

ÖDÜLENDİRME SİSTEMİ YAPI VE SÜREÇLERİ İLE ÖRGÜTSEL ADALET ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN ANALİZİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Öğr. Gör. Dr. Senay YÜRÜR*

ÖZET

Çalışanların örgütsel amaçlar doğrultusunda güdülenmesinde örgütlerde uygulanan ödüllendirme sistemlerinin rolü, ilgili yazının önemli tartışmalarından birini oluşturmaktadır. Ödüllendirme sistemlerinin güdüleme etkisi yaratabilmesi için de çalışanların sistemi adil algılamaları önemli bir belirleyici olarak kabul edilmektedir. Bundan yola çıkılarak bu çalışmada ödüllendirme sisteminin yapısal özellikleri (sistemin iş bazlı, kişi bazlı, performans bazlı olması gibi) ve süreçleri (iletişim ve karar verme süreçleri) ile çalışanların örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkiler analiz edilmeye çalışılmıştır. Türkiye'nin batısında, sektörlerinde lider iki kuruluşta toplam 569 çalışan üzerinde gerçekleştirilen araştırma sonucunda çalışanların örgütsel adalet algılarının ödüllendirme sistemi yapı ve süreçlerinden etkilendiği, bununla birlikte sistemin yapı ve süreçlerinin, çalışanların dağıtım adaleti algısını diğer adalet türlerine göreli olarak daha fazla şekillendirdiği tespit edilmiştir. Ayrıca bu araştırma, çalışanların adalet algılarının, ödüllendirme sisteminin yapısal unsurlarından çok, süreçlerinden etkilendiğini ortaya koymaktadır.

Anahtar Kelimeler: Ödüllendirme sistemi, örgütsel adalet, prosedür adaleti, etkileşim adaleti, dağıtım adaleti.

A STUDY OF ANALYZING THE RELATIONSHIP BETWEEN 'STRUCTURE AND PROCESSES OF THE REWARD SYSTEM' AND 'ORGANIZATIONAL JUSTICE'

ABSTRACT

The role of implemented reward systems in organizations on the motivation of the employees through the organizational aims constitutes one of the important debates of the related literature. For creating the motivation effect of the reward systems, the "fair" perception of the system by the employees is regarded as an important determining factor. Starting from this point, in this study it is intended to analyze the relationships between the structural characters and the processes of the

* Yalova Üniversitesi Yalova Meslek Yüksekokulu, s.yurur@yalova.edu.tr

reward systems and the organizational justice perception of the employees. As a result of the research, on a total of 569 employees of two companies which are located in the west of Turkey and are leaders in their sectors, it is found that the organizational justice perception of the employees was affected by the structure and processes of the reward systems and beside this, the structure and processes of the reward systems formed the distributive justice perception of the employees relatively more than it did the other types of justice perceptions. Furthermore, this research displayed that the organizational justice perception of the employees is affected by the processes of reward systems rather than the structural elements of it.

Key Words: Reward System, Organizational Justice, Procedural Justice, Interactional Justice, Distributive Justice.

GİRİŞ

Örgütlerde farklı ihtiyaç, kişilik, öncelik ve değerlere sahip bireylerin örgüt amaçları doğrultusunda nasıl güdülenebileceği sorusu motivasyon teorilerinin temelini oluşturmaktadır. Bu soru aslında, örgütün tüm yapı ve süreçlerinin tasarımında kendini göstermektedir. Özellikle ödüllendirme sistemlerinin yapılandırılması ve geliştirilmesine ilişkin olarak yapılan öneriler ve yürütülen araştırmalar, “bireylerin örgüt amaçları doğrultusunda nasıl motive edileceği” sorusuna akademisyenler ve uygulamalar tarafından verilen cevapları ortaya koymaktadır. Örgütsel adalet kavramı da bu çerçevede ele alınmakta ve ödüllendirme sistemlerinin etkinliği açısından kritik bir belirleyici olarak kabul edilmektedir. Çalışanlar tarafından adil algılanmayan bir sistemin onları örgütsel amaçlar doğrultusunda güdülemesini beklemek elbette mümkün görünmemektedir. Bu nedenle çalışanların örgütlerinde uygulanan ödüllendirme sistemine ilişkin algıları ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkiler her yönüyle iyi analiz edilmesi gereken bir konudur. Bu ilişkinin çözümlenmesi, ödüllendirme sisteminin oluşturulması ve yönetilmesinde, çalışanların örgütsel adalet algıları açısından doğru yapı ve yaklaşımların neler olduğunun belirlenmesi açısından önem taşımaktadır.

Bu amaçla burada, çalışanların ödüllendirme sistemlerinin yapı ve süreçlerine ilişkin algısı ile örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkiler incelenmeye çalışılmıştır.

1. ÖDÜLENDİRME SİSTEMLERİ

Çalışanların performansı çoğunlukla bireyin yetenekleri ile motivasyonunun bir fonksiyonu olarak açıklanmaktadır (Ambrose, Kulik, 1999: 231). Örgütlerde uygulanan ödüllendirme sistemlerinin en önemli amaçlarından biri de çalışanları performanslarını artırmaları ve yüksek düzeydeki performanslarını sürdürmeleri için motive etmektir (Deeprise, 1994: 2). Motivasyonun neden ve nasıl ortaya çıktığını açıklamaya çalışan motivasyon teorileri, ödülün çalışanlar üzerindeki güdüleyici etkisini vurgulamaktadır. Bireyin herhangi bir çaba ya da performans düzeyi sonucunda elde ettiği herhangi bir ödülün güdüleme etkisi yaratabilmesi için, bireyde baskın durumda olan ihtiyacı karşılaması gerekmektedir. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi, Herzberg'in Çift Faktör Kuramı, Alderfer'in Varolma-İlişki-Gelişme Kuramı ve McClelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi örgütler tarafından sunulan ödüllerin güdüleyici değerini, bu ödüllerin bireylerin ihtiyaçlarına yanıt verme derecesi ile ilişkili olarak açıklamaktadır (Osborn, 1991: 142).

Ödülün kendisinin bireyde motivasyon etkisi yaratmasının yanı sıra, bu ödüllerin ortaya çıkmasını sağlayan yapı ve süreçlere ilişkin çalışanların algısı da önemli bir boyuttur. Motivasyonu bekleyiş, araçsallık ve valens'in bir fonksiyonu olarak açıklayan Bekleyiş Teorisi'ne göre, gösterilen performansı olumlu ya da olumsuz bazı kazanımların izlemesi olasılığına ilişkin bireysel algı (araçsallık), motivasyonu etkilemektedir (Gordon, 1993: 134). Bu algı, bireyin örgütsel ödüllerin çalışanlar arasında nasıl dağıtıldığına ilişkin algısı ile ilgilidir ve birey örgütü ödül dağıtım konusunda istikrarlı ve adil algılıyor ise araçsallık yüksek olacaktır (Knouse, 1996: 40). Teori, bireyin çabası ile performans, performans ile ödüller arasındaki bağlantının kurulması gerekliliğini vurgulamaktadır (Vecchio, 1991: 186). Bu bağlantının kurulması da ödüllendirme sistemlerinin yapı ve süreçlerinin yapılandırılması ve yönetilmesi ile ilgilidir. Çünkü ödüllendirme sistemleri, örgütün çalışanlarını katkılarına, yeteneklerine, yetkinliklerine ve piyasa değerlerine göre ödüllendirmek amacıyla kurduğu politikalar, süreçler ve uygulamalardan oluşmaktadır (Armstrong, 2002: 4).

Lawler'a (2000) göre bir ödüllendirme sisteminin yapılandırılmasında dikkate alınması gereken iki temel boyut; sistemin yapısı ve süreçleridir. Yapısal boyut sistemin formel mekanizmaları, prosedürleri ve uygulamaları ile ilgilidir ve bir ödüllendirme sisteminin dokuz temel yapısal belirleyicisi vardır. Bunlar; sistemin iş bazlı ya da kişi bazlı olması, performansa dayalı olması, örgütün piyasa konumunun seçimi, içsel ve dışsal eşitlik, sistemin yapısının merkezileşmesi ya da

merkezleşmemesi, hiyerarşinin derecesinin belirlenmesi, toplam ödül paketi ile sistemin kıdeme dayalı olmasıdır. Süreç boyutu ise sistemin nasıl yönetileceği ve işletileceğiyle ilgilidir ve karar alma mekanizmaları ile iletişim konularını içermektedir.

İş bazlı ödüllendirme sistemleri işin değerinin belirlendiği ve bu değer temel olarak bireyden çok, işin örgüte olan katkısını kapsadığı anlayışına dayalı sistemlerdir (Ferris, Buckley, 1996: 292) ve ödül düzeyleri bu değere göre belirlenmektedir. Kişi bazlı ödüllendirme sistemlerinde ise çalışanlar geleneksel ödüllendirme sistemlerinde olduğu gibi hiyerarşik yapıda yukarılara doğru çıktıkları için değil, becerilerini artırmaları ve kendilerini geliştirmeleri durumunda ödüllendirilmektedirler. Bu yapının özellikle, örgütün geliştirmek istediği temel yetkinlikler için gereken beceri ve yeteneklere sahip işgücünün örgüte çekilmesi ve örgütte kalması konusunda etkinliği artıracağı kabul edilmektedir (Lawler, 2000: 42-43).

