



**Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Banka Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma<sup>1</sup>**

**Ömer KESKİN<sup>2</sup>, Şaban ESEN<sup>3</sup>**

**Özet**

Örgüt çalışanlarının işe ve örgüte olan bağlılıkları örgütsel amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesinde büyük rol oynadığı için örgütsel bağlılık konusu, örgüt yöneticileri ve araştırmacılar açısından önem arz etmektedir. Çalışanların örgüte olan bağlılıklarını etkileyen faktörlerin başında örgütsel adalet algısı gelmektedir. Bu çalışmada örgütsel adaletin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi incelenmektedir. Çalışmada amaç, bankalarda görev yapan çalışanların örgütsel adalet algılarını ve bu algılamaların örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisini ortaya koymaktır. Amaç kapsamında Düzce il merkezinde faaliyet gösteren kamu bankalarında ve özel bankalarda görev yapan 220 çalışan üzerinde ampirik bir çalışma yapılmıştır. Veriler anket yöntemi kullanılarak toplanmış ve verilerin analizi için SPSS 23 veri analiz programı kullanılmıştır. Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık ilişkisini ölçmeye yönelik hipotezler oluşturulmuş ve hipotezlerin sınanması için korelasyon ve regresyon analizi uygulanmıştır. Yapılan analizlerde örgütsel adaletin örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Banka çalışanlarının örgütsel adalet algılarının duygusal ve normatif bağlılıklarını pozitif yönde etkilediği görülmüştür. Ayrıca banka çalışanlarının adalet alguları ile devam bağlılıkları arasında bir ilişkinin bulunmadığı saptanmıştır.

**Anahtar Kelimeler**

Örgütsel Adalet  
Örgütsel Bağlılık  
Kamu Bankaları  
Özel Bankalar

**The Effect of Organizational Justice Perception on Organizational Commitment: A Research on Bank Workers**

**Abstract**

Organizational commitment is important in terms of business managers and researchers as employees' commitment to work and the organization plays a major role in the realization of organizational goals and objectives. Organizational justice perception is at the top of the factors that affect employees' organizational commitment. In this study, the influence of organizational justice on organizational commitment is examined. The purpose of the study is to reveal the organizational justice perceptions of employees working in banks and their influence

**Keywords**

Organizational Justice  
Organizational  
Commitment  
Public Banks  
Private Banks

<sup>1</sup> Bu çalışma, Bartın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında tamamlanmış olan "Bankalarda Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Düzce İli Örneği" başlıklı Yüksek Lisans tezinden üretilmiştir.

<sup>2</sup> Yüksek Lisans Öğrencisi, Bartın Üniversitesi, omerkskn21@gmail.com

<sup>3</sup> Doç. Dr., Bartın Üniversitesi, sabanesen@bartin.edu.tr

on organizational commitment. Within the scope of the aim, an empirical study has been carried out on 220 employees working in public banks operating in the province center of Düzce and private banks. Data were collected using the questionnaire method and SPSS 23 data analysis program was used for the analysis of the data. Hypotheses were constructed to measure the relationship between organizational justice and organizational commitment, and correlation and regression analysis were applied to test hypotheses. As a result of the analyses, it is found that organizational justice affects organizational loyalty positively. It has been seen that the perceptions of organizational justice of the employees working in the bank affect their emotional and normative commitment positively. In addition, it has been found that there is no relationship between the perceptions of justice and continuing commitment of bank employees.

## GİRİŞ

Günümüzde artan rekabet ortamında rakipleri karşısında avantaj elde etmek isteyen örgütler için insan faktörü, önemli bir rekabet unsuru olarak kabul edilmektedir. Rekabette üstünlük sağlamak, rakiplere göre daha kaliteli ürünler ve hizmetler üretmek, örgütsel etkinliği ve verimliliği artırmak, maddi ve beşeri kaynakları etkin bir şekilde kullanmayı ve yetkin çalışanlara sahip olmayı gerektirmektedir.

İnsan faktörünü rekabet avantajı sağlayan, yaratıcı ve yenilikçi bir varlık olarak kabul eden örgütler için bilgili, birikimli, yaratıcı, yenilikçi ve tecrübeli çalışanlara sahip olmak ve bu çalışanları örgüte bağlı kılmak önemli bir konu olarak görülmektedir. Çalışanların örgüte bağlı kılınması, adalet kavramıyla yakından ilişkilidir. Çalışanların adalet algıları, karar ve uygulamaların adil olup olmamasına göre değişmektedir. Buna göre karar ve uygulamaların adil olduğunu ve kazanımların adil bir şekilde dağıtıldığını düşünen çalışanların örgütsel bağlılıkları artmakta, devamsızlık yapma ve işi bırakma eğilimi gibi olumsuz davranışlar azalmaktadır. Çalışanlar karar ve uygulamaların adil olmadığını ve kazanımların adil dağıtılmadığını düşündüğünde ise örgüte olan bağlılık azalmaktadır. Bağlılığın azalması, hayal kırıklığına, motivasyon düşüklüğüne ve örgütten ayrılma eğilimine yol açmaktadır. Sonuç olarak olumsuz çalışan davranışlarıyla karşı karşıya kalmak ve rakipleri karşısında rekabet avantajını kaybetmek istemeyen örgütlerin örgütsel adaleti sağlaması ve çalışanlarını örgüte bağlı kılması gerekmektedir.

Bu çalışmada, banka çalışanlarının örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisi ortaya konulmaya çalışılmıştır. Çalışmanın birinci bölümünde örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık üzerine literatür taraması yapılmıştır. Çalışmanın ikinci bölümünde araştırma yöntemi ile araştırmanın amacı ve önemi açıklanmış ve Düzce il merkezindeki bankalara yönelik yapılan anket çalışması sonucunda elde edilen bulgular analiz edilmiş ve yorumlanmıştır. Sonuç bölümünde elde edilen sonuçlar açıklanarak değerlendirmelerde bulunulmuştur.

## 2. Kavramsal Çerçeve

Çalışmanın bu bölümünde ilk olarak örgütsel adalet kavramı ve örgütsel adalet türleri açıklanmaktadır. Daha sonra örgütsel bağlılık kavramı açıklanarak örgütsel bağlılık türlerine yer verilmektedir.

