

Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama

The Relationship Between Organizational Justice And Commitment: A Case Study In Accommodation Establishments

İrfan YAZICIOĞLU

Gazi Üniversitesi

irfanyaz@gazi.edu.tr

Işıl Gökçe TOPALOĞLU

isil_gke@hotmail.com

Özet

Bu araştırmanın temel amacı işgörenlerin içinde buldukları organizasyona karşı olan adalet duyguları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin konaklama işletmelerinde tespit edilmesidir. Bu ilişkinin ayrıca adalet kavramının unsurları olan dağıtımsal adalet, prosedürel adalet ve etkileşimsel adalet açısından da belirlenmesi çalışmanın diğer amacını oluşturmaktadır. Bu doğrultuda Muğla ilinde toplam 864 konaklama işletmesinde çalışan 157648 işgören arasından basit tesadüfi örneklem yöntemi ile seçilen 426 işgören üzerinde yürütülen uygulama ile araştırmanın verileri toplanmıştır. Elde edilen verilerin analizi sonucunda genel örgütsel adalet duygusu, adalet unsurları ve örgütsel bağlılık arasında %0,5 önem düzeyinde anlamlı bir ilişkinin var olduğu belirlenmiştir. Var olan ilişkinin şiddeti ve düzeyi; genel örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasında %62,4 olarak tespit edilmiştir. Adalet unsurları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin düzeyi; dağıtımsal adalet ile bağlılık arasında % 51, prosedürel adalet ile bağlılık arasında % 45 ve etkileşimsel adalet ile bağlılık arasından % 62 olarak tespit edilmiştir. Ayrıca bu ilişkinin cinsiyet, çalışılan yıl ve eğitim değişkenleri açısından farklılaşıp farklılaşmadığına da bakılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Adalet, Örgütsel Bağlılık, Konaklama İşletmeleri,

Abstract

The main purpose of this study is to determinate the relationship between organizational justice and organizational commitment in accommodation enterprises. It was also aimed to determinate that relationship in term of distributive justice, process justice and interaction justice. In this scope a case study was carried out on 426 employee who work in holiday village and 4-5 stars hotel in Muğla province. The questionnaire forms were used to collect data from sample group. According to the analyzing of collected data, a significant relationship was found between general organizational justice, distributive justice, process justice, interaction justice and organizational commitment at the 0,05 significant level. The level of the relationship for general organizational justice and organizational commitment was 62,4%. The level of

the relationship between distributive justice and commitment was 51%, between process justice and commitment was 45%, between interaction justice and commitment was 62%. Also the differentiation of those relationships in term of gender, education level and the type of enterprises were searched.

Key words: *Organizational justice, Organizational commitment, Accommodation enterprises*

GİRİŞ

Belli amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelen insanlardan oluşan örgütler amaçlarına ulaşabilmek, çağın getirmiş olduğu hızlı değişim ve gelişmelere adapte olabilmek ve rekabetçi dünyada devamlılıklarını sağlayabilmek için en önemli kaynaklarından birini oluşturan insan unsurunu etkili kullanmaları gerekmektedir. Bireyin amaçları ile örgüt amaçları arasında dengenin kurulmasında, işgücü devir hızının düşürülmesinde, işgören verimliliğinin etkin olarak sağlanmasında en önemli faktörlerden biri işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeyleridir. İşgörenlerin örgütsel bağlılıkları arttıkça örgüt amaçlarını benimsemeleri ve örgütle kendilerini özdeşleştirmeleri kolaylaşır, fedakârlık duyguları artar, örgüt üyeliklerini gönüllü olarak sürdürebilir ve rollerini etkin olarak yerine getirebilirler.

Örgütsel bağlılığın sağlanmasındaki en önemli faktör ise, işgörenlerin adaletli bir ortamda çalıştıklarına dair olan inançlarıdır. Araştırmaya konu olan kavramlardan örgütsel adalet, son yüzyılda örgütsel psikoloji, insan kaynakları yönetimi ve örgütsel davranış alanlarında yoğun çalışma yapılan konulardan biri olup, örgütlerin fonksiyonlarını etkin olarak yerine getirmede önemli bir konu olarak kabul edilmiştir (Greenberg, 1990). Örgütlerde işgörenlerin çabalarını destekleyen ve motive olmalarını sağlayan faktörlerden biri de uygulamaların adil olduğuna inanmalardır (Töremen, 2001, s.79). Çalışma ortamında adaletin rolünü tanımlamak için "örgütsel adalet" olarak adlandırılan yeni bir kavram kullanılmaya başlanmıştır (Yıldırım, 2007, s.256). Örgütsel adalet ile ilgili olarak yapılan çalışmalarla birlikte bu kavrama ilişkin olarak birçok tanım geliştirilmiştir. Bu tanımlardan bazıları şunlardır;

Moorman (1991,845) örgütsel adaleti çalışma alanları ile direkt ilgili olan adaleti açıklayan bir terim olarak tanımlarken. Özkalp ve Kirel (2004) ise örgüt içinde sosyal ya da ekonomik olarak gerçekleşen tüm karşılıklı değişimlerin algılanan adaletini, bireylerin üstleriyle, çalışma arkadaşlarıyla ve sosyal bir sistem olarak örgütle ilişkilerini içeren bir kavram olarak tanımlamışlardır. Yıldırım (2007) örgütsel adaleti, örgütlerde ortaya çıkan ödül ve cezaların nasıl yönetileceğine, dağıtılacağına dair kurallar ve sosyal normlar olarak tanımlamışlardır. Bu kurallar ve sosyal normlar ise, ödül ve cezaların nasıl dağıtılacağını, bazı dağıtım kararlarının nasıl alındığını gösteren işleme ve kişilerarası uygulamalara ilişkin kurallar ve normlardır. Çakmak'a (2005) göre örgütsel adalet; örgütsel kaynakların (ödül, ceza) dağıtımının, bu dağıtım kararlarını belirlemede kullanılan prosedürlerin ve bu prosedürlerin yürütülmesi sırasında gerçekleşen kişiler arası davranışların nasıl olması gerektiği ile ilgili kurallar ve sosyal normlar bütünüdür. Genel olarak araştırmacılar örgütsel adaleti dağıtımsal adalet, prosedürel adalet ve etkileşimsel adalet olmak üzere üç temel başlık altında ele almışlardır.

