



The Impact of Organizational Justice on Job Engagement

Nuran Akşit Aşık *

* Balıkesir Üniversitesi

E-mail: nuranasik@hotmail.com

Copyright © 2016 Nuran Akşit Aşık. This is an open access article distributed under the Eurasian Academy of Sciences License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

ABSTRACT

The main purpose of this study is to determinate the effects of organizational justice perceptions of hotel employees' on job engagement. The population of the study is formed, hotel employees working in the hotel business in Balıkesir. Since the population is of accessible size, the full enumeration sample technique was used by accessing the whole population of the study. To collect data for the study, the survey technique was used and the questionnaire form was administered to the 108 employees. SPSS 15.0 statistical program was used in data analysis. Pearson product-moment correlation coefficient was computed to determine the relationships between variables and linear regression analysis was conducted to determine to what extent independent variables predict dependent variables. According to the analyzing of collected data, a significant relationship was found between organizational justice, distributive justice, process justice, interaction justice and organizational commitment at the 0,01 significant level. The level of the relationship for organizational justice and job engagement was 56 %. The level of the relationship between distributive justice and engagement was 51 %, between process justice and engagement was 46 %, between interaction justice and engagement was 58 %. The regression analysis revealed that the organizational justice level of job engagement of employees' by 30 %. Also, distributive justice explained 17 %, process justice explained 20 % and interaction justice explained 33% of job engagement.

Keywords: Organizational Justice, Job Engagement, Hotel, Hospitality Business, Tourism.

JEL-Classification: L83, D23, M54

Örgütsel Adaletin İşle Bütünleşme Üzerindeki Etkisi

ÖZET

Bu çalışmanın temel amacı, otel işletmelerinde çalışanların örgütsel adalet algılarının işle bütünleşme düzeyleri üzerine etkisini incelemektir. Araştırmanın evrenini, Balıkesir'de faaliyet gösteren otellerin çalışanları oluşturmaktadır. Evrenin ulaşılabilir büyüklükte olması nedeniyle, tam sayım tekniği kullanılmış ve evrenin tamamına ulaşılmıştır. Araştırmada veri toplamak için, nicel araştırma yöntemlerinden anket tekniği kullanılmış ve soru formu 108 çalışana uygulanmıştır. Verilerin analizinde SPSS 15.0 programı kullanılmıştır. Çalışanların örgütsel adalet ve işle bütünleşme düzeylerini belirlemek amacıyla aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır. Ayrıca, değişkenler arasındaki ilişkilerin hesaplanmasında Pearson korelasyon katsayısı ve bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenleri yordama düzeylerini belirlemek amacıyla doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır. Elde



edilen verilerin analizi sonucunda örgütsel adalet ve alt boyutları ile işle bütünleşme arasında 0,01 önem düzeyinde anlamlı bir ilişkinin var olduğu belirlenmiştir. Örgütsel adalet ile işle bütünleşme arasındaki ilişkinin düzeyi % 56 olarak tespit edilmiştir. Örgütsel adalet boyutları ile işle bütünleşme arasındaki ilişkinin düzeyi; dağıtımsal adalet için % 43, işlemsel adalet için % 46 ve etkileşimsel adalet için % 58 olarak tespit edilmiştir. Yapılan regresyon analizi sonucunda örgütsel adaletin, çalışanların işle bütünleşme düzeyini % 30 oranında açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca dağıtım adaleti işle bütünleşmenin % 17'sini, işlemsel adalet % 20'sini ve etkileşim adaleti % 33'ünü açıklamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Adalet, İşle Bütünleşme, Otel İşletmeleri, Konaklama İşletmeleri, Turizm.

