



## İŞLETMELERDE DAĞITIMSAL ADALET: SERAMİK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA<sup>1</sup>

DISTRIBUTIVE JUSTICE IN BUSINESS: AN APPLICATION IN CERAMIC SECTOR

İbrahim YILDIRIM<sup>2</sup> - Hasan ERASLAN<sup>3</sup>

### Öz

Bu araştırmanın amacı, Diyarbakır ve Adana ilinin Organize sanayi bölgelerindeki seramik fabrikasında çalışanların dağıtım adaleti düzeylerini belirlemektir. Araştırmada betimsel ve ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırma verileri 2018 yılında Diyarbakır ve Adana ilinin organize sanayi bölgelerindeki seramik fabrikalarında faaliyet gösteren 210 çalışandan elde edilmiştir. Verilerin analizinde betimsel (ortalama, standart sapma) ve ilişkisel (t-testi, anova) analizler kullanılmıştır. Yapılan araştırma sonucunda seramik fabrikalarında çalışanların dağıtım adaleti düzeyleri genel anlamda “orta” düzeyde olduğu sonucuna varılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Adalet, Dağıtım Adalet, Seramik Firmaları

### Abstract

The aim of this study is to determine the distributional justice levels of the workers in the ceramic factory in the Organized Industrial Zones of Diyarbakır and Adana. Descriptive and relational survey model was used in the study. Research data were obtained from 210 employees working in ceramic factories in organized industrial zones of Diyarbakır and Adana in 2018. In the analysis of data, descriptive (mean, standard deviation) and relational (t-test, ANOVA) analyzes were used. As a result of the research, it was concluded that the distribution justice levels of the employees in the ceramic factories are generally "moderate".

**Keywords:** Organizational Justice, Distribution Justice, Ceramic Firms

<sup>1</sup> Bu araştırma birinci yazarın danışmanlığında, ikinci yazarın “İşletmelerde Dağıtım Adaletinin Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkileri Seramik Sektöründe Bir Uygulama” başlıklı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

<sup>2</sup> Prof.Dr., Hasan Kalyoncu Üniversitesi, İİBF, [ibrahim.yildirim@hku.edu.tr](mailto:ibrahim.yildirim@hku.edu.tr), Orcid: 0000-0003-1557-8406

<sup>3</sup> İşletme Bilim Uzmanı, [hasaneraslan34@gmail.com](mailto:hasaneraslan34@gmail.com), Orcid: 0000-0002-8112-0068

## 1.GİRİŞ

İşletmelerde çalışan bireylerin; yaptıkları işten istenilen verimi elde etmeleri ve çalıştığı işletmeye katkı sağlamaları için öncelikle işletmelerin çalışanlara adalet duygusunu aşılmaları gerekir. Bundan dolayı çalışan bireylerin adalet duygusunu ve işe olan bağlılıklarını arttırmak için dağıtımsal adaletin kavramları arasında yer alan ödül, terfi ve ceza gibi kavramların çalışanlar arasında ayırım gözetmeksizin adil bir biçimde uygulanmasıyla, çalışanların işletmeye olan bağlılıkları artacak ve çalışan bireyler bağlı olduğu işletmeye pozitif yönde katkı sağlayacaktır. Çalışan bireyler kendilerine karşı adaletsizlik yapıldığını hissederlerse, çalışma performansları düşecek, çalıştıkları işletmeye karşı olumsuz tutum ve davranışlar sergileyebileceklerdir.

Çalışanların bir örgütte faaliyette bulunmaları, örgütün performansı ve kalitesini artırmak için kişisel sorumluluk almak istemeleri, işlerin yapılmasında, karar verme ve yeni fikirler üretmeye istekli olmaları örgüt adına maddi ve manevi açıdan fayda sağlayabilmektedir. Fakat gösterilen çabaya karşılık verilmezse, çalışanlar arasında adil bir politika uygulanmazsa çalışanlar örgütte kalmak istemeyeceklerdir (Görgülür, 2013: 1).

Örgütlerde adil dağıtımın üst düzeyde olması çalışanlar tarafından olumlu bir şekilde değerlendirilmektedir. Ayrıca çalışanlar özlük haklarının koruma altına alınacağına inandıklarından kendilerini güven içinde hissetmelerine neden olacaktır. Güven bu inancın oluşumunda önemli bir faktördür. Günlük yaşantımızda adil dağıtımın hükmetmediği ikili ilişkilerde insanlar zarar görebilmektedir. Dolayısıyla günlük yaşantılarda daha sağlıklı bir şekilde gelişebilmesi için adalet kavramına gereğinden fazla ehemmiyet verilmelidir. İşletmeler, sosyal yaşamın içinde olduklarından ve gelecekte de sosyal yaşamın her alanında var olmak isteyeceklerinden dolayı çalışanlarının örgüt içindeki adalet değerlendirmelerini göz önünde bulundurmaları gerekir (Örücü ve Özafşarlıoğlu, 2013: 337). Bu düşünceden yola çıkarak, çalışanların dağıtım adaletine etki eden kavramların ne olduğu ve çalışanlardan elde edilen veriler yardımıyla, çalışanların dağıtımsal adalet durumları değerlendirilmiştir.

### 1.1. Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet genel olarak Adams (1965)'in geliştirmiş olduğu Eşitlik Kuramına dayanmaktadır. Çalışanların çalışma arkadaşlarına, yöneticilerine ve örgüte olan sadakat ve güven duygusunu artırmakta örgütsel adaletin rolü oldukça önemlidir (Baltacı vd. 2014: 356).

Adalet kavramı geçmiş zamanlardan beri insanların üzerinde durduğu en önemli konulardan biridir. Adalet kavramı eski çağlardan beri ilgi konusu olmuş ve Aristo, Plato, Socrates, Nozick ve Rawls gibi ünlü düşünürler tarafından incelenmiştir. J. Rawls'a göre adalet sosyal kurumların ilk erdemidir (İçerli 2010: 68). Araştırmalar, örgütsel adaleti örgütlerdeki çalışanların davranışları üzerinde etkisini gösteren en önemli etken olduğunu ifade etmektedir (Tziner ve Sharoni, 2014: 36).

