



## İŞ GÖRENLERİN İŞTEN AYRILMA NİYETLERİNİ ETKİLEYEN İÇSEL VE DİŞSAL MOTİVASYON FAKTÖRLERİ: ANTALYA İLİ ÖRNEĞİ

V. Rüya EHTİYAR\*

Aslı ERSOY\*\*

### Öz

Mevcut makalede sunulan çalışmada iş görenlerin içsel ve dışsal motivasyon faktörlerine ilişkin algılamaları ile işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda, Antalya/Kundu bölgesinde faaliyet gösteren 2 adet beş yıldızlı konaklama işletmesinde görevli 210 iş gören kolayda örnekleme yöntemi ile araştırmaya dâhil edilmiştir. Anket formu aracılığıyla toplanan verilerin analizinde güvenilirlik, frekans, korelasyon ve basit doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır. Araştırma verilerinin analizinde SPSS 18 paket programından yararlanılmıştır. Ölçeklerden elde edilen veriler-arası ilişkilerden çalışanların içsel ve dışsal motivasyon faktörlerinin işten ayrılma niyetlerini negatif yönde etkilediğini ortaya koymuştur. Sonuç bölümünde çalışma ile elde edilen bulgular kuramsal ve pratik açıdan tartışılmıştır.

**Anahtar sözcükler:** *İçsel ve Dışsal Motivasyon, İşten ayrılma niyeti, Turizm, Antalya.*

**JEL Sınıflaması:** L83

### INTERNAL AND EXTERNAL MOTIVATIONAL FACTORS INFLUENCING INTENTIONS TO LEAVE OF EMPLOYEES: THE CASE OF ANTALYA

#### Abstract

The main purpose of this study is to determine the effect of intrinsic and extrinsic motivation factors on employees' intention to leave. For this purpose, 210 employees working in two five star hotels operating in Antalya/Kundu region were included in the study with easy sampling method. In the analysis of data collected through a questionnaire, the relationship between variables was analyzed by using reliability, frequency, mean, Pearson correlation and simple linear regression analyses were used. The data obtained were analyzed using SPSS 18 statistical package program. As a result, it has been demonstrated that intrinsic and extrinsic motivation factors have been a negative impact on intention to leave. Findings obtained from the study are discussed in theoretically and practically in the final part.

**Keywords:** *Intrinsic and Extrinsic Motivation, Intention to leave, Tourism, Antalya.*

**JEL Classification:** L83

### GİRİŞ

Özellikle son 20 yılda yaşanan hızlı değişimler, ağır rekabet şartları, ekonomik krizler, sarsıntılar gibi yaşanan olaylar organizasyonları ve sektörleri önemli ölçüde etkilemiş ve bu durum işletmeleri gerek yönetsel gerekse yapısal değişikliklere yönelmek zorunda bırakmıştır. Bu tablonun içinde yer alan işletmeler, kendileri için en önemli sermaye unsurunun insan olduğu gerçeğini kabul etmiş ve insan kaynakları uygulamalarına karşı olan ilgilerini belirgin şekilde arttırmıştır. Zira örgütlerin her zamankinden daha çok müşteri yönelimli, yenilikçi, dinamik, büyümeye odaklanan ve farklılıkları bünyesine barındırabilen bir yapıya dönüşme zorunluluğu bulunmaktadır.

\* Doç. Dr., Akdeniz Üniversitesi Turizm Fakültesi, Turizm İşletmeciliği Bölümü, ehtiyar@akdeniz.edu.tr

\*\* Arş. Gör., Akdeniz Üniversitesi Turizm Fakültesi, Turizm İşletmeciliği Bölümü, asliersoy@akdeniz.edu.tr



Çağdaş yönetim düşünürlerinin pek çoğu bu değişen paradigmalara hızla cevap verebilme ve rekabet üstünlüğünü elde etmenin en önemli yolunun örgütlerine bağlı, örgütleri ile bütünleşme düzeyi yüksek, daha fazla çaba harcayan, yüksek düzey bir performans ile çalışma motivasyonuna sahip olan iş görenlerle mümkün olabileceğini ileri sürmektedir. Dolayısıyla iş görenlerin yüksek motivasyona sahip olması örgütler açısından önemli görülen konulardan birisidir. Örgütsel davranış disiplininin önemli ilgi alanlarından birini oluşturan motivasyon olgusu 1930'larda resmi olarak kabul edilmesinden bu yana örgütsel ortamlardaki davranışları açıklamak ve yordamak üzere pek çok psikolog ve yönetim bilimci araştırmalarının yönünü motivasyon konusuna çekmiş ve çok sayıda teorik model geliştirilmiştir. İnsan motivasyonuna yönelik geliştirilen içerik teorileri iş görenlerin görevlerini başarıyla tamamlamaları için onları neyin motive ettiğini açıklamaya çalışmaktadır. Farklı bireylerin farklı ve değişen ihtiyaçları, istekleri ve arzuları olduğu için yöneticilerin kendilerine bağlı çalışanları neyin motive ettiğini bilmeye ihtiyaçları vardır (Stroh ve diğerleri, 2002: 64). Dolayısıyla, iş gören davranışlarının ve bu davranışların nedenlerinin bilinmesi motivasyonda en önemli konulardan birisi olarak görülmektedir (Tuna ve Türk, 2006: 620).

Bu nedenle söz konusu çalışma, örgütsel davranış araştırma literatüründe önemli bir nitelik kazanan ve teorik ve ampirik olarak ilgi çeken motivasyon ve işten ayrılma niyeti konusuna odaklanmaktadır. Bu çalışmanın temel amacı, Antalya/Kundu bölgesinde faaliyet gösteren ve bir zincire bağlı olan iki adet beş yıldızlı konaklama işletmesinde görev yapan iş görenlerin içsel ve dışsal motivasyon faktörlerinin işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisini belirlemektir. Bu çalışmanın ilk sorusu: “Konaklama işletmelerinde iş görenleri güdüleyen içsel ve dışsal motivasyona ilişkin algılamalar nelerdir?” şeklinde belirlenmiştir. Diğer yandan önceki araştırmalarda (Ünsar, 2011; Yıldız ve diğerleri, 2014; Sajjad ve diğerleri, 2013; Kosi ve diğerleri, 2015) örgütlerde çalışanların motivasyonu ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin sıklıkla ele alındığı bilinmektedir. Dolayısıyla araştırmanın temel ve ikinci sorusu “İş görenlerin içsel ve dışsal motivasyonlarının işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi var mıdır?” olarak belirlenmiştir. Araştırma sorunsalının çözümü için kuramsal çerçeve kapsamında öncelikle içsel ve dışsal motivasyon kavramı açıklanmış, işten ayrılma niyeti ile ilgili alan yazında yer alan temel bilgiler aktarılmıştır.