1. GİRİŞ

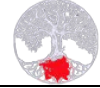
Emek yoğun özellik gösteren otel işletmelerinin başarısında en önemli unsur insan kaynaklarıdır. Bu nedenle otel işletmesinde çalışanların işlerine ve örgüte karşı geliştirdikleri tutum son derece önemlidir. Otel işletmelerinde çalışma saatlerinin uzun ve yorucu olması, sınırlı yükselme olanakları, zaman baskısı ve yaşanan iş stresi çalışanları olumsuz etkilemektedir. Tüm bu olumsuzluklara ilave olarak çalışanların işine ve yöneticilere karşı geliştirdiği negatif tutum ve davranışlar işletmenin başarısını olumsuz etkileyecektir. Bu nedenle yöneticilerin çalışanların işleri ve çalıştıkları örgüte ilişkin duygularını bilmesi ve yönlendirmesi önem taşımaktadır. Bu bağlamda, örgütsel davranış alanında, çalışanların işe ve örgüte karşı olumlu tutum geliştirmelerine yönelik ele alınan birçok yeni kavramdan biri de işle bütünleşmedir. Genel olarak bireyin işiyle bilişsel, duygusal ve psikolojik ilişkisini ifade eden işle bütünleşme, çalışan performansından, işgören devir hızına kadar birçok örgütsel çıktıyı etkilemektedir. Bu nedenle örgütsel başarı açısından çalışanların işle bütünleşmesini sağlamak son derece önemlidir. Çünkü çalışanların işle bütünleşmesi daha yüksek verimlilik, daha çok karlılık, daha az iş kazası, daha düşük işgücü devir hızı ve daha yüksek müşteri memnuniyeti demektir. Gerçekten, yapılan bazı çalışmalar, işle bütünleşmenin çalışanların performans ve iş doyumunu, örgütlerin de yönetsel ve finansal başarısını arttırdığını ortaya koymaktadır (Bates, 2004; Baumruk, 2004; Richman, 2006).

Çalışanların işle bütünleşmesini etkileyen pek çok faktör olmakla birlikte, bu çalışmada örgütsel adalet ele alınacaktır. Alan yazında örgütsel adaletin çalışanların tutum ve davranışlarına etkisi konusunda yapılmış çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Bununla birlikte örgütsel adaletin işle bütünleşmeye etkisi konusunda çok az sayıda çalışma yapıldığı görülmüştür. Buradan hareketle gerçekleştirilen çalışmanın amacı, otel işletmelerinde çalışanların örgütsel adalet algıları ile işle bütünleşme düzeyleri arasındaki ilişkiyi tespit etmek ve örgütsel adaletin işle bütünleşmeyi yordama düzeyini belirlemektir. Ayrıca konuyla ilgili olarak otel işletmelerinde yapılmış bir çalışmaya rastlanmamış olduğundan, çalışmanın alan yazına ve uygulayıcılara katkı sağlaması hedeflenmektedir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Örgütsel Adalet

Genel olarak bireyin örgütündeki uygulamalarla ilgili hissettiği eşitlik ya da eşitsizlik algısı olarak tanımlanan örgütsel adalet kavramının temeli Adams'ın Eşitlik Teorisi'ne dayanmaktadır (Greenberg, 1996: 24). Örgütsel adalet kısaca çalışanların yöneticileri ve çalışma ortamına ilişkin adalet algıları olarak tanımlanabilir. Örgütsel adalet ile ilgili yapılan sınıflandırmalarda farklılıklar görülmesine rağmen, en sık karşılaşılanı dağıtım adaleti,



işlemsel adalet ve etkileşim adaleti biçiminde yapılan sınıflandırma biçimidir (Olkonen ve Lipponen, 2006: 203; Moorman, 1991: 845). Bunlar aşağıda kısaca açıklanmıştır:

2.1.1. Dağıtım Adaleti

Örgütün çalışanlara sunduğu kazanımları ile onların örgütteki sorumluluklarını, işteki uzmanlıklarını, gösterdikleri çabanın miktarını ve işle ilgili diğer katkılarını karşılaştıran dağıtım adaleti, örgüt çıktılarının dürüstçe paylaşılmasıdır (Lambert vd., 2007: 645; Moorman, 1991: 845). Diğer bir ifadeyle dağıtım adaleti; elde edilen sonuç ya da ödüllerin hakkaniyeti ile ilgili adalet algısıdır (İşcan ve Naktiyok, 2004: 182). Çalışanlar elde ettikleri sonuçları (gelir, prim, terfi, sosyal haklar gibi) adaletli veya adaletsiz olarak algırlar. Kendi elde ettikleri ile başkalarının elde ettikleri arasında karşılaştırma yapan çalışanlar, sonuçlara göre kendilerine haksızlık yapıldığını düşünürlerse örgüte karşı olumsuz tutum geliştirirler. Bu olumsuz tutumun engellenmesi ise çalışanın dağıtılan kaynaklardan (ücret, terfi, vs.) adil şekilde pay aldığını düşünmesi ile mümkündür.

