

## Turizm Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı Üzerine Etkisi (The Effect of Tourism Employees' Organizational Justice Perception on Organizational Commitment and Employee Performance)

\* Menekşe ÖZTOPRAK <sup>a</sup> 

<sup>a</sup> Başkent University Vocational School of Social Sciences, Department of Office Management and Executive Assistantship, Ankara/Türkiye

### Makale Geçmişi

Gönderim Tarihi: 01.07.2024

Kabul Tarihi: 27.09.2024

### Anahtar Kelimeler

Örgütsel adalet algısı

Örgütsel bağlılık

İşgören performansı

### Öz

Bu çalışmanın amacı, turizm sektöründe görev yapan işgörenlerin örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılık ve performansları üzerine etkilerinin ölçülmesidir. Araştırmada, nicel bir araştırma yöntemi olan ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Ankara ilinde turizm sektöründe görev yapan çalışanlara hazırlanan anketler, kolayda örnekleme yöntemi ile e-posta, WhatsApp ve Instagram yoluyla gönderilmiştir. Cevaplanan 412 anket araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Araştırmada örneklem grubuna, örgütsel adalet algısı, örgütsel bağlılık ve işgören performans ölçeğini içeren anketler uygulanmıştır. Araştırma için oluşturulan hipotezlerin test edilmesinde SPSS.27 istatistiksel paket programından yararlanılmıştır. Araştırmada frekans dağılımlarına, ortalamalara bakılmış, korelasyon, regresyon, t-testi ve anova analizleri yapılmıştır. Araştırma bulgularına göre, çalışanların örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılık ve işgören performansı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu, ayrıca regresyon analizinde de işgörenlerin örgütsel adalet algılarının; örgütsel bağlılıklarına %40, performansları üzerine ise %3'lük bir etkisi olduğu tespit edilmiştir.

### Keywords

Perception of organizational justice

Organizational commitment

Employee performance

### Makalenin Türü

Araştırma Makalesi

### Abstract

The purpose of this study is to measure the effects of organizational justice perceptions of employees working in the tourism sector on their organizational commitment and performance. In the research, the relational survey model, which is a quantitative research method, was used. The surveys prepared for employees working in the tourism sector in Ankara were sent via e-mail, WhatsApp and Instagram using the convenience sampling method. 412 answered surveys constitute the sample of the research. In the research, surveys including organizational justice perception, organizational commitment and employee performance scale were applied to the sample group. SPSS.27 statistical package program was used to test the hypotheses created for the research. In the research, frequency distributions and averages were examined, and correlation, regression, t-test and anova analyses were performed. According to the analysis, there is a significant and positive relationship between employees' perceptions of organizational justice, organizational commitment and employee performance, and in the regression analysis, it was also found that employees' perceptions of organizational justice; It was determined that it had a 40% impact on their organizational commitment and a 3% impact on their performance.

\* Sorumlu Yazar

E-posta: tarhan@baskent.edu.tr (M. Öztoprak)

DOI: 10.21325/jotags.2024.1480

## GİRİŞ

Maddi, manevi ihtiyaçları, istekleri, beklentileri, karşılanan çalışanların verimlilikleri, örgüte bağlılıkları, moral, motivasyon, performans ve tatminleri artabilir. Beklenti ve ihtiyaçları karşılanmış işgörenler örgüte daha bağlı, olabilecekler hatta adaletli yönetildiğini hisseden işgörenin iş tatmini, işgören performansı, motivasyonu, verimliliği yüksek olabilecek ve her koşulda örgütünün başarısı için çaba gösterebilecektir. Dolayısıyla işletmelerin, varlıklarını sürdürebilmeleri ve hayat seyrini devam ettirebilmeleri için işgörenlerin örgütsel adalet algılarının yüksek olması gerekir. Böylece örgütsel adalet algısı yüksek olan işgörenin örgütsel bağlılıkları ve performanslarının artacağı düşüncesi ve inancıyla işletmelerin bu konuya gereken önemi vermesi gerekir. Çalışanların işlerinde mutlu huzurlu olmaları, kendilerini çalıştıkları kuruma ait hissetmeleri son derece önemlidir. İşgörenin aidiyet duygusunu etkileyen pek çok faktör vardır. Bu faktörler, motivasyon, iyi bir liderlik tarzı, işgörenin yaptığı işten tatmin olması, örgüte aitlik duygusuyla bağlı olması, örgütsel adalet algısı vb. gibi. İşinde mutlu olan tatmin olan birey kendini örgütüne ait ve bağlı hissedebilir, özellikle de adaletle yönetildiğini hissettiğinde performansında da artış olabilecektir. Bu amaçla çalışanların örgütsel adalet algısı, örgüte bağlılığı ve işgören performansı araştırmaya değer görülmüştür. Literatürde bu alanda yapılmış pek çok çalışma bulunmaktadır. Bu araştırma, turizm sektörünün her alanında faaliyet gösteren işgörenler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bilindiği üzere; örgütsel adalet, örgüt kararlarının ve bu kararların uygulanış biçiminin çalışanlar tarafından nasıl algılandığıyla ilgili bir kavramdır. Diğer bir ifadeyle örgütsel adalet algısı; örgütte ücretlerin, yükseltmelerin, atamaların, rütbe tenzihinin, ödüllerin ve cezaların nasıl yapılacağı, kararların alınma şeklinin ve bu kararların işgörenlere hangi şekilde anlatıldığı ve uygulandığı, çalışanların bu kararları algılama biçimi olarak tanımlanabilir (İçerli, 2010). Örgütsel bağlılık ise, çalışanların örgüte olan aidiyet düzeylerini göstermekte, örgüt hedeflerini benimseyerek, örgüt çıkarlarını kendi çıkarlarına üstün tutmaları, çalışanlar ile örgüt arasında oluşan ilişki anlamına gelmekte olup ayrıca örgütle özdeşleşme, sadakat ve örgüte katılma isteği olarak da tanımlanabilir (Boz, Duran & Uğurlu, 2020). Örgütsel bağlılık çalışanların örgütleriyle uyum içinde olduklarını algılamalarıdır. Örgütsel bağlılık düzeylerini yüksek algılayan işgören, en üst seviyede performans gösterebilir. İşgörenlerin beklentileri karşılandığında işgörenler, örgüt için yüksek performans göstereceklerdir. Örgütsel bağlılığı yüksek olan işgörenlerde işine karşı ilgisizlik, sosyal kaytarma, işten ayrılma veya ayrılma niyetinde olma olasılığı, bağlılığı zayıf olanlara göre daha düşüktür (Uygur, 2007). Dolayısıyla bu tür örgütler daha etkindir. Bu çalışmada, öncelikle örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılık kavramları ile işgören performansı hakkında bilgi verilmiştir. Daha sonra, turizm sektöründe çalışanların örgütsel adalet algısı ile örgütsel bağlılık ve işgören performansı arasındaki ilişkiye bakılmış ve bu ilişkinin düzeyini belirlemeye yönelik araştırmanın bulgularına yer verilmiştir.

