



FIRAT ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER DERGİSİ

Journal of Social Sciences

p-ISSN:1300-9702 e-ISSN: 2149-3243



ÜCRETLENDİRME TİPİNİN KARIYER BAĞLILIĞI VE DAĞITIM ADALETİYLE İLİŞKİSİNİN ANALİZİ

Analysis Of The Relationship Between Compensation Type With Career Commitment And Distributive Justice

Muharrem AKSU¹

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü, Isparta, muharremaksu@sdu.edu.tr, orcid.org/0000-0001-5164-2458.

Araştırma Makalesi/Research Article

Makale Bilgisi

Geliş/Received:

21.02.2023

Kabul/Accepted:

04.03.2024

DOI:

10.18069/firatsbed.1254643

Anahtar Kelimeler

Ücret, Kariyer Bağlılığı,
Dağıtım Adaleti

Keywords

Compensation, Career
Commitment,
Distribution Justice

ÖZ

Örgütlerde ücretlendirme, çalışanlar açısından sadece bir motivasyon kaynağı değil aynı zamanda örgütsel tutum ve davranışları etkileyen önemli bir araçtır. Bununla birlikte örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmada etkili bir araç olan insan kaynaklarının da önemli bir fonksiyonudur. Bu bağlamda çalışma, ücretlendirme tipinin kafe, restoran ve bar gibi işletmelerde çalışanlar arasında kariyer bağlılığı ve dağıtım adaleti açısından farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemeyi amaçlamıştır. Araştırma, insan kaynaklarında bu alanda var olan bir eksikliği gidermeyi hedeflemiştir. Alanya ilçe merkezinde faaliyette bulunan kafe, restoran ve barlarda çalışan 314 katılımcıdan oluşan örneklem grubundan elde edilen veriler, SPSS ve AMOS programları yardımıyla analiz edilmiştir. Araştırmanın sonuçları, ücretlendirme tipinin çalışanlar arasında kariyer bağlılığı ve dağıtım adaleti açısından farklılık oluşturduğunu göstermektedir. Çalışanlar arasında özellikle yüzdeye dayalı ücretlendirme yöntemi, kariyer bağlılığı ve dağıtım adaleti açısından önemli farklılığı ortaya koymaktadır. Bu bulgular, insan kaynakları uygulamalarından biri olan ücretlendirme tipinin adil bir şekilde uygulanmasına rehber niteliğinde olup, örgütsel davranış açısından örgütlerde ücretlendirme tipinin önemini ortaya koymaktadır.

ABSTRACT

Compensation in organizations is not only a source of motivation for employees, but also a crucial tool that affects organizational attitudes and behaviors. In addition, it is an important function of human resources, which is an effective tool in achieving the goals and objectives of the organization. In this context, the study aimed to examine whether the type of compensation creates a difference in terms of career commitment and distributive justice among employees in businesses such as cafes, restaurants, and bars. The research aimed to fill a gap in this area in human resources. The data set was obtained from the sample group consisting of 314 participants working in cafes, restaurants and bars operating in Alanya district center. The data were analyzed with the help of SPSS and AMOS programs. The results of the research show that the type of compensation makes a difference among employees in terms of career commitment and distributive justice. Particularly, percentage-based compensation method reveals significant differences among employees in terms of career commitment and distributive justice. These findings are a guide to the fair application of the compensation type, which is one of the human resources practices, and reveal the importance of the compensation type in organizations in terms of organizational behavior.

Atf/Citation: Aksu, M. (2024). Ücretlendirme Tipinin Kariyer Bağlılığı ve Dağıtım Adaletiyle İlişkisinin Analizi. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 34, 2, 863-878.

Sorumlu yazar/Corresponding author: Muharrem AKSU, muharremaksu@sdu.edu.tr

1. Giriş

İnsan kaynakları yönetiminin fonksiyonlarından biri olan ve örgüt-çalışan ilişkisinin merkezinde yer alan ücret, yetenekleri örgüte çekmede, elde tutmada ve örgütsel amaçlara ulaşmaya motive etmede önemli bir etki gücüne sahiptir (Müller vd., 2013). Diğer yandan örgütler, başarı ve başarısızlıklarını belirleyen nitelikli çalışanlarla rekabet avantajı elde etmeyi amaçlamaktadırlar. Bu nedenle örgütler, nitelikli çalışanları ücret ve yan haklarla adilane bir şekilde ödüllendirmelidirler. Örgütlerde ücretlendirme, çalışanlara yeteneklerine, deneyimlerine ve sorumluluk düzeylerine uygun bir ücreti tesis ederek işyerinde eşitliği sağlamasında önemli bir role sahiptir. Adil bir şekilde planlanmış bir ücretlendirme sistemi, çalışan davranışlarını örgütsel hedeflerle uyumlu hale getirmeye ve çalışanların çeşitli tutum davranışlarını etkilemeye yardımcı olabilmektedir (Demyen ve Lala-Popa, 2013). Zira çalışanların örgütlerinin ücretlendirme sistemini nasıl algıladıkları, örgütsel tutum ve davranışlar açısından oldukça önemlidir. Bu bağlamda örgütler, sektöre, çalışanın beceri ve yeteneklerine göre çeşitli ücret ve ödül yöntemlerine başvurabilmektedirler.

Ücretlendirmenin farklı uygulamalarının rastlandığı sektörlerden bir de hizmet sektörüdür. Özellikle kafe ve restoran gibi yüz yüze hizmetin yoğun olduğu işletmelerde ücretlendirme çalışanları motive etmede önemli bir araçtır. Ancak restoran ve kafe gibi işletmelerdeki işler daha az eğitim ve beceri gerektirdiğinden, iş yaşamına giriş seviyesinde olan bu işler daha düşük ücrete ve daha az iş güvenliğine sahiptir. Bu koşullar altında birçok restoran ve kafe çalışanlarının standart yaşam maliyetlerinin çok altında kazandığı vurgulanmaktadır. Ayrıca, bu tür işletmelerin işgücü esnekliğini artırma ve maliyetleri azaltma amacıyla daha fazla yarı zamanlı işgöreni çalıştırma eğiliminde olmaları nedeniyle istihdam imkânlarının daha istikrarsız olduğu belirtilmektedir. Bu nedenle restoran ve kafe çalışanlarının işletmeye daha az bağlı oldukları ve daha iyi çalışma koşulları için iş değiştirdikleri öne sürülmektedir. Bu bağlamda restoran ve kafe çalışanlarının bir işletme ile olan ilişkilerini sadece ekonomik bir alışveriş olarak algıladıkları ve sadece ücretle motive olma olasılıklarının daha yüksek olduğu vurgulanmaktadır (Kim ve Jang, 2020). Ancak ücretlendirme sisteminin müşteriyle doğrudan yüz yüze temas kuran çalışanların işle ilgili çıktıları ve örgütsel davranışları üzerinde yarattığı farklılıklar hakkında yeterli bir yazın birikimi bulunmamaktadır. Bu bağlamda ücretlendirme vasıtasıyla restoran ve kafe çalışanlarının kariyer bağlılıkları, dağıtım adaleti algı farklılıklarının önemi öne çıkmaktadır.

İyi bir şekilde planlanmış insan kaynakları uygulamaları, çalışanların örgütsel tutum ve davranışlarını etkileyebilmektedir. Bu bağlamda ücretlendirme uygulamalarının kariyer bağlılığı ve dağıtım adaleti gibi örgütsel tutum ve davranışlar açısından bir farklılık oluşturup oluşturmadığının tespit edilmesi, örgütsel karar ve uygulamalara ve özellikle insan kaynaklarında ücret yönetimine katkı sağlayabilecektir. Bu bağlamda çalışmanın birinci bölümünde ücretlendirme, kariyer bağlılığı ve dağıtım adaletinin teorik çerçevesi ele alınmış, ikinci bölümünde araştırmaya konu olan değişkenlerin analizi yapılmış, son bölümde ise bulgulara yer verilmiştir.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Ücretlendirme

Ücret sistemlerini kapsayan ücret yönetimi (ücretlendirme) insan kaynaklarının en önemli fonksiyonlarından biridir. İnsan kaynakları yönetiminde ücret, bir örgütün çalışanlarına çalışmaları karşılığında sağladığı tüm parasal (maddi) ve parasal olmayan (maddi olmayan) ödül ve menfaatleri kapsamaktadır (Kreitner ve Kinicki, 1989). Başka bir deyişle ücret, çalışanları ortak bir örgütsel vizyona yönelik çalışmaya motive etmek amacıyla uygulanan işle ilgili ödül ve faydalar toplamıdır (Kude vd., 2017). Ücret yönetimi ise çalışanlara verilecek ücretin belirlenmesi amacıyla yapılan piyasa ücret araştırmaları, ücret politika ve sistemlerinin oluşturulması, planlanması, geliştirilmesi ve uygulanması gibi faaliyetlerden oluşmaktadır (Özer vd., 2019).

Ücret sistemi ise çalışana ücretin nasıl ödeneceğini belirleyen kural ve düzeni ifade etmektedir. Örgütler benimsedikleri ve izledikleri insan kaynakları politikalarına, örgütün finansal sağlığı ve karlılığına, işin önemine, piyasa şartlarına, işgücü arz ve talebine, iş için gereken beceri ve deneyime, çalışanın performansına ve çalışanın katkısına uygun olarak birbirinden farklı ücret sistemlerini uygulayabilmektedirler. Li ve Roloff (2008) ücret sistemini, çalışanları ödüllendirmek amacıyla sistematik olarak tasarlanmış bir plan olarak tanımlamaktadır.