Dağıtımsal adalet kavramı Adams'ın Eşitlik Teorisine (1965) dayanmaktadır. Adams'ın Eşitlik Teorisi, bireyin kazanımlarını diğer bireylerin kazanımlarıyla karşılaştırıp, bunlar arasında adillik olup olmadığını incelemesidir. Eğer birey bir

eşitsizlik algılarına bunu gidermek için bir takım davranışlara yönelir. Adams'ın Eşitlik Teorisi, Dağıtımsal Adaletin başlangıcı olarak kabul edilmektedir. Dağıtımsal Adalet' in ikinci boyutu ise, Leventhal'ın Adalet Yargı Modelidir. Dağıtımsal adalet kazanımların adillliğini incelemiştir (Çakmak, 2005, ss.22–23 Cropanzano, Ambrose, 2001;). Daha sonra dağıtımsal adaleti temel alan çalışmaların kişilerin adaletsizliğe verdikleri tepkileri açıklamada ve tahmin etmede yetersiz kalması, araştırmacıları prosedürel adaleti incelemeye yöneltmiştir. Prosedürel adalet ile sürecin adillliğini incelemiştir (Cohen-Charash ve Spector, 2001, s.79). Prosedürel Adalet kavramı, adalet literatürüne ilk kez Thibaut ve Walker'ın çalışmalarıyla girmiştir (Yıldırım, 2003, s.256). Thibaut ve Walker mahkemedeki yasal süreçlerin işleme ile ilgili araştırmalar yapmış bu araştırmalarında davalıların tepkilerini ölçmüşlerdir. Eğer yasal prosedürler adil bir şekilde işlerse, sonuç davalılar için olumsuz bile olsa bu sonuca olumlu tepki verdiklerini gözlemişlerdir. Prosedürel adaleti ilk kez Folger ve Greenberg (1985) örgütsel konulara taşımıştır ve hızla en çok araştırılan konulardan biri haline gelmiştir. Örgütsel açıdan prosedürel adalet, kazanımları belirlemede kullanılan yöntemlerin araçların ve süreçlerin algılanan adaletidir (Folger ve Greenberg, 1985. s.141). Buna göre prosedürel adalet kavramı ile işgörenler örgütsel kararların adaletini tayin ederken, sadece bu kararların ne olduğu ile ilgilenmediklerini aynı zamanda bu kararları belirleyen prosedürlerle de ilgilendiklerini savunmaktadırlar (Çakmak, 2005, s.31).

Prosedürel adaletin kontrol, değer açıklayıcı, grup değeri ve prosedür tercih modeli olmak üzere dört boyutu vardır. Kontrol modeli Thibaut ve Walker tarafından geliştirilmiştir. Kontrol modelinin temelini kişilerin kazanımları konusunda söz sahibi olma istekleri oluşturur. Eğer kişiler kazanımları konusunda söz sahibiyse ve buna izin veren prosedürler mevcutsa sonuç ne olursa olsun kazanımlar adil olarak algılanacaktır. Değer açıklayıcı model süreç kontrolünün kazanımlar üzerindeki bağımsız etkilerini inceler. Prosedürle ilgili görüşlerini açıklamasına izin verilen bireylerin prosedür adaletine ilişkin algıları ortaya çıkar. Sonucu değiştiremeseler bile süreç kontrolünü elinde tutan bireyler de görüşlerinin dikkate alındığı ve karar vericilerin kendilerine ön yargılı davranmadığı algısı oluşur. Grup Değeri Modelinde bireyler maddi kazanımlardan çok sosyal statü ve grup ilişkilerine değer verirler. Bu modelde bireyler için örgütler, onların gruplara üye oldukları ve bu yolla sosyal statü kazandıkları, özgüven ve özsaygı oluşturdukları yapılardır. Bireyler grup üyeliğini özsaygı, özgüven ve sosyal statü oluşturmak için bir araç gibi kullanırlar. Leventhal ve arkadaşları tarafından geliştirilen Prosedür Tercih Modeli Leventhal'ın adalet yargı modelinin bir devamı niteliğindedir. Leventhal, Karuza ve Fry, prosedürlerin adil olup olmadığını belirlemede adaletin altı kuralından bahsetmiştir. Bunlar; tutarlılık, önyargılı olmama, doğruluk, düzeltilebilirlik, temsilcilik ve etik olma' dır (Altıntaş, 2007, s.155). Bu altı ilkeye uyan bir prosedür, işgörenlerde adalet algısını ortaya çıkaracaktır. Prosedürel adaletle ilgili araştırmaların daha da genişletilmesi sonucunda ortaya etkileşim adaleti çıkmıştır. Bies ve Moag 1986'da ilk kez bireylerin organizasyonla ilgili prosedürlerin oluşturulması ve yasallaştırılması esnasında kişiler arasında ilişkilerin niteliği konusundaki hassasiyetlerinden bahsetmek için etkileşimsel adalet terimini kullanmışlardır (Coetzee ve Vermeulen, 2003, s.31). Etkileşimsel adalet, organizasyonlarda bireyler arası ilişkiler üzerine odaklanmış ve kişilerarası davranış ve iletişimin adillliğini incelemiştir. Adaletin bu boyutu, prosedürlerin uygulanması sırasında kişiler arası davranışların algılanan adaleti olarak tanımlanmaktadır (Cohen-Charash ve Spector, 2001, s.79).