### 1.2. Dağıtımsal Adalet

Dağıtımsal adalet kavramının temelini araştırmaya yönelik çalışmalarda, sosyal psikoloji ile alakalı çalışmalar neticesinde kavramın kuramsal kökeninin ortaya çıktığı görülmektedir. Adams (1965)'in eşitlik kuramı dağıtımsal adaletin dayandığı en temel kuramlardan birisidir. Bu kuramda Adams (1965), dağıtımsal adaletin bir sosyal alışveriş ve iletişimden elde edilen sonuçlarla ilgili algılanan adalet biçiminde tanımlamıştır (Nowakowski ve Conlon, 2005: 21). Sosyal alışveriş kuramını kullanan Adams adaleti değerlendirirken, insanlar yalnızca elde etmiş olduğu sonuçlar ile değil bununla beraber sonuçların adil olup olmadığı ile de alakadar olmuşlardır.

Farklı disiplinlerden gelen birçok araştırmacı; psikologlar, sosyologlar, iktisatçılar, siyaset bilimciler ve sosyal bilimciler dağıtım problemi ile ilgilenmişlerdir. ‘Dağıtım adaleti’ yani ‘kazanımların adilliği’ ilk çalışmalarda söz konusu olmuştur. Kaynakların ve ödüllerin taksimi, küçük kesimlerden bütün kesimlere kadar her çeşit büyüklükteki toplumsal sistemlerden meydana gelen küresel bir kavramdır. Toplum, örgüt ve birçok grupların tamamı terfi, ödül, ceza ve kaynakların dağıtımını sorununu ele almışlardır (Yıldırım, 2002: 28).

Dağıtım adaleti, işgörenlerin belirli hareket ve davranışları göstermek koşuluyla belirli ödüllere erişimlerini sağlayan ve bu ödülleri garanti eden bir adalet türüdür. Elde edilen ödül, ceza ve terfi gibi her türlü kazancın işgörenler tarafından adil olarak algılanma biçimidir (İşcan ve Naktiyok, 2004: 183).

Adams, bir birey göstermiş olduğu çaba karşısında kazandığı ödülü, aynı çalışma koşullarında diğerlerinin (iş arkadaşları) göstermiş olduğu gayret ve elde ettikleri ödül ile kıyasladığını söylemektedir. Bu kıyaslama ekseriyetle bireyin kendisinin sarf ettiği gayret ile elde ettiği ödülü içeren oranın, aynı ortamda çalışan diğer bir çalışanın oranını kıyaslaması şeklinde olur. Oranlardaki “ödül”, ücret, terfi, yetki sağlama vs. gibi şekillerde olabilir. “Gayret” ise işi başarmak için gösterilen çaba, zaman, emek, örgütsel statü, gerekli bilgi ve becerileri elde etme şeklinde olabilir (Koçel, 2015: 748). Diğer bir ifadeyle işgörenin kazanımlarını başka kişilerin kazanımlarıyla kıyaslayıp, bu kazanımların adil bir şekilde dağıtılıp dağıtılmadığını incelemesidir. Bu inceleme kişiyi memnun etmez ve kişide adaletsizlik hissi oluşursa o kişi, adaletsizliği çözüme yoluna başvuracaktır (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009: 4).

### 1.3. Dağıtım Adaletinin Kuramsal Temelleri

Örgütsel adalet araştırmalarının dağıtım adaleti kavramıyla başladığı daha önce ifade edilmişti. Bu bölümde ise, dağıtım adaletinin dayandığı belli başlı birtakım kuramlar adalet bağlamında açıklanmaya çalışılacaktır. Örgütsel adalet ile ilgili pek çok çalışmada dağıtım adaletinin kuramsal temelleri ortaya konulmuş (Beugre, 1998:18; Cropanzano vd., 2007:37; Colquitt vd., 2001:425; Colquitt vd., 2008:5; Greenberg, 1987:11; Gilliland ve Chan, 2001:174-175) ve açıklanmaya çalışılmıştır (Yalçınkaya, 2013: 7).

#### 1.3.1. Crosby’nin Görelî Yoksunluk Teorisi

Dağıtım adalete dair ilk çalışmalar Görelî Yoksunluk Teorisi (Relative Deprivation Theory) ile başlamıştır. 1949 yılında Amerikan askerleri üzerinde yapılan bu çalışma “Görelî Yoksunluk Teorisinin” ortaya çıkışına ve gelişimine katkısı olmuştur (Markovsky and Younts, 2001: 48).

Crosby’nin (1976), Geleneksel eşitlik teorisi ile yakından ilgisi olan “Görelî Yoksunluk Teorisi” eşitlikten faydalanamayan bir insanın yaşamış olduğu vaziyeti açıklamaya çalışır. İkinci dünya savaşı sırasındaki bulgulara dayanan bu kavram, ilerleyen zamanlarda örgüt bilimciler arasında giderek yaygın hale gelmiştir. Görelî Yoksunluk teorisi, ödül dağıtımlarının belli biçimler dâhilinde yapılmasının bireyleri sosyal kıyaslamalar yapmaya teşvik etmeyi, sonuç olarak bireyler üzerinde mahrumiyet (yoksunluk), dargınlık hislerine sebep olacağı, ilerleyen zamanlarda ise olumsuz hisler taşıyan bireyin farklı tepkiler, stres, şiddetli isyanlar vb. hareketler ve psikolojik olumsuzluklar ortaya çıkaracağı iddia edilmektedir (Greenberg, 1987: 12 akt. İçerli, 2010: 73).

#### 1.3.2. Homans’ın Dağıtım Adaleti Teorisi

Homans (1961), Dağıtım Adaleti Teorisini görelî yoksunluk yaklaşımına dayanarak (Theory of Distributive Justice) öne sürmüştür. Homans (1961), dağıtımda eşitlik kavramının adalet olmayıp adaletsizlik oluşturduğunu, dağıtımda denkleğin meydana gelmesi ile adaletin

gerçekleşeceğini öne sürmüştür. Buna göre dağıtım denkleğinin; gelir, yatırım ve kazancın hesaplanması ve kıyaslanması yoluyla oluşabileceğini ileri sürmüştür (Çakır, 2006: 35). Adams'ın "Eşitlik Teorisi", Homans'ın "Dağıtım Adaleti Teorisine" dayanmaktadır. Eşitlik teorisine göre, bireyler yatırımlarını / ödülleri diğer bir çalışanın yatırım / ödül oranı ile kıyaslar. Bu iki oran eş değer olursa, çalışan da bir adalet hissi oluşur. Ancak bu iki çalışan arasında bir farklılığın meydana gelmesiyle, çalışan kendi aleminde adaletsizlik hissiyatına kapılacaktır (Beugre, 1998: 2). Eşitlik kuramında istenilen yatırım, çalışanların deneyimleri, bedeni ve akli kabiliyetleri, yaş ve cinsiyetleri, bilgi ve yetenekler gibi işe verdikleri girdilerdir. Ödüller ise, iş ile alakalı haklar, ücret, statü, otorite, takdir, yükselme fırsatları (terfiler) gibi çalışanlara sağlanan çıkarlardır (Eroğlu, 1998: 288).