Ücret yönetiminin etkili olabilmesi için ücret sistemlerinin adil bir şekilde planlanması ve yönetilmesi gerekmektedir. Ücretlendirmede birçok değişkenin dikkate alınması gerekli olduğundan oldukça zor ve

karmaşık bir süreçtir. Buna karşın adil, eşit ve tatmin edici bir ücret sisteminin inşası, ücretin yeterli, adil, dengeli, uygun maliyetli, güvenli, motive edici ve kabul edilebilir özelliklere sahip olmasına bağlıdır (Ivancevich, 1998). Benzer yönde Cascio (2006), herhangi bir ücretlendirme sisteminin en önemli amacının adalet ve hakkaniyet olduğunu ve ücretlendirmenin örgüt iç eşitliği (örgüt içinde yapılan her bir iş açısından ücret oranlarının adil olması), dış eşitliği (örgüt tarafından ödenen ücretlerin rekabetçi piyasa oranları açısından adil olması) ve bireysel eşitliği (her bir çalışanın ücret oranının aynı ya da benzer işi yapan diğer çalışanlara göre adil olması) sağlaması gerektiğini belirtmektedir.

Ücret, örgüte yapılan katkılar karşılığında çalışanlara yapılan parasal olan ve olmayan ödeme ve ödüllerdir. Bu parasal ödemelerden bazıları, çalışanların performans hedeflerine göre ve yeterlilik ya da özel uzmanlık düzeyine göre doğrudan parasal ücret, maaş, komisyon ve ikramiyelerden oluşurken bazıları ise çalışanların güvenliğini ve refahını iyileştirmeye yönelik örgüt politikasına dayalı olarak verilen sağlık, hayat, işsizlik sigortası, yemek, yol ve konut yardımı gibi dolaylı parasal ödeme ya da yan faydalardan oluşan ek ödüllerdir. Parasal olmayan ödüller ise kişinin işi, psikolojik ortamı ve çalıştığı ofisle ilgili olarak elde ettiği memnuniyettir. Bunlar aynı zamanda beceri geliştirme, eğitim ve iş geliştirme imkanları da olabilmektedir (Adeoye, 2019). Diğer yandan örgütün çalışanın emeği karşılığında yaptığı ödemeler sabit ya da performans seviyeleri ve işletme kârına bağlı olarak değişken ödemeleri de içerebilmektedir. Buna göre çalışanın işinin değeri ya da sahip olduğu beceri ve yetkinlik düzeyi arttıkça temel ücreti; performansı arttıkça da değişken ücreti artabilmektedir (Ataay ve Acar, 2013).

Çalışanlara çalışmaları karşılığında yasaya uygun ve adil bir şekilde ödeme yapılmasını sağlayarak yetenekleri çekmek ve elde tutmak insan kaynaklarının hedeflerinden bazılarıdır. Bu bağlamda ücret ya da ücret sistemleri, örgütün etkinliğine katkıda bulunma amacıyla insan kaynaklarının elinde yararlı bir araç olarak çalışanların davranış ve verimlilikleri üzerinde olumlu bir etkiye sahip olabilmektedir (Bustamam vd., 2014). İyi planlanmış bir ücretlendirme sistemi, yetenekli çalışanları örgüte çekme, elde tutma, motive etme, örgütsel gelişim ve performansı artırma, adaleti sağlama, verimliliğini artırma, işgücü maliyetlerini yönetme ve yasal düzenlemelere uyma gibi insan kaynakları uygulamaları açısından önemli bir araçtır (Li ve Roloff, 2008). Ücret ve ödül sistemi, çalışanları motive ederek örgütün amaç ve hedeflerine kanalize etmede önemli bir araç olduğu belirtilmektedir (Pratheepkanth, 2011). Dolayısıyla ücretlendirme sistemi, çalışanların davranış ve tutumlarını etkileyerek örgütsel performansı artıran önemli bir mekanizmadır (Larkin vd., 2012).

Ücret, örgütlerin etkinliği ve verimliliği için büyük önem taşıyan örgütsel tutumlarla ilgilidir. Literatürde ücretin dağıtım adaleti algılarıyla bağlantılı olduğu görülmektedir (Balkin vd., 1998). Ayrıca ücretin yetenekli çalışanları elde tutmanın en etkili yolu olduğu (Adeoye ve Fields, 2014; Bustamam vd., 2014; Terera ve Ngirande, 2014), örgütsel bağlılığı (Byington ve Johnson, 1991), örgütsel üretkenliği (Adeoye ve Fields, 2014), örgütsel adaleti (Ay vd., 2018) ve iş tatminini artırdığı (Young vd., 2014); çalışan devir hızını (Moncarz vd., 2009) ve işten ayrılma niyetini (Ghiselli vd., 2001) ise önemli ölçüde azalttığı belirtilmektedir.

2.2. Kariyer Bağlılığı

Kariyer bağlılığı, bir bireyin çalışma yaşamıyla ilgili pozisyonlar, roller, faaliyetler ve deneyimler dizisi olarak tanımlanan kariyer kavramıyla bağlantılıdır (Arnold, 1997). Kariyer, bireylerin çalışma yaşamlarının çeşitli aşamalarında katettikleri sıralı, öngörülebilir, organize bir yol olarak tanımlanmaktadır. Bağlılık ise bir katılımcının bir ilişkiyi sürdürme ve psikolojik olarak ona bağlı hissetme eğilimi olarak betimlenmektedir. Her iki kavramın tanımından yola çıkarak kariyer bağlılığının bireyin kariyer hedeflerini belirlemesi, kariyer hedefleriyle bütünleşmesi ve kendisini kariyer hedefleriyle özdeşleşmesi olarak tanımlanmaktadır (Colarelli ve Bishop, 1990). Kariyer bağlılığı terimini ilk kavramsallaştıran Blau'ya (1985) göre kariyer bağlılığı, "kişinin mesleğine karşı tutumu", Carson ve Bedeian'a (1994) göre "kişinin seçilen meslekte çalışma motivasyonu"dur. Bireylerin kariyer gelişimiyle yakından ilişkili olan kariyer bağlılığı kavramı, kişinin kariyerine yönelik davranışını etkileyebilecek bir tutum olarak kabul edilmektedir (Blau, 1989). Bireyin mesleğiyle özdeşleşme düzeyi ve ona verdiği değeri ve mesleğine ilişkin bilgiyi elde etmek için harcanan zaman ve çaba miktarı olarak kavramsallaştırılmaktadır (Goulet ve Singh, 2002). Kariyer bağlılığının bireyin kendini bir kariyere ne kadar adanmış, karşılaştığı engel ve zorluklara rağmen kariyer hedeflerini takip etmedeki ısrarıyla ilgili olduğu da vurgulanmaktadır (Fu, 2011).

Kariyer bağlılığı, bir iş ya da mesleği aşan bir yaklaşımdır. Birden fazla işi içerebilen kariyer bağlılığı, daha uzun bir perspektife bağlı ve bireyin tasavvur ettiği öznel kariyeriyle ilgilidir (Fu ve Chen, 2015). Kavram,

çalışanların kariyerlerinin değerine olan inançları, kabulleri ve kariyerlerini ilerletmek için çaba harcamaya istekli olmalarıdır (Katz vd., 2019). Kariyer bağlılığı yüksek olan bireylerin, kariyerlerinde ilerlemek için ciddi yatırımlar yapmaya istekli oldukları kabul edilmektedir (Van der Heijden vd., 2022). Yüksek düzeyde kariyer bağlılığına sahip bireyler, kişisel kariyer hedefleri için daha fazla zaman ve çaba harcama eğilimindedirler (Rather vd., 2019). Ayrıca, kariyerlerine yüksek düzeyde bağlı olan bireyler, iş ya da meslekleriyle ilgili becerileri geliştirmeye daha fazla zaman ayırma eğilimindedirler (Ferdian vd., 2022). Bunlarla birlikte kariyer bağlılığı, kariyerin kişinin kimliğindeki merkeziliğini ve kariyer kesintisine karşı direncini de göstermektedir (Blau, 1989). Dolayısıyla kavram, davranışsal olarak kariyer hedeflerine ulaşma yolundaki engel ve zorluklarla başa çıkma becerisi olarak ifade edilmektedir (Carless, 2005). Bu bağlamda kişisel kariyer hedeflerini belirleyen ve bu hedeflere ulaşmak için çaba ve sebat gösteren bireylerin yüksek düzeyde kariyer bağlılığına sahip olduğu öne sürülmektedir (Colarelli ve Bishop, 1990; Goulet ve Singh, 2002; Zhu vd., 2020). Araştırmalar, kariyer bağlılığı zayıf olan çalışanların ise işlerinden ayrılma eğiliminde olduklarını göstermektedir (Lin, 2017). Bu durum, bireylerin genellikle sosyal statülerinin ve itibarlarının doğrudan bir göstergesi olarak gördükleri kariyere oldukça fazla önem vermesinden kaynaklanabilmektedir. Dolayısıyla kariyer memnuniyetsizliği bireyleri işlerini değiştirmeye ve başka fırsatlar aramaya sevk edebilmektedir. Başka bir deyişle kariyer memnuniyetsizliği, bireyleri bazen benzer kariyer yolundaki bir işe geçmek yerine yeni bir mesleğe (yani kariyer değişikliğine) geçmeye sebep olabilmektedir (Li ve Xie, 2021).

Bireyin uzun vadede mesleğine yönelik tutumuyla ilişkili olması nedeniyle (Gebbers vd., 2020) kariyer bağlılığı, bireyin belirli bir meslekte uzun bir süre boyunca sürekli çalışma ve ilerleme motivasyonunu ifade etmekte ve kariyer planlamayı, bireysel tutumları, kariyer özdeşleşmesi ve işe katılımı içermektedir (Carson ve Bedeian, 1994; Zhu vd., 2020; Van der Heijden vd., 2022). Bu bağlamda, bağlılık mesleki anlamın önemli bir göstergesi haline geldiğinde bireysel kariyeri güvence altına alabilmektedir (Ferdian vd., 2022). Bu bağlamda kariyer bağlılığı, pratik olarak beceri geliştirmeyle olan ilişkisine, güçlü profesyonel ilişkiler kurmadaki rolüne ve kişinin kariyerinin algıladığı anlamı ve sürekliliğine katkıları nedeniyle önemli bir yapı olarak karşımıza çıkmaktadır (Colarelli ve Bishop, 1990; Katz vd., 2019). Kariyer bağlılığı, bireyin belirli bir profesyonel role olan bağlılığını yansıtmakta ve diğer bağlılık biçimlerinden farklı olarak da çalışanların iş deneyimlerinin zaman içindeki gelişimine odaklanmaktadır (Colarelli ve Bishop, 1990). Dolayısıyla kariyer bağlılığı, iş tutumları bağlamında çalışanların rolleri, meslekleri ya da örgütlerinin ötesinde kariyer hedeflerine ulaşma ve bunları belirlemede aktif katılımlarını içermesi nedeniyle ideal kariyer yollarında ilerlemelerine ve geliştirmelerine olanak tanıyan özgün bir kavramdır (Freund vd., 2022). Bu nedenle kariyer bağlılığı, insanların belirli bir mesleki alana demir atmış hissine sahip olmalarıdır (Major vd., 2013).