## Kavramsal Çerçeve

### Örgütsel Adalet

Herhangi bir organizasyonda üç türlü adalet algısından söz edilebilir. Bunlardan ilki “Dağıtımadalet” olup karar sürecinin sonuçlarının ne derece adil olduğuyula ilgilidir. “Örgüt kazanımlarının, ödül, ceza ve kaynakların çalışanlar arasında adil paylaşımı ile ilgili algılamaları kapsamaktadır” (Şahin & Kavas, 2016). Çalışanların adalet algıları işletmeye olan katkıları ile elde ettikleri maddi manevi kazanımların, diğer işgörenlerin işletmeye katkıları sonucu elde ettikleri oran ile karşılaştırmaları yoluyla ortaya çıkmaktadır ve oldukça subjektif bir değerlendirme biçimidir (İçerli, 2010).

Örgütsel adalet kavramının ikinci boyutu “İşlemci Adalet”tir. Örgütsel kararlara yol açan süreçlerle ilgilidir. Ücret, terfi, çalışma koşulları ve performans kriterlerinin belirlenmesi ve ölçümünde kullanılan işlemlerin adil olma durumlarını ve çalışanların ilgili kararların alınma biçimine verdikleri tepkileri kapsamaktadır (Şahin ve Kavas, 2016). Örgütsel Adalet algısında etkili olan üçüncü faktör “Etkileşimsel Adalet”tir. Bu adalet algısının oluşmasında kişilerarası etkileşimin kalitesi önem kazanmaktadır. Yöneticilerin çalışanlara karşı dürüst, saygılı, açık sözlü olmaları ve kararların alınışı ve uygulanış prosedürleri hakkında onları bilgilendirmeleri olumlu örgütsel adalet algısının oluşmasını sağlamaktadır.

### **Örgütsel Bağlılık**

Örgütsel bağlılık, işgörenin yaptığı işten yeterince tatmin olmamasına rağmen çalışmaya devam etme isteği ve kararlıdır (İnce & Gül, 2005). Başka bir ifadeyle örgütsel bağlılık, işgörenlerin, çalıştıkları işletmenin hedef, amaç, misyon ve prensipleriyle bütünleşerek maddi imkân ve kaynakların etkisinde kalmayarak çalıştıkları kurumda işine devam etme isteği duymalarıdır (Güney, 2015).

Çalışanların örgüte olan bağlılıkları, performansları ile tutum ve davranışlarının tamamı adalet algısından etkilenmektedir. Çalışanlar adaletsiz işlemlerle karşılaştıklarında, iş performansları ve kişilerarası ilişkileri olumsuz yönde etkilenmektedir (Akyüz, Demirkasimoğlu & Erdoğan, 2013). Konya’da özel güvenlik elemanı olarak çalışan 242 kişi üzerinde yapılan ve çalışanların örgütsel adalet algılarının, örgütsel bağlılık düzeyini tespit etmeyi amaçlayan araştırmanın sonucunda pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Efeoğlu, Aful & Bedük, 2021). Araştırmaya göre, örgütsel bağlılık düzeyine ilişkin % 20’sinin örgütsel adalet algısı ile açıklanabileceği yönündedir. İstanbul Büyükşehir Belediye Spora bağlı 40 spor tesisinde yapılan bir araştırmada da, örgütsel adalet ve örgütsel güven algılarının ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin anlamlı ve pozitif yönde olduğu ayrıca çalışanların örgütsel bağlılık davranışlarının örgütsel adalet ve örgütsel güven algısı ile birlikte arttığını ortaya koymuştur (Çetin & Güney, 2019). Mersin ilindeki kamu ilk ve ortaokullarında görev yapan 13.134 öğretmenin görüşlerine göre okul yöneticilerinin örgütsel adalet davranışlarının, öğretmenlerin örgüte bağlılık ve örgüte güven düzeyleri arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını ölçmek amacıyla yapılan araştırmada okul yöneticilerinin örgütsel adalet davranışlarının tüm alt boyutları ile örgütsel bağlılığın tüm alt boyutları arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir (Demir & İnandı, 2023). Amerika Birleşik Devletleri’nde 322 cezaevi görevlisinin dağıtımsal ve işlemci adaletin iş tatminleri ve örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkilerini ölçmek amacıyla yapılan bir araştırmada hakkaniyetli ve olumlu bir çalışma ortamı oluşturulduğunda çalışan memnuniyetini ve örgüte bağlılığı artırıcı etkisi olduğu ve adalet algısının, iş tatmini üzerinde olumlu sonuçları tespit edilmiştir (Lambert, Keena, Leone, May & Haynes, 2020).

### **İşgören Performansı**

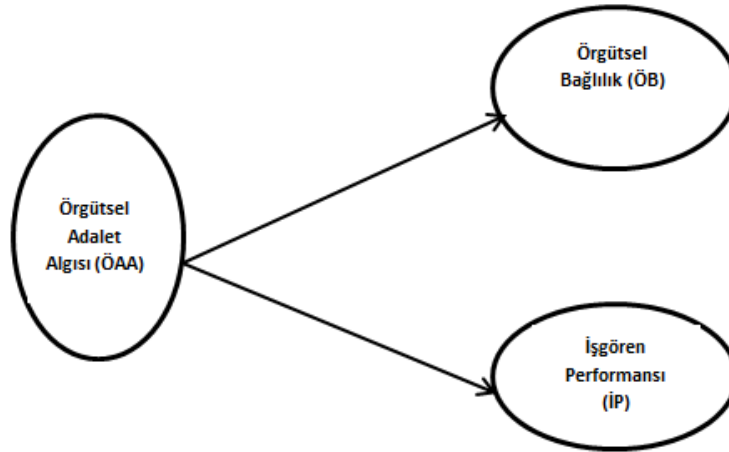
Başarı ve verimlilikte işgörenin önemli olduğunu düşünen işletme yönetimi, öncelikle etkin bir insan kaynakları sistemi oluşturarak, yüksek işgören performansına ulaşabileceği bir örgüt yapısı hedeflemelidir (Aksu vd., 2024). İşgören performansının yüksek olması ise çalışma kapasitesinin ne kadarını kullandığı ile ilişkilidir, bu kullandığı kapasite düzeyi performans olarak tanımlanır. İşgören performansı, öncelikle işletmedeki yönetim bakış açısı, örgüt içi sağlıklı bir iletişim ve motivasyon ile yüksek bir seviyeye ulaşabilir. Ayrıca çok hızlı bir değişim gösteren teknolojiyi yakalayan bir yönetim bakış açısı da gereklidir (Ohunakin & Olugbade, 2024). Bütün bunların gerçekleşmesinde işgörenin bilinçli olması ve kendisine sunulan, performansını yükseltecek işyeri ortamını

algılaması beklenir. İşgören performansı, bireysel hedefe varabilmek için gösterdiği çaba ve bunun sonucunda ulaşabildiği verimliliklerdir. Örgüt performansı ise, hedeflenen üretim düzeyine ulaşılmasıdır. Dolayısıyla bireysel performans ile örgüt performansı eşgüdümü daima işletmeyi verimli kılacaktır (Canbolat, 2023). Gerek bireysel, gerekse örgüt performansının önceden belirlenen hedeflere ulaşip ulaşmadığının belirlenebilmesi için objektif performans ölçümü gereklidir. İşgören performansı sadece işle ilgili görevlerin ölçümü ile sınırlı olmamalıdır, aynı zamanda işgöreni tanımak, ihtiyaçlarını bilmek ve mümkün olduğunca ihtiyaçlarının karşılanması için yönetim tarafından çaba gösterilmesi gerekmektedir. Örneğin; ikramiye, lojman, servis, kreş olanakları gibi maddi olanaklar sunulmalı, ancak daha da önemlisi psikolojik anlamda onların varlığının önemli olduğu duygusunun verilmesi, kendini gerçekleştirme anlamındaki davranışlarının kabullenilmesi, ekip çalışmasına uyum sağlama, proaktif özellikleri ve işletmeye olan aidiyet oluşturulduğunda performans ölçümü de istenilen sonuçları verebilecektir (Saltık, 2016; Wu vd., 2021; Liu vd., 2024). Yapılan işin özelliği de işgören performansını etkileyebilir. Riskli bir çalışma ortamı varsa ve işgören yönetimin gerekli önlemleri almadığını düşünürse performansı düşebilir.

