda birbirlerinden farklılık göstermelerine rağmen tümünün birleştiği görüş; insanların adil olmayan ilişkilere belirli olumsuz duygularla tepki gösterdikleri ve bu adaletsizliği düzeltecek şekilde davranarak bu durumdan kaçınmaya çalıştıklarıdır. Bireylerin örgütteki kaynakların ve ödüllerin adil olmayan dağılımına karşı tepkilerine odaklandıkları için bu teoriler, reaktif-içerik teorileri sınıfında yer almaktadırlar.

Kazanımların adil ve adil olmayan dağılımına, işgörenlerin gösterdikleri tepkileri konu alan reaktif-içerik teorilerinin tersine proaktif-içerik teorileri işgörenlerin, kazanımların dağılımındaki adaleti sağlama çabaları üzerine odaklanmaktadır. Bu kategoride yer alan teorilerin teorik temelleri Leventhal (1976,1980) tarafından ortaya atılmıştır. Leventhal kişilerin bazen ödüllerin adil dağılımı için aktif bir şekilde çaba gösterdiklerini ifade

etmektedir. Burada ödüllerin adil dağılımı, alınan ödüllerle işgörenin katkılarının orantılı olmasıdır. Çünkü bu, uzun vadede tüm taraflar için en kazançlı durumdur. Gerçekte pek çok araştırma, kaynakların çoğunlukla alıcılar arasında eşit bir şekilde paylaştırıldığını göstermektedir.

Kararların verilmesinde kullanılan süreçlerin adilliğine odaklanan süreç teorileri, kararların sonuçlarının adilliği üzerinde yoğunlaşan içerik teorilerinden belirgin bir şekilde ayrılamaz görünmesine rağmen süreç teorileri farklı bir entelektüel geleneğe sahip olan hukuktan türetilmişlerdir. Hukuk konusunda çalışan araştırmacılar, yargısal kararların verilmesinde kullanılan prosedürlerin, bu kararların toplum tarafından kabul edilmesinde önemli bir etkiye sahip olduğunu vurgulamışlardır.

John Thibaut ve Laurens Walker'ın yasal prosedürler üzerine yapılan araştırmalardan etkilenecek, anlaşmazlıkların çözümüne ilişkin prosedürlere gösterilen tepkileri inceledikleri araştırma, proaktif-içerik teorilerinin araştırıldığı ve uygulandığı 1970'lerin başına rastlamaktadır. Thibaut ve Walker "Prosedür Adaleti Teori"lerinde üç ayrı taraf ve anlaşmazlığın çözüm sürecine ilişkin iki aşama tanımlaması yapmışlardır. Taraflar; anlaşmazlığa düşen iki kişi (davacı ve davalı gibi) ve aracılık eden üçüncü taraftır (yargıç gibi). Çözüm sürecine ilişkin aşamaları ise; delillerin ortaya konduğu "süreç aşaması" ve anlaşmazlığın çözümünde delillerin kullanıldığı "karar aşaması" olarak açıklamışlardır. Delillerin seçimi ve geliştirilmesi ile ilgili kontrol "süreç kontrolü", anlaşmazlığın sonucunun belirlenmesine ilişkin kontrol ise "karar kontrolü" olarak tanımlanmıştır. Kullanılan prosedürler, tarafların her bir aşamada sahip oldukları kontrolün derecesine göre değişebilmektedir. Teori, taraflara süreç kontrolü sağlayan prosedürlerin, bu kontrolü sağlamayan prosedürlere nazaran, tüm tarafları daha fazla tatmin ettiğini, bu prosedürlerin sonucunda alınan kararların daha adil olarak algılandığını ve sonucun taraflarca daha fazla kabul edilebilir olduğunu savunmaktadır. Yasal karar verme metodolojisine benzer bir metodoloji kullanılarak yapılan pek çok araştırma bu iddiayı desteklemektedir. Hatta anlaşmazlığa düşen taraflara söz hakkı veren prosedürler, tarafların istenmeyen kararları bile kabullenme eğilimlerini artırmaktadır.

Thibaut ve Walker'ın prosedür adaleti teorisi örgütsel alanda, performans değerlemesi (Greenberg, 1986) gibi farklı örgütsel içeriklerde araştırılmaya ve geliştirilmeye çalışılmıştır.

Adalet teorileri sınıflandırması içinde tanımlanan teoriler arasında en az bilinenleri proaktif-süreç teorilerinde yer almaktadır. Leventhal'ın adalet yargı teorisinin geliştirilmiş

modelidir ve dağıtım davranışına genel bir model oluşturmaya çalışmaktadır. Teori, dağıtım kararlarından çok prosedürlerle ilgili kararlara uygulandığından, proaktif-süreç teorileri kategorisinde yer almaktadır. Anlaşmazlığın çözümünde kullanılan prosedürleri inceleyen reaktif-süreç teorilerinin tersine proaktif süreç teorileri “dağıtım prosedürlerine odaklanmıştır. Bu teoriler kişilerin adaleti sağlamak için hangi prosedürleri kullanması gerektiği konusuna odaklanmıştır(Greenberg, 1987).

Yukarıda açıklanan reaktif ve proaktif süreç teorileri kapsamında ele alınan teoriler, örgütte kararların verilmesinde kullanılan prosedürlere işgörenlerin tepkileri ve bu prosedürlerde adaleti sağlama yönündeki çabalarını konu aldıkları için prosedür adaletini açıklayıcı teoriler olarak ele alınabilirler.

### **1.3. Örgütsel Adaletin Öncelleri Ve Çıktıları**

Bu bölümde örgütsel adaletin etkilendiği ve etkilediği değişkenler üzerinde durulacaktır.

#### **1.3.1. Örgütsel Adaletin Öncelleri**

Örgütsel adalet algısının daha çok örgütsel etmenlere bağlı olduğu görünmektedir. Kıdem, ulusal ve örgütsel kültür, örgütün etik değerleri, güven, denetim biçimi, bağlılık, ödül sistemi, eşitlik algısı, liderlik ve liderlik tiplerinden dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik ile lider üye arasındaki değişim, örgütsel adalet algısının oluşmasında, önemli etkiye sahip değişkenlerdir. Örgütsel adalet algısının oluşmasında önemli etkiye sahip olan bu değişkenler Tablo 2’de daha ayrıntılı gösterilmiştir.

#### **1.3.2. Örgütsel Adaletin Çıktıları**

Örgütsel adalet algısının yüksek olması ile birlikte inisiyatifi ele alma davranışı, iş doyumunu, öğrenme motivasyonu, örgütsel destek algısı, örgütsel bağlılık, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışı, işte kalma niyeti, güdülenme, ücret memnuniyeti, işi yerine getirme, örgütsel moral algıları da yükselmektedir. Ayrıca adalet algısının yüksekliği işe ve örgüte olumsuz tutumlar, işi bırakma, işgören devri ve devamsızlık, işten ayrılma niyeti, örgütsel stres, çatışma, duygusal tükenmişlik, geri çekilme, hastalıklar, şiddet ve şikâyet gibi istenmedik özelliklerin düzeyini düşürmektedir ve bu özellikler Tablo 3’de daha ayrıntılı gösterilmiştir.

**Tablo 2 Örgütsel Adaletin Öncelleri**

<b>Değişkenler</b>	<b>Yazarlar</b>
Kıdem	Fischer ve Smith, 2004.
Örgütün etik değerleri	Baker, Hunt ve Andrews, 2006
Güven	Brashear ve diğer., 2005.
Kontrol	Brashear ve diğer., 2005.
Bağlılık	Chang ve Chelladurai, 2003.
Ödül sistemi	Yürür, 2006.
Eşitlik Algısı	Blakely, Andrews ve Moorman, 2005.
Kültür	Erdogan, 2002; Yılmaz, 2002; Conner, 2003; Erdogan, Liden ve Kramer, 2006; Murphy, Ramamoorthy, Flood ve MacCurtain, 2006.
Dönüşümsel liderlik	Pillai, Scandura ve Williams, 1999; Epitropaki, 2003; Dilek, 2005.
Etkileşimsel liderlik	Dilek, 2005; Walumbwa, Wu ve Orwa, 2006.
Lider üye değişimi	Scandura, 1999; Lee, 2000.

**Tablo 3 Örgütsel Adaletin Çıktıları**

<b>Değişkenler</b>	<b>Yazarlar</b>
İş doyumu	Folger ve Konovsky, 1989; Farh ve diğer., 2001; Moorman 1991; Dailey ve Kirk, 1992; McFarlin ve Sweeney, 1992; Moorman, Niehoff ve Organ, 1993; Singer, 1993; Sweeney ve McFarlin, 1993; Organ, 1994; Li-Ping Tang, Sarsfield-Boldvin, 1996; Schappe, 1996; Tang ve Baldwin, 1996; Masterson, Lewis, Goldman ve Taylor, 1997; Pillai ve diğer., 1999; Lee, 2000; Materson, Lewis, Goldman ve Taylor, 2000; Colquitt ve diğer., 2001; Sezen, 2001;



	<p>Aryee ve diger., 2002; Begley ve diger., 2002; Erdogan, 2002; Ambrose ve Cropanzano, 2003; Byrne, 2003; Farmer, Beehr ve Love, 2003; Memis, 2003; Rupp, Byrne ve Wadlington, 2003; DeConinck ve Stilwell, 2004; Bettencourt, Brown ve MacKenzie, 2005; Burnett, Williamson ve Bartol, 2005; Dilek, 2005; Rifai, 2005; Uçak, 2005; Eker, 2006; Johnson, Selenta ve Lord, 2006; Walumbwa ve diger., 2006.</p>
<p>Örgütsel bağlılık</p>	<p>Lind ve Taylor, 1988; Folger ve Konovsky, 1989; Folger ve Cropanzano, 1998; Dailey ve Kirk, 1992; McFarlin ve Sweeney, 1992; McFarlin ve Sweeney, 1992; Moorman, Niehoff ve Organ, 1993; Singer, 1993; Varoglu, 1993; Organ, 1994; Orpen, 1994; Lowe ve Vodanivch, 1995; Li-Ping Tang, Sarsfield-Boldvin, 1996; Schappe, 1996; Tang ve Baldwin, 1996; Malatesta ve Byrne, 1997; Masterson ve diger., 1997; Dulebohn ve Martocchio, 1998; Folger ve Cronpanzano. 1998; Byrne, 1999; Byrne ve Cropanzano, 2000; Lee, 2000; Masterson ve diger., 2000; Cohen-Charash ve Spector, 2001; Colquitt ve diger., 2001; Lemons ve Jones, 2001; Lemons ve Jones, 2001; Wasti, 2001; Erdogan, 2002; Spreitzer ve Mishra, 2002; Wong ve diger., 2002; Yıldırım, 2002; Yıldırım, 2002; Ambrose ve Cropanzano, 2003; Demircan, 2003; Farmer ve diger., 2003; Rupp ve diger. 2003; Dilek, 2004; Karabay, 2004; Yang, Peng ve Mossholder, 2004; Bettencourt, Brown ve MacKenzie, 2005; Dilek, 2005; Rifai, 2005; Baker ve diger., 2006; Gürpınar, 2006; Johnson ve diger., 2006; Murphy, Ramamoorthy, Flood ve MacCurtain, 2006; Walumbwa ve diger., 2006.</p>
<p>Örgütsel güven</p>	<p>Alexander ve Ruderman, 1987; Lind ve Taylor, 1988; Folger ve Konoysky, 1989; Greenberg, 1990a; Konovsky ve Cropanzano. 1991; Dailey ve Kirk, 1992; Tyler ve Lind, 1992; Barling ve Michelle, 1993; Konovsky ve Pugh, 1994; Brockner ve Siegel, 1995; Korsgaard ve Roberman, 1995; Korsgaard ve diger., 1995; Mater ve diger., 1995; Greenberg, 1996; Tyler ve DeGoey, 1996; Brockner ve diger., 1997; Farh ve</p>

	Earley ve Lin, 1997; Korsgaard ve diger., 1998; Tremblay ve diger. 1998; Van Den Bos ve diger., 1998; Zaheer ve diger., 1998; Pillai ve diger., 1999; İsbasi, 2000a; Lee ve diger., 2000; Menguc, 2000; Tan ve Tan, 2000; Colquitt ve diger., 2001; Günaydın, 2001; Günaydın, 2001; Aryee ve diger., 2002; Begley ve diger., 2002; Jacobs ve Laszlo, 2002; Sargeant ve Lee, 2002; Williams ve diger., 2002; Albrecht ve Travaglione, 2003; Caldwell ve Clapham, 2003; Demircan, 2003; Ertürk, 2003; Ruder, 2003; Ruder, 2003; Hubbell ve Chory-Assad, 2005; Kickul ve diger., 2005; Mishra ve Mishra, 2005; Wong ve diger., 2006.
İşi bırakma, işgören devri ve devamsızlık, işten ayrılma niyeti	Folger ve Konovsky, 1989; Greenberg, 1990a; Sashkin ve Williams, 1990; Dailey ve Kirk, 1992; Sweeney ve McFarlin, 1993; Hayes ve diger., 1995; Masterson ve diger., 1997; Lee, 2000; Colquitt ve diger., 2001; Vermunt ve Steensma, 2001; Begley ve diger., 2002; Erdogan, 2002; Lim, 2002; Ambrose ve Cropanzano, 2003; Brashear ve diger., 2005; Mishra ve Mishra, 2005; Olkkonen ve Lipponen, 2005; Tekleab, Takeuchi, ve Taylor, 2005.

**Tablo 3 Örgütsel Adaletin Çıktıları (Devam)**

<b>Değişkinler</b>	<b>Yazarlar</b>
Örgütsel vatandaşlık davranışı	Smith, Organ ve Near, 1983; Organ, 1988, 1990, 1994; Folger ve Konovsky, 1989; Rousseau, 1989; Farh ve diger., 2001; Burns ve Collins, 1991; Konovsky ve Cropanzano, 1991; Moorman 1991; Bies, Martin ve Brockner, 1993; Greenberg, 1993; Moorman, 1993; Moorman, Niehoff ve Organ, 1993; Niehoff ve Moorman, 1993; Organ ve Moorman, 1993; Konovsky ve Pugh, 1994; Aquino, 1995; Deluga, 1995; Lee, 1995; Li-Ping Tang, Sarsfield-Boldvin, 1996; Podsakoff ve diger., 1996; Schappe, 1996; Skarlicki ve Latman, 1996; Farh ve Earley ve Lin, 1997; Malatesta ve Byrne, 1997; Masterson ve diger., 1997; Netemeyer, Boles, McKee ve McMurrin, 1997; Moorman, Blakely ve Niehoff, 1998; Schappe, 1998; Byrne, 1999; Byrne ve Cropanzano, 2000; Menguc, 2000; Alotaibi, 2001;

	Colquitt ve diğ., 2001; Colquitt ve diğ., 2001; Haworth ve Levy, 2001; Begley ve diğ., 2002; Chen ve diğ., 2002; Cropanzano ve Rupp, 2002; Erdogan, 2002; Williams ve diğ., 2002; Byrne, 2003; Köse, Kartal ve Kayalı, 2003; Ehrhart, 2004; Yang ve diğ., 2004; Atalay, 2005; Blakely ve diğ., 2005; Chen, Lam, Naumann ve Schaubroeck, 2005; Dilek, 2005; Olkkonen ve Lipponen, 2005; Rifai, 2005; Görgün, 2006; Görgün, 2006; Murphy, Ramamoorthy, Flood ve MacCurtain, 2006; Walumbwa ve diğ., 2006.
İşe ve örgüte olumsuz tutumlar	Smither ve diğ., 1993; Skarlicki ve Folger, 1997; Folger ve Skarlicki, 1999; Aquino ve diğ., 1999; Colquitt ve diğ., 2001; Ambrosse ve diğ., 2002; Lim 2002; Tripp, Bies ve Aquino, 2002; Greenberg, 2002; Begley ve diğ., 2002; Byrne, Rupp ve Eurich, 2003; Byrne, 2003; Cropanzano ve diğ., 2005.
İşi yerine getirme	Lee ve diğ., 2000.
İşte kalma niyeti	Burnett ve diğ., 2005.
Öğrenme Motivasyonu	Liao ve Tai, 2006.
Örgütsel destek algısı	Niehoff ve Moorman, 1996; Masterson ve diğ., 1997; Moorman, Blakely ve Niehoff, 1998; Byrne, 2003; Tekleab ve diğ. 2005; Johnson ve diğ., 2006.
Örgütsel stres	Greenberg, 1990a, 2004; Sashkin ve Williams, 1990; Zohar, 1995; Folger ve Cropanzano, 1998; Vermunt ve Steensma, 2001.
Duygusal tükenmişlik	Rupp ve diğ. 2003; Rifai, 2005.
Geri çekilme	Colquitt ve diğ., 2001.
Güdülenme	Schappe, 1996; Folger ve Cronpanzano, 1998; Erdogan, 2002; Lambert, 2003.
Hastalıklar	Bobocel ve Farrell, 1996.
İnsiyatifi ele alma	Ruder, 2003.
Çatışma	Kabanoff, 1991; Greenberg ve Barling, 1999.
Örgütsel moral	Folger ve Cronpanzano, 1998.
Şiddet ve şikâyet	Dalton ve Todor, 1985.
Ücret memnuniyeti	Lee, Law ve Bobko, 1999.

**Tablo 3 Örgütsel Adaletin Çıktıları (Devam)**

<b>Değişkenler</b>	<b>Yazarlar</b>
Beceriye göre ödeme planı	Lee ve diğer. , 1999.
Değerlendirme ve otorite	Colquitt ve diğer., 2001.
İş kalitesi	Cowherd ve Levine, 1992.
İş performansı	Greenberg, 1988; Pfeffer ve Langton, 1993; Hayes ve diğer., 1995; Masterson ve diğer., 1997; Byrne ve Cropanzano, 2000; Colquitt ve diğer., 2001; Cropanzano ve Rupp, 2002; Erdogan, 2002; Farmer ve diğer., 2003; Rupp ve diğer. 2003; Fischer ve Smith, 2004; Rifai, 2005.
İşbirliği	Pfeffer ve Langton, 1993; Folger ve Cronpanzano. 1998.
Lider üye değişimi	Tekleab ve diğer. 2005; Gürpınar, 2006.
Ödüllendirme ve cezalandırma	Cowherd ve Levine, 1992; Trevino, 1992; Ball, ve diğer., 1994.
Örgüt politikaları	Byrne ve Cropanzano, 2000.
Örgütsel çekicilik	Cropanzano ve diğer., 2005.
Örgütsel etkililik	Singer, 1993.
Örgütsel katılım ve karar	Folger ve Konovsky, 1989; Organ, 1994; Schappe, 1996; Li-Ping Tang, Sarsfield-Boldvin, 1996.
Örgütsel kimlik	Epitropaki, 2003; Olkkonen ve Lipponen, 2005.
Örgütsel sorun	Kutilek, 2004.
Yeniden yapılanma	Konovsky ve Brockner, 1993; Folger ve Skarlicki, 1999.

#### **1.4. Örgütsel Adaleti Etkileyen Özellikler**

Algılanan örgütsel adaletle ilişkisi araştırılan pek çok kişisel ve örgütsel değişken bulunmaktadır. Cinsiyet, eğitim, çalışma süresi, unvan gibi kişisel özellikler ve örgüt kültürü, örgütsel değişim, performans değerlendirme ve yönetici davranışları gibi örgütsel özellikler algılanan örgütsel adaletle etkisi en çok araştırılan özelliklerdendir.

### 1.4.1. Kişisel Özellikler

Örgütsel davranış araştırmalarında kişisel değişkenlerin etkilerine çok fazla önem verilmektedir. Kişisel faktörler sonuçlara atfedilen değer veya karşılaştırma düzeyine ilişkin adalet algısını etkilemekten ziyade, kişilerin farkında oldukları tüm bilgisel ipuçlarının bütünleştirilmesinden oluşan yapıyı değiştirdiği için önemlidir. Kişilik özellikleri, bilişsel süreçler ve cinsiyet, eğitim, unvan, kıdem gibi demografik özelliklerin adalet algısını nasıl etkilediği önemlidir (Beugre, 1998).

Saal ve Moore'un (1993) cinsiyetin adaletle ilgili değerlendirmelere etkisi ile ilgili yaptıkları bir araştırma kadınların, kadın işgörenlerin terfi kararlarında erkeklerden daha çok haksızlığa uğradıklarını düşündüklerini göstermiştir. Araştırmalar, kadınların örgüt içinde daha az yetkiye sahip olduklarını, örgütler ve uluslararası hareketliliklerinin daha az olduğunu, aynı işlerde daha az ücretle çalıştırıldıklarını kısaca örgütsel adalet açısından bakıldığında erkeklerle eşit muamele görmediklerini göstermektedir. Cinsiyet, adaletle ilgili kuralları da etkilemektedir. Kadınlar eşitliğe daha eğilimli ve hatta ödül dağıtımı ile ilgili kurallarda özveriye daha yatkındırlar. Kadınlar eşitsizlik durumuna daha az olumsuz tepki vermektedir ve ilişkinin etkileşimsel boyutuna yönelerek arkadaşı bir ilişkiyi sürdürmeye odaklanmaktadır. Erkekler ise konumlarından kaynaklanan gücü kullanmaya, sorunun çözüm yollarını araştırmaya ve azami çıkar sağlamaya yönelmektedir (Beugre 1998).

Cinsiyetlerin sosyalleşme süreçleri bu farklılıkların açıklanmasında kullanılmaktadır. Kadınlar daha yardımsever ve merhametli; erkeklerse rekabetçi yetiştirilmektedir. Mc Farlin ve Sweaney (1992) tarafından, dağıtımsal ve prosedürel adaletle diğer örgütsel sonuçlar arasındaki ilişkiye cinsiyetin etkisini belirlemek amacıyla yapılan araştırmada prosedürel ve dağıtımsal adalet algılarının kadınların örgütte kalma davranışını erkeklerden daha fazla etkilediği bulunmuştur. Ayrıca prosedürel adalet algısı kadınların örgütsel bağlılığını erkeklerden daha fazla etkilemektedir. Dağıtımsal adalet algısı ise erkeklerin bağlılığını kadınlardan daha fazla etkilemektedir. Bu durum, kadınların sosyalleşmesinin daha çok etkileşimlerden doyum sağlamaya yönelmiş olmasıyla açıklanmaktadır.

Unvan işgörenin örgüt hiyerarşisindeki konumu anlamına gelmektedir. Adalet ilkeleri, algıları ve eylemleri unvan ve gücün örgüt içindeki dağılımı ile çok yakından ilişkilidir. Çünkü yöneticiler örgüt içinde karar alma mekanizmasını ellerinde bulunduran kişilerdir ve aldıkları kararların adilane olduğunu düşünme eğilimindedirler. Araştırmalar örgütlerde

yönetim kademesinde olanlarla gücü olmayan işgörenler arasında adaletin algılanması açısından farklılıklar bulunduğunu göstermektedir (Beugre, 1998).

Örgütte geçirilen süre ile algılan örgütsel adalet arasındaki ilişkiyle ilgili araştırmaların sonuçları birbiriyle çelişmektedir. Bazı araştırmacılar örgütte geçirilen süre arttıkça işgörenlerin örgütsel bölüşüm ve süreçlerle ilgili adalet algısının daha olumlu olduğunu, çünkü süreyle birlikte süreçlere alışıldığını ve bu alışkanlığın bu süreçleri destekleme eğilimi yarattığını düşünmektedirler (Eker, 2006). Diğer yandan, bazı araştırmacılara göre işgörenin örgüt içinde geçirdiği süreyle birlikte tanık olduğu iyi ve kötü olaylar artmaktadır. İnsanlar kötü olayları daha çok hatırlama eğilimindedir ve yıllarca biriktirilen kötü anılar olumsuz bir adalet algısına yol açmaktadır (Beugre, 1998).

Algılanan örgütsel adaletle ilişkisi araştırılan bir diğer kişisel özellik eğitimidir. Eğitimli işgörenlerin adaletle ilgili konulara daha duyarlı oldukları, kendi haklarını korumaya daha çok eğilimli oldukları ve işleriyle ilgili alınan kararlara katılmaya daha çok istekli oldukları ve beklentilerinin daha fazla olduğu gözlenmektedir. Bu beklentilerin karşılanmamasının yarattığı düş kırıklığı adil davranılmadığı duygusuna yol açmaktadır. Eğitim aynı zamanda yeterlikle de ilişkilidir. Yeterlilik duygusu yüksek olan kişilerin adil olmayan durumlara gösterdikleri tepkinin daha olumsuz olduğu gözlenmiştir (Dailey ve Delaney, 1992).

#### **1.4.2. Örgütsel Özellikler**

Örgütsel değişim, örgüt kültürü, performans değerlendirme, ücret sistemi gibi pek çok örgütsel değişkenin algılanan örgütsel adaletle ilişkisini inceleyen araştırmalar yapılmıştır.

Küçülme ve yeniden yapılanma gibi örgütsel değişikliklerin algılanan örgütsel adaletle etkisini araştıran çalışmalar özellikle küçülme yönünde yeni düzenleme yapılan örgütlerde işten personel çıkarılması üzerinde yoğunlaşmıştır. Araştırmalar yoğun olarak işten personel çıkarılan örgütlerde çalışmaya devam edenlerin örgüte bağlılıklarının arttığını göstermektedir. Ancak işten çıkarılmaların sıklığı ve çıkarılanlarla çalışmaya devam edenler arasındaki psikolojik mesafe bu sonucu olumsuz etkilemektedir. İşten çıkarılmanın sıklığı arttıkça algılanan etkileşimsel adalet daha olumsuz olmaktadır. Küçülmenin sonuçları ne kadar olumsuzsa dağıtımsal ve prosedürel adaletle ilgili endişeler o kadar fazla olmaktadır (Greenberg, 1990). Sadece sonuçları olumsuz olan örgütsel değişikliklerin değil, çalışma yaşamındaki cinsiyet, ırk gibi farklılıkların giderilmesi amacıyla gerçekleştirilen bazı yapısal değişikliklerin de algılan örgütsel adaleti olumsuz etkilediği gözlenmiştir. Kişi veya gruplar

farklılıkların ortadan kaldırılması ile kendilerinden daha yetersiz olduğunu düşündükleri gruplarla eşit muamele edilmenin adil olmadığını düşünmektedirler (Leck ve diğerleri, 1996).

Yönetici/liderin davranışlarının algılanan örgütsel adalet üzerine etkileri ile ilgili araştırmalar, örgütte ödüllerin dağıtımını ve işlemleri adil bulmayan işgörenlerin yöneticilerinin davranışlarını da aynı şekilde değerlendirdiklerini göstermektedir (Mc Farlin ve Sweaney, 1992). Liderlik tarzı ile algılanan adalet arasında olumlu bir ilişki vardır. Yöneticinin işgörenin yatırımlarına odaklandığı durumlarda süreç daha adil algılanmakta, kararlara katılım ve lidere güven artmaktadır (Tyler, 1994).

Performans değerlendirme, algılanan örgütsel adaletle ilişkisi en çok incelenen değişkenlerden birisidir. İşgörenin performansının tüm durumlarda ve kişiler için geçerli, tutarlı, standart uygulamalar tarafından belirlendiği koşullarda, işgörenlerin bu işlemi adilce değerlendirmesi eğilimi artmaktadır. Performansın değerlendirilme sıklığı, yöneticinin işgörenin performansını yakından gözlemesi, yönetici ve işgörenin görev ve sorumluluklar üzerinde anlaşmış olması değerlendirmenin adilce olduğuna ilişkin yargıyı güçlendirmektedir (Beugre, 1998).