Bununla birlikte turizm sektöründe insan kaynağının işletmelere rekabet avantajı sağlaması açısından iş görenlerin örgütte kalmasını sağlamak son derece önemlidir. Zira sektördeki uygulamalara ve yapılan çalışmalara bakıldığında motivasyon ve işten ayrılma konusunda yeterli farkındalık sağlanamadığı izlenmektedir. Bu eksiklikten hareketle mevcut çalışmayla konaklama işletmesi çalışanlarının içsel ve dışsal motivasyon faktörlerini keşfetmenin ve bu faktörlerin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi hakkında bilgi edinmenin, gerek yazına gerekse sektör uygulamacılarına önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.



## İçsel ve Dışsal Motivasyon

Alan yazındaki çıktılarının hacminin büyüklüğüne bağlı olarak uygun motivasyon tanımı üzerine bir fikir birliği olmamasına rağmen genel olarak motivasyon, fizyolojik veya psikolojik eksiklik veya davranışları harekete geçiren bir ihtiyaç ya da hedefe ulaşılmasını sağlayan dürtü ile başlayan bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Luthans, 1995: 141). Bir başka tanıma göre ise motivasyon, bazı bireysel ihtiyaçları karşılamak için ve organizasyon amaçları doğrultusunda yüksek düzeyde çaba sarf etmeye yönelik istekliliktir (Robbins, 1993: 205). Motivasyon terimini tanımlamanın kolay olmadığını belirten Johns ve Saks (2008: 152) örgütsel açıdan motivasyonu tanımlarken motive olmuş bir kişinin çok çalışkan, görevini yapmaya devam eden ve vazgeçmeyen ve uygun sonuçlar doğrultusunda davranışlarını yönlendirebilen bir birey olduğunu ifade etmiştir. Motivasyon kavramı ile ilgili yapılan tanımlamaların üç noktada birleştiği görülmektedir. Bunlar, harekete geçirmek, yöneltmek ve davranışı sürdürmektir (Steers ve diğerleri, 2004: 379). Yöneticiler, iş görenlerin tüm potansiyelini öğrenmeye ve bunu uygulamaya dökmelerini istiyorsa, iş görenlerin nasıl ve neden motive olduklarını öğrenmek önemlidir. İş görenleri öğrenmeye ve en iyi performansı sergilemeye yöneltmek bir yönetici için karmaşık ve zor bir mücadeledir. Zaman içinde, farklı iş görenlerin farklı istekleri ve ihtiyaçları olacaktır. Ayrıca, bir iş göreni yaptığı işte motive eden şeyler zamana bağlı olarak değişiklik gösterecektir. Fakat bütün bunlara rağmen iş görenler motive oldukları zaman performans, öğrenme ve memnuniyet önemli ölçüde artmaktadır (Stroh ve diğerleri, 2002: 62). Dolayısıyla her davranışın arkasında bir istek, önünde ise bir amaç vardır. Amaçlara ulaşabilmek için ise bireylerin isteklerinin doyurulması gerekmektedir. Bireyler, kendi dünyalarına uygun ve kendilerine özgü nitelikte çizdikleri amaçlara ulaştıkları ölçüde mutlu olabilmekte ve bu nedenle öncelikle iş görenleri işe yönelten güdülerini ve bunların kaynaklandığı gereksinme türlerini belirlemek gerekmektedir (Tuna ve Türk, 2006: 620).

Organizasyonlarda iş gören motivasyonu konusu iki şekilde açıklanmaktadır. Bunlardan birincisi iş görenlerin kendi amaçları doğrultusunda çalışarak içsel olarak motive olması, diğeri ise iş görenlerin sosyal ve maddi faydalar elde ederek dışsal olarak motive olmalarıdır (Bassett-Jones ve Lloyd, 2005: 930). İş görenler yaptıkları işi sevmelerinden (içsel motivasyon) ve aldıkları maaş (dışsal motivasyon) olmak üzere iki nedenden dolayı çok çalışırlar (Frey ve Osterloh, 2002: 5). Söz konusu iki motivasyon türü de birbirleriyle bağlantılıdır ve organizasyonların birini diğerine tercih etme gibi bir şansları yoktur. İş görenlerin yüksek morale sahip olması yani içsel olarak motive olması çeşitli nedenlerden dolayı işletmeler için de zorunludur. Aynı zamanda dışsal motivasyon da işletmeler için büyük öneme sahiptir. İçsel motivasyon kolaylıkla ortaya çıkarılmamakla birlikte dışsal motivasyon daha doğru bir şekilde hedef haline getirilebilir ve disiplinin korunması için bir araç olarak kullanılabilir.



İnsanlarda içsel motivasyon yaygın ve önemli bir motivasyon türüdür. İçsel motivasyon, herhangi bir faaliyeti bazı ayrılabilir sonuçlar yerine içsel memnuniyet için yapmak olarak tanımlanmaktadır. İçsel olarak motive olan bir birey dışsal teşvikler, baskılar veya ödüller yerine karşısına çıkan zorluklara meydan okumakta ve bunu yaparken de keyif almaya çalışmaktadır (Ryan ve Deci, 2000: 56). İçsel motivasyon araçları işin yapılmasıyla ilgilidir ve işin içeriğinden kaynaklanır. İçsel motivasyon, ilgi çekici ve zorlu iş, kendi kendini yönetme ve sorumluluk, çeşitlilik, yaratıcılık, bireyin kendi yetenek ve becerilerini kullanma fırsatları ve bireyin gösterdiği çabanın etkinliği ile ilgili yeterli geribildirim gibi faktörleri içermektedir (Mottaz, 1985: 366). İş dışında ise çeşitli sporlara istekli bir katılım ve hobiler edinme içsel motivasyon örneği olarak gösterilebilir (Johns ve Saks, 2008: 153).