## Yöntem

### Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Bu çalışmanın problemi turizm alanında çalışanların örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılık ve işgören performansı üzerine etkisinin belirlenmesi ve etki düzeyinin tespit edilmesidir. Bu doğrultuda araştırmanın modeli ve hipotezleri aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur.



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

**H1:** Örgütsel adalet algısı (a) ile örgütsel bağlılık (b) ve işgören performansı (c) arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H2:** Örgütsel adalet algısının (a) örgütsel bağlılık (b) ve işgören performansı (c) üzerine etkisi vardır.

Örgütsel adalet algısı (a) ile örgütsel bağlılık (b) ve işgören performansı (c) açısından;

**H3:** Yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

**H4:** Cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir farklılık vardır.

**H5:** Eğitim seviyeleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

**H6:** Kıdem süreleri aralarında anlamlı bir farklılık vardır.

**H7:** İdari görev süreleri aralarında anlamlı bir farklılık vardır.

**H8:** Görev aldığı birimler arasında anlamlı bir farklılık vardır.

## Evren ve Örneklem

Ankara ilindeki turizm sektöründe görev yapan 310.847 çalışan araştırmanın evrenini oluşturmaktadır (<http://www.tuik.gov.tr>). Araştırmanın verileri kolayda örnekleme yöntemi ile toplanmıştır. Bu amaçla, Ankara ilindeki turizm sektöründe çalışanlara anket gönderilmiştir. Evreni temsil eden örneklem sayısı basit tesadüfi örneklem formülü ile belirlenmiştir (Yamane, 1967). Örneklem büyüklüğü 384 olarak tespit edilmiştir. Gönderilen anketlerden geri dönüşü sağlanan 412 anketin analizi gerçekleştirilmiştir.

Bu çalışmada kullanılan verilerin toplanabilmesi için gerekli olan etik kurul izin belgesi Başkent Üniversitesi Etik Kurulu 26.12.2022 tarihi ve 17162298.600-290 karar/sayı numarası ile alınmıştır.

## Verilerin Toplanması ve Analizi

Çalışmada turizm çalışanlarının örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılık ve işgören performansları arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkinin etki düzeyini belirlemek için oluşturulan anket formu Ankara ilinde faaliyet gösteren kolayda örneklem yoluyla seçilen çalışanlara e-posta, Whatsapp, Instagram ve Google form aracılığı ile gönderilmiştir. Analiz yapmaya uygun olan toplam 412 anket araştırmanın örneklemini oluşturmuştur. Araştırmada literatür taraması yapılmış olup, daha önce yapılmış araştırmalardan ve yayınlardan yararlanılmıştır. Veri toplama aracı dört bölümden oluşmakta olup; birinci bölümde araştırmaya katılan çalışanlara ait genel bilgilere ilişkin sorulara yer verilmiştir. İkinci bölümde, Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen “Örgütsel Adalet Ölçeği”, üçüncü bölümde Örgütsel Bağlılığı ölçmek için Mowday, Steers ve Porter (1979) tarafından geliştirilmiş “Örgütsel Bağlılık Ölçeği”nden yararlanılmıştır. Bu çalışmada kullanılan anketin Karatepe ve Halıcı (1998) tarafından gerçekleştirilmiş olan Türkçe tercümesi kullanılmıştır. Dördüncü bölümde, İşgören Performansı ölçmek için ise; Çöl (2008) tarafından Kirkman ve Rosen (1999)’dan alınarak Türkçeye çevrilen 4 sorudan oluşan işgören performansı ölçeği kullanılmıştır (Ünal & Günay, 2016). Anket sonuçlarının değerlendirilmesinde SPSS.27 (Statistical Package for the Social Sciences) istatistik bilgisayar yazılım programı kullanılmıştır. Veri dağılımının normal olup olmadığını görebilmek için çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiş, değerlerin +1 ile -1 arasında olduğu gözlenmiştir. Bu sonuçlar doğrultusunda verilerin normallik dağılımına uymakta olduğu söylenebilir (Büyüköztürk, 2007: s.40). Bu nedenle parametrik testler yapılmıştır.

Araştırmanın örneklem grubunu oluşturan çalışanlara yönelik tanıtıcı frekans ve yüzde dağılımları Tablo 1 de gösterilmiştir.

**Tablo 1.** Örneklem grubuna ilişkin tanımlayıcı istatistikler

Yaş	Frekans (f)	Yüzde (%)
18-25 yaş	40	9,7
26-30 yaş arası	57	13,8
31-35 yaş arası	135	32,8
36-40 yaş arası	133	32,3
41 ve üzeri yaş arası	47	11,4
Toplam	412	100,0

**Tablo 1.** Örneklem grubuna ilişkin tanımlayıcı istatistikler (devamı)

<b>Cinsiyet</b>	<b>Frekans (f)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Kadın	207	50,2
Erkek	205	49,8
<b>Toplam</b>	<b>412</b>	<b>100,0</b>
<b>Eğitim</b>	<b>Frekans (f)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
İlköğretim	27	6,6
Lise	83	20,1
Ön lisans	69	16,7
Lisans	198	48,1
Lisans Üstü	35	8,5
<b>Toplam</b>	<b>412</b>	<b>100,0</b>
<b>Kıdem</b>	<b>Frekans (f)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
1 Yıldan az	30	7,3
1-5 yıl	148	35,9
6-10 Yıl	133	32,3
11-15 Yıl	66	16,0
16 Yıl ve daha fazla	35	8,5
<b>Toplam</b>	<b>412</b>	<b>100,0</b>
<b>Göreviniz</b>	<b>Frekans (f)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Yiyecek İçecek	70	17,0
Önbüro	58	14,1
Muhasebe	98	23,8
Kat Hizmetleri	93	22,6
İdari	93	22,6
<b>Toplam</b>	<b>412</b>	<b>100,0</b>
<b>İdari Görev</b>	<b>Frekans (f)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Evet	111	26,9
Hayır	301	73,1
<b>Toplam</b>	<b>412</b>	<b>100,0</b>

Tablo 1'e göre araştırmaya katılan çalışanların yaş dağılımlarına bakıldığında; %32,8 ile en yüksek dağılımın 31-35 yaş aralığında, en düşük ise %9,7 ile 18-25 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan çalışanların %50,2 sinin kadın, %49,8'inin erkek olduğu görülmüştür. Araştırmaya katılan örneklem grubunun büyük bir çoğunluğu %48,1'lik oranla lisans mezunudur. Araştırmaya göre çalışanların %35,9'unun 1 ile 5 yıl arası yani en yüksek oranı oluşturduğu en az ise %7,3 ile 1 yıldan az çalışanlar olduğu görülmüştür. Örneklem grubunun görevlerine bakıldığında ise, %22,6 ile Kat Hizmetleri ile idari görev yapanların sayılarının aynı olduğu en çok ise %23,8 ile muhasebe departmanında çalışanlar olduğu dikkat çekmiştir. Araştırmaya katılan çalışanların %73,1'inin idari görevi yokken %26,9'unun idari görevi bulunmaktadır.