### 1.3.3. Deutsch'un Dağıtım Adaleti Teorisi

Deutsch'a (1975) göre dağıtım adaletinin üç kuralı bulunmaktadır. Bunlar; "eşit paylaşım", "eşit temelli paylaşım" ve "ihtiyaç" kurallarıdır. Her çeşit kazanımın dağıtımını uygulayan yönetici, tercih edilen dağıtım kuralını belirlemek için kazanımların adil dağıtımını sağlaması gerekmektedir (Beugre, 2002: 1095). Eşit paylaşım kuralına göre, her çeşit kazanım çalışanın çabasına bakılmaksızın hak eder veya etmez tüm çalışanlara eş değer şekilde dağıtılmasıdır. Eşit temelli paylaşım kuralında ise, herkese katkısı veya hak ettiği oranda bir dağıtım yapılır. İhtiyaç kuralında ise ilk olarak çalışanların istek ve talepleri göz önünde bulundurulmaktadır (İçerli, 2010: 81). Bu tutuma göre olumlu (sonuç) ve olumsuz (ceza) sonuçların dağıtımını ortaya çıkaran 7 kural vardır. Bunlar; ödül ve cezanın yapısı, paylaşım aşamasında gösterilen davranışlar, paylaşımın biçim ve zamanı, paylaşımın altında yatan değer, değerlerin temsilinde edinilen ölçütler, ölçütlerin gerçekleştirilmesi ve kararların alınış biçimidir (Beugre, 1998; Atalay, 2007: 12).

### 1.3.4. Leventhal'in Adalet Yargı Modeli

Leventhal (1976) tarafından geliştirilen "Adalet Yargısı Modeli" bireylerin adalet kurallarını bilinçli bir şekilde hangi şartlarda uygulamaya koydukları ile alakadar olmuştur. Bireyler neyin hakça olduğuna karar verdikleri zaman çeşitli ilkeleri uygularlar. Bu ilkeler şunlardır;

- Yüksek gereksinimin daha fazla pay alması zorunluluğuna dayanan gereksinim kuralı,
- Yatırımlarla sonuçlar arasında belli bir oranın olması zorunluluğuna dayanan katkı kuralı,
- Gereksinim veya katkıya bağlı olmadan herkesin aynı pay alması zorunluluğuna dayanan eşitlik kuralı.

Bireyler hakça olanın ne anlama geldiğine karar verdikleri zaman amaçları doğrultusunda bu kurallara belirli bir şekilde yoğunlaşırlar ve bu yoğunluk çeşitli koşullara göre değişiklik gösterir (Atalay, 2007: 11). Leventhal, 6 temel kuralın örgüt içinde adalet algılamalarını doğrudan etkileyeceğini belirtmiştir. Bu kurallar şunlardır (Yeşil, 2017: 7):

Tutarlılık kuralı: Sonuçların tahsisinde kullanılan prosedürlerin, insanlara ve zamana bakılmaksızın tutarlı olması gerektiğini belirtmektedir.

Önyargılı olmama kuralı: Karar vericilerin, sonuç tahsisi sırasında kişisel görüş ve düşüncelerinden uzak durmaları gerektiğini belirtir.

Doğruluk kuralı: Tahsis sürecinde yüksek kaliteli bilginin kullanılması gerektiğini belirtir ve tüm taraflar iyi bilgilendirilmelidir.

Düzeltebilme kuralı: Herhangi bir seviyede adil olmayan bir kararın gözden geçirilmesi ve gözden geçirilmesi için bazı fırsatların olması gerektiğini belirtir.

Temsil edilebilirlik kuralı: Sonuç tahsisi yapılırken tüm tarafların ihtiyaç ve değerlerinin dikkate alınması gerektiğini belirtir.

Etik kural: Sonuç tahsisinde kullanılan örgütsel prosedürlerin ahlaki ve etik olması gerektiğini belirtir.

### 1.3.5. Jasso'nun Dağıtım Adaleti Teorisi

Jasso'nun "Dağıtım Adaleti Teorisi" ise, adalet değerlendirmelerindeki dış kıyaslamaları tam anlamıyla görmeyerek adaleti, çalışanların gerçekte kazanmış oldukları kâr payıyla, adil bir payın olası hakkındaki düşünceleri arasında yapmış oldukları kıyaslamalar bakımından tanımlamıştır. Jasso'nun teorisi ile Adams'ın Eşitlik Teorisi arasındaki ehemmiyetli bir takım kavramsal değişiklikler olmasına rağmen, bu teorilerin aynı oldukları söylenebilir (Greenberg, 1987'den akt. İçerli, 2010: 73).

Bununla beraber, Jasso (1980)'nun dağıtım adaleti teorisinde, kişinin adalet değerlendirmelerinde dışsal karşılaştırmaların tamamı göz ardı edilmiş ve adalet, bireyin gerçekte elde ettikleriyle "adil paylaşım"a ilişkin inançlarının karşılaştırılması sonucu oluşan bir algı olarak tanımlanmıştır (Yürür, 2005: 116).

### 1.4. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın amacı, dağıtım adaletinin çalışanların demografik özellikleri açısından etkilerini belirlemek ve aralarındaki ilişkileri tespit etmektir. Bu çalışmada, çalışanların dağıtımsal adalet düzeyleri ve demografik özellikleri Diyarbakır ve Adana ilinde faaliyet gösteren organize sanayi bölgelerindeki seramik fabrikasında çalışanlardan elde edilen veriler yardımıyla değerlendirilecektir.