## 2.1. Örgütsel adalet

Son 20 yılda örgütsel adalet, çalışanlar ve örgütler açısından ciddi sonuçlara yol açması nedeni ile örgüt yönetimleri açısından giderek daha önemli bir konu haline gelmiştir (Srivastava, 2015, s. 667). Örgütsel adalet, bir örgütün temel değerlerinden biri olarak tanımlanmaktadır (Yadav & Yadav, 2016, s. 14). Örgütsel adalet kavramı, bir örgütteki karar ve uygulamaların dayandığı ilkelerin açık olmasını, kişiden kişiye farklı uygulamaların olmamasını, farklı uygulamaların olması durumunda bunun nedenlerinin açık ve anlaşılır bir şekilde açıklanmasını öngören bir kavramdır (Koçel, 2015, s. 530). Örgütsel adalet, çalışanların kendilerine ne kadar adaletli davranıldığı konusundaki algıları ile bu algılamaların örgütsel sonuçlara etkisini içermektedir (İşcan & Sayın, 2010, s. 195). Örgütsel adalet araştırmalarına bakıldığında örgütsel adaletin kişiden kişiye değişen bir kavram olduğu anlaşılmaktadır (Yadav & Yadav, 2016, s. 14). Örgütsel adalet, yönetsel davranışın etik ve ahlaki duruşu ile ilgili çalışanların yaptığı kişisel bir değerlendirmedir (Cropanzano, Bowen & Gilliland, 2007, s. 35). Buradan hareketle örgütsel adalet algısı çalışandan çalışana değiştiği için bu kavramın algısal bir durum olduğu söylenebilir.

Mevcut örgütsel adalet teorileri ve modelleri, üzerinde durdukları unsurlar bakımından farklı olsa da örgütsel adalet ile ilgili çalışmalar yapan araştırmacılar, çalışanların örgütsel adaleti dağıtım adaleti, süreç adaleti ve etkileşim adaleti olmak üzere üç bileşene dayandığını kabul etmektedirler (Mccardle, 2007, s. 6).

1975 yılından önce adalet çalışmaları öncelikle dağıtım adaleti ile ilgiliydi. Bu çalışmalar, adaleti değerlendirmek için sosyal eşitlik teorisini kullanan Adams (1965) tarafından yürütülen ilk çalışmadan türemiştir. Adams'a göre çalışanların asıl ilgilendiği şey sonuçların seviyesi değil sonuçların adil olup olmadığıdır. Sonuçların adil olup olmadığını belirlemek için çalışanın ödül-katkı oranı ile diğer çalışanların ödül-katkı oranları karşılaştırılmaktadır (Colquitt vd., 2001b, s. 426). Başka bir ifadeyle dağıtım adaletinin ücret, terfi ve ödül gibi örgütsel kazanımlarla ilgili algıları belirlediği söylenebilir (İçerli, 2010, s. 69). Çalışanlar elde ettikleri ücret, terfi ve ödül gibi kazanımları diğer çalışanlarla karşılaştırdıklarında kendilerine haksızlık yapıldığını düşünebilirler. Haksızlık yapıldığının düşünülmesi, onların tutum ve davranışlarını etkilemektedir. Sonuç olarak dağıtım adaletinde çalışanların örgütsel kazanımlardan adil şekilde pay almasının esas olduğu söylenebilir (Cihangiroğlu & Yılmaz, 2010, s. 201).

Süreç adaleti, örgütsel kazanımların dağıtımına yönelik kararların alınma süreçlerinin, çalışanlar tarafından adil olarak algılanıp algılanmadığı ile ilgilidir. Dağıtım kararlarının adil olarak alındığını düşünen çalışanlar, alınan kararları benimsemektedir (İçerli, 2010, s. 81). Çalışanlar dağıtım kararlarının dikkatli bir şekilde alınıp alınmadığını ve tutarlı bir şekilde uygulanıp uygulanmadığını sorgulamaktadır. Kararların tarafsız ve adil bir şekilde alınması durumunda çalışanlar kendilerine değer verildiğini düşünmektedir (Blader & Tyler, 2003, s. 748).

Etkileşim adaleti, yönetimin çalışanlara yönelik tutum ve davranışlarında göstermiş olduğu saygı, sevgi ve hoşgörü düzeyi ile ilgilidir (Kaplan & Ögüt, 2012, s. 3). Başka bir tanıma göre etkileşim adaleti, dağıtım ve süreç adaletinden farklı olarak yöneticiler ile çalışanlar arasındaki ilişkilere yönelik adalet algısıdır. Bu adalet türü, adalet literatüründeki en son gelişmedir. Örgütsel adalet çalışmalarında genel olarak dağıtım ve süreç adaleti üzerinde durulmuştur. Araştırmacıların çoğu Bies ve Moag'ın etkileşim adaleti kavramı

ortaya çıkmadan önce etkileşim adaletini süreç adaletinin bir parçası olarak görmekteydiler. Günümüzde ise araştırmacılar, yöneticiler ve çalışanlar arasındaki ilişkinin kalitesi üzerinde odaklanan etkileşim adaleti ile giderek daha fazla ilgilenmektedirler (Dai & Xie, 2016, s. 56).

## 2.2. Örgütsel bağlılık

1970'li yıllardan önce çalışanların maddi nedenlerden dolayı örgüte bağlandıkları ileri sürülmüştür. Bu yıllarda örgüte bağlılık, maddi nedenlerden kaynaklanan ve duygusal bir durum içermeyen bir kavram olarak görülmüştür. 1970'li yıllara gelindiğinde örgütsel bağlılık kavramı, örgütsel amaç ve hedeflere duygusal olarak bağlanma şeklinde tanımlanmıştır. Fakat bu tanımlamalar konunun anlamını ve önemini açıklamakta yetersiz kaldığı için yeni örgütsel bağlılık tanımları geliştirilmiştir (Güçlü, 2006, s. 9-10).

Örgütsel bağlılık, çalışanın kimliğiyle belirli bir örgüte dahil olması anlamına gelmektedir. Bu bağlılık, örgüte pasif sadakatın ötesinde bir anlam ifade etmektedir. Örgütsel bağlılık, örgüt ile çalışanın etkin bir ilişkisini içermektedir. Örgüte bağlı olan çalışanlar, örgütün refahına katkıda bulunmak için çaba harcamaktadır (Mowday, Steers & Porter, 1979, s. 226). Başka bir tanıma göre örgütsel bağlılık, bir çalışanın belirli bir hedef doğrultusunda bütün çabasını ve gücünü yöneltmesidir. İşe yönelik kısa dönemli hedefler olabileceği gibi örgütsel amaçları gerçekleştirme ve kariyer yapma gibi uzun vadeli hedefler de olabilir. Örgütsel bağlılığın en yüksek derecesinin "örgütsel fanatiklik" ve en yüksek düzeyinin de "örgütsel fedailik" olduğu söylenebilir (Koçel, 2015, s. 534). Genel olarak örgütsel bağlılık, çalışanın örgütte uyum içinde çalışması, örgütsel amaç ve hedefler doğrultusunda çaba harcaması, örgütün emeklerinin karşılığını verdiğine inanması ve örgütün bir üyesi olduğunu hissetmesi şeklinde ifade edilebilir (Güçlü, 2006, s. 12).

Örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç yaklaşımda kavramsallaştırılmaktadır. Bu üç yaklaşımın ortak noktası, örgütsel bağlılığın çalışanın örgüt ile ilişkisini karakterize eden psikolojik bir durumu ifade ettiği ve örgüt üyeliğine devam etme ya da örgüt üyeliğini bırakma kararına etkileri olduğu görüşüdür. Güçlü duygusal bağlılığa sahip olan çalışanlar, örgütte kalmaya devam etmeyi istedikleri için örgütte çalışmaya devam ederler. Devam bağlılığı, örgütten ayrılma durumunda karşılaşılabilecek maliyetlerin farkındalığını ifade eder. Devam bağlılığı yüksek olan çalışanlar, örgütte kalmaya devam etmek zorunda oldukları için örgütte çalışmaya devam ederler (Meyer & Allen, 1991, s. 67). Çalışanlar iki temel nedenden dolayı devam bağlılığı göstermektedirler. Birincisi, maliyetlerin farkındalığı ikincisi ise alternatif iş olanaklarının az olmasıdır (Gautam, Dick & Wagner, 2001, s. 240). Son olarak normatif bağlılık ise örgütte çalışmaya devam etme yükümlülüğünü yansıtmaktadır. Güçlü normatif bağlılığa sahip çalışanlar, örgütte kalmaları gerektiğini düşünmektedir (Meyer & Allen, 1991, s. 67). Normatif bağlılık, çalışma kültürü ve diğer toplumsal olarak kabul edilen normlar nedeni ile örgütte kalmaya devam etmesi için içselleştirilen baskı ve bir zorunluluk duygusudur (Gautam, Dick & Wagner, 2001, s. 240).

## 3. Araştırmanın Metodolojisi

Bu bölümde çalışmanın amacına ve önemine, veri toplama yöntemine, araştırmanın örnekleme ve araştırmanın hipotezlerine yer verilmektedir.

### 3.1. Araştırmanın amacı ve önemi

Bu çalışmanın amacı, Düzce il merkezindeki kamu bankalarında ve özel bankalarda görev yapan çalışanların örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ilişkisini tespit etmeye yönelik bankalar üzerinde yapılan önceki çalışmalar genellikle sadece kamu bankası çalışanlarına veya özel banka çalışanlarına yöneliktir. Bu çalışmanın bankalar üzerinde yapılma nedeni, kamu bankaları çalışanları ile özel banka çalışanlarının adalet algılarını ve bağlılıklarını karşılaştırmaya yönelik yapılmış çalışmaların yok denecek kadar az olmasıdır. Çalışmanın hem kamu bankaları çalışanlarını hem de özel banka çalışanlarını kapsaması örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ilişkisinin genel çerçevesini görmek bakımından yararlı olacağı ve farklı sektörlerde yapılacak olan benzer çalışmalar için verimli olacağı düşünülmektedir.

### 3.2. Araştırmada veri toplama yöntemi

Çalışmada analiz için toplanan veriler örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ilişkisini ölçen ifadelerin yer aldığı anket formundan elde edilmiştir. Anket formu banka çalışanlarına elden verilmiş ve iki ya da üç gün içinde ifadelere cevap vermeleri istenmiştir. Toplanan anketlerden 7'si değerlendirme dışında tutulmuş ve analiz için 220 anket kullanılmıştır.

### 3.3. Araştırmada kullanılan ölçeklerin tanıtımı

Çalışmada kullanılan anket formunda ilk olarak banka çalışanlarının örgütsel adalet algılarını ölçmek için Colquitt'in (2001a) geliştirdiği "Örgütsel Adalet Ölçeği" kullanılmıştır. Özmen, Arbak ve Özer (2007: 26) tarafından geçerliliği ve güvenilirliği test edilen ölçek 20 sorudan oluşmaktadır. Ölçekteki 7 soru süreç adaletini, 4 soru dağıtım adaletini ve 9 soru etkileşim adaletini ölçmeye yöneliktir. Etkileşim adaleti sorularından biri olan 15.soru ters çevrilerek analize dahil edilmiştir. 5'li Likert tipi ölçek kullanılarak hazırlanan sorulara 1- Hiçbir Zaman, 2- Nadiren, 3- Bazen, 4- Sıklıkla ve 5- Her Zaman seçeneklerinden biri işaretlenerek cevap verilmiştir.

Anket formunda banka çalışanlarının örgütsel bağlılık seviyelerini ölçmek için Meyer ve Allen'in geliştirdiği ve geçerliliğini ve güvenilirliğini Wasti'nin (2000: 409) yaptığı "Örgütsel Bağlılık Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçekte örgütsel bağlılığın üç türü olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık seviyelerini belirlemek için toplamda 18 ifade yer almaktadır. Bu ölçekteki 2, 4, 6 ve 7. ifadeler ters yönlü olduğu için çevrilerek analize dahil edilmişlerdir. Banka çalışanları, örgütsel bağlılık ile ilgili ifadelerle 1- Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum ve 5- Kesinlikle Katılıyorum seçeneklerinden birini işaretleyerek cevap vermişlerdir.

### 3.4. Araştırmanın örnekleme

Araştırmanın evrenini Düzce il merkezinde faaliyet gösteren bankaların çalışanları oluşturmaktadır. Yapılan görüşmeler sonucunda kamu bankalarında ve özel bankalarda toplam 362 çalışanın olduğu tespit edilmiştir. %5 örnekleme hatası kabul edilmiş ve gerekli örneklem büyüklüğü 187 olarak belirlenmiştir.

### 3.5. Araştırma verilerinin analizi

Anket formu kullanılarak elde edilen verilerin analizi için SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 23 veri analiz programı kullanılmıştır. Anket verileri, korelasyon ve regresyon analizi uygulanarak analiz edilmiş ve değerlendirilmiştir. Anket formunda kullanılan ölçeklerin güvenilirliği örgütsel adalet ölçeği için 0,923, örgütsel

bağlılık ölçeği için 0,747 olarak tespit edilmiştir. Bu oranlara göre her iki ölçeğinde güvenilir olduğu söylenebilir.