**Tablo 2.** Örgütsel Adalet Algısı ile Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı Arasındaki İlişki

		<b>Örgütsel Adalet Algısı</b>	<b>Örgütsel Bağlılık</b>	<b>İşgören Performansı</b>
<b>Örgütsel Adalet Algısı</b>	r	1	,632**	,173**
	p		,000	,000
	n	412	412	412
<b>Örgütsel Bağlılık</b>	r	,632**	1	,293**
	p	,000		,000
	n	412	412	412
<b>İşgören Performansı</b>	r	,173**	,293**	1
	p	,000	,000	
	n	412	412	412

\*\* Korelasyon 0,01 seviyesinde anlamlıdır.

Araştırmaya katılan çalışanların, örgütsel adalet algısı ile örgütsel bağlılık ve işgören performansına bakıldığında 0,05 önem düzeyinde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. İlişkinin şiddetinin örgütsel bağlılık için, 0,632, işgören performansı açısından 0,173 olduğu görülmüştür. Örgütsel bağlılık ile işgören performansına bakıldığında, 0,05 önem düzeyinde 0,293 şiddetinde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Araştırmanın sonucuna göre örgütsel adalet algısı arttıkça örgüte bağlılığın ve işgören performansının arttığı görülmüştür. Dolayısıyla, H1 hipotezi yeterli kanıtla desteklenebilmiştir.

**Tablo 3.** Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı Üzerine Etkisi

Örgütsel Adalet Algısının	R	r2
Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi	,632 <sup>a</sup>	,400
İşgören Performansı Üzerine Etkisi	,173 <sup>a</sup>	,030

Araştırmaya katılan örneklem grubunun örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılık üzerinde %40'lık bir etkisinin olduğu, işgören performansı üzerindeki etkiye bakıldığında ise, %3'lük bir etkinin söz konusu olduğu görülmektedir. Dolayısıyla araştırmanın sonucuna göre H2 hipotezi desteklenmiştir.

**Tablo 4.** Yaş Değişkeni Açısından Örgütsel Adalet Algısı ile Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı Farklılaşması

Yaş Değişkeni	N	Ort.	s.s.	F	p	
Örgütsel Adalet Algısı	18-25 yaş	40	3,1425	,81913	1,322	,261
	26-30 yaş arası	57	3,2807	,93392		
	31-35 yaş arası	135	3,1556	,79320		
	36-40 yaş arası	133	3,0387	,68287		
	41 ve üzeri yaş arası	47	3,2596	,72619		
	Toplam	412	3,1458	,77729		
Örgütsel Bağlılık	25 yas ve altı	40	3,0200	,43316	,921	,451
	26-30 yaş arası	57	3,0702	,57493		
	31-35 yaş arası	135	3,1531	,50497		
	36-40 yaş arası	133	3,0714	,39519		
	41 ve üzeri yaş arası	47	3,1007	,38117		
	Toplam	412	3,0964	,46295		
İşgören Performansı	25 yas ve altı	40	3,8688	,91460	,871	,481
	26-30 yaş arası	57	4,0395	,71306		
	31-35 yaş arası	135	4,0944	,52624		
	36-40 yaş arası	133	4,0564	,69127		
	41 ve üzeri yaş arası	47	4,0532	,73154		
	Toplam	412	4,0479	,67541		

Tablo 4'e göre yaş değişkeni açısından örgütsel adalet algısı ile örgütsel bağlılık ve işgören performansı arasında anlamlı bir farklılaşmanın olup olmadığına bakıldığında; yaş grupları değişkeni ile örgütsel adalet algısı ile örgütsel bağlılık ve işgören performansı arasında anlamlı bir farklılaşmanın olmadığı görülmüştür ( $p=0,261$ ;  $p=0,451$ ;  $p=0,481$ ). H3a, H3b ve H3c hipotezleri yeterli kanıtla desteklenememiştir.

**Tablo 5.** Cinsiyet Değişkeni Açısından Örgütsel Adalet Algısı ile Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı Farklılaşması

Cinsiyet	N	Ort.	s.s.	t	p	
<b>Örgütsel Adalet Algısı</b>	Kadın	207	3,0674	,66062	-2,064	,001
	Erkek	205	3,2249	,87408		
<b>Örgütsel Bağlılık</b>	Kadın	207	3,0353	,32687	-2,713	,000
	Erkek	205	3,1580	,56240		
<b>İşgören Performansı</b>	Kadın	207	4,0483	,66970	,011	,830
	Erkek	205	4,0476	,68277		

Tablo 5'e göre, cinsiyet değişkeni açısından örgütsel adalet algısı ile örgütsel bağlılık ve işgören performansı arasında anlamlı bir farklılaşmanın olup olmadığına bakılmış; p değerinin işgören performansında ,050'den yüksek olduğu görülmüştür (p=0,830). Bu sonuç doğrultusunda, cinsiyet değişkeni gruplarıyla örgütsel adalet algısı arasında ve örgütsel bağlılık arasında (p=0,001; p=0,000) anlamlı bir farklılaşmanın olduğu görülmüştür. H4a, H4b hipotezi yeterli kanıtla desteklenirken H4c hipotezini destekleyecek yeterli kanıt bulunamamıştır.

**Tablo 6.** Eğitim Değişkeni Açısından Örgütsel Adalet Algısı ile Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı Farklılaşması

Eğitim	N	Ort.	s.s.	F	p	
<b>Örgütsel Adalet Algısı</b>	İlköğretim	27	3,5926	,94276	3,557	,007
	Lise	83	3,2663	,83531		
	Ön lisans	69	3,0790	,72352		
	Lisans	198	3,0823	,71596		
	Lisans üstü	35	3,0057	,82290		
	Toplam	412	3,1458	,77729		
<b>Örgütsel Bağlılık</b>	İlköğretim	27	3,4963	,74795	6,558	,000
	Lise	83	3,1478	,60307		
	Ön lisans	69	3,0251	,32178		
	Lisans	198	3,0513	,36022		
	Lisans üstü	35	3,0610	,41235		
	Toplam	412	3,0964	,46295		
<b>İşgören Performansı</b>	İlköğretim	27	4,3241	,71996	2,415	,048
	Lise	83	3,9247	,80749		
	Ön lisans	69	3,9928	,52680		
	Lisans	198	4,0543	,60025		
	Lisans üstü	35	4,2000	,88034		
	Toplam	412	4,0479	,67541		

Tablo 6'ya bakıldığında eğitim değişkeni açısından örneklem grubunun örgütsel adalet algısı ile örgütsel bağlılık ve işgören performansı arasında anlamlı bir farklılaşmanın (p=,007; p=,000; p=,048) olduğu görülmüştür. Dolayısı ile H5a, H5b ve H5c, hipotezi yeterli kanıtla desteklenebilmiştir.