2.1.2. İşlemsel Adalet

Dağıtım adaleti daha çok kararlarla ilgili sonuçların adil olarak algılanması ile ilgiliyken, işlemsel adalet, bireylerin karar alma sürecine katılabilmeleri ve karar alma sürecindeki tarafsızlık veya objektiflikle ilgili algılarına işaret etmektedir (Moon ve diğerleri, 2008: 85). Elde edilen kazanımların belirlenmesi ve kararların alınmasında kullanılan süreç ve yöntemlere ilişkin adaleti ifade eden işlemsel adalet, herhangi bir işlem uygulanırken tarafsızlık, uzlaşma, samimiyet ve nezaket gibi ilkelere bağlı kalındığını göstermektedir (Luo, 2009: 384). İşlemsel adalet yalnızca çalışanların maddi beklentileri ile sınırlı olmayıp, çalışma koşulları ile ilgili alınan kararlarda izlenen strateji ve politikaların adil olma derecesi ile de ilişkilidir (Jahangir ve diğerleri, 2006: 23). Araştırmalar, işlemsel adaletin bağlılık, iş tatmini ve güvenle bağlantılı olduğunu göstermekte (Karatepe, 2006: 69-90) ve birçok araştırmacı, işlemsel adaleti örgüt içinde dağıtım adaleti oluşturmanın ve sürdürmenin ön koşulu olarak görmektedir (Halis ve Akova, 2008: 462).

2.1.3. Etkileşim Adaleti

Etkileşim adaleti, genel olarak biçimsel süreçlerin belirlenmesi ve uygulanması sırasında sergilenen davranışların adil olması olarak ifade edilebilir (Chambers, 2002: 319). Etkileşim adaleti; yöneticilerin çalışana yönelik tutum ve davranışlarını açıklamaya çalışan bir adalet biçimi olup daha çok, karar süreci boyunca bireylere ne söylendiği ve nasıl söylendiği ile ilgilidir. Çalışanlar çoğu zaman örgütlerinde alınan kararlar ile yönetimin kendilerine davranışlarını yakından takip ederler ve süreçlerin uygulanmasında dürüst davranılmasını, kendileriyle iletişim kurulmasını ve iletişimin samimiyet ve saygıya dayanmasını beklerler. Bu nedenle yöneticilerin, alınan kararlardan etkilenen çalışanlarına duyarlılık göstermeleri, saygılı davranışları ve alınan kararları açıklamaları gerekmektedir (Colquitt, 2001: 386). Böylece çalışanların örgüte karşı pozitif tutum ve davranışlar geliştirmesi sağlanmış olacaktır.

2.2. İşle Bütünleşme

Son yıllarda pozitif örgütsel davranışı açıklamakta kullanılan kavramlardan biri de işle bütünleşmedir. İşle bütünleşme, kişinin kendisini işine ne kadar adanmış ya da işine ne kadar



bağlı olduğunun ötesinde, işini yaparken kendisinin tüm özüyle ne kadar orada olduğunu, kendisini ne kadar işe kattığını ifade etmektedir (Doğan, 2002: 3).

İşle bütünleşme, iş tutumları içerisinde yer alan ve kişinin sahip olduğu fiziksel, zihinsel ve duygusal enerjisini iş rollerine aktardığı (Kahn, 1990) motivasyon ile ilgili olumlu bir iş tutumudur (Christian ve diğerleri, 2011). Bireyin işle ilgili iyi olma veya kendini gerçekleştirme durumunu ifade eden işle bütünleşme, kişisel enerjinin işe aktarılması ve işin önemli görülmesi ile ilgilidir (Bakker, 2010: 182). İşle bütünleşme iş tutumları içerisinde kişinin iş rollerini yerine getirirken işine aktardığı enerjiyi gösteren (Kahn, 1990; Maslach ve diğerleri, 2001) bir kavramdır. İşle bütünleşmiş çalışanlar, işlerine karşı son derece istekli davranan, algıları ve enerjileri yüksek bireylerdir. Bu nedenle işiyle bütünleşmiş çalışanların başarılı olmaları doğal bir sonuçtur. Çalışanların işle bütünleşmesini etkileyen birçok faktör vardır. Bunlar (Gubman, 2004):

