

# "İŞ, GÜÇ" ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ VE İNSAN KAYNAKLARI DERGİSİ

"IS, GUC" INDUSTRIAL RELATIONS AND HUMAN RESOURCES JOURNAL

2019 Cilt/Vol: 21/Num:1 Sayfa/Page: 73-90

***Editörler Kurulu / Executive Editorial Group***

Aşkın Keser (Uludağ University)  
K. Ahmet Sevimli (Uludağ University)  
Şenol Baştürk (Uludağ University)

***Editör / Editor in Chief***

Şenol Baştürk (Uludağ University)

***Yayın Kurulu / Editorial Board***

Doç. Dr. Erdem Cam (Ankara University)  
Yrd. Doç. Dr. Zerrin Fırat (Uludağ University)  
Prof. Dr. Aşkın Keser (Uludağ University)  
Prof. Dr. Ahmet Selamoğlu (Kocaeli University)  
Yrd. Doç. Dr. Ahmet Sevimli (Uludağ University)  
Prof. Dr. Abdulkadir Şenkal (Kocaeli University)  
Doç. Dr. Gözde Yılmaz (Marmara University)  
Yrd. Doç. Dr. Memet Zencirkıran (Uludağ University)

***Uluslararası Danışma Kurulu / International Advisory Board***

Prof. Dr. Ronald Burke (York University-Kanada)  
Assoc. Prof. Dr. Glenn Dawes (James Cook University-Avustralya)  
Prof. Dr. Jan Dul (Erasmus University-Hollanda)  
Prof. Dr. Alev Efendioğlu (University of San Francisco-ABD)  
Prof. Dr. Adrian Furnham (University College London-İngiltere)  
Prof. Dr. Alan Geare (University of Otago- Yeni Zelanda)  
Prof. Dr. Ricky Griffin (TAMU-Texas A&M University-ABD)  
Assoc. Prof. Dr. Diana Lipinskiene (Kaunos University-Litvanya)  
Prof. Dr. George Manning (Northern Kentucky University-ABD)  
Prof. Dr. William (L.) Murray (University of San Francisco-ABD)  
Prof. Dr. Mustafa Özbilgin (Brunel University-UK)  
Assoc. Prof. Owen Stanley (James Cook University-Avustralya)  
Prof. Dr. Işık Urla Zeytinoğlu (McMaster University-Kanada)

***Ulusal Danışma Kurulu / National Advisory Board***

Prof. Dr. Yusuf Alper (Uludağ University)  
Prof. Dr. Veysel Bozkurt (İstanbul University)  
Prof. Dr. Toker Dereli (Işık University)  
Prof. Dr. Nihat Erdoğan (İstanbul Şehir University)  
Prof. Dr. Ahmet Makal (Ankara University)  
Prof. Dr. Ahmet Selamoğlu (Kocaeli University)  
Prof. Dr. Nadir Suğur (Anadolu University)  
Prof. Dr. Nursel Telman (Maltepe University)  
Prof. Dr. Cavide Uyargil (İstanbul University)  
Prof. Dr. Engin Yıldırım (Anayasa Mahkemesi)  
Prof. Dr. Arzu Wasti (Sabancı University)

---

*İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, yılda dört kez yayınlanan hakemli, bilimsel elektronik dergidir. Çalışma hayatına ilişkin makalelere yer verilen derginin temel amacı, belirlenen alanda akademik gelişime ve paylaşım katkıda bulunmaktadır. "İş, Güç," Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 'Türkçe' ve 'İngilizce' olarak iki dilde makale yayınlanmaktadır.*

*"Is, Güc" The Journal of Industrial Relations and Human Resources is peer-reviewed, quarterly and electronic open sources journal. "Is, Güc" covers all aspects of working life and aims sharing new developments in industrial relations and human resources also adding values on related disciplines. "Is, Güc" The Journal of Industrial Relations and Human Resources is published Turkish or English language.*

## TARANDIĞIMIZ INDEXLER



Dergide yayınlanan yazılardaki görüşler ve bu konudaki sorumluluk yazarlarına aittir.  
Yayınlanan eserlerde yer alan tüm içerik kaynak gösterilmeden kullanılamaz.

All the opinions written in articles are under responsibilities of the authors.  
The published contents in the articles cannot be used without being cited

“İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi - © 2000-2019

“Is, Guc” The Journal of Industrial Relations and Human Resources - © 2000-2019

# İÇİNDEKİLER

Yıl: 2019 / Cilt: 21 Sayı: 1

SIRA	MAKALE BAŞLIĞI	SAYFA NUMARALARI
1	<b>Dr. K. Murat GÜNEY</b> <b>The Paradox of Development: Rapid Economic Growth and Fatal Workplace Accidents in Turkey</b>	5
2	<b>Arş. Gör. Ümran YÜCE-SELVİ, Arş. Gör. Özge KANTAŞ</b> <b>“The Psychometric Evaluation of the Maternal Employment Guilt Scale: A Development and Validation Study”</b>	27
3	<b>Arş. Gör. Dr. Hüseyin SEVGİ</b> <b>“Sosyal Medya ve Sendikalar: Facebook Etkinlik Analizi”</b>	57
4	<b>Doç. Dr. Ali Murat ALPARSLAN, Arş. Gör. Mehmet Ali TAŞ,</b> <b>Öğr. Gör. Seher YASTIOĞLU</b> <b>“Yöneticiler Dağıtım Adaletini Nasıl Sağlar? Senaryo Tekniği ile Bir Saha Araştırması”</b>	77
5	<b>Dr. Öğr. Üyesi Özlem KAYA, Gizem AKALP</b> <b>“Occupational Health and Safety Perception of Students”</b>	95
6	<b>Öğr. Gör. Oğuz GORA</b> <b>“Bir Disiplin Olarak Mekatronik Mühendisliğinin Ortaya Çıkışında Post-Fordist Üretim Sisteminin Etkileri”</b>	115
7	<b>KİTAP DEĞERLENDİRME</b> <b>Dr. Başak KICIR</b> <b>Mental Illness in The Workplace: Psychological Disability Management (Psychological and Behavioural Aspects of Risk)</b>	133

# YÖNETİCİLER DAĞITIM ADALETİNİ NASIL SAĞLAR?: SENARYO TEKNİĞİ İLE BİR SAHA ARAŞTIRMASI

*Doç. Dr. Ali Murat ALPARSLAN<sup>1</sup>*

*Arş. Gör. Mehmet Ali TAŞ<sup>2</sup>*

*Öğr. Gör. Seher YASTIOĞLU<sup>3</sup>*

## ÖZET

**A**dalet, insanların refahı ve düzeni için her düzlemde sağlanması gereken en önemli erdemlerdendir. Bu ağır sorumluluğu yerine getirmek de yöneticilerin işidir. Özellikle iş hayatında, yöneticilerin dağıtım adaletini sağlarken göz önünde buldukları performans, uyum, ihtiyaç ve eşit paylaşım gibi hususlara ne derece önem verdiklerini incelemek çalışanlar için önemli çıkarımlar oluşturacaktır.

Bu çalışmanın amacı özel ve kamu alanında yöneticilik yapan kişilerin dağıtım adaletinde hangi unsurlara ne derece dikkat ettiklerini ortaya koymak için yapılmıştır. Senaryo oluşturma yöntemi kullanılarak 110 yönetici üzerinde yapılan bu araştırma 5 farklı çalışan profilini içermektedir. Çalışmanın bulguları; performansı ve uyumu yüksek çalışanların çok daha fazla prim aldığını göstermektedir. Performansı ve uyumu düşük olsa da ihtiyacına binaen çalışanlara prim de verilebileceği sonucu oluşmuştur. Ancak performansın oldukça önemli olduğu, ihtiyacı yüksek olsa da performansa göre prim belirleme durumu daha dikkat çekici bir bulgudur. Bu sonuçlar iş hayatının performansa ne kadar önem verdiğinin, ancak performansla birlikte uyumun oldukça etkili olduğunun bir göstergesidir.