Adaleti en çok tartışılan örgütsel özellik ücret sistemidir. Ücret sistemi yalnızca dağıtımsal değil aynı zamanda prosedürel adalet algısını da etkilemektedir. İşgören kendi yatırım ve sonuçlarını diğerlerinininki ile karşılaştırarak gelirin ne kadar adil bölüştüğüne ilişkin bir yargıya varır. Özellikle ücret sisteminin şeffaf olması prosedürel adalet algısını olumlu etkilemektedir. Çünkü işgörenler ücretlendirmenin hangi ölçütler çerçevesinde yapıldığı ve kimin ne kadar ücret aldığına ilişkin bilgilere ulaşabilmektedir. Bu açıklık işlemlerin kötüye kullanılmayacağı konusunda güven uyandırmaktadır (Folger, 1986; Greenberg, 1988).

Örgüt kültürünün, örgüt içinde çalışanlara davranış tarzı üzerinde çok fazla etkisi vardır. Kültür dağıtımla ilgili kuralları belirlediği için dağıtımsal ve prosedürel adalet algısını etkiler.

### **1.5. Örgütsel Adalet Türlerini Açıklayıcı Modeller**

Literatürde, dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti tanımlamalarını geliştirmek ve bunlara etki eden faktörleri incelemek amacı ile bazı modeller geliştirilmiştir (İşbaşı, 2000).

### 1.5.1. Kaynak Temelli Ve İlişki Temelli Modeller

Kaynak temelli modellere göre, kişilerin organizasyona bağımlılıklarının sebebi, organizasyonun onlara sunduğu kaynaklardır ve dağıtım adaletine ilişkin algılamalarda kaynaklar en belirgin güdüleyici olarak karşımıza çıkmaktadır. Kaynak bağımlılığını ifade eden modellerden biri olan “yatırım modeli” bu duruma örnek teşkil etmektedir. Bu modele göre kişiler organizasyonun onlara sunduğu kazançları farklı organizasyonların sunacağı kazançlar ile karşılaştırmaktadırlar. Ayrıca, kaynak dağıtımına ve organizasyon içi çatışmaların giderilmesine yönelik kararların sonuçlarını değerlendirerek tepkilerini ortaya koymaktadırlar(Tyler, 1993:147).

Thibaut ve Walker’ın prosedür adaletinin belirleyicilerini açıklamak için geliştirdikleri kontrol modeli de kaynak temelli bir psikolojik modeldir. Bu modele göre, aralarında anlaşmazlık bulunan iki taraf ve bu anlaşmazlığın çözümünde karar verici rolünü üstlenen üçüncü bir taraf söz konusudur. Anlaşmazlığın çözümünde kullanılan prosedürlerin kontrolü “süreç kontrolü”, anlaşmazlığın çözümünü belirlemeyi gerektiren karar aşamasının kontrolü de “karar kontrolü” şeklinde adlandırılmıştır(Folger ve Cropanzano, 1998). Taraflar arasındaki kontrol dağılımının niteliği, kişilerin, prosedürlerin benimsenebilirliği ve adilliği ile ilgili algılamalarını etkileyen önemli bir unsurdur(Tyler, 1993:146).

Lind ve Tyler (1988) kaynak temelli modelin dışında farklı bir psikolojik yaklaşım ile ilişki temelli bir model ortaya koymuşlardır.

### 1.5.2. Kişisel Çıkar Ve Grup Değeri Modelleri

Kişisel Çıkar Modeli’nde kişilerin bireysel kazanımlarıyla yakından ilgilendikleri, bu nedenle kazanımların belirlenmesinde rol oynayan süreçler üzerinde kontrol sahibi olmak istedikleri açıklanmıştır. Buna göre, prosedürlerle ilgili görüşlerini açıklamalarına izin verilen bireylerin prosedür adaletine ilişkin algılamalarının artacağı belirtilmiştir. Prosedürleri değiştirmeyi başaramasalar bile, fikirlerinin dikkate alındığı düşüncesi kişilerin prosedür adaletine ilişkin algılamalarını artırmaktadır.

Grup Değeri Modeli incelendiğinde, Lind ve Tyler’ın (1988) kişisel çıkar hesaplarına dayanmayan bir prosedür adaleti modeli geliştirmeye çalıştıkları görülmektedir. Bu modele göre kişisel hesaplardan çok “grup” kavramının vurgulandığı görülmektedir. Grup yönelimli bu model, uzun vadeli ilişkileri öngören bir bakış açısını içermektedir(Folger ve Cropanzano, 1998). Yani, kişiler dahil oldukları gruplarla(küçük iş grupları veya büyük organizasyonlar)



uzun vadeli ilişkiler kurmak istemekte ve grup dayanışmasını sağlayan prosedürlere değer vermektedirler(Tyler, 1989).

**Tablo 4 Örgütsel Adalette Kaynak Ve İlişki Temelli Yaklaşımlar**

	Kaynak perspektifi		İlişki perspektifi	
Teorik Altyapı	Sosyal Mübadele		Sosyal Kimlik	
Kişiler üçüncü taraflardan ne istiyorlar?	Memnun edici bireysel kazanımlar		Grup içi statüye ilişkin bilgi	
Model	Kontrol Modeli	Yatırım Modeli	Grup Değeri Modeli	Sosyal Kimlik Modeli
Değerlendirmenin temeli	Kazanımlar üzerindeki dolaylı ve dolaysız kontrol	Kazanımlarla ilgili tatmin ve var olan alternatiflerin niteliği	Grup içindeki statü	Grubun Statüsü

**Kaynak: Tyler, 1993:149.**

### 1.5.3. Bilişsel Atıf Modeli

Örgütsel adalet türlerinden bir diğeri olan Bilişsel Atıf Teorisi Folger tarafından geliştirilmiştir. Teori, Adams'ın Adalet teorisine benzemekle birlikte, bireyin elde ettiği sonuçlara karşı tepkisini etkileyebilecek çeşitli karşılaştırmalı standartlar olduğunu vurgulamaktadır. İşgörenlerin kendi eş düzey işgörenlerle aynı sonuçları elde etmeleri bunlardan sadece bir tanesidir.

Bilişsel Atıf Teorisi, işgörenlerin adil ve adil olmayan durumlara gösterdikleri tepkileri ikiye ayırmaktadır. Bunlardan 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. Teori, adil olmayan muameleden kimin sorumlu tutulabileceğini anlamayı sağlayan şartları ve bu sorumluluk hükümlerinin nasıl verileceğine ilişkin süreçleri tanımlamaktadır. Ayrıca, Eşitlik Teorisi gibi sosyal duygulardan daha çok ekonomik ve maddî yönleri araştırmaktadır(Söyük, 2007).

### 1.6. Örgütsel Adalet Türlerinin Kişisel Ve Örgütsel Sonuçlara Etkisi

Literatür incelendiğinde işgörenlerin örgütsel adalet algılarının örgütsel vatandaşlık davranışı, işgörenlerin elde ettikleri kazanımlara ilişkin tatmin düzeyleri, işgören tatmini ve bağlılığı, işgörenlerin ücret artışı kararlarına tepkileri, ücret tatmini, işgören sağlığı gibi

konularla ilişkilerini ve bu konulara etkilerini tespit etmeye yönelik çalışmaların mevcut olduğu görülmektedir.

Yapılan bu çalışmaların sonuçlarına bakıldığında genel olarak çalışanların örgütsel adalet algılarının, yukarıda sözü geçen kişisel ve örgütsel sonuçlarla pozitif bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir.

Tang ve Baldwin (1996)' e göre yöneticiler örgütsel kuralları tüm çalışanlara adil ve istikrarlı bir şekilde uygulayabilirler ve onları performans ve başarılarına göre objektif, önyargıdan uzak bir şekilde ödüllendirebilirlerse işgörenlerin dağıtım ve prosedür adaleti algıları yüksek olacaktır. İşgörenlerin örgütsel adalet algılarının yüksek olması da, daha fazla tatmin, örgütsel bağlılık ve kararlara katılıma neden olacaktır.

İş tatminin yanı sıra örgütsel adaletin ücret tatminine etkisi bir diğer araştırma konusudur. Berkowitz ve diğ. (1987), eşitlik algısının, işgörenlerin ücret tatminlerinin önemli bir belirleyicisi olduğu yönünde bulgular elde etmişlerdir.

Tüm bunlara ek olarak Elovainio ve diğ. (2002)'nin örgütsel adalet algısının işgören sağlığına olan etkilerini belirlemeye yönelik araştırmalarında, bu iki değişken arasında önemli bir ilişkinin varlığını tespit etmişlerdir.

Yapılan araştırmalarda dikkati çeken bir nokta, örgütsel adalet türlerinin kişisel ve örgütsel sonuçlara etkilerinin farklı olabilmesidir. Alexander ve Ruderman (1987), prosedür adaletinin yönetimin değerlendirilmesi, iş tatmini ve algılanan çatışma ile daha çok ilişkili olduğunu vurgulamaktadır. Konovsky ve arkadaşları (1987), prosedür adaletinin ücret tatmini değil, örgütsel bağlılığa etki ettiğini buna karşın dağıtım adaleti için bunun tersinin söz konusu olduğunu tespit etmişlerdir. Benzer şekilde Folger ve Konovsky (1989), prosedür adaleti algısının örgütsel bağlılık ve yöneticiye duyulan güvenle ilişkisine karşın dağıtım adaleti algısının ücret artışından durulan tatminle ilgili olduğunu ortaya çıkarmışlardır.

Tüm bu araştırma sonuçlarına göre prosedür adaletinin örgütsel bağlılık ve yöneticiye duyulan güven gibi örgütsel sonuçlarla, dağıtım adaletinden daha çok ilişkili olduğu söylenebilir. Bunun tersine dağıtım adaleti de ücret düzeyinden duyulan tatmin gibi kişisel sonuçların önemli bir göstergesidir(Mc Farlin ve Sweeney, 1992).

Bu sonuçlarla tutarlı olarak Martin ve Bennett (1996) tarafından yapılan araştırmada da prosedür adaletinin örgütsel bağlılığın belirleyicisi olduğu tespit edilmiştir. Ancak ücret, çalışma koşulları, performans değerlemesinden duyulan tatmini her iki adalet türünün de

etkilediği tespit edilmiştir. Bununla birlikte dağıtım adaletinin iş tatmini üzerindeki etkisi, prosedür adaletine göre daha fazladır.

### **1.7. Otel İşletmelerinde Örgütsel Adalet Algısı**

İşgörenlerin örgütsel adalet algıları, çalıştıkları herhangi bir kurumda olduğu gibi otel işletmelerinde de kendilerine ve diğerlerine ne kadar adil davranıldığı ile ilgili oluşturdukları algıdır. Bu adalet algısı kaynakların, ödül ve cezanın adil bir şekilde dağıtılması sırasında ortaya çıkmaktadır.

Örgütsel adaletin başlangıç noktası Adams'ın eşitlik teorisine dayandırılmaktadır(Özdevecioğlu, 2003:78, Yürür, 2008:297). Adams çalışmalarında bireylerin örgüte kattıkları değerler karşılığında kendilerine ve diğerlerine verilen ödüller arasında kıyaslama yapmaya çalıştıklarını ortaya koymuştur.

Ertürk (2003:162) tarafında Türkiye'de gemi inşa sektöründe çalışan mavi yakalı çalışanlar üzerinde yapılan bir araştırmada, çalışanların dağıtım ve iletişim adaleti algılarının yüksek olduğu durumlarda (kısaca bireyin örgüt ile kendini özdeşleştirilmesi olarak nitelenebilecek olan) örgütsel kimlik algılarında artış olduğu görülmüştür.

Turunç (2009:141) tarafından özel bir bankanın çeşitli şubelerinde çalışan personel üzerinde yapılan bir araştırma sonucunda ise, örgütteki işlem adaletinin iş performansını olumlu etkilediği ortaya konulmuştur.

Öğüt v.d (2009:163) tarafından Nevşehir ilindeki 4-5 yıldızlı otellerde çalışanlar üzerinde yapılan bir araştırma sonucunda, dağıtım ve iletişim adalaeti algılamaları ile örgütsel vatandaşlık boyutlarından çoğu arasında olumlu bir ilişkinin bulunduğu görülmüştür.

Basım ve Şeşen (2009: 806) literatürde örgütsel adalet algısının kişilerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkileyen önemli bir faktör olduğunu vurgulamaktadırlar. Çalışanlar adaletli bir iş ortamında daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışında bulunabilmektedirler.

Yaylı ve Çöp (2009: 181) tarafından Türkiye ve Polonya'da turizm sektöründe çalışanlar üzerinde yapılan bir araştırmada, örgütsel adaletin örgütsel bağlılığın oluşmasında da etkili olduğu sonucuna varılmıştır. Ancak, örgütsel adaletin örgütsel bağlılığa etkisinin değişik ülke ve örgüt kültürlerinden dolayı farklı olabileceği de öngörülmüştür.

İşgörenlerin adil olunmadığını düşündüğü bir örgüte kendisini bağlı hissetmesi kendisini örgütle özdeşleştirilmesi mümkün olmayacaktır. İşgörenlerin adalet algılarının düşük olması örgütü her an terk etmeye hazır bireyleri ifade etmektedir. Bu durum örgütte işgörenlerin işten ayrılma eğilimlerinin artmasına dolayısı ile verimliliğin düşmesine neden olmaktadır. Otel işletmelerinde işgören devrinin fazla olması misafirlerin işletmeye yönelik

algılarını olumsuz yönde etkilemekte ve işletmenin verimliliğinin ve etkinliğinin artırılmasının önünde engel oluşturmaktadır (Deery, 2002).

Her işletmede olduğu gibi otel işletmelerinde de, işgören yaptığı işe ilişkin pek çok beklentiye sahiptir. Bu beklentiler doğrultusunda, yaptıkları işe oranla adil bir dağıtım sistemini göz önünde bulundururlar. Adil dağıtım, bir bireyin ulaştığı, aldığı sonuçları ya da ona ayrılan payı hakça algılamasıdır. Hakça olmadığına dair algı, çalışanların daha düşük iş performansı göstermelerine, geri çekilmelerine, çalışma arkadaşlarıyla daha az işbirliği yapmalarına ve stres yaşamalarına yol açabilir.

Sonuç olarak; insan kaynağı günümüzde işletmelerin en değerli varlığıdır ve bu varlığın en büyük beklentilerinden biri olan örgütsel adaletin karşılanması tüm yöneticilerin en önemli görevlerinden biridir. Adaletin sağlandığı bir örgütte iş bırakma eğilimi gibi tutumların azalmasını beklemek doğru olacaktır. Buna karşın adaletsizliğin, bireylerin örgütlerine karşı olumsuz duygu ve davranışlar içinde olmalarına veya örgütten kopmalarına yol açabileceği göz önünde bulundurulmalıdır.

## II. BÖLÜM

### İŞ BIRAKMA EĞİLİMİ KAVRAMI

#### 2.1. İş Bırakma Eğilimi Kavramı

Otel işletmeleri emek yoğun üretimin yapıldığı işletmelerdir. Otel işletmelerinde hizmet üreten işgören önemli bir unsurdur.

Otel işletmelerinde işgörenlerin verimlilikleri kadar, onların işletmedeki devamlılıklarının sağlanması da önemlidir. İşgörenlerin işlerine devamlılık düzeyleri iş gören devir hızını yansıtmaktadır. İşletmedeki işgören devir hızının yüksek olması beraberinde bazı olumsuzlukları ortaya çıkarmaktadır (Türker, 1998; 37).

İşgören devrini birçok şekilde tanımlamak mümkündür.

İşgören devri, iş görenlerin çeşitli nedenlerden dolayı işi bırakmasını ya da işletmenin işgörenin işine son vermesini ifade etmektedir (Eren, 1993; 176). Gönüllü ya da gönülsüz olarak işten ayrılma sonucunda, yerine yeni işgörenler istihdam edilmesi ile oluşan bu durumu “işgören devri” olarak tanımlamak mümkündür (Woods, 1997; 359).

Yukarıdaki tanımdan da anlaşıldığı gibi, işgören devrini istekli ya da isteksiz iş bırakma unsurları oluşturmaktadır. Kısacası, işgören devri, sebebi her ne olursa olsun işgörenin işi bırakması durumu olarak tanımlanmaktadır. Ancak, bu işten ayrılma sadece işgörenin çalıştığı iş yerini gönüllü olarak terk etmesini kapsamamaktadır. Aynı zamanda da işgören devri, işletmenin de iş göreni işten ayırmasını kapsamaktadır (Eren, 2000; 259).

İş bırakma eğilimi ise, bilinçli ve istekli şekilde kurumdan ayrılma eğilimi göstermek olarak tanımlanabilir (Tett ve Meyer, 1993). İş bırakma eğilimi, işten ayrılmanın en önemli belirleyici unsuru veya göstergesi olarak ifade edilmekte (Ajzen ve Fishbein, 1980) ve işgören devir oranının en önemli unsuru olarak görülmektedir (Bluedorn, 1982; Shore ve Martin, 1989).

İş bırakma eğilimi, gerçek devamsızlığın bir ön belirtisidir ve işletmelere önemli ölçüde maliyetler getirmektedir (Scott ve ark., 2006). İşgörenlerin iş bırakma eğilimleri yeteneklerin

kayıbı, ilave eleman toplama ve yönetim maliyetlerini artırma gibi pratik bir takım problemlere neden olmaktadır (Gül ve ark., 2008; 4).

Kısaca; iş bırakma eğilimi, işgörenlerin iş koşullarından tatminsiz olmaları durumunda göstermiş oldukları yıkıcı ve aktif eylemlerdir (Rusbelt ve ark., 1988).

## **2.2. İş Bırakma Eğiliminin Önemi**

Küreselleşen dünyamızda, işletmelerin devamlılıklarını sağlayabilmek ve rekabet edebilme avantajını kazanmaları için verimliliklerini korumaları gerekir. Bu durumda, işgörene dayalı otel işletmeleri gibi sektörlerde insan kaynakları büyük önem arz etmektedir.

Çeşitli sebeplerden dolayı işgörenlerin günümüzde iş yerlerini değiştirdikleri görülmektedir. Aynı şekilde, işletmeler de kendi amaçları doğrultusunda en uygun işgörenleri buluncaya kadar işgörenlerini değiştirirler. Bu şekilde, hem işgörenin kendine en uygun en işi bulma isteği, hem de işletmelerin kendilerine en uygun elemanı bulma amacı ile belli seviyede bir işgören devri gerekli olmaktadır (Tambay, 2006; 6).

İş bırakma eğiliminin öneminin daha iyi anlaşılabilmesi için, bu çalışmada konuyu ekonomik, işletmeler ve işgörenler açısından ayrı ayrı incelemek daha faydalı olacaktır.

### **2.2.1. Ekonomik Açıdan Önemi**

Tambay (2006)' a göre, ekonomi açısından işgören devri kavramı, işgörenlerin bir bölgeden diğer bir bölgeye, bir meslekten diğer bir mesleğe veya bir endüstri dalından diğer bir endüstri dalına geçişlerini ifade eder.

Genel olarak ekonomik açıdan işgücü hareketi incelendiğinde, işgücü hareketinin iki şekilde ortaya çıktığı görülmektedir (Igbaria ve Guimaraes, 1999).

#### **2.2.1.1. Sektörlerarası İş Gücü Hareketi**

İşgörenin yaptığı işten farklı bir iş yapmak için farklı bir sektöre geçmesi veya yapmakta olduğu işi farklı bir sektörde yapmaya devam etmesi sektörler arası işgücü hareketliliğini doğurmaktadır. Örneğin, tarım sektöründe çalışan bir işgörenin hizmet sektörüne geçmesi, tarım sektöründe geçici işsizlikler yaratacağından ekonomi olumsuz yönden etkilenecektir. Çünkü farklı bir sektöre geçmenin maliyetleri de ülke açısından önemli bir kayıptır. İşgörenin yeni çalışmaya başladığı sektördeki eğitimi ve deneyim kazanma çalışmaları kayıplara yol açacaktır. Kısacası, sektörler arası işgören hareketliliğinin

sakıncalarını işsizliği arttırması ve işletmelere yüklediği yüksek işgören maliyetleri olarak özetlenebilir. Ancak sektörler arası işgücü hareketliliği işgücü yoğunluğunun fazla olduğu sektörden az olan sektöre doğru olursa işsizlik oranını azaltacağından dolayı faydalı olacaktır (Şimşek ve ark., 2001; 281).

### **2.2.1.2. Bölgelerarası İşgücü Hareketi**

İşgörenin halen yapmakta olduğu işten ayrılarak aynı sektörde başka bir bölgede çalışmaya devam etmesi, bölgelerarası işgücü hareketliliğine neden olmaktadır. Bu tür bir hareketlilik her ne kadar işletme açısından kayıp gibi gözükse de, ülke ekonomileri açısından yarar sağlamaktadır (Tütüncü ve Demir, 2002; 38-39).

Bölgelerarası işgücü hareketinde belirli bir bölgede yığılma olması, o bölgedeki yerel işgücü pazarını olumsuz etkilerken, işgörenlerin kazançlarının bir kısmı aileleri nedeniyle farklı bölgelere aktarılacağı için bölge ekonomisi açısından bir kayıp olacağı düşünülebilir. Ayrıca belirli bölgelerde işgücü yığılması işsizlik oranını da arttırmış olacaktır (Demir, 2002: 36).

Ekonomik olayları diğer sosyal olaylardan ayırabilme olanağı bulunmamaktadır. Dolayısıyla, işten ayrılma personelin hem ekonomik, hem de toplumsal gelişmesini sağlayacak bir işleyiş biçimi olarak ele alınabilir. Nitekim işten ayrılma, çalışma yaşamında fırsat eşitliğinin sağlanmasına da yardımcı olabilmektedir (Saruhan, 1986; 501).

### **2.2.2. İşletmeler Açısından Önemi**

İşletmeler açısından konu değerlendirildiğinde, işgören devir hızının düşürülmesinin işletmeler için ne kadar önemli olduğunun farkına varılmaktadır. Çünkü işgören devir hızının yüksek olması demek birçok olumsuzluğu beraberinde getirir.

Özellikle otel işletmelerinde, iş yoğunluğunun en fazla olduğu dönemlerde, işgörenlerin kendi istekleri ya da ölüm, hastalık, kazalar, emeklilik ve askerlik gibi kontrol edilemeyen bazı faktörler sebebi ile işten ayrılmaları büyük ölçüde iş gören devir hızına neden olmaktadır. İşgören devir hızının yüksek olması da işletmeye yüksek maliyetler yüklenmesine neden olmaktadır.

Bu maliyetler şu şekilde açıklanabilir (Baysal, 1984; 83);

- ✓ İşletmede ilk kez çalışacak olan işgörenleri seçme ve işe yerleştirme sırasında yapılan maliyetler,

- ✓ İşe alındığı ilk etapta işgörenin işletmeye katkısından daha çok ödenen ücretler,
- ✓ Eğitim masrafları,
- ✓ Yeni işgörenlerin iş yerlerine ve makinelere yabancılığı nedeniyle iş kazalarının artması da maliyetlerin yükselmesine neden olmaktadır.

İşgören devir hızının yüksek olması maliyetleri arttırdığı gibi işletmelerde verimliliğin ve hizmet kalitesinin düşmesine de yol açmaktadır.

Sonuç olarak; işletmelerde işgören devir hızının normal seviyede olmasının faydaları olduğu görülmektedir. Ancak normal olarak kabul edilen işgören devir hızı oranının üzerindeki oranların birçok konuda işletmelere zarar verdiği ve bu konunun yalnızca işgören devir hızı değil aynı zamanda bir yönetim zaafı olduğu ortadadır (Tambay, 2006; 8).

### **2.2.3. İşgören Açısından Önemi**

Yüksek işgören devri sadece işletmeye değil, aynı zamanda işgörelere de bazı sorunlar teşkil eder. İş bırakmanın işletmeye getirdiği maliyetler dışında, işgörelere de getirmiş olduğu maliyetler olasıdır. Örneğin, işgörenin işletmeden kendi isteği ile ayrılması durumunda kıdem tazminatı alamaması, yeni iş bulana kadarki ücret kayıpları ve iki iş arasındaki ücret farklılığından doğan kayıpların olması, işsizlik sigortası, sosyal güvenlik imkanları, ikramiye gibi avantajlardan mahrum kalması işgörelerin işyerlerinden ayrıldıklarında karşılaştıkları muhtemel maliyetlerdir (Şimşek ve ark., 2001; 283).

İşgören devrinin işgörelere açısından önemi ele alındığında, konuyu hem işgörelere olan yararları, hem de işgörenin kayıpları açısından incelemek gerekmektedir. Bu nedenle işgören işletmeden iki şekilde ayrılmış olacaktır (Zaffane, 1994; 22; Lousig-Nont, 2000; 46).

#### **2.2.3.1. Kendi İsteği İle İşten Ayrılma**

İşgörenin kendi isteği ile ayrılmasının temelinde yatan ana nedenler, kişisel, çevresel ya da iş ortamından kaynaklanmaktadır. Kişisel nedenler, daha iyi fırsatları değerlendirme, çevresel nedenleri ise sosyal unsurlar olarak belirirken, iş ortamından kaynaklanan nedenler işe iş, işletme ve diğer çalışanlarla olan ilişkilerden kaynaklanmaktadır. İşgören, kendi isteğiyle işten ayrılmayı düşündüğü zaman belirli yararlar sağlama beklentisi içerisinde olmaktadır. Bu beklentileri aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Zeffane, 1994; 22; Moody, 2000; 37; Şimşek ve ark., 2001; 319);



- ✓ Daha yüksek ücretle bir iş imkânı,
- ✓ Daha uygun çalışma koşulları,
- ✓ Terfi etmek,
- ✓ Daha büyük bir işletme olması,
- ✓ Kendi özelliklerine uygun bir iş olması beklentisi kendi isteğiyle işten ayrılmaları arttırmaktadır.

### 2.2.3.2. İşveren Tarafından İşten Çıkarılma

İşgörenin işletme yönetimi tarafından işten çıkarılması söz konusu olduğunda, işgörenin performansından memnun olmama, işletmenin iş kapasitesinin düşmesi, sezonun sona ermesi ya da işletmede insan kaynaklarında indirime gidilmesi gibi nedenler sayılabilir. Bu durumda işgörenin bazı kayıpları olacaktır. Söz konusu kayıpları aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür:

- ✓ Belirli bir gelir kaybına neden olması.
- ✓ İşten çıkarılma ve işsizliğin moral bozukluğuna neden olması.
- ✓ Kıdem artısında duraklama olması.
- ✓ Sosyal güvenlik imkânlarından yaralanamaması ve yeni iş buluncaya kadar sigorta primleri yatırılmaması.
- ✓ Yeni bir iş bulduğunda uyum sorunun yaşanması.
- ✓ İlerleme imkânının belirli bir süre kaybedilmesidir.

İşgörenlerin işyerlerinden gönülsüz olarak ayrılmak zorunda kaldıklarında ortaya çıkan sorunlarda göz önünde tutulursa, işgören devrinden kaynaklanan sorunların işletmeler ve işverenler kadar işgörenler açısından da önemli bir sorun olduğu görülmektedir (Aydın, 2004; 101).