Örgütsel ödülleri çalışan başarısı ve değerlemesi ile ilişkilendiren sistemler, performansa dayalı ödüllendirme sistemleridir (Lundy, Cowling, 1996: 309). Bu sistemlerin belirtilen en önemli avantajı, çalışanları motive ederek bireysel ve örgütsel performansı artırmasıdır (Armstrong, 2002: 271). Gerek Pekiştirme Teorisi, gerekse Bekleyiş Teorisi, bireyin davranışı ile ödül arasında bir bağlantı kurulmasının, davranışın tekrarlanması ya da geliştirilmesi için motivasyon sağlayacağını savunmaktadır. Bununla birlikte sistem çalışan başarısının ödüllendirilmesini sağladığından bireyin temel ihtiyaçlarından biri olan başarıma ihtiyacını da karşılamaktadır. McClelland'ın Başarıma ihtiyacı Teorisine göre sorumluluk almak, ulaşılabilir amaçlar için mücadele etmek ve performansa ilişkin geri bildirim almak bireyde başarıma ihtiyacını karşılayacağından motivasyon yaratacaktır (Osborn, 1991: 138).

Örgütün piyasa konumunun seçimi; ödüllendirme sistemlerinin rekabete göre belirlendiği ve ödül oranlarının piyasadaki ödül düzeylerinin üzerinde ya da altında oluşturulması ile ilgili tercihleri içermektedir (Ferris, Buckley, 1996: 296). İçsel ve dışsal eşitliğe odaklı ödüllendirme sistemleri, örgüt içinde veya örgüt dışında benzer işleri yapan çalışanların aynı ölçüde ödüllendirilmesi esasına dayalıdır. Ödüllendirme sistemlerinin merkezleşmesi ya da merkezleşmemesi konusu; şirket çapında uygulanan standart bir sistemin varlığı ya da ödüllerin oluşturulması ve yönetilmesi ile ilgili kararların, yerel tercihlere bırakılmasına ilişkindir (Lawler, 2000: 47-49). Hiyerarşinin derecesinin belirlenmesi ise; ödüllendirme sisteminin çalışanları, örgütsel basamaklarda yukarı doğru hareketlerinden dolayı ödüllendirmesi ya da tersine statüye bağlı ödülleri minimumda tutması ile ilişkili tercihleri ortaya koymaktadır (Ferris, Buckley, 1996: 296).

Toplam ödül paketi, sistemin parasal ve parasal olmayan tüm bileşenlerini içeren bir toplamdır ve ödüller için hedeflenen çalışan gruplarına göre değişen şekilde oluşturulmaktadır (Bowen, 2000: 148). Diğer bir deyişle örgütün tüm çalışanlarına standart bir ödül paketi sunmak yerine farklı örgütsel düzeylerde çalışanlar için farklı ödül paketlerinin oluşturulması kastedilmektedir.

Ödüllendirme sistemlerinin süreç boyutu ise ödüllere ilişkin kararların nasıl alındığı, çalışanlara nasıl iletiildiği ve nasıl uygulamaya konulduğu ile ilgilidir. Örgütsel iletişim ve karar alma süreçleri bu boyutun iki temel konusudur.

Örgütsel ödüllerin çalışanlar arasında nasıl dağıtıldığı, ödül kriterlerinin neler olduğu gibi konularda açık veya kapalı iletişim politikası izlenmesi, iki farklı yaklaşım olarak ortaya çıkmaktadır. Açık iletişim politikası, çalışanlara ödüllendirme sisteminin işleyişine ilişkin yeterli bilginin aktarıldığı, çalışanları soru sormaya, bilgiyi paylaşmaya teşvik eden politikalarlardır. Kapalı iletişim politikası uygulayan örgütlerde ise, bilgi tepe yönetiminde toplanmıştır ve çalışanlara mümkün olduğunca az bilgi aktarılır.

Süreç boyutunun bir diğer bileşeni olan karar alma süreci ise, ödüllendirme sisteminin oluşturulması ve yönetilmesine ilişkin kararlara çalışanların katılması ile ilgilidir (Lawler, 2000: 57-58). Lawler'a (2000) göre ödüllendirme sistemlerinin yapısal belirleyicileri ve süreçlerine ilişkin örgütsel tercihlerde, uluslararası anlamda doğru bir seçim yoktur. Bu seçimde dikkate alınacak temel ölçüt, örgüt stratejisi ve yapısıdır. Her iki boyut da sistemin etkinliğinin kritik belirleyicileridir.

2. ÖRGÜTSEL ADALET

Örgüt için doğru çalışanları örgüte çekecek, örgütte kalmalarını sağlayacak ve onları daha yüksek düzeyde performans sergilemeleri için güdüleyecek bir ödüllendirme sisteminin yapılandırılması ve yönetilmesinde başarı koşullarından biri de, çalışanların sistemi adil algılamasıdır (Fay, Thompson, 2001: 222). Son yıllarda sosyal adalet kavramı örgütlere uyarlanarak, kazanımların dağıtımı, dağıtım kararlarının verilmesinde kullanılan prosedürler ve bireyler arası ilişkileri yöneten sosyal norm ve kurallarla ilgili olan "örgütsel adalet" kavramı geliştirilmiştir (Folger, Cropanzano, 1998: Xiii).

Örgütsel adalet konusundaki ilk teorilerden biri, Adams'ın (1965) Eşitlik Teorisidir. Bu klasik teoriye göre kişiler kendilerine adil davranılıp davranılmadığına, öncelikle örgüte sundukları katkılar (çaba, zaman, bilişsel kaynaklar vb.) ile elde ettikleri kazanımlar (ücret, terfi, gelişme için tanınan

olanaklar vb.) arasındaki orana bakarak, daha sonra da bu oranı kıyaslama yapılan diğer kişinin (referent other) katkı-kazanım oranına göre değerlendirerek karar vermektedirler (Cropanzano vd., 2001: 167-168). Teori, adaletsiz bir şekilde ücretlendirildiği algısına sahip çalışanların tatminsizlik yaşayacaklarını ve bu eşitsizliği düzelterek güdüleneceklerini varsaymaktadır (Greenberg, 1989: 174). Eşitlik Teorisinde vurgulanan karşılaştırmaya benzer bir model içeren bir diğer teori Crosby'nin (1976) Göreli Yoksunluk Teorisidir. Buna göre, örgütte alt kademelerde çalışanlar, elde ettikleri kazanımları, üst kademelerdeki çalışanların kazanımları ile karşılaştırmaktadırlar ve bu farklı sınıflar arası karşılaştırma bireyde yoksunluk hissine neden olmaktadır (Cowherd, Levine, 1992: 304). Dolayısıyla örgütün ödüllendirme sistemi çalışanlar arasındaki sorumluluk, beceri gibi katkı farklılıklarını yansıtacak şekilde oluşturulmuşsa, bu yapının kendisi örgüt içi uygulamalarda eşitlik normunun bir kanıtı olacaktır. Bu yüzden örgütün ödüllendirme sisteminin yapısı örgütsel adalet algısının doğal olarak önemli bir boyutudur (Carrell, Dittrich, 1978: 207).

Örgütteki dağıtım kararlarının sonuçlarına odaklanan Eşitlik Teorisi ve Göreli Yoksunluk Teorisi gibi klasik teoriler, kişilerin yalnızca kazanımlarla ilgilendikleri şeklinde bir yaklaşım sunmaktadırlar (Cropanzano, Randall, 1993: 9) ve çalışanların elde ettikleri kazanımlara ilişkin algıları “dağıtım adaleti” olarak adlandırılmaktadır (Folger, Cropanzano, 1998: Xi-Xii). Örgütsel adalet konusundaki bu ilk teoriler çalışanların, elde ettikleri kazanımların türü ve miktarına karşı tepkilerine odaklanmışlar ancak, bu ödüllerin oluşturulma biçimlerinin sebep olduğu etkileri açıklamakta yetersiz kalmışlardır. Örgütsel adalet algısını, kazanımların türü ve miktarından, bu kazanımların oluşturulması süreçlerine doğru geliştiren bir diğer yaklaşım, kazanım odaklı geleneksel yaklaşımdan, adalet kavramına daha geniş ve prosedürel bir anlayış getiren prosedür adaleti kavramını ortaya çıkarmıştır (Greenberg, 1987a: 55). Prosedür adaleti, kazanımlarla ilgili kararlarda kullanılan metotlar, mekanizmalar ve süreçlere ilişkin adalet algısıdır (Folger, Cropanzano, 1998: 26). Ödüllendirme sistemleri hem karar verme süreçleri hem de kazanımların çalışanlar arasında dağıtılması ile ilgili uygulamaları içerdiğinden prosedür adaleti algısı, bu karar ve uygulamalara çalışanların tepkilerini etkileyen önemli bir boyuttur (Folger, Konovsky, 1989: 115-116).

Bies, (2001) bireylerin adalet algısının, bir prosedürün uygulanışı esnasındaki bireyler arası ilişkilere de bağlı olduğunu belirtmekte ve bunu “etkileşim adaleti” olarak adlandırmaktadır.

3.ÖDÜLLENDİRME SİSTEMLERİNİN YAPISAL BELİRLEYİCİLERİ VE SÜREÇ BOYUTU İLE ÖRGÜTSEL ADALET ARASINDAKİ İLİŞKİ

Ödüllendirme sistemleri ile örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmalara bakıldığında bunların kazanımlardan duyulan tatmin (Lam vd., 2002; Howard, 1999; Welbourne, 1998; Berkowitz vd., 1987; Klein, 1973), ücretlemeye ilişkin karar alma süreci (Scarpello, Jones, 1996; Folger, Konovsky, 1989), eşitsizlik durumuna çalışanların tepkileri (Greenberg, 1987a; 1989), ödül etkinliğinin artırılması (Cooper vd., 1992), çalışanların sistemi kabullenmesi (Barber, Simmering, 2002) ile örgütsel adalet arasındaki ilişkileri inceledikleri görülmektedir. Bununla birlikte örgütsel adalet kavramı genel olarak çalışanların elde ettikleri kazanımlarla ilgilidir. Örgütlerde çalışanların çabalarını ödüllendiren ve çalışanlarda eşitlik algısını etkileyen önemli karar ve uygulamalar, ödüllendirme sistemlerine ilişkin olduğundan söz konusu sistemler, örgütsel adalet araştırmalarına konu edilmektedir.