**Tablo 7.** Kıdem Değişkeni Açısından Örgütsel Adalet Algısı ile Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı Farklılaşması

Kıdem	N	Ort.	s.s.	F	p	
<b>Örgütsel Adalet Algısı</b>	0-1 yıl	30	3,3400	,76872	2,076	,083
	2-5 yıl	148	3,1446	,71716		
	6-10 yıl	133	3,0124	,80157		
	11-15 yıl	66	3,2765	,78683		
	16 yıl ve üzeri	35	3,2443	,86694		
	Toplam	412	3,1458	,77729		
<b>Örgütsel Bağlılık</b>	0-1 yıl	30	3,1289	,55306	1,194	,313
	2-5 yıl	148	3,0317	,41584		
	6-10 yıl	133	3,1439	,47204		
	11-15 yıl	66	3,1293	,55035		
	16 yıl ve üzeri	35	3,0990	,32874		
	Toplam	412	3,0964	,46295		
	16 yıl ve üzeri	35	4,2357	,60617		
	Toplam	412	4,0479	,67541		
<b>İşgören Performansı</b>	0-1 yıl	30	3,9750	,76663	2,758	,028
	2-5 yıl	148	4,0287	,63789		
	6-10 yıl	133	4,1335	,63555		
	11-15 yıl	66	3,8523	,78321		
	16 yıl ve üzeri	35	4,2357	,60617		
	Toplam	412	4,0479	,67541		

Tablo 7'ye göre kıdem değişkeni açısından örgütsel adalet algısı ile örgütsel bağlılık ve işgören performansı arasında anlamlı bir farklılaşmanın olup olmadığına bakıldığında, p değerinin örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılık açısından ,050'den büyük, olduğu görülmektedir ( $p=,083$ ;  $p=,313$ ). İşgören performansı açısından ise p değerinin ,050'den küçük olduğu ve ( $p=,028$ ) kıdem grubu değişkenleri arasında anlamlı bir farklılaşmanın olduğu görülmüştür. Diğer bir ifade ile, işgören performansının en yüksek olduğu grubun, 16 yıl ve üzeri görev yapanlar ( $\bar{x}=4,2357$ ), en az ise 11-15 yıl görev yapanlar ( $\bar{x}=3,8523$ ), olduğu araştırma sonucunda görülmüştür. H6c, hipotezi yeterli kanıtla desteklenirken H6a, H6b hipotezleri yeterli kanıtla desteklenememiştir.

**Tablo 8.** İdari Görev Değişkeni Açısından Örgütsel Adalet Algısı ile Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı Farklılaşması

Yöneticilik	N	Ort.	s.s.	t	p	
<b>Örgütsel Adalet Algısı</b>	Evet	111	3,0757	,82252	-1,112	,133
	Hayır	301	3,1716	,75971		
<b>Örgütsel Bağlılık</b>	Evet	111	3,0519	,47027	-1,183	,252
	Hayır	301	3,1127	,45992		
<b>İşgören Performansı</b>	Evet	111	4,0405	,79454	-,135	,052
	Hayır	301	4,0507	,62727		

Tablo 8'e göre, idari görev değişkeni açısından örgütsel adalet algısı ile örgütsel bağlılık ve işgören performansı açısından p değerinin ,050'den büyük olduğu ve anlamlı bir farklılaşmanın olmadığı görülmektedir ( $p=,133$ ;  $p=,252$ ;  $p=,052$ ). Dolayısı ile idari görev değişkeni açısından örgütsel adalet algısı ile örgütsel bağlılık ve işgören performansı arasında anlamlı bir farklılaşmanın olmadığı görülmüş olup, H7a, H7b ve H7c hipotezleri yeterli kanıtla desteklenememiştir.

**Tablo 9.** Görev Değişkeni Açısından Örgütsel Adalet Algısı ile Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı Farklılaşması

Görev Değişkeni		N	Ort.	s.s.	F	p
<b>Örgütsel Adalet Algısı</b>	Yiyecek İçecek	70	3,4000	,88833	3,744	,005
	Önbüro	58	2,9241	,93195		
	Muhasebe	98	3,0918	,59956		
	Kat Hizmetleri	93	3,0688	,67518		
	İdari	93	3,2263	,79903		
	Toplam	412	3,1458	,77729		
<b>Örgütsel Bağlılık</b>	Yiyecek İçecek	70	3,3048	,58819	5,028	,001
	Önbüro	58	3,0069	,54600		
	Muhasebe	98	3,0187	,37884		
	Kat Hizmetleri	93	3,1004	,35010		
	İdari	93	3,0731	,44080		
	Toplam	412	3,0964	,46295		
<b>İşgören Performansı</b>	Yiyecek İçecek	70	4,0143	,83393	,994	,411
	Önbüro	58	4,1552	,71762		
	Muhasebe	98	4,0077	,66139		
	Kat Hizmetleri	93	4,1183	,54498		
	İdari	93	3,9785	,64759		
	Toplam	412	4,0479	,67541		

Tablo 9'a göre görev türü değişkeni açısından örgütsel adalet algısı ile örgütsel bağlılık ve işgören performansı arasında anlamlı bir farklılaşmanın olup olmadığına bakıldığında, p değerinin örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılık açısından ,050'den küçük, olduğu görülmektedir ( $p=,005$ ;  $p=,001$ ). İşgören performansı açısından ise p değerinin ,050'den büyük olduğu ve ( $p=,411$ ) görev grubu değişkenleri arasında anlamlı bir farklılaşmanın olmadığı görülmüştür. Diğer bir ifade ile, örgütsel adalet algısının en yüksek olduğu grubun, yiyecek içecek çalışanları ( $\bar{x}=3,4000$ ), en az ise önbüroda görev yapanlar ( $\bar{x}=2,9241$ ), olduğu araştırma sonucunda görülmüştür. Örgütsel bağlılık açısından ise, en yüksek grubun yiyecek içecek işletmelerinde çalışanların ( $\bar{x}=3,3048$ ), en düşük ise, önbüroda görev yapanlarda ( $\bar{x}=3,0069$ ) olduğu tespit edilmiştir. H8c, hipotezi yeterli kanıtla desteklenemezken, H8a ve H8b hipotezleri yeterli kanıtla desteklenebilmiştir.

## Sonuç ve Tartışma

İşletmelerin güçlü, kazançlı, verimli, en az seviyede iş kazası ve sıfır hata ile çalışabilmesi, başarılı ve verimli olmalarında işgörenlerin kapasiteleri, mutlulukları, kendilerini örgüte ait hissetmeleri ve adaletle yönetildikleri algısı önemli faktörlerdendir. Örgütsel adalet algısı, işgörenlerin çalıştıkları kurumda kendilerine karşı adil davranılıp davranılmadığı algısına göre tutum geliştirmeleridir (Meydan & Basım, 2015). Örgütsel adalet algısı yüksek, kendisini örgütünün bir parçası olarak gören çalışan, kapasitesinin tamamını kullanmak için çabalayacaktır. Ürettikçe mutlu olacak mutlu oldukça da kendisini daha çok örgütüne ait hissedebilecektir. Dolayısıyla, işgörenin adalet algısı, örgütsel bağlılığını etkilemektedir (Ambrose, 2002). İşgörenlerde örgütsel adalet algısı, çalışanların örgüte bağlanması için gerekli olduğu için örgütsel adalet algısının artırılmasıyla örgütsel bağlılığı da geliştirerek artırır ve bu durum çalışanların tutum ve davranışlarını da olumlu bir şekilde etkilemektedir (San & Yalçıntaş, 2017).

