

İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Adalet Algısına Etkisi; Banka Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma

The Effect of Human Resources Management Practices on The Perception of Organizational Justice; A Research on Bank Employees

Özet

Bu çalışmada amaç, insan kaynakları yönetim uygulamaları ile örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi ortaya koymak ve çeşitli demografik değişkenlere göre farklılıkları ortaya koymaktır. Araştırmaya 135 banka çalışanı katılmıştır. Veri toplama aracı olarak, insan kaynakları yönetim ölçeği, örgütsel adalet ölçeği ve demografik bilgi formu kullanılmıştır. Verilerin analiz edilmesinde t testi, Anova testi, korelasyon analizi ve regresyon analizleri yapılmıştır. Verilerin analizinde, SPSS 25 paket programından faydalanılmıştır. Çalışanların yaş, görev ve kurumda çalışma süresi açısından örgütsel adalet algısı ve insan kaynakları yönetimi algısının değişmediği görülmektedir. Ölçeklerin, alt boyutlar arasındaki ilişkilerin tamamı istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Bu araştırma, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının çalışanların adalet algısı üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Özellikle ücretlendirme, personel seçimi ve yerleştirme gibi uygulamaların adalet algısını belirgin bir şekilde etkilediği görülmektedir. Banka yöneticilerinin, adalet algısını artırmak amacıyla bu uygulamaları tutarlı ve adil bir şekilde yürütülmesi, hem bireysel hem de örgütsel başarıyı olumlu yönde etkileyebilir.

Abstract

This study aims to elucidate the relationship between human resource management practices and organizational justice, and to identify variations based on various demographic variables. A total of 135 bank employees participated in the research. The data collection tools utilized include a human resources management scale, an organizational justice scale, and a demographic information form. Data were analyzed using t-tests, ANOVA, correlation, and regression analyses, employing the SPSS 25 software package. It was observed that perceptions of organizational justice and human resource management did not differ based on age, job role, or tenure. The relationships between all sub-dimensions of the scales were found to be statistically significant. The research underscores the significant impact of human resource management practices on employees' justice perceptions. Notably, practices such as compensation, staff selection, and placement prominently influence justice perceptions. Consistent and fair implementation of these practices by bank managers can positively affect both individual and organizational success.

Giriş

Günümüzdeki işletmeler amaçlarına ulaşmak için temel kaynak olarak insan faktörünü kullanmaktadırlar. Bu nedenle işletmeler için fazlasıyla önem arz eden bu konuyu ele alan ve üzerinde değerlendirmeler yapan unsurlardan birisi de insan kaynaklarıdır. İşletmeler için insan kaynağı yönetimi maddi durumu ne kadar iyi olursa olsun gelişen ve değişen ortama uyum sağlamak için vazgeçilmez bir unsurdur. Bunun nedeni ise asıl amacın hedeflenen bireysel ve

Özge Pehlevan Sarı

Yüksek lisans öğrencisi, Artvin Çoruh Üniversitesi, Artvin, Türkiye, phlvn_ozge@hotmail.com, Orcid No: <https://orcid.org/0000-0001-5538-840X>.

Muhammed Ardıç

Doç. Dr., Artvin Çoruh Üniversitesi İşletme Fakültesi, Artvin, Türkiye, ardic@artvin.edu.tr, Orcid No: <https://orcid.org/0000-0001-8408-291X>

Mustafa Filiz

Dr. Öğr. Üyesi., Artvin Çoruh Üniversitesi İşletme Fakültesi, Artvin, Türkiye, mustafa2108@artvin.edu.tr, Orcid No: <https://orcid.org/0000-0002-7445-5361>

Makale Türü / Article Type

Research Article / Araştırma Makalesi

Anahtar Kelimeler

Örgütsel Adalet, İnsan Kaynakları, Banka Çalışanları.

Keywords

Organizational Justice, Human Resources, Bank Employees.

JEL Codes: M12, M51, G21.

Bilgilendirme / Information

Bu çalışma, 756687 no'lu yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı / Research and Publication Ethics

Çalışmanın araştırma kısmı Artvin Çoruh Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'nun 25.02.2022 tarih ve 41687 sayılı Kararı ile alınan izin doğrultusunda gerçekleştirilmiştir.

Submitted: 24 / 08 / 2023

Accepted: 12 / 02 / 2024

kurumsal amacın en üst seviyeye çıkarılmak istenmesidir. İşletmenin ayakta kalması, karlılığının devam etmesi, yeni koşullara ayak uydurabilme yeteneğinin sağlanması etkin ve verimli bir şekilde değerlendirilen bir insan kaynağıyla mümkündür (Çetin ve Arslan, 2014: 3).

İnsan kaynakları yönetimi (İKY), çalışanların verimliliğini en üst seviyeye getirmek için alınması gereken önlemleri, yapılması gereken uygulamaları ve yöntemleri içeren fonksiyonların tümünü ifade etmektedir. 18. Yüzyıl sonlarında personel yönetimine dair uygulamaların başladığı düşünüldüğünde 1960'lı yıllarda da İKY kavramının kullanıldığı öngörülmektedir (Budak, 2008: 3). İKY ile ilgili literatürde birçok farklı tanımlamalar bulunmaktadır. Aldemir vd., (2001) İKY kavramını, örgütsel hedeflere ulaşmak için işletmedeki insan kaynaklarını en verimli ve etkili bir şekilde faaliyete geçirecek hareketleri düzenlemekten ve sürdürmekten sorumlu olan birim olarak tanımlamıştır. Bek (2002) İKY kavramını, insan kaynaklarına sorumluluk yükleyerek değişen, gelişen ve teknolojik yenilikleri de göz önünde bulundurarak bir örgüt kültürü oluşturmak, odağının insan faktörü olduğu dinamik ve esnek hizmet anlayışını tüm örgüte yaymak olarak belirtmiştir (Bek, 2002: 5). İKY, uzun vadede birçok alanda uzmanlaşan bilgi beceri ve aldıkları eğitimlerle kendini geliştiren bir fonksiyon olarak da bilinmektedir (Çetin, 2012: 242). İş yaşamında önemli bir yere sahip olan İKY, teknolojik anlamda yeni imkanlar sunma, yapılacak işleri tasarlama, çalışanlar için kariyer planlaması yapma ve örgüt içi inovasyonu sağlama gibi görevleri yerine getirmektedir. İfade edilen bilgiler göz önünde bulundurulduğunda, İKY'nin örgüt ve çalışanlar için vazgeçilmez olduğunu göstermektedir (Bilgin, 2014: 6). İKY, hem çalışanlar hem de örgüt için kritik bir öneme sahiptir. Bu sürecin etkili bir şekilde yürütülebilmesi için adalet algısının da merkezi bir rolü vardır. Çalışanların yönetim ve örgüte olan adalet algısının pozitif olması, birçok fonksiyonun daha verimli çalışmasını teşvik eder.