Literatürde birçok çalışma, kariyer bağlılığı ile örgütsel davranış ve tutumlar arasındaki pozitif ve negatif ilişkilere dikkat çekmektedir. Güçlü bir kariyer bağlılığına sahip olan çalışanların daha yüksek kariyer tatminine sahip olduklarının altı çizilmiştir (Mustafa vd., 2021). Kariyer bağlılığı zayıf olan çalışanların ise işlerinden ayrılma eğiliminde oldukları vurgulanmaktadır (Blau, 1989; Li ve Xie, 2021). Kariyer bağlılığının, işe ve örgüte bağlılık (Blau, 1989; Goulet ve Singh, 2002), iş tatmini (Zhang vd., 2014) ve kariyer başarısı (Najam vd., 2020) ile olumlu yönde ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

2.3. Dağıtım Adaleti

Adalet kavramı genellikle “doğruluk” ya da “hakkaniyet”i ifade etmek için kullanılmaktadır (Colquitt vd., 2001). İşyerinde adaleti temsil eden örgütsel adalet, işyeri ikliminde adalet algısı (Cropanzano, 1993) ya da çalışanlara adil davranılma derecesidir (Moorman, 1991). Algılanan örgütsel adalet, çalışanların kendilerine uygun, adil ve saygılı muamele yapıldığını, yeterli ve doğru bilgi, yeterli kaynak ve ödüller verildiğini düşünme ya da hissetme derecesi olarak tanımlanmaktadır (Cohen-Charash ve Spector, 2001; Colquitt vd., 2001). Genel olarak örgütsel adalet, “örgüt ortamının herhangi bir yönünün, belirli bir kural ya da standarda göre ne ölçüde adil olarak algılandığı”nı temsil etmektedir (Cropanzano vd., 2001). Bu algılar, genellikle yönetici ve iş arkadaşları gibi belirli örgütsel bileşenlere dayanan örgütsel olay ve sistemlerin bir ürünüdür (Hollensbe vd., 2008).

Örgütsel adalet, çalışanların yönetsel davranışın ahlaki ve etik açıdan duruşuna ilişkin değerlendirmeleridir (Cropanzano vd., 2007). Çalışanlar, kendilerine adil bir şekilde ödeme yapılıp yapılmadığı, terfilerin adil bir şekilde verilip verilmediği, karar verme süreçlerinin adil olup olmadığı ya da örgütteki bir yetkili tarafından adil davranılıp davranılmadığı konusunda öznel bir değerlendirme yapmaları örgütsel adalet olgusunun birçok

yönünü ifade etmektedir (Unterhitzberger ve Moeller, 2021). Bu bağlamda kavram, çalışanların işyerindeki adalet algılarını ve gördükleri çeşitli muamelelere tepkilerini temsil etmektedir (James, 1993). Dolayısıyla bu tepki ve algılar, çalışanların tutum ve davranışlarını doğrudan etkileyebilmektedir. Bir örgütte çalışanlar, kendilerine nasıl davranıldığına duyarlı olmaları nedeniyle algılanan örgütsel adalet, olumlu tutumsal ve davranışsal sonuçlar üretebilmektedir (Khan vd., 2015). Davranış ve tutumların adil ya da haksız olarak algılamalarına bağlı olarak çalışanların tutumları değişebilmekte ve tutumlar da örgütteki davranışlarını belirleyebilmektedir (Moorman, 1991). Çalışanlar, örgütün vaatlerini yerine getirmediklerini veya işgücüne adaletsiz davrandığını hissettiklerinde olumsuz davranabilmektedirler (Cohen ve Diamant, 2019). Çalışanlar adaletsizliklerle karşılaştıklarında, adaleti sağlama amacıyla davranış değişikliğine gidebilirler ya da örgütsel yapıda değişiklik yapılmasını isteyebilirler (Greenberg, 1990; Kim ve Chung, 2019). Çalışanların adalet arayış ve girişimleri sonuçsuz kalırsa adaleti ihlal ettiğine inandıkları kişi ya da örgüte yönelik olarak normatif olmayan davranışlarda bulunabilir ya da kuralları daha sık çiğneyebilirler (Bies vd., 1997). Tersine, eğer örgüt ödül ya da süreç olgusunu adil bir şekilde yönetiyorsa, çalışanlar hem kendilerine hem de örgüte fayda sağlayacak bir şekilde çaba gösterme eğilimindedirler (Kim ve Chung, 2019).

Çok boyutlu bir olgu olan adalet kavramı 1960'lardan beri sosyal bilimlerde yoğun olarak araştırılmaktadır (Matteson vd., 2021). Örgütsel adalet olgusunun ilk kavramsallaştırması, 1970'lerde dağıtım ve prosedür adaletinin tanımlanmasıyla ortaya çıkmıştır. İki faktörlü model, çalışanların kaynakların mutlak değerinden daha çok çevrelerindeki süreçlerin adaleti ve kaynakların dağılımıyla ilgilendiklerini ortaya koymuştur (Colquitt vd., 2001; Greenberg, 1990). Yaklaşık on yıl sonra, adalet olgusu, prosedürler uygulanırken çalışanlara yönelik tutum ve davranışların önemine vurgu yapan etkileşimsel adalet adı verilen üçüncü bir boyutu içerecek şekilde genişletilmiştir (Bies ve Moag, 1986). Daha sonra Colquitt (2001), etkileşim adaletinin kişilerarası adalet ve bilgi adaleti olarak ikiye ayırarak kavramın boyutlarını daha da genişletmiştir. Sonrasında Usmani ve Jamal (2013), dağıtım, prosedür ve etkileşimsel adalet boyutlarının karmaşık örgütsel adalet olgusunu yeterince açıklamadığını öne sürerek "zamansal ve mekânsal adalet" boyutlarını önermiştir.

Thibaut ve Walker (1975) tarafından literatüre kazandırılan prosedür adaleti, sonuçlara götüren sürecin adaletiyle yani karar verme sürecine ilişkin yargıların adilliği ile ilgilidir. Prosedürel adaleti, kaynakları, gücü ve ödülleri dağıtma sürecinin adil ve uygun bir şekilde yürütülüp yürütülmediğini içermektedir (Colquitt, 2001; Colquitt vd., 2005). Prosedürel adalet, bir amaca ulaşmak için kullanılan araçların algılanan adaletini ifade ederek, dağıtım kararının nasıl verildiğini ifade etmektedir (Thibaut ve Walker, 1975; Folger ve Konovsky, 1989). Bies ve Moag'un (1986) literatüre kazandırdığı etkileşim adaleti, çalışanların kararların ve prosedürlerin uygulanması esnasında sergilenen kişilerarası davranışa ilişkin algılarına odaklanmaktadır. İnsanların süreç boyunca kendilerine nasıl davranıldığına ilişkin adalet algılarına dayalı olan etkileşimsel adalet, süreç boyunca bilgilendirilip bilgilendirilmediklerine (bilgisel adalet) ve yöneticileri tarafından kendilerine onurlu, kibar ya da saygılı davranılıp davranılmadığına (kişilerarası adalet) yönelik algılarını dikkate almaktadır (Colquitt, 2001; Colquitt vd., 2001; Colquitt vd., 2005).

Adams'ın (1965) Sosyal Mübadele Teorisi çerçevesinde ele aldığı algılanan dağıtımsal adalet kavramı ise çalışanların iş sonuçlarının mutlak seviyeleriyle değil de daha çok bu sonuçların adilliğiyle ilgilendiklerini yani insanların kendi girdi/çıktı oranlarıyla diğer bireylerin girdi/çıktı oranlarını karşılaştırdıklarını öne süren "Eşitlik Teorisi"ne dayanmaktadır. Kısacası Adams (1965), kişinin ödülünün kişinin girdisiyle orantılı olması gerektiğini vurgulamaktadır. Dağıtıcı adalet, çalışanın örgüte yaptığı katkılara karşılık elde ettiği ödüllerin adil bir şekilde dağıtılma derecesini temsil etmektedir (Greenberg, 1990). Dahası bireylerin işle ilgili çabalarına ve örgütsel katkılarına dayalı olarak elde ettikleri sonuçlarla ilgili beklentileridir. Dağıtım adaletinin değerlendirilmesi, çalışanlardan gelen girdiler (çaba) ile örgütten elde edilen sonuçların (ücret, takdir, performans değerlendirme vb.) karşılaştırılması temeline dayanmaktadır (Akram vd., 2020). Eşitlik, hakkaniyet ve ihtiyaçtan oluşan üç dağıtım kuralının bireyler tarafından dağıtım adaleti algılarını değerlendirmek için kullanıldığı kabul edilmektedir (Cropanzano vd., 2007).