**Anahtar Kelimeler:** Dağıtım Adaleti, Performans, Uyum, Eşit Paylaşım, Hakkaniyet

1 Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, alimurat@mehmetakif.edu.tr

2 Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, İ.İ.B.F. Sağlık Yönetimi Bölümü, matas@mehmetakif.edu.tr

3 Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Sosyal Bilimler MYO, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, saytas@mehmetakif.edu.tr

## HOW DOES MANAGERS DISTRIBUTE THE JUSTICE?: A FIELD RESEARCH WITH SCENARIO TECHNIQUE

### ABSTRACT

Justice is the most important virtue that people have to provide on every level for organisation and prosperity. This heavy responsibility is also on the managers. Especially in business life, it is important to examine the extent to which managers attach importance to issues such as performance, conformity, needs, and equity that they consider while ensuring distribution justice. Because it will create important implications for employees. The purpose of this study was to show the extent to which managers in public and private industry are paying attention to the elements of distribution justice. It was done on 110 managers using scenario creation method and this scenario contains 5 different employee profiles. The findings of the study show that employees with higher performance and harmony receive more premiums. Employees with low performance and conformity have been found to be given premiums as needed. However, even though the performance is very important and the need is high, determining the premium according to performance is a more striking finding. These results show how much business life attaches importance to performance. However, conformity is also seen to be very effective.

**Key Words:** Distribution Justice, Performance, Relationships, Conformity, Equity

## GİRİŞ

Her sosyal sistem, grup hedeflerine ulaşmak ve bireysel ihtiyaçları karşılamak için kullanılan ödülleri ve kaynakları içermektedir. Bu kaynakların dağıtımını ise kaynak dağıtıcıların tercihlerine göre gerçekleştirmektedir. Levethal ve arkadaşları (1980) kişilerin kaynak dağıtımını tercihlerini, kaynak dağıtıcıların bir tahsis durumunun özelliklerine yönelik tutumları olarak tanımlamışlardır.

Araştırmacıların yaptığı çalışmalara göre, örgüt içerisinde grubun uyumu ve işbirliği önemliyse eşit paylaşım ilkesi; grubun refahı önem arz ediyorsa ihtiyaç ilkesi ancak verimlilik, yüksek bireysel performans ve üretkenlik ön planda ise hakkaniyet ilkesi dikkate alındığı görülmektedir. Bununla birlikte, birçok diğer motivasyon unsurları ve bilişsel faktörler dağıtıcının kararını etkilemektedir. Örneğin, hakkaniyetli bir ödül dağıtımını, dağıtıcının uygulayabileceği muhtemel normlardan yalnızca bir tanesidir. Bu konuda çalışan araştırmacıların zamanla ortaya koydukları görüşler ve yaklaşımlar neticesinde dağıtım adaletine yeni bir paradigma kazandırılmıştır. Tek bir ilke ile dağıtım adaletinin uygulanamayacağını ve bazı durumlarda farklı normların daha etkili olabileceğini, tespitleriyle ortaya koymuşlardır (Akdu-man vd., 2014: 4; Karaeminoğulları, 2006: 16).

Kaynak dağıtımını üzerine çalışma yapan araştırmacılar, bireysel özellikler (Major ve Deaux, 1982), kültürel normlar (Bond vd., 1982; Leung ve Bond, 1982), kaynak türleri (Tornblom ve Fao, 1983) ve durumsal talepler (Levethal, 1976; Mikula, 1980) gibi çeşitli faktörlerin ödül dağıtımını esnasında yöneticilerin kararlarını etkilediğini ortaya koymuşlardır. Martin ve Harder (1988) ise kaynak/ödül dağıtımına ilişkin performans, sıralama, kıdem, işle ilgili ihtiyaçlar, grup eşitliği, kişisel ihtiyaçlar ve bireysel eşitlik olmak üzere organizasyonun özelliklerini içeren yedi temel kuralı ortaya koymuşlardır. Bu çalışmalar, kültürlerarası ve uluslararası ekonomik koşullardan, çalışanların kişilik profillerinin belirli özelliklerine kadar her unsuru içeren konulara yoğunlaşmaktadır.

Ödül dağıtımını gerçekleştirecek kişi, çalışanların sağlamış olduğu girdilerine, ihtiyaçlarına, bireylerarası ilişkilerine veya eşit dağıtım kuralına göre ödül dağıtımını gerçekleştirebilir.

Kaynakların dağıtımını gerçekleştirilirken, çalışanların örgütte sergiledikleri çabaları sonucunda hak ettikleri kazanımların dağıtımları ile ilgili kararların ve süreçlerin adil bir şekilde uygulanması, adil dağıtımın yapılması ve tüm sürecin çalışanlara tarafsız şekilde iletilmesi çalışanların dağıtım adaletine ilişkin algılarını önemli düzeyde etkilemektedir (İçerli, 2010: 87).

Dağıtım adaleti ve uygulanmasında oluşan problemler, bir çok alanda ve disiplinde çalışılmıştır. Bu çalışmaların ana konusu ise "kazanımların adillığı" bir diğer adıyla "dağıtım adaleti" olmuştur. Dağıtım adaletinin temelinde bireylerin dağıtılan kaynaklardan adil şekilde pay verildiğine ilişkin inancı yatmaktadır. Dağıtım adaleti üç farklı yaklaşımla uygulanmaktadır. Bunlar hakkaniyet (equity), eşit paylaşım (equality) ve ihtiyaç (need) yaklaşımıdır (Deutsch, 1975; Beugre, 2002: 1095). Hakkaniyet yaklaşımı, herkesin sağladığı çıktıya göre ödüllendirilmesini ifade etmektedir. Buna göre fazla mesai yapan çalışana fazla ücretin verilmesi uygun görülmektedir. Eşit paylaşım yaklaşımına göre ise bireysel farklılıklar göz ardı edilerek (ırk, cinsiyet, vb.) ödüllerin herkese eşit oranda dağıtımını ifade etmektedir. Son olarak da ihtiyaç yaklaşımı, ödül veya kaynakların dağıtımında bireylerin ihtiyaçlarının dikkate alınmasını ön görmektedir. Yani iki çocuk annesi ve dul bir çalışanın; bekâr ve ailesiyle yaşayan bir erkekten daha fazla kaynak veya ödülün verilmesi durumu bu yaklaşım ile açıklanmaktadır (Greenberg, 1987:16). Buna ek olarak Giacobbe ve arkadaşları (1998) özellikle kollektivist toplumlarda iş arkadaşlığı ilişkilerinin (co-worker relationship) kaynak/ödül dağıtımında dikkate alınan bir başka boyut olduğunu ifade etmektedirler.

Kültürel normlar ödül dağıtıcının tercihlerini ve alternatiflerinin sayısını sınırlandırarak etkilemektedir. Kültürler arası araştırmalar, etnik Çin toplulukları gibi kollektivist toplumların üyelerinin eşit paylaşım kuralını tercih ettiklerini, buna karşılık Amerikalılar gibi bireyselci toplumlarda performans ile doğru orantılı olarak farklı dağıtım yöntemleri tercih ettiklerini ortaya koymaktadırlar. Buna ek olarak kişilerarası uyum yaratma ve sürdürmeye önem veren kollektivistler muhtemelen eşit paylaşım tercih ederken, bireyciler görev dağılımı ile ilgilendikleri için ayırt edici dağıtım şekli tercih etmektedirler (Chen, 1995: 410). Bu kültürel farklılıkların ödül/kaynak dağıtımına etkisini ortaya koymak amacıyla Rusya, Çin, Amerika ve İsveç gibi farklı kültürel özelliklere sahip toplumlarda araştırmalar yapılmış; kollektivist toplumların daha çok eşit paylaşımı, ihtiyacı ve iş yeri arkadaşlığını bir kriter olarak kullandıkları görülmekteyken bireyci toplumların ise daha çok performans dayalı hakkaniyet kuralına odaklandıkları görülmektedir.