Araştırmaya konu olan kavramlardan diğeri ise örgütsel bağlılıktır. Bağlılık kavramını ilk inceleyenlerden, Harold Guetzkov (1955) bağlılığı, kişiyi belli bir düşünceye, kişiye veya gruba karşı önceden hazırlayan bir davranış olarak nitelendirmektedir. Bu davranış, amaca süreklilik kazandıran duygular ve amacın gerçekleşmesini sağlayan eylemlerle şekillenmektedir. “Örgütsel Bağlılık” konusu ise, ilk kez 1956 yılında Whyte tarafından ele alınmıştır. Whyte aşırı bağlılığın tehlikelerini dile getirdiği "örgüt insanı" adlı çalışmasında, örgütsel insanı sadece örgütte işgören değil, aynı zamanda örgüte ait olan kişi olarak tanımlamaktadır. Örgüt insanı grubu, yaratıcılık kaynağı olarak görürken aynı zamanda, bir yere ait olma duygusunun kendisinin nihai gereksinimi olduğuna inanmaktadır (Çöl, 2009). Bu bakımdan örgütsel bağlılık, kişinin bir ihtiyacıdır ve toplumsal yaşamının her alanında bu ihtiyacı gidermek için çalışır. Örgütsel bağlılık ile ilgili birçok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalardan en çok kabul görenleri ise Becker (1960), Etzioni (1961), Kanter (1968), Mowday, Steers ve Porter (1979), O'Reilly ve Chatman (1986) ve Allen ve Meyer (1990) dir. Yapılan yeni birçok araştırmada da bu araştırmacıların yaptıkları sınıflandırmalar kullanılmıştır (Koç,2009, s.202).

Becker'a (1960, ss.32–33) göre bağlılık, işgörenin bağlılık duymadığı takdirde kaybedeceklerinin bilincinde olması nedeniyle ortaya çıkar. Kanter (1968, ss.499–500) örgütsel bağlılığı, örgüt için gerekli ve bireysel deneyimlere dayanan bir duygu olarak tanımlamış ve örgütsel bağlılığı devama yönelik bağlılık, uyum bağlılığı ve kontrol bağlılığı olarak sınıflandırmıştır. O'Reilly ve Chatman (1986, s.493) örgütsel bağlılığı, işgörenlerin örgüte psikolojik olarak bağlanması olarak tanımlamışlar ve örgütsel bağlılığın uyum bağlılığı, özdeşleşme bağlılığı ve içselleştirme bağlılığı olarak üç boyutu olduğunu ileri sürmüşlerdir. Allen ve Meyer (1990, s.3) örgütsel bağlılığı, işgörenlerin örgütle ilişkisi ile şekillenen ve örgütün sürekli bir üyesi olma kararı almalarını sağlayan bir davranış olarak tanımlamışlardır. Örgütsel bağlılığı; duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık olmak üzere üç boyutta ele almışlardır. Mowday, Steers ve Porter (1979, s.225) örgütsel bağlılığı, bireyin davranışları aracılığıyla faaliyetlerine ve örgüte olan ilgisini güçlendiren inançlarına bağlanması şeklinde tanımlayarak, davranışsal bağlılık ve tutumsal bağlılık olarak iki boyutta sınıflandırmıştır.

Davranışsal bağlılık; daha çok işgörenlerin geçmiş davranışları nedeniyle örgüte bağlı kalma süreciyle ilgilidir. Davranışsal bağlılık, işgörenlerin belli bir örgütte çok uzun süre kalma sorunu ve bu sorunla nasıl başa çıktıklarıyla ilgili bir kavramdır. İşgören bazı koşullarda belirli davranışlar geliştirmekte, bu davranışını devam ettirmekte ve bir süre sonrada bu davranışına bağlanmaktadır. Bu bağlanma sonucu davranışına uygun veya onu meşru ve haklı çıkaran tutumlar geliştirir. Tutumsal bağlılık ise, işgörenlerin örgüt amaçları ile özdeşleşmelerini ve bunlar doğrultusunda çalışma istekliliğini göstermektedir. İşgörenin örgütü değerlendirmesi sonucunda oluşan ve onu örgüte bağlayan bir modeldir. Bu yaklaşım, işgörenlerin örgütleriyle olan ilişkilerine odaklanır. İşgörenin içinde bulunduğu koşullar, onun psikolojik durumunu etkilemekte ve bu da işgören davranışının sürekli hale gelmesine yol açmaktadır. (Gül, 2003, s.77; Boylu, Pelit ve Güçer, 2007, s.56).

Örgütsel bağlılık kavramı, “bir örgütün bireyden beklediği formal ve normatif beklentilerin ötesinde, bireyin bu amaç ve değerlere yönelik davranışları”, “bireyin örgüt çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün görmesi”, “bireyin örgütteki yatırımları, tutumsal nitelikteki bir bağlılıkla sonuçlanan davranışlara yönelimi ve örgütün amaç ve değerler sistemiyle özdeşleşmesi” şeklinde tanımlanabilir (Bayram, 2005, s.128).

İş görenlerin adalet algılarının onların bağlılıkları üzerine olan etkisinin belirlenmesi örgütler için büyük önem arz etmektedir. Çünkü işgörenlerin adil olunmadığını düşündüğü bir örgüte kendisini bağlı hissetmesi kendisini örgütle özdeşleştirmesi mümkün olmayacaktır. Bağlılığın düşük olması örgütü her an terk etmeye hazır bireyleri ifade etmektedir. Bu durum örgütte işgören devrinin artmasına dolayısı ile verimliliğin düşmesine neden olmaktadır. Konaklama işletmelerinde işgören devrinin fazla olması misafirlerin işletmeye yönelik algılarını olumsuz yönde etkilemekte ve işletmenin verimliliğinin ve etkinliğinin artırılmasının önünde engel oluşturmaktadır (Deery, 2002, s.53). Bu çalışmada yüksek düzeyde emek yoğun işletmeler olan konaklama işletmelerinde adalet duygusu ile bağlılık arasındaki ilişkinin belirlenerek karar vericilere iş gören devir hızını azaltıp işletme verimliliği artırma yönünde alınacak kararlarda veri oluşturmak amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda araştırmanın hipotezi aşağıdaki şekilde belirlenmiştir.