Kaynak ve ödüllerin adil dağılımı, algılanan dağıtım adalet algısını oluşturmaktadır (Tyler, 1994). Genel olarak çalışanlar, ödül dağıtımını iş arkadaşlarıyla karşılaştırma ve analiz etme eğilimindedirler. Ödül dağıtımındaki adalet, çalışanları olumlu tutumlara sahip olmaya motive edebilmektedir Aksi durumda ortaya çıkan dağıtım adaletsizliği, bir örgütte çalışanlarda olumsuz tutum ve davranışların nedeni haline gelerek kaynak kaybına neden olabilmektedir (Hussain ve Shahzad, 2022). Bu sonuca bağlı olarak çalışanlar, olumsuz duygulara sahip olabilmekte ve örgütsel politikalara tepki gösterebilmektedirler (James, 1993). Örneğin, çalışanlar kendilerine

adaletsiz davranıldığını algılasa, girdilerini (çabalarını) azaltabilir veya işten tamamen kopabilirler (Hussain ve Shahzad, 2022). Zira O'Donohue ve Nelson (2014), girdi ve çıktı oranlarında algılanan adaletsizliğin yabancılaşma duygusu ürettiğini belirtmiştir. Bu bağlamda dağıtım adaleti algısı, performans, bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti gibi örgütsel vatandaşlık davranışlar üzerindeki etkilerinden dolayı oldukça önemlidir (Flint ve Haley, 2013). Sonuç olarak, örgütsel adaletin bu üç boyutu birbirleriyle etkileşim halindedir ve varlık ya da yokluklarına bağlı olarak adalet olgusunun olumlu etkisini güçlendirebilmekte veya adaletsizliğin olumsuz etkisini azaltabilmektedirler (Colquitt vd., 2013; Unterhitzenberger ve Moeller, 2021). Literatürde örgütsel adaletin çeşitli örgütsel davranış boyutlarıyla olumlu ya da olumsuz yönde ilişkisinin bulunduğu ortaya konmuştur. Frye ve diğerleri (2019), dağıtım adaleti algısı ile iş tatmini ve çalışan bağlılığı arasında bir ilişkinin bulunduğunu, Cohen-Charash ve Spector (2001) ise algılanan dağıtım adaletinin çalışan memnuniyeti, duygusal bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, işten ayrılma niyetleri ve çalışan performansı üzerinde olumlu etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Yapılan bazı araştırmalar ise dağıtım adaletinin iş tatmini, örgütsel duygusal bağlılık, işe bağlılık ve psikolojik sermaye üzerinde önemli etkilerinin olduğunu tespit etmiştir (Matteson vd., 2021).

3. Materyal ve Metot

3.1. Çalışmanın Amacı ve Önemi

Bilindiği gibi etkili bir ücret yönetimi ya da ücretlendirme sistemi çalışanlar için önemli bir motivasyon kaynağıdır. Çeşitli sektörlerde çalışanların motivasyonunu, performansını ve dolayısıyla da örgütün verimliliğini artırma amacıyla çeşitli ücretlendirme yöntem ve sistemleri uygulanmaktadır. Hizmet sektöründe genellikle çalışanlara “sadece sabit ücret”, “sabit ücrete ek olarak yüzdeye dayalı ücret” ya da sabit bir ücret olmaksızın “sadece yüzdeye dayalı ücret” şeklinde çeşitli ücretlendirme sistemlerine rastlanmaktadır. Aylık “sadece sabit ücret” uygulamasında çalışanlar, performansları ne düzeyde olursa olsun yasaya uygun belirli bir sabit ücreti elde etmektedirler. “Sabit ücrete ek olarak yüzdeye dayalı ücret” uygulamasında çalışanlar aylık sabit ücretlerinin (asgari ücret gibi) yanı sıra performans, kıdem ya da işletme kâr oranına bağlı olarak işletmenin kârından belirli bir yüzdeyi diğer çalışanlarla birlikte paylaşmaktadırlar. “Sadece yüzdeye dayalı ücret” uygulamasında ise çalışanlar belirli bir sabit ücretten ziyade yine performans, kıdem ya da işletme kâr oranına bağlı olarak işletmenin kârından değişken bir yüzdeyi ücret olarak almaktadırlar.

Çalışanların elde ettiği ücret onların örgütsel davranışlarını etkileyebilmekte ve örgütsel tutum davranışlarında farklılıklar oluşturabilmektedir. Hizmet üreten örgütlerde ücretlendirmenin çalışanların genel memnuniyetleri ve verimlilikleri açısından oldukça önemli olduğu ve bu nedenle bu hususa önem verilmesi gerektiği belirtilmektedir (Kitsios ve Kamariotou, 2021). Bu bağlamda farklı ücretlendirme uygulamalarının da hizmet sektöründe çalışanların örgütsel tutum ve davranışlarında farklılıklar oluşturabileceği varsayımından yola çıkılmış ve Alanya ilçe merkezinde faaliyette bulunan kafe, restoran ve barlarda çalışan işgörenlere yönelik ücretlendirme uygulamalarının onların kariyer bağlılığı ve dağıtım adaleti algılarında farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemeyi amaçlanmıştır. Farklı ücret uygulamalarının çalışanların örgütsel tutum ve davranışlarında farklılık oluşturup oluşturmadığının tespiti, çalışanları ücretlendirme uygulamalarıyla örgütsel amaçlara kanalize edebilmenin bir başka yolunu gösterebilmesi açısından önemli bir adımdır. Ayrıca yapılan ulusal ve yabancı literatür taramasında bu yönde bir çalışmaya rastlanmamış olması, çalışmanın önemini artıran diğer bir önemli faktördür.

3.2. Araştırma Evreni ve Örneklemi

Ücret tiplerinin çalışanların kariyer bağlılığı ve dağıtım adaleti algıları üzerindeki etkisini ölçmeyi amaçlayan bu çalışmanın ana evrenini Alanya kent merkezinde faaliyette bulunan kafe, restoran ve barlarda çalışan işgörenler oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini bu sektör ve işletmelerde çalışan 336 işgören oluşturmaktadır. Yukarıda bahsedilen ücretlendirme uygulamaları hizmet sektöründe daha yoğun olarak uygulanması nedeniyle araştırılan konuyu tespit etmede bu örneklem grubunun daha isabetli olacağı kanısına varılmıştır. Literatürde güvenilir faktörler elde edebilmek için örneklem büyüklüğünün 200'den ve madde sayısının 5 katından az olmaması ya da 10 katı olması gerektiği belirtilmektedir (Akbulut ve Çapık, 2022). Buna bağlı olarak 17 maddeden oluşan ölçek için gerekli olan örneklem sayısından daha fazlasına ulaşılmıştır.

Elde edilen 336 anketten bazılarının eksik olması ve uç değerlere sahip verilerin analizlerden çıkarılması nedeniyle analizlerde 314 anket kullanılmıştır. Araştırmanın örneklemini, ilgili evreni temsil edecek düzeydedir.

3.3. Araştırmanın Ölçüm Araçları

Ölçüm aracı olarak kullanılan anket dört bölümden oluşmaktadır. Anketin ilk bölümünde katılımcıların demografik özelliklerini (cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim düzeyi ve çalışma süresi) tespit etmeye yönelik ifadelerden oluşmaktadır. Anketin ikinci bölümünde çalışanların aldığı ücretlendirme uygulamasını tespit etmeye yönelik olan üç soru (“sadece sabit ücret”, “sabit ücrete ek olarak yüzdeye dayalı ücret” ve “sadece yüzdeye dayalı ücret”) bulunmaktadır. Anketin geri kalan bölümünde kariyer bağlılığı ve dağıtım adaleti ölçekleri yer almaktadır.

Araştırmada kariyer bağlılığını ölçme amacıyla Blau (1988) tarafından bireylerin kariyer alanına bağlılık düzeyini ölçme amacıyla geliştirilen, yedi madde ve tek boyuttan oluşan Kariyer Bağlılığı Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, beşli Likert tipi ölçeğine (1= kesinlikle katılmıyorum, 5= kesinlikle katılıyorum) göre derecelendirilmiştir. Araştırmada kullanılan diğer ölçek ise Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen Örgütsel Adalet Ölçeğinin Yıldırım (2007) tarafından Türkçeye uyarlanan Dağıtım Adaleti (Distributive Justice) alt boyutudur. Dağıtım Adaleti Ölçeği, farklı iş sonuçlarının (ücret düzeyi, iş yükü, iş sorumlulukları gibi) adilliğini belirlemeyi amaçlayan beş madde ve tek boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin orijinal versiyonunun güvenilirliği $\alpha=,74$, Türkçe versiyonunun güvenilirliği ise $\alpha=,81$ 'dir. İnsan kaynakları uygulamalarında ücret konusunda dağıtım adaletinin tespit edilmesinin daha kolay olması ve çalışanların ücret konusunda örgütün adilane davranıp davranmadığını en somut bir şekilde değerlendirme yapabilecekleri boyut olması nedeniyle bu araştırmaya örgütsel adaletin sadece dağıtımsal adalet boyutu dahil edilmiştir.

3.4. Verilerin Toplanması ve Analizi

Araştırmanın verileri anket yöntemiyle 2022 Aralık ve 2023 Ocak aylarında yüz yüze ve online (Google forms ve WhatsApp) yöntemlerle toplanmıştır. Anketlerden elde edilen veri setinin ve ölçeklerin geçerlik ve güvenilirliğini test etmek amacıyla SPSS ve AMOS programlarından yararlanılmıştır. Bu amaçla ölçeklerin geçerlik ve güvenilirliğini ölçme amacıyla açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analiz yapılmıştır. İlgili analizler sonrası değişkenler arası ilişkiyi ortaya koyma amacıyla korelasyon analizi ve hipotezleri test etmek için Bağımsız Örneklem t testleri yapılmıştır.

3.5. Araştırmanın Hipotezleri

İnsan kaynakları örgütün özelliğine, faaliyet türüne ya da hedeflerine bağlı olarak, çalışanları motive etme amacıyla iş sorumlulukları, uzmanlık, beceri ve yeteneklere göre çeşitli ücret ve ödül yöntemlerine başvurabilmektedir. Bir bütün olarak ele alındığında ücretlendirme sistem ve uygulamaları örgütsel davranış ve tutumları belirleyici ve örgütsel performansın artırılmasına yönelik bir araçtır (Demyen ve Lala-Popa, 2013). Dolayısıyla ücret ve ödül sistemleri, çalışanların örgütsel tutum ve davranışlarını etkileme özelliğine sahiptir. Zira çalışanların örgütlerinin ücretlendirme sistemini nasıl algıladıkları görevle ilgili rollerini, tatmin düzeylerini ve morallerini etkileyebilmektedir (Lee vd., 2015). Çalışanlara sağlanan ücret ve faydalar konusunda güçlü bir adalet duygusunun, işe yönelik tutumlar üzerinde önemli bir etkisi bulunmaktadır (Balkin, 1998). Bu bağlamda ücretlendirme uygulama ve sistemlerinin çalışanların örgütsel davranış ve tutumları üzerinde önemli bir etkisinin olabileceği varsayılmaktadır. Özellikle çalışanların kariyer bağlılığı ve dağıtım adaleti algılarının ücretlendirme uygulamalarının çeşitli boyutlarına göre farklı düzeylerde olabileceği öngörülmektedir.