İnsana odaklılık, dışil kültür, yüksek bağlam ve yüksek güç mesafesi gibi kültürel özelliklere sahip Türk toplumunda (Kağıtçıbaşı ve Cemalcılar, 2015: 334) bu güne kadar yöneticilerin ödül/kaynak dağıtımına ilişkin herhangi bir çalışma yapılmamıştır. Ancak toplumun kültürel özellikleri göz önünde bulundurulduğunda, yöneticilerin kaynak dağıtımında eşit paylaşım ve ilişki kriterlerini kullanacağı düşünülmektedir. Buradan yola çıkarak, bu çalışmanın amacı çalışanların moral ve motivasyonunu etkileyen ödül dağıtımını gerçekleştirilirken, Türk yöneticilerin hakkaniyet, ihtiyaç ve ilişki kriterlerinden hangisine/hangilerine odaklandıklarını ortaya koymaktır. Türk toplumunda bir ilk olması nedeniyle bu çalışmanın araştırmacılara ve yöneticilere önemli katkılar sunacağı düşünülmektedir.

## 1. Eşit Paylaşım

Literatürde geçen dağıtım adaletinin önemli kurallarından bir tanesi de; örgüte olan katkıların ölçüsüne bakılmaksızın, hak edilsin veya edilmesin herkese eşit biçimde dağıtımını ön gören "eşit paylaşım" kuralıdır. Örgütteki herkese eşit hakların verilmesini öngörmektedir (Beugre, 2002: 1095; Hoxha, 2010: 20).

Eşit paylaşım kuralı; "nisbi ya da görelî eşitlik" ve "mutlak eşitlik" şeklinde kendi içerisinde ikiye ayrılmaktadır. İnsanların sahip oldukları bazı farklılıklar nedeniyle farklı muameleler görmesi Nisbi ya da Görelî Eşitlik anlayışından kaynaklanmaktadır. Ayrım gözetmeksizin herkese aynı ve eşit hakların



verilmesi, ödüllerden, primlerden veya diğer kaynaklardan herkese eşit pay verilmesi ise Mutlak Eşitlik anlayışın bir sonucudur (Erdoğan, 1994: 128).

Yapılan birçok araştırmada, örgüt içerisinde kaynakların ve kazanımların hakkaniyet kuralı çerçevesinde dağıtıldığını gösterse de bazen hakkaniyet kuralı ihlal edildiği ileri sürülmektedir. Kaynak veya ödüllerin herkese eşit paylaşılması suretiyle eşit paylaşım yoluna gidildiği hatta bazen ihtiyaca göre dağıtımın yapıldığı da görülmektedir (Leventhal, 1976, 1980).

Bu şekildeki bir dağıtım sisteminin önemli sonuçları beklenmektedir. Böyle bir paylaşım uzun dönemde verimliliğin artırılması, daha yüksek bir motivasyonun ve performansın sağlanması ve sürdürülmesi beklenmektedir (Beugre, 1998:8). Eşit paylaşım kuralı, çalışanlara fırsat eşitliği sağlamak amacıyla uygulandığı görülmektedir (Morgan ve Sawyer, 1979; 71). Eşit paylaşım kuralının uygulanmasının önemli bir diğer sebebi de, grup içerisinde kıskançlığı ve çatışmaları önlemek, örgüt içerisinde ahengi sürdürmek ve dayanışmayı güçlendirmek olduğu ileri sürülmektedir (Kabanoff, 1991: 417-420; Yürür, 2005; 134).

Adams'ın Eşitlik Teorisi, bir birey kendisine adilane muamele edildiğine ilişkin inancı olursa motivasyonu da artacağını söylemektedir ve bu inancın sağlanabilmesi için ödül dağıtıcılarına önemli görevler düşmektedir (Fey, 2005: 352). Ancak, örgüt içerisinde yaşanan çatışmaları önlemek için ödül dağıtıcıları, çoğu zaman çalışanların motivasyon ve performanslarını yükseltmek amacıyla ödülleri eşit paylaşım kuralına göre yapabilmektedir. Bunu uzun vadede verimliliği artırmak için yapmaktadırlar. Bazen ödül dağıtan yöneticilerin bu ödülleri gizlilik çerçevesi içerisinde uyguladıkları görülmektedir. Bu durum ile hak etmediği halde ödül alan çalışanların ödülleri abartmaları engellendiği ve örgüt içerisinde düşmanlık, çatışma, kargaşa ve küskünlüklerin azalttığı konusunda yöneticilerin kanaati olduğu ortaya konulmuştur. Bununla beraber ödül dağıtımını aşikâr şekilde yapıldığı durumda ise kötü performansa sahip çalışanların memnuniyetsizlik ve düşmanca tutumlar sergilemelerine imkân verilmiş olacaktır (Leventhal, Michaels ve Stanford, 1972). O nedenle grup üyeleri arasında uyumun daha önemli olduğu durumlarda, bireylerin katkıları dikkate alınmadan eşit paylaşım kuralı uygulanabilir (Greenberg, 1987:12).

Diğer yandan bireyin sahip olduğu statüsü ödülün paylaşılmasına ilişkin adalet algısında farklılık oluşturmaktadır. Birey, ödülü dağıtan konumda ise genellikle tarafsız davranma eğilimine girmektedir. Fakat birey ödül alan konumda ise kişisel çıkarları ön planda olmaktadır. Yani birey, dağıtım prosedürlerinin adillliğini değerlendirirken, kendi arzularına göre prosedür seçmektedir (Greenberg, 1987: 14-15; Aydın ve Şahin, 2003: 134-135; Yürür, 2008: 302).

## 2. Hakkaniyet

Adams'ın "Eşitlik Teorisi"nin çıkış noktası olarak Homans'ın "Dağıtım Adaleti Teorisi" kabul edilmektedir. Eşitlik kuramının öncüsü sayılan Adams'a (1976) göre bireyler, kendilerini sürekli olarak meslektaşlarıyla karşılaştırırlar. Bu karşılaştırma, bireylerin örgüte sağladıkları girdiler (bilgi, fedakârlık, çaba, sadakat, yetenek, yaş, cinsiyet vs.) ile örgütten elde ettikleri çıktılar (para, seyahat, tatil, kariyer, haklar, statü, yetkiler, takdir, terfi vs.) arasında yapılmaktadır. Birey, arkadaşlarına göre örgüte daha fazla katkısı olduğu halde daha az ödüllendirildiğine inanırsa bu eşitsizlik çözümlene kadar motive olmayacaktır (Fey, 2005: 352; Eroğlu, 1998: 288; Akiner, 2005: 31; Yürür, 2008: 297).

Bu kuramın önemli bir özelliği adaletsizliğin bilişsel ve davranışsal etkilerine odaklanmasıdır. Eşitlik kuramının temelinde dağıtımsal adalet yatmaktadır. Dağıtımsal adalet, örgütsel kaynakların, ücretlerin ve ödüllerin; İş görenlerin performansına göre doğru ve gerçekçi şekilde dağıtılıp dağıtılmadığına ilişkin algılamalardır (Kaya, 2011: 26). Çünkü her eşit muamele veya dağıtım adil kabul edilmemektedir.

Bir iş yerinde pozisyon, iş, sorumluluk ve katkılar hesaba katılmadan ücretlerin eşit şekilde herkese aynı miktarda dağıtılması adaletli bir uygulama olmayacaktır. Bunun yanında gerekçesi olmayan bir eşitsizlik de adil bir uygulama sayılmamaktadır (Güriz, 1994: 23).

Homans (1961), örgütlerde ödül dağıtımını konusunda eşitlik ekseninde hareket etmenin adaleti değil adaletsizliği yarattığını, adaletin ancak hakkaniyetin (eşitlik) gerçekleştirilmesi ile sağlanacağını ifade etmektedir. Dolayısıyla hakkaniyet kuralını gerçekleştirebilmek için bazı unsurların karşılaştırılması gerekmektedir. Bu unsurlar; kazanç, yatırım ve kârın hesaplanması ve karşılaştırılması şeklinde sıralanabilir (Çakır, 2006: 36).