### 3.6. Araştırmanın hipotezleri

Araştırma kapsamında test edilecek hipotezler şu şekildedir:

Hipotez 1: Örgütsel adalet örgütsel bağlılığı anlamlı düzeyde etkilemektedir.

Hipotez 1.1: Dağıtım adaleti banka çalışanlarının duygusal bağlılığını anlamlı düzeyde etkilemektedir.

Hipotez 1.2: Dağıtım adaleti banka çalışanlarının devam bağlılığını anlamlı düzeyde etkilemektedir.

Hipotez 1.3: Dağıtım adaleti banka çalışanlarının normatif bağlılığını anlamlı düzeyde etkilemektedir.

Hipotez 1.4: Süreç adaleti banka çalışanlarının duygusal bağlılığını anlamlı düzeyde etkilemektedir.

Hipotez 1.5: Süreç adaleti banka çalışanlarının devam bağlılığını anlamlı düzeyde etkilemektedir.

Hipotez 1.6: Süreç adaleti banka çalışanlarının normatif bağlılığını anlamlı düzeyde etkilemektedir.

Hipotez 1.7: Etkileşim adaleti banka çalışanlarının duygusal bağlılığını anlamlı düzeyde etkilemektedir.

Hipotez 1.8: Etkileşim adaleti banka çalışanlarının devam bağlılığını anlamlı düzeyde etkilemektedir.

Hipotez 1.9: Etkileşim adaleti banka çalışanlarının normatif bağlılığını anlamlı düzeyde etkilemektedir.

## 4. Araştırma Bulguları

Bu bölümde SPSS 23 veri analiz programı ile yapılan analizlerin sonuçlarına yer verilmektedir.

### 4.1. Araştırmaya katılan banka çalışanlarının demografik özellikleri

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının cinsiyetleri, çalıştıkları banka türleri, yaşları, medeni durumları, eğitim durumları, pozisyon durumları ve çalışma sürelerine ilişkin frekans ve yüzde bilgileri Tablo 1’de yer almaktadır.

**Tablo 1: Banka Çalışanlarının Demografik Özellikleri**

		Frekans	Yüzde %
Cinsiyet	Kadın	95	43,2
	Erkek	125	56,8
	<b>Toplam</b>	<b>220</b>	<b>100,0</b>

<b>Banka Türü</b>	Kamu	71	32,3
	Özel	149	67,7
	<b>Toplam</b>	<b>220</b>	<b>100,0</b>
<b>Yaş</b>	25 yaş altı	7	3,2
	25-35 yaş	158	71,8
	36-45 yaş	47	21,4
	46-55 yaş	8	3,6
	<b>Toplam</b>	<b>220</b>	<b>100,0</b>
<b>Medeni Durum</b>	Evli	151	68,6
	Bekar	69	31,4
	<b>Toplam</b>	<b>220</b>	<b>100,0</b>
<b>Eğitim Durumu</b>	Lise	16	7,3
	Ön Lisans	28	12,7
	Lisans	154	70,0
	Yüksek Lisans	22	10,0
	<b>Toplam</b>	<b>220</b>	<b>100,0</b>
<b>Pozisyon Durumu</b>	Gişe Yetkilisi	68	30,9
	Müşteri Temsilcisi	31	14,1
	Portföy Yöneticisi	55	25,0
	Müdür Yardımcısı	17	7,7
	Şef	16	7,3
	Şube Müdürü	2	0,9
	Servis Memuru	15	6,8
	Güvenlik Görevlisi	10	4,5
	Operasyon Yetkilisi	5	2,3

	Müşteri İzlem Sorumlusu	1	0,5
	<b>Toplam</b>	<b>220</b>	<b>100,0</b>
<b>Çalışma Süresi</b>	1 yıldan az	13	5,9
	1-3 yıl	48	21,8
	4-6 yıl	48	21,8
	7-9 yıl	44	20,0
	10-14 yıl	40	18,2
	15 yıl ve üzeri	27	12,3
	<b>Toplam</b>	<b>220</b>	<b>100,0</b>

Banka çalışanlarının 95'i kadın 125'i erkektir. Bu çalışanların 71'i kamu bankalarında 149'u özel bankalarda görev yapmaktadır. Araştırmaya katılanların 7'si 25 yaş altında, 158'i 25-35 yaş, 47'si 36-45 yaş ve 8'i 46-55 yaş aralığındadır. 25-35 yaş aralığındaki çalışan sayısı dikkat çekicidir. Araştırmaya katılan banka çalışanlarının 151'i evli 69'u ise bekârdır. Çalışanların eğitim durumlarına bakıldığında 16 çalışanın lise mezunu, 28 çalışanın ön lisans mezunu, 154 çalışanın lisans mezunu ve 22 çalışanın yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir. Çalışanlar arasında lisans mezunu olanların oranı dikkat çekicidir. Banka çalışanlarının pozisyon durumları incelendiğinde çalışanların 68'inin gişe yetkilisi, 31'inin müşteri temsilcisi, 55'inin portföy yöneticisi, 17'sinin müdür yardımcısı, 16'sının şef, 2'sinin şube müdürü, 15'inin servis memuru, 10'unun güvenlik görevlisi, 5'inin operasyon yetkilisi ve 1'inin müşteri izlem sorumlusu olarak bankalarda görev yaptığı görülmektedir. Araştırmaya katılanların bankadaki çalışma sürelerine bakıldığında 13 çalışanın 1 yıldan az, 48 çalışanın 1-3 yıl, 48 çalışanın 4-6 yıl, 44 çalışanın 7-9 yıl, 40 çalışanın 10-14 yıl ve 27 çalışanın 15 yıl ve üzeri süreyle bankalarda görev yaptıkları görülmektedir.

#### 4.2. Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizleri

Araştırma kapsamında örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ölçeği olmak üzere iki ölçek kullanılmıştır. Bu ölçeklerin güvenilirlik analizleri boyutları için ayrı ayrı yapılmıştır. Ölçeklerin güvenilirlik analizlerinin sonuçları Tablo 2'de gösterilmektedir.