Buna karşın ödüllendirme sistemlerinin iş bazlı ya da kişi bazlı olması, kıdeme ya da performansa dayalı olması gibi yapısal belirleyicileri ve karar alma süreçlerine çalışanların katılımı, açık ya da kapalı iletişim politikası izlenmesi gibi süreçlerine ilişkin çalışan algısı ile örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkiyi sorgulayan az sayıda araştırma mevcuttur. Bu araştırmalardan biri Uen ve Chien (2004) tarafından yapılan, ücret sisteminin yapısı, örgütsel adalet algısı ve bireysel performans arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmadır. Araştırmada çalışanların adalet algılarının, örgütte uygulanan ücret yapısından önemli ölçüde etkilendiği tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra bu araştırma bulgularına göre, ücret yapısı çalışanların prosedür adaleti algısını dağıtım adaletine göre daha fazla etkilemektedir ve beceri tabanlı ücretleme ile iş bazlı ücretleme yapıları adalet algısını olumlu etkilemektedir.

Genel olarak kabul edilen görüşe göre kişiler, aldıkları ücretin performanslarına göre verildiğine inandıklarında adil bir şekilde ücretlendirildiklerini düşünmektedirler (Greenberg, 2003: 44; Şahin, 2003: 26-27; Klein, 1973: 608). Bu görüş, eşitliği sağlamanın bir koşulu olarak, kişinin katkısı oranında kazanım elde etmesi mantığına dayalı olan Eşitlik Teorisi ile tutarlılık göstermektedir. Hatta örgütlerde yüksek performansa sahip çalışanların, parça başına verilen teşvikler, ikramiye planları gibi bireyin performansına dayalı ödüllendirme sistemlerini tercih ettiklerine dair araştırma bulgularına da rastlanmaktadır (Farh vd., 1991: 59).

Greenberg (2003), performanslarına göre ödüllendirildiklerine inanan çalışanların, buna inanmayan çalışanlara göre yöneticilerini ve şirketin ödül politikalarını daha adil bulduklarını ifade etmektedir. Bununla birlikte, örgütte performansa dayalı ödüllendirme sistemi biçimsel olarak oluşturulduğunda, çalışanların, yöneticilerinin adilliğine ilişkin algıları, böyle bir sistemin biçimsel olarak bulunmadığı koşuldan daha düşük olmaktadır. Tersine performansa dayalı ödüllendirme sisteminin biçimsel olarak kullanılıyor olması durumunda, şirketin adilliğine ilişkin çalışan algıları, bu sistemin olmaması durumuna göre daha yüksek olmaktadır. Yani örgütün biçimsel olarak uyguladığı adil ödül prosedürleri, örgütle ilgili adalet inancını artırırken, bireysel olarak yöneticilerle ilgili adalet inancını azaltmaktadır. Bunun mantığı, yöneticilerin uymak durumunda oldukları adil prosedürlerin, adaletin sebebine ilişkin algıyı bireysel olarak yöneticilerden örgütün kendisine çevirmesidir. Yani yöneticiler adil davranışlarını yöneten bir sistemin içinde hareket etmektedirler.

Klein (1973) tarafından yapılan benzer bir araştırmanın sonucunda da, başarıya dayalı ödüllendirme sistemlerinin, çalışanlar arasındaki farklılıkları açıkça gösterdiği için daha adil algılandıkları yönünde bulgular elde edilmiştir. Buna göre tatmin, bireyin aldığı ödüllere ilişkin bilişsel kurgusunu da içeren, algısal ve psikolojik değişkenlerden oluşmaktadır. Bu nedenle de ödüllendirme sisteminin yapısal unsurları bu algıları değiştirebilmektedir. Başarılarının ödüllendirildiği yapılarda çalışanlar, kendileriyle benzer başarıya sahip olan diğer çalışanlarla benzer ödüller aldıklarından sistemi daha adil algılamaktadırlar.

Buna karşın Uen ve Chien (2004), ileri teknoloji örgütlerinde Ar-Ge çalışanlarının adalet algıları ile performansa dayalı ödüllendirme yapısı arasında önemli bir ilişki tespit etmemişlerdir. Bunun nedenlerinden biri olarak Ar-Ge faaliyetlerinin çoğunluğunun ekipler tarafından yürütülüyor olması ve bu yüzden bireysel performansın ölçülmesinin güçlüğü gösterilmektedir. Diğer nedenin ise, Ar-Ge faaliyetlerinin sonuçlarının uzun bir zaman diliminde ortaya çıkması nedeniyle, kısa dönemli performansın belirlenmesindeki güçlük olduğu ifade edilmektedir. Sonuç olarak bireysel performansın ölçülmesindeki güçlük nedeniyle Ar-Ge çalışanları için bilgi, beceri ve yetenek ya da iş, görev ve sorumluluk bazında oluşturulmuş ücret yapılarının daha adil algılandığı vurgulanmıştır.

Performansa dayalı ödüllendirme yapıları ile ilgili önemli bir soru, kimin performansının ölçüleceğidir. Bu durum performansa dayalı yapıları; bireysel performansı ödüllendiren, ekip performansını ödüllendiren ve ödülleri örgüt performansı ile ilişkilendirenler olmak üzere farklılaştırmaktadır (Arnold, Feldman, 1986: 347). Örgütsel adalet

literatürüne dayanılarak seçilen, çalışanların grup teşvik planlarına ilişkin dağıtım ve prosedür adaleti algılarını etkileyen altı faktörden söz edilebilir. Bunlar, çalışanların grup teşvik planları hakkında bilgi sahibi olması ve bu faaliyetleri anlaması, ücret tatmini, örgütsel bağlılık, ücret planının etkinliğine ilişkin çalışanların inancı, grup teşvik ödemelerinin miktarı ve grup kimliğidir. Lind ve Tyler'ın (1988) Grup Değeri Modeline göre, grup kimliği prosedür adaleti algısının merkezini oluşturmaktadır. Modele göre bireyin üyesi olduğu gruba karşı tavırları, prosedür adaleti algısını etkilemektedir ve grup süreçlerine ilişkin prosedür adaleti değerlendirmesi, bireyin gruba ilişkin değerlendirmesini etkilemektedir. Grup kimliği algısının yüksek düzeyde olmasının bir sonucu olarak grup üyesi, prosedürleri daha adil algılayabilmektedir (Dulebohn, Martocchio, 1998: 470, 472).

Herhangi bir grupta bazı çalışanlar diğerlerine göre daha fazla çaba sarf edebilmektedir. Bununla birlikte çalışanların beceri düzeyleri de birinden diğerine değişmektedir. Grup içinde ödüllerin katkı farklılıklarını dikkate almaksızın, “eşit paylaşım ilkesi”ne göre dağıtılması adaletsizlikle ilgili sorunlar ortaya çıkarabilecektir. Bu durumun da grup içinde işbirliğinden çok çatışmaya neden olabileceği belirtilmektedir (Gomez-Mejia vd., 1998: 341). Buna karşılık, bu konuda yapılan bazı araştırmalarda (Örn; Deutsch,1985) bu kuralın, kişiler arasında işbirliği duygusuna neden olduğu ve tam tersine bireylerin katkıları oranında ödüllendirildiği “eşitlik kuralı”nın uygulanmasının ise, rekabet duygusuna neden olduğu tespit edilmiştir. Deutsch'un (1985) çalışmasına göre birbirine bağımlı ve işbirliği gerektiren koşullarda eşit paylaşım kuralının uygulanması çok daha uygun görülmektedir (Pfeffer, Langton, 1993: 388-389).

Çalışanların örgütte uygulanan ödüllendirme yapısına ilişkin, prosedür adaleti ve dağıtım adaleti algılarının görece önemleri konusunda yapılan araştırmalarda, elde edilen kazanımların ekip bazlı olması durumunda prosedür adaletinin, bireysel bazlı olması durumunda ise dağıtım adaletinin daha önemli hale geldiği sonucuna varılmıştır (Welbourne, 1998: 325).

Fazla sayıda üyesi olan ekiplerde, üyelerin karar verme süreçlerine katılma oranı azalmaktadır. Bu durum Leventhal'ın (1980), prosedürlerin taşınması gereken altı özellikten biri olarak tanımladığı, “temsil edebilme” kriterinin ihlal edilmesine neden olabilecektir. Bu kriter gereği, bir prosedürün adil algılanabilmesi için ilgili tarafların tümünün görüşlerini yansıtması gerekmektedir. Böylelikle bireyler, kendilerini ilgilendiren karar süreçlerinde görüş ve düşüncelerini aktarma olanağını (voice) daha nadiren bulacaklardır. Dolayısıyla ekibin büyüklüğü ile üyelerin prosedür adaleti

algısı arasında negatif bir ilişki oluşmaktadır. Ekibin yaş, cinsiyet, etnik özellikler gibi demografik çeşitliliği, bazı iletişim sorunları yaratması, yöneticilerin bazı demografik gruplara ön yargılı yaklaşması gibi sonuçlar doğurabilmektedir. Bu durumda da Leventhal'ın "tutarlılık" ve "önyargıdan uzak olma" ilkeleri ihlal edilmiş olacaktır. Ancak Colquitt vd., (2002), demografik çeşitlilikle ilgili olarak sadece yaş unsurunun adalet algısıyla ilişkisini tespit etmişlerdir. Bu iki özellikten farklı olarak ekip içinde bireysellikten çok, kolektif bir çalışma ruhunun gelişmiş olması ile bireylerin prosedür adaleti algısı arasında pozitif bir ilişki vardır.