Adalet, pek çok kavramı içerisinde barındırmaktadır ancak çoğunlukla doğruluğun ve haklılığın bir ifadesi olarak karşımıza çıkmaktadır (İçerli, 2010: 68). Ayrıca, bireylerin eylemlerinin etik olup olmadığı konusundaki değerlendirmeler ve eleştiriler de bu bağlamda ele alınmaktadır. Adalet kavramı, iyi niyet, eşitlik, dürüstlük ve hakkaniyet gibi temel değerleri bünyesinde barındırır ve geniş bir kitleyi ilgilendiren derin bir anlam taşır (Töremen ve Tan, 2010: 59). İşletmelerde adil ve eşit bir iş sürecinin de gerekliliğini oluşturan adalet kavramının, gün geçtikçe daha çok önemi anlaşılmaktadır. Kazanımların dağıtımının sağlanması, kararların alınması ve kişilerarası ilişkilerin yönetilmesi ile ilgili konular örgütsel adalet kavramını ortaya çıkarmıştır (Özler, 2015: 41). Örgütsel adalet, çalışanlara işyerinde ne kadar adil davranıldığını ve algılanan bu davranışların sonuçlarının örgütü ne kadar etkilediğini açıklayan bir kavramdır (Çöp, 2008: 16).

İKY, kurumsal düzeyde stratejik bir öneme sahiptir ve çalışanların örgüte olan adilane bağlı güçlendirme potansiyeline sahiptir. Örgütsel adalet, çalışanların işletme içerisinde alınan kararlara, gerçekleştirilen uygulamalara ve genel yönetim süreçlerine ne kadar adil bir şekilde yaklaşıldığına dair duyduğu algıyı ifade eder. İşletmeler, doğru İKY stratejileri ile bu adalet algısını olumlu yönde etkileyebilir ve bu sayede çalışanların örgüte olan bağlılığını artırabilirler. Bu bağlamda, örgütsel adaletle ilgili yapılmış olan bazı önemli araştırmaları aşağıda kısaca belirtilmiştir:

Colquitt (2001) çalışmasında örgütsel adalet algısının farklı boyutları arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Çalışma sonuçları, örgütsel adalet algısının üç boyutu (dağıtımsal adalet, işlem adaleti ve etkileşimli adalet) arasında güçlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Kim ve Leung (2007) yaptıkları çalışmada, farklı kültürlerde örgütsel adalet algısının nasıl farklılaştığına odaklanmıştır. Çalışma sonuçları, kültürler arasında farklılıkların olduğunu ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel adalet algısına etkisinin kültürel farklılıklara bağlı olduğunu bulmuştur. Konovsky ve Cropanzano (1991) çalışmalarında, örgütsel adalet algısı ile iş performansı arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Çalışma sonuçları, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel adalet algısını etkilediğini ve adalet algısının iş performansı ile doğrudan ilişkili olduğunu tespit etmiştir.

Cropanzano vd., (2007) örgütsel adaletin yönetimi ve önemini vurgulayarak, örgütsel adaletin iş performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde pozitif etkilere sahip olduğunu bulmuştur. Farh vd., (2004) insan kaynakları yönetimi uygulamalarının, örgütsel vatandaşlık davranışlarına ve örgütsel performansa pozitif bir etkisi olduğunu bulmuştur. Kim ve Ok (2010),

İKY uygulamalarının algılanan örgütsel performans üzerine hem doğrudan hem de dolaylı etkileri olduğunu ve bu ilişkide çalışanların örgütle uyumunun aracı bir rol oynadığını tespit etmişlerdir. Konovsky ve Pugh (1994), örgütsel vatandaşlık davranışının, örgütsel adalet algısıyla ilişkili olduğunu bulgulamıştır. Loi vd., (2012) iş güvencesiyle başa çıkmada, prosedürel adaletin, etik liderliğin ve güç mesafesi yöneliminin rolü olduğunu tespit etmiştir. McShane ve Von Glinow (2003) İKY uygulamalarının, örgütsel performans ve etki alanları üzerinde önemli bir etkisi olduğunu belirtmiştir.

İKY uygulamalarının, çalışanların örgütsel adalet algıları üzerinde kritik bir etkisi bulunmaktadır. Mevcut literatür incelendiğinde, İKY ve örgütsel adalet arasında genel bir ilişki üzerine çalışmalar mevcuttur. Ancak, bankacılık sektörünün kendine özgü dinamikleri ve bu sektörde çalışan bireylerin spesifik algılarına dair derinlemesine analizlerin eksik olduğu gözlemlenmektedir. Bu çalışma, İKY uygulamalarının banka sektöründeki çalışanların örgütsel adalet algıları üzerindeki etkisini ortaya koymayı hedefleyerek, bu alandaki literatürdeki eksikliği gidermeyi amaçlamaktadır. Ayrıca, araştırma banka çalışanlarının, performans değerlendirmesi, eğitim olanakları, kariyer yolu ve özlük hakları gibi belirli İKY uygulamalarına olan tepkilerini derinlemesine ele alarak, bankacılık sektörü için stratejik İKY yaklaşımlarının nasıl şekillendirilmesi gerektiği hakkında değerli bilgiler sunmayı hedeflemektedir.

1. İKY Fonksiyonları

İKY fonksiyonları, literatürde değişik şekilde sınıflandırılmakla beraber, bu çalışmada araştırma kapsamında incelenen ve literatürde yaygın olarak kullanılan fonksiyonlar dikkate alınmıştır. Bu kapsamda iş analizi, personel seçme ve yerleştirme, performans değerlendirme, eğitim ve geliştirme, ücretlendirme fonksiyonları tanımlanacaktır.

İş Analizi: İşleri ve işi gerçekleştiren çalışanların davranışlarını tanımlamakta kullanılan ve İKY'nin alt yapısını oluşturan bir yöntem olarak bilinmektedir (Spector, 2003: 54). Personel seçimi ve yerleştirilmesi, performans değerlendirmesi, iş değerlemelerinin yapılması, personelin eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin yürütülmesi, ücretlendirme gibi aşamalarda iş analizinden yararlanılmaktadır (Sözen, 1973: 59).

Personel Seçme ve Yerleştirme: İş gören seçimi, uygun personelin bulunması, gerekli sınavların uygulanması, sınavlar sonucunda başarılı olanların mülakatlarının gerçekleştirilmesi, işe seçme ve yerleştirme sonrası uyumuna kadar geçen tüm süreci ifade etmektedir. Başvuruda bulunan adaylar arasından örgüt için en uygun adayın belirlenme süreci olarak da ifade edilebilir (Midem, 2016: 19).

Performans Değerlendirme: Örgütlerin karşılaşılabileceği sorunlardan bir diğeri de çalışanların işlerinde ne denli başarı sağladıklarıdır. Bu noktada İKY'ye bağlantılı olarak performans değerlendirme unsuru ortaya çıkar. Çalışanların yeteneklerinin yakından takip edilmesi örgütler için olumlu yönde önem arz etmektedir. Aslında performans, çalışanlara verilen görevlerin belirli zaman diliminde gerçekleştirilerek bir sonuca ulaşılmasıdır (Korkmaz, 2013: 31).