**Tablo 2: Ölçeklerin Güvenilirlik Analizlerinin Sonuçları**

Ölçek	İfade Sayısı	Cronbach Alfa Değeri
Süreç Adaleti	7	0.870
Dağıtım Adaleti	4	0.874
Etkileşim Adaleti	9	0.920



<b>Örgütsel Adalet Ölçeği</b>	<b>20</b>	<b>0.923</b>
Duygusal Bağlılık	6	0.801
Normatif Bağlılık	6	0.818
Devam Bağlılığı	6	0.781
<b>Örgütsel Bağlılık Ölçeği</b>	<b>18</b>	<b>0.747</b>

Tablo 2’de örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık boyutları için güvenilirlik analizi sonuçları yer almaktadır. Örgütsel adalet türlerinin her bir boyutu için güvenilirlik düzeyi genel kabul edilen oranın (0.70) üzerindedir. Örgütsel adalet ölçeğinin güvenilirliği ise 0.923 olarak tespit edilmiştir. Bu oranlardan hareketle örgütsel adalet ölçeğinin güvenilir olduğu söylenebilir.

Örgütsel bağlılık ölçeğinin üç boyutu için de güvenilirlik oranı 0.70’in üzerindedir. Örgütsel bağlılık ölçeğinin güvenilirliği 0.747 olarak bulunmuştur. Bu oran örgütsel bağlılık ölçeğinin de güvenilir olduğunu destekler niteliktedir.

#### 4.3. Araştırma hipotezlerinin test edilmesi

Bu başlık altında araştırma çerçevesinde oluşturulan 1 temel hipotez ve 9 alt hipotezin test edilmesi için yapılan analizlere ve yorumlara yer verilmektedir.

Araştırma kapsamında ilk olarak örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ölçeği arasındaki ilişkiyi test etmek için korelasyon analizi uygulanmıştır. Korelasyon analizinde katsayı “r” dir. Katsayı -1’e yakınsa değişkenler arasındaki ilişki negatif, +1’e yakınsa değişkenler arasındaki ilişki pozitifdir. Tablo 3’te örgütsel adalet türlerinin örgütsel bağlılık türleri ile ilişkisini tespit etmeye yönelik yapılan korelasyon analizinin sonuçları yer almaktadır.

**Tablo 3: Örgütsel Adalet Türleri ile Örgütsel Bağlılık Türleri Arasındaki İlişkiyi Ölçmeye Yönelik Korelasyon Analizi Sonuçları**

		Duygusal Bağlılık	Normatif Bağlılık	Devam Bağlılığı
<b>Süreç Adaleti</b>	Korelasyon	,429**	,455**	-,156*
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,020
	N	220	220	220
<b>Dağıtım Adaleti</b>	Korelasyon	,375**	,435**	-,171*
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,011
	N	220	220	220
<b>Etkileşim Adaleti</b>	Korelasyon	,354**	,396**	-,042
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,532
	N	220	220	220

\*\* 0,01 duyarlılıkta anlamlıdır. \* 0,05 duyarlılıkta anlamlıdır.

Tablo 3'te görüldüğü üzere örgütsel adalet türleri ile duygusal ve normatif bağlılık arasında  $p<0,01$  olduğu için anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Ayrıca 0,05 anlamlılık düzeyinde süreç adaleti ve dağıtım adaleti ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Son olarak etkileşim adaleti ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki olmadığı ( $p>0,05$ ) görülmektedir. Örgütsel adalet türlerinin duygusal ve normatif bağlılığı pozitif yönde, devam bağlılığını ise negatif yönde etkilediği anlaşılmaktadır. Diğer bir anlatımla süreç adaleti, dağıtım adaleti ve etkileşim adaleti algısının artması durumunda çalışanların duygusal ve normatif bağlılıkları artmakta, devam bağlılıkları ise azalmaktadır.

Araştırma çerçevesinde oluşturulan hipotezlerin sınanması için regresyon analizleri yapılmıştır. Temel hipotezi test etmek için örgütsel adalet bağımsız değişken, örgütsel bağlılık bağımlı değişken olarak seçilmiştir. Regresyon analizinin sonuçları Tablo 4'te yer almaktadır.

**Tablo 4: Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık İlişkisini Ölçmeye Yönelik Regresyon Analizi**

	Standartlaştırılmamış Katsayı		Standart Katsayı		p
	B	Standart Hata	Beta	t	
Sabit	1,77 2	,197		9,010	,000
Örgütsel Adalet	,389	,050	,468	7,828	,000
Bağımsız Değişken: Örgütsel Adalet			R <sup>2</sup> : ,219		
Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık			F : 61,281		

Tablo 4'e bakıldığında p değerinin anlamlı ( $p<0,05$ ) olduğu görülmektedir. Buradan hareketle örgütsel adaletin örgütsel bağlılığı anlamlı düzeyde etkilediği söylenebilir. Bu durum temel hipotez olan Hipotez 1'in kabulünü destekler niteliktedir. Ayrıca B katsayısı ilişkinin yönünü göstermektedir. Buna göre B katsayısı (,389) örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ilişkisinin pozitif yönlü olduğunu göstermektedir. Diğer bir anlatımla örgütsel adalet algısının bir birim artması durumunda örgütsel bağlılık %38,9 artmaktadır. Temel hipotez kabul edildikten sonra alt hipotezleri test etmek için regresyon analizleri yapılmıştır.

Hipotez 1.1'de dağıtım adaletinin banka çalışanlarının duygusal bağlılığını anlamlı düzeyde etkilediği ileri sürülmüştür. Hipotezin sınanabilmesi için dağıtım adaleti bağımsız değişken, duygusal bağlılık bağımlı değişken olarak seçilmiştir. Yapılan regresyon analizinin sonuçları Tablo 5'te yer almaktadır.

**Tablo 5: Dağıtım Adaleti ve Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi**

	Standartlaştırılmamış Katsayı		Standart Katsayı		p
	B	Standart Hata	Beta	t	
Sabit	2,11 7	,240		8,822	,000
Dağıtım Adaleti	,371	,062	,375	5,982	,000
Bağımsız Değişken: Dağıtım Adaleti			R <sup>2</sup> : ,141		
Bağımlı Değişken: Duygusal Bağlılık			F : 35,780		

Tablo 5'te dağıtım adaletinin duygusal bağlılığı anlamlı düzeyde ( $p < 0,05$ ) etkilediği görülmektedir. Bu durumda Hipotez 1.1 kabul edilmiştir. İlişkinin yönünü gösteren B katsayısına bakıldığında ilişkinin pozitif yönlü olduğu ( $,371$ ) anlaşılmaktadır. Başka bir ifadeyle dağıtım adaleti algısı bir birim artarsa duygusal bağlılık %37,1 artacaktır.

Hipotez 1.2'de dağıtım adaletinin banka çalışanlarının devam bağlılığını anlamlı düzeyde etkileyeceği öngörülmüştür. Hipotezi test etmek için dağıtım adaleti bağımsız değişken, devam bağlılığı bağımlı değişken olarak atanmıştır. Yapılan regresyon analizinin sonuçları Tablo 6'da gösterilmektedir.