Ödüllendirme sistemlerinin yapısal unsurlarından bir diğeri de merkezi ya da merkezi olmayan bir yapının kurulmasıdır. Merkezileşmenin en temel avantajlarından biri; tüm örgüt çapında var olan homojenlik derecesidir. Homojenlik de beraberinde içsel adalet duygusunu getirmektedir (Lawler, 2000: 49-50). Genel olarak merkezileşmeme, çalışanların karar süreçlerine katılma olanağı bulmaları anlamına gelmektedir. Bu nedenle araştırmalara göre, örgütün merkezileşmesi ile çalışanların prosedür adaleti algısı arasında negatif bir ilişki mevcuttur. Yüksek düzeyde merkezileşme, çalışanların kararlar üzerindeki kontrol gücünü azaltmaktadır. Bununla birlikte merkezileşme ya da merkezileşmeme ile dağıtım adaleti arasında önemli bir ilişki bulunmamaktadır. Kararların nerede alındığının, bu kararların ne kadar adil olduğuna ilişkin algıyla ilişkisinin olmaması bu durumun nedeni olarak gösterilmektedir (Andrews, Kacmar, 2001: 352-353).

Ödüllendirme sistemlerinin süreçleri ile örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalara bakıldığında ise genel olarak açık iletişim politikasının adalet algısını artırdığı yönünde görüşlere rastlanmaktadır. Çalışanlar istenmeyen bir sonuçla ilgili olarak kendilerine yeterli açıklama yapıldığında daha toleranslı olabilmektedirler (Cropanzano, Wright, 2003: 10). Greenberg'e göre prosedür adaletinin iki bileşeni; (a) bireylerin kendilerini etkileyen kararlara katılımı ve (b) etkileşim adaleti ya da çalışanlara formel prosedürlerle ilgili açıklama yapılmasıdır (justification). İkinci bileşene göre çalışanlara elde ettikleri kazanımları açıklayıcı bilgi sağlanması, kazanımların alıcı tarafından adil algılanma olasılığını artırmaktadır (Williams, 1999: 184). Greenberg (1993), adalet türleri sınıflandırmasında prosedür adaleti ile sosyal belirleyiciler boyutunu birleştirdiği adalet sınıfını "bilgiye dayalı adalet" olarak adlandırmaktadır ve buna göre bilginin paylaşılması bu tür adalet algısını artırmaktadır.

Çalışanların kararlara katılımının genel olarak önemini yanı sıra, özelde ödüllendirme sistemi uygulamaları ile ilgili kararlara katılmaları, bu uygulamaların etkinliğinde önemli bir rol oynamaktadır (Cooper vd., 1992: 477-478).

Bu konuda genel eğilim çalışanların, kendilerini ilgilendiren kararlara katıldıklarında, sistemin yapı ve işleyişini daha adil algılayacakları yönündedir. John Thibaut ve Laurens Walker, 1970'lerin başlarında anlaşmazlığın çözümüne ilişkin yasal prosedürlere gösterilen tepkileri inceledikleri araştırmalarının sonucunda, Prosedür Adaleti Teorisini geliştirmişlerdir. Thibaut ve Walker anlaşmazlığın çözüm sürecine ilişkin iki aşama tanımlaması yapmışlardır; delillerin ortaya konduğu "süreç aşaması" ve bu delillerin kullanıldığı "karar aşaması". Teori, taraflara süreç kontrolü sağlayan prosedürlerin tarafları daha fazla tatmin ettiğini ve bu prosedürlerin sonucunda alınan kararların daha adil algılandığını savunmaktadır (Greenberg, 1987b: 12-13). Süreç kontrolü (ya da söz hakkı -voice-) bir karar sürecinde tarafların kendi görüş ve düşüncelerini söyleme olanağına sahip olmaları ile ilgilidir ve taraflara ne kadar çok süreç kontrolü olanağı sağlanırsa, karar verme prosedürlerini ve sonuçlarını o kadar çok adil algılayacaklardır (Lemons, Jones, 2001: 271).

Bununla birlikte bireyin bir karar verme sürecinde görüş ve düşüncelerini söyleme şansına sahip olması, prosedür adaleti algısı yaratmada tek başına yeterli değildir. Bu görüşlerin dikkate alınması da önemli bir diğer konudur. Bireylerin sürece fikirleriyle katkıları istenmesine karşın yok sayıldığında, bu katılım anlamını yitirecektir. Diğer bir anlatımla bireyler kontrol sahibi olduklarını hissetmeyeceklerdir. Bireylerin karar alma süreçlerinde görüş ve düşüncelerini söyleyebilmelerinin adalet yargılarına etkisi, bu görüş ve düşüncelerin karar vericiler tarafından dikkate alınacağına inandıkları durumda daha güçlü ve pozitif olmaktadır (Korsgaard vd., 1995: 64).

Yukarıda belirtilen araştırmalar ve açıklamalar ile ödüllendirme sistemlerinin yapısal özellikleri ve süreçlerinin örgütsel adalet algısı üzerindeki etkileri ortaya konmaya çalışılmıştır. Ancak bunların pek azı çalışanların genel olarak ödüllendirme sisteminin yapısına ilişkin algısının adalet algısı üzerindeki etkisini açıklamaktadır. Öte yandan ilgili literatürde, hem yapısal belirleyiciler hem de süreçlere ilişkin algının adalet algısı üzerindeki etkisini açıklama ve karşılaştırma yapma olanağı veren herhangi bir bulguya rastlanmamıştır.

4. ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmada aşağıdaki konuların sorgulanması amaçlanmıştır:

1. Çalışanların örgütlerinde uygulanan ödüllendirme sistemine (yapısal belirleyiciler ve süreç boyutu birlikte ele alınarak) ilişkin algıları ile

örgütsel adalet (örgütsel adalet türlerinin tümü ele alınarak) algıları arasında bir ilişki var mıdır? 2. Çalışanların ödüllendirme sistemlerinin yapısal unsurlarına ve süreçlerine ilişkin algıları ile adalet türleri arasında nasıl bir ilişki vardır?

Bu konuların sorgulanması sonucunda ödüllendirme sistemlerinin yapı ve süreçlerine ilişkin çalışan algılarının, örgütsel adalet algılarını etkileyip etkilemediği ve hangi adalet türü üzerinde hangi ödüllendirme sistemi boyutunun daha etkili olduğu tespit edilmeye çalışılacaktır.

4.2. Araştırmanın Kapsamı

Araştırma Yalova ve Bursa İllerinde, biri kimya diğeri döküm sanayinde faaliyet gösteren iki kuruluşta yürütülmüştür. Araştırma yapılacak olan örgütlerin seçiminde, ödüllendirme sistemlerinin formel olarak oluşturulmuş ve uygulanıyor olmasına dikkat edilmiştir. İki örgütten toplam 569 kişi araştırmaya dahil edilmiştir. Örgütlerde uygulanan ödüllendirme sisteminin yapı ve işleyişine ilişkin bir görüşe sahip olabilmeleri açısından araştırma en az 1 yıllık çalışanlar üzerinde uygulanmıştır.

Araştırmaya katılan çalışanların %72'si gibi büyük çoğunluğu işçilerden oluşmaktadır. %60,2'si 1-10 yıllık çalışanlardır. Cinsiyetlerine göre dağılıma bakıldığında; %79,3'ünün erkek olduğu görülmektedir. Araştırma yapılan örgütlerin kimya ve döküm sanayi örgütleri oldukları düşünüldüğünde bu dağılım anlamlıdır. Yaş dağılımına bakıldığında cevaplayıcıların %73,9'unun 20-40 arasında toplandığı görülmüştür. Eğitim düzeylerinde ise en yüksek oran %54,7 ile lise mezunlarıdır. Bununla birlikte ilköğretim ve üniversite mezunları oranı yaklaşık %16 ile birbirine eşit bir dağılım sergilemiştir.

4.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada, çalışanların örgütlerinde uygulanan ödüllendirme sistemlerinin yapısal belirleyicileri ve süreçlerine ilişkin algılarını tespit etmeye yönelik bir anket ve örgütsel adalet algılarını ölçmeye yönelik ikinci bir anket kullanılmıştır. Araştırmanın başlangıcında iki ölçeğin, güvenilirlik düzeylerini tespit etmek amacıyla 30 kişilik bir çalışan grubuna pilot uygulama yapılarak güvenilirlik analizi yapılmıştır. Elde edilen güvenilirlik değerlerinin istatistiki açıdan kabul edilebilir olduğunun görülmesinden sonra, sözü edilen örgütlerin insan kaynakları ya da eğitim birimleri ile irtibat kurularak anketlerin çalışanlara dağıtılması sağlanmıştır.

Araştırmada kullanılan birinci anket, çalışanların ödüllendirme sisteminin yapısal belirleyicileri ve süreçlerine ilişkin algılarını tespit etmeye yönelik olarak bu çalışma için ilgili literatürden yararlanılarak geliştirilmiş

ve beşli Likert ölçeği kullanılmıştır. Ankette yer alan ifadeler Lawler' dan yararlanılarak geliştirilmiştir. Lawler'a göre bir ödüllendirme sisteminin 9 yapısal belirleyicisi ve 2 temel süreç boyutu vardır (Lawler, 2000). İfadeler bu görüş referans alınarak oluşturulmuştur. Bunun yanı sıra ekip ödülleri ile ilgili ifadeler Shaw, Duffy, Stark (2001)'den alınmıştır. İletişim sürecine ilişkin ifadeler ise Smidts, Pruyn, Riel (2001)'den yararlanılarak geliştirilmiştir. Ölçek toplam 21 ifadeden oluşmaktadır.