Eğitim ve Geliştirme: Eğitim, bireyin yaşantısında bilerek ve isteyerek bilgi, deneyim, tecrübe ve yeteneklerinde meydana getirdiği değişiklik sürecidir (Yılmaz ve Karahan, 2011: 99). Geliştirme ise, kişide bulunan yetenek ve bilgilerin yeterli olduğu düşüncesi hakim olsa bile, verim artışı sağlamak ve farklı pozisyonlara geçişini kolaylaştırmak amacıyla farklı bilgi ve yeteneklerin kazandırılmasına mevcut bilgisinin üzerinde bilgi sahibi olmasına fırsat yaratan bir süreçtir (Uyargil, 2008).

Ücretlendirme: İKY fonksiyonlarının önemli ve hassas konularından birisi de ücretlendirmedir. Ücret konusu ülkelerin uzun yıllardır ekonomik kalkınmaları ve sosyal gelişimleri için önemli bir unsur olmuştur. Ücret, çalışanlar açısından hayatlarını sürdürmelerine olanak sağlayan bir öge olmakla beraber, toplumsal adaleti, gelir grupları arasındaki dağıtım şeklini, refah düzeyini belirlemesiyle çok yönlü özelliklere sahip olduğunu gösterir (Midem, 2016: 27).

2. Örgütsel Adalet

Literatürde örgütsel adalet kavramının alt boyutu ile ilgili birçok sınıflandırma bulunmakla beraber uygulamada en çok kabul gören ve çalışma kapsamında incelenen sınıflandırma olan dağıtımsal adalet, prosedür adaleti ve etkileşimsel adalet kavramları açıklanacaktır.

Dağıtımsal Adalet: Eşit çabanın eşit sonuçlar getirmesi gerekliliğine dayanan eşitlik teorisinin içerisinde yer almaktadır. Dağıtımsal adaletin uygulandığı bir işletmede yöneticiler performans bazlı ödül ve ceza dağıtımını yaparlar. Herkesin aynı ödül ya da cezayı alması söz konusu değildir. Verimliliği yüksek olan ve olmayanlar, işletmenin amaçlarına katkı sağlayan veya sağlamayanlar bu oranlarda ödüllendirilir ya dacezalandırılırlar (Arslantürk ve Şahan, 2012: 137)

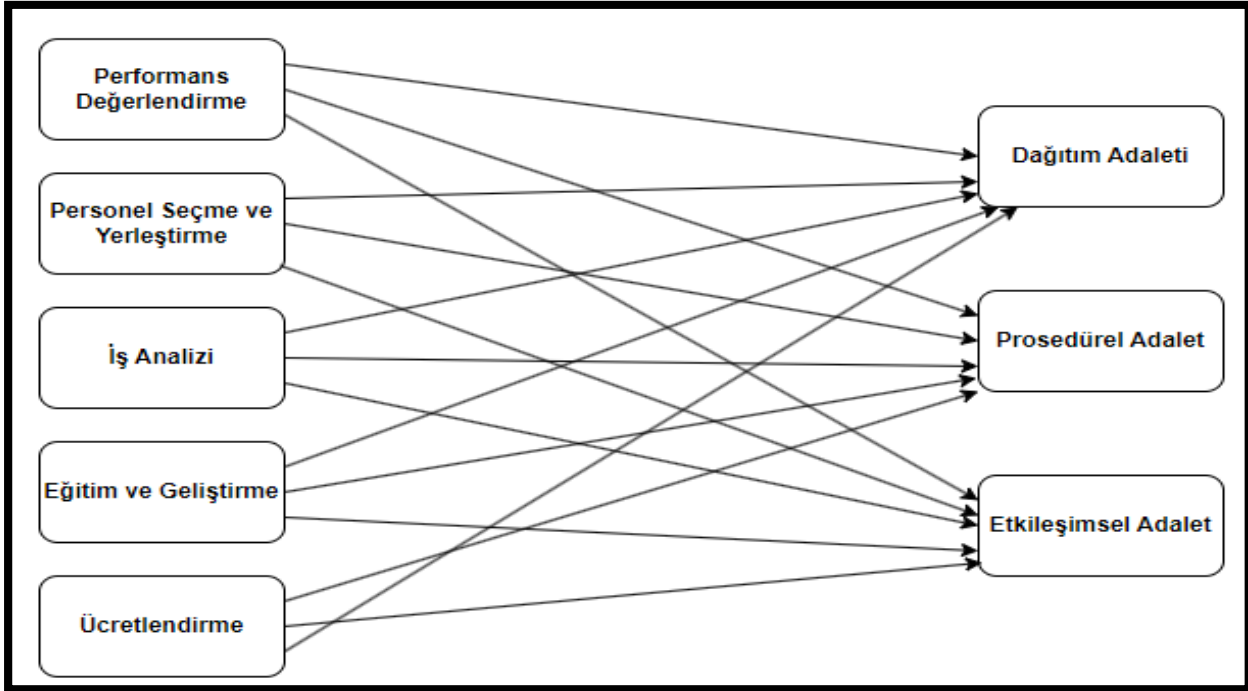
Prosedür (İşlemsel) Adalet: Prosedürel adalet, kişilerle ilgili alınan kararların karar sürecindeki adilliğiyle ilgilenir. Yükselme, ücret, maddi olanaklar, performans değerlendirme gibi öğelerin belirlenmesinde uygulanan yöntemlerin ne derece adil olduğunu açıklayan bir kavramdır (Işık, Uğurluoğlu ve Akbolat, 2012: 256).

Etkileşimsel Adalet: Dağıtımsal adalet ve prosedür adaleti ile ilgili yapılan çalışmalar ilerledikçe insan davranışları boyutuyla adalet kavramı ön plana çıkmaya başlamıştır. Yönetici çalışan ilişkisi, çalışanların adalet beklentileri ve kurum içerisindeki insan ilişkilerinin önemi artmış iletişim odaklı etkileşimsel adalet araştırılmaya başlanmıştır. Etkileşim adaletinde çalışanlar arasındaki iletişim ön plana çıkmaktadır. Çalışanların kendi aralarında veya çalışanlarla yöneticiler arasındaki iletişimin adil olup olmadığı ele alınmaktadır. Yöneticilerin çalışanlara karşı tutumu onlarla kurduğu iletişimin kalitesi gibi sosyal davranış boyutuyla ilgilenilmektedir (Arslantürk ve Şahan, 2012: 139).

2. Araştırma Metodolojisi

2.1. Araştırmanın Modeli

Yukarıda belirtilen literatür kapsamında aşağıdaki model geliştirilmiştir.