**Tablo 6: Dağıtım Adaleti ve Devam Bağlılığı Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi**

	Standartlaştırılmamış Katsayı		Standart Katsayı		p
	B	Standart Hata	Beta	t	
Sabit	3,57 3	,249		14,339	,000
Dağıtım Adaleti	-,165	,064	-,171	-2,560	,011
Bağımsız Değişken: Dağıtım Adaleti			R <sup>2</sup> : ,029		
Bağımlı Değişken: Devam Bağlılığı			F : 6,553		

Tablo 6'da görüldüğü üzere  $0,05$  anlamlılık düzeyinde p değeri  $0,011 < 0,05$  olduğu için dağıtım adaletinin devam bağlılığını anlamlı bir şekilde etkilediği söylenebilir. Bu durum Hipotez 1.2'nin kabulünü destekler niteliktedir. B katsayısı ( $-,165$ ) dağıtım adaletinin devam bağlılığını negatif yönde etkilediğini göstermektedir. Diğer bir anlatımla dağıtım adaletinin bir birim artması durumunda devam bağlılığı %16,5 azalmaktadır.

Hipotez 1.3'te dağıtım adaletinin banka çalışanlarının normatif bağlılığını anlamlı düzeyde etkilediği ileri sürülmüştür. Hipotezi sınamak için dağıtım adaleti bağımsız değişken, normatif bağlılık bağımlı değişken olarak atanmıştır. Analiz sonuçları Tablo 7'de yer almaktadır.

**Tablo 7: Dağıtım Adaleti ve Normatif Bağlılık Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi**

	Standartlaştırılmamış Katsayı		Standart Katsayı		
	<b>B</b>	<b>Standart Hata</b>	<b>Beta</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
Sabit	1,83 5	,226		8,115	,000
Dağıtım Adaleti	,417	,058	,435	7,136	,000
Bağımsız Değişken: Dağıtım Adaleti			R <sup>2</sup> : ,189		
Bağımlı Değişken: Normatif Bağlılık			F : 50,918		

Tablo 7'de dağıtım adaletinin normatif bağlılığa etkisinin anlamlı ( $p < 0,05$ ) olduğu görülmektedir. Hipotez 1.3 kabul edilmiştir. B katsayısı (.417) dağıtım adaletinin normatif bağlılığı pozitif yönde etkilediğini göstermektedir. Bu durumda dağıtım adaleti bir birim artarsa normatif bağlılık %41,7 artacaktır.

Hipotez 1.4'te süreç adaletinin banka çalışanlarının duygusal bağlılığını anlamlı düzeyde etkilediği öngörülmüştür. Hipotezi sınamak için süreç adaleti bağımsız değişken, duygusal bağlılık bağımlı değişken olarak atanmıştır. Yapılan regresyon analizinin sonuçları Tablo 8'de yer almaktadır.

**Tablo 8: Süreç Adaleti ve Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi**

	Standartlaştırılmamış Katsayı		Standart Katsayı		
	<b>B</b>	<b>Standart Hata</b>	<b>Beta</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
Sabit	1,65 9	,270		6,153	,000
Süreç Adaleti	,502	,071	,429	7,021	,000
Bağımsız Değişken: Süreç Adaleti			R <sup>2</sup> : ,184		
Bağımlı Değişken: Duygusal Bağlılık			F : 49,300		

Tablo 8'de süreç adaletinin duygusal bağlılığa etkisinin anlamlı ( $p < 0,05$ ) olduğu görülmektedir. Bu durumda Hipotez 1.4 kabul edilmiştir. B katsayısına göre süreç adaleti ile

duygusal bağlılık arasındaki ilişkinin pozitif olduğu söylenebilir. Diğer bir anlatımla süreç adaleti algısı bir birim artarsa duygusal bağlılık %50,2 artacaktır.

Hipotez 1.5'te süreç adaletinin banka çalışanlarının devam bağlılığını anlamlı düzeyde etkilediği ileri sürülmüştür. Hipotezi test etmek için süreç adaleti bağımsız değişken, devam bağlılığı bağımlı değişken olarak atanmıştır. Yapılan regresyon analizinin sonuçları Tablo 9'da gösterilmektedir.

**Tablo 9: Süreç Adaleti ve Devam Bağlılığı Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi**

	Standartlaştırılmamış Katsayı		Standart Katsayı		p
	B	Standart Hata	Beta	t	
Sabit	3,61 2	,288		12,538	,000
Süreç Adaleti	-,178	,076	-,156	-2,336	,020
Bağımsız Değişken: Süreç Adaleti			R <sup>2</sup> : ,024		
Bağımlı Değişken: Devam Bağlılığı			F : 5,457		

Tablo 9'a bakıldığında süreç adaletinin devam bağlılığını anlamlı düzeyde ( $p < 0,05$ ) etkilediği görülmektedir. Bu durumda Hipotez 1.5 kabul edilmiştir. B katsayısı (-,178) süreç adaletinin devam bağlılığını negatif yönde etkilediğini göstermektedir. Başka bir ifadeyle süreç adaleti algısının bir birim artması durumunda devam bağlılığı %17,8 azalmaktadır.

Hipotez 1.6'da süreç adaletinin banka çalışanlarının normatif bağlılığını anlamlı düzeyde etkilediği öngörülmüştür. Hipotezi sınamak için süreç adaleti bağımsız değişken, normatif bağlılık bağımlı değişken olarak atanmıştır. Regresyon analizinin sonuçları Tablo 10'da gösterilmektedir.

**Tablo 10: Süreç Adaleti ve Normatif Bağlılık Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi**

	Standartlaştırılmamış Katsayı		Standart Katsayı		p
	B	Standart Hata	Beta	t	
Sabit	1,49 9	,258		5,813	,000
Süreç Adaleti	,516	,068	,455	7,544	,000
Bağımsız Değişken: Süreç Adaleti			R <sup>2</sup> : ,207		
Bağımlı Değişken: Normatif Bağlılık			F : 56,908		

Tablo 10'da  $p < 0,05$  olduğu için süreç adaleti normatif bağlılığı anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Bu durum Hipotez 1.6'nın kabulünü destekler niteliktedir. Ayrıca B katsayısı süreç adaleti ile normatif bağlılık arasındaki ilişkinin pozitif yönde (.516) olduğunu göstermektedir. Başka bir ifadeyle süreç adaleti algısı bir birim artarsa normatif bağlılık %51,6 artacaktır.