Bu öngörülerden yola çıkarak geliştirilen araştırma hipotezleri;

H₁: Ücretlendirme tipi ile kariyer bağlılığı arasında istatistiksel olarak pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H₂: Ücretlendirme tipi ile dağıtım adaleti arasında istatistiksel olarak pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H₃: Kariyer bağlılığı ile dağıtım adaleti arasında istatistiksel olarak pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki vardır.

H₄: “Sabit ücret” alan çalışanlar ile “sabit ücrete ek olarak yüzdeye dayalı ücret” alan çalışanlar arasında algılanan dağıtım adaleti açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır.

H₅: “Sabit ücret” alan çalışanlar ile “sabit ücrete ek olarak yüzdeye dayalı ücret” alan çalışanlar arasında kariyer bağlılığı açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır.

H₆: “Sabit ücret” alan çalışanlar ile “sadece yüzdeye dayalı ücret” alan çalışanlar arasında algılanan dağıtım adaleti açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır.

H₇: “Sabit ücret” alan çalışanlar ile “sadece yüzdeye dayalı ücret” alan çalışanlar arasında kariyer bağlılığı açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır.

H₈: “Sabit ücrete ek olarak yüzdeye dayalı ücret” alan çalışanlar ile “sadece yüzdeye dayalı ücret” alan çalışanlar arasında algılanan adalet açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır.

H₉: “Sabit ücrete ek olarak yüzdeye dayalı ücret” alan çalışanlar ile “sadece yüzdeye dayalı ücret” alan çalışanlar arasında kariyer bağlılığı açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır.

4. Bulgular

Bu bölümde değişkenlere ait tanımlayıcı istatistikler, ölçeklerin basıklık ve çarpıklık değerleri, ortalama değerleri ve standart sapmaları, yapı geçerliliğine ilişkin ölçeklerin açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri, güvenilirlik analizleri, değişkenler arası korelasyon değerleri ve hipotez testleri verilmiştir.

4.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Yapılan araştırmanın katılımcılarından erkekler, yaklaşık yüzde 5’lik bir farkla kadınlardan fazladır. Katılımcıların yaklaşık yüzde 80’inin genç çalışanlardan olduğunu söylemek mümkündür. Katılımcıların yaklaşık yüzde 80’ni bekârken, yaklaşık üçte ikisi lisans ve lisansüstü eğitim düzeyine sahiptir. Çalışma süreleri bakımından katılımcıların büyük çoğunluğu (%87,6) beş yıl ve daha az çalışma süresine sahiptir (Tablo 1).

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans Dağılımları

Cinsiyet	f	%	Çalışma süresi	f	%
Kadın	142	45,1	1 yıldan az	168	53,5
Erkek	172	54,6	1-5	107	34,1
Toplam	314	100	6-10	29	9,2
Yaş	f	%	11-15	9	2,9
20 ve altı	53	16,9	16-20	1	0,3
21-30	206	65,6	Toplam	314	100
31-40	38	12,1	Eğitim Düzeyi	f	%
41-50	11	2,6	İlkokul	5	1,6
51-60	6	1,9	Ortaokul	17	5,4
Toplam	314	100	Lise	80	25,5
Medeni durum	f	%	Önlisans	62	19,7
Evli	56	17,8	Lisans	145	46,2
Bekar	258	82,2	Yüksek Lisans	5	1,6
Toplam	314	100	Toplam	314	100

Kariyer bağlılığı ve algılanan dağıtım adaleti faktörlerinin aritmetik ortalamaları ve verilerin normal dağılıp dağılmadığını gösteren basıklık ve çarpıklık değerleri Tablo 2’de görülmektedir. Tabloya göre, algılanan dağıtım adaleti ortalamaları kariyer bağlılığı ortalamasından yüksektir. Dağıtım adaleti değişkeni ortalama değere sahipken, kariyer bağlılığı değişkeninin ortalamasının düşük olduğu saptanmıştır. Katılımcıların ücretlendirme tipine göre dağıtım adalet algılarının kariyer bağlılığından daha yüksek olduğunu göstermektedir. Kariyer bağlılığı değişkeninin çarpıklık değerleri -,840 ile ,137; basıklık değerleri -1,230 ile -,209 arasında; dağıtım adaleti değişkeninin çarpıklık değerleri -,594 ile -,205; basıklık değerleri -1,043 ile -,209 arasında değişmektedir. Çarpıklık ve basıklık değerleri -2 ile +2 arasında değer aldığı için değişkenlerin normal dağılım gösterdiği varsayılmıştır (George ve Mallery, 2010). Her iki değişkenin çarpıklık-basıklık değerleri verilerin normal dağıldığını göstermektedir. Analiz sonucunda ortaya çıkan katsayıların ± 2 arasında olduğu görülmektedir. Buna göre değişkenlere ait verilerin normal dağılım gösterdiği söylenebilir.

Tablo 2. Ölçeklere Ait Ortalama, Standart Sapma, Çarpıklık-Basıklık Değerleri

Değişkenler	Md.	n	\bar{x}	Std. Sapma	Çarpıklık	Std. Hata	Basıklık	Std. Hata
Kariyer Bağlılığı	Md. 1	314	3,5032	1,19970	-,376	,138	-,777	,274
	Md. 2	314	2,8500	1,37060	,137	,138	-1,230	,274
	Md. 3	314	2,9490	1,33422	-,020	,138	-1,210	,274
	Md. 4	314	2,7197	1,29059	,184	,138	-1,122	,274
	Md. 5	314	2,6242	1,22234	,201	,138	-1,079	,274
	Md. 6	314	2,3344	1,29621	-,840	,138	-,840	,274
	Md. 7	314	3,5701	1,14026	-,506	,138	-,652	,274
Dağıtım Adaleti	Md. 1	314	3,3854	1,11964	-,569	,138	-,448	,274
	Md. 2	314	2,9650	1,21046	-,291	,138	-1,043	,274
	Md. 3	314	3,1592	1,09889	-,290	,138	-,733	,274
	Md. 4	314	3,0605	1,11029	-,205	,138	-,732	,274
	Md. 5	314	3,4490	1,04787	-,594	,138	-,209	,274

4.2. Ölçeklerin Geçerlik ve Güvenirliliğine İlişkin Bulgular

Yapılan analiz sonucunda kariyer bağlılığı ölçeğinin örneklem büyüklüğünün yeterliliğini gösteren Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi değerinin ,810, Bartlett küresellik testi sonucunun da $x^2=696,470$ $Sd=21$ ($p<,000$) çıkması bu araştırmadaki ölçeklerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Ayrıca bu tek faktörlü yapı toplam varyansın yüzde 47,39'unu açıklamaktadır. Ölçeğin geçerlilik koşullarını yüksek derecede karşıladığını söylemek mümkündür. Dağıtım adaleti ölçeğinin KMO değeri ise ,821 olarak tespit edilmiştir. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi değerine $x^2=692,383$ $Sd=10$ ($p<,000$) göre bu ölçeğin de faktör analizine uygun olduğu görülmektedir. Bu tek boyutlu ölçek toplam varyansın yüzde 63,73'ünü açıklamaktadır. Bu ölçeğin de geçerlilik koşullarını sağladığını söyleyebiliriz. Sonrasında yapılan faktör analizi sonuçlarına göre ise Kariyer Bağlılığı Ölçeğinin yedi maddesinin madde yüklerinin ,560 ile ,826 arasında olduğu; Dağıtım Adaleti Ölçeğinin dört maddesinin yüklerinin ,777 ile ,815 arasında olduğu tespit edilmiştir. KMO testine ilişkin kullanılan ölçüt değerleri, ,90'ın üstü mükemmel, ,80'in üstü çok iyi, ,60'ın üstü orta, ,50'nin üstü kötü olarak belirtilmektedir (Tavşancıl, 2002). Bu analiz sonuçları, ölçeklerin analize uygun olduğunu göstermektedir.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerliliğini tespit etme amacıyla ayrıca doğrulayıcı faktör analizi de yapılmıştır. Ölçeklerin az sayıda maddelerden oluşması nedeniyle sadece tek faktör modelleri test edilmiştir. Bu bağlamda ölçeklere ayrı ayrı DFA analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonucunda ortaya çıkan ölçeklere ait uyum iyiliği değerlerini gösteren Tablo 3'e göre, Dağıtım Adaleti Ölçeği ($x^2/df=,104$; $GFI=,999$; $CFI=1,000$ ve $RMSEA=,000$); Kariyer Bağlılığı ölçeği ise ($x^2/df=1,843$; $GFI=,980$; $CFI=,985$ ve $RMSEA=,052$) değerlerine sahiptir. Literatürde büyük örneklem için x^2/df değerinin 3'ün altında olması iyi uyuma karşılık gelmektedir (Kline, 2005). Yine $RMSEA$ için ,06 ve aşağı değerler iyi uyumu; CFI indeksi için ,95'ten büyük değerler iyi uyuma işaret etmektedir (Hu ve Bentler, 1999). Dolayısıyla her iki ölçeğin de tek faktörlü yapıya ve iyi uyum değerlerine sahip olduğu doğrulanmıştır (Tablo 3).

Tablo 3. Ölçeklerin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Değişkenler	x^2	df	x^2/df	GFI	CFI	$RMSEA$
Dağıtım Adaleti	,416	4	,104	,999	1,000	,000
Kariyer Bağlılığı	22,123	12	1,843	,980	,985	,052

X^2 = Chi-Square, df = Degrees of Freedom, GFI = Goodness of Fit Index, CFI = Comparative Fit Index. $RMSEA$ = Root Mean Square Error of Approximation.