Dışsal motivasyon ise bazı ayrılabilir (separable) sonuçlar elde etmek için yapılan faaliyetler ile ilgili bir kavramdır. Dışsal motivasyon içsel motivasyonun zıttı olarak değerlendirilmekte ve yapılan aktivitenin keyif almak için yapılmasını ifade etmektedir (Ryan ve Deci, 2000: 60). Dışsal motivasyon dış çalışma ortamından kaynaklanmakta ve genellikle motive olan kişi değil herhangi biri tarafından uygulanmaktadır. Maaş ödemeleri, yan haklar, şirket politikaları ve çeşitli denetleme türleri dışsal motivasyon örnekleri olarak verilebilir (Johns ve Saks, 2008: 153). Dışsal motivasyon araçları sosyal ve örgütsel olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır (Mottaz, 1985: 366). Dışsal motivasyonun sosyal boyutu, görev başında diğerleri ile etkileşimden kaynaklanan dışsal ödülleri ifade etmektedir. Söz konusu dışsal motivasyon araçları, kişilerarası ilişkilerin kalitesine dayanmakta ve arkadaşlık, yardımseverlik ve iş arkadaşları ve yöneticilerin desteği gibi faktörleri içermektedir. Dışsal motivasyon araçlarının örgütsel boyutu ise iş performansını artırmak ve süreci kolaylaştırmak amacıyla örgüt tarafından sağlanan dışsal ödüllerle ilgilidir. Bu araçlar somuttur, diğerleri tarafından görülebilir ve ücret, terfi, sosyal yardımlar, güvenlik gibi faktörleri içerir. Bu araçlar enstrümantal motivasyon araçları olarak da adlandırılmaktadır. Kısaca iş ödülleri bir bireyin görev, çalışma arkadaşları ve organizasyonla etkileşiminin sonucu olarak görülmektedir.

## İşten Ayrılma Niyeti

Organizasyonlarda iş görenleri motive eden birçok faktör mevcuttur. Bu faktörlerin sağlanmasıyla iş gören performansı ve bunun sonucu olarak üretim artmaktadır. Bunun yanında motivasyonun oluşmaması sonucu birçok olumsuz sonuç doğmaktadır. Bu sonuçlardan birisi de işten ayrılmadır. Yani motive olmamış bireylerin zamanla işlerinden ayrılacakları söylenebilir (Ünsar, 2011: 1). İşten ayrılma niyeti, iş görenlerin iş yeri çalışma koşullarından memnun olmamaları durumunda gösterecekleri yıkıcı eylemler olarak tanımlanmaktadır (Rusbult ve diğerleri, 1988: 602). Bir başka tanıma göre işten ayrılma niyeti, bireyin bilinçli ve kasıtlı olarak örgütten ayrılmayı düşünmesidir (Tett ve Meyer, 1993: 262).



İşten ayrılma niyetine etki eden faktörler; çevresel, iş ile ilgili ve kişisel olmak üzere üç grupta değerlendirilmektedir (Cotton ve Tuttle, 1986: 57). Çevresel faktörler; iş algısı, işsizlik oranı, işe giriş oranı ve sendikaların varlığı olarak gruplanırken, iş ile ilgili faktörler arasında ücret, iş performansı, rol açıklığı, görev tekrarlılığı, genel iş doyumu, ücretten memnuniyet, yöneticiden memnuniyet, çalışma arkadaşlarından memnuniyet, terfi fırsatlarından memnuniyet ve örgütsel bağlılık yer almakta ve kişisel faktörler arasında yaş, görev süresi, cinsiyet, biyografik bilgi, eğitim, medeni durum, bakmakla yükümlü olunan kişi sayısı, yetenek ve beceri, zekâ ve davranış eğilimi yer almaktadır. Söz konusu faktörler de dâhil olmak üzere iş görenlerin işten ayrılma niyetlerinin engellenmesi ve iş tatminin artırılması adına yönetimin iş görenlere örnek teşkil etmesi, hedefleri açık ve net olarak belirlemesi, geri bildirim kullanması ve yaratıcı fikirleri desteklemesi önemli görülmektedir (Çekmecelioğlu, 2005: 37).

İşten ayrılma eğiliminin eyleme dönüşmesi ile iş gören devir hızı artacaktır (Tuncer, 2014: 421). İş gören devir hızının yüksekliği ise konaklama işletmeleri açısından yüksek maliyetler anlamına geleceğinden işletmeler bu konunun üzerinde önemle durmak zorundadırlar. Çünkü devir hızının yüksekliği maliyetleri artırdığı gibi verimliliği de olumsuz anlamda etkilemektedir (Aydın, 2005: 238). Benzer şekilde Yazıcıoğlu (2009: 238), emek yoğun bir sektör olan konaklama işletmelerinin başarısının çoğunlukla iş görenlerin misafirler ile olan iletişimine ve etkileşimine dayandığını belirtmekte ve iş gören devrinin fazla olmasının yani iş görenlerin işten ayrılmasının misafirlerin işletmeye yönelik algılarını olumsuz yönde etkileyeceğini ve işletmenin verimliliğinin ve etkinliğinin artırılması önünde engel teşkil edeceğini ifade etmiştir. Çakar ve Ceylan'ın (2005) ortaya koyduğu çalışmada, iş motivasyonu, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. İş motivasyonu, işe katılım ve bağlılık olarak ele alınmış ve araştırma sonucunda işten ayrılma niyetinin işe bağlılık ile negatif yönde bir ilişkisi olduğu belirlenmiştir. Zimmerman (2008) gerçekleştirdiği meta-analiz çalışmasında iş görenlerin kişilik özelliklerinin işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olduğunu belirlemiştir. Ünsar (2011) motivasyonun işten ayrılma eğilimine etkisini incelediği çalışmasında tekstil sektörü içinde yer alan hazır giyim işletmelerinde görev yapan iş görenlerin sahip oldukları motivasyon düzeylerinin işten ayrılma eğilimine olan etkisini belirlemeye çalışmıştır. Araştırma sonucunda motive olmuş bir iş görenin işten ayrılma eğiliminin düşük olduğu belirlenmiştir. Yıldız ve diğerleri (2014) ise motive edici faktörlerin iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini araştırmıştır. Araştırma Türkiye'de faaliyet gösteren bir kamu kuruluşunda gerçekleştirilmiş ve araştırma sonucunda motive edici faktörlerden ücret, çalışma koşulları ve çalışanlar arası işbirliği işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilerken, işin kendisi, ücret ve çalışma koşulları iş performansını pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir.