Araştırmada kullanılan ikinci anket ise örgütsel adalet algısını ölçmeye yöneliktir ve bu anket için de 5'li ölçek kullanılmıştır. Toplam 25 ifadeden oluşan örgütsel adalet ölçeğinde yer alan ilk 7 ifade prosedür adaleti ile ilgilidir ve Moorman (1991)'in ölçeğinden alınmıştır. On ifade prosedür adaletinin etkileşim boyutu (etkileşim adaleti) ile ilgilidir ve bu ifadelerin 4'ü Moorman, 2'si Folger ve Konovsky (1989)'den alınmıştır, 4'ü ise literatürden yararlanılarak bu çalışma için geliştirilmiştir. Dağıtım adaleti ile ilgili olan 8 ifadeden 5'i Moorman (1991), 3'ü Williams, Malos ve Palmer (2002)'in ölçeklerinden alınmıştır.

Verilerin analizinde STATISTICA istatistik programından yararlanılmıştır.

4.4. Analizler

4.4.1. Faktör Analizi

Araştırmada kullanılan iki ölçeğe, içerdiği değişkenler arasındaki temel boyutları tespit etmek amacıyla faktör analizi yapılmıştır: Tablo 1 ve Tablo 2.

Tablo 1. Örgütsel Adalet Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları

	Dağıtım Adaleti	Etkileşim Adaleti	Prosedür Adaleti
Firmamızdaki mevcut karar alma sistemi karar alabilmek için doğru bilgileri sağlar			0,641904
Firmamızdaki mevcut karar alma sistemi çalışanların alınan kararları sorgulamasına fırsat verir			0,721295
Firmamızdaki mevcut karar alma sistemi karardan etkilenecek olan herkesin dikkate alınmasını sağlar			0,719184
Firmamızdaki mevcut karar alma sistemi kararların tutarlı bir şekilde alınabilmesi için gereken standartlara sahiptir			0,724773
Firmamızdaki mevcut karar alma sistemi karardan etkilenecek olan tüm tarafların görüşlerinin dikkate alınmasını sağlar			0,744423
Firmamızdaki mevcut karar alma sistemi karar ve kararın uygulanışına ilişkin sonuçların düzenli olarak çalışanlara iletilmesini sağlar			0,775979
Firmamızdaki mevcut karar alma sistemi çalışanların karar hakkında ilave bilgi ve açıklama istemelerine izin verir			0,751288

Yöneticimiz düşüncelerimizi dikkate alır		0,659783	
Yöneticimiz taraf tutmaz		0,698237	
Yöneticimiz bize karşı nazik ve anlayışlıdır		0,777786	
Yöneticimiz çalışanların haklarına önem verir		0,791599	
Yöneticim işimi ne derecede iyi yaptığıma ilişkin geribildirim verir		0,792841	
Yöneticim adil olmak için gerçek bir çaba gösterir		0,771415	
Yöneticim karşılaştığım zorlukları aşmam için destek verir		0,821129	
Uygulanan ödüllendirme sistemine ilişkin görüşlerimi yöneticime aktarabilirim		0,741107	
İşimle ilgili hedef ve planlarımı yöneticimle paylaşabilirim		0,716601	
Yöneticim performansımı en doğru ve gerçekçi biçimde değerlendirmeye özen gösterir		0,625869	
Üstlendiğim sorumluluklar ile aldığım ödüller birbirine uygundur	0,755315		
Sahip olduğum deneyim ile aldığım ödüller birbirine uygundur	0,743762		
Gösterdiğim çabaya göre adil bir şekilde ödüllendirilmekteyim	0,814981		
İyi bir iş yaptığımda hak ettiğim şekilde ödüllendirilmekteyim	0,803568		
İşimdeki stres ve gerginliğe göre hak ettiğim şekilde ödüllendirilmekteyim	0,814711		
Benimle benzer yetenek ve eğitime sahip diğer çalışanları dikkate aldığımda adil bir şekilde ödüllendirildiğimi düşünüyorum	0,79324		
Bu şirkette benimle aynı işi yapan diğer çalışanları dikkate aldığımda adil bir şekilde ödüllendirildiğimi düşünüyorum	0,807531		
Diğer işletmelerde benimle aynı işi yapan çalışanları dikkate aldığımda adil bir şekilde ödüllendirildiğimi düşünüyorum	0,823963		
Expl.Var	7,061835	6,88528	5,20804
Prp.Totl	0,282473	0,275411	0,208322

Tablo 1’de görüldüğü gibi örgütsel adalet ölçeğine uygulanan faktör analizi sonucunda literatür ile tutarlı olarak üç faktör elde edilmiştir. Çalışanların formal prosedürlere ilişkin algısını ölçmek amacıyla yöneltilen ilk 7 ifade, beklendiği gibi prosedür adaleti boyutunda yer almıştır. Aynı şekilde prosedür adaletinin yöneticilerle iletişim boyutunu temsil eden, etkileşim adaleti algısını ölçmek amacıyla yöneltilen on ifade yine beklendiği gibi etkileşim adaleti boyutunda yer almıştır. Son olarak ölçekte yer alan 8 ifade, dağıtım adaleti algısını ölçmektedir ve bu sekiz ifade de dağıtım adaleti boyutunda yüksek korelasyon değerleriyle yer almıştır. Elde edilen bu üç faktör, toplam varyansın yaklaşık %75’ini açıklamaktadır (Prp. Totl = 0,28; 0,27 ve 0,20). Bu sonuçlardan hareketle, örgütsel adalet algısını tespit etmeye yönelik ölçek; “prosedür adaleti”, “etkileşim adaleti” ve “dağıtım adaleti” olmak üzere üç faktörlü yapıda analizlere dahil edilmiştir.

Lawler’in (2000) ödüllendirme sistemlerine ilişkin yapısal belirleyiciler ve süreçler şeklindeki sınıflandırmasından yola çıkılarak hazırlanan ifadelerin çoğunluğu bu görüşle tutarlı bir faktör yapısı

sergilemiştir. Bununla birlikte; ödüllendirme sistemi yapısının merkezileşmesi ya da yerel uygulamalara bırakılması konusu ile ilgili bilgi almaya yönelik olan “firmamızda uygulanan ödüllendirme sistemi (örn; verilen ödül türleri) holdinge bağlı tüm firmalarda standart bir biçimde uygulanmalıdır” ifadesi yapısal belirleyiciler boyutu içinde yer alması beklenirken süreç boyutu içinde yer almıştır.

Aynı şekilde toplam ödül paketi (reward mix) ile ilgili olarak yöneltilen “çalışanlara farklı ödül seçenekleri sunularak kendi ihtiyaçlarına göre seçim yapma fırsatı tanınmalıdır” ve “çalışanlar için hangi ödüllerin daha önemli olduğu yönetim tarafından dikkate alınmalıdır” ifadeleri de yüksek korelasyon değeriyle süreç boyutu içinde yer almıştır. Ancak bu iki ifadenin sistemin işleyişine yönelik ifadeler arasında yer alması, ifadelerin iletişim ve karar alma süreçlerine katılım konularına yakın ifadeler olması nedeniyle anlamlı bulunabilir.

Son olarak kıdeme dayalı ödüllendirme sistemlerine ilişkin olarak yöneltilen “çalışanların kıdemi arttıkça aldıkları ödüllerin miktarı da artmalıdır” ifadesinin de yapısal belirleyiciler boyutu içinde yer alması beklenirken, süreçlere ilişkin ikinci faktörde yer aldığı görülmektedir.

Bunlarla birlikte elde edilen bu iki faktör, toplam varyansın yaklaşık %70’ini açıklamaktadır (Prp. Totl = 0,35 ve 0,34). Bu sonuçlardan hareketle, ödüllendirme sistemine ilişkin çalışan algısını tespit etmeye yönelik ölçek; sistemin “yapısal belirleyicileri boyutu” ve “süreç boyutu” olmak üzere iki faktörlü yapıda analizlere dahil edilmiştir. (Tablo 2).

Tablo 2. Ödüllendirme Sistemi Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları

	Süreç Boyutu	Yapısal Belirleyiciler Boyutu
Ödüller, çalışanın yaptığı işin zorluk derecesine göre verilmelidir		0,802527
Ödüller, çalışanın yaptığı işin önemine göre verilmelidir		0,807877
Ödüller, çalışanların gösterdikleri kişisel gelişime (sahip oldukları bilgi ve beceri düzeyindeki gelişmeye) göre verilmelidir		0,672058
Çalışanlara verilecek ödüllerin belirlenmesinde kişinin bireysel olarak gösterdiği çaba esas alınmalıdır		0,792705
Ödüllerin belirlenmesinde çalışanların ekip olarak gösterdikleri çaba esas alınmalıdır		0,736504
Ekip performansına göre verilen ödüller ekip üyelerinin katkı düzeyine bakılmaksızın üyeler arasında eşit paylaşılmalıdır		0,733037
Ekip ödülleri ekip üyelerinin katkı düzeyine göre farklı miktarlarda dağıtılmalıdır		0,754713
Ekip ödülleri çalışanların farklı ihtiyaçları göz önünde bulundurularak dağıtılmalıdır		0,786618
Firmamızda çalışanlara verilen ödüller düzenli olarak benzer firmalarla kıyaslanmalıdır		0,690039