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

Şekil 1'deki model kapsamında aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H1: Bireylerin performans değerlendirme algıları dağıtım adaleti algıları üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

H2: Bireylerin performans değerlendirme algıları prosedürel adalet algıları üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

H3: Bireylerin performans değerlendirme algıları etkileşimsel adalet algıları üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

H4: Bireylerin personel seçme ve yerleştirme algıları dağıtım adaleti algıları üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

H5: Bireylerin personel seçme ve yerleştirme algıları prosedürel adalet algıları üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

H6: Bireylerin personel seçme ve yerleştirme algıları etkileşimsel adalet algıları üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

H7: Bireylerin iş analizi algıları dağıtım adaleti algıları üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

H8: Bireylerin iş analizi algıları prosedürel adalet algıları üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

H9: Bireylerin iş analizi algıları etkileşimsel adalet algıları üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

H10: Bireylerin eğitim ve geliştirme algıları dağıtım adaleti algıları üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

H11: Bireylerin eğitim ve geliştirme algıları prosedürel adalet algıları üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

H12: Bireylerin eğitim ve geliştirme algıları etkileşimsel adalet algıları üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

H13: Bireylerin ücretlendirme algıları dağıtım adaleti algıları üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

H14: Bireylerin ücretlendirme algıları prosedürel adalet algıları üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

H15: Bireylerin ücretlendirme algıları etkileşimsel adalet algıları üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

2.2. Araştırmanın Örneklem ve Evreni

Araştırmanın evrenini Artvin ilinde bulunan kamu ve özel bankalarda çalışan personel oluşturmaktadır. Türkiye Bankalar Birliği'nin güncel bilgilerine göre Artvin'de çalışan banka personeli sayısı 311'dir (Türkiye Bankalar Birliği, 2022). Çalışmada tüm personele ulaşamayacağı düşüncesiyle kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. %95 güven seviyesinde veri elde edebilmek için en az 130 kişiye ulaşmanın gerekli olacağı belirlenmiştir (Gürbüz ve Şahin, 2015: 128). Toplam 150 kişiye ulaştırılan anket formlarından 137 tanesine geri dönüş sağlanmış, eksik doldurulan anketler analize dahil edilmeyip toplam örneklem sayısı 135 olarak tespit edilmiştir.

2.3. Araştırmanın Veri Toplama Araçları

Çalışma verilerinin toplanmasında demografik bilgi formu, örgütsel adalet ölçeği ve insan kaynakları yönetimi ölçeği kullanılmıştır.

Demografik Bilgi Formu: Bu bölümde katılımcı çalışanların cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, kamu ya da özel banka çalışanı olma, görev ve kurumda çalışma süresi gibi özellikleri ortaya koymak amacıyla yöneltilen soruları içermektedir.

Örgütsel Adalet Ölçeği: Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen Örgütsel Adalet Ölçeğinin Yıldırım (2007) tarafından Türkçeye çevirmiş versiyonunu kullanılmıştır. Ölçek dağıtım adaleti, prosedürel adalet ve etkileşimsel adalet üzere üç alt boyut ve yirmi sorudan oluşmaktadır. Ölçek beşli likert tarzındadır. Yıldırım (2007) çalışmasında alt boyutların güvenilirlik katsayıları dağıtım adaleti için 0,81; prosedürel adalet için 0,89; etkileşimsel adalet için ise 0,95 olarak saptanmıştır.

İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği: Tüzün (2013), Tsaur ve Lin (2004) ile Edgar ve Geare (2005) çalışmalarından faydalanılarak ölçeğin Türkçe versiyonunu geliştirmiştir. Ölçek performans değerlendirme, personel seçme ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme, iş analizi ve ücretlendirme üzere 5 alt boyut ve 18 sorudan oluşmaktadır. Ölçek beşli likert tarzındadır. Tüzün (2013) çalışmasında alt boyutların güvenilirlik kat sayılarını iş analizi için 0,73; personel seçme ve yerleştirme için 0,87; performans değerlendirme için 0,85; eğitim ve geliştirme için 0,83; ücretlendirme için 0,77 olarak saptanmıştır.

2.4. Araştırma Verilerinin Analizi

Analiz aşamasına geçilmeden önce, çalışma verisinin normallik dağılımını belirlemek adına öncelikle çarpıklık ve basıklık değerlerine başvurulmuştur. Bu değerler normallik için bir gösterge olarak ele alınmıştır. Hem ana ölçekler hem de alt boyutlar için belirlenen çarpıklık ve basıklık değerleri (-1,217/1,452) normal dağılım sınırları içerisinde olduğu tespit edilmiştir (Tabachnick & Fidell, 2001). Verinin normal dağılım göstermesi nedeniyle analizlerde parametrik istatistiksel yöntemlerin kullanılması uygun görülmüştür. İki grup arasında karşılaştırma yapılırken t-testi, üç ya da daha fazla grup arasında ise ANOVA testi tercih edilmiştir. Ortaya çıkan anlamlı farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek için LSD çoklu karşılaştırma testi kullanılmıştır. Ayrıca, değişkenler arasındaki ilişki ve yönünü saptamak için korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Çalışanların, İKY uygulamalarının örgütsel adalet algıları üzerindeki etkisini ortaya koymak amacıyla çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Tüm bu analizlerin gerçekleştirilmesinde Microsoft Excel ve IBM SPSS 25 programları kullanılmıştır.

2.5. Araştırmanın Etik Yönü

Çalışmanın araştırma kısmı Artvin Çoruh Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'nun 25.02.2022 tarih ve E-18457941-050.99-41687 sayılı Kararı ile alınan izin doğrultusunda gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın evrenini oluşturan banka çalışanlarına, çalışma hakkında bilgi verilmiş ve aydınlatılmış onamları alınarak anket uygulanmıştır. Veriler 07.01.2022 ve 24.01.2022 tarihleri arasında yüz yüze toplanmıştır.

3. Bulgular

Bu bölümde çalışma ile ilgili elde edilen bulgulara paylaşılabilecektir. Tablo 1 ölçeklere yönelik tanımlayıcı istatistikler ve güvenilirlik katsayıları verilmiştir.

Tablo 1. Ölçeklere İlişkin Tanımlayıcı İstatistik ve Güvenilirlik Analizi

Değişkenler	Soru Sayısı	Ortalama	S.Sapma	Cronbach's Alpha
Performans Değerlendirme	4	2,91	1,088	0,811
Personel Seçme ve Yerleştirme	5	2,89	1,124	0,925
İş Analizi	3	2,27	1,049	0,838
Eğitim ve Geliştirme	5	3,34	0,995	0,899
Ücretlendirme	2	2,46	1,211	0,859
Dağıtım Adaleti	5	2,38	1,182	0,954
Prosedürel Adalet	6	3,38	1,036	0,891
Etkileşimsel Adalet	9	3,26	1,029	0,953

Tablo 1'de ölçek alt boyutları arasında en yüksek ortalamaya sahip boyutun prosedürel adalet (3,38) boyutu olduğu ve en düşük ortalama puanına sahip boyutunda iş analiz boyutu (2,27) olduğu görülmüştür. Ölçek alt boyutlarının güvenilirlik kat sayılarının 0,811/0,954 değerleri arasında değiştiği ve bu değerlerin tümü $0,80 \leq \alpha < 1,00$ arasında olduğundan, ölçek ve alt boyutlarının tamamı yüksek derecede güvenilir düzeyde (Karagöz, 2016) olduğuna karar verilmiştir.

Tablo 2'de çalışmaya katılım sağlayan banka çalışanlarının demografik özellikleri verilmiştir.