## YÖNTEM

Bu başlık altında, iş görenlerin içsel ve dışsal motivasyon faktörlerine yönelik algılamaları ile işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilen araştırmanın yöntemi, modeli, hipotezleri, evren ve örnekleme ilişkin açıklamalara yer verilmiştir.

### Veri Toplama Aracı ve Kullanılan Ölçekler

Araştırmada kullanılan veri toplama aracı ankettir. Anket formunun oluşturulmasında daha önce geçerliliği ve güvenilirliği farklı çalışmalarda kanıtlanmış iki ayrı ölçekten yararlanılmıştır. Araştırmada uygulanan anket üç bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümünde iş görenlerin demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular yer almaktadır. İkinci bölümde iş görenlerin içsel ve dışsal motivasyon düzeylerini belirlemeye yönelik sorular bulunmakta ve son bölümde ise iş görenlerin işten ayrılma niyetlerini ölçen ifadeler yer almaktadır.

**İçsel ve Dışsal Motivasyon Ölçeği:** Araştırmada Özdaşlı ve Akman'ın (2012) Amabile (1985: 396), Amabile vd. (1994: 956) ve Dündar vd.'den (2007: 113) esinlenerek oluşturdukları içsel ve dışsal motivasyonu ölçen bir ölçek kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçekte içsel motivasyona yönelik 14 ifade ve dışsal motivasyona yönelik 15 ifade yer almaktadır. Ölçeklerde yer alan içsel ve dışsal motivasyon ifadelerinde beş aralıklı Likert tipi metrik ifade kullanılmıştır. İşinizle ilgili aşağıdaki durumlar sizi ne derece isteklendirir ve motive eder? Sorusunun cevabı olarak; 1- Hiç isteklendirmez, 2- Az isteklendirir, 3-Orta derecede isteklendirir, 4- Yüksek derecede isteklendirir, 5- Çok yüksek derecede isteklendirir şeklinde beş seçenek bulunmaktadır.

**İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği:** Çalışmada toplam üç ifadeden oluşan işten ayrılma niyeti ölçeği Ömüriş'in (2014) orijinali Morrison'un (2004) işyerinde informal ilişkilere yönelik yapmış olduğu çalışmaya dayanan ve iç güvenilirlik katsayısı 0.82 olarak belirlenen ölçeği geri çeviri yöntemi ile Türkçeye çevrilmiş olan ölçek kullanılmıştır. Ölçekte yer alan ifadeler 5'li Likert tipi ölçekle (1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Fikrim Yok, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum) ölçülmüştür.

### Örneklem

Araştırmanın evrenini Antalya/Kundu bölgesinde faaliyet gösteren bir zincir otelin iki işletmesinde görev yapan 560 iş gören oluşturmaktadır. Anket çalışması söz konusu iki işletmede 2016 yılı Mayıs-Haziran ayları arasında gerçekleştirilmiş ve kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak hem yönetim hem de alt kademede çalışan 230 iş görene anket uygulanmıştır. Alan araştırması sırasında işletmede bulunan ve cevaplama kabul eden çalışanlara yüz yüze anket toplama yöntemi kullanılmış, işletmede bulunmayan iş görenler için ise bırak topla anket yöntemi tercih edilmiştir. Alan araştırması sonunda toplanan 230 anketten 20 adedi eksik veri içerdiğinden dolayı elenmiş ve 210 anket değerlendirmeye alınmıştır. Araştırmanın konaklama işletmelerinde yapılmasının nedeni ise turizm işi gerçekleştiren bu işletmelerin kesintisiz hizmet sunmasının ve süreklilik arz eden hizmetlerde yüksek kalite beklentisinin iş yerinde motive olmuş ve örgütsel aidiyeti yüksek iş görenlerin varlığıyla mümkün olabileceğinden hareketle konaklama işletmelerinin bu anlamdaki öneminden kaynaklanmaktadır.



Örneklemin %57,6'sını (121) erkek öğrenciler, %42,4'ünü (89) kız öğrenciler oluşturmaktadır. Katılımcıların büyük bir çoğunluğunun evli (%63,3) ve 31-35 (%28,6) yaş aralığında olduğu görülmektedir. Katılımcıların eğitim düzeylerine bakıldığı zaman büyük bir çoğunluğunun (%39,5) lise mezunu olduğu görülmektedir. Görev yapılan bölümler incelendiğinde ise katılımcıların %41,4'ünün (87) yiyecek-içecek bölümünde görev yaptığı görülmektedir. Katılımcıların büyük bir çoğunluğunun (%31,0) kurumda çalışma sürelerinin "1-5 yıl" arasında değiştiği görülmekte ve aylık gelir düzeyine bakıldığında ise en yüksek grubu %73,3 oranı ile "1000-2000 TL" gelir düzeyine sahip katılımcılar oluşturmaktadır.

### Veri Analizi

Çalışma verilerinin analizinde SPSS 18 paket programından yararlanılmıştır. Çalışmada öncelikle katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiştir. Daha sonra içsel ve dışsal motivasyona yönelik ifadelerin ortalama ve frekansları ele alınmış ve sonrasında ise değişkenler arasındaki ilişkileri ve etki düzeylerini belirlemek üzere korelasyon analizi ve basit doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. İstatistiksel anlamlılık düzeyi en az  $p < 0.05$  olarak kabul edilmiştir.