Hipotez 1.7'de etkileşim adaletinin banka çalışanlarının duygusal bağlılığını anlamlı düzeyde etkileyeceği ileri sürülmüştür. Hipotezi test etmek için etkileşim adaleti bağımsız değişken, duygusal bağlılık bağımlı değişken olarak atanmıştır. Tablo 11'de regresyon analizinin sonuçları yer almaktadır.

**Tablo 11: Etkileşim Adaleti ve Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi**

	Standartlaştırılmamış Katsayı		Standart Katsayı		p
	B	Standart Hata	Beta	t	
Sabit	1,84 0	,305		6,028	,000
Etkileşim Adaleti	,407	,073	,354	5,582	,000
Bağımsız Değişken: Etkileşim Adaleti			R <sup>2</sup> : ,125		
Bağımlı Değişken: Duygusal Bağlılık			F : 31,155		

Tablo 11'de görüldüğü üzere etkileşim adaleti duygusal bağlılığı anlamlı düzeyde ( $p < 0,05$ ) etkilemektedir. Bu durumda Hipotez 1.7 kabul edilmiştir. B katsayısı değişkenler arasındaki ilişkinin pozitif olduğunu göstermektedir. Buna göre etkileşim adaleti algısı bir birim artarsa duygusal bağlılık %40,7 artmaktadır.

Hipotez 1.8'de etkileşim adaletinin banka çalışanlarının devam bağlılığını anlamlı düzeyde etkilediği öngörülmüştür. Hipotezi sınamak için etkileşim adaleti bağımsız değişken, devam bağlılığı bağımlı değişken olarak atanmıştır. Yapılan regresyon analizinin sonuçları Tablo 12'de gösterilmektedir.

**Tablo 12: Etkileşim Adaleti ve Devam Bağlılığı Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi**

	Standartlaştırılmamış Katsayı		Standart Katsayı		p
	B	Standart Hata	Beta	t	
Sabit	3,14 8	,318		9,885	,000
Etkileşim Adaleti	-,048	,076	-,042	-,626	,532
Bağımsız Değişken: Etkileşim Adaleti			R <sup>2</sup> : ,002		
Bağımlı Değişken: Devam Bağlılığı			F : ,391		

Tablo 12’de p değeri anlamlı düzeyin üzerindedir (0,532>0,05). Dolayısıyla etkileşim adaleti ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı söylenebilir. Bu durum Hipotez 1.8’in reddini destekler niteliktedir.

Hipotez 1.9’da etkileşim adaletinin banka çalışanlarının normatif bağlılığını anlamlı düzeyde etkilediği ileri sürülmüştür. Hipotezi test etmek için etkileşim adaleti bağımsız değişken, normatif bağlılık bağımlı değişken olarak atanmıştır. Yapılan analiz sonuçları Tablo 13’te gösterilmektedir.

**Tablo 13: Etkileşim Adaleti ve Normatif Bağlılık Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi**

	Standartlaştırılmamış Katsayı		Standart Katsayı		p
	B	Standart Hata	Beta	t	
Sabit	1,58 6	,291		5,456	,000
Etkileşim Adaleti	,442	,069	,396	6,373	,000
Bağımsız Değişken: Etkileşim Adaleti			R <sup>2</sup> : ,157		
Bağımlı Değişken: Normatif Bağlılık			F : 40,611		

Tablo 13’e bakıldığında etkileşim adaletinin normatif bağlılığı anlamlı düzeyde (p<0,05) etkilediği görülmektedir. Bu durumda Hipotez 1.9 kabul edilmiştir. Ayrıca B katsayısı etkileşim adaleti ile normatif bağlılık arasındaki ilişkinin pozitif yönlü olduğunu göstermektedir. Diğer bir anlatımla etkileşim adaleti algısının bir birim artması durumunda normatif bağlılık %44,2 artmaktadır.

Araştırma çerçevesinde oluşturulan hipotezlerin kabulü ve reddi ile ilgili sonuçlar Tablo 14’de gösterilmektedir.

**Tablo 14: Hipotezlerin Sonuçları**

Hipotez No	Hipotezler	Sonuçlar
Hipotez 1	Örgütsel adalet örgütsel bağlılığı anlamlı düzeyde etkilemektedir	Kabul
Hipotez 1.1	Dağıtım adaleti banka çalışanlarının duygusal bağlılığını anlamlı düzeyde etkilemektedir.	Kabul
Hipotez 1.2	Dağıtım adaleti banka çalışanlarının devam bağlılığını anlamlı düzeyde etkilemektedir.	Kabul
Hipotez 1.3	Dağıtım adaleti banka çalışanlarının normatif bağlılığını anlamlı düzeyde etkilemektedir.	Kabul

Hipotez 1.4	Süreç adaleti banka çalışanlarının duygusal bağlılığını anlamlı düzeyde etkilemektedir.	Kabul
Hipotez 1.5	Süreç adaleti banka çalışanlarının devam bağlılığını anlamlı düzeyde etkilemektedir.	Kabul
Hipotez 1.6	Süreç adaleti banka çalışanlarının normatif bağlılığını anlamlı düzeyde etkilemektedir.	Kabul
Hipotez 1.7	Etkileşim adaleti banka çalışanlarının duygusal bağlılığını anlamlı düzeyde etkilemektedir.	Kabul
Hipotez 1.8	Etkileşim adaleti banka çalışanlarının devam bağlılığını anlamlı düzeyde etkilemektedir.	Red
Hipotez 1.9	Etkileşim adaleti banka çalışanlarının normatif bağlılığını anlamlı düzeyde etkilemektedir.	Kabul

### SONUÇ

Farklı sektörlerde görev yapan çalışanların örgütsel adalet algısını ve örgütsel bağlılıklarını inceleyen pek çok araştırmada (Çöp, 2008; Bağcı, 2013; Ulukapı ve Bedük, 2014) örgütsel adaletin örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediği ortaya konulmuştur. Yapılan bu araştırmada bankalarda görev yapan çalışanların adalet algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmıştır.