H₁: Konaklama işletmelerinde işgörenlerin adalet duyguları ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

YÖNTEM

Araştırma kapsamında örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenmiş ve konaklama işletmelerinde bir uygulama yapılmıştır. Uygulama konaklama işletmelerinin yoğun olarak bulunduğu Muğla ilinde gerçekleştirilmiştir.

Araştırma evrenini Muğla ilinde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde çalışan işgörenler oluşturmaktadır. Muğla ilinde faaliyet gösteren turizm yatırım ve turizm işletme belgeli toplam 864 konaklama işletmesi bulunmaktadır. Bu işletmelerin yatak kapasiteleri 143317'dir (Muğla Ticaret ve Sanayi Odası, 2009).

Literatürde genel kabul görmüş olan konaklama tesislerinde yatak başına 1,1 personel çalışması (Çetiner,1995, s.16) ilkesine dayanarak yaklaşık olarak bu konaklama işletmelerinde 157648 işgörenin çalıştığı varsayılmıştır. Muğla ilindeki konaklama işletmelerinde görev yapan yaklaşık 157648 işgören araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Araştırmada basit tesadüfi örneklem formülü kullanılmış olup (Yamane, 2001, s.116); Örneklem çapı; $n \geq 383$ olarak hesaplanmıştır. Araştırma kapsamında 500 adet soru formu tesadüfi yöntemle seçilmiş kişilere uygulanmış ve 426 işgörenden cevap alınmıştır. Araştırma adalet ölçeği olarak Moorman ve Niehoff (1993) tarafından geliştirilen adalet ölçeği; örgütsel bağlılık ölçeği olarak ise Mowday, Steers ve Porter (1979) tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır.

Anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde işgörenin yaş, cinsiyet, çalışma yılı, eğitim durumunu belirlemeye yönelik sorular yer almaktadır. İkinci bölümde, işgörenlerin adalet algılarını belirlemeye yönelik 20 ifadeye yer verilmiştir. Adalet ile ilgili ifadeler kendi aralarında üçe ayrılmaktadır. 1–5 numaralı ifadeler dağıtım adaletini, 6–11 numaralı ifadeler prosedür adaletini, 12–20 numaralı ifadeler ise etkileşim adaletini ölçmektedir. Üçüncü bölümde örgütsel bağlılık ile ilgili olarak 15 ifadeye yer verilmiştir. Anket formunda yer alan ifadelere katılımcıların ne derecede katıldığını belirlemek için 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. Buna göre ifadeler, “Hiç Katılmıyorum (1)”, “Çok Az Katılıyorum (2)”, “Biraz Katılıyorum (3)”, “Oldukça Katılıyorum (4)”, “Tamamen Katılıyorum (5)” olarak sıralandırılmıştır. Toplanan verilerin güvenilirlik testleri yapılmış ve Cronbah Alfa değeri adalet ölçeği için 0,915, bağlılık ölçeği için 0,907 olarak tespit edilmiştir. Verilerin analizinde Korelasyon, t-testi ve Anova testleri kullanılmıştır.

BULGULAR

Araştırmaya katılan örneklem grubundan elde edilen verilere uygulanan analizlerde; öncelikle tanımlayıcı istatistikler (Frekans ve Yüzde), Adalet ve bağlılık arasındaki ilişkiyi test etmek için ise korelasyon analizi yapılmıştır. Cinsiyet ve işletme türü değişkenleri açısından farklılaşma olup olmadığının tespiti için t ve Anova testleri uygulanmıştır.

Tablo.1: Örneklem Profiline Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Cinsiyet	n	%
Bayan	129	30,3
Bay	297	69,7
Toplam	426	100,0
Yaş	n	%
18–25 yaş aralığı	351	82,4
26–30 yaş aralığı	36	8,5
31–35 yaş aralığı	15	3,5
36–40 yaş aralığı	12	2,8
41–45 yaş aralığı	6	1,4
46 yaş ve üzeri	6	1,4
Toplam	426	100,0
Eğitim	n	%
İlköğretim	6	1,4
Lise	99	23,2
Önlisans	36	8,5
Lisans	270	63,4
Lisansüstü	15	3,5
Toplam	426	100,0
Çalışma Yılı	n	%
0–1 yıl aralığı	114	26,8
2–5 yıl aralığı	225	52,8
6–10 yıl aralığı	54	12,7
11–15 yıl aralığı	12	2,8
16 yıl ve üzeri	21	4,9
Toplam	426	100,0

Tablo 1 e göre katılımcıların %30,3'ünü (129 kişi) bayanlar, %69,7'sini (297 kişi) erkekler oluşturmaktadır. Araştırmaya katılanların yaş değişkenine göre dağılımına bakıldığında %82,4 (351kişi) ile en fazla oranında 18–25 yaş aralığındaki işgörenlerden oluştuğu olduğu görülmektedir. Katılımcıların sektörde çalışma yılı değişkenine göre dağılımları incelendiğinde %52,8'i (225 kişi) 2–5 yıl aralığında çalışma yılına sahipken bunu %26,8 ile 0-1 yıl işgörenler, %12,7 ile 6-10 yıl aralığında işgörenler, % 4,8 ile 16 yıl ve üzeri işgörenler ve % 2,8 ile 11-15 yıl aralığında işgörenler takip etmektedir. Katılımcıların eğitim değişkenine göre dağılımları dikkate alındığında, %1,4'ünün (6 kişi) ilköğretim, %23,2'sinin (99 kişi) lise, % 8,5'inin (36 kişi) önlisans, ile %63,4'ünün (270 kişi) lisans, %3,5'inin (15 kişi) lisansüstü mezunu oldukları görülmektedir. Araştırmanın problemini oluşturan “örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır” hipotezinin testi için yapılan korelasyon analizi Tablo-2’de verilmiştir.