- Amaç birliği, ortak değer ve inançlar
- Çalışma hayatının kalitesi
- İşin yapısı ve özellikleri
- Yönetici ve çalışanlarla ilişkiler
- Maaş ve ödemeler
- Eğitim ve gelişme olanakları
- Liderlik

İşle bütünleşmenin sağlanabilmesi, örgüt içerisinde birey ve işin mükemmel uyumu ile mümkündür. Örgütsel koşulları iyileştirmek için alınabilecek her türlü önlem işle bütünleşmeyi sağlamaktadır (Maslach ve diğerleri, 2001: 407). Bununla birlikte, özellikle çalışanın işini sevmesini ve örgütüyle uyumunu sağlayacak stratejilerin geliştirilmesi ve çalışanın işle bütünleşmesini sağlayacak yönetsel önlemler alınması gerekmektedir.

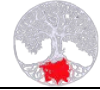
3. YÖNTEM

3.1. Araştırma Modeli

Betimsel yöntemle yapılmış çalışmada, bağımlı değişken olan işle bütünleşme ve örgütsel adaletin boyutları arasındaki ilişkiler incelenerek, örgütsel adalet boyutlarının çalışanların işle bütünleşmesini yordama düzeyi belirlenmeye çalışılmıştır.

3.2. Evren ve Örneklem

15 Nisan- 20 Mayıs 2015 tarihleri arasında yapılan araştırmanın evrenini Balıkesir il merkezinde faaliyet gösteren turizm işletme belgeli otellerin çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmada otellerin tamamına ulaşılma imkanı olduğundan tam sayım yöntemi kullanılmıştır. Çalışan sayısının daha fazla olduğunu düşünmemize rağmen, otel yöneticilerinin isteksiz davranması nedeniyle toplam 150 adet soru formu teslim edilmiş ve bunların 120 tanesi doldurulmuş olarak geri alınmıştır. Ancak okunmadan doldurulduğu düşünülen ve kayıp değer kullanmanın sonuçları etkileyeceği düşünülen on iki soru formu değerlendirmeye alınmamıştır. Böylece anketin geri dönüş oranı % 72 olmuştur.



3.3. Veri Toplama Aracı

Araştırma için gerekli veriler anket tekniği ile toplanmış olup, kullanılan anket soru formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde çalışanların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik altı soru yer almaktadır. İkinci bölümde çalışanların işle bütünleşme düzeylerini ölçmek amacıyla Rich (2006) tarafından geliştirilen ve Türkçe'ye uyarlaması Sümer ve Sümer (2005) tarafından yapılan işle bütünleşme ölçeği, üçüncü ve son bölümde ise Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen ve Polat (2007) tarafından Türkçe'ye uyarlanan örgütsel adalet ölçeği yer almaktadır. Her iki ölçekte 5'li Likert formatında düzenlenmiş ve katılımcıların ölçekteki ifadeleri, 1: Kesinlikle katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kısmen katılıyorum, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum şeklinde değerlendirmeleri istenmiştir. Hazırlanan soru formunun dağıtımı yapılmadan önce 16 çalışana uygulanmış, ölçeklerin geçerlik ve güvenilirliği oldukça yüksek çıkmıştır. Puanların yüksek olması örgütsel adalet algısının ve çalışanların işle bütünleşme düzeyinin yüksek olduğunu göstermektedir.

4. VERİ ANALİZİ VE BULGULAR

Araştırmada veri analizi SPSS 15.0 (Statistical Package for Social Sciences) programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırma verilerinin değerlendirilmesinde, frekans, yüzde, ortalama, faktör analizi, korelasyon analizi ve doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır. İstatistiksel analizlerde anlamlılık düzeyi $p < 0,05$ olarak kabul edilmiştir.

4.1. Açıklayıcı ve Doğrulayıcı Faktör Analizlerine İlişkin Bulgular

Değişkenler arasındaki ilişki yapısını görmek için her iki ölçeğe de faktör analizi yapılmış ve faktör sayısının tespitinde öz değeri 1'den büyük olanlar tercih edilmiştir. Faktör yapısının incelenmesinde temel bileşenler analizi ve varimax döndürme yöntemi kullanılmıştır. Öncelikle verilerin faktör analizine uygunluğunu test etmek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem uygunluğu ve Bartlett- Sphericity testleri yapılmıştır.