Biz bu çalışmada konuyu, kendi isteği ile işten ayrılma bakış açısı ile inceleyeceğiz.

### 2.3. İş Bırakma Eğiliminin Nedenleri

Otel işletmelerinde yöneticiler işgören devir sorunu üzerinde önemle durmalıdırlar. İşgören devir sorunu çözülmesi ya da bir başka deyişle istenilen seviyede tutulması aynı zamanda işgücü verimliliği, eğitim, işgücü maliyetleri, çalışanlar arası iletişim, yönetim gibi birçok konuda oluşabilecek sorunlarında çözülmesini sağlayacaktır (Tütüncü ve Demir, 2002; 47).

İşten ayrılma ve çıkarılmaya neden olabilecek faktörleri 3 boyutta açıklamak mümkündür:

### **2.3.1. İşletme Dışı Etkenler**

Genellikle işgören ve işletmenin elinde olmayan sebeplerle oluşan, ayrıca işletme tarafından kontrol edilmesi zor olan etkenlerdir (Yılmaz ve Halıcı, 2008; 95). İşletme dışı olarak gelişen bu etkenleri aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Carbone, 1995; Abrahamson, 1997; Harris, 2000):

#### **2.3.1.1. Ekonomik Durum**

Olumsuz bir ülke ekonomisi tüm sektörleri etkilediği gibi, dolaylı ya da dolaysız otelcilik sektörünü de etkilemektedir. Her ekonomik kriz sonrası, işletmeler giderlerini minimum seviyede tutmaya çalışırlar. İşletme giderlerinin büyük bir bölümünü oluşturan işgören maliyetlerinin azaltılması yönünde yapılan çalışmalar, işletmenin işgörenler sebebi ile meydana gelen bazı giderlerin azaltılmasını sağlayacaktır (Tütüncü ve Demir, 2002: 48).

Ekonomik şartların bu gibi gelişmelere neden olması hem işletme hem de işgören açısından bir takım olumsuzluklara yol açması muhtemel olacaktır.

#### **2.3.1.2. Teknolojik Gelişmeler**

Abrahamson (1997)'e göre; teknolojinin gelişmesiyle bazı işlerin yerini makineler almıştır. Ancak otel işletmelerinde, turizmin diğer alt sektörlerinde olduğu gibi makinelerin kullanımı pek fazla yoktur. Çünkü otelcilik sektörü emek yoğun sektördür ve işlerin çoğu insan gücüne dayalıdır. Otel işletmelerinde işgörenlerin yaptığı işleri makinelerin yapması imkânsızdır fakat yine de teknolojik gelişmelere ve değişimlere açık olmak, bu değişimlerden faydalanmak gerekmektedir.

#### **2.3.1.3. İşgücü Akışı**

Uluslar arası, bölgeler arası ve sektörler arası oluşan işgücü akışı işgören devrini büyük ölçüde etkilemektedir. Eğitimli ve yetişmiş işgücü farklı sektörler ve bölgeler arasında yer değiştirmektedir. İşgücü akışına, ücret, çalışma ortamı, uzun süreli istihdam, sosyal imkânlar vb. gibi faktörler neden olmaktadır (Tambay, 2006; 16).

Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin diğer sektörlerde çalışanlardan farklı bir özelliğe, örneğin en az bir yabancı dil bilgisine sahip olması gerekir. Bu nedenle otelcilik

sektöründe çalışanlar diğer sektör işletmeleri için hazır ve yetişmiş insan kaynağı olarak görülmektedir. Dolayısıyla, otelcilik sektöründe çalışan işgörenlerin bir kısmının bazı nedenlerden dolayı diğer sektörlerle geçmesi, diğer sektörler için hazır işgücü olarak algılanmaktadır. İşgörenin eğitim maliyeti işletmelerin toplam işgücü maliyetlerinin içinde önemli bir paya sahiptir. Sektörler arası işgücü akışının yüksek olması otel işletmelerini olumsuz yönde etkileyecektir (Tütüncü ve Demir, 2002; 49).

#### **2.3.1.4. Turizmin Mevsimlik Özelliği**

Otel işletmelerinin birçoğu yılın belli dönemlerinde faaliyet gösterirler. İnsanların tatil planlarıyla ilgili olan bu dönemlerde otel işletmeleri çok sayıda işgören istihdam etmektedirler.

Turizm sezonunun mevsimlik dilimlere ayrılması işgücü piyasalarında olumsuz bir etki yaratmaktadır (Sanson, 2000; Gionfriddo ve Dhingra, 1999; Larkin, 1995). Aynı zamanda, otel işletmelerinin en yoğun olduğu dönemlerde işgörenlerin işe alınması ve yoğunluğun azalması ile işten çıkarılmaları işgören devir hızının yükselmesine neden olur. Bu durum turizmin mevsimlik özelliğinden kaynaklanmaktadır (Tütüncü ve Demir, 2002; 50).

#### **2.3.1.5. Alternatif İş İmkânlarının Fazlalığı**

Ekonomik ve teknolojik gelişmelerin etkisiyle değişen ve gelişen işgücü piyasasında ortaya çıkan alternatif iş imkânlarından olumlu sinyaller alan iş gören bu imkânları değerlendirmek isteyecektir. Başka iş alanlarının daha iyi ve çekici imkânlar sağlaması mevsimlik çalışma alanlarının etkileri (özellikle turizm sektöründe) gibi faktörler dolayısıyla işgören de iş değiştirmeye yönelik bir eğilim oluşacaktır (Tambay, 2006; 16). Başka mesleklerin toplumda daha çekici ve gelecek vadeden meslekler haline gelmesi durumunda, işyerini değiştirme meslek değiştirme ile beraber gelmektedir (Şimşek ve ark., 2001; 320).

#### **2.3.2. İşletme İçi Etkenler**

Zamanı ve nedeni belli olan, kontrol edilebilir, genellikle işgören ve yönetimden kaynaklanan etkenlerdir. En önemlisi de yönetsel uygulamalardan kaynaklanan iç sorunlardır (Kılıç, 2004; 69-70).

İşletme içi etkenleri işgörenin kendi isteği ile işten ayrılması ve yönetim tarafından işgörenin işten çıkarılması adı altında iki farklı başlıkta incelemek mümkündür:

### 2.3.2.1. İş görenin Kendi İsteği İle İşten Ayrılması

Baltaş (2005)' e göre; işgörenlerin işten ayrılmaları otel işletmeleri için önemli bir sorun teşkil eder. İşini iyi öğrenmiş bir çalışanın yerine istihdam edilecek yeni bir çalışanın çalışma arkadaşları ile yaşaması muhtemel uyum sorunları karşısında işletmeler zor durumda kalabilirler.

İşgörenler birçok nedenden dolayı kendi istekleri ile işten ayrılabilirler. İşgören devrini önemli ölçüde etkileyen bu nedenleri aşağıdaki başlıklar altında incelemek mümkündür:

#### 2.3.2.1.1. İş Tatmini

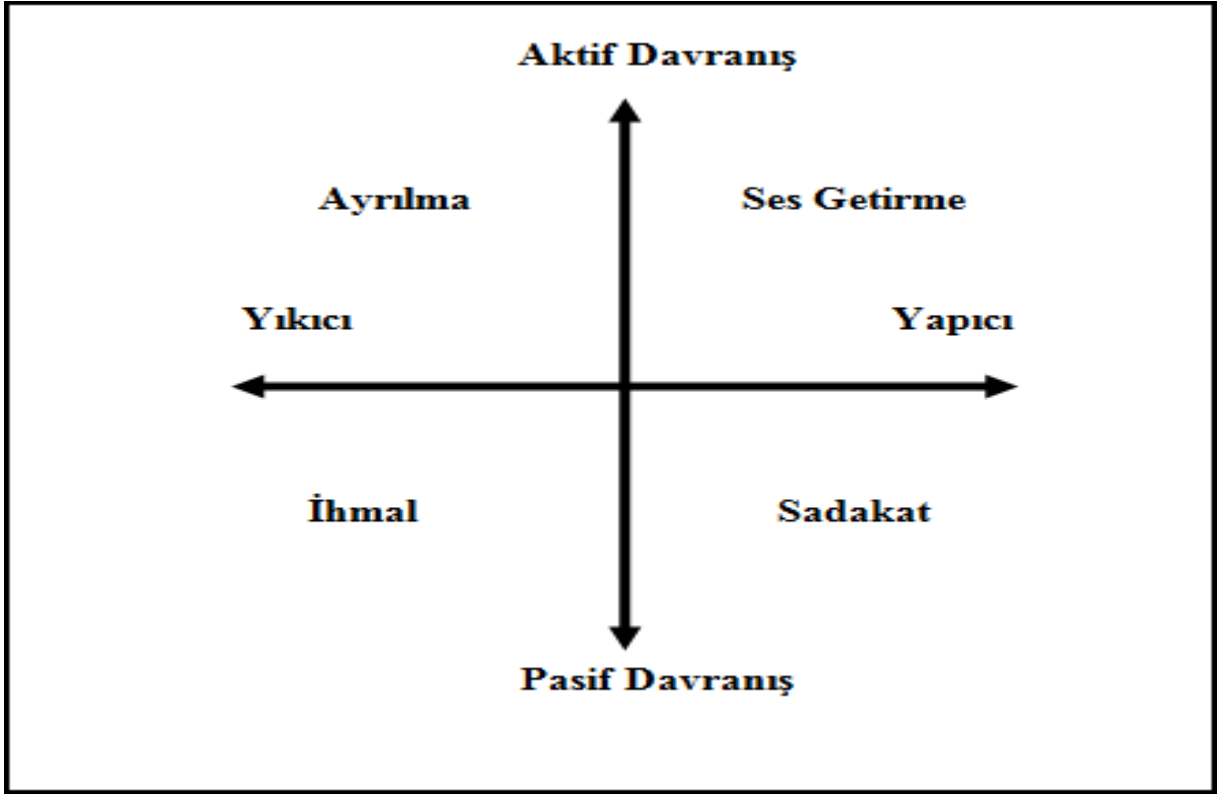
İşgörenlerin işlerini isteyerek yapması ve yaptığı işten zevk alması verimliliklerinin artmasına dolayısıyla işletme verimliliğinin de artmasını sağlar. Kişi yaptığı işten ne kadar zevk ve istek duyarsa, aynı oranda doyum sağlar. İş tatmini, çalışanların yaptıkları işlerinden duydukları hoşnutluk veya hoşnutsuzluk olarak tanımlanmaktadır (Tütüncü ve Çiçek, 2000; 124).

İşgörenlerin iş tatminlerinin artması, iş bırakma ve iş devamsızlıklarında azalmaya neden olacağından, işletmelerin çeşitli maliyetlerden kurtularak daha verimli çalışabilmelerini sağlamaktadır (Tatar ve Üner, 1992; 79). Özellikle de tüm hizmet işletmelerinde olduğu gibi otel işletmelerinde de, iş tatmini, işgörenlerin verimlilik ve başarısını bireysel olarak sunduğu ve sağladığı iş tatmini ölçüsünde müşterileri mutlu ve tatmin etmesi söz konusu olduğundan çok daha önemlidir. Buna en güzel örnek olarak, müşterilerle yüz yüze ilişkinin yoğun olarak yaşandığı otel işletmeleri verilebilir (Özkaya, 1997; 220).

Tatminin üç önemli boyutu vardır (Luthans, 1989; 170);

- ✓ İş tatmini, bir iş durumuna duygusal yanıttır. Böyle olunca görülmez, sadece ifade edilebilir.
- ✓ İş tatmini genellikle, kazançların ne ölçüde karşılandığı veya beklentilerin ne kadar aşıldığının belirlenmesidir.
- ✓ İş tatmini, birbiriyle ilişkili çeşitli tutumları temsil eder. Bunlar işin kendisi, ücret, terfi imkânları, yönetim tarzı, çalışma arkadaşları vb... şeklindedir.

**Şekil 1. İş Tatminsizliğini Yansıtma Biçimleri**



**Kaynak:** Aydın, Şule (2004), "Otel İşletmelerinde Stres Faktörleri ile İş Bırakma İlişkisi: 4-5 Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Uygulaması", Basılmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Şekilde kişinin işten ayrılma veya şikâyet etmesi durumları ile iş tatminsizliğinin ilişkisi gösterilmiştir. Aktif yapılı ve yıkıcı yaklaşımli kişiler iş tatminsizliklerini işten ayrılarak göstermeyi tercih ederler. İş tatminsizliklerini göstermek için istifa ederler, istifa edeceklerini söylerler, iş ararlar ve bunun bilinmesinden rahatsızlık duymazlar. Buna karşılık, aktif ve yapıcı yaklaşımli işgörenler ses getirme eğilimindedirler. Kendilerini rahatsız eden durumu düzeltmeye çalışmak, amirleri ile tartışmak tipik davranışlarıdır. Pasif davranışlı yıkıcı tiplerin ise tepkileri ihmaldir. Olumsuzluklar karşısında pasif kalarak işlerin daha da kötüye gitmesine neden olurlar (Aydın, 2004; 119-120).

İş tatmini, işin çekici yönleri, çalışma koşulları, ücret, şirketin takımacağı tutumlar gibi sistem belirleyicileri ile yakından ilgilidir (Crossman ve Abou-Zaki, 2003: 369). Birçok endüstriyel kuruluşta etkin olan bireyin işini sevmesi yanında, işin içeriğinin sağladığı tatmine de değer verilmektedir. Bu nedenle iş tatmininin bireyi sistemde tutması gerekir.

İş tatminsizliği gizli biçimlerde ani grevlere, işi yavaşlatma eylemlerine, disiplin sorunlarının çoğalmasına ve örgütsel sorunların birikmesine neden olabilmektedir. Bu alanda

yapılan araştırmalar genel olarak devamsızlık, performans, işten ayrılma eğilimi ve işçi devri üzerinde, iş doyumunun önemli bir etkisi olduğunu göstermektedir (Tütüncü, 2000). İş tatminin azalmasıyla iş gücü devir oranı artarken, iş tatminin artmasıyla da işgücü devir oranı azalmaktadır.

Sonuç olarak; iş tatmini kişiye, bazı yararlar sağlamaktadır. Bu yararlar kişinin yaşı, eğitim seviyesi, içinde çalıştığı süre, aldığı ücret ve ailedeki sorumluluk düzeyine göre değişmektedir. İş tatmini, işgörenlerin verimliliği açısından önemli olduğu gibi işletmenin de işgörenden beklediği performansın sağlanmasında da büyük bir öneme sahiptir.

### 2.3.2.1.2. Ücret

İşgörenlerin iş yerinde devamlılıklarını sağlamak ve verimliliklerini arttırmak için işletmeler ücret unsurunu en belirleyici özellik haline getirmişlerdir.

Ücret; mal ve hizmet üretiminde kullanılan ve üretime yardımcı olan emeğin karşılığında ödenen parasal tutardır ve ana ücret, fazla çalışma ücreti, primler, hafta tatili ücreti, genel tatil ücreti, yıllık izin ücretleri öğelerinden oluşur (Akoğlan, 1999; 33).

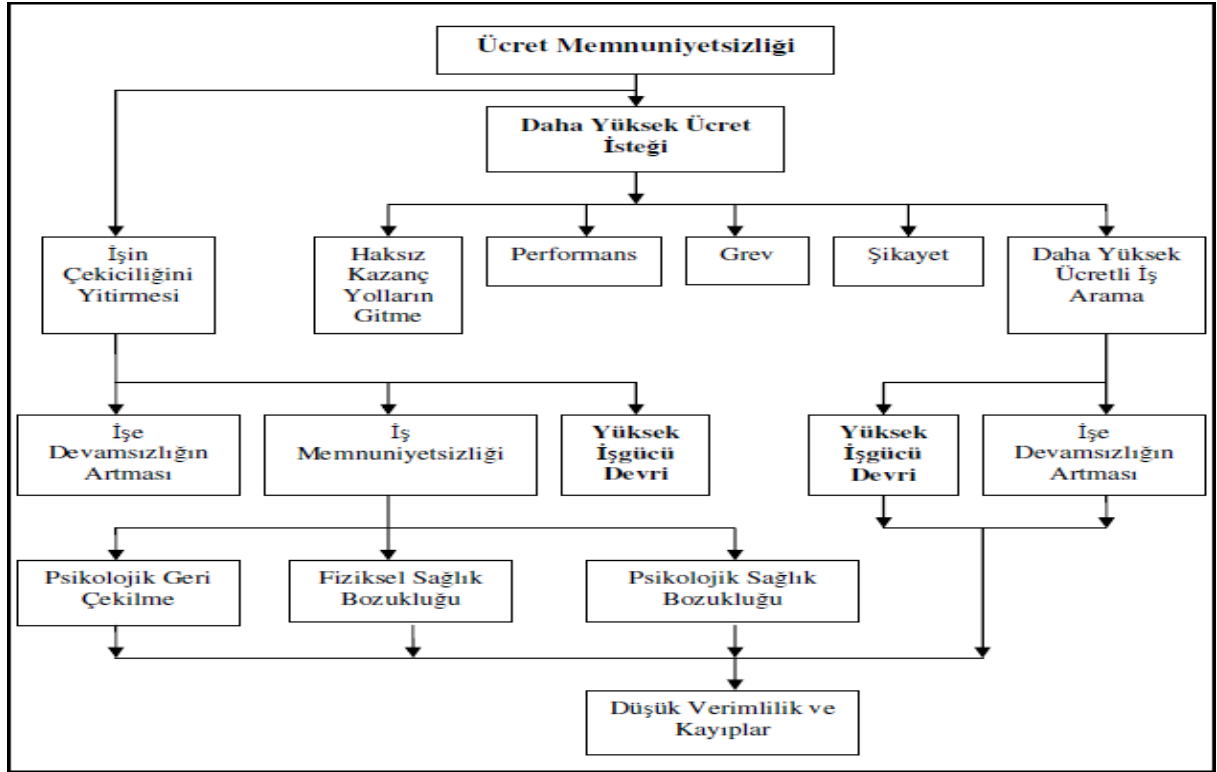
- ✓ Ana ücret; işgörenin yapmakta olduğu işin objektif esaslara göre değerlendirilmesi sonucu belirlenen ücrettir.
- ✓ Fazla mesai ücreti; işgörenin yasal olarak belirlenen günlük çalışma süresi dışında yaptığı çalışmalarına karşılık ödenen ücrettir.
- ✓ Primler; işgörenin yapması gerekenden fazla çalışma yapması veya üretimde bulunması durumunda özendirme olarak ödenen ücrettir.
- ✓ Hafta tatili ücreti; iş kanunu kapsamına giren işyerlerinde çalışanların bayram ve genel tatil günlerinde çalışmalarına karşılık verilen ücrettir.
- ✓ Genel tatil ücreti; iş kanunu kapsamına giren iş yerlerinde çalışanların bayram ve genel tatil günlerinde çalışmalarına karşılık verilen ücrettir.
- ✓ Yıllık izin ücretleri; iş kanunu kapsamına giren işyerlerindeki çalışanların yıllık izin kullanmamaları durumunda kendilerine ödenen ücrettir.

Otel işletmelerinde ise, klasik ücretler dışında, farklı ücret uygulamaları da bulunmaktadır. Bu sistemler iki ana başlık altında toplanabilir (Akoğlan, 1999; 33):

- ✓ Sabit ücret sistemi; otel işletmelerinde müşteri ile karşılaşmayan işgörenler için kullanılan ücret sistemidir.
- ✓ Yüzde yöntemine göre ücret sistemi; otel işletmelerinin özelliklerinden doğan ücret şeklidir. Bu ücret şeklinde otel işletmesi sadece asgari ücretin altında

kalırsa asgari ücret kısmını öder. Böyle bir durum söz konusu olmadığında, müşterilerden alınan yüzdelerle işgören ücretleri ödenir. Yüzdelerin dağıtılması sırasında her görev grubunun puanları esas alınmaktadır.

**Şekil 2. Ücret Memnuniyetsizliğinin Sonuçları**



**Kaynak:** Tambay, Ahmet (2006), “İş gören Devrinin Yönetimine İlişkin Tekstil Sektöründe Yapılan Bir Araştırma”, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.

Şekil 2’de gösterildiği gibi; ücretin çalışanlar üzerinde önemli bir etkisinin bulunması, bu konunun ne kadar önemli olduğunu göstermektedir. Çalışanların emekleri karşılığında aldıkları ücretten memnun olmamaları durumunda artan işten soğuma ve bunun sonucunda da hem psikolojik hem de fiziksel rahatsızlıklar görülebilmekte, dolayısıyla işgücü verimliliğinin düşmesine bağlı olarak işletmenin kayıpları olmaktadır (Tambay, 2006; 21).

Otel işletmelerinde yönetimin ise, en önemli işlevlerinden birisi adil bir ücret sistemi kurmaktır. Çalışanlar ne aldıkları kadar neden bu ücreti aldıklarını, ne zaman artış olacağını, artışta nelerin rol oynadığını, performansın ücrete nasıl yansıdığını, statülere ilişkin ücret standartlarının ne olduğunu bilmek durumundadırlar. Çalışanların belki de en çok önemsedikleri şey ay sonunda kurumdan aldıkları ücret ve ek kazançlardır. Çünkü kişi

emeğini satmaktadır. Emeğinin karşılığını aldığına inanmayan kişi ise muhtemelen mutsuz olur, iş tatmini düşer, kuruma bağlılığı azalır. Bunların önlenmesi için ücret yönetimi dikkatli ve objektif biçimde yapılmalıdır (Fındıkçı, 2000, www.humanresourcesfocus.com).

Ücret, tüm çalışanlar için iş tatmininde önemli rolü olan bir faktördür. Yapılan araştırmalar sonucunda, alınan ücretin iş tatminini doğrudan etkilediği sonucu bulunmuştur (Lam, 1995; 73). Çalışanın işe karşı tutumunu genellikle aldığı ücretin yeterliliği, alması gerekene oranla normallliği ve ihtiyaçlarını karşılama derecesi belirlemektedir. Ancak, ücretin iş tatmini üzerindeki etkisi bir noktadan sonra miktar ile değil, çalışanlar arasındaki dengeli dağılım açısından önem arz etmektedir.

Çalışanın kendisi ile aynı düzeyde olanlardan daha az ücret alması, özellikle de kendisinden daha az yetenekli olduğuna inandığı çalışanlara göre ücretinin düşük olması, iş tatminsizliği yaratmaktadır (Erdoğan, 1996; 238). Düşük ücret düşüncesiyle ortaya çıkan tatminsizlik de devamsızlık ve işgören devrine neden olmaktadır.

### 2.3.2.1.3. Teşvik Ve Ödüllendirme

Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin güdülenmesinin önemli bir sorun olması işletmelerin teşvik ve ödül sistemlerine yönelmelerine neden olmaktadır. Bu amaçla işletmeler, teşvik ve ödül yönetimi ile işgörenlerin işletmeye bağlılığını sağlamaya çalışmaktadırlar. Bu yolla da işletmeler, işgörenlerin işi bırakmalarını önleyecek bir tedbir olarak, işgören devrinin oranının düşük olmasını temin etmektedirler. Ancak teşviklerin etkili olabilmesi için araştırmacılar sekiz kritik özelliği taşıması gerektiğini savunmaktadırlar. Bu kritik özellikler şunlardır (Aldemir ve ark., 2001; 360-361):

- ✓ Programlar, işgörenlerin rahatça anlayabileceği özel hedeflere ulaşmayı desteklemelidir.
- ✓ Hedefler, açık ve anlaşılır olmalıdır. Yöneticiler bazen ölçülmesi zor, subjektif ölçeklere dayalı hedefler koyabilmektedir.
- ✓ Performans ve verimliliği olumsuz etkileyecek etkenler ortadan kaldırılmalıdır.
- ✓ Hedefler ulaşılabilir olmalıdır.
- ✓ Ödüller başarıya özendirilecek düzeyde olmalıdır.
- ✓ Verimlilik ve performans artışı, terfi ve ücret gibi ödüllerle ilişkilendirilmelidir.
- ✓ Ödüller verimlilikle ilişkilendirilirse, işgörenler daha çok üreteceklerdir.



✓ Ödülün, eylemle bütünleşmesini sağlamak için, ödülün en kısa sürede dağıtılması uygun olacaktır.

Sıralanan özelliklerden de anlaşılacağı gibi, uygun özelliklerde ki teşvik programları ve ödüller hem işgörenin performansını ve üretimini arttırarak daha verimli hale gelmesini sağlayarak işletmenin amaçlarına ulaşmasını sağlayacak, hem de işgörenin işletmeye bağlılığını arttırarak işletmede kalması sağlanacaktır. Bu tür teşvik ve ödüllerin yokluğu nedeniyle işgörenlerin başka işletmelere geçme düşüncesi ortadan kaldırılabilecektir.

İşgörelere sunulan teşvik ve ödüllerin çeşidi ve özelliği de önemlidir. Maddi ve manevi olmak üzere iki grupta toplanabilirler. Maddi ödüller; para ikramiyeleri, ücret artışı, maddi değeri olan hediyeler, izin-tatil imkânları veya işletmenin ürettiği ürünlerden bedava veya indirimli olarak edinmek olarak sayılabilir. Manevi ödüller arasında ise; sözlü iltifat, takdir, yetki artırımı, terfi, örnek gösterilme gibi unsurlar bulunmaktadır (Aydın, 2004; 116).

Otel işletmelerinde teşvik ve ödüller, işgörelere çeşitli şekillerde uygulanmaktadır ve ödüllendirme işlemleri şu şekilde olmaktadır (Şener, 2001; 113):

- ✓ Ayın personeli seçilmesi ve sözleşmede belirtilen miktarda ikramiye ödenmesi,
- ✓ Yılın personeli seçilmesi ve sözleşmede belirtilen miktarda ikramiye ödenmesi,
- ✓ Zincir otellerde başarı ölçütü belli puanın üzerinde olan iş göreni, zincire bağlı başka otellerde tatile gönderilmesi,
- ✓ Başarı ölçütü belli bir puan üzerinde olan ve bunu sürekli kılan işgörene, ilave sigorta(hayat sigortası, sağlık sigortası vb.) yaptırılması uygulamaları işgörelere çeşitli teşvik ve ödüller olarak uygulanmaktadır.

Ancak, otel işletmelerinde, teşvik ve ödüllendirme sisteminde dikkat edilmesi gereken hususlar mevcuttur. Hak ettiği halde gereken ödülün verilmemesinin, işgörelere tarafından cezalandırılma gibi algılanması mümkündür. Diğer bir sorun ise, ödüllerin kapsamı ile ilgilidir. Eğer ödüller sadece çalışan ve başarı gösteren işgörelere değil tüm işgörelere veriliyorsa, başarılı işgöreni mutlu etmeyip, aksine kendisinin takdir edilmediğini düşünmesine neden olabilecektir (Fındıkçioğlu, 2000; 390-1). Kısacası, işgörelere dağıtılan ödüllerde adaletli olunmadığı duygusuna kapılarak işletmeye yabancılaşabilirler.

Örneğin, bir otel işletmesinde grup ödüllendirme sistemi kullanılarak, barlarda yapılan yüksek satış oranı nedeniyle tüm bar elamanlarının hepsinin birden ödüllendirilmeleri

olumsuz etkiler de yaratabilir. Çünkü daha fazla çaba sarf eden işgörenin haksızlığa uğradığını düşünmesi veya nasıl olsa diğer barmenlerin yeterli çabayı harcadığını düşünerek rahat davranan bir barmenin işi gevşetmesine neden olabilir. Bu durumda da, teşvik ve ödüllendirme sisteminin geçerliliğini yok edebilmektedir (Woods, 1997; 258).