Tablo.2:Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Korelasyon Analizi

		Dağıtimsal Adalet	Prosedürel Adalet	Etkileşimsel Adalet	Genel Adalet Ortalaması	Örgütsel Bağlılık
Dağıtimsal Adalet	Pearson Correlation	1	,475	,633	,780	,512
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N		426	426	426	426
Prosedürel Adalet	Pearson Correlation		1	,746	,858	,457
	Sig. (2-tailed)			,000	,000	,000
	N			426	426	426
Etkileşimsel Adalet	Pearson Correlation			1	,945	,628
	Sig. (2-tailed)				,000	,000
	N				426	426
Genel Adalet	Pearson Correlation				1	,624
	Sig. (2-tailed)					,000
	N					426
Örgütsel Bağlılık	Pearson Correlation					1
	Sig. (2-tailed)					
	N					

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Araştırmaya katılan örneklem grubunun Örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiye Pearson Korelasyonu ile bakılmıştır. Tablo-2'den de anlaşılacağı üzere %5 önem düzeyinde ($P < 0,05$) anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Diğer yandan Dağıtimsal adalet ile Örgütsel bağlılık arasında ($r=512$), Prosedürel adalet ile örgütsel bağlılık arasında ($r=457$), Etkileşimsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında ($r=628$) ve son olarak genel adalet algısı ortalaması ile örgütsel bağlılık arasında ($r=624$) doğrusal yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 2 den yer alan analiz sonuçlarına göre örgütsel adalet düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında dikkate değer bir ilişkinin bulunduğu görülmektedir. Bu durum H_1 hipotezini destekler niteliktedir. Diğer yandan örgütsel adaletin boyutları açısından bakıldığında ise; etkileşimsel adalet algısı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin şiddetinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu sonuç kişilerarası ilişkilerde iletişime ve bireye değer veren bir yaklaşım olan etkileşimsel adaletin örgütsel bağlılıkla olan ilişkisinin yüksekliğini ortaya koymaktadır.

Tablo.3: Cinsiyet Değişkenine Göre Örgütsel Adaletin ve Örgütsel Bağlılığın Farklılaşması

	Cinsiyet	N	Ortalama	S.S.	t	p
Dağıtimsal Adalet	Bayan	129	2,9070	,91789	,184	,854
	Bay	297	2,8889	,93544		
Prosedürel Adalet	Bayan	129	2,8101	,90397	-,105	,916
	Bay	297	2,8199	,87530		
Etkileşimsel Adalet	Bayan	129	3,0904	,81659	,305	,760
	Bay	297	3,0629	,87439		
Örgütsel Adalet	Bayan	129	2,9605	,75051	,172	,864
	Bay	297	2,9465	,78306		
Örgütsel Bağlılık	Bayan	129	2,9504	,47982	-1,721	,086
	Bay	297	3,0492	,56986		

Örgütsel adaletin, boyutlarının ve örgütsel bağlılığın cinsiyet değişkeni açısından farklılaşıp farklılaşmadığına bakılmıştır. Tablo 3'e göre %5 önem düzeyinde dağıtım adaleti, prosedür adaleti, etkileşim adaleti ve genel adalet ve örgütsel bağlılık ortalamalarının %5 önem düzeyinde anlamlı ($P>0,05$) olarak farklılaşmadıkları görülmektedir. Buna göre cinsiyet değişkeni açısından adalet ve bağlılık duygusu farklılık göstermemektedir.

Tablo.4: Eğitim Değişkenine Örgütsel Adaletin ve Örgütsel Bağlılığın Farklılaşması

		N	Ortalama	S.S	F	p
Dağıtımsal Adalet	İlköğretim	6	3,6000	,87636	1,970	,098
	Lise	99	3,0121	,96079		
	Önlisans	36	2,9667	1,0599		
	Lisans	270	2,8156	,89670		
	Lisans Üstü	15	3,0800	,85457		
	Total	426	2,8944	,92912		
Prosedürel Adalet	İlköğretim	6	3,9167	,45644	6,049	,000
	Lise	99	3,0707	,74918		
	Önlisans	36	2,6250	,92871		
	Lisans	270	2,7167	,86206		
	Lisans Üstü	15	2,9667	1,3947		
	Total	426	2,8169	,88302		
Etkileşimsel Adalet	İlköğretim	6	3,3889	,54772	4,989	,001
	Lise	99	3,3805	,73310		
	Önlisans	36	2,8611	,88626		
	Lisans	270	2,9765	,83673		
	Lisans Üstü	15	3,1111	1,4048		
	Total	426	3,0712	,85643		
Genel Adalet	İlköğretim	6	3,6000	,32863	5,040	,001
	Lise	99	3,1955	,68419		
	Önlisans	36	2,8167	,84962		
	Lisans	270	2,8583	,74723		
	Lisans Üstü	15	3,0600	1,1997		
	Total	426	2,9507	,77250		
Örgütsel Bağlılık	İlköğretim	6	3,6667	,43818	18,023	,000
	Lise	99	3,3192	,72314		
	Önlisans	36	3,1833	,41599		
	Lisans	270	2,8696	,41805		
	Lisans Üstü	15	3,0800	,43948		
	Total	426	3,0192	,54550		

Örgütsel adaletin, boyutlarının ve örgütsel bağlılığın eğitim değişkeni açısından farklılaşıp farklılaşmadığına bakıldığında tablo 4'e göre %5 önem düzeyinde prosedür adaleti, etkileşim adaleti, genel adalet ve bağlılık ortalamalarının anlamlı ($P<0,05$) olarak farklılaştığı görülmektedir. Buna göre dağıtımsal adalet haricinde işgörenlerin örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algılamaları onların eğitim düzeylerine göre farklılaşmaktadır. Dağıtım adaleti ise %5 önem düzeyinde ($P>0,05$) anlamlı olarak farklılaşmamaktadır. Eğitim düzeyi değişkenine göre örgütsel bağlılık düzeyi en yüksek ilköğretim mezunu işgörenler olurken, en düşük bağlılığa sahip olanlar ise lisans mezunu işgörenler olmaktadır. Örgütsel adalet duygusu en yüksek olan işgörenler ilköğretim mezunları olurken en düşük olanlar ise önlisans mezunları olmuştur.