Ölçeklerin iç tutarlılığını test etmek amacıyla güvenilirlik belirleme yöntemlerinden biri olan Alfa katsayısına bakılmıştır. Analiz sonuçlarına göre Kariyer Bağlılığı ölçeğinin Cronbach Alfa katsayısı 0,806 iken; Dağıtım Adaleti Ölçeğinin Cronbach Alfa katsayısı 0,857'dir. Kalaycı (2006), Cronbach Alfa katsayısının ,80 ve üzeri olmasının yüksek güvenirliliğe işaret ettiğini belirtmiştir. Bu bağlamda elde edilen bu güvenilirlik katsayıları, ilgili ölçeklerin iç tutarlık katsayılarının yüksek güvenilirlik sınırları içinde olduğunu göstermektedir.

4.3. Hipotez Testleri

Tablo 4'te iki ya da daha fazla değişken arasındaki doğrusal ilişkiyi gösteren korelasyon analizine ilişkin bulgular yer almaktadır. Analiz sonuçlarına göre ücretlendirme tipi ile kariyer bağlılığı arasında ($r=0,196$, $p<0,05$); ücret tipi ile dağıtım adaleti arasında ($r=0,299$, $p<0,05$) ve kariyer bağlılığı ile dağıtım adaleti arasında ($r=0,433$, $p<0,05$) istatistiksel olarak pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ücret tipi ile kariyer bağlılığı ve algılanan dağıtım adaleti arasında düşük düzeyde bir ilişki varken, kariyer bağlılığı ve algılanan dağıtım adaleti arasında orta düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. Bu sonuçlar sonrası H_1 , H_2 ve H_3 hipotezleri kabul edilmiştir.

Tablo 4. Değişkenler Arası Korelasyon Analizi Bulguları

Değişkenler		1	2	3
Ücretlendirme Tipi (1)	r	1		
	p	,000		
Kariyer Bağlılığı (2)	r	,196**	1	
	p	,001	,000	
Dağıtım Adaleti (3)	r	,299**	,433**	1
	p	,020	,000	,000

** $p<0,01$ düzeyinde istatistiksel anlamlılığı ifade etmektedir.

r = Korelasyon katsayısı

Ücretlendirme uygulaması ile değişkenler (kariyer bağlılığı ve algılanan dağıtım adaleti) arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını keşfetme amacıyla parametrik bir test olan Bağımsız Örneklem t-Testi (Independent Sample t-Test) analizi yapılmıştır. Hipotez testleri aşağıda sırasıyla verilmiştir.

Tablo 5'e göre, "sadece sabit ücret" alan çalışanlar ile "sabit ücrete ek olarak yüzdeye dayalı ücret" alan çalışanlar arasında algılanan dağıtım adaleti açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır ($p<0,05=,021$). Bu bağlamda H_4 hipotezi kabul edilmiştir. "Sabit ücrete ek olarak yüzdeye dayalı ücret" alan çalışanlar ($\bar{x}=3,9556$) "sadece sabit ücret" alan çalışanlardan ($\bar{x}=3,6923$) daha fazla dağıtımsal adalete algısına sahiptir.

Yine Tablo 5'e göre, "sadece sabit ücret" alan çalışanlar ile "sabit ücrete ek olarak yüzdeye dayalı" ücret alan çalışanlar arasında kariyer bağlılığı açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır ($p<0,05=,005$). Bu bağlamda H_5 hipotezi kabul edilmiştir. "Sabit ücrete ek olarak yüzdeye dayalı ücret" alan çalışanlar ($\bar{x}=3,1290$), "sadece sabit ücret" alan çalışanlardan ($\bar{x}=2,7591$) daha fazla kariyerlerine bağlı oldukları söylenebilir.

Tablo 5. Ücretlendirme Tipleri ile Değişkenler Arası Farklılığa İlişkin Bulgular (1)

Değişkenler	Ücretlendirme Tipi	n	\bar{x}	Std. Sapma	t	df	p
Dağıtım Adaleti	SSÜ	169	3,6923	,84954	-2,169	229	,021
	SÜEOYDÜ	62	3,9556	,760248			
Kariyer Bağlılığı	SSÜ	169	2,7591	,89040	-2,862	229	,005
	SÜEOYDÜ	62	3,1290	,81378			

SSÜ: Sadece sabit ücret, SÜEOYDÜ: Sabit ücrete ek olarak yüzdeye dayalı ücret.

Tablo 6'ya göre sadece "sabit ücret" alan çalışanlar ile "sadece yüzdeye dayalı ücret" alan çalışanlar arasında dağıtım adaleti açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir ($p>0,05=,154$). Bu bağlamda H_6 hipotezi reddedilmiştir. "Sadece sabit ücret" alan çalışanlar ($\bar{x}=3,6923$) ile "sadece yüzdeye dayalı ücret" alan çalışanlar ($\bar{x}=3,8524$) arasında dağıtım adaleti açısından bir farklılığın bulunduğunu söylemek mümkün değildir. Ancak kariyer bağlılığı açısından ise tersi bir durum söz konusudur. "Sadece sabit ücret" alan çalışanlar ile "sadece yüzdeye dayalı ücret" alan çalışanlar arasında kariyer bağlılığı açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmıştır ($p<0,05=,001$). Bu bağlamda H_7 hipotezi kabul edilmiştir. Buna göre, "sadece yüzdeye dayalı ücret" alan çalışanların ($\bar{x}=3,1411$), "sadece sabit ücret" alan çalışanlardan ($\bar{x}=2,7591$) daha fazla kariyer bağlılığına sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 6. Ücretlendirme Tipleri ile Değişkenler Arası Farklılığa İlişkin Bulgular (2)

Değişkenler	Ücretlendirme Tipi	n	\bar{x}	Std. Sapma	t	df	p
Dağıtım Adaleti	SSÜ	169	3,6923	,84954	-1,430	250	,154
	SYDÜ	83	3,8524	,80494			
Kariyer Bağlılığı	SSÜ	169	2,7591	,89040	-3,337	249	,001
	SYDÜ	83	3,1411	,76141			

SSÜ: Sadece sabit Ücret, SYDÜ: Sadece yüzdeye dayalı ücret.

Tablo 7'ye göre, “sabit ücrete ek olarak yüzdeye dayalı ücret” alan çalışanlar ile “sadece yüzdeye dayalı ücret” alanlar arasında algılanan dağıtım adaleti açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmamıştır ($p>0,05=,426$). Bu bağlamda H_8 hipotezi reddedilmiştir. Buna göre, “sabit ücrete ek olarak yüzdeye dayalı ücret” alan çalışanlar ($\bar{x}=3,9556$), “sadece yüzdeye dayalı ücret” alan çalışanlar ($\bar{x}=3,8524$) arasında dağıtım adaleti açısından farklılığın bulunmamaktadır.

Kariyer bağlılığı açısından (H_9), “sabit ücrete ek olarak yüzdeye dayalı ücret” alan çalışanlar ile “sadece yüzdeye dayalı ücret” alanlar arasında algılanan dağıtım adaleti açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Bu bağlamda H_9 hipotezi reddedilmiştir. Buna göre, “sabit ücrete ek olarak yüzdeye dayalı ücret” alan çalışanlar ($\bar{x}=3,1290$) ile “sadece yüzdeye dayalı ücret” alan çalışanlar ($\bar{x}=3,1411$) arasında kariyer bağlılığı açısından anlamlı bir farklılık yoktur ($p>0,05=,927$).

Tablo 7. Ücretlendirme Tipleri ile Değişkenler Arası Farklılığa İlişkin Bulgular (3)

Değişkenler	Ücretlendirme Tipi	n	\bar{x}	Std. Sapma	t	df	p
Dağıtım Adaleti	SÜEOYDÜ	62	3,9556	,72220	-,798	143	,426
	SYDÜ	83	3,8524	,80494			
Kariyer Bağlılığı	SÜEOYDÜ	62	3,1290	,81378	,092	142	,927
	SYDÜ	83	3,1411	,76141			

SÜEOYDÜ: Sabit ücrete ek olarak yüzdeye dayalı ücret, SYDÜ: Sadece yüzdeye dayalı ücret.

5. Sonuç ve Tartışma

Bu çalışma, algılanan dağıtım adaleti ve kariyer bağlılığın ücretlendirme tipine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla yapılmıştır. Araştırma, hizmet sektörünün yoğun olduğu Alanya ilçe merkezinde faaliyette bulunan kafe, restoran ve barlarda çalışan 314 işgören üzerinde yapılmıştır. Araştırmanın veri setinin, normal dağılıma sahip olduğu tespit edilmiş, yapılan geçerlik analizine ve doğrulayıcı faktör analizine bağlı olarak ilgili her iki ölçeğin geçerlik koşulunu sağladığı saptanmıştır. Yapılan faktör analiz sonuçları madde faktör yüklerinin ve ölçeklerin açıkladığı varyansın da yeterli düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca ölçeklerin iç yapı güvenilirliğine ilişkin elde edilen Alfa katsayıları da ilgili ölçeklerin güvenilir değerlere sahip olduğunu göstermiştir. Korelasyon analiz sonuçlarına göre araştırmaya konu olan değişkenler arasında istatistiksel olarak pozitif yönlü düşük ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Özellikle dağıtım adaleti ile kariyer bağlılığı arasında da orta düzeyde bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir.