Genel olarak, işletmelerin uyguladıkları akılcı teşvik ve ödüllendirme sistemleri işgöreni işletmeye bağlayacağından işi bırakma eğilimi ile ilişkilendirilmektedir. Gösterdiği başarının takdir edildiğini düşünen işgörenin güdülenmesi sağlanacak ve daha iyi bir performans göstermesi de temin edilecektir.

#### **2.3.2.1.4. Terfi Olanakları**

Otel işletmelerinde çalışanlar belli bir süreden sonra çalıştıkları işlerinde yükselme fırsatını yakalamak isterler. Çünkü tecrübe kazandıkça iş monotonlaşacak ve çalışanlar buldukları mevkilerdeki yetkilerini ve dolayısıyla sorumluluklarını yetersiz bulacaklardır. Bu nedenle, daha yüksek yetki ve sorumluluklarla çalışmayı arzu edeceklerdir. Yükselme fırsatlarının bulunması, çalışanın davranışını etkilemektedir ve yükseldikçe kendini geliştirme imkânı elde eden personelin kendine olan güveni de artmaktadır (Boies ve Rothstein, 2002; 237). İlerleme ya da yükselme olanaklarının tıkanması ise çalışanların çalışma istek ve amaçlarını azaltmaktadır (Eren, 1998; 430).

İşletmelerde terfi, bir kişiyi, sorumluluklarını artırarak eğitimini daha iyi kullanabileceği bir pozisyona getirmekten ibarettir. İnsanı çalışmaya sevk eden önemli faktörlerden biridir. Terfi aynı zamanda ihtirası tatmin eden bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır (Eren, 1993; 151).

Çalışanların terfi ettirilmesi kariyer yönetiminin en önemli sorumluluklarından biridir. Çünkü terfi işlemi doğru bir şekilde yapıldığında hem işletmenin başarısı artar hem de çalışanların güdülenmeleri ve işletmeye olan bağlılıkları artar.

Kısaca; otel işletmelerinin yapacakları terfiler, bir üst pozisyona yükseltilecek çalışanlar için olduğu kadar diğer çalışanlar için de bir güdüleme aracı olarak etkisini gösterecektir (Martin, 1994; 9).

#### **2.3.2.1.5. Stres**

Çatışma ve rekabetin en fazla yaşandığı iş hayatında, stres, kişinin verimliliğini ve sağlığını etkileyen en önemli unsurlardan biridir.

Stres, kişi ile çevresi arasındaki etkileşimden kaynaklanan ve genellikle kişinin fizyolojik ve psikolojik sağlık yapısını etkileyen duygusal gerilim ve gerginliktir (Peker ve Aytürk, 2002; 257). Otel işletmelerinde stres nedeni ile güdülenmenin kaybolması, işi yavaşlatma, performansın niteliğinin ve verimliliğinin değişmesi, yaratıcılığın azalması, çeşitli hastalıklar ve ölüm gibi sonuçlar görülür (Allen, 1983; 8).

Bir örgütteki çalışanları etkileyen stres kaynakları (Davis ve Newstrom, 1988; 422);

- ✓ İş yükünün fazlalığı,
- ✓ Zamanın sınırlılığı,
- ✓ Denetimin niteliğinin düşük olması,
- ✓ Yetkinin sorumlulukları karşılamada yetersiz kalması,
- ✓ Politik havanın güvensizliği,
- ✓ Rol belirsizliği,
- ✓ Örgüt ve bireyin değerleri arasında uyumsuzluk,
- ✓ Kişi ile işi arasında uyumsuzluk,
- ✓ Rol atışması,
- ✓ Roller ile ilgili aşırı yük,
- ✓ Sorumlulukların yarattığı endişe,
- ✓ çalışma koşulları,
- ✓ İnsan ilişkileri,
- ✓ Yabancılaşmadır.

Stres işgücü devrinin ve işe devamsızlığın en önemli nedenlerindedir. İş stresi, çalışanlar, özellikle de yöneticiler üzerinde fizyolojik ve psikolojik zararlara yol açabilir ve onların sağlığını olumsuz yönde etkileyebilir. Aynı zamanda çalışanların birinde görülen stres diğer çalışanları da etkiler.

#### **2.3.2.1.6. Fiziksel alışma Koşulları**

Tambay (2006)'a göre; otel işletmelerinde yöneticilerin verimliliği sağlamaları için üzerinde durmaları gereken diğer bir konu da, işgörelere uygun çalışma ortamı sunmalarıdır. Uygun bir çalışma ortamı, işgörenin işi yerinde rahat ve verimli olabilmesi için istenilen standartlara uygun bir şekilde yapılması için gerekli olan fiziksel ve psikolojik havanın yaratılmasıdır. Bu yüzden, işgörenler işletmedeki fiziksel çalışma koşullarından olumlu ya da olumsuz etkilenebilirler. İşgörenlerin bu şartlardan olumsuz etkilenmesi performans düşüklüğüne dolayısıyla verimliliğin düşmesine sebebiyet verebilir.

Fiziksel çalışma koşullarının en uygun seviyeye ulaşmasını sağlamak, işgörenlerin motivasyon yapısını olumlu yönde etkiler, dolayısıyla iş tatminini de kolaylaştırır ve artırır (Baş ve Ardiç, 2001).

İşgörenin içinde bulunduğu çalışma ortamı ve onu etkileyen fiziksel koşullar, bireylerin stresle karşı karşıya kalmalarına neden olur. Bu koşulların en uygun düzeye ulaşması işgörenin moral yapısını etkileyeceği gibi, örgütle bütünleşmesini de kolaylaştırmaktadır. Bu nedenle fiziksel koşullarının işgörenlerin çalışma temposunu ve isteğini arttıracak biçimde düzenlenmesi gerekmektedir (Pehlivan, 2000; 58).

İşgöreni etkileyen fiziksel çalışma koşullarını oluşturan faktörler;

- ✓ Aydınlatma,
- ✓ Havalandırma ve sıcaklık,
- ✓ Gürültü ve kalabalık,
- ✓ Bina içi yerleşim,
- ✓ İşten kaynaklanan tehlikelerdir.

İyi bir aydınlatma hem erken yorulmayı önler ve hem de insanları güdüleyerek verimini artırır. Bireyler genellikle gün ışığına yakın bir ışıklandırmayı tercih ederler. Güneş ışımına yakın bir ışıklandırma bireylere ferahlık verir. Kötü aydınlatmanın getirdiği yorgunluk ile birleşen can sıkıcı durum, hem dikkati dağıtır ve hem de insanı moral açısından yıpratır ve sinirli kılar (Eren, 1993; 181).

Çalışma ortamının iyi bir şekilde havalandırılması hem optimum düzeydeki bir sıcaklığı sağlama, hem de aşırı veya düşük nem gibi problemleri ortadan kaldırmaktadır. Bunlara ek olarak da iş ortamından kaynaklanan kötü kokuların yok edilmesi sağlanabilecektir. Aşırı veya yetersiz ısı ve aşırı veya yetersiz nemli bir ortam, işgörende de sinirlilik, çabuk yorulma, kaza yapma, baş ağrısı, solunum yolu hastalıklarına neden olabilmektedir. Diğer yandan, teneffüs edilen havadaki oksijen oranı %14'ün altına, karbondioksit oranı da %2,4'ün üzerine çıktığı durumlarda, sağlık için tehlikelere, bayılma ve boğulmalara neden olmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001; 236).

Gürültü faktörü önemli bir etkendir. Çalışma ortamında oluşan aşırı derecede gürültü kirliliği çalışanların işten ayrılma nedenlerinden birisi olarak görülmektedir (Guthrie, 2000; Demir, 2002; 73).

Gürültünün insan üzerinde üç etkisi vardır (Pehlivan, 2000; 59);

- ✓ Aşırı gürültülü ortamlar bireylerde işitme kaybına neden olur.
- ✓ Gürültü işgörenlerin kendi ve başkalarının seslerini algılamasını önleyen bir maskeleyici işlevi yaratır. Bu durumda iş ortamının gürültüsü, işgörenlerin normal sesleriyle iletişim kurmalarını engeller.
- ✓ Aşırı gürültü verimlilik ve kendini iyi hissetme duygusu üzerinde olumsuz etkiler yaparak stres yaratır.

Benzer şekilde kalabalık da diğer fiziksel faktörlerden birisidir. Özellikle zaten gürültülü olan bir iş yerinde çalışan işgörenlerin sayısı da çok ise işgörenler bundan etkilenmektedirler. Kaldı ki bu kalabalık çalışma ortamına bir de müşteriler eklenir ise zaten gürültülü ve kalabalık olan ortam işgörenleri daha da fazla etkileyecektir. İşlerine yoğunlaşmada zorluklar çekerek iş kazalarının oluşmasına veya psikolojik gerginlikler hissetmelerine neden olacaktır (Aytaç, www.turkis.org.tr).

Bir diğer önemli faktör de bina içi yerleşimlerdir. Eğer çalışılan ortam işgörenin rahat olabileceği gibi dizayn edilmemiş ve gerekli teçhizat işini iyi yapmasına engel oluyorsa işgörenin verimli olması beklenmemelidir. Bu nedenle işletmeler bina içi yerleşimlerini yaparken işgörenin çalışmasına destek olacak şekilde ergonomik tasarımlar gerçekleştirmelidirler (Pehlivan, 2000; 66).

İşyerindeki fiziksel çalışma koşulları yetersiz ve aynı zamanda sorunlar yaratıyorsa, çalışanları örgüt içinde tutma ve çalıştırma olanaksız hale gelmektedir. O halde örgüt için yaşamsal nitelik taşıyan fiziksel koşullar öncelikle sağlanmalıdır (Eren, 1993; 29). Aksi takdirde iş veya işletme ile ilgili olarak işgörenler açısından bazı sorunların oluşması kaçınılmaz olur (Tambay, 2006; 27).

### **2.3.2.1.7. İş Güvencesi Ve Sosyal Güvenlik**

İş güvencesi kavramının arka planında ekonomik, sosyal ve bireysel gerçekler yatmaktadır. İş ilişkisinde başlı başına sürekliliğin ifadesi sayılmaktadır. Çalışanların işlerinin güvence altında olması işletmenin ekonomik koşullarına bağlı olarak değişmektedir. Ekonomik açıdan güçlü olmayan işletmelerin genellikle çalışanların bu tür isteklerine ya da haklarına sıcak bakmadıkları görülmektedir. İşgücünün ekonomik açıdan daha güçlü ve çalışanların haklarının sağlandığı işletmelere doğru akımın olması kaçınılmaz bir sonuçtur.

Örgütler uzun süreli iş garantisi sunamama ve yönetim kademelerinin azaltılması dolayısıyla işgörenleri motive edememekte ve nitelikli işgörenleri örgütte tutabilmekte

zorlanmaktadır. İşgörenler ise, iş garantisinin azalması, sık iş değiştirme zorunda kalma, sağlık ve sosyal güvenlik harcamalarını kendisinin karşılaması veya bunlardan mahrum olma durumlarıyla karşı karşıya kalmaktadır (Doğan, 14.12.2006, www.bilgiyonetimi.org ).

Yönetici ve çalışanların, çalışma hayatlarının en verimli dönemlerinde iş başında kalacaklarını bilmeleri, çalıştıkları iş yerine bağlılıklarını ve iş arkadaşlıklarındaki uyumu arttırmakta ve işten ayrılma eğilimlerini azaltan bir etki yaratmaktadır. Bu nedenle uzun süreli istihdam ve iş güvenliği işgörenler açısından önemli olduğu gibi, işletmeler açısından da son derece büyük bir öneme sahiptir (Burgelmann ve ark., 1995; 24).

İşgören için önemli bir motivasyon aracı olan iş güvenliği geleceğe ilişkin düşünceleri, planları ve amaçlarına ulaşabilmesi yönünde önemli bir unsurdur. İşletmenin sağlayacağı güvenlik koşulları ekonomik boyutlu da olabilir. Emeklilik, kaza, hastalık, hayat ve işsizlik sigortaları gibi sosyal güvenlik araçları yanında iş görenin işini elinde tutma olanaklarının da olduğunu bilmesi işletmeye olan bağlılığını arttıracaktır (Aydın, 2004; 128).

### **2.3.2.1.8. İşletmelerde Genel Yönetim**

İşletmede yönetim işlevleri genel olarak, planlama, organizasyon, koordinasyon, komuta ve kontrol işlevi şeklindedir. Yönetimin temel konusu her işgörenin verimliliğini arttıracak yollar bulmaktır. Her işgörenin ayrı ayrı verimliliğinin artması sonuçta toplamın verimliliğini arttıracak ve bu da işverenin gelirini arttırmış olacaktır. İşgören ile işverenin başarısı doğru orantılıdır. Günümüzde bile çevremizde sık sık verimsizlik ve çalışanların sıkıntılarıyla karşılaşılmaktadır. İşgörenler yapabilecekleri iş kapasitesine oranla çok daha düşük verimle çalışmaktadırlar ve bu tembellik, başlıca şu nedenlere dayanmaktadır (Tambay, 2006; 29-30);

- ✓ İşgörenlere hâkim olan, fazla çalışma sonucu işler çabuk bitecek, gereken miktarda üretimin daha az sayıda işçiyle gerçekleştirilebileceği gerçeği ortaya çıkacak ve birçok kişi bu nedenle işten çıkarılacak düşüncesi,
- ✓ Bu düşünceye uygun olarak gerçekle çalışmaların yönetim kademelerince olumlu olarak benimsenmesi,
- ✓ Nesilden nesile geçen ve kimsenin önüne geçmediği ilkel üretim yöntemlerinin işletmelerin yönetim kademelerine kadar hâkim olması,
- ✓ İşgörenler, işleri kendi bildikleri yönteme göre yapmakta ve bir standart yakalanmamaktadır. İşgörenler işe alınırken yeterlilik, yetenek ve kapasiteleri göz önüne alınmamaktadır.

Aydın (2004)' e göre; otel işletmelerinde yönetim ise, bireysel çalışmalarla değil, grup olarak çalışılması ile gerçekleşmektedir. İşgörenlerin doğru şekilde yönlendirilerek verimliliklerinin sağlanması yoluyla işletme amaçlarına ulaşabilmek için, baskıcı yönetim anlayışı yerine, örgütsel amaçlardan haberdar ve yönetime katılımcı işgörenler yaratan, işgörenleri takdir eden, ödüllendiren ve işgörenlerin ihtiyaçlarını gideren bir yönetim anlayışı, işgörenlerin işi bırakmalarını önlemede önemli bir rol oynamaktadır.

### 2.3.2.1.9. Örgüt İçi İletişimin Etkisi

İşletmelerde yönetimlerin temel görevlerinden biri de işgörenlerin kendilerini her yönde geliştirmelerini sağlamaktır. İşletmelerin başarısı genel olarak etkin bir yönetim anlayışına dolayısıyla yönetim ve işgörenlerin ya da işgörenlerin birbirleriyle anlaşmalarına yani etkili bir iletişime bağlıdır. Çünkü iletişim insanların belli bir ilişkiyi yürütmelerini ve anlaşmalarını sağlayacak bir araçtır.

Genel olarak insanlar iletişim vasıtasıyla; bilgi edinme, başkalarını anlama, duygu ve düşüncülerini başkalarına anlatma amacını gütmektedirler (Sabuncuoğlu, 2000; 112). Kişiler arası iletişim “bir kimseden diğerine, bilgilerin, fikirlerin, duyguların, tutumların, olayların ve kanatların sözlü ya da sözsüz olarak aktarılması işlemleri” şeklinde tanımlanmaktadır (Eroğlu, 2000; 206).

Örgütsel iletişim ise, “örgütün işleyişini sağlamak ve örgütü hedeflerine ulaştırmak amacıyla, gerek örgütü oluşturan çeşitli bölüm ve ögeler, gerekse örgüt ile çevresi arasında girilen devamlı bir bilgi ve düşünce alışverişine ve gerekli ilişkilerin kurulmasına olanak tanıyan toplumsal bir süreç” olarak tanımlanabilmektedir (Akat ve ark., 1997; 280).

Örgütsel iletişimin öneminden hareketle, örgüt içi iletişimin temel amaçları şu şekilde sıralanabilmektedir (Varol, 1993; 129);

- ✓ “Örgütün amaçları, hedefleri ve politikalarının çalışanlarca bilinmesini sağlamak,
- ✓ İş ve işlemlere ilişkin bilgi vermek ve bu yolla iş ve beceri eğitimini kolaylaştırmak,
- ✓ Örgütün sosyal ve ekonomik sorunları konusunda bilgi vermek ve çalışanları bunların genel sosyal ve ekonomik sorunlar ile bağlantıları konusunda aydınlatmak, ayrıca örgüt içi duygusal ve çatışmalı sorunlar, konusunda aydınlatmak,

- ✓ Yenilik ve yaratıcılığı özendirerek, çalışanların deneyim, sezgi ve akıllarına dayanarak, yönetime bilgi ve geri bildirim sağlamaları konusunda özendirmek,
- ✓ Örgütün etkinlikleri, önemli olaylar ve kararlar, başarımlar konusunda aydınlatmak,
- ✓ Bilgilendirme yoluyla da örgütsel yaşama katılım düzeyini arttırmak,
- ✓ Yöneticiler ve çalışanlar arasında iki yönlü-karşılıklı iletişimi özendirmek,
- ✓ Çalışanların iş sırasında veya iş sonrasında örgütü temsil niteliklerini geliştirmek,
- ✓ İşte ilerleme olanakları, çeşitli çalışanlarla ilgili, gelişmeler, geleceğe ilişkin beklentiler vb. konularda bilgilendirmek veya aydınlatmak,
- ✓ Bütün bunlar ve iletişim etkinlikleriyle bir örgüt iklimi, kültürü ve kimliği yaratmaya ve bunu sürdürmeye çalışmaktır”.

Kısaca; otel işletmesi içinde hâkim olan genel iletişim ortamı, işgörenleri olumlu ya da olumsuz yönde etkilemektedir. Açık bir iletişim sistemi sayesinde, işgörenin sorunlarını, beklentilerini ve önerilerini yönetime aktarmasını sağlarken aynı zamanda da yönetimde faaliyetlerin gereği gibi sürdürülmesi için gerekli bilgileri işgörene aktarması mümkün olmaktadır (Akat, 1997; 173). Uygulamaya aktarmanın ilk koşulu iletişimdir. İletişim, eğer kurallarına uyulmamışsa bir darboğaz rolü oynayabilir ve haberin ancak bir kısmı ilgililere ulaşabilir. Bunun sonucu ise işe gecikme, devamsızlık, performans düşüklüğü, kayıp ve zararlar vb. şekillerde kendini gösterir (Yıldırım ve ark., 1996; 180).

### **2.3.2.1.10. Mesleki Eğitim Olanakları**

Genel anlamda mesleki eğitim, belirli bir mesleğin gerektirdiği bilgi, beceri ve davranışları kazandırmaya yönelik etkinlikler olarak tanımlanmaktadır. Ancak işgücünün değişen nitelikleri, mesleki eğitime süreklilik kazandırırken, verilen eğitimin içeriğinde ve niteliğinde de değişiklikleri zorunlu kılmaktadır (Kapız, 2001; 11; Demir, 2002; 93).

Tambay (2006)' a göre; eğitim, genel kültür, teknik ve mesleki bilgi, fiziksel veya gizli yeteneklerin gelişmesi gibi olanaklar dışında, işgörenleri işletmeye bağlayan, işletme ile bütünleştiren, ayrıca kendi aralarında sıkı bir işbirliğine sürükleyen ve toplumsal kaynaşmayı sağlayan bir görevler dizisi de yüklenmektedir. Eğitim, aynı zamanda, çalışanların güdülenmesi, güven duygusunun geliştirilmesi, bilgi ve yeteneklerini arttırarak, yükselme



olanaklarının sağlanması, çalışanlar arasında işbirliği ve koordinasyonun sağlanması, başarılı olmanın yollarının açılması ve bu şekilde iş tatminin sağlanması, örgütün amaçlarıyla, bireysel amaçların bütünleştirilmesini sağlamaktadır.

İşletmeler giderek üstün akademik yapıları olan, dengeli ve otomatik-disiplin karakteri taşıyan seçkin yüksek okullara dönüşme eğilimindedir (Burgelmann ve ark., 1995; 24).

### **2.3.2.1.11. Yöneticilerin İş görenlere Karşı Etik Anlayışı**

Etik, insan hareketlerinin ahlaki uygulamalar doğrultusunda düşünülmesi girişimine verilen addır. Yani; neyin doğru neyin yanlış, neyin iyi neyin kötü, neyin faydalı neyin zararlı, neyin kabul edilebilir neyin kabul edilemez olduğunu tanımlayan standartlardır (Engel ve ark., 1995; 914).

İş etiği, iş dünyasında hüküm süren, doğruluğu genel kabul görmüş kurallara uyma davranışıdır (Yüksel, 2000; 174).

Bir otel işletmesinde üretimi gerçekleştiren ve işletmenin asıl gücünü oluşturan o işletmenin işgörenleridir. İşletmede çalışan işgörenlerin hak ve yükümlülükleri de sözleşmelere tabidir. Ancak, artık günümüzde çalışanların haklarının korunması için bu sözleşmelerin yeterli olmadığı, işletmenin işgörene karşı aynı zamanda etik sorumluluklarının olduğu görüşü hâkimdir (Özkalp ve Kirel, 2001; 598). Yöneticilerin çalışanlara karşı sahip oldukları etik sorumlulukları genel olarak şöyle sıralayabiliriz (Şimşek, 1999; 69);

- ✓ Çalışma hakkına saygı gösterme sorumluluğu,
  - ✓ Adil ücret ödeme sorumluluğu,
  - ✓ Çalışanların özgür konuşma hakkını sağlama sorumluluğu,
  - ✓ İşgörenlerin dernek (sendika) kurma ve grev yapma hakkına engel olmama sorumluluğu,
  - ✓ Özel hayatın gizliliği hakkına saygılı olma sorumluluğu,
  - ✓ Güvenli ve sağlıklı koşullar yaratma ve çalışma hayatının kalitesini yükseltme sorumluluğu,
  - ✓ Çalışanlar arasında ayırıcılık yapmama ve cinsel tacizden sakınma sorumluluğu,
  - ✓ Çalışanların kararlara katılma hakkını sağlama sorumluluğu
- yöneticilerin çalışanlara karşı sahip oldukları etik sorumluluklardandır.

Günümüzde, hem çalışanlar hem de yöneticiler birtakım etik değerlerle donatılmadıkça, işletmelerin başarılı olması mümkün görünmemektedir. Geçmiş yıllara göre daha çok vasıf kazanan ve eğitim seviyesi yükselen çalışanlar için sadece ücretlerdeki artış verimliliği ve motivasyonu artırmaya yetmemektedir. Ücretin yanı sıra artık farklı beklentiler de ön plana çıkmaktadır. Bu değişim ise, yöneticilerin sırf kar maksimizasyonu nedeniyle bile birtakım etik sorumlulukları yerine getirmelerini zorunlu kılmaktadır (Şimşek, 1999; 86).

### **2.3.2.1.12. İş Yerinde Taciz Olaylarının Etkisi**

İşletmelerde karşılaşılan bir diğer konu ise taciz olayıdır. Genel anlamda taciz, kişinin bir başka kişi üzerindeki düşünsel duygularını eyleme dönüştürmesi, şeklinde tanımlanabilir. Taciz, düşmanca ortamı, hoş olmayan davranışları, rahatsızlık verici ses ve bakışları, el şakaları ve diğer istenmeyen davranışları kapsamaktadır (Chre, 1989; 278). İşyerinde cinsel taciz ise, kabulü veya reddi açıkça veya dolaylı olarak kişinin iş başarısına etki eden veya düşmanca bir iş ortamının oluşmasına neden olan hoş olmayan cinsel hareketler, cinsel istekler veya cinsel içerikli sözlü veya fiziksel uygulamalardır (Brase ve Miller, 2001; 242).

White (1995)' e göre; turizm sektörü içerisinde en fazla taciz ve şiddet olayı ile karşı karşıya kalma otel işletmeleri çalışanlarında görülmektedir (White, 1995).

İşletme içinde fiziksel saldırı, kavga edilmesi, ahlaki değerlere uymamak ve cinsel taciz, uyarı gerektirmeksizin işten çıkarmayla sonuçlanabilecek davranışlardır. Bu tür davranışlardan oluşacak şikâyetlerin engellenmemesi, dikkate alınmaması diğer çalışanlar arasında da huzursuzluk yaratacaktır. İşletme yönetimi böyle durumlar karşısında tüm çalışanların sorunlarını dile getirmek için dilek-şikâyet kutuları koymalı, belirli sürelerle anket yapmalı, genel toplantılar düzenlemeli ve denetimleri etkin bir şekilde yapmalıdır (Finnigan, 1994; 134).

### **2.3.2.2. Yönetim Tarafından İşten Çıkarılma**

Yönetim tarafından işten çıkarılmaların nedenleri işgörenin iş yeri çalışma standartlarına uymamasından kaynaklanmaktadır. Bu nedenler, işgörenler de performans düşüklüğü, işe devamsızlık, disiplinsiz davranışlar, takım çalışması, işletmenin ekonomik durumunun etkisi ve hırsızlıktır (Tambay, 2006; 38).

### 2.3.2.2.1. İş görenlerdeki Performans Düşüklüğünün Etkisi

İşletmelerin yaşamlarını uzun yıllar devam ettirebilmeleri ve yüksek performans göstermeleri sağlıklı bir etkileşim ile mümkün olmaktadır. Örgütlerde insan kaynağının performans değerleri ve yetkinlikleri ise toplam etkinlik ve verimliliğin en önemli belirleyicilerindendir (Carter ve ark., 1998; 36).

Performans, çalışanların belli bir dönem içerisindeki tutum ve davranışlarının, yeteneklerinin, görevlerindeki başarılarının, verimli olup olmadıklarının yönetim tarafından izlenmesidir (Ülker, 1997; 89). Örgüt içerisinde görevleri ne olursa olsun çalışanların, çalışmalarını, çabalarını, etkinliklerini, verimliliklerini, kişiliklerini, standartlara ulaşma derecelerini bir bütün olarak tüm yönleri ile gözden geçiren ve geleceğe ilişkin tahminler yapan bir süreç olarak tanımlanabilir.

Performansı düşük olan personelin işletmeye katkıları istenen düzeyde olmayacağından, böyle bir personel ile çalışmak yönetim açısından avantajlı olmayacaktır. Bu durum, işgücü devrine yol açabilmektedir. Bunun da, işletmeler için maliyeti arttırıcı bir faktör olacağı açıktır (Akın, 2002; 97).

### 2.3.2.2.2. İşe Devamsızlık

İşgörenlerin işe devamsızlığı, işletme yönetiminin çözmek zorunda olduğu en kritik insan kaynakları problemlerinden biridir. İşe devamsızlık, çok değerli ve sınırlı bir kaynak olan zamanın iyi kullanılmasına engel olmaktadır. Bu nedenle yöneticilerin, çalışanların tümünün çalışma sürelerine uymalarını sağlamaları gerekmektedir. İşe devamsızlığın, ülkeler arasındaki rekabet faktörleri karşılaştırmalarında önemi giderek arttığından, işe devamsızlığı azaltmak için yapılan faaliyetler hız ve önem kazanmaktadır (Tınar, 2000; Demir, 2002: 104).