Örgütsel adalet ölçeğinin KMO değeri 89,1 ve Bartlett Küresellik testi 2129,96 olup, sonuçlar $p < 0,000$ düzeyinde anlamlıdır. Toplam 25 maddeden oluşan ölçeğe yapılan faktör analizi sonucunda ölçeğin özdeğeri 1'den büyük üç faktör altında (71,941) toplandığı görülmüş ve bu faktörler literatüre uygun olarak “işlemsel adalet”, “etkileşim adaleti” ve “dağıtım adaleti” olarak adlandırılmıştır.

İşle bütünleşme ölçeği için yapılan faktör analizi sonucunda da KMO değeri (,815) ve Bartlett küresellik testi sonucu (1741,71) $p < 0,000$ düzeyinde anlamlıdır. 18 maddeden oluşan işle bütünleşme ölçeği, özdeğeri birden büyük üç faktör altında (68,468) toplanmıştır. Elde edilen sonuçlar her iki ölçek için de 108 kişilik örneklem büyüklüğünün yeterli olduğunu, verilerin normal dağılıma sahip olduğunu, faktör analizine uygun olduğunu ve analize devam edilebileceğini göstermektedir. İşle bütünleşme ve örgütsel adaletin boyutlarına ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 1'de görülmektedir.

Tablo 1: İşle Bütünleşme Ölçeği ve Örgütsel Adalet Ölçeklerinin Güvenilirlik Düzeyleri

	İfade Sayısı	Cronbach Alfa
İşle Bütünleşme	18	,903
Dağıtım Adaleti	8	,938
İşlemsel Adalet	7	,903
Etkileşim Adaleti	10	,894



Her iki ölçeğin de Cronbach Alpha değerlerinin 0,89'un üzerinde olması, ölçeklerin sosyal bilimler için son derece güvenilir düzeyde olduğunu göstermektedir (Kalaycı, 2008: 405).

4.2. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Katılımcıların demografik özelliklerine göre dağılımı Tablo 1'de görülmektedir.

Tablo 2: Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Değişken		N	%
Cinsiyet	Kadın	40	37,0
	Erkek	68	63,0
Medeni Durum	Evli	60	55,6
	Bekar	48	44,4
Yaş	18-24	31	28,7
	25-34	22	20,4
	35-44	25	23,1
	45-54	24	22,2
	55 ve üstü	6	5,6
Eğitim Durumu	İlköğretim	18	16,7
	Ortaöğretim	49	45,4
	Ön lisans	30	27,8
	Lisans	10	9,3
	Lisansüstü	1	,9
Oteldeki Pozisyonu	Üst düzey yönetici	6	5,6
	Orta kademe yönetici	10	9,3
	Çalışan	92	85,2
Çalışma Süresi	0-5 yıl	64	59,3
	6-10 yıl	22	20,4
	11-20 yıl	12	11,1
	21 yıl ve üzeri	10	9,3

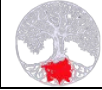
Ankete katılanların % 37'si kadın, % 63'ü erkektir. Katılımcıların % 28,7'si 18-24 yaş arası, % 23,1'i 'sı 35-44 yaş arası, % 22,2'si 45-54 yaş arası ve % 20,4'ü de 25-34 yaş aralığında olup, % 55,6'sı evli, % 44,4'ü bekdir. Katılımcıların eğitim durumlarına bakıldığında ise %45,4'ünün lise, % 27,8'inin önlisans, % 16,7'sinin ilköğretim ve % 9,3'ünün ise lisans düzeyinde eğitim aldığı görülmüştür. Katılımcıların, mesleki alanda % 59,3'ünün 0-5 yıl, % 20,4'ünün 6-10 yıl, % 11,1'inin 11-20 yıl ve % 9,3'ünün ise 21 yıl ve üzeri tecrübeye sahip olduğu görülmüştür. Ayrıca katılımcıların % 85,2'sinin çalışan, % 9,3'ünün orta kademe yönetici ve % 5,6'sının üst düzey yönetici olarak çalıştıkları belirlenmiştir.

4.3. Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Çalışanların işle bütünleşme ve örgütsel adalet boyutlarına ait ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 3'de görülmektedir.