İşgörenlerin çalıştıkları kurumda adalet ile yönetildiklerine dair algıları olumlu yönde ise; işgörenin örgüte olan bağlılığı artarak daha motive olmuş bir şekilde sergilediği performans yüksek olurken, tam tersi bir durumda ise, örgüte bağlılık ve performans düşer ve çalıştığı kuruma karşı olumsuz tutum ve davranışlarda bulunmaya başlar

(Selek Öz & Sağlam, 2019). Dolayısıyla çalışanın kapasitesini kullanma derecesi, performansını ve performansının seviye ve gücünü belirlemede etkili olacaktır. Performans çalışılan kurumdaki yöneticilerin benimsedikleri liderlik ve yönetim tarzı ile yakından ilişkilidir, yeniliklere, değişikliklere ve gelişmelere açık, çalışana önem veren bir yönetim tarzı işgörenin performansını artıracak etkiler oluşturur (Özer, 2018). Yöneticilerin, çalışanın üretim faktörlerinin fiziksel bir girdisi olarak değil aynı zamanda psikolojik açıdan değerlendirerek fiziksel, bilişsel, duyuşsal yetenek, beceri ve kapasitelerini de göz önünde bulundurarak takım ruhunu benimseterek çalışanın ve kurumun performansını artırıcı çalışmalara önem vermeli ve gerekli önlemleri almalıdır (Wu vd., 2021).

Bu çalışmanın birinci hipotezi örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılıkla anlamlı bir ilişkinin olduğu ve anlamlı düzeyde etkilediği yönünde kurulmuştur. Araştırma sonucunda hipotezi destekler yönde anlamlı ve pozitif yönde sonuçlar elde edilmiş ve ilişkinin etki düzeyinin %40 olduğu sonucu bulunmuştur. Çalışmanın ikinci hipotezi çalışanların örgütsel adalet algılarının işgören performansı üzerinde anlamlı bir ilişki ve etkisinin olacağı üzerine kurgulanmıştır. Araştırma sonucunda pozitif yönde bir ilişki olduğu ve ilişkinin etki düzeyinin %3 olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılık ve işgören performansı üzerine etkisinin çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık gösterebileceği üzerine şekillendirilmiştir. Araştırma sonucunda; yaş değişkeni açısından anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Cinsiyet değişkeni açısından, örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılığa bakıldığında anlamlı bir farklılık mevcutken işgören performansı açısından bu farklılık bulunamamıştır. Eğitim seviyesi değişkeni açısından anlamlı farklılık söz konusu iken, kıdem değişkeninde işgören performansı açısından farklılık vardır. İdari görev değişkeni açısından anlamlı bir farklılık bulunamazken, görev değişkeni açısından örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılıkta farklılık tespit edilmiş olup, işgören performansı açısından ise hipotezi destekler bir sonuç elde edilememiştir. Literatürde örgütsel adalet algısı, örgütsel bağlılık ve işgören performansı ilişkisini araştıran çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. Konaklama sektöründe örgütsel adalet ve çalışanların örgütsel bağlılığının iş tatmini üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlayan bir çalışmanın bulgularına göre, Otel çalışanlarının kaynakların ve ödüllerin adil dağıtılmasıyla ilgili pozitif algılarının iş tatminleri için çok önemli olduğu anlaşılmaktadır (Ghaderi, Tabatabaei, Khoshkam & Abadi, 2023). Başka bir çalışmada ise, Kore'deki 6 adet 5 yıldızlı otel restoranlarında çalışan 276 kişi üzerinde yapılmış, örgütsel adalet ile iş performansı ilişkisinde süpervizörlerin olan bilişsel güvenin aracılık rolü incelenmiştir. Çalışma bulguları, örgütsel adalet algısının tüm boyutlarıyla çalışanlarla süpervizörlerin yüksek kalitede bir ilişki geliştirilmesini sağlayan bir mekanizma olduğunu, kaliteli iletişime odaklanmanın da iş performansının geliştirilmesinde çok önemli rol oynadığını göstermiştir (Lee, vd., 2015). Afyonkarahisar'da bulunan 5 yıldızlı termal otellerde çalışan 254 çalışan üzerinde yapılan çalışma pozitif dağıtımsal, işlemci ve etkileşimsel adalet algısının iş performansını arttırdığını ortaya koymuştur (Doğan, 2018). Örgütsel adalet ve iş performansı ilişkisi ile ilgili olarak Mersin'de faaliyet gösteren unlu mamul üretim işletmelerinde çalışan 295 kişi üzerinde yapılan bir başka çalışmada ise sadece etkileşimsel adalet algısının iş performansına anlamlı ve önemli bir katkı sağladığı, ancak diğer iki adalet algısı boyutunun anlamlı bir etkisi bulunmadığı anlaşılmıştır (Ercik & Çetinsöz, 2021). Bir sağlık kuruluşunda çalışan 68 doktor ve 98 hemşirenin örgütsel adalet algıları ile iş performansları arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla yapılan bir araştırma bulgularına göre değişkenler arasındaki ilişkinin kuvvetli pozitif yönlü olduğu görülmüş, ancak deneklerin demografik özelliklerine bağlı olarak bazı farklılıklar gözlemlenmiştir (Tağraf, Şahin & Özkan, 2016). Bu çalışmada araştırmaya katılan örneklem grubunun örgütsel adalet algısı ile örgütsel bağlılık ve işgören performansı arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiş olup, örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılık üzerine %40'lık ( $r^2=,400$ ) bir etkisinin olduğu, örgütsel adalet

algısının işgören performansı üzerine ise, %3'lük ( $r^2=,030$ ) bir etki yaptığı araştırma sonucunda tespit edilmiştir. Bu çalışmayla, örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılık ve işgören performansı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu görülmüştür. San ve Yalçıntaş (2017)'in yaptıkları araştırma sonuçlarında örgütsel adalet algısı arttıkça, örgütsel bağlılık algısının da pozitif yönde arttığı sonucuna ulaşmışlardır ki bu da çalışmamızı destekler niteliktedir. Bu araştırmanın sonucuna göre, örgütsel adalet algısı arttıkça örgüte bağlılığın ve işgören performansının arttığı tespit edilmiştir.

Özetle; H1, H2, H5 hipotezleri desteklenirken, H3 ve H7 hipotezleri desteklenememiştir. Diğer hipotezlerden ise; H4a, H4b, H6c, H8a ve H8b desteklenebilmiş, H4c, H6a, H6b ve H8c hipotezleri yeterli kanıtla desteklenememiştir.

Ayrıca bu konu ile ilgili araştırma yapacak olanlara, örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılık, iş tatmini, motivasyon, liderlik, stres, psikolojik şiddet, tükenmişlik vb. gibi işgören performansı üzerine etkisine ya da aracılık rolüne çeşitli sektörlerde ve illerde çalışmaları önerilebilir.