Çalışanlara verilen ödüller, benzer firmaların çalışanlarına verdikleri ödüllerden düşük olmamalıdır		0,617229
Firmamızda uygulanan ödüllendirme sistemi (örn; verilen ödül türleri) holdinge bağlı tüm firmalarda standart bir biçimde uygulanmalıdır	0,622406	
Çalışanlara verilen ödüller terfi ile birlikte artmalıdır		0,641374
Çalışanlara farklı ödül seçenekleri sunularak kendi ihtiyaçlarına göre seçim yapma fırsatı tanınmalıdır	0,723096	
Çalışanlar için hangi ödüllerin daha önemli olduğu yönetim tarafından dikkate alınmalıdır	0,764685	
Çalışanların kıdemi arttıkça aldıkları ödüllerin miktarı da artmalıdır	0,664831	
Yönetim çalışanları, işlerinde gösterdikleri performansları hakkında bilgilendirmelidir	0,743885	
Çalışanlar kendilerinden ne beklediği konusunda bilgilendirilmelidirler	0,760118	
Çalışanlar aldıkları ödüller hakkında fikirlerini yöneticilerine söyleyebilmelidirler	0,838522	
Çalışanlar kendi performansları hakkında fikirlerini yöneticilerine söyleyebilmelidirler	0,834667	
Ödüllerin hangi kriterlere dayalı olarak verildiği tüm çalışanlara açıkça aktarılmalıdır	0,748643	
Ödüllerin kimlere verileceği, neye göre verileceği gibi kararlar verilirken çalışanların da görüşü alınmalıdır	0,770661	
Expl.Var	7,507022	7,277077
Prp.Totl	0,357477	0,346527

4.4.2. Güvenilirlik Analizi

Araştırmada kullanılan iki ölçeğin güvenilirlik analizlerinde, en yaygın olarak kullanılan yöntem olan Croanbach's alfa (α) katsayısı kullanılmıştır. Güvenilirlik analizi öncelikle ölçeklerin tümüne ve daha sonra da ölçeklerde yer alan her bir alt faktöre uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda ödüllendirme sistemi ölçeği (tümüne ait) α değerinin 0,97, örgütsel adalet ölçeği (tümüne ait) α değerinin 0,97 olduğu tespit edilmiştir. Ölçeklerin alt faktörlerine ilişkin α değerleri Tablo 3'de verilmektedir. Her iki ölçeğin tümü ve alt faktörlere ilişkin α değerleri kabul edilebilir değer olan 0,70'in üzerindedir. Bu sonuçtan hareketle ölçeklerin güvenilirliklerinin yüksek olduğunu söylemek mümkündür.

4.4.3. Betimsel İstatistikler

Tablo 3'de ölçeklerin alt faktörlerine ilişkin ortalama, standart sapma, güvenilirlik ve korelasyon değerleri gösterilmektedir.

Tablo 3: İki Ölçeğin Alt Faktörlerine İlişkin Betimsel İstatistik Değerleri

	Ort.	S. S	1	2	3	4	5
1. YAP. BELİR. BOYUTU	3,32	0,75	(0,95)*				
2. SÜREÇ BOYUTU	3,39	0,74	0,66	(0,94)			
3. PROSEDÜR ADALETİ	3,50	0,73	0,45	0,52	(0,92)		
4. ETKİLEŞİM ADALETİ	3,59	0,84	0,47	0,59	0,64	(0,95)	
5. DAĞITIM ADALETİ	3,09	0,94	0,54	0,64	0,65	0,71	(0,96)

Tüm korelasyon değerleri 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

*Alt faktörlerin güvenilirlik değerleri parantez içinde verilmiştir

Güvenilirlik değerleri (parantez içinde verilmiştir) ile ilgili dikkat çeken önemli bir nokta, tüm alt faktörlerin α değerlerinin 0,90'nın üzerinde olmasıdır. Bu da ölçüklerin güçlü bir güvenilirliğe sahip olduğuna işaret etmektedir. Tabloda ayrıca ödüllendirme sisteminin boyutlarını temsil eden iki alt ölçük (yapısal belirleyiciler ve süreç) ve örgütsel adalet türlerini temsil eden üç alt ölçüğün (prosedür adaleti, etkileşim adaleti ve dağıtım adaleti) kendi aralarında ve birbirleri arasındaki korelasyon değerlerine yer verilmiştir. Buna göre tüm korelasyon değerleri 0,05 düzeyinde anlamlıdır. Diğer bir deyişle ödüllendirme sisteminin boyutları ile örgütsel adalet algısı arasında güçlü bir ilişki olduğu tespitini yapmak mümkündür.

4.5. BULGULAR

4.5.1. Genel olarak ödüllendirme sistemi ile örgütsel adalet algısı arasındaki ilişki

Ödüllendirme sisteminin tümüne ilişkin çalışan algısı ile örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkinin ortaya konması amacıyla, örgütsel adalet türleri ile ilişkilerin belirlenmesi için yapılan çoklu regresyon analizlerinde elde edilen R ve R² değerlerinden yararlanılmıştır. Bu sonuçlar Tablo 4'de özetlenmiştir.

Tablo 4: Ödüllendirme Sistemi ile Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki İlişki

	PROSEDÜR ADALETİ		ETKİLEŞİM ADALETİ		DAĞITIM ADALETİ	
	R	R ²	R	R ²	R	R ²
ÖDÜLLENDİRME SİSTEMİ	0,518	0,268	0,538	0,340	0,645	0,416

Tablo 4'de görüldüğü gibi adalet türlerinin tümüyle ilgili R değerleri 0,50'nin üzerindedir. Bundan yola çıkılarak, çalışanların ödüllendirme sisteminin yapısı ve işleyişine yönelik algısı ile örgütsel adalet algısı arasında pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir.

Tablodan R^2 değerleri incelendiğinde: Ödüllendirme sistemine ilişkin algı bağımsız değişkeni, prosedür adaleti algısındaki değişimin yaklaşık %27'sini ($R^2=0,268$); etkileşim adaleti algısındaki değişimin %34'ünü ($R^2=0,340$); dağıtım adaleti algısındaki değişimin yaklaşık %42'sini ($R^2=0,416$) açıklamaktadır.

4.5.2. Ödüllendirme sistemi boyutları ile prosedür adaleti arasındaki ilişki

Ödüllendirme sistemi boyutları ile prosedür adaleti arasındaki ilişkinin belirlenebilmesi amacıyla çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Sonuçlar Tablo 5'de gösterilmektedir.

Tablo 5: Ödüllendirme Sistemi Boyutları ile Prosedür Adaleti Arasındaki İlişki

Bağımlı Değişken: PROSEDÜR ADALETİ						
R= ,51815329 R ² = ,26848283 Adjusted R ² = ,26433826						
F(2,353)=64,779 p<,00000 Std.Error of estimate: ,65477						
	BETA	St. Err. of BETA	B	St. Err. of B	t(353)	p-level
Intercept			1,66622	0,167164	9,967554	,000000
Yapısal Belirleyiciler	0,193697	0,062128	0,19155	0,061441	3,117701	0,00197
Süreç Boyutu	0,366519	0,062128	0,35315	0,059863	5,899399	,000000

Tablo 5'de yer alan sonuçlar incelendiğinde kurulan regresyon modelinin genel olarak anlamlı olduğuna işaret eden F değeri = 64,779 ve gözlenen anlamlılık düzeyi (p-level) = 0,000'dır. Yani kurulan modelin 0,05 anlamlılık düzeyinde geçerli olduğu söylenebilir.

Bağımsız değişkenlerin Beta katsayılarına bakıldığında ödüllendirme sisteminin süreç boyutunun görece olarak daha önemli bağımsız değişken olduğu (BETA = 0,366) söylenebilir. Süreç boyutu değişkenine ait t değeri = 5,89 ve buna karşılık gelen anlamlılık seviyesi p = 0,000'dır ve %5 anlamlılık düzeyindedir (p< 0,05). Diğer bir ifadeyle süreç boyutunun, modelin açıklayıcılığına önemli bir katkı sağladığı söylenebilir.

Yapısal belirleyiciler boyutunun Beta katsayısı = 0,193 olup, t değeri = 3,11 ve buna karşılık gelen anlamlılık seviyesi 0,001 dir. Bu da, ilgili bağımsız değişkenin modelin açıklayıcılığına istatistiksel açıdan katkı sağladığını göstermektedir. Ancak çalışanların prosedür adaleti algısının, ödüllendirme sisteminin iletişim, karar alma süreçlerine ilişkin algıdan daha çok etkilendiğini söylemek mümkündür.

4.5.3. Ödüllendirme sistemi boyutları ile etkileşim adaleti arasındaki ilişki

Ödüllendirme sisteminin yapısal belirleyiciler ve süreç boyutlarının bağımsız değişkenler, örgütsel adalet türlerinden etkileşim adaletinin bağımlı değişken olarak alındığı çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 6'da gösterilmektedir.

Tablo 6: Ödüllendirme Sistemi Boyutları ile Etkileşim Adaleti Arasındaki İlişki

Regression Summary for Dependent Variable: ETKİLEŞİM ADALETİ						
R= ,58318221 R ² = ,34010149 Adjusted R ² = ,33629804						
F(2,347)=89,419 p<,00000 Std.Error of estimate: ,72208						
	BETA	St. Err. of BETA	B	St. Err. of B	t(347)	p-level
Intercept			1,227773	0,187611	6,544246	,000000
Yapısal Belirleyiciler	0,118643	0,058116	0,136911	0,067065	2,041474	0,04196
Süreç Boyutu	0,497922	0,058116	0,561259	0,065509	8,567688	,000000

Tablo 6'daki sonuçlar incelendiğinde F değerinin = 89,419 ve bu değere karşılık gelen anlamlılık seviyesinin p = 0,000 olduğu görülmektedir. Diğer bir deyişle, yapısal belirleyiciler ve süreç boyutunun bağımsız değişkenler, etkileşim adaletinin bağımlı değişken olduğu regresyon modeli 0,05 anlamlılık düzeyinde (p<0,05) geçerlidir denebilir.