Tablo.5: Çalışma Yılı Değişkenine Örgütsel Adaletin ve Örgütsel Bağlılığın Farklılaşması

	Çalışma Yılı Dağılımı	N	Ortalama	S.S	F	P
Dağıtımsal Adalet	0-1 Yıl	114	2,7895	,90655	3,502	,008
	2-5 Yıl	225	2,9120	,95220		
	6-10 Yıl	54	3,2111	,96694		
	11-15 Yıl	12	2,2500	,37295		
	16 Yıl Ve Üzeri	21	2,8286	,63336		
	Toplam	426	2,8944	,92912		
Prosedürel Adalet	0-1 Yıl	114	2,8289	,86516	9,843	,000
	2-5 Yıl	225	2,8178	,80971		
	6-10 Yıl	54	3,0463	,87561		
	11-15 Yıl	12	1,3750	,31079		
	16 Yıl Ve Üzeri	21	2,9762	1,22280		
	Toplam	426	2,8169	,88302		
Etkileşimsel Adalet	0-1 Yıl	114	2,9708	,85596	3,592	,007
	2-5 Yıl	225	3,1141	,84221		
	6-10 Yıl	54	3,1975	,79089		
	11-15 Yıl	12	2,3056	,63232		
	16 Yıl Ve Üzeri	21	3,2698	1,05384		
	Toplam	426	3,0712	,85643		
Örgütsel Adalet	0-1 Yıl	114	2,8829	,74501	6,051	,000
	2-5 Yıl	225	2,9747	,76004		
	6-10 Yıl	54	3,1556	,74134		
	11-15 Yıl	12	2,0125	,32483		
	16 Yıl Ve Üzeri	21	3,0714	,93348		
	Toplam	426	2,9507	,77250		
Örgütsel Bağlılık	0-1 Yıl	114	2,9421	,57606	4,391	,002
	2-5 Yıl	225	3,0320	,57470		
	6-10 Yıl	54	3,1407	,36713		
	11-15 Yıl	12	2,5667	,20597		
	16 Yıl Ve Üzeri	21	3,2476	,34003		
	Toplam	426	3,0192	,54550		

Örgütsel adaletin, boyutlarının ve örgütsel bağlılığın çalışma yılı değişkeni açısından farklılaşıp farklılaşmadığına bakıldığında tablo 5'e göre %5 önem düzeyinde dağıtımsal adalet, prosedür adaleti, etkileşim adaleti, genel adalet ve örgütsel bağlılık ortalamalarının ($P < 0,05$) anlamlı olarak farklılaştığı görülmektedir. Buna göre eğitim düzeyi değişkenine göre örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık düzeyi en yüksek 6-10 yıl çalışan işgörenler olurken en düşük düzeyde olanlar ise 11-15 yıl arasında çalışan işgörenlerdir.

SONUÇ

Bu çalışmada örgütsel adalet duygusu ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin konaklama işletmeleri açısından belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda mevcut çalışmada, konaklama işletmelerinde örgütsel adaletin unsurları olan dağıtımsal adalet duygusu, prosedürel adalet duygusu ve iletişim adalet duyguları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin belirlenmesine, örgütsel adalet ve bağlılık duygularının cinsiyet, çalışılan işletme türü ve eğitim değişkenleri açısından farklılaşıp

farklılaşmadığını belirlemeye yönelik analizler de yapılmıştır. Yapılan korelasyon analizi sonucunda konaklama işletmelerinde örgütsel adalet duygusu ile örgütsel bağlılık arasında ($r=624$) düzeyinde anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç H_1 hipotezini destekler nitelikte olup ayrıca literatürle de uyumludur. Tansky (1993, s.204) yaptığı çalışmada genel olarak adalet duygusu ile bağlılık arasında güçlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuş fakat bu ilişkinin adalet duygusunun tüm boyutlarında araştırılması gerektiğini belirtmiştir. Bu bağlamda adaletle bağlılık arasındaki ilişki dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adalet açısından da incelenmiştir. Dağıtımsal adalet örgütsel bağlılık arasında ($r=512$) düzeyinde anlamlı, prosedürel adalet ile örgütsel bağlılık arasında ($r=457$) düzeyinde anlamlı bir ilişki ve etkileşimsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında ($r=628$) düzeyinde anlamlı bir ilişkinin var olduğu belirlenmiştir. Burada dikkati çeken iletişimsel ilişki ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin diğerlerine göre daha yüksek çıkmış olmasıdır. Bu durum Etkileşimsel adaletin maddi kazanımlardan çok organizasyonlarda bireyler arası ilişkiler üzerine odaklanmış olmasından ve kişilerarası davranışlarda ve iletişimde adilliyini ön plan çıkarmış olmasından kaynaklanmış olması muhtemeldir. Bu sonuç konaklama işletmeleri yöneticilerinin maddi edinimlerin dağıtımı ve bunlara ilişkin prosedürlerde gösterdikleri adaletin yanı sıra bireyler arası ilişkilerdeki adaletle de yüksek düzeyde önem vermeleri gerektiğini ortaya koymaktadır.

Cinsiyet değişkeni açısından örgütsel adalet ve unsurlarının algılanması farklılık göstermemektedir. Eğitim düzeyi açısından en yüksek genel adalet ve bağlılık düzeyi ilköğretim mezunu işgörenlerde olmuştur. Bağlılık düzeyi en düşük olan işgörenler lisans mezunları olurken genel adalet duygusu en düşük olan işgörenler önlisans mezunları olmuştur. İlköğretim mezunlarının genel adalet duygusunun ve örgütsel bağlılık düzeylerinin en yüksek çıkması muhtemelen, bu grupta yer alan işgörenlerin kendilerine olan güven eksikliğinden kaynaklanmaktadır. Çünkü ilköğretim mezununu olarak iş bulmak diğer eğitim düzeylerine göre zor olmaktadır. Çalışma yılı açısından örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık düzeyi en yüksek olan 6-10 yıl arasında çalışma tecrübesi olan işgörenler olurken en düşük olanlar ise 11-15 yıl arası tecrübeye sahip işgörenler olmaktadır. Bu durum zamanla işgörenlerin işletmeye yönelik algılarında değişmelerin oluşmasından kaynaklanmış olabilir.