Devamsızlık, “ücret bordrosunda ve çalışma programlarında bulunan personelin gönüllü ya da gönülsüz olarak iş sözleşmesinde belirtilen çalışma saatleri içinde görev başında bulunmaması” olarak tanımlanmaktadır. (Saruhan, 1986; 499). Bir başka tanımda ise “bir işgörenin programlanmış bir işte mazeretsiz olarak bulunmaması” olarak ifade edilmektedir (Bingöl, 1998; 100).

Bu tanımlarda ortak olan konu, işgörenin işe gelememesidir. Devamsızlık, işgörenin herhangi bir mazereti olmaksızın ve işverene bilgi vermeden işe gelmemesi şeklinde tanımlanmaktadır (Cascio, 1995; 593).

Personelin işe devamsızlığını doğuran çok sayıda neden sayılabilir. Bazen mevsim değişiklikleri, tatil öncesi ya da tatil dönüşlerinde veya hafta başı ve hafta sonu günleri gibi zamanlarda devamsızlık oranının yükseldiği izlenmektedir. Ne var ki, devamsızlığı bütünüyle ortadan kaldırmak olanaksızdır. Amaç bu oranı en düşük düzeye indirmektir (Sabuncuoğlu, 2000; 43).

### 2.3.2.2.3. Disiplinsiz Davranışların Etkisi

Disiplin bir alışkanlık ve sabır işidir. İyi bir disiplin insanların devamlı ve düzenli hareket etmelerini, tavır ve davranışlarının düzelmesini, işin kalite ve miktarının artmasını, insanların yönetimlerinin kolay olmasını iş görme arzu ve morallerinin yerinde olmasını sağlar (Demir, 2002; 113). İşgörenin davranışlarını kontrol etmek, olumlu ve örgütsel koşullara uygun biçimde yönlendirmek ve geliştirmek disiplin konusunu ilgilendirmektedir.

Disiplin kavramı, çalışanların inanarak ve arzu ederek iş yeri kurallarına ve düzenine uygun davranış göstermesini sağlayan güç olarak tanımlanmaktadır. Bu güç örgütün başarısında önemli bir etken olarak görülmektedir (Eren, 1993; 274).

İş yeri disiplinin derecesini anlamak için birçok kıstas vardır. Bu kıstasları şu şekilde sıralamak mümkündür (Eren, 1993; 274);

- ✓ İşgörenlerin devamlı ve düzenli olarak işlerine gelip gitmeleri,
- ✓ Çalışmak için gerekli olan özel giysilerini mutlaka giymiş olmaları,
- ✓ İş yerindeki araç ve gereçleri itina ile kullanmaları,
- ✓ Yaptıkları işin sayı ve kalite bakımından doyurucu ve hatta takdir edilecek durumda olması,
- ✓ Örgüt tarafından konulmuş ve politika olarak kabullenilmiş çalışma yöntemlerini izlemeleri,
- ✓ İş görme arzuları ve morallerin yerinde olması,
- ✓ Yöneticilerden gelecek emirleri kabule hazır bulunmalarıdır.

Uygun olmayan davranış biçimleri ise disiplinsizlik, şiddet kullanma, başkalarına saldırma, hakaret etme, iş yeri düzenini bozma ve huzurunu kaçırma, alkollü olarak veya uyuşturucu kullanmış olarak iş yerine gelme veya iş yerinde alkollü içecek içme veya uyuşturucu madde kullanma, sahtekârlık yapma, aldatma, güveni kötüye kullanma, hırsızlık yapma, iş yerinin ticari sırlarını açıklama, işverenle rekabet içine girecek bir iş yapma veya iş yerine maddi zarar vermedir. Ancak, işe gelmeme, geç kalma veya iş yerine alkollü gelme

gibi durumların işten çıkarma için geçerli neden sayılabilmesi ancak bunların tekrarlanması veya alışkanlık haline almasıyla mümkündür (Tambay, 2006; 44).

#### **2.3.2.2.4. Takım Çalışmasının Etkisi**

Tambay (2006)'a göre, takım çalışması yoluyla motive edilen işgörenler, maliyetlerin ve müşteri şikâyetlerinin düşmesine neden olur, böylece işletmenin en üst düzeyde avantajlar elde etmesi sağlanır.

Takım çalışmasının faydaları işverenin bu konuya daha fazla önem vermesine sebep olmakta ve takımlara uyumsuz çalışanların işveren tarafından işten çıkarılması da kaçınılmaz bir sonuç doğurur.

#### **2.3.2.2.5. İşletmenin Ekonomik Durumunun Etkisi**

Bir ülkenin olduğu gibi işletmenin de güçlü ya da zayıf olmasını belirleyen çeşitli faktörler vardır. Bu faktörlerin en önemlilerinden bir tanesi içinde bulunulan ekonomik durumdur. Başta enflasyon olmak üzere işletmelerin içinde bulunduğu zor durum, giderlerin gelirlerden fazla olmasından kaynaklanan işletmenin bilançosundaki açığı, iç ve dış borçlar, yükselen faiz, üretimdeki kayıplar gibi nedenler bunlardan bazılarıdır. Bunun yanında üretim hızla düşerken, giderler çoğalmakta, işsizlik oranı giderek artmakta ve artan enflasyon sebebiyle insanların alım gücü günden güne azalmaktadır (Tambay, 2006; 46-47).

İşletmenin içinde bulunduğu olumsuz ekonomik şartlar nedeniyle işgörenlerin ücret, diğer ek kazançlar ve sosyal haklarında da etkilenmeler olmaktadır. Ücretler üzerindeki vergi ve sosyal güvenlik kesintilerinin yüksek olması, istihdam üzerinde üç açıdan etkili olmaktadır (Korkmaz, 2001, www.tisk.org.tr);

- ✓ İşveren, maliyeti düşürmek için ücretleri düşük tutma eğiliminde olmaktadır. Çünkü ücret arttığı sürece bunun işverene olan maliyeti yüzde 42 oranında daha fazla artmaktadır.
- ✓ İşverenler, emek yoğun teknoloji kullanmak yerine, sermaye yoğun teknoloji kullanmayı tercih etmektedir. Bu durumda işsizlik oranı artmaktadır.
- ✓ İşgören ve işvereni yasa dışı çalışmaya itmektedir. İnsanlar kısa dönemli çıkarlarını, uzun dönemli çıkarlarına tercih etme eğilimindedir. Bu nedenle, özellikle yeni çalışmaya başlayanlar veya emeklilik yaşına uzun süresi olanlar, kayıt dışı çalışmada sakınca görmemektedirler.

Ülkenin genel ekonomik durumunda ya da işletmenin içinde bulunduğu mali durumunun zorlaşması yönetimin bazı önlemler almasını gerektirmektedir. Böyle bir durumda yönetimin ilk olarak dikkatini çektiği ve en önemli gider kalemleri arasında gördüğü işgören maliyetlerini düşürmek için işgücü sayısında azaltma yapması bir çözüm olarak görülecektir (Demir, 2002; 125).

#### **2.3.2.2.6. Hırsızlık Olaylarının Etkisi**

İş yerlerinde karşılaşılan sorunlardan birisi de bazı işgörenlerin işletmenin değerli eşyalarını ya da kıymetli evraklarını almalarıdır. Çalışanların işletmeye veya iş arkadaşlarına ait değerli evrak ve eşyaları izinsiz olarak kullanması ve alıkoyması hırsızlık olarak değerlendirilmektedir. Bu şekilde bir davranışın temelinde kişisel psikolojik sorunlar bulunmaktadır. Yönetimin bu tür davranışlar sergileyen kişileri diğerlerinden ayırması gereklidir (Tambay, 2006; 47).

#### **2.3.3. Diğer Nedenler**

İşveren tarafından çıkarılma ve işgörenlerin kendi istekleri ile işten ayrılmasına neden olan etkenlerin dışında, işgören devrine etki eden olağan etkenler de söz konusudur. İşgörenin sosyal ve kişisel birtakım gereklilik ve gereksinimlerinden kaynaklanan bu etkenler; emeklilik, ölüm, hastalık, askerlik, eğitim, evlilik ve hamilelik, başka yere taşınma, iş kazası ve sözleşmenin sona ermesi gibi etkenlerdir (Aydın, 2004; 102).

##### **2.3.3.1. Emeklilik**

Emeklilik kişisel bir olay olup, çoğu kez yasalarla tanımlanıp güvenlik altına alınan ve işgörenin geleceğinin garanti altına alınmasını sağlayan bir tür sosyal güvenlik biçimidir (Açıkalın, 1994; 97). Kişinin emekli olmadan önceki yaşam standardını düşürmemesi, emekliyi mağdur etmemesi ve içinde bulunduğu toplumdaki statüsünü sarsmaması amaçlanır.

Her ne şekilde olursa olsun işgörenler emekli olma yoluyla işyerlerinden ayrılmaktadırlar ve emeklilik işletmeler ve işgören açısından kontrol edilemez bir unsur olarak iş bırakma nedenleri arasında yer almaktadır.

##### **2.3.3.2. Ölüm**

Hem işletme hem de işgören tarafından değiştirilmesi mümkün olmayan ve kontrol edilemeyen ölüm faktörü de işgörenlerin işten ayrılma nedenlerinden biridir.

### **2.3.3.3. Hastalık**

Hastalık problemleri yaşaması dolayısıyla işgörenlerin birçoğu işlerinden ayrılabilirler. Bu problemler işgörenin ve işverenin dışında gelişen işten ayrılma nedenleridir. Sağlıklı işgören ve iş yeri ortamı, üretim kalitesini ve verimliliğini arttıran bir çalışma ortamı oluşturduğundan işverenin beklentilerinin de gerçekleşmesini sağlar (Tambay, 2006; 49).

### **2.3.3.4. Askerlik**

Çalışan işgörenlerinin çoğu erkeklerden oluşan otel işletmelerinde askerlik konusu çok önemlidir. Askerlik görevini yapmakla yükümlü olan işgörenlerin işten ayrılmaları sonucunda yeni işgörenlerin istihdam edilmesi gerekliliği işletmelere ek maliyetler getirmektedir.

### **2.3.3.5. Eğitim**

İşgörenler zaman zaman yarıda bıraktıkları eğitimlerine devam edebilmek için ya da yeni bir eğitim almak için işlerinden ayrılabilirler. Bu durum da işgören devrine sebebiyet vermektedir.

### **2.3.3.6. Evlilik ve Hamilelik**

İşletmelerdeki bayan işgörenlerin evlilik ve hamilelik durumları sebebiyle işlerinden ayrılmaları söz konusu olabilir. Kadın işgörenlerde aile ve sorumluluklar büyüdükçe işten ayrılmalar artarken, tam aksine erkek işgörenler arasında bu şartlar altında işten ayrılma eğilimi azalmaktadır ki bunun sebebi de kadın-erkek arasındaki sosyal hayattaki rol farklılaşmasıdır (Şimşek ve ark., 2001 ;286).

### **2.3.3.7. Başka Yere Taşınma**

İşgörenlerin çeşitli nedenlerle aynı şehirden uzak bir bölgeye veya başka bir şehre taşınmaları da işi bırakmalarına neden olan faktörlerdendir. Doğal olarak, işgörenler, işgörenin aile bireylerinin durumlarına (evlilik, eğitim vb.) bağlı olarak veya doğrudan kendisinden kaynaklanan (ev yaptırma, alma, daha ucuz konutta yaşama isteği vb.) nedenlerle işten ayrılmaktadır (Aydın, 2004; 104-105).

### 2.3.3.8. İş Kazası

İşgörenlerin işlerinden ayrılma veya çıkarılma sebeplerinden biriside iş kazalarıdır. İş kazaları işletme açısından önemli bir insan kaynağı, performans kriteri ve ciddi bir maliyet unsurudur ve verimliliği de olumsuz etkilemektedir (Taştan, 2003; www.isguc.org). İş kazaları nedeniyle çalışamayacak durumda olan işgörenler işlerinden ayrılmak zorunda kalabilmektedir.

### 2.3.3.9. Sözleşmenin Sona Ermesi

İş sözleşmeleri belirli veya belirsiz süreli yapılıdır. Bu sözleşmeler çalışma biçimleri bakımından tam süreli veya kısmi süreli yahut deneme süreli ya da diğer türde oluşturulabilir. Nitelikleri bakımından en çok otuz iş günü süren işlere süreksiz iş, bundan fazla devam edenlere sürekli iş denir (Işıklı, 2004). Sözleşmelerin sona ermesi ve işveren tarafından yenilenmemesi durumunda işgörenlerin işten ayrılmalarıyla sonuçlanmaktadır. Çalışanın işten ayrılmasıyla boşalan kadrolara yeni personelin alınması işgücü devrine neden olmaktadır.

### 2.4. İş Bırakma Eğiliminin Sonuçları

Her sektörde olduğu gibi otelcilik sektöründe de işgören devrine sebebiyet veren “iş bırakma” önemli bir konudur. Yukarıda nedenleri ayrıntılı bir şekilde incelenen iş bırakma eğiliminin bu bölümde sonuçlarına yer verilecektir ancak çalışmanın kapsamı doğrultusunda olumsuz sonuçları üzerinde durulacaktır.

Yüksek ve süreklilik arz eden iş bırakma oranı işletmeler açısından sakıncalıdır. Çünkü işletmeler açısından maliyetlere neden olmaktadır ve çeşitli sorunlar ortaya çıkarmaktadır. İşgörenlerin işi bırakmalarının işletmeler açısından yarattığı olumsuz sonuçlar şunlardır (Geylan, 2000; 41):

- ✓ Ayrılanların yerine yeni eleman bulma güçlüğü ve seçim sürecinin yol açtığı maliyet ve zaman kayıpları,
- ✓ İşletmenin eğitim masraflarındaki artış,
- ✓ Yeni elemanın işe ve işletmeye alıştırılması çabalarının yol açtığı maliyet ve zaman kayıpları,
- ✓ İş kazalarının artması,
- ✓ Üretim miktarı ve kalitesinde azalma,
- ✓ İşletme içindeki ücret adaletinin bozulması,



- ✓ İşgörenin işletmeye olan güven ve bağımlılığının erozyona uğramasıdır.

Otel işletmelerinde yapılan bir araştırmaya göre işgörenlerin işi bırakmalarının işletmedeki performans ve dolayısıyla verimlilik üzerindeki olumsuz etkileri şöyle sıralanmıştır (Birdir, 2000; 143):

- ✓ Yeni işe başlayanların yetersizliği,
- ✓ Yeni işe başlayan işgörenlerin yakın çalışma arkadaşlarının performansına olumsuz etkileri,
- ✓ İşten çıkan işgörenin işten çıkış sürecindeki düşük performansı,
- ✓ İşten çıkan işgörenin yakın çalışma arkadaşlarındaki performans düşüklüğüne etkisi,
- ✓ Yeni bir işgören alınana kadar boş kalan işte yaşanan iş kayıplarıdır.

Otel işletmeleri hizmet işletmeleridir. Hizmet kaliteleri ve verimlilikleri doğrudan işgörenlerin motivasyon ve iş tatminleri ile ilgilidir. Yüksek seviyede gerçekleşebilecek bir iş bırakma olayında, yaşanacak bir takım olumsuzluklar(verimlilik kaybı, hizmet kalitesinin düşüşü, müşteri memnuniyetsizliği, vb.), işgörenlerin iş bırakmalarının bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır.

## 2.5. İş Bırakma Eğilimi ve Örgütsel Adalet İlişkisi

Örgütsel adalet kavramı Adams'ın "Adalet Teorisi" ne dayanmakta olup; bu teoriyi temel alan ve adalet algısının çalışanlar üzerindeki etkisine vurgu yapan çok sayıda araştırma yapılmıştır. Araştırmaların odak noktasını çalışanların katkılarına karşılık olarak örgütten elde ettikleri çıkarları diğerlerinin elde ettikleri ile kıyaslayarak eylemlerini buna göre şekillendirmeleri oluşturmaktadır. Örneğin; Yeniçeri ve arkadaşlarına (2009) göre; çalışanların örgüte karşı besledikleri adalet duygusuna ilişkin anlam ve değer kaybı, duygusal tepkilerinde de bir olumsuzluğa sebep olmaktadır. Çalışanların örgütsel adalet algılarındaki negatif eğilimler yerine ikame ettikleri en temel duygusal tepkilerden birisi tükenmişliktir.

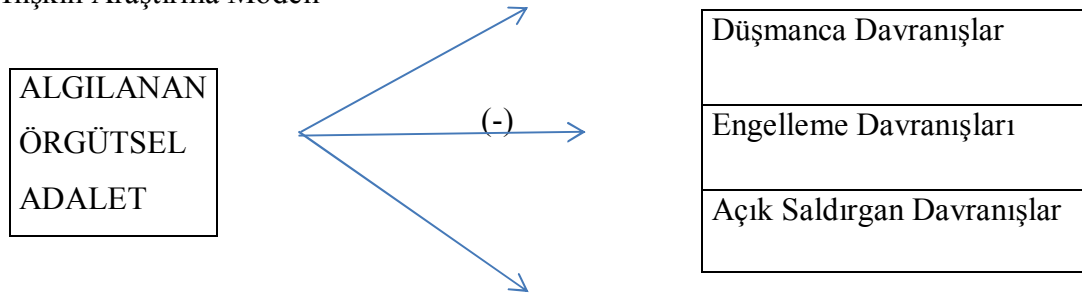
Örgütsel adalet algısına ilişkin negatif eğilimlerin derecesine bağlı olarak yaşanan stres, kızgınlık, kırgınlık, öfke gibi tepkiler çalışanların tükenmişlik eğilimlerini etkilemektedir. Çalışanların örgütsel adalet algılarındaki eğilime bağlı olarak ortaya çıkan psikolojik uyumsuzluk, işe karşı geliştirdiği tutum, davranış, enerji, aidiyet ve yeterlilik duygusunda yıpranmalara yol açmakta ve tükenmişliğe neden olmaktadır (Budak ve Sürgevil, 2005:97; Schepman ve Zarate, 2008:437). Örgütsel adalet beklentileri ile örtüşen politika ve uygulamaların varlığı çalışanların psikolojik uyumuna olumlu katkı sağlayarak tükenmişliğe

yol açan gelişmeleri ortadan kaldırmaktadır. Başka bir ifade ile örgütsel adalet algılarındaki eğilime bağlı olarak çalışanların tükenmişlik duyguları değişecektir. Bu bağlamda tükenmişliğin en önemli kaynağının kişisel olmaktan çok durumsal olduğu söylenebilir. Bu durumda, tükenmişliğe çözüm üretmede sosyal boyutun dikkate alınması daha somut bir dayanak oluşturacaktır (Budak ve Sürgevil, 2005:97-98).

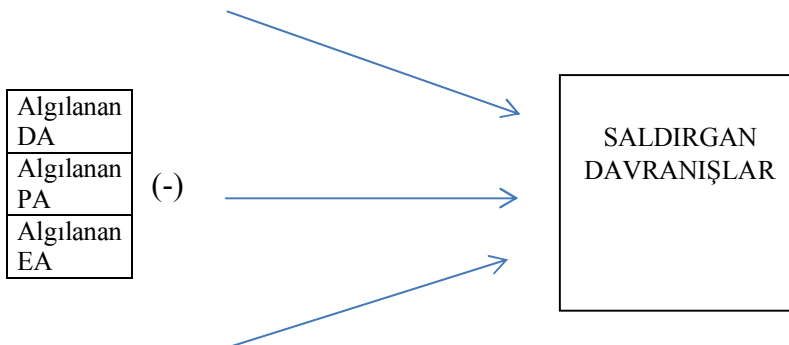
Örgütsel adalete duyulan inanç kaybı ve tükenmişlik sonucunda ortaya çıkan fiziksel ve psikolojik belirtilerdeki benzerlikler (Balcıoğlu, 2008:100-101), bu iki olgu arasındaki yakın ilişkiyi ortaya koymaktadır. Greenberg'e (2004) göre örgütsel adalet iş yeri stresini azaltmada etkili olmaktadır. Kwak'da (2006) çalışmasında, bulguların bu olguyu desteklediğine işaret etmektedir. Wesolowski ve Mossholder'in (1997) iş memnuniyeti, tükenmişlik ve prosedürel adalet algısı arasındaki ilişkiye yönelik çalışmalarında da bu olgular arasındaki bağlantı ve yakın ilişkiye dikkat çekilmektedir.

Özdevecioğlu'nun (2003) yapmış olduğu bir çalışmaya göre örgütsel adalet algısının bireylerarası saldırgan davranışlar üzerine etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Bu çalışmada, örgütsel adalet üç boyutuyla ele alınmıştır ve saldırgan davranışlar üzerindeki etkileri yine üç boyutlu olarak incelenmiştir (Şekil 3 ve Şekil 4).

**Şekil 3:** Algılanan Örgütsel Adaletin Saldırgan Davranış Türleri Üzerindeki Etkilerine İlişkin Araştırma Modeli



**Şekil 4:** Algılanan Örgütsel Adalet Türlerinin Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerine İlişkin Araştırma Modeli



Her iki modelde de bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkileri açıklanmaktadır. Her iki modelde de bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki tüm ilişkilerin ters yönlü olduğu iddia edilmektedir. Yani, bireylerin örgütlerini daha adil olarak algılamaları, ilgili örgütteki saldırgan davranışların görülme sıklığını azaltacaktır.

Bir başka yapılan çalışmada ise; Yürür'ün (2000), ödüllendirme sisteminin yapı ve işleyişi ile örgütsel adalet arasındaki ilişkileri incelemeye yönelik olmuştur. Bu bağlamda, çeşitli ödüller ve performans değerlendirme prosedürleri ile ilgili adalet algılarıyla ücret, yönetim ve örgüt hakkında çalışanların yaptıkları değerlendirmeler ilişkilendirilmiştir. Yasal ve politik çevrelerde yapılan araştırmayla tutarlı olarak bu çalışma, ücret ve ödüllere (övgü, takdir) ilişkin adalet algısının yöneticiler ve örgütün değerlendirilmesinden çok ödülün kendisinin değerlendirilmesiyle ilgili olduğunu göstermektedir. Tersine ödül dağıtımında kullanılan prosedürlere ilişkin adalet algısı, ödülün kendisinden çok yönetimle ilgili tatmin ve örgütsel bağlılıkla ilişkilidir. Diğer bir deyişle örgütün ödüllendirme sistemlerinin başarısında, çalışanların adalet algılarının önemi büyüktür. Bununla birlikte çalışanların adalet algıları, örgütte uygulanan ücret yapısından önemli ölçüde etkilenmektedir.

Yazındaki konuyla ilgili diğer çalışmalar incelendiğinde; Libby (1999) ve Lindquist (1995) örgütsel adaleti bütçesel katılım kavramı açısından incelemişlerdir. Siegel, Reinstein, ve Miller (2001) ile Ehlen ve Welker (1996) yaptıkları çalışmalarında muhasebe firmalarındaki örgütsel adalet ve mentorluk arasındaki ilişkiyi açıklamışlardır.

Örgütsel adaletin, yapılan birçok araştırmada yukarıda bahsettiğimiz değişkenler gibi birçok değişken ile ilişkisi araştırılmıştır; örgütsel vatandaşlık, örgütsel güven, örgütsel bağlılık, iş doyumu ve iş tatmini gibi. Örgütsel adaletin iş bırakma eğilimi ile ilişkisi ise; literatüre baktığımızda yok denecek kadar az olup bu tez çalışmasının önemi bu amaç ile incelendiğinde daha fazla ortaya çıkmaktadır.

Çalışanların işten ayrılma eğilimlerini açıklamaya çalışan çok sayıdaki geleneksel model, işten ayrılma sürecinin öncülü olarak, çalışanların işlerine ve örgütlerine karşı olan davranışlarına odaklanmışlardır (Farrell ve Rusbult, 1981; Mobley, 1977; Steers ve Mowday, 1981). Bu modellerin çoğunda işten ayrılma eğiliminin bir seçenek olarak görülmesi, düşük seviyede iş memnuniyeti ve düşük seviyede örgütsel bağlılık önermesi ile başlamaktadır

(Hom ve Griffeth, 1995). Çalışanların adalet algıları tarafından etkilenen sonuçların en çok öne çıkanlarından bir tanesi, işten ayrılma eğilimidir.

Parker ve Kohlmeyer III (2005) yılında muhasebe firmalarında çalışan işgörenler için yaptıkları çalışmada; örgütsel adaletin sadece dağıtımsal adalet boyutunu kullanarak muhasebecilerin örgütsel bağlılıklarını, iş memnuniyetlerini ve işten ayrılma eğilimlerini açıklamaya çalışmışlardır.

Benzer şekilde Colquitt ve arkadaşları 2001 yılında, örgütsel adaletin sonuçlarıyla ilgili meta analizinde, hem dağıtımsal adaletin hem de prosedürel adaletin, işten ayrılma eğilimi ile yüksek ve negatif yönlü ilişkisi olduğunu belirtmiştir.

Örgütsel adaletin iş bırakma eğilimi ile ilişkisini incelediğimizde, iş bırakma eğiliminde olan çalışanların etkileşimsel adalet algılarının yüksek olduğunu söylemek mümkündür. Etkileşim adaleti iş yerindeki karar alma süreçlerinin bireylere nasıl ve ne kadar açıklıkla söylendiğini ifade eder. Ödül ve ceza uygulamaları iş yerinde alınan kararlar olduğu için etkileşim adaleti algısının ceza ve ödül uygulamalarının işgörenler tarafından adil olarak algılanıp algılanmamasını etkilemekte olduğu düşünülmektedir(Shapiro vd., 1994).

### III. BÖLÜM

## ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ İŞ BIRAKMA EĞİLİMİ ÜZERİNE ETKİSİ: ANTALYA İLİ 4 ve 5 YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

### 3.1.Araştırmanın Önemi ve Amacı

Turizm; konaklama, seyahat, eğlence ve yiyecek – içecek işletmelerinin bütünü kapsayan bir hizmet endüstrisidir. Kişi başına düşen gelirin artması, çalışma sürelerinin azalması, insanların ortalama yaşam sürelerinin artması, teknoloji ve küreselleşmenin etkisi ile insanların seyahate yönelmeleri gün geçtikçe artmaktadır. Bu da konaklama işletmelerinin giderek öneminin artmasına neden olmaktadır (Özdemir, 2006:108).

İnsan ile birinci derecede ilişki halinde bulunan turizm işletmelerinde, işgörenlerin örgütsel adalet algılarının değerlendirilmesi ve bunun sonucunda adalet ve uyum ihtiyaçlarının belirlenebilmesi, gerekli iyileştirmelere gidilmesi çok önemlidir.

Son zamanlarda adalet, örgütsel adalet kavramları literatürde ön plana çıkmaya başlamıştır. Ancak, örgütsel adalet olan bakış açısını kavrayabilmede ve bu durumun tespit edilmesinde dikkat edilmesi gereken bazı noktalar vardır. Özellikle turizm işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgütsel adalet olan bakış açılarının saptanması ve onların bu algılayışlarına göre uyum ve ihtiyaçlarının belirlenmesi önemlidir.

Bu çalışmada otellerde çalışan işgörenlerin örgütsel adalet düzey algılamalarının belirlenmesi ve bu kavramın çalışanların iş bırakma eğilimlerine olan etkilerinin incelenmesi amaçlanmıştır.