Tablo 2. Araştırmaya Katılan Çalışanların Demografik Özellikleri

Değişkenler	Sayı	Yüzde	Değişkenler	Sayı	Yüzde		
Cinsiyet	Erkek	61	45,2	Medeni Durum	Evli	102	75,6
	Kadın	74	54,8		Bekar	33	24,4
Yaş	22-26	4	3	Görev	Gişe görevlisi	31	23
	27-31	35	25,9		Operasyon birimi	32	23,7
	32-36	43	31,9		Bireysel bankacılık	24	17,8
	37-41	38	28,1		KOBİ-Ticari	29	21,5
	42-46	11	8,1		Diğeri	19	14,1
	47 ve üzeri	4	3		Mesleki Tecrübe	1 Yıldan az	5
Eğitim Durumu	İlköğretim	2	1,5	1-5 yıl		27	20
	Lise	13	9,6	6-10 yıl		47	34,8

	Ön Lisans	7	5,2		11-15 yıl	37	27,4
	Lisans	108	80		16-20 yıl	13	9,6
	Lisansüstü	5	3,7		21 yıl ve üzeri	6	4,4
Banka Türü	Kamu Bankası	110	81,5				
	Özel Banka	25	18,5				

Tablo 2’de katılımcıların %54,8’inin kadın, %31,9’unun 32-36 yaş arasında, %80’ninin lisans mezunu, %81,5’inin kamu bankası çalışanı, %75,6’sının evli, %23,7’sinin operasyon biriminde çalıştığı ve %34,8’inin 6-10 yıl arasında mesleki tecrübeye sahip olduğu görülmüştür.

Tablo 3’te katılımcıların cinsiyet, medeni durum ve çalışılan banka türüne göre t testi bulguları paylaşılmıştır.

Tablo 3. T-Testi Bulguları

Alt Boyutlar	Grup	Ort.	P	Grup	Ort.	P	Grup	Ort.	P
Performans Değerlendirme	Erkek	3,151	0,016	Evli	2,946	0,449	Kamu	2,822	0,063
	Kadın	2,702		Bekar	2,780		Özel	3,270	
Personel Seçme ve Yerleştirme	Erkek	3,104	0,047	Evli	2,900	0,904	Kamu	2,777	0,007
	Kadın	2,718		Bekar	2,872		Özel	3,432	
İş Analizi	Erkek	3,480	0,035	Evli	3,343	0,164	Kamu	3,181	0,036
	Kadın	3,099		Bekar	3,050		Özel	3,666	
Eğitim ve Geliştirme	Erkek	3,583	0,008	Evli	3,425	0,063	Kamu	3,294	0,326
	Kadın	3,129		Bekar	3,054		Özel	3,512	
Ücretlendirme	Erkek	2,688	0,045	Evli	2,524	0,273	Kamu	2,331	0,032
	Kadın	2,270		Bekar	2,257		Özel	3,020	
Dağıtım Adaleti	Erkek	2,271	0,002	Evli	2,456	0,165	Kamu	2,370	0,912
	Kadın	2,091		Bekar	2,127		Özel	2,400	
Prosedürel Adalet	Erkek	3,541	0,105	Evli	3,377	0,937	Kamu	3,225	0,000
	Kadın	3,250		Bekar	3,393		Özel	4,066	
Etkileşimsel Adalet	Erkek	3,364	0,303	Evli	3,200	0,213	Kamu	3,138	0,003
	Kadın	3,180		Bekar	3,457		Özel	3,813	

Tablo 3’te cinsiyet açısından prosedürel adalet ve etkileşimsel adalet algısının değişmediği görülmüştür ($p>0,05$). Ancak diğer boyutlarda cinsiyete göre farklılığın olduğu görülmüştür ($p<0,05$). Buna göre erkek çalışanların kadın çalışanlara göre insan kaynakları yönetiminin tüm alt boyutlarında ve dağıtım adaleti boyutunda daha yüksek ortalama değere sahip olduğu görülmüştür.

Katılımcıların medeni durumu açısından insan kaynakları yönetiminin alt boyutları ve örgütsel adalet algısının alt boyutları arasında herhangi bir farklılığa neden olmadığı görülmüştür ($p>0,05$).

Katılımcıların çalıştıkları banka türüne göre performans değerlendirme, eğitim ve geliştirme ve dağıtım adalet algısının değişmediği görülmüştür ($p>0,05$). Ancak banka türüne göre diğer boyutların farklılık arz ettiği görülmektedir ($p<0,05$). Buna göre özel banka çalışanları kamu bankası çalışanlarına göre personel seçme ve yerleştirme, iş analizi, ücretlendirme, prosedürel adalet ve etkileşimsel adalet algılarının daha yüksek ortalama değere sahip olduğu görülmüştür.

Tablo 4’te çalışma değişkenlerine yönelik elde edilen Anova bulguları verilmiştir.

Tablo 4. Anova Bulguları

Demografik Özellikler	Değişkenler	F	P	Farkın Kaynağı
Yaş	Örgütsel Adalet	0,222	0,953	Fark Yok
	İnsan Kaynakları Yönetimi	0,806	0,548	Fark Yok
Eğitim	Örgütsel Adalet	2,302	0,062	Fark Yok
	İnsan Kaynakları Yönetimi	3,447	0,010	Lise (3,02)/Lisansüstü (3,41)
Görev	Örgütsel Adalet	0,775	0,543	Fark Yok
	İnsan Kaynakları Yönetimi	2,425	0,051	Fark Yok
Kurumda Çalışma Süresi	Örgütsel Adalet	0,994	0,424	Fark Yok
	İnsan Kaynakları Yönetimi	1,416	0,223	Fark Yok

Tablo 4’e göre çalışanların yaş, görev ve kurumda çalışma süresi açısından örgütsel adalet algısı ve insan kaynakları yönetimi algısının değişmediği görülmektedir ($p>0,05$). Yine eğitim düzeyine

göre çalışanların örgütsel adalet algılarının değişmediği görülmektedir ($p>0,05$). Ancak eğitim düzeyine göre çalışanların insan kaynakları yönetim algılarının değiştiği görülmektedir ($p<0,05$). Farklılığın hangi gruplar arasında kaynaklandığını ortaya koymak amacıyla Post Hoc testlerinden LSD testi yapılmıştır. LSD testi sonucuna göre Lisansüstü (3,41) çalışanların, Lise (3,02) çalışanlarına göre daha yüksek düzeyde insan kaynakları yönetimi uygulamalarını algıladıkları görülmüştür.

Çalışma da kullanılan değişkenlerin alt boyutlarına yönelik korelasyon analizi yapılmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 5'te paylaşılmıştır.