Bu çalışma, örgütsel adaletin alt boyutlarından biri olan dağıtımsal adaletin çalışanlar üzerindeki etkisini tespit etmeye yönelik bir bakış açısı sunması bakımından bu çalışma önem arz etmektedir. Ayrıca, çalışanlar üzerinde dağıtım adaletinin etkileri ortaya konulduğundan bu anlamda ilgililere bir fikir vererek literatüre katkı sağladığı düşünülmektedir. Bununla beraber bu durumun ortaya çıkardığı olumlu ve olumsuz sonuçlar değerlendirilerek ilgili kişiler tarafından gerekli tedbirlerin alınması mümkün olacaktır.

### 1.5. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın amacını açıklayan hipotezler 8 ana hipotez olarak belirlenmiştir.

**H1:** Seramik fabrikalarında çalışanların dağıtım adaleti düzeyleri ile yaşadıkları il arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

**H2:** Seramik fabrikalarında çalışanların dağıtım adaleti düzeyleri ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

**H3:** Seramik fabrikalarında çalışanların dağıtım adaleti düzeyleri ile yaş düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

**H4:** Seramik fabrikalarında çalışanların dağıtım adaleti düzeyleri ile eğitim düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

**H5:** Seramik fabrikalarında çalışanların dağıtım adaleti düzeyleri ile medeni durumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

**H6:** Seramik fabrikalarında çalışanların dağıtım adaleti düzeyleri ile sektördeki toplam deneyim süreleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

**H7:** Seramik fabrikalarında çalışanların dağıtım adaleti düzeyleri ile aylık gelirleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

**H8:** Seramik fabrikalarında çalışanların dağıtım adaleti düzeyleri ile işletmede buldukları pozisyon arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

## 2. YÖNTEM

Bu araştırma nicel araştırma yöntemi kullanılarak yapılmıştır. Bu bölümde araştırmanın hipotezleri, araştırmanın evren ve örnekleme ve veri toplama araçlarına yer verilmiştir.

### 2.1. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Araştırma evrenini Diyarbakır ve Adana illerinde seramik sektöründe faaliyet gösteren çalışanlar oluşturmaktadır. Bu işletmede çalışan toplam personel sayısı 250'dir. Evrenin tamamına ulaşılmıştır. Veriler evrenin tamamından toplanmakla birlikte verilerin ayıklanması sonucunda 210 anket formu değerlendirmeye alınmıştır.

### 2.2. Veri Toplama Araçları ve Verilerin Analizi

Bu çalışmada Kişisel Bilgi Formu ve Çalışanların dağıtımsal adalet düzeylerini tespit etmeye yönelik Dağıtım Adaleti Ölçeği kullanılmıştır. Bu çalışmada 5'li likert ölçeği kullanılmıştır. Dağıtım adaleti ile ilgili olan 8 ifadeden 5'i Moorman, 3'ü Williams, Malos ve Palmer'in ölçeklerinden alınmıştır (Yürür, 2005:180). Araştırma verileriyle elde edilen Cronbach Alpha katsayısı 0,94 olarak belirlenmiştir.

Toplanan veriler SPSS paket programı yardımıyla gerekli analizler yapılmıştır. İki grup arasındaki değişkenlerin farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için parametrik testler arasında yer alan Bağımsız Grup t-Testi (Independent Samples t-Test) kullanılmıştır. Ayrıca çok gruplu değişkenlerin farklılık gösterip göstermediğini test etmek için tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA) kullanılmıştır.

## 3. BULGULAR VE YORUM

Diyarbakır ve Adana ilinde, faaliyet gösteren seramik fabrikasında çalışanların sahip oldukları dağıtım adaletinin çalışanlar üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik yapılan araştırmanın değerlendirilmesini amaçlayan bu bölümde, çalışanların demografik özellikleri ve mesleki özelliklerinin dağıtım adaleti düzeyine yönelik yapılan analizler ve analizler sonucu elde edilen araştırma bulgularına yer verilmiştir.

Diyarbakır ve Adana ilinde, faaliyet gösteren seramik fabrikasında çalışanların demografik özellikleri olan; il, cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, medeni durum ile sektöre ilişkin özellikleri olan; sektördeki toplam deneyim süresi, aylık gelir ve işletmede bulunduğu pozisyona ilişkin değişkenin, dağıtım adaleti düzeylerine yönelik etkileri incelenmiştir. Katılımcıların dağıtım adaleti ölçeğinden aldıkları puanların; il, cinsiyet ve medeni durumuna göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği ilişkisiz örneklem için Bağımsız Grup t-Testi (Independent Samples t-Test) ile belirlenmiştir. Katılımcıların dağıtım adaleti ölçeğinden aldıkları puanların; yaş, eğitim durumu, sektördeki toplam deneyim süresi, aylık gelir ve işletmede bulunduğu pozisyon değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık gösterme durumları ise ilişkisiz örneklem için tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA) ile tespit edilmiştir.

### 3.1. Seramik Fabrikalarında Çalışanların Dağıtım Adaleti Düzeyleri ile İl Değişkeni Arasındaki Etkiye Yönelik Bulgular

Araştırmada çalışanların dağıtım adaleti düzeylerini ortaya çıkarabilmek için geliştirilen hipotezlerin, test edilmesi amacı ile verilere uygulanan Bağımsız Grup t-Testi (Independent Samples t-Test) sonuçları Tablo 1’de verilmiştir.

**Tablo 1.** Çalışanların Dağıtım Adaleti Düzeylerine İlişkin Ölçek Ortalamalarının İl Değişkenine Göre Bağımsız t-Testi Sonuçları

İl	n	$\bar{x}$	Ss	sd	t	p
Diyarbakır	80	3,55	0,91	208	3.744	.000*
Adana	130	3,02	1,04			

\*p<.05

Tablo 1 incelendiğinde seramik fabrikalarında çalışanların dağıtım adaleti düzeyleri ile yaşadıkları il arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür [t(208)=.054; p<.05]. Elde edilen bulgular ışığında Diyarbakır ilinde ikamet eden seramik fabrikası çalışanlarının dağıtım adaleti düzeylerinin, Adana ilinde ikamet eden çalışanlara kıyasla daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen bulgular doğrultusunda H1 hipotezi kabul edilmiştir.