Araştırma amacı kapsamında Düzce il merkezinde faaliyet gösteren kamu bankalarında ve özel bankalarda görev yapan çalışanlar üzerinde ampirik bir çalışma yapılmış, analiz için gerekli olan veriler, bankalarda görev yapan 220 çalışandan elde edilmiştir. Araştırmanın benzer araştırmalardan farkı, hem kamu bankaları hem de özel banka çalışanlarını kapsamasıdır. Araştırmanın banka sektöründe ve farklı sektörlerde yapılacak benzer çalışmalara katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

Araştırmada ilk olarak örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık ilişkisi ölçülmüştür. Regresyon analizi ile örgütsel adaletin örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediği ortaya konulmuştur. Temel hipotez kabul edildikten sonra örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık türleri arasındaki ilişkiyi ölçmek için regresyon analizleri yapılmıştır. Regresyon analizleri sonucunda örgütsel adalet türleri ile örgütsel bağlılık türleri arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Buna göre süreçlerin tutarlı ve adil bir şekilde uygulanması ve süreçlere yönelik açıklamaların mantıklı olması banka çalışanlarının duygusal ve normatif bağlılığını artırmaktadır. Çalışanlar örgüte yaptıkları katkı sonucunda elde ettikleri kazanımlarının yeterli olduğunu ve üstlerinin kendilerine ön yargıdan uzak ve samimi davrandığını düşündüklerinde de duygusal ve normatif bağlılık artmaktadır. Ayrıca örgütsel adalet türleri ile devam bağlılığı arasındaki ilişkilerin negatif yönlü olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre çalışanların örgütsel adalet algılarının artması durumunda devam bağlılıkları azalmaktadır. Etkileşim adaleti ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı saptanmıştır. Sonuç olarak araştırma çerçevesinde ileri sürülen Hipotez 1.8 reddedilirken temel hipotez ve diğer alt hipotezler kabul edilmiştir.



Araştırma kapsamında yapılan analiz sonuçları örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Hem kamu bankaları hem de özel banka çalışanları açısından örgütsel adalet algısı tatmin edici düzeydedir. Örgütsel adalet algısının tatmin edici düzeyde olması banka çalışanlarının duygusal ve normatif bağlılıklarının yüksek, devam bağlılıklarının orta düzeyde olmasını sağlamıştır. Etkileşim adaleti algısı, diğer adalet algılamalarına göre daha yüksektir. Başka bir ifadeyle yöneticilerin çalışanlar ile olan etkileşiminde önyargıdan uzak ve samimi olması çalışanlar tarafından olumlu algılanmaktadır.

Banka çalışanlarının süreç adaleti algılarını artırmak için çalışanlara süreçler sonunda ulaştıkları kazanımların düzeltilmesini talep etme hakkı verilmelidir. Ayrıca süreçlerin önyargıdan uzak bir şekilde uygulanması da banka çalışanlarının süreç adaleti algılarını artıracaktır. Çalışanların performans değerlendirmelerinin adil bir şekilde ve zamanında yapılması ve sergiledikleri performansa uygun olarak gerekli kazanımları elde etmelerinin sağlanması, onların dağıtım adaleti algısını artıracaktır. Ayrıca çalışanlara değerli olduklarının hissettirilmesi, yöneticilerin çalışanlarla olan iletişimde samimi ve nazik olması ve gerekli açıklamaları zamanında ve mantıklı bir şekilde yapması, çalışanların etkileşim adaleti algısını daha da artıracaktır. Son olarak özel bankalarda görev yapan çalışanların etkileşim adaleti algısını yükseltmek için yöneticilerin çalışanlarıyla olan iletişimlerinde samimi ve nazik olmaları ve çalışanlara değerli olduklarını hissettirmeleri gerekmektedir. Kamu bankalarında görev yapan çalışanların dağıtım adaleti algısını yükseltmek için kazanımların sergilenen performansa uygun olarak dağıtılması gerekmektedir.

Araştırma sonuçlarına göre yukarıda yapılan önerilerin uygulanması durumunda bankalarda örgütsel adalet algısının ve örgütsel bağlılığın artacağı düşünülmektedir. Bankalarda görev yapan çalışanların adalet algılarının yanı sıra diğer örgütlerdeki çalışanların adalet algılarının da olumlu olması için örgütlerde örgütsel adaletin egemen olmasının gerekli olduğu düşünülmektedir.

#### KAYNAKÇA

- Bağcı, Z. (2013). Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir İnceleme. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 9 (19), 163-184.
- Blader, S. L., & Tyler, T. R. (2003). What Constitutes Fairness in Work Settings? A Four-Component Model of Procedural Justice. *Human Resource Management Review*, (13), 107-126.
- Cihangiroğlu, N., & Yılmaz, A. (2010). Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütler İçin Önemi. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* (19), 194-213.
- Colquitt, J. A. (2001a). On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Porter, M. J., & Ng, K. Y. (2001b). Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-446.
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The Management of Organizational Justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34-48.

Çöp, S. (2008). Türkiye ve Polonya'da Turizm Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algularına İlişkin Bir Uygulama. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Gazi Üniversitesi. Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Dai, L., & Xie, H. (2016). Review and Prospect on Interactional Justice. *Open Journal of Social Sciences* (4), 55-61.

Gautam, T., Dick, R. v., & Wagner, U. (2001). Organizational Commitment in Nepalese. *Asian Journal of Social Psychology* (4), 239-248.

Güçlü, H. (2006). *Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

İçerli, L. (2010). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1), 67-92.

İşcan, Ö. F., & Sayın, U. (2010). Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4), 195-216.

Kaplan, M., & Öğüt, A. (2012). Algılanan Örgütsel Adalet ile Sanal Kaytarma Arasındaki İlişkinin Analizi: Hastane Çalışanları Örneği. *İşletme Fakültesi Dergisi*, 13(1), 1-13.

Koçel, T. (2015). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.

Mccardle, J. G. (2007). Organizational Justice and Workplace Deviance: The Role of Organizational Structure, Powerlessness, and Information Salience. Unpublished PhD Thesis. University of Central Florida. Orlando, Florida: The Department of Management in the College of Business Administration.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.

Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior* (14), 224-247.

Özmen, Ö. N., Arbak, Y., & Özer, P. S. (2007). Adalet Verilen Değerin Adalet Alguları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 7(1), 17-33.

Srivastava, U. R. (2015). Multiple Dimensions of Organizational Justice and Work-Related Outcomes among Health-Care Professionals. *American Journal of Industrial and Business Management*, 5, 666-685.

Ulukapı, H. ve Bedük, A. (2014). Örgütsel Adaletin İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Etkisi: Konya'da Bir Araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7 (31), 771-778.

Wasti, S. A. (2000). Meyer ve Allen'in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi. 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirisi* (s. 401-410). Nevşehir: Erciyes Üniversitesi.

Yadav, L. K., & Yadav, N. (2016). Organizational Justice: An Analysis of Approaches, Dimensions and Outcomes. *NMIMS Management Review*, 31, 14-40.