Çalışanlar, örgütlerde ihtiyaçlarını gidermek için çabalarının karşılığı olan takdir, ödül ve ücretler gibi kazanımların hakkaniyet anlayışı çerçevesinde taksim edilmesi konusunda görüşleri olduğu söylenebilir (Colquitt, 2001: 386). İş görenler, bu karşılaştırma ve değerlendirme sonucunda yönetimin adil olup olmadığına kanaat getirmektedir. Ancak adalete duyulan ilgi evrensel olsa da adalet kriterlerinin uygulanması açısından önemli ölçüde farklılıklar içermektedir. Bu farklılıklar sadece bireysel açıdan değil aynı zamanda içinde yetişilen kültür, medeniyet ve zaman açısından da olabilmektedir. Dolayısıyla örgütsel adalete ilişkin algıların sağlıklı irdelenmesi için toplumun kültürü de incelenmesi gerekmektedir (Greenberg, 1990: 339 - 401).

Leventhal, çalışanın katkıları ile aldığı ödüllerin orantılı olması gerektiğinin ifade etmektedir. Bu durum ise uzun vadede taraflar için kazan-kazan etkisi yaratacağını ileri sürmektedir (Leventhal, 1980: 27). Hakkaniyete göre dağıtım yapıldığında iş görenlerin hem örgüte hem de yöneticilere güven duyduğu tespit edilmiştir (İçerli, 2009: 41; Eker, 2006: 5).

Çalışanların örgüte karşı adaletsiz bir algıya sahip olmaları tepkisel davranışlar geliştirmelerine sebep olabilmektedir. Söz gelimi; örgütte ücret, terfi, fazla mesai, ödül, prim ve ceza gibi disiplin işlemlerinde bir adaletsizlik algılandığında çalışanlar bu sonuçlara yönelik tepkiler gösterirken, aynı zamanda süreçleri adil olarak algılamadıklarından dolayı örgüte karşı olumsuz bir tutum geliştirmektedirler. Ayrıca bu süreçlerde karar verici olarak yöneticiye karşı bir takım tutum ve davranışlar da sergilemektedirler. Bu durum, örgüt ortamında adaletin önemini ve yaratacağı sonuçları göz önüne sermektedir (İçerli, 2010: 87-88).

### 3. İhtiyaç Hali

Ödül/kaynak dağıtımına ilişkin önceki çalışmalar neredeyse tamamen hakkaniyet ve eşit paylaşım kuralına odaklanmaktadır (Bond, Leung ve Wan, 1982). Daha yakın zamanlarda yapılan araştırmalar ise çalışan ihtiyaçlarının da ödül dağıtımında etkili olduğunu göstermektedir (Berman, Murphy Berman ve Singh, 1985; Giacobbe-Miller, Miller, ve Victorov, 1998; Kashima, Siegal, Tanaka, ve Isaka, 1988).

İhtiyaç hali kaynak dağıtımında, dağıtım adaleti kapsamında ele alınmaktadır. Leventhal'ın (1976) Adalet Yargı Modeline göre kişilerin kazanımları esnasında adalet sadece hakkaniyet kuralına göre değerlendirilmemektedir. O nedenle farklı dağıtım koşullarına göre çeşitli dağıtım kuralları geçerli olmaktadır. Bunlardan bir tanesi de ihtiyaç kuralıdır. İhtiyaç kuralı, bireylerin sergiledikleri performansla bakılmaksızın ve bireyler arasında eşitliği gözetmeksizin daha fazla ihtiyacı olanın daha fazla kazanım elde etmesi olarak tanımlanmaktadır (Leventhal, 1976). Başka bir ifade ile ihtiyaç kuralı, bireysel ihtiyaçlara dayalı ödüllerin tahsisi olarak tanımlanabilir. Bu ilkedeki, bireyin ihtiyaçlarının giderilmesi onun başarı seviyesi ile yakından ilişkili olarak algılanmakta ve bireyin ihtiyaçlarının giderilmesi ile olumlu duygusal ilişkilerin kurulacağına inanılmaktadır (Mikula, 1980; Mikula ve Schwinger, 1978).

Ödüllendirme sisteminde ihtiyaç kuralının kullanımı üzerine yapılan çalışmalar, hakkaniyet ve eşit paylaşım kuralı üzerine yapılan çalışmalara kıyasla oldukça azdır. Bu kural evrensel olmayıp genellikle sorumluluk bilinci ile hareket eden, duyarlılığı arttıran ve ihtiyaçların ifade edilmesine izin veren korumacı toplumlarda daha fazla ön plana çıkmakta ve bir dizi değerle karakterize edilmektedir (Deutsch, 1975). Bu nedenle, ihtiyaç prensibine dayalı bir tahsis sisteminin uygulanması için her bireyin ihtiyaçlarının yoğunluğu ve karakteri (Mikula, 1980) ve bu ihtiyaçların diğerlerinde ortaya çıkardığı empati seviyesi ile ilgili bilgiye sahip olmak çok önemlidir (Schwinger, 1980). Ancak bu durum, ihtiyaç temelli bir ödül dağıtımının başarıyla uygulanmasına büyük bir engel teşkil etmektedir. Çalışanların ihtiyaçlarına dair bilgileri diğer bireylerden elde etmek veya süreci gözlemleyerek çıkarımlarda bulunmak zor bir iş olabilir (Main, 1985; Mills, 1984; Thibaut ve Kelley, 1959; Turquet, 1985).

Ödül dağıtım adaletinin ilişkin diğer yöntemlerde olduğu gibi, ihtiyaca dayalı ödül/kaynak dağıtımını kültürden kültüre farklılık göstermektedir. Amerika gibi bireyci kültüre sahip toplumlarda yapılan araştırmalar, kaynak dağıtımında ihtiyaç kuralının reddedildiğini göstermektedir. Buna karşın kollektivist kültüre sahip Rus yöneticilerin ödül dağıtımında astların kişisel ihtiyaçları ve refahını bir kriter olarak kullandıkları görülmektedir (Deutsch, 1975).

#### 4. İlişkiler/Uyumluluk

Grubun üyeleri arasındaki uyumlu etkileşimler ve bireylerin arkadaşları ile kurdukları olumlu ilişkilerin önemsenmesi kollektivist kültürlerin ayırt edici bir özelliğidir. Kollektivist kültürlerin bir parçası olan yöneticiler, uyma değerine sahiplerdir (Hofstede, 1980) ve bu yöneticilerin örgüt içi sapkın davranışlara müdahale etme olasılığı daha yüksektir (Puffer ve Shekshnia, 1996; Triandis vd., 1998). Bunun aksine bireyci toplumlarda grup uyumu yerine bireysel üretkenlik kaygısı daha yaygın olup çatışma ve uyumsuzluk, yöneticiler tarafından daha kabul edilebilir düzeydedir (Nahavandi ve Aranda, 1994). Örneğin Rusya'daki örgüt yapıları, iş arkadaşları arasındaki ilişkilere vurgu yapmaktadır. Rusya'da işletmeler genellikle yapısal görev birimleri halinde örgütlenmektedirler ve iş arkadaşlarının güçlü bağı/iş yeri arkadaşlığı, bu kollektivist çalışma birimlerinin önemli bir özelliğidir (Vlachoutsicos ve Lawrence, 1990). Bireyci kültüre sahip Amerika'daki örgüt yapılarına bakıldığında ise her ne kadar takım temelli yönetime doğru hızla ilerliyor olsalar da bu sürecin etkisinin düşük olması bu organizasyonların grup ilişkilerine değil bireysel performansa vurgu yaptıklarına atıfta bulunmaktadır (Nahavandi ve Aranda, 1994).

Katz ve Kahn'a (1978: 338) göre üretken davranışlar sıklıkla kolektif bir çabanın sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Özellikle üretim hatlarında bir arada bulunan çalışanların etkili ve verimli çalışabilmeleri için iş birliğinde bulunmaları ve iş hattında iş arkadaşları ile pozitif bir iletişim kurmaları gerektiği ifade edilmektedir (Cameron, 2013).

İş arkadaşları ile iyi ilişkilerde bulunan çalışanları yöneticiler; düşünceli, iyimser ve çevresine karşı iyi bir tutum takınan kişiler olarak nitelendirmektedir. Kötü ilişkiler için ise çalışanlar, tartışmacı ve iş birliği yapmayan olarak nitelendirilmektedirler (Giacobbe ve Miller, 1998: 146). Ödül/kaynak dağıtımında yöneticiler çalışanın iş arkadaşları ile olan ilişkilerini değerlendirerek bu dağıtımı gerçekleştirebilirler. ABD yöneticileri başka bir ifade ile bireyci kültürler için verimliliğin ön planda olduğu düşünülürken Rusya gibi kollektivist toplumlarda çalışanların iş arkadaşları ile münakaşa etmeleri yahut onlarla iyi geçinmeleri, yöneticilerin ödül dağıtımını esnasında uyguladıkları bir kriter olarak yer almaktadır (Giacobbe ve Miller, 1998: 149).