### 3.2. Seramik Fabrikalarında Çalışanların Dağıtım Adaleti Düzeyleri ile Cinsiyet Değişkeni Arasındaki Etkiye Yönelik Bulgular

Araştırmada çalışanların dağıtım adaleti düzeylerini ortaya çıkarabilmek için geliştirilen hipotezlerin, test edilmesi amacı ile verilere uygulanan Bağımsız Grup t-Testi (Independent Samples t-Test) sonuçları Tablo 2’de verilmiştir.

**Tablo 2.** Çalışanların Dağıtım Adaleti Düzeylerine İlişkin Ölçek Ortalamalarının Cinsiyet Değişkenine Göre Bağımsız t-Testi Sonuçları

Cinsiyet	n	$\bar{x}$	Ss	sd	t	p
Kadın	7	3,54	0,76	208	.830	.408
Erkek	203	3,21	1,03			

Tablo 2 incelendiğinde seramik fabrikalarında çalışanların dağıtım adaleti düzeyleri ile cinsiyeti arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür [t(208)=.830; p>.05]. Elde edilen bulgular ışığında seramik fabrikası çalışanlarının dağıtım adaletine yönelik düzeylerinin kadın ve erkek cinsiyetleri için eşit düzeyde olduğu söylenebilir. Bu kapsamda geliştirilen H2 hipotezi reddedilmiştir.

### 3.3. Seramik Fabrikalarında Çalışanların Dağıtım Adaleti Düzeyleri ile Yaş Değişkeni Arasındaki Etkiye Yönelik Bulgular

Araştırmada çalışanların dağıtım adaleti düzeylerini ortaya çıkarabilmek için geliştirilen hipotezlerin, test edilmesi amacı ile verilere uygulanan “tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA)” sonuçları Tablo 3’te verilmiştir.

**Tablo 3.** Çalışanların Dağıtım Adaleti Düzeylerine İlişkin Ölçek Ortalamalarının Yaş Değişkenine Göre One-Way ANOVA Sonuçları

Yaş	N	$\bar{x}$	Ss	VK	KT	sd	KO	F	p
18-24 Yaş	37	3,19	1,00	Gruplar Arası	288.869	4	72.217	1.086	.365
25-34 Yaş	88	3,13	1,14	Gruplar İçi	13634.698	205	66.511		
35-44 Yaş	64	3,24	0,94	Toplam	13923.567	209			
45-54 Yaş	18	3,67	0,62						
55 Yaş ve Üzeri	3	3,17	1,04						
Toplam	210	3,22	1,02						

Tablo 3 incelendiğinde seramik fabrikalarında çalışanların dağıtım adaleti düzeyleri ile yaşları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür [ $F_{(4-205)}=1.086$ ;  $p>.05$ ]. Elde edilen bulgular ışığında seramik fabrikası çalışanlarının dağıtım adaletine yönelik düzeyleri ile yaşları arasında bir ilişkinin olmadığı söylenebilir. Bu kapsamda geliştirilen H3 hipotezi reddedilmiştir.

178

### 3.4. Seramik Fabrikalarında Çalışanların Dağıtım Adaleti Düzeyleri ile Eğitim Düzeyi Değişkeni Arasındaki Etkiye Yönelik Bulgular

Araştırmada çalışanların dağıtım adaleti düzeylerini ortaya çıkarabilmek için geliştirilen hipotezlerin, test edilmesi amacı ile verilere uygulanan “tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA)” sonuçları Tablo 4’te verilmiştir.

**Tablo 4.** Çalışanların Dağıtım Adaleti Düzeylerine İlişkin Ölçek Ortalamalarının Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre One-Way ANOVA Sonuçları

Eğitim Düzeyi	N	$\bar{x}$	Ss	VK	KT	sd	KO	F	p
İlkokul	68	3,35	0,99	Gruplar Arası	200.099	4	50.025	.747	.561
Ortaokul	70	3,20	0,95	Gruplar İçi	13723.467	205	66.944		
Lise	56	3,20	1,15	Toplam	13923.567	209			
Meslek Y.O.	8	2,98	1,05						
Lisans	8	2,78	0,96						
Toplam	210	3,22	1,02						

Tablo 4 incelendiğinde seramik fabrikalarında çalışanların dağıtım adaleti düzeyleri ile eğitim düzeyleri arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür [ $F_{(4-205)}=.747$ ;  $p>.05$ ]. Elde edilen bulgular ışığında seramik fabrikası çalışanlarının dağıtım adaletine yönelik düzeyleri

ile eğitim düzeyleri arasında bir ilişkinin olmadığı söylenebilir. Bu kapsamda geliştirilen H4 hipotezi reddedilmiştir.

### 3.5. Seramik Fabrikalarında Çalışanların Dağıtım Adaleti Düzeyleri ile Medeni Durum Değişkeni Arasındaki Etkiye Yönelik Bulgular

Araştırmada çalışanların dağıtım adaleti düzeylerini ortaya çıkarabilmek için geliştirilen hipotezlerin, test edilmesi amacı ile verilere uygulanan Bağımsız Grup t-Testi (Independent Samples t-Test) sonuçları Tablo 5’te verilmiştir.

**Tablo 5.** Çalışanların Dağıtım Adaleti Düzeylerine İlişkin Ölçek Ortalamalarının Medeni Değişkenine Göre Bağımsız t-Testi Sonuçları

Medeni Durum	n	$\bar{x}$	Ss	sd	t	p
Bekâr	73	2,90	1,10	208	3.364	.001*
Evli	137	3,39	0,94			

\*p<.05

Tablo 5 incelendiğinde seramik fabrikalarında çalışanların dağıtım adaleti düzeyleri ile medeni durumları arasında yüksek derecede anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür [ $t_{(208)}=3.364$ ;  $p<.05$ ]. Elde edilen bulgular ışığında seramik farikası çalışanların dağıtım adaleti düzeyi evli olan çalışanların lehine bir sonuca ulaşılmıştır. Seramik fabrikası çalışanlarından evli olan çalışanların dağıtım adaleti düzeylerinin bekâr olanlara kıyasla daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu kapsamda geliştirilen H5 hipotezi kabul edilmiştir.

179

### 4.6. Seramik Fabrikalarında Çalışanların Dağıtım Adaleti Düzeyleri ile Sektördeki Toplam Deneyim Süresi Arasındaki Etkiye Yönelik Bulgular

Araştırmada çalışanların dağıtım adaleti düzeylerini ortaya çıkarabilmek için geliştirilen hipotezlerin, test edilmesi amacı ile verilere uygulanan “tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA)” sonuçları Tablo 6’da verilmiştir.