Örgütsel adalet algısının turizm işletmelerinde çalışan işgörenler tarafından nasıl değerlendirildiğinin araştırılmamış olması, işgörenlerin sektörde işe bakış açılarının hangi tutumda olduğunu belirlemeyi engellemektedir. Bu çalışmada, elde edilecek verilere göre, otel işletmelerindeki işgörenlerin adalet algılarının nasıl olduğu ve bunun sonucunda iş bırakmaya olan eğilimin hangi yönde olacağı hakkında bilgiler ortaya koyulacaktır.

### 3.2. Araştırmanın Kapsam ve Sınırları

Bu çalışma uygulamanın kısıtları nedeniyle örneklem olarak tek bir il seçilerek yapılmıştır. Antalya ilindeki dört ve beş yıldızlı 40 otel işletmesinin tüm departmanlarında çalışan işgörenler seçilmiştir. Ayrıca zaman ve maliyeti açısından daha uygun olduğu ve yeterli veriyi elde etme imkânı sağlayacağı düşüncesi ile araştırmanın Antalya ili ile sınırlı tutulması yoluna gidilmiştir. Çok sayıda işletmeye ulaşılması farklı çalışanlardan farklı sonuçların elde edilmesini sağlamıştır. Bu sayede çok sayıda çalışan ve işletme hakkında fikir sahibi olunmuştur. Araştırmanın uygulama aşaması için Antalya ilinin farklı bölgelerinde yer alan dört ve beş yıldızlı 40 otel ile iletişime geçilmiştir. İşletme yöneticilerinden gerekli izinler alınarak anket uygulaması yapılmıştır.

### 3.3. Araştırma Problemi ve Araştırma Soruları

Bu tez çalışması adalet kavramının algısal bir kavram olması nedeniyle gerek sosyal gerekse iş ortamında olsun kişilerce farklı şekillerde anlaşılmasından dolayı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin adalet bakış açılarının nasıl olduğu ve bu durumun iş bırakma ile olan ilişkisini tespit etmek amacıyla yapılmıştır.

Bu araştırmada, üç boyutta incelenen örgütsel adaletin otel işletmelerinde çalışan işgörenler açısından nasıl algılandığı ve bu algılamalar doğrultusunda iş bırakma ile olan ilişkisi ortaya konulmaya çalışılacaktır. Bu araştırmanın temel problemini, otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin, iş ortamındaki tavır ve sosyal ilişkilere karşı olan adalet algılarının nasıl olduğu ve işgörenlerin işi bırakma eğilimlerine olan etkisinin olup olmadığı, varsa bu etkinin olumlu ya da olumsuz olduğunu vurgulamak oluşturmaktadır.

Örgütsel adaletin iş bırakma eğilimine olan etkilerinin ölçüldüğü bu çalışmada aşağıdaki sorulara cevap aranmaktadır;

I. Çalışanların iş ortamlarında örgütsel adalet algı düzeyleri nedir?

1. Otel işletmelerinde çalışanların etkileşimsel adalet algıları ne düzeydedir?
2. Otel işletmelerinde çalışanların prosedürel adalet algıları ne düzeydedir?
3. Otel işletmelerinde çalışanların dağıtımsal adalet algıları ne düzeydedir?

II. Otel işletmelerinde çalışanların örgütsel adalet düzeyleri iş bırakma eğilimlerini ne düzeyde etkilemektedir?

III. Çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel adalet ve iş bırakma eğilimi arasında anlamlı farklar mevcut mudur?

1. Çalışanların algıladıkları örgütsel adalet ve iş bırakma eğilimi boyutları cinsiyetleri itibariyle farklılaşmakta mıdır?
2. Çalışanların algıladıkları örgütsel adalet ve iş bırakma eğilimi boyutları medeni durumları itibariyle farklılaşmakta mıdır?
3. Çalışanların yansıttıkları algıladıkları örgütsel adalet ve iş bırakma eğilimi boyutları yaş itibariyle ile farklılaşmakta mıdır?
4. Çalışanların algıladıkları örgütsel adalet ve iş bırakma eğilimi boyutları eğitim düzeyleri itibariyle farklılaşmakta mıdır?
5. Çalışanların algıladıkları örgütsel adalet ve iş bırakma eğilimi boyutları sektör deneyimleri itibariyle farklılaşmakta mıdır?
6. Sürekli olarak aynı işletmede çalışan iş görenlerle birden fazla işletmede çalışmış iş görenlerin algıladıkları örgütsel adalet ve iş bırakma eğilimi boyutları itibariyle farklılaşmakta mıdır?
7. Çalışanların algıladıkları örgütsel adalet ve iş bırakma eğilimi boyutları çalışanların işyerlerinin sahiplik durumları itibariyle farklılaşmakta mıdır?
8. Çalışanların algıladıkları örgütsel adalet ve iş bırakma eğilimi boyutları görev farklılıkları itibariyle farklılaşmakta mıdır?

### **3.4. Araştırmanın Yöntemi**

#### **3.4.1. Örneklem**

Bu çalışmanın evreni, Antalya ilindeki dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin tüm departmanlarında çalışan işgörenler seçilmiştir. Araştırma bölgesinin Antalya ilinin seçilmesinin nedeni, Antalya'nın en önemli turizm merkezlerinden biri olması ve yoğun olarak 4-5 yıldızlı otel işletmelerinin bu bölgede toplanmış olmasıdır. Konaklama işletmelerinin hizmet süreçleri üzerinden analizler gerçekleştirmek yoluna gidilmesinin sebebi özellikle otel işletmelerinde misafirlerin uzun süre konaklama yapması ve işgörenlerin müşteri ile daha uzun süre ilişki halinde olmasıdır. Özellikle beş ve dört yıldızlı konaklama işletmelerinin seçilmesinin nedeni, yüksek sayıda işgören istihdam etmeleri ve sektörde genel olarak bu işletmelerin küçük otel işletmelerine göre daha kurumsallaşmış olmalarıdır. Örneklem belirlemede olasılıklı örneklem yöntemlerinden basit rastgele örnekleme yöntemi uygulanmıştır.

### 3.4.2. Veri Toplama Aracı ve Uygulama Süreci

Araştırmada kantitatif bir teknik olan anket tekniğinden yararlanılmıştır. Literatür taraması sonucu anket ifadeleri oluşturulmuştur. Çalışmanın veri toplama sürecinde hazırlanan anket ifadeleri çalışanları yönlendirmeyecek şekilde hazırlanmıştır. Çalışanlarla doğrudan görüşülerek, e-mail gönderilerek ve “on-line anket” portalı vasıtasıyla veriler toplanmıştır.

Anket ifadeleri oluşturulurken örgütsel adalet konusunda Dilek Dürdane ATALAY’ın (2007) “Denklik Duyarlılığı Açısından Algılanan Örgütsel Adalet-Örgütsel Bağlanma İlişkisi” isimli doktora çalışmasında kullandığı ölçekten yararlanılmıştır. Bu yazarda çalışmasında kullandığı ölçeği Niehoff ve Morman’ın (1993) geliştirdiği örgütsel adalet ölçeğinden çalışmasına uyarlamıştır. İş bırakma eğilim ölçeği ise; Arkoubi, Bishop ve Scott’un (2007) yılında “An Investigation Of The Determinants Of Turnover Intention Among Drivers” isimli çalışmalarında kullandıkları iş bırakma eğilim ölçeğinden faydalanılarak oluşturulmuştur.

Bu iki çalışma incelenerek üç bölümden oluşan bir anket formu oluşturulmuştur. Anket formunun ilk bölümde 20 sorudan oluşan örgütsel adalet ölçeği, ikinci bölümde 3 sorudan oluşan iş bırakma eğilim ölçeği, son bölümde de 9 bağımsız değişkenden oluşan demografik özellikler bölümü yer almaktadır.

Anket formunun birinci bölümünde yer alan örgütsel adalet soruları üç boyuttan oluşmaktadır. Oluşturulan ifadelerin birinci boyutu etkileşimsel adaleti ölçmeye yöneliktir. İkinci boyutu prosedürel adaleti, son boyut ise dağıtımsal adaleti ölçmeye yöneliktir.

İkinci bölümde yer alan iş bırakma eğilimi ölçeği tek boyutludur ve iş bırakma eğilimini ölçmeye yöneliktir.

Bu iki ölçeğin ifadeleri, “kesinlikle katılıyorum”, “katılıyorum”, “kararsızım”, “katılmıyorum”, “kesinlikle katılmıyorum” derecelerinden oluşan beşli ölçekle değerlendirmeye alınmıştır.

Üçüncü bölümde ise çalışanların kişisel ve mesleki özelliklerini ölçmeye yönelik 9 sorudan oluşan bir kısım yer almaktadır. Bu kısımda çalışanların “cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, sektör deneyimleri, sektörde çalıştıkları işletme sayısı, çalıştıkları işletmenin sahiplik durumu ve işletmedeki görevlerini” öğrenmeye yönelik sorular yer almaktadır.



Anket formları 05.12.2011 – 10.04.2012 tarihleri arasında Antalya ilinde yer alan otel işletmelerine değişik şekillerde ulaştırılmıştır. Bu süre zarfında toplanan 225 anket formundan 45 tanesi eksik verilerin çokluğundan dolayı değerlendirme dışı bırakılmıştır ve 180 tane anket formu analizlere tabi tutulmuştur.

### **3.5. Bulgular**

Araştırma kapsamında çalışanların ölçülen demografik özellikleri; cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, sektör deneyimleri, sektörde çalıştıkları işletme sayısı, toplamda çalıştıkları işletme sayısı, çalıştıkları işletmenin sahiplik durumu ve işletmedeki görevlerini öğrenmeye yönelik sorular yer almaktadır. Ayrıca demografik faktörlerin ve örgütsel adalet ve iş bırakma eğilimine olan etkileri ile ilgili bulgular bu bölümde yer almaktadır.

#### **Çalışanların Demografik Özellikleri;**

Araştırmaya katılan çalışanların demografik özelliklerine göre dağılımı Tablo 5’de gösterilmiştir. Buna göre araştırmaya katılan çalışanların cinsiyet durumuna göre dağılımına bakıldığında araştırma grubunun, 42 kişi ile %23,3’ü bayanlar, 114 kişi ile %63,3’ü baylardan oluştuğu görülmektedir. Araştırmaya katılan çalışanların yaş aralıklarına göre dağılımına bakıldığında araştırma grubunun, 48 kişi ile %26,7’si 25-30 yaş arası, 7 kişi ile %3,9’u 31-35 yaş arası, 38 kişi ile %21,1’i 36-40 yaş arası, 54 kişi ile %30,0’u 41-45 yaş arası, 25 kişi ile %13,9’u 46-50 yaş arası ve 6 kişi ile %3,3’ü 51 yaş ve üzeri yaş gruplarından oluştuğu görülmektedir. Araştırmaya katılanların medeni durumlarına göre dağılımına bakıldığında, 34 kişi (%18,9) evli, 124 kişi (%68,9) bekârdır. Eğitim durumlarına göre dağılımına bakıldığında araştırma grubunun, 1 kişi ile %0,6’sının ilköğretim, 6 kişi ile %3,3’ünün ortaöğretim, 76 kişi ile %42,2’sinin ön lisans, 48 kişi ile %26,7’sinin lisans, 42 kişi ile %23,3’ünün lisansüstü eğitime sahip olduğu bulunmuştur.

Araştırmaya katılanların sektör deneyimlerine göre dağılımlarına bakıldığında; 10 kişi ile %5,6’sının 4-7 yıl arasında, 82 kişi ile %45,6’sının 8-11 yıl arasında, 88 kişi ile %48,9’unun 12 yıl ve üzeri sektör deneyimine sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Katılımcıların kaç farklı işletmede çalıştıklarına baktığımızda; 88 kişi ile %48,9’unun bir ve 92 kişi ile %51,1’inin iki farklı işletmede çalıştıkları sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanların işyerlerinin sahiplik durumlarının dağılımına bakıldığında; 88 kişi ile %48,9’unun yerel sermayeli işletmelerde, 92 kişi ile %51,1’inin yabancı zincir işletmelerde çalıştıkları sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanların işletmelerinin türlerinin dağılımına baktığımızda; 50 kişi ile

%27,8'inin dört yıldızlı otellerde, 130 kişi ile %72,2'sinin beş yıldızlı oteller işletmelerinde çalıştıkları sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanların işletmelerdeki görevlerine bakıldığında 25 kişi ile %13,9'unun orta kademe yönetici konumunda ve 155 kişi ile %86,1'inin çalışan konumunda istihdam edildikleri sonucuna ulaşılmıştır.

**Tablo 5. Çalışanların Demografik Özelliklere Göre Dağılımı**

		Sayı	%Yüzde			Sayı	%Yüzde	
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	42	23,3	Eğitim	Lisans	48	26,7	
	Erkek	114	63,3		Lisan üstü	42	23,3	
	Cevaplamayan	24	13,3		Cevaplamayan	7	3,9	
<b>Yaş</b>	25-30	48	26,7	<b>Deneyim</b>	4-7 Yıl	10	5,6	
	31-35	7	3,9		8-11 Yıl	82	45,6	
	36-40	38	21,1		12 Yıl +	88	48,9	
	41-45	54	30,0		<b>İşletme Sayısı</b>	1.İşletme	88	48,9
	46-50	25	13,9	2.İşletme		92	51,1	
	51 ve +	6	3,3	<b>Sahiplik Türü</b>		Yerli Z.	88	48,9
	Cevaplamayan	2	1,1			Yabancı	92	51,1
	<b>Medeni Durum</b>	Evli	34	18,9	<b>İşletme Türü</b>	4 Yıldız	50	27,8
Bekâr		124	68,9	5 Yıldız		130	72,2	
Cevaplamayan		22	12,2	O.Kad.Y.		25	13,9	
<b>Eğitim</b>	İlköğretim	1	0,6	<b>Görev</b>	Çalışan	155	86,1	
	Ortaöğretim	6	3,3		<b>Toplam</b>		<b>180</b>	<b>100</b>
	Ön Lisans	76	42,2					

### Örgütsel Adalet Ölçeği Faktör Analiz;

Faktör analizi üç aşamadan oluşmaktadır. Ölçekteki 20 madde ile yapılan ilk analiz sonucunda KMO örneklem yeterliliği katsayısı 0,880 ve anlamlılık değeri  $p < 0,001$  çıkmıştır. Bu değerler verilerin faktör analizine tabi tutulabileceğini göstermektedir. Birinci faktör analizinde 20 madde, özdeğeri 1'in üzerinde toplam 3 faktör altında toplanmıştır. Ancak 8. ve 20. maddelerin birden fazla faktöre binişik yüklenmesi nedeniyle faktör analizinden çıkartılmıştır ve kalan 18 madde ile ikinci bir faktör analizi gerçekleştirilmiştir. İkinci faktör analizinin KMO değeri 0,881 ve anlamlılık değeri  $p < 0,001$  çıkmıştır. İkinci faktör analizi sonucunda, 18 madde, özdeğeri 1'in üzerinde 3 faktör altında toplanmıştır. Ancak 3, 11 ve 17. maddeler birden fazla faktöre binişik olması nedeniyle analizden çıkartılmıştır. Tekrar edilen faktör analizi sonucunda elde edilen faktörler araştırmacılar tarafından, sırasıyla "Etkileşimsel Adalet", "Prosedürel Adalet" ve "Dağıtımsal Adalet" olarak isimlendirilmişlerdir.

**Tablo 6. Örgütsel Adalet Ölçeği Faktör Analizi**

Faktörler	Faktör Yükleri	Özdeğer	Açıklanan Varyans %	Alpha
<b>Faktör 1: Etkileşimsel Adalet</b>		<b>4,776</b>	<b>31,837</b>	<b>,808</b>
Karar alınırken yöneticiler kişisel ihtiyaçlarıma duyarlıdır.	,719			
İş sorumluluklarım adilidir.	,702			
Kararlarda yöneticiler dürüst ve samimidirler.	,691			
Karar alınmadan önce yöneticiler çalışan görüşlerini alırlar.	,574			
Kararlarda yöneticiler saygılıdır.	,547			
Yöneticiler kararları tarafsızca alır.	,538			
Kararlarda yöneticiler nazik ve ilgilidirler.	,522			
Kararlarda yöneticiler haklarımı gözetirler.	,509			
<b>Faktör 2: Prosedürel Adalet</b>		<b>1,361</b>	<b>9,077</b>	<b>,697</b>
Yöneticiler çalışanlara kararları açıklar, ek bilgi verir.	,776			
Kararlar konusunda yöneticiler akla uygun açıklamalar yapar.	,671			
Kararlar bütün çalışanlara uygulanır.	,619			
Kararlarda uygun gerekçeler mevcuttur.	,607			
<b>Faktör 3: Dağıtım Sal Adalet</b>		<b>1,255</b>	<b>8,364</b>	<b>,553</b>
Aldığım ücret adildir.	,798			
İşyerinden elde ettiğim kazanımlar adildir.	,653			
Çalışma programım adildir.	,601			

**Notlar:** Varimax Rotasyonlu Temel Bileşenler Faktör Analizi Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği=, 853, Bartlett's Test of Sphericity:  $p < 0,000$  (Chi-Square 689,317,  $df=105$ ) Toplam Varyans: 49,278.

### İş Bırakma Eğilim Ölçeği Faktör Analizi

Faktör analizi tek aşamadan oluşmaktadır. Ölçekteki 3 madde ile yapılan ilk analiz sonucunda KMO örneklem yeterliliği katsayısı 0,634 ve anlamlılık değeri  $p < 0,001$  çıkmıştır. Bu değerler verilerin faktör analizine tabi tutulabileceğini göstermektedir. Birinci faktör analizinde 3 madde, özdeğeri 1'in üzerinde toplam bir faktör altında toplanmıştır. Ve faktörler "iş bırakma eğilimi" boyutu olarak adlandırılmıştır.

**Tablo 7 İş Bırakma Ölçeği Faktör Analizi**

Faktörler	Faktör Yükleri	Özdeğer	Açık. Varyans %	Alpha
<b>Faktör 1: İş Bırakma Eğilimi</b>		<b>1,732</b>	<b>57,745</b>	<b>,633</b>
İşten ayrılmayı sık düşünürüm.	,741			
İşimi bırakmaya niyetliyim.	,730			
Yeni bir iş için sürekli araştırma halindeyim.	,706			

**Notlar:** Varimax Rotasyonlu Temel Bileşenler Faktör Analizi Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği=, 634; Bartlett's Test of Sphericity:  $p < 0,000$  (Chi-Square 66,654,  $df=3$ ) Toplam Varyans: 57,745.

### Değişkenlerin Ortalaması ve Standart Sapması;

Çalışmada kullanılan değişkenler faktör analizine tabi tutulmuştur. Örgütsel adalet değişkenleri faktör analiziyle üç boyutta toplanmıştır. Bu boyutlar; etkileşimsel adalet, Prosedürel adalet ve dağıtımsal adalet olarak isimlendirilmiştir. İş bırakma eğilimi değişkenleri ise yapılan faktör analizi sonucunda tek boyutta toplanmıştır. Ve bu boyut iş bırakma boyutu olarak adlandırılmıştır.

Faktör analizleri sonucunda ortaya çıkan bu altı boyutun ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 8'de verilmiştir. Tablo 8'e göre; etkileşimsel adalet boyutunun ortalaması 3,5167 ve standart sapması ,75411'dir. Bu değerlere göre etkileşimsel adaletin boyutunda yer alan değişkenlerin "katılıyorum-tamamen katılıyorum" aralığında toplandığını söyleyebiliriz. Prosedürel adalet boyutunun ortalaması 3,4806 ve standart sapması ,84540'tır. Prosedürel adalet boyutunda yer alan değişkenler de "kararsızım – katılıyorum" aralığındadır. Dağıtımsal adalet boyutunun ortalaması 3,1852 ve standart sapması ,85673'tür. Dağıtımsal adalet boyutunda yer alan değişkenler ise "kararsızım-katılıyorum" aralığında toplandığını söyleyebiliriz.

İş bırakma eğilimi boyutunun ortalaması 3,4407 ve standart sapması ,86425'tir. İş bırakma eğilimi boyutunda yer alan değişkenlerde "kararsızım- katılıyorum" aralığında toplanmaktadır.

**Tablo 8** değişkenlerin ortalamaları ve Standart Sapmaları

	EA	PA	DA	İBE
<b>Kişi</b>	180	180	180	180
<b>Cevaplamayan</b>	0	0	0	0
<b>Ortalama</b>	3,5167	3,4806	3,1852	3,4407
<b>Standart Sapma</b>	,75411	,84540	,85673	,86425

**Boyutların Orta Değer 3'ten Farklılığının Bir Örneklem T-testi;**

Bir örneklem t-testi ile örgütsel adalet boyutlarının ve iş bırakma eğilimi boyutlarının 5'li Likert tipi ölçekte orta değer 3'ten istatistiksel olarak farklı olup olmadıkları incelenmektedir. T-testinin sonuçları Tablo 9'da verilmektedir. Tüm boyutların ortalamaları  $p < 0,05$  anlamlılık düzeyinde orta değer 3'ten yüksek çıkmıştır.

Örgütsel adalet boyutları içinde etkileşimsel adalet en yüksek ortalamaya sahiptir ( $X=3,51$ ). Yani çalışanlar en çok etkileşimsel adalet boyutunu algılamaktadırlar. Çalışanlar daha sonra prosedürel adalet boyutunu algılamaktadırlar ( $X=3,48$ ). Çalışanlar en az dağıtimsal adalet boyutunu algılamaktadırlar ( $X=3,18$ ).

İş bırakma eğilimi değişkenleri ise tek boyutta toplanmıştır. Bu boyutunun ortalaması ise ( $X=3,44$ )' tür.

**Tablo 9** boyutların Orta Değer 3'ten Farklılığının Bir Örneklem T-testi

Boyutlar	Ortalama	Standart Hata	t-değeri	p-değeri
EA	3,51	,75411	9,192	,000
PA	3,48	,84540	7,626	,000
DA	3,18	,85673	2,900	,004
İBE	3,44	,86425	6,842	,000

**Örgütsel Adalet ve İş Bırakma Boyutlarının Cinsiyet Değişkeni Açısından T-test Sonuçları;**

Yapılan bağımsız örneklem t-testine göre grupların ortalamaları arasındaki farkı P değeri göstermektedir. Analize dâhil edilen boyutlardan sadece etkileşimsel adalet boyutuyla cinsiyet değişkeni arasında  $p < 0,05$  anlamlılık düzeyinde bir fark bulunmuştur. Buna göre işletme içerisinde kadın çalışanların erkek çalışanlara oranla daha fazla etkileşimsel adalet boyutunu hissettiklerini söylemek mümkündür. Diğer boyutları kadın ve erkekler aynı şekilde algılamaktadırlar.

**Tablo 10 Cinsiyet Değişkeni Açısından T-test Sonuçları**

Faktör	Erkek Ortalama	Kadın Ortalama	T değeri	P değeri
EA	3,40	3,80	2,998	,003
PA	3,42	3,59	1,115	,266
DA	3,18	3,27	,577	,565
İBE	3,47	3,46	-,072	,942

### **Örgütsel Adalet ve İş Bırakma Eğilimi Boyutlarının Medeni Durum Değişkeni Açısından T-test Sonuçları;**

Analize dâhil edilen boyutlardan dağıtımsal adalet dışındaki boyutlarla medeni durum değişkeni arasında  $p < 0,05$  anlamlılık düzeyinde bir fark bulunamamıştır. Yani boyutları evli çalışanlar ve bekâr çalışanlar aynı şekilde algılamaktadırlar. Dağıtımsal adalet boyutunda ise bekâr çalışanların evli çalışanlara oranla daha fazla bu boyutu hissettiklerini söyleyebiliriz. Diğer boyutlar kapsamında evli çalışanlar ile bekâr çalışanların sergiledikleri tutumlar farklı değildir.

**Tablo 11 Medeni Durum Açısından T-test Sonuçları**

Faktör	Evli Ortalama	Bekâr Ortalama	T değeri	P değeri
EA	3,34	3,58	-1,681	,055
PA	3,50	3,50	,000	1,000
DA	2,88	3,28	-2,555	,012
İBE	3,41	3,49	-,505	,614

### **Örgütsel Adalet ve İş Bırakma Eğilimi Boyutlarının Çalışılan İşletme Sayısı Değişkeni Açısından T-test Sonuçları;**

Analize dâhil edilen boyutlarla çalışılan işletme sayısı değişkeni arasında  $p < 0,05$  anlamlılık düzeyinde bir fark bulunamamıştır. Yani boyutları bugüne kadar bir işletmede çalışanlar ve bugüne kadar iki işletmede çalışanlar aynı şekilde algılamaktadırlar.

**Tablo 12 Çalışılan İşletme Sayısı Açısından T-test Sonuçları**

Faktör	1 İşletme	2 İşletme	T değeri	P değeri
EA	3,50	3,52	-,215	,830
PA	3,39	3,55	-1,288	,199
DA	3,21	3,21	-,457	,648
İBE	3,47	3,47	-,594	,553

**Örgütsel Adalet ve İş Bırakma Eğilimi Boyutlarının İşletmenin Sahiplik Türü Değişkeni Açısından T-test Sonuçları;**

Analize dâhil edilen boyutlarla çalışılan işletmenin sahiplik türü değişkeni arasında  $p < 0,05$  anlamlılık düzeyinde bir fark bulunamamıştır. Yani boyutları yerli zincir bir işletmede çalışanlar ve yabancı zincir bir işletmede çalışanlar aynı şekilde algılamaktadırlar.

**Tablo 13 İşletmenin sahiplik Türü Değişkeni Açısından T-test Sonuçları**

Faktör	Yerli Zincir	Yabancı Zincir	T değeri	P değeri
EA	3,50	3,52	-,215	,830
PA	3,39	3,55	-1,288	,199
DA	3,21	3,21	-,457	,648
İBE	3,47	3,47	-,594	,553

**Örgütsel Adalet ve İş Bırakma Eğilimi Boyutlarının Görev Değişkeni Açısından T-test Sonuçları;**

Analize dâhil edilen boyutlarla yerine getirilen görev değişkeni arasında  $p < 0,05$  anlamlılık düzeyinde bir fark bulunamamıştır. Yani boyutları otel işletmelerindeki orta kademe yöneticiler ve çalışanlar aynı şekilde algılamaktadırlar.

**Tablo 14 İşletmenin görev Değişkeni Açısından T-test Sonuçları**

Faktör	Orta Kademe Yön.	Çalışan	T değeri	P değeri
EA	3,66	3,49	1,024	,307
PA	3,54	3,47	,378	,706
DA	3,24	3,17	,344	,731
İBE	3,66	3,40	1,412	,160

### Örgütsel Adalet ve İş Bırakma Eğilimi Boyutlarının Yaş Değişkeni Açısından ANOVA Sonuçları;

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda, iş bırakma eğilimi boyutunun, yaş değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği bulunmuştur. Örgütsel adalet boyutlarından prosedürel adalet boyutunda anlamlı bir fark görülmektedir (1,726,  $p>0,005$ ). Yapılan Tukey HSD testi sonucunda; prosedürel adalet boyutunda 51 ve üzeri yaş grubuyla ( $X=2,37$ ); 41-45 ( $X=3,66$ ) ve 46-50 ( $X=3,72$ ) yaş grupları arasında olduğu bulunmuştur. Buna göre 51 ve üzeri yaş grubunda yer alan çalışanlar; 41-45 yaş grubunda ve 46-50 yaş grubunda yer alan çalışanlara oranla daha az oranda işyerlerinde prosedürel adalet algılamaktadırlar.