Tablo 3: İşle Bütünleşme ve Örgütsel Adaletin Boyutlarına Ait Ortalama ve Standart Sapma Sonuçları

	X	SS
İşle bütünleşme	3,70	,601
Dağıtım adaleti	3,02	,881
İşlemsel adalet	3,48	,849
Etkileşim adaleti	3,53	,808



Katılımcıların işle bütünleşme düzeylerinin ortalamasının üzerinde ($X=3,70$) olduğunu söyleyebiliriz. Ayrıca çalışanların etkileşim adaleti ortalamasının ($X=3,53$) en yüksek, dağıtım adaleti ortalamasının ($X=3,02$) ise en düşük düzeyde olduğu görülmektedir.

Tablo 4: Katılımcıların Adalet Algıları ile İşle Bütünleşme Düzeylerine Yönelik Korelasyon Analizi Sonuçları

	İşle Bütünleşme	Dağıtım Adaleti	İşlemsel Adalet	Etkileşim Adaleti
İşle Bütünleşme	1			
Dağıtım Adaleti	,432	1		
İşlemsel Adalet	,462*	,644*	1	
Etkileşim Adaleti	,585*	,677*	,729*	1

*Correlation is significant at the 0,01 level (2-tailed)

Çalışanların örgütsel adaletin boyutları ile işle bütünleşme düzeyleri arasındaki korelasyon katsayıları Tablo 5’de görülmektedir. Buna göre işle bütünleşme ile etkileşim adaleti arasında orta düzeyde ve pozitif bir korelasyon vardır. İşlemsel adalet ve dağıtım adaleti ile işle bütünleşme arasında ise zayıf düzeyde ve pozitif bir korelasyon göze çarpmaktadır.

4.4. Regresyon Analizine İlişkin Bulgular

Çalışmada bağımsız değişkenlerin (örgütsel adalet) bağımlı değişken (işle bütünleşmenin boyutları) üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Örgütsel adaleti etkileyen faktörlerin regresyon analizi sonuçları aşağıda verilmektedir:

Tablo 5: Dağıtım Adaletinin İşle Bütünleşmeyi Yordama Düzeyini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

	R^2	Düzeltilmiş R^2	B	β	t	F	p
Dağıtım Adaleti	,187	,179	,249	,432	18,228	24,338	,000

Çalışanların işle bütünleşme düzeyleri ile dağıtım adaleti arasındaki ilişkiyi belirlemek için yapılan regresyon analizine göre, dağıtım adaletinin çalışanların işle bütünleşme düzeyi üzerinde etkili bir faktör olduğu ($\beta=0,432$, $p<0,01$) ve dağıtım adaletinin işle bütünleşmenin %17’sini açıkladığı belirlenmiştir.

Tablo 6: İşlemsel Adaletin İşle Bütünleşmeyi Yordama Düzeyini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

	R^2	Düzeltilmiş R^2	B	β	t	F	p
İşlemsel Adalet	,214	,206	,328	,462	11,711	28,789	,000

Çalışanların işle bütünleşme düzeyleri ile işlemsel adalet arasındaki ilişkiyi belirlemek için yapılan regresyon analizine göre, işlemsel adaletin işle bütünleşme üzerinde etkili bir faktör olduğu ($\beta=0,462$, $p<0,01$) gözlenmiştir. İşlemsel adaletteki bir birim artış işle bütünleşmeyi 0,462 birim arttırmaktadır. Ayrıca işlemsel adalet işle bütünleşmenin % 20’sini açıklamaktadır.

Tablo 7: Etkileşim Adaletinin İşle Bütünleşmeyi Yordama Düzeyini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

	R^2	Düzeltilmiş R^2	B	β	t	F	p
Etkileşim Adaleti	,342	,336	,436	,585	10,150	55,209	,000

Çalışanların işle bütünleşme düzeyleri ile etkileşim adaleti arasındaki ilişkiyi belirlemek için yapılan regresyon analizine göre, etkileşim adaletinin işle bütünleşme üzerinde etkili bir faktör olduğu



($\beta=0,585$, $p<0,01$) gözlenmiştir. Etkileşim adaletindeki bir birim artış, bütünleşmeyi 0,585 birim arttırmaktadır. Ayrıca etkileşim adaleti işle bütünleşmenin % 33'ünü açıklamaktadır.