**Tablo 6.** Çalışanların Dağıtım Adaleti Düzeylerine İlişkin Ölçek Ortalamalarının Sektördeki Toplam Deneyim Değişkenine Göre One-Way ANOVA Sonuçları

Sektördeki Toplam Deneyim	N	$\bar{x}$	Ss	VK	KT	sd	KO	F	p
1-5 Yıl	130	3,17	1,04	Gruplar Arası	469.076	3	156.359	2.394	.069
6-10 Yıl	63	3,21	0,97	Gruplar İçi	13454.491	206	65.313		
11-15 Yıl	11	3,39	1,05	Toplam	13923.567	209			
16-20 Yıl	6	4,27	0,50						
Toplam	210	3,22	1,02						

Tablo 6 incelendiğinde seramik fabrikalarında çalışanların dağıtım adaleti düzeyleri ile sektördeki toplam deneyim süreleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür [ $F_{(3-}$

$_{206}=2.394$ ;  $p>.05$ ]. Elde edilen bulgular ışığında seramik fabrikası çalışanlarının dağıtım adaletine yönelik düzeyleri ile sektördeki toplam deneyim süreleri arasında bir ilişkinin olmadığı söylenebilir. Bu kapsamda geliştirilen H6 hipotezi reddedilmiştir.

#### 4.7. Seramik Fabrikalarında Çalışanların Dağıtım Adaleti Düzeyleri ile Aylık Gelir Düzeyleri Arasındaki Etkiye Yönelik Bulgular

Araştırmada çalışanların dağıtım adaleti düzeylerini ortaya çıkarabilmek için geliştirilen hipotezlerin, test edilmesi amacı ile verilere uygulanan “tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA)” sonuçları Tablo 7’de verilmiştir.

**Tablo 7.** Çalışanların Dağıtım Adaleti Düzeylerine İlişkin Ölçek Ortalamalarının Aylık Gelir Değişkenine Göre One-Way ANOVA Sonuçları

Aylık Gelir	N	$\bar{x}$	Ss	VK	KT	sd	KO	F	p
1000–2000 TL	189	3,17	1,03	Gruplar Arası	296.002	2	148.001	2.248	.108
2001–3000 TL	19	3,68	0,90	Gruplar İçi	13627.565	207	65.834		
3001–4000 TL	2	3,44	0,80	Toplam	13923.567	209			
Toplam	210	3,22	1,02						

Tablo 7 incelendiğinde seramik fabrikalarında çalışanların dağıtım adaleti düzeyleri ile aylık gelir düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür [ $F_{(2-207)}=2.248$ ;  $p>.05$ ]. Elde edilen bulgular ışığında seramik fabrikası çalışanlarının dağıtım adaletine yönelik düzeyleri ile aylık gelir düzeyleri arasında bir ilişkinin olmadığı söylenebilir. Bu kapsamda geliştirilen H7 hipotezi reddedilmiştir.

#### 4.8. Seramik Fabrikalarında Çalışanların Dağıtım Adaleti Düzeyleri ile İşletmede Buldukları Pozisyon Arasındaki Etkiye Yönelik Bulgular

Araştırmada çalışanların dağıtım adaleti düzeylerini ortaya çıkarabilmek için geliştirilen hipotezlerin, test edilmesi amacı ile verilere uygulanan “tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA)” sonuçları Tablo 8’de verilmiştir.

**Tablo 8.** Çalışanların Dağıtım Adaleti Düzeylerine İlişkin Ölçek Ortalamalarının İşletmede Buldukları Pozisyon Değişkenine Göre One-Way ANOVA Sonuçları

İşletmede Bulunulan Pozisyon	n	$\bar{x}$	Ss	VK	KT	sd	KO	F	p
İşçi	197	3,21	1,03	Gruplar Arası	132.772	3	44.257	.661	.577
Şef	5	3,85	0,85	Gruplar İçi	13790.795	206	66.946		
Muhasebeci	5	3,23	0,84	Toplam	13923.567	209			
Yönetici/Müdür	3	3,08	0,83						
Toplam	210	3,22	1,02						

Tablo 8 incelendiğinde seramik fabrikalarında çalışanların dağıtım adaleti düzeyleri ile işletmede buldukları pozisyon arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür [ $F_{(3-$

$206)=.661$ ;  $p>.05$ ]. Elde edilen bulgular ışığında seramik fabrikası çalışanlarının dağıtım adaletine yönelik düzeyleri ile işletmede buldukları pozisyon arasında bir ilişkinin olmadığı söylenebilir. Bu kapsamda geliştirilen H8 hipotezi reddedilmiştir.

#### 4.9. Seramik Fabrikalarında Çalışanların Dağıtım Adaleti Düzeyinin Belirlenmesine İlişkin Bulgular

**Tablo 9.** Seramik Fabrikası Çalışanlarının Dağıtım Adaleti Düzeylerinin Belirlenmesine İlişkin Bulgular

Madde No	Madde	n	$\bar{x}$	Düzyey
1	Üstlendiğim sorumluluklar ile aldığım ödüller birbirine uygundur.	210	3.22	Ne katılıyorum Ne katılmıyorum (Orta)
2	Sahip olduğum deneyimim ile aldığım ödüller birbirine uygundur.	210	3.14	Ne katılıyorum Ne katılmıyorum (Orta)
3	Gösterdiğim çabaya göre adil bir şekilde ödüllendirilmekteyim.	210	3.11	Ne katılıyorum Ne katılmıyorum (Orta)
4	İyi bir iş yaptığımda hak ettiğim şekilde ödüllendirilmekteyim.	210	3.10	Ne katılıyorum Ne katılmıyorum (Orta)
5	İşimdeki stres ve gerginliğe göre hak ettiğim şekilde ödüllendirilmekteyim.	210	3.10	Ne katılıyorum Ne katılmıyorum (Orta)
6	Benimle benzer yetenek ve eğitime sahip diğer çalışanları dikkate aldığımda adil bir şekilde ödüllendirildiğimi düşünüyorum.	210	3.38	Ne katılıyorum Ne katılmıyorum (Orta)
7	Bu kurumda benimle aynı işi yapan diğer çalışanları dikkate aldığımda adil bir şekilde ödüllendirildiğimi düşünüyorum.	210	3.38	Ne katılıyorum Ne katılmıyorum (Orta)
8	Diğer kurumlarda benimle aynı işi yapan çalışanları dikkate aldığımda adil bir şekilde ödüllendirildiğimi düşünüyorum.	210	3.32	Ne katılıyorum Ne katılmıyorum (Orta)
	<b>Genel Ortalama</b>	<b>210</b>	<b>3.22</b>	<b>Ne katılıyorum Ne katılmıyorum (Orta)</b>