Araştırmanın hipotezlerini sınama amacıyla Bağımsız Örneklem t-Testi yapılmıştır. Hipotez testi sonucunda, önerilen altı hipotezden üç tanesi (H_3 , H_5 , ve H_6) reddedilmiştir. Analiz sonucunda kabul edilen H_1 hipotezi analiz sonucuna göre; “sabit ücrete ek olarak yüzdeye dayalı ücret” alan çalışanlar, “sadece sabit ücret” alan çalışanlardan daha fazla dağıtımsal adalete algısına sahiptir. “Sabit ücrete ek olarak yüzdeye dayalı ücret” alan çalışanların örgütün dağıtım adaletini daha fazla sağladığını öngördükleri söylenebilir. “Sadece sabit ücret” alan çalışanlar açısından daha fazla ya da daha az çalışmanın ücrete etkisinin olmaması nedeniyle dağıtımın adaletli olmadığını düşündükleri söylenebilir. Bu bulguya göre “sabit ücrete ek olarak yüzdeye dayalı ücret” ile çalışanlar tarafından örgütün dağıtım adaletini daha başarılı gördükleri belirtilebilir. İşgörenlerin bu yöntemle çalıştırılmasının dağıtım adaletini sağlama açısından daha başarılı ve adil algılandığını söylemek mümkündür. Kabul edilen H_2 hipotezi analiz sonucuna göre “sabit ücrete ek olarak yüzdeye dayalı ücret” alan çalışanlar, “sadece sabit ücret” alan çalışanlardan daha fazla kariyerlerine bağlı oldukları söylenebilir. Bu bulguya dayanarak “sabit ücrete ek olarak yüzdeye dayalı ücret” sisteminin çalışanlarda kariyer bağlılığını daha fazla sağlayabileceği öngörülebilir. Dolayısıyla bu tip bir ücretlendirme sisteminin kariyer bağlılığını daha fazla sağlayabileceği ve daha istikrarlı bir kariyer yaşamını garanti edebileceği söylenebilir.

Reddedilen H₃ hipotezi analiz sonucuna göre, “sadece sabit ücret” alan çalışanlar ile “sadece yüzdeye dayalı ücret” alan çalışanlar arasında dağıtım adaleti açısından bir farklılığın bulunduğunu söylemek mümkün değildir. “Sadece sabit ücret” ve “sadece yüzdeye dayalı ücret” açısından çalışanların dağıtım adaleti algılarında farklılığın olmamasının nedeni, her iki ücret tipinin farklı kategoride olmasına rağmen çalışan algılarındaki benzer durumlarla ilgili olabilir. Keza “sadece sabit ücret” ile çalışan bir işgörenin performansı ne düzeyde olursa olsun ya da işletmeye ne kadar katkı yaparsa yapsın belirlenmiş sabit bir ücreti almaktadır. “Sadece yüzdeye dayalı ücret” ile çalışan bir işgören ise belirlenmiş sabit bir ücret almayıp, hayatını idame edecek asgari düzeyde bir ücreti ya da fazlasını değişken yüzdelerde almaktadır. Bu ücret değişkenliği ise işletmenin işlerin yoğunluğuna ve dolayısıyla kâr marjına bağlıdır. Bu ücretlendirme sistemine göre ücret alan çalışanlar, belirli dönemlerde yüksek, belirli dönemlerde düşük ücret alabilmektedirler. Yani işletmenin kâr marjı yüksekken ücretlerin artması, düşükken ücretlerin azalması çalışanların dağıtım adaleti algılarında farklılık yaratmadığını söylemek mümkündür. Ayrıca çalışanlar açısından hem “sadece sabit ücret”in hem de “sadece yüzdeye dayalı ücret” dağıtım adaleti açısından farklılık oluşturmaması garanti bir ücretin olmamasına da bağlanabilir. Çalışanlar “sadece yüzdeye dayalı ücret” almaları durumunda özellikle mevsimsel olarak işlerin azalması nedeniyle daha az ücret alabilmektedirler. Bu ücretin piyasa şartları altında ya da asgari geçim düzeyinin altında olması muhtemeldir. Bu durum, çalışanların “sadece yüzdeye dayalı ücret” açısından adalet algılarını etkileyebilmektedir.

Ancak kariyer bağlılığı açısından (H₄) “sadece yüzdeye dayalı ücret” alan çalışanların “sadece sabit ücret” alan çalışanlardan daha fazla kariyer bağlılığına sahip olduğu görülmektedir. Bu durum çalışanların kariyerlerine bağlılığı ücrete tahvil etmelerinden ziyade, kariyerine bağlı olanların işine daha fazla çaba harcaması nedeniyle “sadece yüzdeye dayalı ücret” konusunda algılarının farklılaşması anlaşılabilir bir olgudur. Kariyerine bağlı olan bir çalışanın işine daha fazla çaba harcaması, yüzdeye dayalı ücretten beklentisiyle doğru orantılı olabileceği öne sürülebilir.

Kabul edilen H₅ hipotezi analiz sonuçlarına göre, “sabit ücrete ek olarak yüzdeye dayalı ücret” alan çalışanlar, “sadece yüzdeye dayalı ücret” alan çalışanlar arasında dağıtım adaleti açısından anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Bu iki ifadenin birbirine yakın puan ortalamasına sahip olması çalışanların her iki ücretlendirme tipini aynı düzeyde değerlendirdiklerini göstermektedir. Bu bulgu, çalışanların işletmedeki iş yoğunluğu ve mevsimlik kâr marjı artışlarına bağlı olarak ücretlendirilmeleri konusunda dağıtım adaleti açısından algılarında bir farklılık yaratmadığını göstermektedir. Çalışanlar “sadece yüzdeye dayalı ücret”ten ziyade belirli bir taban ücret ödemesinin olduğu ve buna ek olarak da performansları ya da işletmenin kâr marjına artışına bağlı olarak elde ettikleri ücret açısından daha fazla dağıtım adaleti algıladıkları söylenebilir. Kariyer bağlılığı (H₆) açısından ise “sabit ücrete ek olarak yüzdeye dayalı ücret” alan çalışanlar ile “sadece yüzdeye dayalı ücret” alan çalışanlar arasında anlamlı bir farklılığın olmaması, çalışanların mesleki yaşamlarındaki önceliği kariyerlerine verdiklerini, ücretin ise ikincil bir olgu haline geldiğini söylemek mümkündür. Dağıtım adaleti daha çok çalışanın girdi/çıkıtı oranlarını değerlendirmesine dayalıyken, kariyer bağlılığı daha çok mesleğe yönelik uzun vadeli bir tutum ve işe yönelik duygusal bir yönü işaret etmektedir. Bu bağlamda çalışan açısından kariyeri öncelikli ise ücret ikincil bir beklenti haline gelebileceği söylenebilir. Analiz bulgularına göre, dağıtım adaleti açısından verilen puan ortalamaları “sabit ücrete ek olarak yüzdeye dayalı ücret” 3,9556, “sadece yüzdeye dayalı ücret” 3,8524, “sadece sabit ücret” 3,6923 iken, kariyer bağlılığı açısından verilen puanların ortalama sıralaması “sadece yüzdeye dayalı ücret” 3,1411, “sabit ücrete ek olarak yüzdeye dayalı ücret” 3,1290, “sadece sabit ücret” 2,7591’dir. Bu veriler, öncelikle ücretlendirme tipinin algılanan dağıtım adaletinin kariyer bağlılığına göre daha önemli olduğunu göstermektedir. İşletmelerde ücretlendirme olgusunun örgütsel adaletin önemli göstergelerinden biri olduğunu göstermekte ve ücretin adil dağıtımının çalışanlar arasındaki önemini vurgulamaktadır. Çalışanların ücretlendirme uygulamalarına dağıtım adaleti açısından daha duyarlı olduklarını söylemek mümkündür.

Bu çalışmanın bulgularına göre, insan kaynakları uygulamalarından biri olan ücretlendirme tipinin çalışanlar arasında kariyer bağlılığı ve dağıtım adaleti algılarında farklılık yarattığı tespit edilmiştir. Kariyer bağlılığı ve dağıtım adaleti açısından “sabit ücrete ek olarak yüzdeye dayalı ücret” çalışanlar arasında en yüksek puana sahip olması, çalışanların bu tip bir ödeme sistemine daha fazla önem verdiklerini söylemek mümkündür. Hizmet sektörünün rekabetçi pazarında ortamında işletmelerin ayakta kalabilmesi, müşteri ile doğrudan temas kuran çalışanların kaliteli hizmet sunabilme becerisine bağlıdır (Alola vd., 2019). Bu hizmet kaliteli ise çalışanların çaba ve motivasyonlarına bağlıdır. Ancak çalışanların adilane bir şekilde ücret dağıtımının

yapılmadığını algılamaları halinde örgüte ilişkin adalet duyguları zarar görebilecektir. Bu olumsuz algılar olumsuz tutum ve davranışlara sebep olabilecek ve işletme açısından olumsuz bir durum ortaya çıkabilecektir. Ancak olumlu örgütsel adalet algısı örgütün değerleri ve etik standartlarıyla uyumlu karşılıklı saygıyı teşvik eden bir ortamı yaratabilmektedir (Noh vd., 2019). Dahası örgütlerde örgütsel paydaşlar arasındaki adalet algıları, çatışan tarafları birbirine bağlayabilmekte ve istikrarlı örgütsel yapıları bir arada tutabilmektedir (Leventhal vd., 1980). Kariyer bağlılığı açısından ise “sadece yüzdeye dayalı ücret” çalışanlar arasında en yüksek puan ortalamasına sahiptir. Ancak bu ücretlendirme tipi, “sabit ücrete ek olarak yüzdeye dayalı ücret” ile yakın puan ortalamasına sahiptir. Dolayısıyla her iki ücretlendirme tipine dayalı olmak üzere yüzdeye dayalı bir ücretlendirme sistemin, örgütlerde daha fazla kariyer bağlılığı etkisi gösterebilecektir. Kariyerine bağlı bireylerin işlerine daha fazla yatırım yaptıkları ve daha fazla çaba gösterdikleri göz önüne alındığında örgütler açısından olumlu etkileri görülebilecektir.