## 5. Yöntem

### 5.1. Katılımcılar ve Prosedür

Araştırmanın örneklem kapsamı; kamu ve özel sektörde yönetici düzeyinde bulunan kişilerden oluşmaktadır. Araştırma için 130 yöneticiye birebir iletişim kurmak kaydı ile araştırma formu ulaştırılmış, formun nasıl tasarlandığı ve nasıl doldurulacağı üzerine açıklamalar yapılmıştır. Bu yöneticilerden 110'u araştırmaya katılmayı kabul etmiş ve formu doldurmuştur. Bunlardan 58'i kamu sektöründe, 52'si özel sektörde ekibi olan yönetici düzeyinde kişilerdir. Araştırmaya katılan yöneticilerin kimliklerinin belirginleşmemesi adına daha fazla demografik soru yöneltilmemiştir. Tabii bu durum araştırmanın bir kısıtını oluşturmaktadır. Zira yöneticilerin içinde bulunduğu bağlamın özelliklerini tanımlayamamak bir eksikliklerdir.

Bu araştırma ve yöneticilere uygulanan araştırma formu Giacobbe-Miller ve Miller (1995)'in gerçekleştirdiği araştırmadan esinlenerek tasarlanmıştır. İlgili araştırmada 5 farklı özellikteki çalışan profili, senaryo oluşturma yöntemi ile tanımlanmıştır. 1.çalışan ortalama diğerlerinden daha fazla üretmiş, evli ve iki çocuklu, 2.çalışan üç çocuklu bekar bir çalışan ve ortalama performansına sahip, 3.çalışan ailesi ile yaşayan bekar bir çalışan ve ortalama performansına sahip, 4.çalışan genç bir kadın ve çok iyi bir performansına sahip, 5.çalışan ise engelli bir eşi olan 60 yaşında bir adam ve aynı zamanda 2 çocuğu evli ve ortalama performansına sahip. Bu tasarım sonucunda primin 5 kişiye nasıl dağıtılacağını inceleyerek performansın mı, ihtiyacın mı daha ağır bastığını ortaya koyan kültürler arası bir araştırma gerçekleştirilmiştir.

Bu araştırmada da benzer biçimde 5 farklı çalışan profili geliştirilmiştir. Bu çalışanların tanımlandığı profilleri birbirinden ayıran özellikler ise performans ve ihtiyacın yanında diğer çalışanlarla uyum/olumlu ilişkiler olarak belirlenmiştir. Farklı çalışan profil senaryolarını tanıtmadan önce, katılımcılara şöyle bir senaryo sunulmuştur: "Ayakkabı üretim sektöründe faaliyet gösteren bir mağazanın yöneticisisiniz. Aşağıda yer alan çalışanlarınızın özelliklerine göre prim dağıtımını gerçekleştireceksiniz. Sizin prim dağıtımını için ayırdığınız toplam bütçe 5000 TL'dir. Çalışanlar için belirlediğiniz günlük ortalama üretim miktarı ise 25 adettir." Bu bilgilendirmeyi gerçekleştirdikten sonra aşağıdaki tabloda bulunan 5 farklı çalışan profili katılımcılara sunulmuş ve karşılıklarına 5000 TL'nin nasıl paylaştığını yazacağı bir boşluk oluşturulmuştur.

Çalışan Profilleri	Prim Miktarı
<b>Çalışan 1:</b> Hem eşi hem kendisi çalışan ve lisede okuyan iki çocuğu olan erkek bir çalışandır. Arkadaşlarıyla uyumlu olan bu çalışan, işinde iyi performans göstermekte olup günde ortalama 30 ayakkabı üretmektedir	.....
<b>Çalışan 2:</b> Üç küçük çocuk annesi, eşinden boşanmış evin geçimini tek başına sağlayan bir çalışandır. İş ortamını bozan, düşük bir performansına sahip olan bu çalışan günlük 15 ayakkabı üretmektedir.	.....
<b>Çalışan 3:</b> Bekâr ve ailesiyle birlikte yaşayan erkek bir çalışandır. İş ortamında neşeli ve işbirlikçi olan bu çalışan, ortalama bir performansına sahip olup günlük 25 ayakkabı üretmektedir.	.....
<b>Çalışan 4:</b> Bekâr ve ailesiyle birlikte yaşayan kadın bir çalışandır. Arkadaşları ile iyi geçinemeyen ve münakaşa eden bu çalışan ortalamanın çok üzerinde(olağanüstü) performans gösteren günlük 35 ayakkabı üretmektedir.	.....
<b>Çalışan 5:</b> Engelli ve çalışmayan eşi olan erkek bir çalışandır. Evli, kendi aileleri ile yaşayan ve geçimlerini kendileri sağlayan iki çocuğu vardır. Arkadaşlarıyla iyi geçinen, düşük performansına sahip olup günlük 15 ayakkabı üretmektedir.	.....

Bu çalışan profili senaryolarının yanında yöneticilerin prim dağıtımını gerçekleştirirken hangi unsurları önceliklediklerini de önem sırasına göre açık biçimde yazmaları istenmiştir. Genel olarak performans, uyum, ilişki, eşit paylaşım, ihtiyaca binaen dağıtım, cinsiyete göre dağıtım, aile durumuna göre dağıtım kodları oluşmuştur. Bu kodların frekansları ve hangisinin en önemli olarak veya hangisinin daha az önemli olarak yazıldığı sayısallaştırılarak yorumlanmıştır.

## 6. Bulgular

Katılımcıların 5 farklı çalışan profiline dağıttıkları kaynakların ortalamaları, bu ortalamaların hem kendi içerisinde hem de kamu ve özel sektör bağlamında farklılıkları istatistiksel olarak incelenmiş ve eşleştirilmiş örneklem testleri ile bulgular değerlendirilmiştir. Ancak öncelikle bu profillere ait verilerin normal dağılıp dağılmadığı incelenmiştir. Her bir profil verisinin çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılmıştır. 110 veri üzerinden yapılan incelemede 9 veri uç değer olarak tespit edilmiş ve veri setinden çıkarılmıştır. Böylece normal dağılım varsayımı ile "pair sample t testi" gerçekleştirilerek profillere dağıtılan primlerin arasındaki fark daha sağlıklı biçimde incelenmiştir. Öncelikle tablo 1 de bu profillere dağıtılan primlerin ortalamalar vb. tanımlayıcı istatistikleri sunulmuştur. Bu sunum yapılırken profillerin yüksek düşük performans, yüksek düşük ihtiyaç, yüksek düşük uyum gibi tanımlanması da gerçekleştirilmiştir.

**Tablo 1. Çalışan Profilleri ve Prim Dağıtım Miktarları**

Çalışan Profilleri	Performans	İhtiyaç	Uyum	M	SD	n	S/K
Çalışan 1:	Yüksek	Orta	Yüksek	1480,6436	538,887	101	,733/,155
Çalışan 2:	Düşük	Yüksek	Düşük	649,7900	409,446	101	,378/,163
Çalışan 3:	Orta	Düşük	Yüksek	1020,4479	265,113	101	-,094/,151
Çalışan 4:	Yüksek	Düşük	Düşük	974,7723	544,595	101	,343/,594
Çalışan 5:	Düşük	Yüksek	Yüksek	889,4257	425,926	101	,413/,925

Tablo 1’de çalışan profillerinin özellikleri ve prim dağıtım ortalamaları görülmektedir. En yüksek ortalama prim miktarına sahip olan çalışanın ihtiyaç durumu düşük olsa dahi, performansı ve uyumu yüksek olan çalışan olduğu görülmektedir (M:1480TL). En düşük primi alan çalışanın ise ihtiyacı çok fazla olsa da performansı ve uyumu düşük çalışan olduğu görülmüştür (M:649TL). Kamu ve özel sektör yöneticilerinin bu ortalamalara ilişkin herhangi anlamlı bir farklılık göstermediği de önemli bir bulgudur.