Seramik fabrikası çalışanlarının dağıtım adaleti ölçeğindeki sorulara verdikleri cevaplara ilişkin aritmetik ortalama puanlarının hesaplanmasında şu aralıklar temel alınmıştır: Kesinlikle Katılmıyorum ( $1.00 < \bar{X} \leq 1.80$ ), Katılmıyorum ( $1.81 < \bar{X} \leq 2.60$ ), Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum ( $2.61 < \bar{X} \leq 3.40$ ), Katılıyorum ( $3.41 < \bar{X} \leq 4.20$ ), Tamamen Katılıyorum ( $4.21 < \bar{X} \leq 5.00$ ).

Tablo 9'daki analiz sonuçlarına göre: Seramik fabrikası çalışanların dağıtım adaleti puan ortalamalarının en düşük ( $\bar{X}=3.10$ ) olduğu maddenin "İyi bir iş yaptığımda hak ettiğim şekilde ödüllendirilmekteyim." maddesi (4. Madde) ve "İşimdeki stres ve gerginliğe göre hak ettiğim şekilde ödüllendirilmekteyim." maddesi (5. Madde) olduğu tespit edilmiştir. Dağıtım adaleti puan ortalamasının en yüksek olduğu maddenin ( $\bar{X}=3.38$ ) ise "Benimle benzer yetenek ve eğitime sahip diğer çalışanları dikkate aldığımda adil bir şekilde ödüllendirildiğimi düşünüyorum." (6. Madde) maddesi ve "Bu kurumda benimle aynı işi yapan diğer çalışanları dikkate aldığımda adil bir şekilde ödüllendirildiğimi düşünüyorum." (7. Madde) olduğu

sonucuna ulaşılmıştır. Seramik fabrikası çalışanlarının genel itibarıyla dağıtım adaleti puan ortalamalarının “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum (Orta)” ( $2.61 < \bar{X} \leq 3.40$ ) düzeyinde olduğu görülmektedir.

Hipotezler	Kabul	Red
<b>H1:</b> Seramik fabrikalarında çalışanların dağıtım adaleti düzeyleri ile yaşadıkları il arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.	Kabul	
<b>H2:</b> Seramik fabrikalarında çalışanların dağıtım adaleti düzeyleri ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.		Red
<b>H3:</b> Seramik fabrikalarında çalışanların dağıtım adaleti düzeyleri ile yaş düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.		Red
<b>H4:</b> Seramik fabrikalarında çalışanların dağıtım adaleti düzeyleri ile eğitim düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.		Red
<b>H5:</b> Seramik fabrikalarında çalışanların dağıtım adaleti düzeyleri ile medeni durumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.	Kabul	
<b>H6:</b> Seramik fabrikalarında çalışanların dağıtım adaleti düzeyleri ile sektördeki toplam deneyim süreleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.		Red
<b>H7:</b> Seramik fabrikalarında çalışanların dağıtım adaleti düzeyleri ile aylık gelirleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.		Red
<b>H8:</b> Seramik fabrikalarında çalışanların dağıtım adaleti düzeyleri ile işletmede buldukları pozisyon arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.		Red

#### 4. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Araştırmamızda dağıtım adaletinin, çalışanların demografik özellikleri açısından etkisi incelenmiştir. Sonuç olarak çalışanların dağıtımsal adalet düzeylerinin genel anlamda “orta” düzeyde olduğu sonucuna varılmıştır. Araştırmada alan çalışması, Diyarbakır ve Adana ilinin Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren seramik fabrikalarındaki çalışanlar oluşturmaktadır.

Seramik fabrikalarında çalışanların dağıtım adaleti düzeyleri ile yaşadıkları il arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Diyarbakır ilinde ikamet eden seramik fabrikası çalışanlarının dağıtım adaleti düzeylerinin, Adana ilinde ikamet eden çalışanlara kıyasla daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Seramik fabrikalarında çalışanların dağıtım adaleti düzeyleri ile cinsiyeti arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Elde edilen sonuç doğrultusunda seramik fabrikası çalışanlarının dağıtım adaletine yönelik düzeylerinin kadın ve erkek cinsiyetleri için eşit düzeyde olduğu söylenebilir. Bununla beraber Aliyeva (2013), Yürür (2005), Yalçınkaya (2013), Nigere Dilixiati (2017) ve Keskin (2017)’inin yapmış oldukları çalışma araştırma sonuçlarını desteklerken, Şanlımeşhur (2015) ve Şener Özalp (2017)’in yapmış oldukları çalışma araştırma sonuçlarını desteklememektedir.

Seramik fabrikalarında çalışanların dağıtım adaleti düzeyleri ile yaş düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Aynı zamanda Yalçınkaya (2013), Şanlımeşhur (2015) ve Keskin (2017)’in yapmış oldukları çalışma araştırma sonuçları ile benzerlik gösterirken, Aliyeva (2013), İbrahimzade (2016), Nigere Dilixiati (2017) ve Şener Özalp (2017)’in yapmış olduğu çalışma bu araştırma ile benzerlik göstermemektedir.

Seramik fabrikalarında çalışanların dağıtım adaleti düzeyleri ile eğitim düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Yürür (2005), Yalçınkaya (2013) ve Keskin (2017)’in çalışmaları bu araştırmanın sonuçlarını desteklerken, Aliyeva (2013), Şanlımeşhur

(2015), İbrahimzade (2016), Nigere Dilixiati (2017) ve Şener Özalp'ın (2017) yapmış oldukları çalışma araştırma sonuçlarını desteklememektedir.