Sonuç olarak işletmeye duyulan adalet duygusunun yüksekliği işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeyini etkileyecek, örgütsel bağlılığı olumlu etkilenen işgörenler rollerini iyi oynayacaklardır. Doğal olarak rolünü iyi oynayan işgörenlerin performansları yüksek olacaktır. Örgütsel bağlılığı düzeyi yüksek olan işgörenlerin devir hızları da düşük olacağından, sunulan hizmetin kalitesinde süreklilik sağlanabilecektir.

KAYNAKÇA

- Allen N.J., Meyer J.P., (1990). "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization", *Journal of occupational and organizational psychology*, Cilt:63, Sayı:1, s.1-8.
- Altıntaş, F.Ç., (2007). "Örgüt Yapısının Örgütsel Politika ve İşlem Adaleti Üzerine Etkisinin Yapısal Denklem Modellemesi Yardımıyla Analizi", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt.7, Sayı:2, s.151-168.
- Bayram, L., (2005). "Yönetimde Yeni Bir Paradigma: "Örgütsel Bağlılık", *Sayıştay Dergisi*, Sayı:59, s.125-139.

- Becker, H., (1960). "Notes on the Concept of Commitment", *The American Journal of Sociology*, Vol.66, No.1, s.32-40.
- Boylu, Y., Pelit, E., Güçer, E., (2007). "Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri üzerine Bir Araştırma", *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, Yıl.44, Sayı:511, s.55-74.
- Coetzee, M., Leopold, V., (2003). "When Will Employees Perceive Affirmative Action As Fair?", *Southern African Business Review*, Vol.7, No.1, s.17-24.
- Cohen, C.Y., Paul E.S., (2001). "The Rol of Justice in Organizations: A Meta – Analysis", *Organizational Behavior and Human Decision Process*, Vol.86, No.2, s.278-321.
- Cropanzano, Russell, Ambrose, Maureen L., (2001). Procedural and Distributive Justice are more similar than you think: A Monistic Perspective and a research agenda. In Jerald Greenberg and Russell Cropanzano (Eds), *Advances in organizational justice*, (119-151). Stanford University Press.
- Çakmak Övgü, Kadriye. Performans değerlendirme Sistemlerinde Örgütsel Adalet Algısı ve Bir Örnek Olay Çalışması, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005.
- Çetiner, E.,(1995). Konaklama İşletmelerinde Yönetim Muhasebesi, Tutibay Yayınları, Ankara.
- Çöl, G., (2004). "Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi", *İş, Güç Endüstri İlişkileri İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt.6, Sayı:2 (21 Nisan 2009) <http://www.isgucdergi.org/?p=arc_view&ex=233&inc=arc&cilt=6&sayi=2&year=2004>.
- Deery, M.,(2002). 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
- Folger, R., Greenberg, J., (1985). Procedural Justice: An Interpretive analysis of personnel System. In K.M. Rowland and G.R.Ferris (Eds). *Research in Personnel and Human Resource Management*. (vol.3.pp.141-183). Greenwich, CT:JAI Press
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, Vol.16, s.399-432.
- Gül, H., (2003). "Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı ve Değerlendirilmesi", *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt.10, Sayı:1, s.73-83.
- Kanter, R.M., (1968). "Commitment and Social Organizations: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities", *American Sociological Review*, Vol.33, No.4, s.499-516.
- Koç, H. (2009). "Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt.8, Sayı: 28, s.200-211.
- Moorman, R.H., (1991). "Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perception Influence Employee Citizenship?" *Journal of Applied Psychology*, Vol.76/6, s.845-855.
- Mowday R.T., Steers R.M., Porter L.W., (1979), "The Measurement of Organizational Commitment", *Journal of Vocational Behavior*, Sayı:14, s.224-247.
- Mutso (2009). Muğla Ticaret ve Sanayi Odasının, <http://www.mutso.org.tr/rakam.asp> adresinden alınmıştır.
- Özkalp, E., Kirel, Ç., (2004). Örgütsel Davranış, Anadolu Üni. Yayınları, Eskişehir.

- Tansky, J.W., (1993). Justice and Organizational Citizenship Behavior: What Is the Relationship? *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol 6, No. 3,
- Töremen, F., (2001). Öğrenen Okul, Nobel Yayınevi, Ankara.
- Yamane, T., (2001). Temel Örneklem Yöntemleri, (Çeviren: Alptekin Esin, M. Akif Bakır, Celal Aydın ve Esen Gürbüzsel), Literatür Yayıncılık, İstanbul.
- Yıldırım, F., (2003). “Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık ile Örgütsel Adalet, Örgüt Temelli Özsaygı ve Bazı Kişisel ve Örgütsel Değişkenlerin İlişkisi”, *Mülkiye Dergisi*, 27, 239, s.371–402.
- Yıldırım, F., (2007). “İş Doyumu ile Örgütsel Adalet İlişkisi”, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, Cilt.62, No.1, s.253–278.

The Relationship Between Organizational Justice And Commitment: A Case Study In Accommodation Establishments

İrfan YAZICIOĞLU

Gazi Üniversitesi

irfanyaz@gazi.edu.tr

Işıl Gökçe TOPALOĞLU

isil_gke@hotmail.com

Introduction

The organizations should use effectively human source to be adapted to changing world and achieve its goals in comparative environment. The most important factor to provide balance between the goals of organization and employees', to lower the employee turnover level and improve the performance of employees is the level of organizational commitment. As long as the level of organizational commitment of employee increases, the employees' acceptance of organizational goals and adaptation of themselves to the organization occurs easier. Also employees continue voluntarily their participation to the organization and play their roles affectively.