Tablo 5. Korelasyon Analizi Sonuçları

	1	2	3	4	5	6	7	8
1-Prosedürel Adalet	1							
2-Personel Seçme ve Yerleştirme	0,793**	1						
3-İş Analizi	0,429**	0,528**	1					
4-Eğitim ve Geliştirme	0,618**	0,715**	0,614**	1				
5-Ücretlendirme	0,685**	0,739**	0,567**	0,826**	1			
6-Dağıtım Adaleti	0,525**	0,565**	0,568**	0,663**	0,693**	1		
7-Prosedürel Adalet	0,640**	0,717**	0,608**	0,749**	0,768**	0,768**	1	
8-Etkileşimsel Adalet	0,543**	0,637**	0,648**	0,651**	0,715**	0,588**	0,639**	1

Tablo 5'e göre alt boyutlar arasındaki ilişkilerin tamamı istatistiksel olarak anlamlı bulunmuş olup, korelasyon katsayıları pozitif yönde 0,429 ile 0,826 arasında değişmektedir. Korelasyon katsayıları değerlendirildiğinde tüm değişkenler için hesaplanan tolerans değerleri 0,10'un altında ve VIF değerleri 10'un üzerinde olmadığı için çoklu doğrusal bağlantı sorununun olmadığı söylenebilir (Pallant, 2005: 36). Araştırma hipotezlerini test etmek için yapılan regresyon analizleri Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6. Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Model	Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	P	R ²	F	Model(p)
Model-1	Dağıtım Adaleti	Performans Değerlendirme	0,318	2,540	0,602	0,485	27,526	0,000
		Personel Seçme ve Yerleştirme	-0,203	-1,508	0,134			
		İş Analizi	0,179	1,366	0,174			
		Eğitim ve Geliştirme	0,189	1,608	0,110			
		Ücretlendirme	0,389	4,421	0,000			
Model-2	Prosedürel Adalet	Performans Değerlendirme	0,061	0,546	0,586	0,614	26,221	0,000
		Personel Seçme ve Yerleştirme	0,378	3,174	0,002			
		İş Analizi	0,269	2,307	0,023			
		Eğitim ve Geliştirme	-0,045	-0,435	0,665			
		Ücretlendirme	0,051	0,650	0,517			
Model-3	Etkileşimsel Adalet	Performans Değerlendirme	0,189	1,980	0,055	0,497	43,570	0,000
		Personel Seçme ve Yerleştirme	0,252	2,452	0,016			
		İş Analizi	0,326	3,250	0,001			
		Eğitim ve Geliştirme	-0,102	-1,130	0,261			
		Ücretlendirme	0,133	1,972	0,051			

Model 1'de bağımsız değişken insan kaynakları alt boyutlarının dağıtım adaleti üzerindeki etkisini ortaya koymak amacıyla çoklu regresyon testi yapılmıştır. Buna göre çoklu regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır (F: 27,526, p: 0,000<0,05). Düzeltilmiş R² değeri 0,485'tir. Bu sonuç, çalışanların dağıtım adaleti algılarının %48,5 oranındaki varyansın insan kaynakları yönetim fonksiyonu ile açıklandığını göstermektedir. Ancak tüm bağımsız değişkenler regresyon modeline sokulduğu zaman dağıtım adaletini açıklamada sadece ücretlendirme alt boyutunun anlamlı etkisi

($\beta=0,389$, $p: 0,000<0,005$) olduğu görülmüştür. Buna göre H1, H4, H7 ve H10 hipotezleri red edilmiş ve H13 hipotezi Kabul edilmiştir.

Model 2’de bağımsız değişken insan kaynakları alt boyutlarının prosedürel adaleti üzerindeki etkisini ortaya koymak amacıyla çoklu regresyon testi yapılmıştır. Buna göre çoklu regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır (F: 26,221, $p: 0,000<0,05$). Düzeltilmiş R² değeri 0,497’ tür. Bu sonuç, çalışanların prosedürel adaleti algılarının %49,7 oranındaki varyansın insan kaynakları yönetim fonksiyonu ile açıklandığını göstermektedir. Ancak tüm bağımsız değişkenler regresyon modeline sokulduğu zaman prosedürel adaleti açıklamada sadece personel seçme ve yerleştirme ile iş analizi alt boyutlarının anlamlı etkisi ($\beta=0,378$, $p: 0,002<0,005$; $\beta=0,269$, $p: 0,023<0,005$) olduğu görülmüştür. Buna göre H2, H11 ve H14 hipotezleri reddedilmiş, H5 ve H8 hipotezleri kabul edilmiştir.

Model 3’de bağımsız değişken insan kaynakları alt boyutlarının etkileşimsel adalet üzerindeki etkisini ortaya koymak amacıyla çoklu regresyon testi yapılmıştır. Buna göre çoklu regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır (F: 43,570, $p: 0,000<0,05$). Düzeltilmiş R² değeri 0,614’ tür. Bu sonuç, çalışanların etkileşimsel adaleti algılarının %61,4 oranındaki varyansın insan kaynakları yönetim fonksiyonu ile açıklandığını göstermektedir. Ancak tüm bağımsız değişkenler regresyon modeline sokulduğu zaman etkileşimsel adaleti açıklamada sadece personel seçme ve yerleştirme ile iş analizi alt boyutlarının anlamlı etkisi ($\beta=0,252$, $p: 0,016<0,005$; $\beta=0,326$, $p: 0,001<0,005$) olduğu görülmüştür. Buna göre H3, H12 ve H15 hipotezleri reddedilmiş, H6 ve H9 hipotezleri kabul edilmiştir.

Tartışma

Bu çalışmada, banka çalışanlarının İKY algılarının örgütsel adalet algıları üzerindeki etkisi ve çeşitli demografik değişkenlere yönelik farklılıkların ortaya konulması amaçlanmaktadır. Elde edilen sonuçlar bazı önemli bulguları ortaya koymaktadır.

Çalışma demografik özelliklere göre değerlendirildiğinde, çalışma grubunun büyük bir kısmının kamu bankasında çalışan lisans mezunu bireylerden oluştuğu görülmektedir. Bu dağılım, çalışmanın sonuçlarının genellikle bu grup üzerinde daha belirgin olduğunu göstermektedir.

Çalışmanın tanımlayıcı istatistiklerine bakıldığında, ölçek alt boyutlarından prosedürel adaletin en yüksek, iş analizi boyutunun ise en düşük ortalamaya sahip olduğu gözlemlenmiştir. Bu, banka çalışanlarının prosedürel adalet uygulamalarını daha olumlu algıladıklarını ve iş analizi konusunda daha düşük bir memnuniyet hissettiklerini göstermektedir.

T-testi sonuçları, cinsiyetin özellikle insan kaynakları uygulamalarının bazı alt boyutları üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu göstermektedir. Bu bulgu, cinsiyetin, çalışanların bu uygulamaları nasıl algıladığı üzerinde etkili olabileceğini göstermektedir.

Yüksek eğitim seviyesine sahip bireylerin İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) uygulamalarına daha pozitif bir perspektifle yaklaştığı tespit edilmiştir. Eğitim, bireylerin bilgi ve beceri düzeyini artırır, bu da onların örgütsel süreçleri ve pratiği daha etkin bir şekilde değerlendirme yeteneklerini geliştirebilir. Alfes vd. (2013) da benzer şekilde, daha eğitilmiş bireylerin, organizasyonel uygulamaları daha objektif ve bilinçli bir şekilde değerlendirme eğiliminde olduğunu vurgulamıştır.