### Geçerlilik ve Güvenilirlik

Verilerin güvenilirliğini belirlemek amacıyla her iki ölçek için güvenilirlik analizi yapılmıştır. Motivasyon ölçeğinin güvenilirlik analizi sonucunda güvenilirlik değeri (Cronbach's Alpha Katsayısı) 0,96 olarak tespit edilmiştir. İşten ayrılma niyeti ölçeğinin güvenilirlik değeri ise 0,90 olarak belirlenmiştir. Bu değer, sosyal bilimler araştırmaları için kabul edilen alfa değeri olan 0,80 düzeyinin üzerinde gerçekleştiğinden araştırmada kullanılan ölçeklerin oldukça güvenilir olduğu söylenebilir (Nunnally, 1967: 248).

### BULGULAR

Katılımcıların, içsel ve dışsal motivasyon faktörlerine yönelik düşüncelerini belirlemek üzere 5'li Likert ölçeğinde (5= Kesinlikle katılıyorum.....1=Kesinlikle katılmıyorum) hazırlanan ifadelerin ortalama ve standart sapmaları Tablo 1'de gösterilmiştir.

**Tablo 1:** İçsel ve Dışsal Motivasyon Faktörlerine Yönelik İfadelerin Ortalaması.

İfadeler	N	Ort.	Std. Sapma
S1. İşimi iyi yapmak ve işimde başarılı olmak	208	4,36	,70
S2. Yaptığım işle ilgili sorumluluk sahibi olmak	209	4,35	,72
S3. İşimi daha etkili yapmanın yollarını düşünüp hayata geçirebilmek	210	4,21	,72
S4. Yaptığım işin önemli bir iş olduğuna inanmak	204	4,30	,76
S5. İşimi tam olarak yapabilecek bir yetki ve güce sahip olmak	202	4,21	,86
S6. İşimi gerektiğinde genişleterek şirketime katma değer katabilmek	206	4,15	,86
S7. Yaptığım işin saygın bir iş olduğuna inanmak	202	4,15	,86
S8. Kendimi önemli bir şahsiyet olarak gördüğüm bir iş ortamına sahip olmak	207	3,98	1,05
S9. İş ortamında sık sık onurlandırıcı tavır ve davranışlarla karşılaşmak	208	3,94	1,02
S10. Yaptığım işin kişisel yetenek ve becerilerime uygun olması	209	4,13	,83
S11. Mesleğimle ilgili konularda müşterilerimin sorunlarına çözüm üretebilmek	207	4,15	,80
S12. Almış olduğum eğitim sonucu edindiğim bilgileri uygulayabilme imkânının olması	204	3,95	,95



S13. Görevimle ilgili eğitimlere katılmak	208	3,99	,95
S14. Mesleğimin gereklerini bağımsız bir şekilde yerine getirebilmek	209	3,99	,95
S15. Modern fiziksel koşullara sahip bir işyerimin olması (lüks ofis ortamı)	206	3,66	1,11
S16. İşyerimde ihtiyaç duyduğum teknolojik araç ve gereçlerin bulunması	205	3,92	1,03
S17. Hem ailemle hem de işimle ilgilenebilmek için yeterli zamanımın olması	204	3,90	1,11
S18. Mesleğimin bana yüksek sosyal statü sağlaması	206	3,69	1,15
S19. Meslektaşlarımdan daha iyi olduğum zaman üstlerim tarafından farklılaştırılmak	207	3,83	1,14
S20. Mesleğimde kariyer yapma imkânının olması	206	3,81	1,16
S21. Başarılı çalışmalarımın dolayı prim ödenmesi	206	3,63	1,37
S22. Esnek çalışma zamanlarına sahip olmak	206	3,63	1,13
S23. Özel yaşantım ile ilgili olarak istediğimde işyerinden uzaklaşma imkânının olması	207	3,54	1,25
S24. Başarılı çalışmalarımın dolayı ödüllendirilmem	203	3,66	1,31
S25. Yaptığım işten aldığım ücret miktarı	206	3,88	1,06
S26. Mesleğimde Mesleki dayanışmanın yüksek olması	204	3,76	1,02
S27. Kendi işimin patronu olmak	200	3,44	1,36
S28. Daha çok para kazanmak	204	3,91	1,11
S29. Çalıştığım şirketin büyük olması ve bunun bilinmesi	210	4,40	,80

Tablo 1’de yer alan içsel ve dışsal motivasyon ifadelerinin ortalama ve standart sapmalarına bakıldığında, ifadelerin tümünün ortalamasının 4’e yakın olduğu görülmektedir. İfadelerin ortalamalarına bakıldığında, içsel motivasyona dâhil olan “İşimi iyi yapmak ve işimde başarılı olmak” ifadesinin 4,36 ortalama ile bu grup içerisinde en yüksek ortalama olduğu görülmektedir. Dışsal motivasyon faktörü içinde en yüksek ortalamaya sahip olan ifade 4.40 ortalama ile “Çalıştığım şirketin büyük olması ve bunun bilinmesi” ifadesidir. Genel olarak bakıldığında, iş görenleri motivasyon ile ilgili ifadelere katıldıkları ve genel olarak motivasyon düzeylerinin iyi olduğu söylenebilir.

### **Değişkenler Arası İlişkiler**

Araştırma kapsamında ele alınan değişkenler arasındaki ilişkileri ve etki düzeylerini belirlemek üzere pearson korelasyon analiz ve basit doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır.

### **Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları**

Katılımcıların işten ayrılma niyeti ve içsel ve dışsal motivasyonları arasındaki ilişkinin tespit edilmesi amacıyla pearson korelasyon analizi kullanılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 2’de sunulmuştur.