## Beyan

Bu çalışmada kullanılan verilerin toplanabilmesi için gerekli olan etik kurul izin belgesi Başkent Üniversitesi Etik Kurulu 26.12.2022 tarihi ve 17162298.600-290 karar/sayı numarası ile alınmıştır.

## KAYNAKÇA

- Aksu, N., Salik Ata, N. & Oğrak, A. (2024). Yetenek yönetiminin otel çalışanlarının performansına etkisi: Van ilinde bir araştırma, *Sosyal, Beşerî ve İdari Bilimler Dergisi*, 7(2): 117-133.
- Akyüz, Ü., Demirkasımoğlu, N. & Erdoğan, Ç. (2013). Milli Eğitim Bakanlığı merkez örgütündeki yöneticilerin örgütsel adalet algıları. *Eğitim ve Bilim*, 38(167): 273-288.
- Ambrose, M. (2002). Contemporary justice research: A New Look at Familiar Questions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 803- 812.
- Boz, D., Duran, C., & Uğurlu, E. (2021). Örgütsel bağlılığın iş performansına etkisi. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(1): 345-355. <https://doi.org/10.33206/mjss.726618>
- Büyüköztürk, Ş. (2007). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Canbolat, M., A. (2023). İş stresinin işgören performansına etkisinde kurumsal aidiyetin düzenleyici rolü. *Neşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 13(4), 2435-2448.
- Çetin, A. & Güney, S. (2019). İBB Spor İstanbul'da çalışanların örgütsel adalet ve örgütsel güven, algı, örgütsel bağlılık eylemlerinin üzerindeki etkisi ve yönelik bir uygulama. *İstanbul Yönetim Dergisi*, 87: 99-109.
- Çöl, G. (2008). Algılanan güçlendirmenin iş gören performansı üzerine etkileri, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1): 35-46.
- Demir, N. & İnandı, Y. (2023). Okul yöneticilerinin örgütsel adalet davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve örgütsel güven duyguları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 57: 1-29.

- Doğan, H. (2018). Örgütsel adalet algısı ile iş performansı arasındaki ilişki. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(2): 26-46.
- Efeoğlu, M. S., Abul, A. & Bedük, A. (2021). Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Özel güvenlik görevlilerine ait bir uygulama. *Çatalhöyük Uluslararası Turizm ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6: 94-108.
- Ercik, C. & Çetinsöz, B.C. (2021). Örgütsel adaletin iş performansı üzerine etkisi: Fırın çalışanları üzerine bir araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(1): 535-548.
- Güney, S. (2015). Örgütsel Davranış (3. Basım), Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- İçerli, L. (2010). Örgütsel Adalet: Kuramsal bir yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1): 67-92.
- İnce, M., & Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Konya, Çizgi Kitabevi.
- Ghaderi, Z, Tabatabaei, F., Khoshkam, M. & Abadi, R. (2023). Exploring the role of perceived organizational justice and organizational commitment as predictors of job satisfaction among employees in the Hospitality Industry. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 24(3): 415-444. DOI: 10.1080/15256480.2021.1988882
- Karatepe, O. & Halıcı, A. (1998). İş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerine yönelik ampirik bir değerlendirme, 6. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi*, 21- 23 Mayıs, 1998, s. 139-158.
- Kirkman, B. L. & Rosen, B. (1999). Kendi kendine yönetimin ötesinde: ekip güçlendirmenin öncülleri ve sonuçları, *Yönetim Akademisi Dergisi*, 42(1): 58-74.
- Lambert, E. G., Keena, L. D., Leone, M., May, D. & Haynes, S. H. (2020) The effects of distributive and procedural justice on job satisfaction and organizational commitment of correctional staff. *The Social Science Journal*, 57(4), 405-416. DOI: 10.1016/j.soscij.2019.02.002
- Lee, Y. K., Kim, S., Son, M. H. & Kim, M. S. (2015). Linking organizational justice to job performance: Evidence from the restaurant industry in east Asia. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 20 (sup1): 1527-1544. DOI: 10.1080/10941665.2015.1016052
- Liu X., Wu, L-Z. Ye, Y. & Kwan, H. K. (2024). Are humorous frontline employees hotels' secretweapons? Investigating when and why employee sense of humor promotes service performance, *International Journal of Hospitality Management*, Volume 118, April 2024, 103667
- Meydan, C. H., & Basım, H. N. (2015). Örgütsel vatandaşlık davranışında kontrol odağı, örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılığın etkisi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(1), 99-116. <https://doi.org/10.18037/ausbd.16813>
- Mowday, R. T., Porter, L. W. & Steers, R. M. (1979). The measurement of organizational commitment, *Journal of Vocational Behavior*, cilt 14, 1979, s. 224-247.
- Niehoff, B P. & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior, *Academy of Management Journal*, 36, 527-556.

- Ohunakin, F. & Olugbade, O, A. (2024). Do employees' perceived compensation system influence turnover intentions and job performance? The role of communication satisfaction as a moderator, *Tourism Management Perspectives*, Volume 42, April 2022, 100970
- Özer, E. (2018). *Otel Yiyecek İçecek Bölümlerinde Güçlendirme İlgören Performansına ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Afyonkarahisar'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), T.C Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Saltık, Z. (2016). *Stresin İşgören Performansına ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.
- San, İ. & Yalçıntaş M. (2017). Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik ampirik bir çalışma, *UIİİD-IJEAS*, (16. ÜİK Özel Sayısı):503-514 ISSN 1307-9832
- Selek Öz, C. & Sağlam T. (2019). Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Gıda sektöründe bir araştırma, *Uluslararası Ekonomi, İşletme ve Politika Dergisi*, 3(2), 131-150.
- Şahin, R. & Kavas, E. (2016). Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin belirlenmesinde öğretmenlere yönelik bir araştırma: Bayat örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, (7)14: 119-140.
- Tagraf, H., Özkan, A. M. & Şahin, İ. (2016). Çalışanların örgütsel adalet algıları ve performans arasındaki ilişki: Bir sağlık kuruluşunda araştırma. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 17(2): 67-83.
- TÜİK, 2024. <http://www.tuik.gov.tr/> Erişim Tarihi: 22 Ocak 2024.
- Uygur, A. (2007). Örgütsel bağlılık ile işgören performansı ilişkisini incelemeye yönelik bir alan araştırması. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı: 1, 71-85.
- Ünal, Ö. F. & Günay, Z. (2016). Çalışanların algıladıkları performansları ile 360 derece performans değerlendirme arasındaki ilişki: Bir telekomünikasyon şirketi örneği. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1), 273-289.
- Wu, L-Z., Sun, Z., Ye, Y., Kwan, H. K. & Yang, M. (2021). The impact of exploitative leadership on frontline hospitality employees' service performance: A social exchange perspective, *International Journal of Hospitality Management*, 96 (2021) 102954
- Yamane, T. (1967). *Elementary Sampling Theory*, Printice-Hall. Inc. Engle Wood Clifts. NT.