The most important factor to improve organizational commitment is the belief of work in the fearful place of employee. The concept of organizational justice has been used to define the role of the organizational justice in work place (Yıldırım, 2007, s.256). Many definitions were made for organizational justice. One of them was made by Çakmak (2005). According to the definition of Çakmak; organizational justice is the social norms and rules that determinate of the distribution decision procedures of organizational source (prize and punishments) and the relationships between employees with in implementation of those procedures. The researchers generally evaluate organizational justice in three dimensions that are procedural justice, distributional justice and interactional justice.

Another concept of the study is the organizational commitment. The commitment was defined by Harold Guetzkov (1955) as a behavior that makes people ready against to a group, people and idea. Many commitment studies were carried out. The most accepted of them are following; Becker (1960), Etzioni (1961), Kanter (1968), Mowday, Steers and Porter (1979), O'Reilly and Chatman (1986) and Allen and Meyer (1990). Their classifications were used in the most studies that related to the commitment.

Allen and Meyer (1990, s.3) defined organizational commitment as a behavior that supports employees' decision to be permanent member of the organization. That behavior is shaped by the relationship of employees with organization. Organizational commitment evaluate in three dimensions that are emotional commitment, continual

commitment and normative commitment. But Mowday, Steers and Porter (1979, s.225) evaluated organizational commitment in two dimension that behavioral commitment and attitude commitment.

The determination of the affects of the organizational justice perception of employees on their organizational commitment is so important for organizations. Because it is impossible for employees to feel committed or adopt them to an organization that is perceived as unfair. The low commitment refers to employee who can leave organization in every time. This situation causes increasing employee turnover and low performance. The high employee turnover cause low customer satisfaction and negatively effects customers' perception of enterprises. It is also an obstacle front of the efficiency and effectiveness of the accommodation operations (Deery, 2002, s.53). In this study it is aimed to determinate the relationship between the emotion of justice and commitment, by this way provide data to decision makers to decrease employee turnover and increase effectiveness of accommodation enterprises. In accordance with this aimed following hypothesis was prepared.

H₁: There is a correlation between justice emotion and organizational commitment of employees in accommodation operation.

Methodology

In this study the relationship between organizational justice and organizational commitment was investigated and a research was designed in accommodation establishments. Research was carried out in Muğla, in there many accommodation operation are found. The employees who work in accommodation operations in Muğla province was the total population of present study. There are 864 accommodation operations which have tourism investment and working certificate. Their total bed capacity was 143317(Muğla Ticaret ve Sanayi Odası, 2009).

It is generally accepted that 1.1 employee per ped must work in accommodation enterprises. In accordance with that principle it was accepted that total 157648 employees work in accommodation enterprises in Muğla. The simple randomly sample size calculation method was used. Sample size was calculated as $n \geq 383$. In the scope of the study 500 questionnaires were prepared and distributed employees who selected randomly. 426 employee responded questionnaires. Moorman and Niehoff' justice scale and Mowday, Steers and Porter' organizational commitment scale were used in this study.

A questionnaire included three sections. The first section's questions were related to the demographic factors, second section's questions related to the organizational justice and third section's questions were related to the organizational commitment. The statements that related to the organizational justice dived there dimensions which are distributional justice, procedural justice and interactional justice. 5 likert scales was used to determinate responded attitudes. The value of Cronbah Alfa was calculated as 0,915 for justice scale and 0,907 for commitment scale. T test and Anova test were used analyze the data.

Results

The features of sample group were displayed with frequency and percentage in table 1. The relationship between organizational justice and organizational commitment was tested by using correlating test. t and ANOVA test were used to determinate the differential of correlation in term of gender and type of the business.

The correlation between justice emotion and organizational commitment was given in Table -2. The relationship between justice perception and organizational commitment of sample group was analyzed by using Pearson correlation. According to the table- 2, there is a significant relationship at 5% significant level ($p < 0,05$). In other words there is a relationship between organizational justice and organizational commitment. This result supports the H_1 hypothesis. When the relation analyzed in term of the dimensions of organizational justice, the highest relation was found between interactional justice and organizational commitment.

In table 3, it is analyzed whether the dimensions of organizational justice and organizational commitment differ in term of gender. According to the table 3, the means of distributional justice, procedural justice, interactional justice, general organizational justice and organizational commitment are not significantly differ in term of gender at 5% significant level ($p > 0,05$). According to this result gender doesn't have effect over the justice emotion and organizational commitment.

In table 4, it is analyzed whether the dimensions of organizational justice and organizational commitment differ in term of education. According to the table 4, the means of procedural justice, interactional justice, general organizational justice and organizational commitment are differ significantly in term of gender at 5% significant level ($p > 0,05$). However distributional justices are not differ significantly. According to this result education have effect over the procedural justice, interactional justice and organizational commitment, but doesn't have effect over distributional justice.

In table 5, it is analyzed whether the dimensions of organizational justice and organizational commitment differ in term of working year. According to the table 5, the means of distributional justice, procedural justice, interactional justice, general organizational justice and organizational commitment are significantly differ in term of gender at 5% significant level ($p < 0,05$). According to this result working year have effect over the justice emotion and organizational commitment.

Conclusion

As a result of the correlation analyze, there is a relationship between justice emotion and organizational commitment at ($r=624$) level. This result support H_1 hypothesis and it is also supported by literature. Tansky (1993, s.204) found concrete relationship between the justice emotion and commitment in his study. But he stated that this relation ship should be investigated in term of the dimension of justice. In this scope the relationship between organizational justice and organizational commitment was investigated in term of the dimensions of organizational justice in this study. The significant relationship between organizational commitment and distributional justice ($r=512$), procedural justice ($r=457$), interactional justice ($r=628$) was found. This result shows that the managers of accommodation enterprises not only to be just on the distribution of financial earnings and its procedure but also must be just on interactions and relationships between employees.

The perceptions organizational justice and its dimensions by employees are not differ in term of gender. The highest organizational justice and organizational commitment level are seen at elementary education level and lowest level is seen at college education level. In term of working year the highest organizational justice and organizational commitment level are seen at 6-10 working years and lowest level is seen at 11-15 working years.