Seramik fabrikalarında çalışanların dağıtım adaleti düzeyleri ile medeni durumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Elde edilen sonuç doğrultusunda seramik fabrikası çalışanların dağıtım adaleti düzeyi evli olan çalışanların lehine bir sonuca ulaşılmıştır. Seramik fabrikası çalışanlarından evli olan çalışanların dağıtım adaleti düzeylerinin bekâr olanlara kıyasla daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Aynı zamanda Aliyeva (2013), Yalçinkaya (2013) ve Keskin (2017)'in çalışmaları araştırma sonuçlarını desteklemezken, Şener Özalp (2017)'in yapmış olduğu çalışma araştırma sonuçlarını destekler mahiyettedir.

Seramik fabrikalarında çalışanların dağıtım adaleti düzeyleri ile sektördeki toplam deneyim süreleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Bununla beraber Yalçinkaya (2013), Şanlımeşhur (2015) ve Keskin (2017)'in çalışmaları araştırma sonuçlarını desteklerken, Aliyeva (2013), İbrahimzade (2016) ve Şener Özalp (2017)'in yapmış olduğu çalışma araştırma sonuçlarını desteklememektedir.

Seramik fabrikalarında çalışanların dağıtım adaleti düzeyleri ile aylık gelirleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Nigere Dilixiati (2017) ve Şener Özalp (2017)'in yapmış olduğu çalışma araştırma sonuçlarını desteklememektedir.

Seramik fabrikalarında çalışanların dağıtım adaleti düzeyleri ile çalışanların işletmede buldukları pozisyon arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Yöneticilerin çalışanlardan daha iyi verim elde etmek için çalışanlara terfi, prim, ücret, izin gibi imkânlar sağlanabilir. Bununla beraber çalışanların işlerine yönelik kurs ve eğitimler ile bilgi ve becerileri artırılabilir.

Aynı zamanda yöneticilerin çalışanlar arasında ayırım gözetilmeksizin adil bir dağıtım politikası izlenilmeli ve çalışanlara yöneticileri tarafından adil bir dağıtım politikası izlendiği hissi kendilerinde oluşturulması gerekmektedir.

Araştırma maddi kısıtlardan ötürü Diyarbakır ve Adana illerinde seramik sektöründe üretim işletmelerinde uygulanmıştır. Bu konu ile ilgili farklı sektörlerde ve farklı illerde benzer çalışmaların yapılması, daha orijinal sonuçlar ortaya koyması bakımından önem arz edecektir. Ayrıca farklı ölçeklerle yeni alan araştırmaları bu konu hakkındaki literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## KAYNAKÇA

- Aliyeva, A. (2013). *Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının İş Tatmini Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Atalay, D.D. (2007). *Denklik Duyarlılığı Açısından Algılanan Örgütsel Adalet - Örgütsel Bağlanma İlişkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Baltacı, F., Güçlü, C., Çeliker, N. (2014). Liderlik Davranışının Örgütsel Adalet Algısı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 19(3), 353-370.
- Beugre, C. D. (1998). *Managing Fairness In Organizations*. Greenwood Publishing Group.

- Beugre, Constant D. (2002). Understanding Organizational Justice and Its Impact On Managing Employess: An African Perspective, *International Journal of Human Resource Management* 13(7), 1091–1104.
- Cropanzano, R., Rupp, D. E., Mohler, C. J., and Schminke, M. (2001). Three Roads To Organizational Justice. *In Research In Personel and Human Resources Management*, (20),1–113.
- Çakır, Ö. (2006). *Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri*, Kamu-İş Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası, Ankara.
- Dilixiati, N. (2017). *Algılanan Örgütsel Adalet İle Örgütsel Yabancılaşma Arasındaki İlişki: Otel Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Eroğlu, F. (1998). *Davranış Bilimleri (4. Baskı)*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Görgülür, A. A. (2013). *Örgütsel Adalet ve İş Tatmininin Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi, Niğde.
- Greenberg, J. (1987). A Taxonomy of Organizational Justice Theories. *Academy of Management Review* 12, p. 9–22.
- İbrahimzade, Y.Y. (2016). *Algılanan Örgütsel Adaletin, Güven İle Bağlılık Üzerindeki Etkisi Ve Hizmet Sektöründe Bir Uygulaması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- İçerli, L. (2010). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*. 5(1), 67–92.
- İşcan, Ö. F., ve Naktiyok, A. (2004). Çalışanların Örgütsel Bağdaşımının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 59(1), 181–201.
- Keskin, Ö. (2017). *Bankalarda Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Düzcce İli Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bartın Üniversitesi, Bartın.
- Koçel, T. (2015). *İşletme Yöneticiliği*. (16. Baskı). İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Markovsky B. and Younts C.W., (2001): Prospects for Distributive Justice Theory *Social Justice Research*, 14(1), 45–59.
- Nowakowski, Jaclyn M., and Donald E. Conlon (2005). Organizational Justice: Looking Back, Looking Forward. *International Journal of Conflict Management*, 16, 4–29.
- Örücü, E. ve Özafşarlıoğlu, S. (2013). Örgütsel Adaletin Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Güney Afrika Cumhuriyetinde Bir Uygulama. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 10(23), 335–358.
- Şanlımeşhur, Ö. (2015). *Organizasyonlarda Algılanan Örgütsel Adalet İle Çatışma İlişkisi ve Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Arel Üniversitesi, İstanbul.
- Şener Özalp, Ş. (2017). *Hemşirelerin Örgütsel Adalet Algılarının ve İş Tatminlerinin İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karabük Üniversitesi, Karabük.
- Tziner, A., and Sharoni, G.(2014). Organizational Citizenship Behavior, Organizational Justice, Job Stress, and Work Family Conflict: Examination Of Their Interrelationships With Respondents From A Non-Western Culture. *Journal of Work and Organizational Psychology*. (30), 35–42.

- Yalçınkaya, A. (2013). *Dağıtım Adaletinin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Yazıcıoğlu, İ. ve Topaloğlu, I.G. (2009). Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *Journal of Business Research (İşletme Araştırmaları Dergisi)*, 1, 316.
- Yeşil, H. (2017). *Organizational Justice As A Determinant Of Affective Commitment and Silence Of Employees*. Yayınlanmamış Yüksek lisans tezi, Yeditepe üniversitesi, İstanbul.
- Yıldırım, F. (2002). *Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Adalet İlişkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Yürür, S. (2005). *Ödüllendirme Sistemleri İle Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizi ve Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi, Bursa.