**Tablo 2:** Temel Değişkenler Arası İlişkiler.

Değişkenler	Ort.Std.Sapma	1	2	3	
1 İşten Ayrılma Niyeti	2.03	1.11	1	-.331**	-.264**
2 İçsel Motivasyon	4.13	.60	1	.725**	
3 Dışsal Motivasyon	3.77	.83		1	

\*p<.05, \*\*p<.01

Tablo 2'ye bakıldığında, katılımcıların işten ayrılma niyeti ve içsel ve dışsal motivasyon faktörleri arasında anlamlı ilişkiler ( $p<0.01$ ) olduğu belirlenmiştir. Çalışmada işten ayrılma niyeti ve içsel motivasyon arasında ( $r=-0,331$   $p<0,01$ ) negatif yönlü orta kuvvette bir ilişki tespit edilmiştir. Yine işten ayrılma niyeti ve dışsal motivasyon arasında ( $r=-0,264$   $p<0,01$ ) negatif yönlü fakat düşük kuvvette bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

### Basit Doğrusal regresyon Analizi Sonuçları

Çalışmada katılımcıların işten ayrılma niyetleri (İAN) ve içsel ve dışsal motivasyon faktörleri arasındaki ilişkiler basit doğrusal regresyon analiz yöntemiyle incelenmiştir. Araştırma kapsamında geliştirilen iki hipotez basit doğrusal regresyon analizi ile test edilmiş ve hipotez sonuçları aşağıda sunulmuştur.

**H<sub>1</sub>:** İçsel motivasyon ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

İçsel ve dışsal motivasyonun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. İçsel motivasyonun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 3'te görülmektedir.

**Tablo 3:** İçsel Motivasyonun İşten Ayrılma Niyetine Etkisi.

<i>Model</i>					
<i>Katsayılar</i>					
	<i>Std. Sapma</i>	<i>Beta</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	
<i>H<sub>1</sub></i>	İçsel Motivasyon	0,121	-0,331	-4,916	0,000*
	R	0,331			
	R <sup>2</sup>	0,109			
	Std. Error of the Estimate	1,05904			

Bağımlı Değişken: İAN \*p<0.01

Araştırmada içsel motivasyon ile işten ayrılma niyeti (İAN) arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu bulunmuştur ( $p<0,00$ ). İçsel motivasyonun işten ayrılma niyetini (İAN) negatif yönde anlamlı olarak ( $\beta= -0,331$ ,  $p<0,01$ ) etkilediği görülmektedir. Katılımcıların işten ayrılma niyetinin %10,9'unun ( $R^2 = 0,109$ ) içsel motivasyon tarafından açıklandığı görülmektedir. İşten ayrılma niyeti ile içsel motivasyon arasında negatif yönlü bir ilişki vardır ve orta düzeyli de olsa içsel motivasyon işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilemektedir. Bu verilere göre Hipotez <sub>1</sub> kabul edilmiştir.



**H<sub>2</sub>**: Dışsal motivasyon ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Dışsal motivasyonun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 4’te görülmektedir.

**Tablo 4:** Dışsal Motivasyonun İşten Ayrılma Niyetine Etkisi.

<i>Model</i>					
	<i>Katsayılar</i>	<i>Std. Sapma</i>	<i>Beta</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
<i>H<sub>2</sub></i>	Dışsal Motivasyon	1,08	-0,264	-3,847	0,000*
	R		0,264		
	R <sup>2</sup>		0,070		
	Std. Error of the Estimate		1,08220		

Bağımlı Değişken: İAN \*p<0.01

Tablo 4’te görüldüğü üzere, dışsal motivasyon ile işten ayrılma niyeti (İAN) arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı oluşu bulunmuştur (p<0,00). Dışsal motivasyonun işten ayrılma niyetini (İAN) negatif yönde anlamlı olarak ( $\beta = -0,264$ , p<0.01) etkilediği görülmektedir. Katılımcıların işten ayrılma niyetlerinin %0,7’si ( $R^2 = 0,070$ ) dışsal motivasyon tarafından açıklanmaktadır. İşten ayrılma niyeti ile dışsal motivasyon arasında negatif yönlü bir ilişki vardır ve düşük düzeyli de olsa dışsal motivasyon işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilemektedir. Bu verilere göre Hipotez 2 kabul edilmiştir.

## SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu araştırma ile konakla işletmelerinde çalışanların içsel ve dışsal motivasyon faktörlerine ilişkin algılamaları ile işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, içsel ve dışsal motivasyon faktörlerinin iş görenlerin işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilediği belirlenmiştir. Çalışmanın bu bölümünde bulgular, literatür bağlamında ele alınıp tartışılmıştır.

Araştırmadan elde edilen bulgular, “İşimi iyi yapmak ve işimde başarılı olmak”, “Yaptığım işle ilgili sorumluluk sahibi olmak” ve “Yaptığım işin önemli olduğuna inanmak” ve “İşimi daha etkili yapmanın yollarını düşünüp hayata geçirebilmek” ifadelerinin iş görenlerin içsel motivasyonu belirleyen en önemli faktörler olduğunu işaret etmektedir. Bu bulgular; günümüzdeki çok yönlü değişikliklerle birlikte (eğitim düzeyinin artması, yaşam biçiminde meydana gelen değişiklikler, çalışma ortamlarının önceki dönemlere göre farklılık göstermesi vb) iş görenlerin, iş anlayışında da ciddi bir değişimin olduğunu göstermektedir. Erdem’in (1996) de belirttiği üzere başlangıçta kader, görev, zorunluluk veya sadece bir faaliyet olan iş alanı, yaşam veya ilişki alanı şeklinde değişmiş ve bu durum iş görenler için giderek bir kimliği ifade eder duruma getirmiştir. Dolayısıyla işletmelerde giderek artan dinamizm ihtiyacı ile birlikte “iş-motivasyon-kimlik” bakış açısı kazanmıştır. Günümüzde iş,



kişinin kendini ifade etmesinde, bir yere ait olma ihtiyacının giderilmesinde, sosyal ve profesyonel anlamda yükselmesinde bir araca dönüşmüştür. Artık sadece hayatı kazanmak için çalışmak anlayışı geride kalmıştır. Bugün kendini kanıtama sınırlarını bilme ve çalışma hayatında bir anlam bulmanın yoğun ihtiyacı yaşanmakta olduğundan sürekli yeni şeyler öğrenme işini en iyi şekilde yapma ve kariyerini geliştirme şeklinde entelektüel bir merak söz konusudur. Bu sonuçlara paralel olarak Tepeci ve Wildes (2002) gerçekleştirdikleri çalışmalarında turizm sektöründe bir işi tercih etme/etmeme nedenleri olarak *yükselme ve gelişim şansı, iyi çalışma koşulları, ilgi çekici bir iş,kariyer gelişimi ve sorumluluk artışı* önemli olarak değerlendirilen ilk beş sebep olarak bulgulanmıştır. Mevcut araştırma bulguları da bu sonuçları desteklemektedir. Görüldüğü üzere artık işletmelerin de iş gören gereksinimlerini tatmin etme yolları farklılaşmakta, değişen güdüleyicilerin önemi giderek artmaktadır.