Çalışan 1 ve 2 oldukça belirgin ve diğer profillere göre anlamlı düzeyde farklı prim dağıtım yapıları profillerdir. Çalışan 1’e en yakın prim dağıtım yapılan profil Çalışan 3’dür. Çalışan 3 sadece 5 ayakkabı daha az üretmekte, bir de çocukları bulunmaktadır. Bu bağlamda bekâr olan Çalışan 3’e hem ihtiyacının az olması hem de Çalışan 1’den bir düzey daha düşük performans ürettiği için anlamlı düzeyde farklı prim dağıtım miktarlarına sahiptir (t:8,805, p<0,001). Prim dağıtımında performans ile birlikte aile sahibi olmanın da önemli olabileceği bu bulgu ile de ortaya konmuştur. Ayrıca Çalışan 1 ve 3’e anlamlı olarak en yüksek prim dağıtılması performans ve uyumun ihtiyaçtan çok daha önce geldiğinin önemli bir göstergesidir. İhtiyaçları yüksek olan çalışanlar en düşük prim miktarlarına sahip olmaktadır. Özellikle çalışan 5’in hem ihtiyacının yüksek olması hem de uyumlu bir çalışan olması prim dağıtımında onu 4. sırada kalmaktan kurtaramamıştır.



Performansın önemini vurgulayan bir başka bulgu çalışan 4 ve çalışan 3 arasında anlamlı bir farkın olmamasıdır (t: -,67, p: ,503). Çünkü çalışan 4'ün uyumu oldukça düşük olmasına rağmen performansı kısmen yüksektir. Çalışan 3 aslında gerektiği kadar üretmesine rağmen (25 ayakkabı), çalışan 4; 10 ayakkabı daha fazla ürettiği için uyumu/ilişkileri çok kötü de olsa (ihtiyaç düzeyleri aynı) aynı primi alabilmekte, hatta -fark anlamlı olmasa da- daha fazla alabilmektedir. Uyum kriteri ihtiyaç kriteri ile birleştiğinde bile yani hem uyumu hem de ihtiyacı yüksek bir profil, performansı düşük olduğunda yani çalışan 5 profilinde (M:889TL), diğerlerine (Çalışan 3 M:1020TL) göre anlamlı düzeyde düşük prim alabilmektedir (t:2,52, p: ,013). Bu fark performansın önemini bir kez daha vurgulayan bir bulgudur.

Performans kriterinden sonra uyum kriterinin önemli olduğunu ortaya koyan karşılaştırma ise Çalışan 2 ve Çalışan 5 arasında oluşmaktadır. İhtiyaç düzeyleri yüksek ama performansları düşük çalışanlarda uyum düzeyi yüksek olanlar anlamlı düzeyde tercih edilmiştir (t: -4,888, p<001).

**Tablo 2. Çalışan Profilleri Arasında Prim Dağıtımları Fark Analizleri**

Çalışan Profilleri Arası Karşılaştırmalar	N	Korelasyon (r)	Sig.	T Değeri	(Karşılaştırma) Sig.
Pair 1 çalışan1 & çalışan2	101	-,738	,000	9,432	,000
Pair 2 çalışan1 & çalışan3	101	,297	,003	8,805	,000
Pair 3 çalışan1 & çalışan4	101	-,218	,028	6,012	,000
Pair 4 çalışan1 & çalışan5	101	-,337	,001	7,506	,000
Pair 5 çalışan2 & çalışan3	101	-,371	,000	-6,601	,000
Pair 6 çalışan2 & çalışan4	101	-,093	,356	-4,593	,000
Pair 7 çalışan2 & çalışan5	101	,305	,002	-4,888	,000
Pair 8 çalışan3 & çalışan4	101	-,345	,000	,672	,503
Pair 9 çalışan3 & çalışan5	101	-,091	,365	2,524	,013
Pair 10 çalışan4 & çalışan5	101	-,520	,000	1,012	,314

Araştırma formunda son olarak yöneticilere; dağıtım yaparken hangi kriterleri öncelikli olarak düşündükleri sorulmuştur. Yöneticilerin bu hususları açık uçlu olarak ifade etmeleri beklenmiştir. İfade edilen kriterler, araştırmanın senaryolarında tasarlanan dağıtım kriterleri ile örtüşmüş, farklı bir kriter oluşmamıştır. Tablo 3'te bu kriterler ve yöneticilerin bu kriterleri öncelikle sıralaması sunulmuştur. Bu bulgular yukarıdaki senaryolara göre dağıtım miktarları düşünüldüğünde araştırmanın bir sağlaması niteliği taşımaktadır.

**Tablo 3. Prim Dağıtım Kriterlerinin Yöneticiler İçin Önceliği**

Öncelik Sıralaması	Performans (f)	Uyum (f)	İhtiyaç (f)	Eşitlik Paylaşım (f)
1.	56	22	17	6
2.	20	27	14	2
3.	5	5	9	1
<b>Toplam</b>	81	54	40	9

İlgili kriterlerin hem ifade edilme sıklığı hem de ifade edilme önceliği incelendiğinde bu tabloda da performansın oldukça belirgin biçimde öne çıktığı görülmektedir. Aynı zamanda performans kriterinin diğer kriterler bağlamında çok daha fazla 1. sırayı aldığı (f:56) görülmektedir. Performans kriterinden sonra uyum kriteri gelmektedir. Kendi içinde değerlendirildiğinde uyum kriterini 1. sıraya koyan yönetici sayısı 22 iken 2. sıraya koyan yönetici sayısı 27'dir. Dağıtım kriterleri bağlamında uyumun performanstan sonra düşünüldüğü kesindir. Ayrıca yine kendi içlerindeki ağırlıklara bakıldığında performans ve uyum kriterlerinin çok az oranda 3. sırada gözetildiği görülmektedir. Uyum kriterinden sonra da ihtiyaç kriteri gelmektedir. Toplamda 40 söylem frekansına sahip olan ihtiyaç kriteri ile toplamda 54 söylem frekansına sahip uyum kriteri arasında fark olsa da bu fark çok yüksek değildir. Zira performansın toplam söylem frekansı 81'dir. Diğer tüm kriterlere göre performans önemli düzeyde daha fazla ifade edilmiştir. Son olarak dağıtımın eşit yapılabileceğini ifade eden 9 kişi bulunmaktadır. Eşitliğin adaleti zedeleyebileceği düşüncesi ön plana çıkmıştır.

## SONUÇ

Bu çalışma örgütsel düzlemde dağıtım adaletinin en temel belirleyicilerini, birbirlerine göre görelilik olarak incelenmeye çalışmıştır. Çalışanlar için olmazsa olmaz dağıtım adaletinin hakkaniyet/performans, ihtiyaç, eşit paylaşım, uyum gibi belirleyicilerden nasıl etkilendiği tespit edilmeye çalışılmıştır. Bunun için farklı performans, ihtiyaç ve uyum düzeyindeki 5 kişi profili hakkında bir senaryo oluşturulmuş olup özel ve kamu alanında yöneticilik yapan kişilere bu senaryolarda nasıl bir dağıtım yapacakları incelenmiştir.

Araştırmanın sonuçları; hem performansı hem de uyumu yüksek çalışanın daha fazla prim alacağını göstermektedir. Bu doğal bir beklentidir. Bununla beraber ihtiyacı yüksek olsa da performansı ve uyumu düşük olan çalışana en az prim düşmektedir. Bu da kısmen beklenen bir sonuçtur. Ancak farklı bir paradigma ile bakıldığında ihtiyacı olan kişiye nispeten düşük olsa bile önemli bir miktar prim verilebileceği görülmektedir. Bu durum çalışanın prime duyduğu ihtiyaç ile ilişkilendirilebilir. Uyumları yüksek iki çalışandan birinin, ihtiyacı olmadığı halde performansı çok az önde olduğu için yüksek düzeyde ihtiyacı olan diğer çalışandan daha fazla prim verilmesi dikkat çekicidir. Bu bulgu performansın bu örneklem bağlamında en önemli husus olduğunu ortaya koymaktadır. Bu durum ise yöneticiler için performans kaygısının artık en önemli değişken olduğunu göstermektedir.