Tablo 6'daki Beta katsayılarına bakıldığında süreç boyutu değişkeninin yapısal belirleyiciler boyutuna göre daha önemli bağımsız değişken olduğu (BETA = 0,497) görülmektedir. Süreç boyutu değişkenine ait t değeri = 8,56 ve buna karşılık gelen anlamlılık seviyesi p = 0,000'dır. Yani süreç boyutu değişkeni modelin açıklayıcılığında daha önemli bir katkı sağlamaktadır. Diğer bir ifadeyle çalışanların etkileşim adaleti algısı, ödüllendirme sisteminin süreç boyutundan daha fazla etkilenmektedir. Ödüllendirme sisteminin süreç boyutunda; sistemin yapısı ve işleyişi hakkında çalışanlara bilgi aktarılması gibi iletişim konularının ve çalışanların ödüllendirme sisteminin yönetimine katılması gibi karar alma süreçlerinin ele alındığı düşünüldüğünde bu sonuç anlamlı kabul edilebilir.

Yapısal belirleyiciler boyutunun etkileşim adaleti bağımlı değişkeni ile ilgili Beta katsayısı = 0,118 olup, t değeri = 2,04 ve buna karşılık gelen anlamlılık seviyesi p= 0,04'tür (p< 0,05). Bu sonuçlar da istatistiksel açıdan ilgili bağımsız değişkenin, modelin açıklayıcılığına katkı sağladığını

göstermektedir. Ancak Beta değerleri ve anlamlılık seviyesi süreç boyutuna göre düşük düzeydedir.

4.5.4. Ödüllendirme sistemi boyutları ile dağıtım adaleti arasındaki ilişki

Tablo 7'deki sonuçlara göre ödüllendirme sisteminin yapısal belirleyiciler ve süreç boyutları ile dağıtım adaleti algısı arasındaki bağıntının ortaya konması amacıyla oluşturulan regresyon modelinin bir bütün olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Gözlenen F değeri = 119,95 ve buna karşılık gelen anlamlılık seviyesi $p = 0,000$ 'dır ($p < 0,05$).

Tablo 7: Ödüllendirme Sistemi Boyutları ile Dağıtım Adaleti Arasındaki İlişki

Bağımlı Değişken: DAĞITIM ADALETİ						
R= ,64541827 R ² = ,41656474 Adjusted R ² = ,41309191						
F(2,336)=119,95 p<,00000 Std.Error of estimate: ,73855						
	BETA	St. Err. of BETA	B	St. Err. of B	t(336)	p-level
Interept			0,298423	0,190756	1,564425	0,118659
Yapısal Belirleyiciler	0,192722	0,056842	0,236981	0,069896	3,390506	0,000781
Süreç Boyutu	0,498689	0,056842	0,59887	0,068261	8,773286	,000000

Tablo 7'de her bir bağımsız değişkenin Beta katsayılarına bakıldığında süreç boyutu değişkeninin görece olarak daha önemli bağımsız değişken olduğu görülmektedir (BETA = 0,498). Bu bağımsız değişkene ait t değeri = 8,77 ve buna karşılık gelen anlamlılık seviyesi $p = 0,000$ 'dır ($p < 0,05$). Yani süreç boyutu görece olarak modelin açıklanmasına daha önemli bir katkı sağlamaktadır. Bunun yanı sıra yapısal belirleyiciler boyutunun da modelin açıklayıcılığına katkı sağladığı söylenebilir (Beta = 0,192; t değeri = 3,39 ve p düzeyi = 0,0007; $p < 0,05$).

SONUÇ

Örgütleri ve yöneticilerinin adil davranıp davranmadıkları, çalışanlar için her zaman temel bir kaygı olmuştur. Greenberg'e (2001a) göre adaletle ilgili olarak tüm çalışanlar her zaman potansiyel kaygılara sahiptirler. Ancak bu potansiyel kaygılar bazı durumlarda gerçek bir kaygıya dönüşmektedir. Bu durumlardan ilki de bireyin istenmeyen bir kazanım elde etmesi durumudur. Yani adillik ya da adaletsizlik algısını yaratan önemli etkenlerden biri çalışanların örgüte katkıları karşılığında elde ettikleri kazanımlardır. Bunun yanı sıra çalışanların yöneticileri ile ilişkileri ve elde

edilen kazanımlara neden olan prosedürler konusunda da adil/ adaletsiz yargısına vardıkları bilinmektedir. Greenberg'e göre özellikle kıt kaynakların paylaşımı söz konusu olduğunda çalışanlar bu kaynakların nasıl dağıtıldığı ile daha çok ilgilenmektedirler.

Örgütlerde doğru çalışanları örgüte çekmek, örgütte kalmalarını sağlamak ve motive etmek amacıyla uygulanan ödüllendirme sistemleri ise çalışanlarca elde edilen kazanımlara neden olan politikalar, süreçler ve uygulamaları içermektedir. Dolayısıyla bu sistemler, örgütsel adalet oluşumunda önemli belirleyicilerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Literatür araştırması sonucunda elde edilen bu sebep – sonuç ilişkisinden yola çıkılarak yapılan bu araştırma da bunu doğrular niteliktedir.

Araştırmada elde edilen sonuçlardan ilki; ödüllendirme sistemleri ile örgütsel adalet arasında güçlü ve pozitif bir ilişki olduğudur. Yani çalışanların, ödüllendirme sisteminin yapısı ve işleyişine ilişkin algıları ile örgütsel adalet algıları aynı yönde değişmektedir.

UEN ve CHIEN'in (2004) elde ettiği bulguların tersine bu araştırmada ulaşılan sonuçlara göre, ödüllendirme sistemine ilişkin çalışan algısı, bireylerin elde ettikleri kazanımlara ilişkin adalet algısını ifade eden dağıtım adaleti algısını daha çok etkilemektedir. Buna karşın prosedür adaleti algısı ödüllendirme sistemi algısı ile en az ilişkili örgütsel adalet türüdür. Türkiye'nin genel ekonomik durumu, işgücü piyasasının koşulları ve sosyal yapısı gibi çevresel etkenler dikkate alındığında çalışanların aldıkları ödüllerin düzeyine karşı daha duyarlı olmaları gibi bir sonuç anlamlı bulunabilir. Bununla birlikte ödüllendirme sistemleri Eşitlik Teorisinin vurguladığı gibi sadece dağıtılan ödüller değil, bu ödüllerin dağıtımıyla ilgili prosedürleri de içermektedir. Bu prosedürler, çalışanların sonuçta elde ettikleri ödüllere aracılık etmektedirler. Prosedür adaletini açıklayan Kişisel Çıkar Modeli'ne göre insanlar, gelecekte daha yüksek kazanımlar elde etmelerine neden olacağını düşündükleri için prosedür adaleti ile ilgilenmektedirler. Örgütlerde prosedür adaleti etkisinin ortaya çıkmasının bir nedeni de budur. Oysa ki bu araştırmada elde edilen bulgulara göre çalışanlar, aldıkları ödüllere neden olan prosedürlerden çok, ödülün miktarı ile ilgilenmektedirler.

Ödüllendirme sisteminin yapı ve işleyişine ilişkin iki temel belirleyicisi ile çalışanların örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki incelendiğinde ise şu sonuçlarla karşılaşılmıştır: Ödüllendirme sisteminin ödül kriterleri ve teknikleri ile ilgili açık iletişim mekanizmaları ve karar alma süreçlerine çalışanların katılımı gibi elemanları içeren süreç boyutu, sistemin iş bazlı, kişi bazlı, bireysel performansa dayalı ya da ekip performansına dayalı olması gibi yapısal boyutlarına göre her üç adalet türü

üzerinde daha etkilidir. Diğer bir ifadeyle çalışanların örgütsel adalet algıları, sistemin yapısal özelliğinden çok, bu yapının nasıl işletildiği ve yönetildiğinden etkilenmektedir.

Bunlara ek olarak ödüllendirme sisteminin süreç boyutu, etkileşim adaleti ve dağıtım adaleti algıları üzerinde daha yüksek bir etkiye sahiptir. Ödüllendirme sisteminin süreç boyutunda; sistemin yapısı ve işleyişi hakkında çalışanlara yeterli bilginin aktarılması gibi iletişim konularının ve çalışanların ödüllendirme sisteminin karar alma süreçlerine katılımının ele alındığı düşünüldüğünde, etkileşim adaleti üzerindeki bu etkisi anlamlı kabul edilebilmektedir.

Ancak süreç boyutunun etkileşim adaletinin yanı sıra formel prosedürlerle ilgili prosedür adaleti üzerinde etkili olması beklenirken, dağıtım adaleti üzerindeki etkisi, çalışanlara yeterli bilgi aktarıldığında, elde edilen kazanımları daha adil algıladıkları yönündeki görüşlerle (Anderson, Shiner, 2003: 230; Greenberg, 2003: 41-44) tutarlılık göstermektedir. Çalışanların performanslarıyla ilgili yeterli geribildirim almaları, yöneticileriyle iletişim kurabilmeleri, sonuçlar ve süreçlerle ilgili yeterli açıklama yapılması ve kendilerini ilgilendiren kararlara katılabilmeleri, elde ettikleri ödülün miktarına ilişkin algılarını etkilemektedir.

Sonuç olarak çalışan algılarının, yaşadıkları ülkelerin koşullarından bağımsız olarak oluşamayacağı, ülkenin kültürel, ekonomik ve sosyal yapısının bu algıların oluşumunda önemli etkenler olacağı açıktır. Greenberg (2001b) bu görüşle tutarlı olarak, kişilerin farklı kültürlerden geldikleri için farklı değerlere ve normlara sahip olduklarını ve bu yüzden de farklı adalet algılarına sahip olabileceklerini savunmaktadır. Greenberg'e göre, kişilerin adalet algılarının anlaşılabilmesi, bu kişilerin içinde yaşadıkları kültürlerin normlarını ve değerlerini anlamayı gerektirmektedir. Dolayısıyla bu araştırmada elde edilen bulguların da Türkiye'nin ekonomik, sosyal ve kültürel yapısı ile birlikte ele alınıp değerlendirilmesi gerekmektedir. Bununla birlikte çalışmada, farklı değişkenlerle örgütsel adalet ve ödüllendirme sistemlerinin ilişkilendirilebilmesi için cesaret verici bulgular elde edildiği söylenebilir.