**Tablo 15 Yaş Değişkeni Açısından ANOVA Analizi**

Varyansların Eşitliği Modeli						
Faktör	Gruplar	Ortalama	Levene	P	F	p
	25-30	3,50	3,671	,002	2,121	,053
	31-35	3,19				
	36-40	3,39				
	41-45	3,60				
	46-50	3,76				
	51 ve +	2,81				
PA	25-30	3,39	1,726	,118	2,954	,009
	31-35	3,14				
	36-40	3,40				
	41-45	3,66				
	46-50	3,72				
	51 ve +	2,37				
DA	25-30	2,94	1,850	,092	1,483	,187
	31-35	2,71				
	36-40	3,28				
	41-45	3,29				
	46-50	3,37				
	51 ve +	3,33				
	25-30	3,35				
	31-35	3,14				



<b>İBE</b>	36-40	3,51	1,147	,337	1,012	,419
	41-45	3,50				
	46-50	3,45				
	51 ve +	3,05				

### Örgütsel Adalet ve İş Bırakma Eğilimi Boyutlarının Eğitim Değişkeni Açısından ANOVA Sonuçları;

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda, iş bırakma eğilimi boyutunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmemektedir ( $p < 0,05$ ). Örgütsel adalet boyutlarından etkileşimsel adalet (1,558,  $p < 0,05$ ) ve prosedürel adalet (2,159,  $p < 0,05$ ) boyutlarında anlamlı farklılıklar görülmektedir. Yapılan Post Hoc testi sonucunda; etkileşimsel adalet boyutunda eğitim değişkenine ait hangi alt gruplar arasında anlamlı bir fark olduğu bulunamamıştır. Prosedürel adalet boyutunda ise farklılık ön lisans ( $X=3,73$ ) eğitimi alan çalışanlar ile lisans ( $X=3,26$ ) eğitimi alan çalışanlar arasında olduğu sonucuna varılmıştır. Buna göre lisans eğitimi görmüş olan çalışanlar ön lisans eğitimi görmüş çalışanlara oranla işyerlerinde daha az prosedürel adalet algılamaktadırlar.

**Tablo 16 Eğitim Değişkeni Açısından ANOVA Analizi**

Varyansların Eşitliği Modeli						
Faktör	Gruplar	Ortalama	Levene	P	F	p
<b>EA</b>	Orta Öğretim	3,21	1,558	,188	3,820	,005
	Ön Lisans	3,72				
	Lisans	3,37				
	Yüksek Lisans	3,46				
<b>PA</b>	Orta Öğretim	3,03	2,159	,076	4,037	,004
	Ön Lisans	3,73				
	Lisans	3,26				
	Yüksek Lisans	3,44				
<b>DA</b>	Orta Öğretim	3,38	1,222	,303	,427	,789
	Ön Lisans	3,18				
	Lisans	3,19				
	Yüksek Lisans	3,19				
<b>İBE</b>	Orta Öğretim	3,52	1,201	,312	,796	,529
	Ön Lisans	3,54				
	Lisans	3,26				
	Yüksek Lisans	3,45				

### Örgütsel Adalet ve İş Bırakma Eğilimi Boyutlarının Sektör Deneyimi Değişkeni Açısından ANOVA Sonuçları;

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda, örgütsel adalet ve iş bırakma eğilimi boyutlarıyla sektör deneyimi değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmemektedir ( $p>0,005$ ).

**Tablo 17 Sektör Deneyimi Açısından ANOVA Analizi**

Varyansların Eşitliği Modeli						
Faktör	Gruplar	Ortalama	Levene	P	F	p
EA	4-7 Yıl	3,70	1,403	,249	,2,652	,073
	8-11 Yıl	3,63				
	12 Yıl ve +	3,38				
PA	4-7 Yıl	3,55	1,518	,222	,076	,927
	8-11 Yıl	3,45				
	12 Yıl ve +	3,49				
DA	4-7 Yıl	3,00	1,213	,300	,248	,781
	8-11 Yıl	3,19				
	12 Yıl ve +	3,20				
İBE	4-7 Yıl	3,10	,837	,435	,917	,402
	8-11 Yıl	3,43				
	12 Yıl ve +	3,48				

### Korelasyon Analizi;

“Korelasyon katsayısının büyüklük bakımından yorumlanmasında üzerinde tam olarak ortaklaşılan aralıklar bulunmamakla birlikte, korelasyonu yorumlamada şu sınırların sıklıkla kullanılabilceği not edilmelidir. Korelasyon katsayısının, mutlak değer olarak, 0.70-1.00 arasında olması, yüksek; 0.70-0.30 arasında olması orta; 0.30-0.00 arasında olması ise, düşük düzeyde bir ilişki olarak tanımlanabilir” (Büyüköztürk, 2006: 32).

Tablo 18 incelendiğinde örgütsel adalet boyutlarının kendi aralarında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler içinde olduğu görülmektedir. Etkileşimsel adalet ile prosedürel adalet arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı ( $r=0,556$ ;  $p<0,01$ ); etkileşimsel adalet ile dağıtımsal adalet arasında pozitif ve anlamlı ( $r= ,348$ ;  $p<0,01$ ) bir ilişki bulunmaktadır. Bu bulguya göre etkileşimsel adalet arttıkça, prosedürel adalet de artmakta; ya da tam tersinde etkileşimsel adalet azaldıkça, prosedürel adalette azalmaktadır. Diğer yandan etkileşimsel adalet ile işletme içindeki dağıtımsal adalet arasında pozitif bir ilişki vardır. Prosedürel adalet ile dağıtımsal adalet arasında da pozitif ve anlamlı ( $r= ,308$ ;  $p<0,01$ ) bir ilişki bulunmaktadır. Bu

bulguya göre, prosedürel adalet ile işletme içindeki dağıtımsal adalet arasında orta düzeyde bir ilişki vardır. Bu sonuç, istenilen bir sonuçtur.

Öte yandan dağıtımsal adalet ile etkileşimsel adalet ve prosedürel adalet arasında da bir ilişki söz konusudur. Dağıtımsal adalet ile etkileşimsel adalet arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı ( $r=,348$ ;  $p<0,01$ ) bir ilişki bulunmaktadır. Çalışanların dağıtımsal adalet algılarının artması etkileşimsel adalet algılarını da arttırmaktadır veya aynı şekilde dağıtımsal adalet algılarındaki azalma etkileşimsel adalet algılarını da zayıflatmaktadır. Dağıtımsal adalet ile prosedürel adalet arasında da orta düzeyde, pozitif ve anlamlı ( $r=,308$ ;  $p<0,01$ ) bir ilişki bulunmaktadır. Çalışanların dağıtımsal adalet algılarının artması prosedürel adalet algılarını da arttırmaktadır. Veya dağıtımsal adalet algılarındaki azalma prosedürel adalet algılarını da azaltmaktadır.

Örgütsel adalet boyutlarından etkileşimsel adalet ile iş bırakma eğilimi arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Örgütsel adaletin etkileşimsel adalet boyutu ile iş bırakma eğilimi boyutu arasında zayıf düzeyde, pozitif ve anlamlı ( $r=,173$ ;  $p<0,01$ ) bir ilişki bulunmaktadır. Çalışanların etkileşimsel adalet algıları arttıkça, zayıfta olsa iş bırakma eğilimleri de artmaktadır denilebilir. Örgütsel adaletin diğer boyutlarıyla iş bırakma eğilimi arasında negatif veya pozitif yönlü bir ilişki söz konusu değildir. İş bırakma eğilimi ile prosedürel adalet arasında ( $r=,118$ ;  $p<0,05$ ) ve iş bırakma eğilimi ile dağıtımsal adalet arasında ( $r=,016$ ;  $p<0,05$ ) bir ilişki söz konusudur.

**Tablo 18 Korelasyon Analizi Sonuçları**

	Etkileşimsel Adalet	Prosedürel Adalet	Dağıtımsal Adalet	İş Bırakma Eğilimi
EA	1	-,028	-,026	-,105
PA	,556**	1	,308**	,118
DA	,348**	,308**	1	,016
İBE	,173**	,118**	,016	1

\*\* Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır (2-tailed).

### Regresyon Analizi;

Regresyon modelinin bağımlı değişkenleri, iş bırakma eğilimi boyutu ve bağımsız değişkenleri örgütsel adalet boyutlarıdır.

Etkileşimsel adalet boyutunu açıklayan iş bırakma eğilimi boyutlarını belirlemeye yönelik regresyon modelinin bir bütün olarak anlamlı olduğu görülmektedir ( $F=5,512$ ,  $p<0,001$ ). Bağımsız değişkenlerin VIF değerleri incelendiğinde, 10'un altında oldukları görülmektedir. Bu nedenle değişkenler arasında analizi etkileyecek türde bir yüksek korelasyon yoktur. Regresyon analizi sonucuna göre örgütsel adalet boyutları, etkileşimsel adaletteki toplam varyansın % 5'ini açıklamaktadır. Beta değerlerinin anlamlılık düzeyleri incelendiğinde iş bırakma eğiliminin etkileşimsel adaleti etkilediği görülmektedir.

Prosedürel adalet boyutunu açıklayan iş bırakma eğilimi boyutlarını belirlemeye yönelik regresyon modelinin bir bütün olarak anlamlı olduğu görülmektedir ( $F=2,495$ ,  $p<0,001$ ). Bağımsız değişkenlerin VIF değerleri incelendiğinde, 10'un altında oldukları görülmektedir. Bu nedenle değişkenler arasında analizi etkileyecek türde bir yüksek korelasyon yoktur. Regresyon analizi sonucuna göre örgütsel adalet boyutları, prosedürel adaletteki toplam varyansın % 2'sini açıklamaktadır. Beta değerlerinin anlamlılık düzeyleri incelendiğinde iş bırakma eğiliminin prosedürel adaleti etkilemediği görülmektedir.

Dağıtımsal adalet boyutunu açıklayan iş bırakma eğilimi boyutlarını belirlemeye yönelik regresyon modelinin bir bütün olarak anlamlı oldukları görülmektedir ( $F=,044$ ,  $p<0,001$ ). Bağımsız değişkenlerin VIF değerleri incelendiğinde, 10'un altında oldukları görülmektedir. Bu nedenle değişkenler arasında analizi etkileyecek türde bir yüksek korelasyon yoktur. Regresyon analizi sonucuna göre örgütsel adalet boyutları, dağıtımsal adaleti çok düşük bir düzeyde açıklamaktadır. Beta değerlerinin anlamlılık düzeyleri incelendiğinde iş bırakma eğiliminin dağıtımsal adaleti etkilemediği görülmektedir.

İş Bırakma Eğilimi	Bağımsız Değişkenler	Beta Değeri	T değeri	P değeri	R <sup>2</sup>	F test	VIF
İş Bırakma Eğilimi	EA	,173	2,348	,020	,030	5,512	1,000
	PA	,118	1,579	,116	,014	2,495	1,000
	DA	,016	,210	,834	,000	,044	1,000

## Tablo 19 Regresyon Analizi Sonuçları

### SONUÇ VE ÖNERİLER

Son zamanlarda adalet, örgütsel adalet kavramları literatürde ön plana çıkmaya başlamıştır. Ancak, örgütsel adalet olan bakış açısını kavrayabilmede ve bu durumun tespit edilmesinde dikkat edilmesi gereken bazı noktalar vardır. Özellikle turizm işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgütsel adalet olan bakış açılarının saptanması ve onların bu algılayışlarına göre uyum ve ihtiyaçlarını belirlemek önemlidir. Bu nedenle ‘‘Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Adaletin İş Bırakma Eğilimi Üzerine Etkisi: 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği’’ isimli bu çalışmada amaç; örgütsel adalet algısının otel işletmelerindeki işgörenler açısından nasıl algılandığının tespit edilmesi ve tespit sonucunda bu algılamaların iş bırakmaya olan etkisinin hangi yönde oluştuğunu değerlendirmektir.

Bu noktadan hareketle hem örgütsel adalet hem de iş bırakma eğilimini belirleyen faktörlerin tespiti için yapılan bu çalışma şu sorular çerçevesinde gerçekleştirilmiştir:

1. Çalışanların iş ortamlarında algıladıkları örgütsel adalet türleri ve bunların düzeyleri nedir?
2. Otel işletmelerinde çalışanların örgütsel adalet düzeyleri iş bırakma eğilimlerini ne düzeyde etkilemektedir?
3. Çalışanların bağımsız demografik özellikleri; örgütsel adalet düzeyleri ile iş bırakma eğilimleri arasında anlamlı farklar mevcut mudur?

Bu sorular doğrultusunda, bahsedilen amaca ulaşmak ve araştırmanın geçerliliğinin yüksek olabilmesi için kantitatif yöntemlerden birisi olan anket tekniğinden yararlanılmıştır. Bu bağlamda literatür taramasından sonra anket tekniği uygulanmıştır.

Araştırma sonuçları değerlendirilirken araştırmanın yapıldığı zaman ve araştırmanın yapıldığı kişi sayısı araştırma sonuçlarının yorumlanmasında önemli görülen sınırlılıklardır.

Araştırmada nicel verilerin elde edilmesinden sonra yapılan değerlendirmelerde şu sonuçlara ulaşılmıştır;

- ✓ ÖA ölçeği faktör analizine tabi tutulmuştur. Analiz esnasında ifadeler arası binişik yükten dolayı ‘‘Yöneticiler işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar.’’, ‘‘Yöneticilerim işimle ilgili her kararı bana net olarak açıklar.’’ ve

“Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler.”, “Yöneticilerim işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışır.” ifadeleri analizden çıkarılmıştır. Yapılan analiz sonucunda ÖA ölçeği üç faktör altında toplanmıştır. Ve bu üç faktör; “Etkileşimsel Adalet”, “Prosedürel Adalet” ve “Dağıtımsal Adalet” olarak adlandırılmıştır. Bu başlıklar ve sonuçlar bu alanda daha önce yapılan çalışmaların sonuçlarıyla uyumludur.

- ✓ İBE ölçeğinin faktör analizinde ise yine ifadeler arası binişik yüklerden dolayı “İş yükümün adil olduğu kanısındayım.” ifadesi binişik yüklerinden dolayı analizden çıkarılmıştır. Ve kalan üç ifade “İş Bırakma Eğilimi” olarak adlandırılmıştır. Bu başlıklar ve sonuçlar bu alanda daha önce yapılan çalışmaların sonuçlarıyla uyumludur.
- ✓ ÖA boyutlarının ortalamalarına baktığımızda ise en yüksek ortalamaya etkileşimsel adalet boyutunun sahip olduğunu görmekteyiz. Otel işletmelerinde çalışanlar en fazla etkileşimsel adalet boyutunu algılamaktadırlar. Çalışanlar daha sonra sırasıyla prosedürel adaleti ve dağıtımsal adaleti algılamaktadırlar. İş bırakma eğilimi boyutunun ortalaması da yüksektir. Çalışanlar yüksek oranda iş bırakma eğilimi içerisindedir.
- ✓ Yapılan analizler sonucunda; adalet algısının kadın ve erkek çalışanlara göre farklılık gösterdiği ortaya konmuştur. Buna göre kadın çalışanlar erkek çalışanlara oranla daha fazla düzeyde etkileşimsel adalet boyutunu algılamaktadırlar.
- ✓ Çalışanların medeni durumlarındaki farklılıklarda adalet algılamalarına yansımıştır. Buna göre otel işletmelerindeki; bekâr çalışanlar evli çalışanlara oranla daha fazla dağıtımsal adalet algısı içerisindedir.
- ✓ Otel işletmelerinde çalışanların bu güne kadar çalıştıkları işletme sayıları, işletmelerinin sahiplik durumu, sektör deneyimleri ve işletmedeki görevleriyle adalet ve iş bırakma eğilimi boyutları arasında anlamlı farklılıklar ortaya konamamıştır.
- ✓ Otel işletmelerinde çalışanların yaş farklılıkları da adalet algılamalarını etkilemektedir. Yaş düzeyi yükseldikçe çalışanları prosedürel adalet algılamaları da azalmaktadır. 51 ve üzeri yaş grubunda yer alan çalışanlar; 40-50 yaş aralığındaki çalışanlara oranla daha az oranda prosedürel adalet algısı içindedirler.
- ✓ ÖA boyutları arasında etkileşim söz konusudur. Otel işletmelerinde etkileşimsel adaletin artması prosedürel adaleti de arttırmaktadır veya etkileşimsel adaletin azalması prosedürel adaleti de azaltmaktadır. Aynı şekilde etkileşimsel adalet ile dağıtımsal adalet arasında da pozitif bir ilişki söz konusudur. Etkileşimsel adaletin artması veya azalması dağıtımsal adaleti de arttırmakta veya azaltmaktadır.

- ✓ Prosedürel adalet ve dağıtımsal adalet arasında var olan pozitif ilişki bir diğer sonuçtur. Prosedürel adaletin artması dağıtımsal adaleti de arttırmaktadır. Prosedürel adalet ile iş bırakma eğilimi arasında pozitif fakat zayıf bir ilişki söz konusudur. Prosedürel adalet algısının artması iş bırakma eğilimini de arttırmaktadır.
- ✓ Dağıtımsal adalet algısının artması etkileşimsel adalet algısını da arttırmaktadır.
- ✓ İş bırakma eğilimi düşük düzeyde de olsa etkileşimsel adaleti etkilemektedir. İş bırakma eğiliminde olan çalışanların etkileşimsel adalet algılarının yükseldiğini söylemek mümkündür. Ancak iş bırakma eğilimi prosedürel ve dağıtımsal adalet boyutlarını etkilememektedir.
- ✓ Yapılan araştırma ve elde edilen sonuçlara göre; ÖA boyutlarının ortalamalarına baktığımızda en yüksek ortalamaya etkileşimsel adalet boyutunun sahip olduğunu görmekteyiz.
- ✓ Otel işletmelerinde çalışanlar en fazla etkileşimsel adalet boyutunu algılamaktadırlar. Çalışanlar daha sonra sırasıyla prosedürel adaleti ve dağıtımsal adaleti algılamaktadırlar.
- ✓ İş bırakma eğilimi boyutunun ortalaması da yüksektir. Çalışanlar yüksek oranda iş bırakma eğilimi içerisindedir.
- ✓ İşgörenin kendi isteğiyle işten ayrılması işletmeye dezavantajlar getirmektedir. Bunlar; verimlilik kaybının olması, yeni eleman bulunması ile ilgili maliyetlerin ortaya çıkması, eğitim giderleri, personel giderlerinin artması, ayrılan elemanlara yapılan yatırımların boşa gitmesi, müşteri ve diğer grup insanların işletmeye bakış açılarında olumsuz etkilerin oluşmasıdır.
- ✓ İşgörenin yönetim tarafından isten çıkarılmasının işletme açısından birçok avantajı vardır. Problemlili personelden kurtulma imkanı, işletmede kalanlar arasında yükselmek için olumlu rekabetin oluşması, problemlili personelin isten çıkarılmasıyla verimliliğin artması, personel giderlerinin azalması, zorunlu fazlalıkların azaltılmasına yardımcı olması ve ise yeni alınanlar aracılığıyla işletmeye yeni fikirlerin akması sağlanmaktadır.
- ✓ Bir işletmede yüksek işgücü devrinin olması, yüksek maliyetler, düşük verimlilik, yetişmiş elemanın kaybedilmesi, yönetimde huzursuzluk, kurum kültürünün oluşturulamaması, işletmede sürekliliğin sağlanamaması, kurulmuş sistemlerin işletilememesi, meslek örgütlerine karşı itibar kaybı gibi sonuçlar doğurur. Bütün bu olumsuzlukları en aza indirmenin ve yok etmenin yolu işgücü devrine etki eden faktörlerin ortadan kaldırılmaları ve işgücü devir oranını azaltıcı önlemlerin alınmasıyla olabilir.

- ✓ İşgören devrini uygun düzeye indirebilmek için, önce nedenlerini saptamak gerekir. Ayrılanların kişisel özellikleri, örgütsel sorunlar, ayrılma sebepleri, yaşam eğilimleri ve çevresel nedenler arasındaki etkileşim saptanarak ilişkiler aranmalıdır. Nedenler saptandıktan sonra hangi alanlarda sorunlar olduğu tespit edilip, bu sorunlara göre önlemler alınabilir. Bu önlemlerin işletmeden işletmeye geçeceği bir gerçektir.
- ✓ Otel işletmelerinde işgören devrinin yönetimine ilişkin alınabilecek önlemleri, bazı genel tespitlere dayanarak, “işgörenler boyutunda, iş ve çalışma koşulları boyutunda ve örgüt boyutunda” ele aldığımızda;
  - ✓ İyi bir yönetim sistemi oluşturulmalıdır,
  - ✓ İyi bir insan kaynakları planlaması yapılmalıdır,
  - ✓ İş analizleri yapılmalıdır,
  - ✓ Eğitim ve kişisel gelişim olanakları sağlanmalıdır,
  - ✓ İyi bir ücret sistemi oluşturulmalıdır, gibi önlemlerin alınması faydalı olabilir.
- ✓ Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgütsel adalet algıları ve örgütsel adalet algısının iş bırakma eğilimine etkisi konusunda yapılan bu araştırmanın konunun daha kapsamlı incelenmesi ve bulguların genellenebilir olması için gelecekte yapılacak araştırmanın kapsamı genişletilerek bir ilin otel işletmeleri baz alınarak değil, bir destinasyon veya Türkiye’deki otel işletmelerinin geneli araştırma kapsamına alınarak gerçekleştirilebilir.
- ✓ Ayrıca konu sadece otel işletmelerinde değil turizm hizmeti veren tüm işletmeleri de kapsayan geniş boyutlu bir araştırma ile yapılabilir.
- ✓ Otel işletmelerinin kıyaslanmasının yanı sıra otel işletmeleri ile seyahat acentaları, restoranlar, vb. işletmeler dâhil edilerek daha farklı sonuçlara ulaşılabilir.
- ✓ Yine anket uygulaması yapılarak örneklem kapsamı biraz daha genişletilebilir.



## KAYNAKÇA

- Abrahamson, Eric. "The Emergence And Prevalence Of Employee Management Rhetoric: 'The Effects Of Long Waves, Labor Unions, And, Turnover, 1875 to 1992'", *Academy Of Management Journal*, 40, 3, s.491-533, 1997.
- Açıkalin, Aytaç. *İnsan Kaynağının Yönetimi-Geliştirilmesi*, Pegem A Yayıncılık, Ankara, 1994.
- Adams, J. S. "Inequity in Social Exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, 2: 267-299. Academi, New York, 1965.
- Ajzen, I. ve Fishbein, M. *Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior*, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1980.
- Akat, Ömer. *Pazarlama Ağırlıklı Turizm İşletmeciliği*, Bursa, Motif Matbaası, S.191, 1997.
- Akın, A. "İşletmelerde İnsan Kaynakları Performansını Değerleme Sürecinde Coaching (Özel Rehberlik)", *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3 (1), ss. 97-104, 2002.
- Akoğlan, Meryem Kozak. *Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar*, Detay Yayıncılık, Ankara, 1999.
- Aldemir, C. Ataol, A. Budak, G. *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Fakülteler Kitapevi Barış Yayınları, İzmir, 2001.
- Alexander, S. Ruderman, M. The Role of Procedural and Distributive Justice in Organizational Behavior, *Social Justice Research*, Sayı: 1, ss.177-198, 1987.
- Allen, R. *Human Stress: It's Nature and Control*, McMilan, NewYork, 1983.
- Amstrong, M. *Employee Reward, Chartered Institute of Personnel and Development*, CIPD House, London, 2002.
- Atalay, D.D. *Denklik Duyarlılığı Açısından Algılanan Örgütsel Adalet - Örgütsel Bağlanma İlişkisi*, Basılmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, SBE, Ankara, 2007.
- Aydın, Ş. "Otel İşletmelerinde Stres Faktörleri ile İş Bırakma İlişkisi: 4-5 Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Uygulaması", Basılmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2004.

- Aykut, S. *Örgütsel Adalet, Birey -Örgüt Uyumu İle Çalışanların İşle İlgili Tutumları*, Basılmamış Yüksek lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, SBE, İstanbul, 2007.
- Baltaş, A. *'Ekip Çalışması Ve Liderlik'*, Remzi Kitabevi, 2005.
- Barling, J. Phillips, M. Interactional, formal, and distributive justice in the workplace: An exploratory study. *Journal of Psychology*, 127 (6), 649-656, 1993.
- Basım, H.Nejat. Şeşen, H. "Örgütsel Adalet Algısı-Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü", *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, ss.806-812, 2009.
- Baş, T. Ardıç, K. "Kamu Ve Vakıf Üniversitelerindeki Akademik Personelin İş Tatmin Düzeyinin Karşılaştırılması" [http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=498#\\_ftnref1](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=498#_ftnref1), (24.08.2005), 2001.
- Berkowitz, L. Cochran S. Fraser C. Treasure F. Pay, Equity, Job Gratifications and Comparisons in Pay Satisfaction, *Journal of Applied Psychology*, Sayı: 72, No. 4, 1987.
- Beugre, C.D. *Managing Fairness in Organizations*. Greenwood Publishing Group, Westport, CT, USA, 1998.
- Bies, R. J. Moag, J. S. *Interactional justice, communication criteria for fairness*. In, M. H. Bazerman, R. Sheppard, & B. Sheppard (Eds.), *Research in negotiations in organizations*. 1: 43-55, 1986.
- Bingöl, Dursun. *Personel Yönetimi*, Beta Basım A.Ş., İstanbul, 1998.
- Bluedorn, A.C. "A unified model of turnover from organizations", *Human Relations*, 35, s.135-153, 1982.
- Boies, K. Rothstein, M. G. "Managers Interest in International Assignments: The Role of Work and Career Satisfaction", *International Journal of Intercultural Relations*, 26, ss. 233-253, 2002.
- Budak, G. Ve Sürvegil, O. Tükenmişlik Ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama. D.E.Ü, İ.İ.B.F. Dergisi Cilt: 20, Sayı:2, 95-108, 2005.

- Burgelman, R. A. Maidique, M. A. Ve Wheelwright, S. C. Strategic Management of Technology And Innovation, Mc Graw Hill, NewYork, 923s., 1995.
- Brase, G. L. Ve Miller, R. L. “Differences in the Perception of and Reasoning About Quid Pro Quo Sexual Harassment”. *Psychology, Evaluation & Gender*, (3), ss. 241-264, 2001.
- Carbone, L. “Less Employee Turnover: The Hidden Key To Profitability”, *Nation's Restaurant News*, 29, 12, s:50, Mar 20, 1995.
- Carter, N. Klein, R. Day, P. “How Organisations Measure Success; The Use Of Performance Indicators In Government”, Newyork, Ss. 36-37, 1998.
- Cascio, Wayne F. Managing Human Resources; Productvity, Quality of Work Life, *Profits*, McGraw-Hill Inc., Singapore, 1995.
- Chan, M. Organizational Justice Theories and Landmark Cases, *The International Journal of Organizational Analysis*, Sayı: 8, No: 1, 2000.
- Chre, David. Managing Human Resources in the Hospitality Industry , *The Educational Institute of the AH&MA*, Michigan, 1989.
- Cohen, R.L. Distributive Justice: Theory and Research, *Social Justice Research*, Sayı: 1, ss.19-40, 1987.
- Cohen, C.Y. Spector P.E. “The Rol of Justice in Organizations: A Meta – Analysis”, *Organizational Behavior and Human Decision Process*, Sayı: 86, No.2, ss.278–321, 2001.
- Colquitt JA. Conlon DE. Wesson MJ. Porter COLH, Ng KY. “Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research”. *Journal of Apply Psychology*, Vol. 86(3), s.425– 45, 2001.
- Cropanzano, R. Prehar, C. A. P. Y. Chen Using Social Exchange Theory to Distinguish Procedural From Interactional Justice”, *Group and Organizational Management*, Sayı: 27, ss.324-351, 2002.
- Crosby, F. “A Model of Egoistical Relative Deprivation”, *Psychological Review*, Sayı: 83, No: 2, ss.85-113, 1984.
- Crossman, A. Abou-Zakı, B. “Job Satisfaction And Employee Performance Of Lebanese Banking Staff”, *Journal Of Managerial Psychology*, 18, (4), Ss. 368- 376, 2003.