Bu çalışmada, ilişkilerde uyumlu ve özenli olmanın da önemli bir bulgu olduğu ortaya konulmuştur. Türk toplumunun toplulukçu bir kültüre sahip olduğu düşünülürse bu durum aslında şaşırtıcı olmadığı söylenebilir. Toplulukçu toplumlarda bireyler için grubun başarısı daha önemlidir (Demir ve Tarhan, 2009: 128). O nedenle gruba ayak uydurmak, grubun ahengini bozmamak ve grupta sivrilmemek önemli gerekli ve önemlidir. Öyle ki bu çalışmada yöneticiler için de uyumun kayda değer bir kriter olduğu görülmektedir. Diğer yandan ihtiyaç kriterinden ziyade performansın ön planda olması ilgi çekicidir. Ancak GLOBE çalışmasında ortaya konulan Türkiye'nin kültürel boyutları incelendiğinde; performans yönelimi boyutunun genel toplulukçuluk boyutundan daha yüksek bir değere sahip olduğu görülmektedir (Alparslan vd., 2018: 477). Bu durum, söz konusu bu çalışmada performansın neden daha önemli olduğunu ortaya koyan önemli bir göstergedir.

Ödül dağıtımında kültürel farklar, farklı kriterlerin ön plana çıkmasına sebebiyet verebilmektedir. Çin toplulukları gibi toplulukçu toplumların eşitlikçi dağıtımı tercih ettiklerini, buna karşılık Amerikalılar gibi bireyci toplumların performansa ve sunulan katkıya dayalı bir dağıtımı tercih ettikleri ortaya çıkmıştır. Toplulukçu toplumlar kişilerarası uyum yaratma ve sürdürme ile bireyci toplumlara göre

daha fazla ilgilenmektedirler. Bireyci toplumlar ise görev dağılımı ile ilgilendikleri için performansı ayırt edici dağıtım şeklini tercih etmektedirler (Chen, 1995: 410). Bir başka çalışmada ise ABD'li yöneticilerin ödül dağıtımında hakkaniyet kuralına, Rus yöneticilerin ise ihtiyaç kuralına daha fazla önem verdikleri tespit edilmiştir (Giacobbe-Miller ve Miller, 1995: 179-180). Hem Çin'li yöneticiler hem de ABD'li yöneticiler, ödül dağıtımını ağırlıklı olarak çalışanların performansına göre, yani hakkaniyet kuralına göre yapmaktadır (Giacobbe-Miller vd, 1997: 315). Kashima vd. (2015) yaptığı çalışmada ise Japon yöneticiler Avustralyalı yöneticilere göre eşit paylaşımı daha az adil olarak algılamaktadırlar. Bunun yanında Japon yöneticiler dağıtım adaletini uygularken çalışanların ihtiyaçlarını göz önünde bulundurmadığı Avustralyalı yöneticilerin ise çalışanların ihtiyaçlarından az da olsa etkilendiği tespit edilmiştir. Japon yöneticilerin ödül/kaynak dağıtımını gerçekleştirirken dikkate aldıkları ihtiyaç ve eşit paylaşım ilkelerinin yerine hakkaniyet kuralını dikkate aldığı görülmektedir. Yapılan bu çalışmanın sonuçlarına bakıldığında da toplulukçu kültürlerde beklenenin aksine hakkaniyet kuralının ödül/kaynak dağıtımında ön plana çıktığı, yöneticilerin çalışan performansına daha fazla önem verdiği bir başka deyişle çıktı oranında ödül/kaynak tahsis edildiği söylenebilir. Uyum kriterinin de önemli olduğu ve yine ihtiyacın da diğerlerine göre az da olsa bir etki oluşturduğu bu araştırmanın bulgularıdır.

Bu sonuçlar bağlamında günümüz şartlarında, yöneticilerin dağıtım adaletini gözetirken performansa ne denli odaklandıkları bu çalışmanın temel bulgularındandır. Uyum tabi ki önemlidir. Ancak performansa verilen önem daha etkilidir. Bununla beraber ihtiyaç durumunun düşük de olsa etkisi gözlenmiştir. Var olan kültürel özellikler bağlamında ihtiyaç göstergesinin diğer göstergelerin yanında önemli ölçüde düşük düzeyde kalması dikkat çekici bir bulgudur. Ancak günümüz koşulları; rekabet, hız ve performans beklentileri bu durumun oluşmasında etkili olmaktadır.

Kültürel özellikler bağlamında, dişil ve toplulukçu bir kültür olma durumu, performans göstergesi önünde daha etkisizdir. Bu bağlamda çalışanların da performansı, dağıtım adaletinin en önemli unsuru olarak görme ihtimalleri yüksektir. En azından yöneticilerin bu tavrının ortaya konması ile performansları doğrultusunda daha kaygılı olmaları gerekmektedir. Uyum unsurunun da önemini altını çizmek gerekir. Uyum unsurunun önemli bir değişken olduğu çalışan 4 ve 5 arasında oluşmayan farkla göz önüne serilmiştir. Sadece performansı gözetilen bir çalışanın uyumsuz olduğu durumda iyi bir çalışan olarak algılanmayabileceği görülmektedir.

Gelecek araştırmaların daha detaylı ve farklı profilleri içeren senaryolarla dağıtım adaletini sorgulaması bu konuya olan katkıyı hem akademik düzlemde hem de uygulayıcılar nezdinde artırabilecektir. Çalışanların mutluluğu ve mutsuzluğuna sebep olan en önemli hususlardan adaletin daha fazla nitel ve profil senaryolu çalışmalara ihtiyacı vardır. Yoksa çalışanlara adaleti algılıyor musunuz gibi yüzeysel bir sorunun uygulayıcılara çok katkı sağlamayacağı düşünülmektedir. Ayrıca 4 ayrı kuralı düşünerek bir adaletin sağlanması gereklidir. Bunların ağırlıkları farklı olabilir ama dikkate alınmaları gereklidir. En azından kültürel yapı tüm hususların gözetilmesi yönünde işaretler sunmaktadır.