KAYNAKÇA

Ambrose, M. L., Kulik, C. T. (1999), "Old Friends, New Faces: Motivation Research In The 1990s", *Journal of Management*, Vol. 25, No. 3, s: 231.

Anderson, D. M., Shiner, K. J. (2003), "Gender Equity in the Context of Organizational Justice: A Closer Look At a Reoccurring Issue in the Field", *Journal Of Leisure Research*, Vol.35, No. 2: 230.

Andrews, M. C., Kacmar, K. M. (2001), "Discriminating Among Organizational Politics, Justice and Support", *Journal Of Organizational Behavior*, Vol. 22: 352-353.

Armstrong, M. (2002), *Employee Reward*, London, Chartered Institute of Personnel and Development, CIPD House.

Arnold, H. J., Feldman, D. C. (1986), *Organizational Behavior*, USA, McGraw Hill Inc.

Barber, A. E., Simmering, M. J. (2002), "Understanding Pay Plan Acceptance: The Role of Distributive Justice Theory", *Human Resource Management Review*, Vol. 12.

Berkowitz, L., Cochran, S., Fraser, C., Treasure, F.P. (1987), "Pay, Equity, Job Gratifications and Comparisons in Pay Satisfaction", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 72, No. 4.

Bies, R. J. (2001), "Interactional (In)Justice: The Sacred and the Profane", in J. Greenberg, R. Cropanzano (eds), *Advances in Organizational Justice*, California, Stanford University Press.

Bowen, R. B. (2000), *Recognizing and Rewarding Employees*, USA, McGraw-Hill Companies, Inc.

Carrell, M. R., Dittrich, J. E. (1978), "Equity Theory: The Recent Literature, Methodological Considerations, and New Directions", *The Academy of Management Review*, Vol.3, No.2: 207.

Colquitt, J. A., Noe, R. A., Jackson, C. L. (2002), "Justice in Teams: Antecedents and Consequences Of Procedural Justice Climate", *Personnel Psychology*, Vol. 55, Iss. 1: 100.

Cooper, C. L., Dyck, B., Frohlich, N. (1992), "Improving the Effectiveness of Gainsharing: The Role of Fairness and Participation", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 37, No. 3: 477-478.

Cowherd, D. M., Levine, D. I. (1992), "Product Quality and Pay Equity Between Lower-Level Employees and Top Management: An Investigation of Distributive Justice Theory", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 37, No. 2: 304 .

Cropanzano, R., Byrne, Z. S., D. Bobocel, R., Rupp, D. E. (2001), "Morale Virtues, Fairness Heuristics, Social Entities, and Other Denizens Of Organizational Justice", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 58: 167-168.

Cropanzano, R., Randall, M. L. (1993), "Injustice and Work Behavior: A Historical Review", in Russell CROPANZANO (ed.), *Justice in the Workplace: Approaching Fairness in Human Resource Management*, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.

Cropanzano, R., Wright, T. A. (2003), "Procedural Justice and Organizational Staffing: A Tale of Two Paradigms", *Human Resource Management Review*, Vol. 13: 9-10.

Deeprose, D. (1994), *How To Recognize & Reward Employees*, New York, USA, AMACOM American Management Association.

Dulebohn, J. H., Martocchio, J. J., (1998), "Employee Perceptions of the Fairness of Work Group Incentive Pay Plans", *Journal of Management*, Vol. 24, No. 4: 470, 472.

Farh, J.L., Griffeth, R. W., Balkin, D. B. (1991), "Effects of Choice of Pay Plans on Satisfaction, Goal Setting, and Performance", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 12, No. 1: 59.

Fay, C. H., Thompson, M. A. (2001), "Contextual Determinants of Reward Systems' Success: An Exploratory Study", *Human Resource Management*, Vol. 40, No.13: 222.

Ferris, G. R., Buckley, M. R. (1996), *Human Resources Management*, New Jersey, Prentice-Hall, Inc.

Folger, R., Cropanzano, R. (1998), *Organizational Justice and Human Resource Management*, USA, Sage Publications Inc.

Folger, R., Konovsky, M. A. (1989), "Effects Of Procedural and Distributive Justice On Reaction To Pay Raise Decisions", *Academy Of Management Journal*, Vol.32, Iss.1: 115-116 .

Gomez-Majia, L. R., Balkin, D. B., Cardy, R. L. (1998), *Managing Human Resources*, New Jersey, Prentice Hall, Inc.

Gordon, J. R., (1993), *A Diagnostic Approach to Organizational Behavior*, USA, Simon & Schuster Inc.

Greenberg, J., (1987a), "Reactions to Procedural Injustice in Payment Distributions: Do the Means Justify the Ends?", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 72, No. 1: 55.

Greenberg, J., (1987b), "A Taxonomy of Organizational Justice Theories", *The Academy of Management Review*, Vol. 12, No. 1: 12-13.

Greenberg, J. (1989), "Cognitive Reevaluation of Outcomes in Response to Underpayment Inequity", *The Academy of Management Journal*, Vol. 32, No. 1: 174.

Greenberg, J. (1993), "The Social Side of Fairness: Interpersonal and Informational Classes of Organizational Justice", in R. Cropanzano (ed.), *Justice in the Workplace: Approaching Fairness in Human Resource Management*, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.

Greenberg, J. (2001a), "The Seven Loose Can(n)ons of Organizational Justice", J. GREENBERG, R. CROPANZANO (eds.), *Advances in Organizational Justice*, California, Stanford University Press.

Greenberg, J. (2001b), "Studying Organizational justice Cross-Culturally: Fundamental Challenges", *The International Journal of Conflict Management*, Vol. 12, No. 4: 365-366.

Greenberg, J. (2003), "Creating Unfairness by Mandating Fair Procedures: The Hidden Hazards of a Pay-For-Performance Plan", *Human Resource Management Review*, Vol. 13: 41-44.

Greenberg, J., Baron, R. A. (2000), *Behavior In Organizations*, New Jersey, USA, Prentice Hall Inc.

Howard, L. W. (1999), "Validity Evidence for Measures of Procedural/Distributive Justice and Pay/Benefit Satisfaction", *Journal of Business and Psychology*, Vol. 14, Iss. 1.

Klein, S. M. (1973), "Pay Factors as Predictors to Satisfaction: A Comparison of Reinforcement, Equity, and Expectancy", *The Academy of Management Journal*, Vol. 16, No. 4: 608.

Knouse, S. B. (1996), *Human Resources Management Perspectives On TQM: Concepts and Practices*, Wisconsin, USA, ASQC Quality Press Books.

Korsgaard, M. A., Schweiger, D. M., Sapienza, H. J. (1995), "Building Commitment, Attachment and Trust in Strategic Decision-Making Teams: The Role of Procedural Justice", *The Academy of Management Journal*, Vol. 38, No.1: 64.

Lam, S. S. K., Schaubroeck, J., Aryee, S. (2002), "Relationship Between Organizational Justice and Employee Work Outcomes: A Cross-National Study", *Journal Of Organizational Behavior*, Vol. 23.

Lawler, E. E. (2000), *Rewarding Excellence*, California, USA, Jossey-Bass Publishers.

Lemons, M. A., Jones, C. A. (2001), "Procedural Justice in Promotion Decisions: Using Perceptions of Fairness to Build Employee Commitment", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 16, Iss. 4: 271.

Lundy, O., Cowling, A. (1996), *Strategic Human Resource Management*, London, Routledge.

Moorman, R. H. (1991), "Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perception Influence Employee Citizenship?", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 76, No. 6: 850.

Osborn, S. H. (1991), *Managing Organizational Behavior*, USA, John Willey & Sons Inc.

Pfeffer, J., Langton, N. (1993), "The Effect of Wage Dispersion on Satisfaction, Productivity, and Working Collaboratively: Evidence from College and University Faculty", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 38, No. 3: 388-389.

Scarpello, V., Jones, F. F. (1996), "Why Justice Matters in Compensation Decision Making", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 17, No. 3.

Shaw, J. D., Duffy, M. K., Stark, E. M. (2001), "Team Reward Attitude: Construct Development and Initial Validation", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 22: 911.

Smidts, A., Pruyn, T. H., Riel, C.B. (2001), "The Impact of Employee Communication and Perceived External Prestige on Organizational Identification", *Academy of Management Journal*, Vol. 44, No. 5: 1054.

Şahin, D. N. (2003), "Ödül ve Bedel Bölüşümüne İlişkin Haklılık Algısında Katkı Türü ve Pay Dağıtımının Etkisi", *Türk Psikoloji Dergisi*, 18, (52): 26-27.

Uen, J.F., Chien, S. H. (2004), "Compensation Structure, Perceived Equity and Individual Performance of R&D professionals", *Journal of American Academy of Business*, Vol. 4, No. ½: 402-404.

Vecchio, R. P. (1991), *Organizational Behavior*, USA, The Dryden Press, Rinehart and Winston Inc.

Welbourne, T. M. (1998), "Untangling Procedural and Distributive Justice Their Relative Effects On Gainsharing Satisfaction", *Group & Organizational Management*, Vol. 23, Iss.4: 325.

Williams, S. (1999), "The Effects Of Distributive and Procedural Justice On Performance", *The Journal of Psychology*, Vol.133, No. 2: 184.

Williams, M. L., Malos, S. B., Palmer, D. K. (2002), "Benefit System and Benefit Level Satisfaction: An Expanded Model of Antecedents and Consequences", *Journal of Management*, Vol. 28, Iss. 2: 208.