- Çakmak, K. *Performans Değerlendirme Sistemlerinde Örgütsel Adalet Algısı ve Bir Örnek Olaya Çalışması*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi SBE, İstanbul, 2005.
- Dailey, RC. & D.J. Kirk. *Distributive and procedural justice as antecedents of job dissatisfaction and intent to turnover*. Human Relations, 45,3:305-317, 1992.
- Davis, K. Ve Newstrom, J. W. *Organizational Behavior; Human Behavior At Work*, 9. Edition, Mcgraw-Hill, Inc., New Jersey, 582s., 1988.
- Demir, M. “Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Kapsamında İşgücü Devir Hızının Analizi; Muğla Bölgesi Örneği”, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2002.
- Deery, M. *Labour Turnover In International Hospitality and Tourism*, In, D’Annunzio-Green, N., Maxwell, G.A, & Watson, S. (Eds.) *Human resource management: International Perspectives In Hospitality and Tourism*. (P.51-64).London: Thomson, 2002.
- Demir, Şirvan Şen. *Konaklama İşletmelerinde Halkla İlişkiler Kapsamında Etkin İletişim Teknikleri ve Muğla Bölgesinde Bir Uygulama*, *Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İzmir, 2002.
- Doğan, Ö. “Örgütsel Değişimler Ve Yeni Kariyer Yaklaşımları” [Http://Www.Bilgiyonetimi.Org/Cm/Pages/Mkl\\_Gos.Php?Nt=247](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=247), (14.12.2005).
- Ehlen, C. ve Welker, R. “Procedural fairness in the peer and quality review programs”, *Auditing: A Journal of Practice and Theory*, Vol. 15, s. 38–52, 1996.
- Eker, G. *Örgütsel Adalet Algısı Boyutları Ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İzmir, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.
- Elovainio M. Kivimäki M. Vahtera J. *Organizational Justice: Evidence of a New Psychosocial Predictor of Health*”, *American Journal of Public Health*, Sayı: 92, 2002.
- Engel, J. F. Blackwell, R. D. Ve Miniard, P. W. “Consumer Behavior”, Usa, The Dryden Pres, 914s., 1995.
- Erdoğan, B. Kraimer, M. L. Liden, R. C. *Procedural justice as a twodimensional construct: an examination in the performance appraisal context*, *Journal of Applied Behavioral Science*, Sayı: 37, ss.205–222, 2001.

- Erdoğan, Harun. *Uluslararası Turizm, Uludağ Üniversitesi Basımevi*, Bursa, 1996.
- Eren, Erol. *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1998.
- Eren, Erol. *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım Yayım Dağıtım, Yayın No: 402, İstanbul, 2000.
- Eren, E. *Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 428s., 1993.
- Eroğlu, Feyzullah. *Davranış Bilimleri*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 4. Baskı, İstanbul, 1998.
- Eroğlu, G.Ş. *Örgütsel Adalet Algılaması Ve İş Tatmini Hakkında Bir Araştırma*, Basılmamış Doktora Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli, 2009.
- Ertürk, A. ‘‘Örgütsel İletişim Ve Adalet Algılarının Örgütsel Kimlik Algısı Üzerindeki Etkileri’’, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Cilt 3, Sayı 2, S:147-170, 2003.
- Farrell, D. ve Rusbult, G. E. ‘‘Exchange variables as predictors of job satisfaction, job commitment, and turnover: The impact of rewards, costs, alternatives, and investments’’. *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 28, p.78-95, 1981.
- Feldman D.C. Arnold, H. *Organizational Behavior*, McGraw Hill Inc., USA, 1986.
- Fındıkçı, İ. ‘‘Ücret Yönetimi’’, 2001.
- Finnigan, John. *The Right People in The Right Job – Doğru İşe Doğru Eleman* (çeviren; Mehmet Kılınç), Rota Yayın Yapım Dağıtım Tic. Ltd. Şti, İstanbul, 1994.
- Fitzenz, J. *How to measure human resources management*. New York: McGraw-Hill, 1984.
- Folger, R. Relative deprivation and referent cognitions distributive and procedural justice effect. *Journal of Experimental Social Psychology*, 22. 531- 546, 1986.
- Folger, R. Konovsky, M.A. Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions To Pay Raise Decisions, *Academy of Management Journal*, Sayı: 32, ss.115-130, 1989.
- Folger R. Cropanzano R. *Organizational Justice and Human Resource Management*, Sage Publications Inc., USA, 1998.
- Fryxell, G. E. Gordon, M. E. Workplace justice and job satisfaction as predictors of satisfaction with union and management. *Academy of Management Journal*, Sayı: 32, ss.851-866, 1989.

- Geylan, Ramazan. *Personel Yönetimi*, Anadolu Üniversitesi Basımevi, Eskişehir, 2000.
- Gionfriddo, Jim and Dhingra. Lalit. “Retaining Higt-Tech Talent : NIIT Case Study” ,  
“*Compensation & Benefits Review*”, 31,5 (Sep/Oct), s.31-35, 1999.
- Goodman, P.S. Friedman, A. An Examination of Adam’s Theory of Inequity”,  
*Administrative Science Quarterly*, Sayı: 16, No. 3, 1971.
- Greenberg, J. Determinants of perceived fairness of performance evaluation, *Journal of Applied Psychology*, Sayı: 71, ss.340-342, 1986.
- Greenberg, J. Taxonomy of Organizational Justice Theories", *The Academy of Management Review*, Sayı: 12, No. 1, 1987.
- Greenberg, J. Equity and workplace status: A field study. *Journal of Applied Psychology*, Sayı: 73, ss.606-613, 1988.
- Greenberg, J. Organizational Justice: Yesterday, Today, Tomorrow, *Journal of Management*, Sayı: 16, ss.399-432, 1990b.
- Greenberg, J. The quest for justice on the job, Essays and experiments, Thousand Oaks, CA, Sage, 1996.
- Guthrie, James P. “Alternative Pay Practices And Employee Turnover: An Organization Economics Perspective”, *Group & Organization Management*, 25,4(December), s.419-439, 2000.
- Gül, Oktay, E. Gökçe, H. “ İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti Ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama”, *Akademik Bakış*, Sayı 15, Ekim, 2008.
- Harris, Don H. “The Benefits of Exit Interviews”, *Information Systems Management*, 17, 3(Summer), s. 17-20, 2000.
- Harrison, J.K. Hubbart,R., Antecedents to organizational commitment among Mexican employees of a U.S. firm in Mexica. *Journal of Social Psychology*, Sayı: 138, Cilt: 5, ss.609-624, 1998.
- Homans, G. C. “Social Behavior: Its Elemantary Forms”, *Harcourt, Brace&World*, 1961.
- Hom, P.W. ve Griffeth, R.W. Employee turnover. *Ohio: South-Western College*, 1995.

- Igbaria, Magid and Guimaraes, Tor. “Exploring Differences in Employee Turnover Intentions and its Determinants Among Telecommuters and Non-Telecommuters”, *Journal of Management Information Systems: JMIS*, 16, 1 Summer, s.147-164, 1999.
- Işıklı, İbrahim. “4857 Sayılı İş Kanununa Göre Postalar Halinde (Vardiyalı) Çalışma”, *Dünya Gazetesi*, 01.09.2004.
- İçerli, L. Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, Sayı: 5, Cilt: 1, ss.68 – 92, 2010.
- İnce, Mehmet ve Hasan Gül. Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, Çizgi Kitabevi, Konya, 2005.
- İşbaşı, J.Ö. Çalışanların yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algıların Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Cilt:1, Sayı:1, ss.51-73, 2001.
- İşcan, Ömer Faruk. “Siyasal Arena Metaforu Olarak Örgütler ve Örgütsel Siyasetin Örgütsel Adalet Algısına Etkisi” Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, Cilt.60, Sayı.1, ss.149-171, 2005.
- 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, 2006.
- Kapız, Serap. “2000’li Yıllarda Mesleki Eğitim”, *İşgüç Dergisi*, 3,1, 2001.
- Karadal, H. Demirel, Y. Doğan, İ. İşletme Yönetiminde Örgütsel Adalet Tartışmaları: Farklı İşletmeler Üzerine Bir Araştırma, *International Davraz Congress On Social And Economic Issues Shaping The World’s Future: New Global Dialogue*, Süleyman Demirel Üniversitesi, ss.1368-1381, Isparta, 2009.
- Karaeminoğulları, A. Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Algıları ile Sergiledikleri Üretkenliğe Aykırı Davranışlar Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi SBE, İstanbul, 2006.
- Kılıç, Alpaslan. Örgüt İçi Stres Faktörlerinin Çalışanların “Çatışma Ve İşten Ayrılma Eğilimleri” Üzerindeki Etkisi, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2004.

- Kim, H. S. *Organizational Structure and Internal Communication as Antecedents of Employee-Organization Relationships in the Context of Organizational Justice: A Multilevel Analysis*, University of Maryland: Ph.D. Thesis, 2005.
- Konovsky, M.A. Brockner J. Managing Victim and Survivor Layoff Reactions: A Procedural Justice Perspective, Russell Cropanzano; *Justice in the Workplace: Approaching Fairness in Human Resource Management*, 1987.
- Korkmaz, Esfender. "Kayıtdışı İstihdam", *TİSK: Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu İşveren Dergisi*, (Nisan, 2000), 2001.
- Lakin, Joseph M. "Managing Employee Turnover is Everyone's Business", *Natioal Public Accountant*, 40,9(September), s.34-36, 1995.
- Lam, S. S. K. "Quality Management And Job Satisfaction", *International Journal Of Quality & Reliability Management*, 12 ,(4), Ss. 72-78., 1995.
- Leck, J.D. Saunders, D.M. Charbonneau, M. Affirmative action programs: An organizational justice perspective. *Journal of Organizational Behavior*, Sayı: 17, ss.79-89, 1996.
- Leventhal, G. S. *Fairness in social relationships, Contemporary Topics in Social Psychology*, Morristown, NJ, General Learning Press, 1976.
- Leventhal, G. S. Beyond fairness: A theory of allocation of preferences, *Justice and Social İnteraction*. New York, Springer- Verlag Press, 1980.
- Levine, D.I. Douglas M.C. Product Quality and Pay Equity Between Lower-Level Employees and Top Management: An Investigation Of Distributive Justice Theory", *Administrative Science Quarterly*, Sayı: 37, No: 2, ss. 303-304, 1992.
- Libby, T. The influence of voice and explanation on performance in a participative budgeting setting. *Accounting, Organizations and Society*, 24, 125–137, 1999.
- Lind, E. A. Tyler, T. R. "The Social Psychology of Procedural Justice", 1988.
- Lindquist, T. Fairness as an antecedent to participative budgeting: examining the effects of distributive justice, procedural justice and referent cognition on satisfaction and performance. *Journal of Management Accounting Research*, 7, 122–147, 1995.
- Lousig Nont, G. "Seven Deadly Hiring Mistakes", *Restaurant Hospitality*, 84 (10), Ss. 46-47., 2000.



- Luthans, F. *Organizational Behaviour*, Mc Graw Hill International Edition, New York, 656s., 1989.
- Martin, Bill. *From Turnover to Teamwork*, *John Wiley & Sons Inc*, New York, 1994.
- Martin C. L. Bennett N. "The Role of Justice Judgments in Explaining the Relationship Between Job Satisfaction and Organizational Commitment", *Group & Organization Management*, Sayı: 21, 1996.
- Mathieu, I. Zajac, D. A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, Sayı: 108, ss.171-194, 1990.
- McFarlin D.B. Sweeney P.D. "Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction With Personal and Organizational Outcomes", *Academy of Management Journal*, Sayı: 35, 1992.
- Mobley, W. H. Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237-240, 1977.
- Moody, Robert W. "Going Going, Gone", *Internal Auditor*, 57,3 (June), s.36-41, 2000.
- Moon, H. ve Kamdar D. "Meor We? The Role of Personality And Justice Other- Centered Antecedents to Innovative Citizenship Behaviors Within Organizations", *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 84-94, 2008.
- Moorman, R.H. Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?. *Journal of Applied Psychology*, Sayı: 76, ss. 845-855, 1991.
- Moossholder, M. W. Relationships between bases of power and work reactions: the mediational roe of procedural justice. *Journal of Management*, 1991.
- Naktiyok, A. İşcan, Ö. F. Çalışanların Örgütsel Bağdaşımının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Adalet Algıları [As determiners of employees' organizational coherence: organizational commitment and organizational justice perceptions]. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 59 (1), 2004.
- Niehoff, B.P. Moorman, R.H. Justice as a Mediator of the Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior, *Academy of Management Journal*, Sayı: 36, ss.527-556, 1993.

- Ögüt, A. Vd. "Algılanan Örgütsel Adalet İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Otel İşletmeleri Örneğinde Bir Analizi", *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, ss:158-164, 2009.
- Özdemir Küçük, M. *Turizm Sektöründe İş görenlerin İş Tatmini Faktörleri İle Dış Müşteri Tatmini Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya, 2006.
- Özdevecioğlu, M. Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 21, ss. 77-96, 2003.
- Özkalp, Enver Ve Ç. Kirel, Örgütsel Davranış, A.Ü. Eğitim, Sağlık Ve Bilimsel Araştırma Çalışma Vakfı Yayınları, No: 111, Eskişehir, 2001.
- Parker, Robert J. ve Kohlmeyer III, James M., "Organizational justice and turnover in public accounting firms: a research note", *Accounting, Organizations and Society*, 30, pp. 357–369, 2005.
- Pehlivan, İnyet. *İş Yaşamında Stres*, Pegem A Yayıncılık, Ankara, 2000.
- Pillai R. Schriesheim CB. Williams ES. "Fairness Perceptions and Trust as Mediators For Transformational and Transactional Leadership, A Two-Sample Study." *Journal of Management*, Sayı: 25, ss.897-933, 1999.
- Polat, S. *Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Alguları, Örgütsel Güven Düzeyleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki*, Basılmamış Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli, 2007.
- Richardson, R. J. Coyle-Shapiro, K. Hoque, I. Kesser. Human Resou management England, University of London Press, Retrieved April 5, 2004 from [http://www.londonexternal.ac.uk/current\\_students/programmeresources/lse/lse\\_pdf\\_further\\_nits/human\\_resources/75\\_hrm\\_02.pdf](http://www.londonexternal.ac.uk/current_students/programmeresources/lse/lse_pdf_further_nits/human_resources/75_hrm_02.pdf), 2002.
- Robbins, S.P. *Örgütsel Davranışın Temelleri*, (Çev: Sevgi Ayşe Öztürk), Etam A.S., Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, 1994.
- Rusbelt, C. A. Farrell, D. Rogers And Mainous. "Impact Of Exchange Variables On Exit, Voice, Loyalty And Neglect: An Integrative Model Of Responses To Decline Job Satisfaction", *Academy Of Management Journal*, Vol: 31, No: 3, 1988, Ss. 599- 627.

- Saal, F.E. Moore, M.S. Perceptions of promotion fairness and promotion candidates' qualifications. *Journal of Applied Psychology*, Sayı: 78, ss.105-110, 1993.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Tüz, Melek. *Örgütsel Psikoloji*, 4. Basım, Ezgi Yayıncılık, Bursa, 2001.
- Sabuncuoğlu, Z. *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 1.Basım,Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa, 488s., 2000.
- Sanson, Mike. "The Labor Pool Is So Weak This Business Closed" *Restaurant Hospitality*, 84, 8, s.12, 2000.
- Saruhan, S. C. "Endüstri İşletmelerinde İşe Devamsızlık Ve İşten Ayrılma Sorunu", *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 3 (3), Ss. 499-509, 1986.
- Scott, A. Gravelle, H. Simoens, S. Bojke, C. And Sibbald, B. "Job Satisfaction and Quitting Intentions: A Structural Model of British General Practitioners", *British Journal of Industrial Relations*, Vol:44, No:3, ss. 519-540, 2006.
- Shapiro, D.L. Buttner, E.H. and Barry, B. (Explanations: What factors enhanced their perceived adequacy? *Organisational Behavior and Human Decision Processes*, 58, 346-368, 1994.
- Siegel, P. Reinstein, A. ve Miller, C. Mentoring and organizational justice among audit professionals. *Journal of Accounting, Auditing and Finance*, 1-25, 2001.
- Söyük, S. *Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi Ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma*, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2007.
- Steers, R.M. ve Mowday, R.T. Employee turnover and postdecision accommodation processes. *In L.L. Cummings and B.M. Staw (eds.), Research in organizational behavior*, 3, 235-281. Greenwich, Conn.: JAI Press, 1981.
- Stewart,S.M. Bing,M.N. Gruys, L.M. ve Helford,C.M. Men, women, and perceptions of work environments, organizational commitment, and turnover intentions. *Journal of Business and Public Affairs*, 2007.
- Sweeney, P.D. Mcfarlin, D.B. Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction With Personal and Organizational Outcomes", *Academy of Management Journal*, Vol. 35,ss. 627, 1993.

- Şener, Burhan. *Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon*, Detay Yayınevi, Ankara, 2001.
- Şimşek, B. *İşgücü Piyasalarının Küreselleşmesi ve Küresel İşgücü Piyasalarında Ulusal İşgücü Piyasalarının Yeri*, [www.isgucdergi.org/index.php?p](http://www.isgucdergi.org/index.php?p), 1-9. Erişim: 15.07.2008.
- Şimşek, B. “Yöneticilerin Çalışanlara Karşı Etik Sorumlulukları”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1, 3, s. 69-86, 1999.
- Tambay, A. “İş gören Devrinin Yönetimine İlişkin Tekstil Sektöründe Yapılan Bir Araştırma”, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş, 2006.
- Tan, Ç. *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Konusundaki Algıları (Elazığ İl Örneği)*, Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ, 2006.
- Tang, T. L. Sarsfield, B.L. Distributive and Procedural Justice as Related to Satisfaction and Commitment, *Advanced Management Journal*, Sayı: 61, No.3, 1996.
- Taştan, S. “İnsan Kaynakları Performans Kriterlerinin Önemi Ve Performans Göstergeleri”, [Http://Www.İsguc.Org/Arc\\_View.Php?Ex=52](http://www.isguc.org/Arc_View.Php?Ex=52), (18.08.2005), 2003.
- Tatar, Tevfik ve Üner, Mithat. *İşletmecilik İlkeleri, Gazi Büro Yayınları*, Ankara, 1992.
- Taylor, R. G. The Role Of Trust In Labor-Management Relations, *Organization Development Journal*, Sayı: 7, ss.85-89, 1989.
- Tett, R. P. ve Meyer, J. P. Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analysis based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46, 259-293, 1993.
- Tınar. M. Yaşar. “2000’li Yıllarda Çalışan İnsan”, *İşgüç Dergisi*, 2,1, 2000.
- Titrek, O. *Okul Türüne Göre Okullardaki Örgütsel Adalet Düzeyi*, Uluslar arası İnsan Bilimleri Dergisi, Cilt: 6, Sayı: 2, 2009.
- Thibaut, J. W. Walker, L. *Procedural justice: A psychological analysis*, Erlbaum, Hillsdale, NJ, 1975.

- Turunç, Ö. “İş Performansının Arttırılmasında Adalet Ve Motivasyonun Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Model Araştırması”, *17. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, ss: 141-148, 2009.
- Tütüncü, Ö. Demir M. *Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Ve İşgücü Hareketlerinin Analizi*, Turhan Kitabevi, Ankara, 2002.
- Tütüncü, Özkan. “Karayolu İşletmelerinde İşten Ayrılma Eğiliminin Analizi”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2, 4, s. 106-121, 2000.
- Tütüncü, Özkan ve Çiçek, Olgun. “İş Doyumunun Ölçülmesi: İzmir İl Sınırlarında Faaliyet Gösteren Seyahat Acenteleri Üzerine Bir İnceleme”, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 11, Güz,s.124-128, 2000.
- Tyler, T.R. The Psychology of Procedural Justice: A Test for the Group-Value Model, *Journal of Personality and Social Psychology*, Sayı: 57, Cilt: 5, ss.830-838, 1989.
- Tyler, T.R. Psychological models of the justice motive: antecedents of distributive and procedural justice. *Journal of Personel Social Psychology*, Sayı: 67, ss.850-863, 1994.
- Ülker, G. “Kamuda Personel Yönetimi”, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Yayınları No:2, Bolu, 109s., 1997.
- White, Gerald L. “Employee Turnover: The Hidden Drain on Profits”, *HR Focus*, 72, 1(January), s. 15-17, 1995.
- Williams, M. L. Malos, S. B. Palmer, D.K. Benefit System and Benefit Level Satisfaction: An Expended Model of Antecedents and Consequences”, *Journal of Management*, Sayı: 28, 2002.
- Varol, M. “Halkla İlişkiler Açısından Örgüt Sosyolojisine Giriş”, Ankara Üniversitesi Yayınları, No: 2, Ankara, 236s., 1993.
- Vecchio, R.P. *Organizational Behavior, The Dryden Press, Rinehart and Winston Inc.*, USA, 1991.
- Yaylı, A. Çöp, S. “Türkiye Ve Polonya’da Turizm Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Bağlılık Algılarının Karşılaştırılması”, *17. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, ss: 181-188, 2009.

- Yazıcıoğlu, İ. Topaloğlu, I. *Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama*, İşletme Araştırmaları Dergisi, Sayı: 1, Cilt: 1, ss.3-16, 2009.
- Yeniçeri, Ö. Demirel, Y. Seçkin Z. *Örgütsel Adalet İle Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki: İmalat Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*, KMU İİBF Dergisi Yıl:11 Sayı:16 Haziran/2009.
- Yıldırım, F. “*İş Doyumu İle Örgütsel Adalet İlişkisi*”, Ankara Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi.
- Yıldırım, Selami ve diğerleri. “Örgütlerin Yönetiminde İletişimin Önemi”, *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 14, 1, s.177-187, 1996.
- Yılmaz, G. *İnsan Kaynakları Uygulamalarına İlişkin Örgütsel Adalet Algısının Çalışanların Tutum ve Davranışları Üzerindeki Etkisi*, Basılmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi SBE, İstanbul, 2004.
- Yılmaz, B. Halıcı, A. “İşgücü Devir Hızını Etkileyen Etmenler: Sekreterlik Mesleğinde Bir Araştırma”, *International Journal Of Economic And Administrative Studies Year:2 Volume:2 Number:4, Winter 2010 Issn 1307-9832*.
- Yperen, N. W. V. Hagedoorn, M. Zweers, M. ve Postma, S. “Injustice and Employees’ Destructive Responses: The Mediating Role of State Negative Affect”, *Social Justice Research*, 13(3), 291-312, 2000.
- Yüksel, Ö. “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Gazi Kitabevi, Ankara, 245s., 2000.
- Yürür, S. “*Ödüllandirme Sistemleri ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizi ve Bir Uygulama*”, Basılmamış Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi SBE, Bursa, 2008.
- Zeffane, Rachid M. “Understanding Employee Turnover: The Need For A Contingency Approach”, *International Journal of Manpower*, 15, 9-10, s.22-37, 1994.

## EKLER

### EK 1: Örgütsel Adalet Ve İş Bırakma Eğilim Ölçekleri

Aşağıda sunulan anket Çanakkale 18 Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalında yürütülmekte olan bir Yüksek Lisans Tezinde kullanılacaktır. Çalışmanın başarılı olabilmesi için soruların eksiksiz ve doğru bir biçimde cevaplanması önemlidir. Cevaplayıcı olarak kimliğinizin gizli tutulması temel ilkelerimizden biridir. Göstereceğiniz ilgi ve işbirliği için teşekkür ederiz.

Göksu DEMİREL  
0 541 677 67 30  
gks4117@hotmail.com

#### DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

ÖRGÜTSEL ADALET ÖLÇEĞİ	Tamamen katılıyorum.	Katılıyorum.	Kararsızım.	Katılmıyorum.	Tamamen katılmıyorum.
Çalışma programım adildir.					
Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum.					
İş yükümün adil olduğu kanısındayım.					
Bir bütün olarak değerlendirildiğinde işyerimden elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum.					
İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.					
İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır.					
Yöneticiler, işle ilgili kararları almadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar.					
Yöneticiler işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar.					
Yöneticiler, alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgiler verirler.					
İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.					
Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler.					
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik ve ilgili davranırlar.					
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranırlar ve önem verirler.					
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.					
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana karşı dürüst ve samimidirler.					
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bir çalışan olarak haklarımı gözetirler.					
Yöneticilerim işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışırlar.					
Yöneticilerim işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler.					
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana akla uygun açıklamalar yaparlar.					
Yöneticilerim işimle ilgili her kararı bana net olarak açıklarlar.					
Sinirli bir müşteriyle konuşurken sinirlenmemek için beni rahatlatacak şeyler düşünmeye çalışırım.					
<b>İŞ BIRAKMA EĞİLİM ÖLÇEĞİ</b>					
İşimden ayrılmayı sık sık düşünürüm.					
Mevcut işimi bırakmaya niyetliyim.					
Daha iyi bir iş için sürekli araştırma yapıyorum.					

**Cinsiyetiniz?** ( ) Erkek ( ) Kadın

**Yaşınız?** ( ) 25-30 ( ) 31-35 ( ) 36-40 ( ) 41-45 ( ) 46-50 ( ) 51 ve üzeri

**Medeni durumunuz?** ( ) Evli ( ) Bekâr

**Eğitiminiz?** ( ) İlköğretim ( ) Orta öğretim ( ) Ön lisans ( ) Lisans ( ) Lisansüstü

**Ne kadar süredir turizm sektöründe çalışıyorsunuz?** ( ) 1 yıldan az ( ) 1-3 yıl ( ) 4-7 yıl ( ) 8-11 yıl ( ) 12 yıl +

**Çalışma yaşamınızda şu anki işletmeniz dâhil kaç işletmede çalıştınız?** ( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ve +

**İşletmenin sahiplik durumu nedir?** ( ) Yerli Zincir ( ) Yabancı Zincir ( ) Yerli Aile ( ) Sözleşmeye dayalı işletme ( ) Diğer.

**Ne tür bir turizm işletmesinde çalışmaktasınız?** ( ) Seyahat İşletmesi ( ) Yiyecek-İçecek Belgeli İşletme ( ) 1 Yıldızlı ( ) 2 Yıldızlı ( ) 3 Yıldızlı ( ) 4 Yıldızlı ( ) 5 Yıldızlı Konaklama İşletmesi ( ) Diğer

**İşletmedeki göreviniz?** ( ) İşletme Sahibi ( ) Genel Müdür ( ) Orta Kademe Yönetici ( ) Çalışan ( ) Diğer