Dışsal motivasyon faktörleri içinde ise en yüksek 4.40 ortalama ile “*Çalıştığım şirketin büyük olması ve bunun bilinmesi*” ifadesidir. Bu sonuç işletmelerin son birkaç yıldır en önemli gündem maddesi olan “işveren markası” kavramı ile ilişkilendirilebilir. İşveren markası ile gerçekleştirilen araştırmalar işveren markasının hizmet işletmelerinin yüksek potansiyele sahip iş görenleri işletmeye çekmede etkin olduğunu göstermektedir. Özellikle turizm gibi emek yoğun sektörlerde hizmet markasının algılanmasını şekillendiren en önemli unsur iş görenlerdir. Dışsal motivasyon faktörleri içinde “*Daha çok para kazanmak*”, “*Yaptığım işten aldığım ücret miktarı*” ifadelerinin de yüksek ortalamalar alması dikkat çekicidir. Her ne kadar günümüzde değişen bir motivasyon dinamiğinden bahsetmekle birlikte kuşkusuz iyi bir ücret her zaman temel motivasyon faktörlerinden birini oluşturmaya devam edecektir. Nitekim araştırma sonuçları da buna işaret etmektedir. Gözen’in(2016) de belirttiği gibi iş görenin ücret ve yan haklarla desteklenmesi motivasyonunu yükseltebildiği gibi işverenin iş gören gözündeki değerinin ve itibarını da artmasını sağlayacaktır. Çalışmanın önemli bir bulgusu da hipotezler doğrultusunda, “İçsel ve dışsal motivasyon ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki olduğuna işaret etmesi ve içsel ve dışsal motivasyon faktörlerinin işten ayrılma niyetini negatif yönde yordamasıdır. Çalışmada ortaya koyulan bulgular,içsel ve dışsal olarak motive olmuş bir bireyin işten ayrılma eğiliminin düşük olacağına işaret etmektedir. Benzer araştırmalarda da motive edici faktörlerin işten ayrılma niyeti üzerinde önemli bir etkisinin olduğuna işaret etmektedir. Bulgulanan sonuçlar daha önce yürütülen araştırma sonuçları ile (Ünsar, 2011; Yıldız ve diğerleri, 2014; Sajjad ve diğerleri, 2013; Kosi ve diğerleri, 2015) paralellik göstermektedir. Ancak bazı araştırmacılar ise bu çalışmanın sonuçları ile örtüşmeyen sonuçlar ortaya koymuşlardır. İş motivasyonu, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmasında Qureshi (2013) iş motivasyonunun işten ayrılma niyeti ile herhangi bir ilişkisi olmadığını belirlemiştir. Buna karşılık Olusegun (2012) ise iş motivasyonunun işten ayrılma niyetinin önemli bir yordayıcısı olduğunu belirlemiştir.

Özetle iş görenlerin motivasyonlarını artırmak ve bu durumu örgütler yararı doğrultusunda değerlendirmek örgütlerdeki insan kaynaklarının performansını artırmakla mümkün olabilecektir. Burada önemli olan işletme yöneticilerinin örgütsel verimliliği sağlayacak motivasyon faktörlerine yatırım yapmaları ve uygulamalarıdır. Bu bağlamda, örgüt yönetimleri iş görenlerin gereksinimlerini ve bu gereksinimlerin nasıl karşılanması gerektiğini sürekli biçimde araştırmak ve yeniden değerlendirmek durumundadır. Bu



bağlamda, bulguların konaklama işletmesi yöneticilerinin iş görenlerin içsel ve dışsal motivasyon faktörlerini anlamalarına yardımcı olabileceği ve motivasyon konusundaki uygulamalarını iyileştirmeleri için bir öngörü sunabileceği düşünülmektedir. Bununla birlikte içsel ve dışsal motivasyon faktörlerinin iş görenlerin işten ayrılma niyetleriyle bağlantılı olduğu gerçeğinden hareketle araştırma sonuçlarının sektörün temel bir sorunu olan işten ayrılma niyetine ilişkin bir görüş ve katkı sağlayacağı umulmaktadır.

Yapılan çalışmanın en önemli kısıtı araştırma verilerinin on iki oteli bulunan bir zincirin sadece iki otelinde görev yapan iş görenlerden toplanmış olmasıdır. Bunun sebebi ise çeşitli nedenlerle söz konusu diğer otellerden izin alınamamış olmasıdır. Bu sebeple bu çalışma ile elde edilen bulguların genellenmesi doğru olmayacaktır. Dolayısıyla, yukarıda belirtilen sınırlılığa bağlı olarak farklı bölge veya şehirlerde ve daha geniş örneklem ile iş görenlerin motivasyon-işten ayrılma niyeti ile ilgili araştırmalar yapılabilir. Böylelikle mevcut bulguların daha geniş bir örneklem grubunda ne derece geçerli olduğu gelecekte bu alanda yapılacak çalışmalarla sınanabilir.

Bu çalışmada da bulguların üzere motivasyon dinamiklerinin değişen rolü gelecekte yapılacak araştırmalar için vazgeçilmez ve önemli olacaktır. Bu gelişme ve değişimlerin takibi ile birlikte bilgilerin güncellenmesi sadece işletmelere değil aynı zamanda literatürde var olan bilgilere de katkı sağlayacaktır. Anılan önerilerin sınanabilmesi ve motivasyon dinamiğinin değişik yönleriyle daha iyi anlaşılabilmesi için yeni araştırmalara ihtiyaç olduğu açıktır.