## KAYNAKÇA

- Acar Z. (2006). "Örgütsel Yurttaşlık Davranışı: Kavramsal Geleceği İle Kişisel ve Örgütsel Etkileri". *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7 (1): 7-8.
- Adams, J. S. (1965). *Inequity in Social Exchange*. In: Berkowitz, L. (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*. Academic Press, New York.
- Akduman, G., Hatipoğlu, Z. ve Yüksekbilgili, Z., (2014), "Organizational Justice Perception According to Marital Status". *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*. 1-13.
- Akner, B., (2005), "Özel okullarda ve resmi okullarda görev yapan beden eğitimi öğretmenlerinin iş doyum düzeylerinin araştırılması (Manisa merkez örneği)", Celal Bayar Üniversitesi / Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Manisa.
- Alparslan, A. M., Yastioğlu, S. ve Taş, M. A., "Ulusal Kültür Özelliklerinin Ülkelerin İnovasyon Düzeylerine Etkisi Üzerine Bir Analiz", *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 18 (3): 469 – 481.
- Aydın, O. & Şahin, D. N. (2003) "The Effect of Different Types of Reward Allocation on Future Work Partner Preferences: An Indirect Test of the Self-Interest View". *Social Behavior and Personality*, 31 (2): 133-142.
- Begley, T. M., Lee, C., & Hui, C. (2006). "Organizational Level as a Moderator of the Relationship Between Justice Perceptions and Work-Related Reactions". *Journal of Organizational Behavior*, 27(6): 705-721.
- Beugre C.D. (1998). *Managing Fairness in Organizations*. London: Greenwood Publishing Group, Incorporated, Quorum Books Westport, Connecticut.
- Beugre, C. D. (2002). "Understanding Organizational Justice and Its Impact on Managing Employees: An African Perspective", *Int. J. of Human Resource Management*, 13 (7):1091-1104.
- Berman, J. J., Murphy-Berman, V., & Singh, P. (1985). "Cross-Cultural Similarities and Differences in Perceptions of Fairness". *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 16(1): 55-67.
- Bond, M. H., Leung, K., & Wan, K. C. (1982). "How Does Cultural Collectivism Operate? The Impact of Task and Maintenance Contributions on Reward Distribution". *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 13(2), 186-200.
- Boris Kabanoff. (1991). "Equity, Equality, Power and Conflict", *The Academy of Management Review*, 16(2): 417-420.
- Cameron, K. (2013). *Pozitif Liderlik, Olağanüstü Bir Performans İçin Stratejiler*, Çev: Tuba Çekinirer, İstanbul: Arıtan Yayınevi.
- Chen, C. C. (1995). "New Trends in Rewards Allocation Preferences: A Sino-US Comparison". *Academy of Management Journal*, 38(2), 408-428.
- Colquitt, J. A. (2001). "On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure". *Journal of Applied Psychology*, 86(3): 386-400.
- Constant D. B. & Robert A. B. (2001). "Perceptions of Systemic Justice: The Effects of Distributive, Procedural and Interactional Justice". *Journal of Applied Social Psychology*, 31 (2) 324-339.
- Çakır, Ö. (2006). *Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri*. Ankara: Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası.
- Demir, H. ve Tarhan, O. (2009). "Motivasyon üzerinde ulusal kültür etkisi". *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11 (1): 121-142.
- Deutsch, M. (1975), "Equity, Equality, and Need: What Determines Which Value Will Be Used as the Basis of Distributive Justice?" *Journal of Social Issues*, 31 (3), 137-149.
- Dinç, A. & Ceylan A., (2008). "Kaçak Elektrik Kullanımıyla İlgili İdare Çalışanı Tutumunun Örgütsel Adalet ve İş Memnuniyeti ile İlişkisi, Çalışma Gruplarına Göre Farklılıklar". *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 9 (2): 13-29.
- Eker, G. (2006). *Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Programı, İzmir.
- Eroğlu, Feyzullah; (1998), *Davranış Bilimleri*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 4. Baskı, İstanbul.
- Fey, C. F. (2005). "Opening the Black Box of Motivation: A Cross-Cultural Comparison of Sweden and Russia". *International Business Review*, 14: 345-367.
- Folger, M. & A. Konovsky, (1989). "Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions". *Academy of Management Journal*, 32: 115-130.
- Giacobbe-Miller, J. K., Miller, D. J., & Victorov, V. I. (1998). "A Comparison of Russian and US Pay Allocation Decisions, Distributive Justice Judgments, and Productivity under

- Different Payment Conditions". *Personnel Psychology*, 51(1): 137-163.
- Giacobbe-Miller, J. K., & Miller, D. J. (1995). "A Comparison of US And Russian Pay Allocation Decisions And Distributive Justice Judgements". *Academy Of Management Proceedings*, 1: 177-181.
- Giacobbe-Miller, J. K., Miller, D. J., & Zhang, W. (1997). "Equity, Equality and Need as Determinants of Pay Allocations: A Comparative Study of Chinese and US Managers". *Employee Relations*, 19(4): 309-320.
- Greenberg, J., (1990), "Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow", *Journal of Management*, 16: 2-12.
- Greenberg, J. (1987). "A Taxonomy of Organizational Justice Theories". *Academy of Management Review*, 12 (1): 9-22.
- Hofstede, G. (1980). "Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Abroad?". *Organizational Dynamics*, 9(1): 42-63.
- Homans, George C., (1974). *Social Behavior: Its Elementary Forms*. Harcourt Brace & World, New York.
- Hoxha, S. (2010). "Algılanan Örgütsel Adaletin Performansa Etkisi: Ruhsal Sağlığın Rolü; Sağlık Çalışanları ile Bir Araştırma", (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Hunter, J. E. & Hunter, R. F. (1984). "Validity and Utility of Alternate Predictors of Job Performance". *Psychology Bulletin*, 96 (1): 72-98.
- İçerli, L. (2010). "Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım". *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1): 67-92.
- İyigün, N. Ö. (2012). "Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım". *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (11): 49-64.
- Kağıtçıbaşı, Ç. ve Cemalcılar Z., (2015), *Dünden Bugüne İnsan ve İnsanlar*, Evrim Yayınları, 17. Baskı, İstanbul.
- Karaeminoğulları, A. (2006). "Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Algıları İle Sergiledikleri Üretkenliğe Aykırı Davranışlar Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma", (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kashima, Y., Siegal, M., Tanaka, K., & Isaka, H. (1988). "Universalism in Lay Conceptions of Distributive Justice: A Cross-Cultural Examination". *International Journal of Psychology*, 23(1-6): 51-64.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The Social Psychology of Organizations*. New York: Wiley.
- Kaya, E. (2011). *Hemşirelerin Yöneticilere Duydukları Güven ve Örgütsel Adaletin Motivasyon Düzeylerine Etkisi*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Leung, K., & Bond, M. H. (1982). "How Chinese and Americans Reward Task-related Contributions: A preliminary study". *Psychologia*, 25: 32-39.
- Leventhal, G. S. (1976). "The Distinction of Rewards and Resources in Groups and Organizations". *Advances in Experimental Social Psychology*, 9: 91-131.
- Leventhal, G. S. (1980). "What should be done with equity theory?." *Social Exchange*. Springer, Boston, MA., 27-55.
- Leventhal, G. S., Michaels, J. W., & Stanford, C. (1972). "Inequity and Interpersonal Conflict: Reward Allocation and Secrecy About Reward as Methods of Preventing Conflict". *Journal of Personality and Social Psychology*, 23(1): 88-102.
- Major, B., & K. Deaux (1982) "Individual Differences in Justice Behavior." In J. Greenberg and R. L. Cohen (eds.), *Equity and Justice in Social Behavior*: 43-76. New York: Academic Press.
- Martin, J., & Harder, J. (1988). *Bread and Roses: Justice and the distribution of financial and social – emotional rewards in organization*. Working Paper, Stanford University, Stanford, CA.
- Mikula, G. (1980). "On the Role of Justice in Allocation Decisions". *Justice and Social Interaction*: 127-166.
- Mikula, G., & Schwinger, T. (1978). Intermember relations and reward allocation: Theoretical considerations of affects. *Dynamics of Group Decisions*, 229-250.
- Morgan, W. R. and Sawyer, J. (1979). "Equality, Equity, and Procedural Justice in Social Exchange". *Social Psychology Quarterly*, 71-75.
- Nahavandi, A., & Aranda, E. (1994). "Restructuring Teams for the Re-engineered Organization". *The Academy of Management Executive*, 8(4): 58-68.
- Puffer, S. M., & Shekshnia, S. V. (1996). "The Fit Between Russian Culture and Compensation." *Thunderbird International Business Review*, 38(2): 217-241.
- Schwinger, T. (1980). *Just Allocations of Goods: Decisions Among Three Principles*. Justice and Social Interaction. Newyork: Springer-Verlag: 95-125.
- Thibaut, J., & Kelley, H. H. (1959). *The Social Psychology Of Groups*. New York: Wiley.
- Tornblom, K.Y., & Fao, U. G. (1983). "Choice of a Distribution Principle: Crosscultural Evidence on the Effects of Resources". *Acta Sociologica*, 26(2): 161-173.
- Triandis, H. (1988). Collectivism v. individualism: A reconceptualisation of a basic concept in cross-cultural social psychology. In *Cross-cultural studies of personality, attitudes and cognition*: 60-95. Palgrave Macmillan, London.
- Turquet, P. (1985) "Leadership, the Individual, and the Group," *Group Relations Reader 2*, A. Coleman and M. Geller, editors (Jupiter, FL: A.K. Rice Institute).
- Tutar, H., (2007). "Erzurum'da Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi". *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 12 (3): 97-120.
- Vlachoutsicos, C., & Lawrence, P. (1990). "What We Don't Know About Soviet Management". *Harvard Business Review*, 68(6): 50-63.
- Yavuz, E. (2011). "Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılamaları Üzerine Bir Karşılaştırma Çalışması". *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 11(2): 302-312.
- Yürür, Ö. G. D. S. (2008). "Örgütsel Adalet ile İş Tatmini Ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma". *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2): 295-312.