Özel ve kamu bankalarında çalışanların adalet algılarında belirgin farklılıklar olduğu gözlenmiştir. Bu, her iki sektördeki yönetim yaklaşımlarının ve uygulamalarının temelde farklı olabileceğini işaret edebilir. Özellikle özel sektör, daha rekabetçi bir ortama sahip olup, sürekli değişen pazar dinamiklerine cevap vermek zorundadır. Bu, İKY uygulamalarının özel sektörde daha esnek ve çalışan-odaklı olmasına neden olabilir. Macky ve Boxall (2007) da benzer bir sonuca vararak, özel sektördeki İKY yaklaşımlarının, kamu sektöründekilere göre daha yenilikçi ve çalışanların ihtiyaçlarına daha duyarlı olabileceğini belirtmiştir.

Ancak bu farklılıkların nedenleri sadece sektörel özelliklere bağlı olmayabilir. Örgüt kültürü, liderlik tarzı ve çalışanların demografik özellikleri gibi birçok faktör, çalışanların adalet algısını etkileyebilir. Bu nedenle, özellikle kamu ve özel bankalar arasındaki bu farklılığın daha kapsamlı bir şekilde analiz edilmesi, bu farklılıkların temel nedenlerinin daha net bir şekilde anlaşılmasına

yardımcı olabilir. Bu, bankaların, çalışan memnuniyetini ve bağlılığını arttırmak için gereken stratejik değişiklikleri yapmalarına rehberlik edebilir.

Korelasyon analizi, insan kaynakları yönetiminin farklı alt boyutları arasında anlamlı ilişkiler olduğunu ortaya koymuştur. Bu, bir uygulamanın başarılı olması durumunda diğer uygulamaların da olumlu bir şekilde algılanabileceğine işaret etmektedir.

Regresyon analizi sonuçları ise, özellikle ücretlendirme, personel seçme ve yerleştirme ve iş analizi gibi alt boyutların, adalet algısı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Bu bulgular, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının, çalışanların adalet algısı üzerinde önemli bir rol oynadığını göstermektedir. Bu, literatürde de sıkça vurgulanan bir noktadır. Örneğin, Kee ve Chung (2021), çalışanların adil bir iş ortamında daha yüksek iş tatmini ve bağlılık hissettiğini belirtmiştir. Bu çalışmada da benzer şekilde, özellikle ücretlendirme, personel seçme ve yerleştirme ve iş analizi gibi spesifik boyutların adalet algıları üzerinde belirgin etkileri olduğu görülmektedir.

Sonuç ve Değerlendirme

Sonuç olarak, elde edilen bulgular, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının özellikle etkileşimsel adalet, prosedürel adalet ve dağıtım adaleti üzerinde etkili olduğunu göstermektedir.

Katılımcıların demografik özelliklerine bakıldığında, katılımcıların çoğunluğunun kadın, 32-36 yaş arasında, lisans mezunu, kamu bankasında çalışan ve evli olduğu görülmüştür. Cinsiyet, medeni durum ve banka türüne göre yapılan analizlerde, cinsiyetin bazı boyutlarda, banka türünün ise çoğu boyutta anlamlı bir farklılık oluşturduğu tespit edilmiştir.

Eğitim düzeyi, çalışanların insan kaynakları yönetimi algılarında farklılık oluşturmaktadır. Lisansüstü mezunu olanların, lise mezunu olanlara göre daha yüksek düzeyde insan kaynakları yönetimi uygulamalarını algıladığı tespit edilmiştir.

Korelasyon analizi sonuçlarına göre, insan kaynakları yönetimi alt boyutları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur. Özellikle ücretlendirme ve eğitim ve geliştirme arasındaki ilişki oldukça yüksek bulunmuştur.

Regresyon analizi sonuçlarına göre, insan kaynakları yönetimi alt boyutlarının dağıtım adaleti, prosedürel adalet ve etkileşimsel adalet üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmuştur. Özellikle ücretlendirme, personel seçme ve yerleştirme ile iş analizi boyutlarının adalet algıları üzerinde önemli etkileri vardır.

Sonuç olarak, bu çalışma, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel adalet algıları üzerindeki etkisinin önemini ortaya koymaktadır. Banka sektöründe, özellikle insan kaynakları yönetimi uygulamalarına önem verilmesi ve bu uygulamaların adaletli bir şekilde yürütülmesi çalışanların örgütsel adalet algılarını olumlu yönde etkileyebilir. Bu da, çalışanların işe bağlılığı, motivasyonu ve genel iş tatmini üzerinde olumlu bir etkiye sahip olabilir. Bu nedenle, banka yöneticilerinin, insan kaynakları uygulamalarını adil ve tutarlı bir şekilde yürütmeleri, çalışanlar arasında adalet algısını artırarak, hem bireysel hem de örgütsel başarıya katkıda bulunabilir.

Bu çalışma, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının, çalışanların adalet algısı üzerinde belirleyici bir role sahip olduğunu göstermektedir. Özellikle ücretlendirme, personel seçme ve yerleştirme gibi alt boyutların bu algı üzerindeki etkisi oldukça belirgindir. Bu nedenle, bankaların ve diğer organizasyonların, adalet algısını arttırmak için bu uygulamalara öncelik vermesi önerilmektedir. Ayrıca, farklı demografik grupların bu uygulamaları nasıl algıladığını anlamak da önemlidir, böylece organizasyonlar bu grupların ihtiyaçlarına daha etkili bir şekilde cevap verebilirler.

Kaynakça

- Aldemir, C., Atayol, A., & Buddak, G. (2001). İnsan Kaynakları Yönetimi. Barış Yayınları.
- Alfes, K., Shantz, A. D., Truss, C., & Soane, E. C. (2013). The link between perceived human resource management practices, engagement and employee behavior: A moderated mediation model. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(2), 330-351. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.679950>