## KAYNAKÇA

- Avolio, B. J. ve Gardner, W. (2005). Authentic Leadership Development: Getting to the Root of Positive Forms of Leadership, *The Leadership Quarterly*, (16), 315-338.
- Aydın, Ş. (2005). *İş Gören Devri, Nedenleri ve Sonuçları*. Edit.: C. Demir, *Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi, İlkeler ve Uygulamalar*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara. Ss. 265-311.
- Bassett-Jones, N. ve Lloyd, C. G. (2005). Does Herzberg's Motivation Theory Have Staying Power?, *The Journal of Management Development*, 24(10), 929-943.
- Çakar, N. D. ve Ceylan, A. (2005). İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(1), 52-66.
- Çekmecelioğlu, H. G. (2005). Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma, *DEÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(1), 79-97.
- Erdem, F. (1996). *İşletme Kültürü*, Friedrich- Naumann- Vakfı ve Akdeniz Üniversitesi.



- Frey, B. S. ve Osterloh, M. (2002). *Motivation-A Dual-Edged Factor of Production*. Edit.: B. S. Frey ve M. Osterloh, *Successful Management by Motivation. Balancing Intrinsic and Extrinsic Incentives*, Berlin, Springer, Germany. Ss. 3-26.
- Gözen, E. (2016). *İşveren Markası, İK İçin Yeni Arena*, Maya Akademi Yayıncılık, İstanbul.
- Cotton, J. L. ve Tuttle, J. M. (1986). Employee Turnover: A Meta-Analysis and Review with Implications for Research, *The Academy of Management Review*, 11(1), 57.
- Johns, G. ve Saks, A. M. (2008). *Organizational Behaviour. Understanding and Managing Life at Work*, Prentice Hall, Canada.
- Kosi, I., Sulemana, I., Boateng, J. S. ve Mensah, R. (2015). Teacher Motivation and Job Satisfaction on Intention to Quit: An Empirical Study in Public Second Cycle Schools in Tamale Metropolis, Ghana, *International Journal of Scientific and Research Publications*, 5(5), 1-8.
- Luthans, F. (1995). *Organizational Behavior*, McGraw-Hill, Inc., 7. Baskı, United Kingdom.
- Mottaz J. C. (1985). The Relative Importance of Intrinsic and Extrinsic Rewards as Determinants of Work Satisfaction, *The Sociological Quarterly*, 26(3), 365-385.
- Nunnally, J. C. (1967). *Psychometric Theory*, McGraw-Hill, Inc., 1. Baskı, New York.
- Olusegun, O. S. (2012). Influence of Motivation on Turnover of Library Personnel in Some Public Universities in South West Nigeria, *Library Philosophy and Practice (e-journal)*, 772.
- Ömüriş, E. (2014). *İş Yerinde Arkadaşlık İlişkilerinin Temel Belirleyicileri ve Örgütsel Sonuçlar Üzerine Etkisi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Qureshi, S. (2013). The Relationship between Work Motivation, Burnout and Intention to Leave for the Top Managers of Garment Industry (A Case Study of Indian Garment Industry), *International Journal of Human Resource Studies*, 3(4), 128-142.
- Özdaşlı, K. ve Akman, H. (2012). İçsel ve Dışsal Motivasyonda Cinsiyet ve Örgütsel Statü Farklılaşması: Türk Telekomünikasyon A.Ş. Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 4(7), 73-81.
- Robbins, S. P.(1993). *Organizational Behavior*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N. J.



- Rusbult, C. E., Farrell, D., Rogers, G. ve Mainous, A. G. (1988). Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect: An Integrative Model of Responses to Declining Job Satisfaction, *Academy of Management Journal*, 31(3), 599-627.
- Ryan, R. M., ve Deci, E. L. (2000). Self-determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-being, *American Psychologist*, 55(1), 68–78.
- Sajjad, A., Ghazanfar, H. ve Ramzan, M. (2013). Impact of Motivation on Employee Turnover in Telecom Sector of Pakistan, *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(1), 76-92.
- Steers, R. M., Mowday, R. T. ve Shapiro, D. L. (2004). The Future of Work Motivation Theory, *Academy of Management Review*, 29(3), 379-387.
- Stroh, L.K., Northcraft, G.B. ve Neale, M.A. (2002). *Organizational Behavior: A Management Challenge*, Lawrence Erlbaum, 3. Baskı, Mahwah, NJ.
- Tepeci, M. ve Wildes, V. J. (2002). Recruiting the Best: A Study in Attracting Hospitality Management Students for Entry-Level Management Positions, *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 3(1/2), 95-107.
- Tett, R. P. ve Meyer, J. P. (1993). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based On Meta-Analytic Findings, *Personnel Psychology*, 46 (2), 259-293.
- Tuna, M. ve Türk M. S. (2006). Kamu ve Özel Sektör Matbaa İşletmelerinde Çalışanların İçsel Motivasyon Düzeylerinin Karşılaştırılması, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (16), 619-632.
- Tuncer, M. (2014). Otel Çalışanlarının İşten Ayrılma Eğilimi: Sayfiye ve Şehir Otellerinde Bir Uygulama, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(3), 419-430.
- Ünsar, A.S. (2011). Motivasyonun İşten Ayrılma Eğilimine Etkisi: Bir Alan Araştırması, *Akademik Bakış Dergisi*, (25), 1-15.
- Yazıcıoğlu, İ. (2009). Konaklama İşletmelerinde İş Görenlerin Örgütsel Güven Duyguları İle İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetleri Üzerine Bir Alan Araştırması, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(30), 235-249.
- Yıldız, S., Savcı, G. ve Kapu, H. (2014). Motive Edici Faktörlerin Çalışanların İş Performansına ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi, *Yönetim ve Ekonomi*, 21(1), 233- 49.



**AKADEMİK BAKIŞ DERGİSİ**

**Sayı: 61 Mayıs - Haziran 2017**

**Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi**

ISSN:1694-528X İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Türk Dünyası  
Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü, Celalabat – KIRGIZİSTAN

<http://www.akademikbakis.org>



Zimmerman, R.D. (2008). Understanding the Impact of Personality Traits on Individuals' Turnover Decisions: A Meta-Analytic Path Model, *Personnel Psychology*, 61(2), 309-348.