## **The Effect of Tourism Employees' Organizational Justice Perception on Organizational Commitment and Employee Performance**

**Menekşe ÖZTOPRAK**

Başkent University Vocational School of Social Sciences, Ankara/Türkiye

### **Extended Summary**

If the material and spiritual needs, wishes, and expectations of employees are met, their productivity, commitment to the organization, morale, motivation, performance and satisfaction may increase. Employees whose expectations and needs are met will be more committed to the organization, and in fact, employees who feel that they are managed fairly will have higher job satisfaction, employee performance, motivation and efficiency, and will be able to strive for the success of their organization under all circumstances. Therefore, in order for businesses to maintain their existence and continue their course of life, employees' perceptions of organizational justice must be high. Thus, businesses should give due importance to this issue, with the idea and belief that the organizational commitment and performance of employees with a high perception of organizational justice will increase. It is extremely important for employees to be happy and peaceful in their jobs and to feel like they belong to the institution they work for. There are many factors that affect the employee's sense of belonging. These factors are motivation, a good style of leadership satisfaction of the employee with his job, commitment to the organization with a sense of belonging, perception of organizational justice, etc. like. An individual who is happy and satisfied with his job may feel that he belongs to and is committed to his organization, and his performance may increase, especially when he feels that he is managed fairly. Organizational justice is a concept related to how organizational decisions and the way these decisions are implemented are perceived by employees. In other words, perception of organizational justice; It can be defined as how wages, promotions, appointments, demotions, rewards and punishments will be made in the organization, the way decisions are made and how these decisions are explained and implemented to employees, and the way employees perceive these decisions (İçerli, 2010, p.69). Organizational commitment is the employee's desire and decision to continue working despite not being satisfied with his job (İnce and Gül, 2005, p.8). In other words, organizational commitment is the desire of employees to continue their work in the institution they work for, by integrating with the goals, objectives, mission and principles of the company they work for, and not being influenced by financial means and resources (South, 2015, p.277). Considering that employees are important in success and productivity, business management should primarily aim for an organizational structure that can achieve high employee performance by creating an effective human resources system (Aksu et al., 2024, p.122). An employee's level of performance The high performance of the employee is related to how much of his working capacity he uses, and the level of capacity he uses is defined as performance. Employee performance can reach a high level primarily with the administration's approach to management, healthy communication and motivation within the organization.

For this purpose, it was deemed valuable to investigate the effects of employees' perceptions of organizational justice on their organizational commitment and performance. The problem of the study is to determine the effect of organizational justice perceptions of employees in the field of tourism on organizational commitment and employee performance and to determine the level of this effect. In line with this scope, the hypotheses of the research were created as follows.

**H1:** There is a significant relationship between organizational justice perception (a) and organizational commitment (b) and employee performance (c).

**H2:** Perception of organizational justice has an effect on (a), organizational commitment (b) and employee performance (c).

In terms of organizational justice perception (a), organizational commitment (b) and employee performance (c);

**H3:** There is a significant difference between age groups.

**H4:** There is a significant difference between genders.

**H5:** There is a significant difference between education levels.

**H6:** There is a significant difference between tenure periods.

**H7:** There is a significant difference between administrative tenures.

**H8:** There is a significant difference between the units he works in.

310,847 employees working in the tourism sector in Ankara constitute the population of the research (<http://www.tuik.gov.tr>). In the research, the relational survey model, which is a quantitative research method, was used. The data of the research were collected by convenience sampling method. For this purpose, a survey was sent to employees in the tourism sector in Ankara. The number of samples representing the population was determined by the simple random sampling formula (Yamane, 1967). The sample size was determined as 384. Analysis of 412 surveys returned from the sent surveys was carried out.

In the research, surveys including organizational justice perception, organizational commitment and employee performance scale were applied to the sample group. In the study, the survey form created to determine the relationship between tourism employees' perceptions of organizational justice, organizational commitment and employee performance and the impact level of this relationship was sent to tourism employees selected through convenience sampling operating in Ankara via e-mail, WhatsApp, Instagram and Google form. A total of 412 surveys suitable for analysis constituted the sample of the research. A literature review was conducted in the research and previous research and publications were used. The data collection tool consists of four parts; The first section includes questions regarding general information about the employees participating in the research. In the second part, the "Organizational Justice Scale" developed by Niehoff and Moorman (1993) was used, and in the third part, the "Organizational Commitment Questionnaire" developed by Mowday, Steers and Porter (1979) was used to measure Organizational Commitment. The Turkish translation of the questionnaire used in this study by Karatepe and Halıcı (1998) was used. In the fourth section, to measure Employee Performance; The employee performance scale, consisting of 4 questions taken from Kirkman and Rosen (1999) and translated into Turkish by Çöl (2008), was used (Ünal and Günay, 2016: 277). SPSS.27 statistical package program was used to evaluate the survey results. In the research, frequency distributions and averages were examined, and correlation, regression, t-test and anova analyzes were performed. According to the analysis, there is a significant and positive relationship between employees' perceptions of organizational justice, organizational commitment and employee performance, and in the regression analysis, it was also found that employees' perceptions of organizational justice; It was determined that it had a 40% impact on their organizational commitment and a 3% impact on their performance.



The research was shaped by the idea that the effect of organizational justice perception on organizational commitment and employee performance may differ depending on the demographic characteristics of the employees. As a result of the research; No significant difference was found in terms of the age variable. While there is a significant difference in terms of gender variable, when looking at the perception of organizational justice and organizational commitment, this difference was not found in terms of employee performance. While there is a significant difference in terms of education level variable, there is a difference in terms of employee performance in the seniority variable. While no significant difference was found in terms of the administrative task variable, a difference was detected in the perception of organizational justice and organizational commitment in terms of the task variable, and no results supporting the hypothesis were obtained in terms of employee performance.

If the employees' perception that they are managed fairly in the institution they work for is positive; While the employee's commitment to the organization increases and he becomes more motivated and his performance becomes higher, in the opposite case, his commitment to the organization and performance decreases and he begins to exhibit negative attitudes and behaviors towards the institution he works for (Selek Öz & Sağlam, 2019, p.135). Therefore, the degree to which the employee uses his capacity will be effective in determining his performance and the level and strength of his performance. Performance is closely related to the style of leadership and management adopted by the managers in the institution where they work. A style of management that is open to innovations, changes and developments and gives deference to employees creates effects that will increase the employee's performance (Özer, 2018, p.152). Managers should evaluate the employee not only as a physical input of production factors, but also from a psychological perspective, taking into account their physical, cognitive, affective abilities, skills and capacities, and should attach importance to studies that increase the performance of the employee and the institution by adopting team spirit and take the necessary measures. (Wu et al., 2021, p.2)

In summary; hypotheses H1, H2, H5 were supported, while hypotheses H3 and H7 were not supported. Also from other hypotheses; H4a, H4b, H6c, H8a and H8b could be supported, but H4c, H6a, H6b and H8c hypotheses could not be supported with sufficient evidence.

**Ek 1.Etik Kurul İzni**

Sayı : 17162298.600-290  
Konu : Ölçek Kullanma Talebi

26 ARALIK 2022

**İlgili Makama**

Üniversitemiz Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dr. Öğretim Üyesi Menekşe ÖZTOPRAK'ın "Örgütsel Adalet Algısı, Bağlılık ve İşgören Performansı İlişkisi Üzerine Bir İnceleme" isimli makalesi için, Niohoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen ölçeği kullanma talebi değerlendirilmiş ve yapılmasında bir sakınca olmadığı tespit edilmiştir.

Bilgilerinize saygılarımızla sunarız.

Başkent Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler ve Sanat Araştırma Kurulu