- Arslantürk, G., & Şahan, S. (2012). Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Manisa İl Emniyet Müdürlüğü Örneğinde İncelenmesi. *Polis Bilimleri Dergisi*, 14(1), 135-159.
- Bek, H. (2002). İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Etkinliği Örnek Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi.
- Bilgin, C. (2014). İnsan Kaynakları Yönetiminde Sosyal Güvenlik ve İş Kanunu Uygulamaları. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi.
- Budak, G. (2008). Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi. Barış Yayınları.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34-48.
- Çetin, C. (2012). İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Geliştirilmesi. Beta Yayınları.
- Çetin, C., & Arslan, M. (2014). İnsan Kaynakları Yönetimi. Beta Yayınları.
- Çöp, S. (2008). Türkiye’de ve Polonya’da Turizm Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algılarına İlişkin Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi.
- Edgar, F., & Geare, A. (2005). HRM practice and employee attitudes: different measures-different results. *Personnel Review*.
- Farh, J. L., Zhong, C.-B., & Organ, D. W. (2004). Organizational citizenship behavior in the People’s Republic of China. *Organization Science*, 15(2), 241-253.
- Gürbüz, S. & Şahin, F. (2015). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri: Felsefe-yöntem-analiz (2.Baskı). Seçkin Yayıncılık.
- Işık, O., Uğurluoğlu, Ö., & Akbolat, M. (2012). Sağlık Kuruluşlarında Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 13(2), 254-265.
- İçerli, L. (2010). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1), 67-88.
- Karagöz, Y. (2016). SPSS ve AMOS 23 Uygulamalı İstatistiksel Analizler. Nobel Yayıncılık.
- Kee, D. M. H., & Chung, K. S. (2021). Perceived Organizational Injustice, Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention: A Study of MNCs in Malaysia. *International Journal of Business and Society*, 22(2), 1047-1065. <https://doi.org/10.33736/ijbs.3781.2021>.
- Kim, T. Y., & Leung, K. (2007). Forming and reacting to overall fairness: A cross-cultural comparison. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 104(1), 83-95.
- Kim, Y.-J., & Ok, C. (2010). The impact of human resource management practices on perceived organizational performance: The mediating role of person-organization fit. *International Journal of Hospitality Management*, 29(4), 560-568.
- Konovsky, M. A., & Cropanzano, R. (1991). Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 76(4), 698-707.
- Konovsky, M. A., & Pugh, S. D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37(3), 656-669.
- Korkmaz, M. (2013). İnsan Kaynaklarında Performans Yönetimi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi.
- Loi, R., Lam, L. W., & Chan, K. W. (2012). Coping with job insecurity: The role of procedural justice, ethical leadership and power distance orientation. *Journal of Business Ethics*, 108(3), 361-372.
- Macky K., & Boxall P. (2007). The relationship between “high-performance work practices” and employee attitudes: An investigation of additive and interaction effects. *Int J Hum Resour Manage*, 18(4), 537-567.
- McShane, S. L., & Von Glinow, M. A. (2003). Organizational behavior: Emerging realities for the workplace revolution. McGraw-Hill Irwin.
- Midem, G. (2016). İnsan Kaynakları Yönetiminde İnovasyon (2000’li Yıllardan Günümüze İnsan Kaynakları Yönetimi Gelişim Süreci). Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi.

- 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(3), 527-556.
- Özler, N. D. (2015). *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*. Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Sözen, U. (1973). *Yönetici Değerlemede Personel Seçiminin Bir Faktör Olarak Kullanılması*. Nobel Yayınları.
- Spector, P. E. (2003). *Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice*. John Wiley & Sons.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics*. Pearson.
- Töremen, F., & Tan, Ç. (2010). Eğitim Örgütlerinde Adalet: Kavramsal Bir Çözümleme. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14, 59.
- Tsaur, S. H., & Lin, Y. C. (2004). Promoting service quality in tourist hotels: The role of HRM practices and service behavior. *Tourism Management*, 25(4), 471-481.
- Türkiye Bankalar Birliği. (2022). Erişim adresi: <https://www.tbb.org.tr/tr/bankacilik/banka-ve-sektor-bilgileri/veri-sorgulamasistemi/illereve-bolgelere-gore-bilgiler/73> Erişim tarihi: 06.03.2022.
- Tüzün, İ. K. (2013). İKY Uygulamalarının Etkililiğinin Çalışan Algılamaları Bağlamında Araştırılması: İK Birimi Saygınlığının Rolü. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 20(1), 171-185.
- Uyargil, C. (2008). *İşletmelerde Performans Yönetimi: Performansın Planlanması Yönetimi Sistemi*. Arıkan.
- Yıldırım, A. (2010). *Etik Liderlik Ve Örgütsel Adalet İlişkisi Üzerine Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi.
- Yılmaz, H. & Karahan, A. (2011). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Güven Ve İş Tatmini Üzerindeki Etkilerinin Araştırılması: Afyonkarahisar'da Bir Araştırma. *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13(3), 95-118.

Extended Abstract

Aim and Scope

Enterprises fundamentally rely on human resources to achieve their objectives, and the management of this resource is conducted by Human Resource Management (HRM). The historical origins of HRM can be traced back to the 18th century, and there are myriad definitions and approaches within this field. Among the core functions of HRM are job analysis, personnel selection, performance evaluation, training, development, and remuneration. Another significant dimension of HRM is organizational justice. Organizational justice encompasses perceptions of fairness in decision-making, practices, and managerial processes within businesses. This perception of fairness is typically analyzed under three main categories: distributive, procedural, and interactional justice. HRM practices exert a profound influence on employees' perceptions of organizational justice, and this perception is of critical significance for the success of businesses.

HRM practices play a pivotal role in shaping employees' perceptions of organizational justice. While existing literature generally encompasses studies on the relationship between HRM practices and organizational justice, there is a perceived need for an in-depth examination specifically focusing on the unique dynamics and specific perceptions of employees in the banking sector. This research seeks to fill a gap in the literature by analyzing the impact of HRM practices on the organizational justice perceptions of bank employees. By meticulously examining how bank employees' perceptions of organizational justice respond to specific HRM practices like performance evaluations, training opportunities, career development prospects, and personnel rights, the study aims to provide critical insights for the design and implementation of sector-specific strategic HRM practices.

Methods

In this study, an investigation was conducted targeting employees of both public and private banks in Artvin. Out of a total of 311 bank employees, surveys were distributed to 150 individuals using convenience sampling, and responses were received from 137 of them. For the analysis, 135

surveys were deemed acceptable. During the data collection process, a demographic information form, organizational justice scale, and human resource management scale were utilized. Normality tests were applied for data analysis, and parametric statistical methods, including t-tests, ANOVA, and regression analysis, were employed. Ethical principles were upheld throughout the research process, and necessary permissions were secured. Data were collected face-to-face in January 2022.

Findings

In this study, the association between organizational justice perceptions of bank employees and the sub-dimensions of human resource management was explored. Through statistical analyses, it was determined that a significant proportion of the employees' perceptions of organizational justice (48.5% for distributive justice; 49.7% for procedural justice; and 61.4% for interactional justice) can be attributed to human resource management practices. Specifically, the sub-dimensions of compensation, personnel selection and placement, and job analysis were observed to have a pronounced impact on organizational justice perceptions. The influence of demographic characteristics such as gender, education, and type of bank on these perceptions was also identified. In summary, it was concluded that the sub-dimensions of human resource management significantly influence the organizational justice perceptions of bank employees, and this effect can vary based on demographic characteristics.

Conclusion

This study underscores the significant influence of HRM practices on employees' perceptions of organizational justice. Particularly salient is the impact of HRM sub-dimensions such as remuneration, personnel selection, and placement on these justice perceptions. It suggests that banks and other organizations prioritize these HRM practices to enhance perceptions of fairness. Additionally, recognizing how different demographic groups perceive these practices is vital, ensuring organizations can tailor their strategies to address the needs of these groups more effectively. In the banking sector, placing emphasis on fair HRM practices can positively influence employees' perceptions of organizational justice, which in turn can bolster job commitment, motivation, and overall job satisfaction. Hence, it's imperative for banking managers to execute HRM practices in a consistent and just manner to promote a sense of fairness, contributing to both individual and organizational success.