Tablo 8: Toplam Örgütsel Adalet Algısının İşle Bütünleşmeyi Yordama Düzeyini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

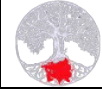
	R^2	Düzeltilmiş R^2	B	β	t	F	p
Toplam Adalet	,311	,305	,422	,558	10,842	47,902	,000

Son olarak örgütsel adalet algısının çalışanların işle bütünleşmesini yordama düzeyini belirlemek için regresyon analizi yapılmıştır. Buna göre çalışanların örgütsel adalet algısının işle bütünleşmeleri üzerinde etkili bir faktör olduğu ($\beta=0,558$, $p<0,01$) gözlenmiş ve örgütsel adaletin işle bütünleşmenin % 30'unu açıkladığı tespit edilmiştir.

5. SONUÇ

Bu çalışmada, otel işletmelerinde çalışanların örgütsel adalet algıları ile işle bütünleşme düzeyleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda çalışmada, otel işletmelerinde örgütsel adaletin boyutları olan dağıtımsal adalet duygusu, işlemsel adalet duygusu ve etkileşim adaleti ile işle bütünleşme arasındaki ilişkinin belirlenmesi ve bu boyutların çalışanların işle bütünleşmesini yordama düzeylerine yönelik analizler yapılmıştır. Yapılan korelasyon analizi sonucunda otel işletmelerinde örgütsel adalet algısı ile işle bütünleşme arasında ($r=,558$) düzeyinde pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca işle bütünleşme ile işlemsel adalet arasında ($r=,462$), etkileşim adaleti ile ($r=,585$) ve dağıtım adaleti ($r=,432$) düzeyinde anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Örgütsel adalet ve boyutlarının işle bütünleşmeyi yordama düzeylerini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre, örgütsel adaletin işle bütünleşmeyi yordama düzeyi %30'dur. Ayrıca işle bütünleşmenin % 17'si dağıtım adaleti, %20'si işlemsel adalet ve %33'ü etkileşimsel adalet tarafından açıklanmaktadır. Gerek korelasyon gerekse regresyon analizi sonuçlarına göre işle bütünleşmeyi etkileyen en önemli adalet boyutunun etkileşimsel adalet olduğu göze çarpmaktadır. Daha önce Hassan ve Jubari (2010) tarafından havayolu şirketlerinin çalışanlarına yapılan bir çalışmada etkileşimsel adaletin işle bütünleşmeye etkisi % 29 olarak bulunmuştur. Diğer adalet boyutlarının ise işle bütünleşmenin % 14'ünü açıkladığı belirtilen çalışmanın sonuçları ile bizim çalışmamızın ortak noktası etkileşimsel adaletin işle bütünleşmede en önemli faktör olduğudur. Bu durum otel işletmelerinde iletişim ve beşeri ilişkilerin önemini ortaya koyması ve çalışanların yönetici ve çalışma arkadaşlarıyla ilişkilerde iletişim, saygı ve samimiyete önem verdiklerini göstermesi bakımından son derece önemlidir. Alvi ve Abbasi (2012) tarafından Pakistan'da bankacılık sektöründe yapılan bir araştırmada ise işle bütünleşmeyi etkileyen en önemli unsurun dağıtım adaleti (%34) olduğu ve işlemsel adaletin önemsiz düzeyde etkili olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçların farklı olmasının, bankacılık sektöründe yapılan iş ve süreçlerin standart olması ve çalışma ortamında yönetici ve iş arkadaşları ile iletişim olanaklarının kısıtlı olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Sonuç olarak, çalışanların örgütsel adalet algılarının yüksek olması, çalışanların işle bütünleşme düzeyini olumlu etkilemektedir. Bu nedenle örgütsel adaletin sağlanması çalışanların işiyle bütünleşmesi için gerekliliktir. Bu bağlamda, yöneticilerin çalışanların işini sevmesi ve daha iyi yapması için örgütsel adaleti sağlayacak önlemler alması ve çalışanların işle bütünleşmesini sağlayarak örgütün başarısını arttırması mümkündür.



Ülkemizde otel işletmesi çalışanlarının örgütsel adalet algısının işle bütünleşme düzeyine olan etkisini inceleyen araştırma bulgularına rastlanmamıştır. Bu nedenle, elde edilen sonuçların farklı çalışmalarla karşılaştırılamaması araştırmanın en önemli kısıtlarından biridir. Ayrıca çalışmanın yalnızca şehir otellerinde yapılmış olması ve örneklem büyüklüğünün yetersiz olması nedeniyle araştırma sonuçlarının genellenmesi doğru değildir. Ancak elde edilen bulguların gelecekte yapılacak çalışmalar için bilgi temeli oluşturacağı düşünülmektedir. Bundan sonra yapılacak araştırmaların ülkemizin farklı bölgelerinde ve daha çok katılımcı ile yapılması alan yazına daha büyük katkı sağlayacaktır.

REFERENCES

- Alvi, A. K. ve Abbasi, A. S. (2012). Impact Of Organizational Justice on Employee Engagement in Banking Sector of Pakistan, Middle-East Journal of Scientific Research. 12 (5), 643-649.
- Bakker, Arnold B. (2010). Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research, (Ed); Leiter, Michael P. (pp.10-24), New York, Psychology Press.
- Bates, S. (2004). Getting Engaged, HR Magazine, Vol. 49, 44–51.
- Baumruk, R. (2004). The Missing Link: The Role Of Employee Engagement in Business Success, Workspan, Vol. 47, 48–52.
- Chambers, B. A. (2002). Applicant Reactions and Their Consequences: Review, Advice and Recommendations for Future Research, International Journal of Management Reviews, Vol.4 (4), 317-333.
- Christian, M. S., Garza, A. S. ve Slaughter, J. E. (2011). Work Engagement: A Quantitative Review and Test of Its Relations With Task and Contextual Performance, Personnel Psychology, Vol. 64 (1), 89-136.
- Colquitt, J. A. (2001). On The Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of A Measure, Journal of Applied Psychology, Vol. 86 (3), 386–400.
- Doğan, E. (2002). Çalışanın İşine Cezbolması: Dönüştürücü Liderlik Tarzının, Lidere Olan Güvenin, Güçlenmenin ve Negatif/Pozitif Duygulanımın Etkileri, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.
- Greenberg, J. (1996). The Quest for Justice on the Job: Essays and Experiments, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.



- Gubman, E. (2004). From Engagement to Passion for Work: The Search for The Missing Person, Human Resource Planning, Vol. 27, 47–55.
- Halis, M. ve Akova, O. (2008). Turizm İşletmelerinde Örgütsel Adalet, Fevzi Okumuş ve Umut Avcı (Ed.), Turizm İşletmelerinde Çağdaş Yönetim Teknikleri, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Hassan, A. ve Jubari, I. H. A. A. (2010). Organisational Justice and Employee Work Engagement: LMX As Mediator, Journal For International Business and Entrepreneurship Development, Vol. 5 (2), 167-178.
- İşcan, Ö. ve F., Naktiyok, A. (2004). Çalışanların Örgütsel Bağdaşımının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları, S.B.F Dergisi, 59 (1), 181-201.
- Jahangir, N., Akbar M. ve Begum, N. (2006). The Role of Social Power, Procedural Justice, Organizational Commitment, and Job Satisfaction to Engender Organizational Citizenship Behavior, ABAC Journal, Vol. 26 (3), 21-36.
- Kahn, A.W. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement At Work, Academy of Management Journal, Vol. 33, 692-724.
- Kalaycı, Ş. (2008). SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikler, 3.Baskı, Ankara, Asil Yayın Dağıtım.
- Karatepe O. M. (2006). Consumer Complaints And Organizational Responses: The Effects Of Complainants' Perceptions of Justice on Satisfaction and Loyalty, International Journal of Hospitality and Management, Vol. 25, 69-90.
- Luo, Y. (2009). Are We on The Same Page? Justice Agreement in International Joint Ventures, Journal of Business Research, Vol. 44 (9), 383-396.
- Maslach, C., Schaufeli, W.B. ve Leiter, M.P. (2001). Job Burnout, Annual Review of Psychology, 52, 397-422.
- Moon, H. ve Kamdar D. (2008). Me or We? The Role of Personality And Justice as Other- Centered Antecedents to Innovative Citizenship Behaviors Within Organizations, Journal of Applied Psychology, Vol. 93 (1), 84-94.
- Moorman, H. (1991). Relationship Between Organizational Justice And Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship? Journal of Applied Psychology, Vol. 76, 845-855.
- Niehoff, B P. ve Moorman, R. H. (1993). Justice As A Mediator of The Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior, Academy of Management Journal, Vol. 36, 527-556.



- Polat, S. (2007). Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları, Örgütsel Güven Düzeyleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Richman, A. (2006). Everyone Wants An Engaged Workforce How Can You Create It?, Workspan, Vol. 49, 36–39.