Kaynaklar

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* içinde (ss. 267-299). New York: Academic Press.
- Adeoye, A. O. (2019). Compensation management and employees' motivation in the insurance sector: Evidence from Nigeria. *Facta Universitatis-Economics and Organization*, 1, 31-47.
- Adeoye, A.O. ve Fields, Z. (2014). Compensation management and employee job satisfaction: A case of Nigeria. *Journal of Social Science*, 41(3), 345-352.
- Akbulut, Ö. ve Çapık, C. (2022). Çok değişkenli istatistiksel analizler için örneklem büyüklüğü. *Journal of Nursology*, 25(2), 111-116.
- Akram, T., Lei, S., Haider, M. J. ve Hussain, S. T. (2020). The impact of organizational justice on employee innovative work behavior: Mediating role of knowledge sharing. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(2), 117-129.
- Alola, U. V. Olugbade, O.A., Avcı, T. ve Öztüren, A. (2019). Customer incivility and employees' outcomes in the hotel: Testing the mediating role emotional exhaustion. *Tourism Management Perspectives*, 29, 9-17.
- Arnold, J. (1997). *Managing careers into the 21st century*. London: Paul Chapman Publishing.
- Ataay, İ. D. ve Acar, A. C. (2013). Ücret yönetimi. İ.Ü. İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı Öğretim Üyeleri (Ed.), *İnsan kaynakları yönetimi* içinde, Yenilenmiş 6. Baskı, İstanbul: Beta Basım.
- Ay, F., Ünal, Ö., Amarat, M. ve Hekim, S. (2018). İstihdam şekillerine göre örgütsel adalet algılaması: Üniversite hastanesi örneği. *İş ve İnsan Dergisi*, 5(1), 33-46.
- Balkin, D. B., Sire, B. ve Tremblay, M. (1998). The role of organizational justice in pay and employee benefit satisfaction, and its effects on work attitudes. *Group & Organization Management*, 25(3), 1-25.
- Bies, R. J., Tripp, T. ve Kramer, R. (1997). At the breaking point: Cognitive & social dynamics of revenge in organizations. J. Greenberg ve R. Giacalone (Ed.), *Antisocial behavior in organizations* içinde (ss. 18-36), CA: Sage, Thousand Oaks.
- Bies, R. J., ve Moag, J. S. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. R. J. Lewicki, B.H. Sheppard, ve M. H. Bazerman (Ed.), *Research on Negotiation in Organizations* içinde (ss. 43-55), Greenwich: JAI Press.
- Blau, G. J. (1985). The measurement and prediction of career commitment. *Journal of Occupational Psychology*, 58, 277-288.
- Blau, G. J. (1988). Further exploring the meaning and measurement of career commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 32, 284-297.
- Blau, G. J. (1989). Testing the generalizability of a career commitment measure and its impact on employee turnover. *Journal of Vocational Behavior*, 35(1), 88-103.
- Bretz, R. D. ve Thomas, S. L. (1992). Perceived equity, motivation, and final-offer arbitration in major league baseball. *Journal of Applied Psychology*, 77, 280-287.
- Bustamam, F. L., Teng, S. S. ve Abdullah, F. Z. (2014). Reward management and job satisfaction among frontline employee's hotel industry in Malaysia. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 144, 392-402.
- Byington, J. R. ve Johnson, J.G. (1991). Influences turnover of internal auditors. *Internal Auditing*, 7(2), 3-10.
- Carless, S. A. (2005). The influence of fit perceptions, equal opportunity policies, and social support network on pre-entry police officer career commitment and intentions to remain. *Journal of Criminal Justice*, 33(4), 341-352.
- Carson, K. D. ve Bedeian, A. G. (1994). Career commitment: Construction of a measure and examination of its psychometric properties. *Journal of Vocational Behavior*, 44(3), 237-262.
- Cascio, W. F. (2006). *Managing human resources*. Boston: McGraw-Hill.

- Cohen, A. ve Diamant, A. (2019). The role of justice perceptions in determining counterproductive work behaviors. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(20), 2901-2924.
- Cohen-Charash, Y. ve Spector, P. (2011). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-321.
- Colarelli, S. M. ve Bishop, R. C. (1990). Career commitment functions, correlates, and management. *Group & Organization Management*, 15(2), 158-176.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86, 386-400.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. ve Ng, K. Y. (2001). Justice at the Millennium: A meta analytic review of 25 Years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., Conlon, D. E. ve Wesson, M. J. (2013). Justice at the millennium, a decade later: A meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 199-230.
- Colquitt, J. A., Zapata-Phelan, C. P. ve Roberson, Q. M. (2005). Justice in teams: A review of fairness effects in collective contexts. J. J. Martocchio (Ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management (Research in Personnel and Human Resources Management içinde (Vol. 24, ss.53-94)*, Bingley: Emerald Group Publishing Limited.
- Cropanzano, R. E. (1993). *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management*. Lawrence Erlbaum Associates Inc.
- Cropanzano, R. ve Bowen, D. E., Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34-48.
- Cropanzano, R., Byrne, Z. S., Bobocel, D. R., Rupp, D. E. (2001). Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice. *Journal of Vocational Behavior*, 58(2) 164-209.
- Demyen, S. ve Lala-Popa, I. (2013). Relevance of Wage for an Efficient Human Resource Management in a Period of Crisis. *Procedia Economics and Finance*, 6, 232-241.
- Ferdian, F., Zahari, M. S. M., Hanafiah, M. H. ve Patah, M. O. R. A. (2022). Hotel workplace environment, millennial culture and graduates career commitment: An empirical investigation. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 1-19.
- Flint, H. D. ve Haley, L. M. (2013). Distributive justice in human resources management: A multisystem approach. *The Journal of American Business Review*, 2(1), 50-57.
- Folger, R. ve Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32(1), 115-130.
- Freund, A., Koltun, G. J. ve Zriker, A. (2022). Career commitment among social workers: The contribution of personal, organizational, and vocational factors. *International Social Work*, 65(6) 1095-1110.
- Frye, W. D., Kang, S., Huh, C., ve Lee, M. J. M. (2019). What factors influence Generation Y's employee retention in the hospitality industry?: An internal marketing approach. *International Journal of Hospitality Management*, 85, 1-9.
- Fu, J. -R. (2011). Understanding career commitment of IT professionals: perspectives of push-pull-mooring framework and investment model. *International Journal of Information Management*, 31(3) 279-293.
- Fu, J. -R. ve Chen, J. H. F. (2015). Career commitment of information technology professionals: The investment model perspective. *Information & Management*, 52(5), 537-549.
- Gebbels, M., Pantelidis, I. S. ve Goss-Turner, S. (2020). Conceptualising patterns of career commitment: The leaving process in hospitality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(1), 126-147.
- George, D. ve Mallery, P. (2010), *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference 17.0 Update*, 10th Edition, Boston: Pearson.
- Ghiselli, R., Lopa, M. L. ve Bai, B. (2001). Job satisfaction life satisfaction and turnover intent: Among food-service managers. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 42(2), 28-37.
- Goulet, L. R. ve Singh, P. (2002). Career commitment: A reexamination and an extension. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 73-91.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, tomorrow. *Journal of Management*, 16,
- Hollensbe, E. C., Khazanchi, S. ve Masterson, S. S. (2008). How do I assess if my supervisor and organization are fair? Identifying the rules underlying entity-based justice perceptions. *Academy of Management Journal*, 51(6), 1099-1116.
- Hu, L. ve Bentler, P. M. (1999). Cut off criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives, structural equation modeling. *A Multi-Disciplinary Journal*, 6, 1-55.

- Hussain, S. ve Shahzad, K. (2022). Unpacking perceived organizational justice-organizational cynicism relationship: Moderating role of psychological capital. *Asia Pacific Management Review*, 27(1), 10-17.
- Ivancevich, J. M. (1998). *Human resource management*. Boston: McGraw-Hill.
- James, K. (1993). The social context of organizational justice: Cultural, intergroup, and structural effects on justice behaviors and perceptions. R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management* içinde (ss. 21-50). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Inc.
- Kalaycı, Ş. (2006). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Katz, I. M., Rudolph, C. W. ve Zacher, H. (2019). Age and career commitment: Meta-analytic tests of competing linear versus curvilinear relationships. *Journal of Vocational Behavior*, 112, 396-416.
- Khan, K., Abbas, M., Gul, A. ve Raja, U. (2015). Organizational justice and job outcomes: Moderating role of Islamic work ethic. *Journal of Business Ethics*, 126(2), 235-246.
- Kim, H. S. ve Jang, S. C. S. (2020). The effect of increasing employee compensation on firm performance: Evidence from the restaurant industry. *International Journal of Hospitality Management*, 88, 1-9.
- Kim, S. J. ve Chung, E. K. (2019). The effect of organizational justice as perceived by occupational drivers traffic accidents: Mediating effects of job satisfaction. *Journal of Safety Research*, 68, 27-32.
- Kitsios, F. ve Kamariotou, M. (2021). Job satisfaction behind motivation: An empirical study in public health workers. *Heliyon*, 7(4), 1-8.
- Kline, R. B. (2005). *Principles and practice of structural equation modeling: A researcher's guide*. London: Sage Publications.
- Kreitner, R. ve Kinicki, A. (1989). *Organizational Behavior*. Boston: Richard D. Irwin Inc.
- Kude, T. Hoehle, H. ve Sykes, T. A. (2017). Big data breaches and customer compensation strategies: Personality traits and social influence as antecedents of perceived compensation. *International Journal of Operations & Production Management*, 37(1), 56-74.
- Larkin, I., Pierce, L. ve Gino, F. (2012). The psychological costs of pay-for-performance: Implications for the strategic compensation of employees. *Strategic Management Journal*, 33(10), 1194-1214.
- Lee, J. S., Back, K. J. ve Chan, E. S. (2015). Quality of work-life and job satisfaction among frontline hotel employees: A self-determination and need satisfaction theory approach. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(5), 768-789.
- Leventhal, G. S., Karuza, J. ve Fry, W. R. (1980). Beyond fairness: A theory of allocation preferences. *Justice and Social Interaction*, 3(1), 167-218.
- Li, L. ve Roloff, M. E. (2008). Organizational culture and compensation systems: An examination of job applicants' attraction to organizations. *International Journal of Organizational Analysis*, 15(3), 210-230.
- Li, Y. ve Xie, W. (2021). Linking change-oriented organizational citizenship behavior to turnover intention: effects of servant leadership and career commitment. *Public Personnel Management*, 51(1), 3-23.
- Lin, C. P. (2017). Exploring career commitment and turnover intention of high-tech personnel: A socio-cognitive perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(6), 760-784.
- Major, D. A., Morganson, V. J. ve Bolen, H. M. (2013). Predictors of occupational and organizational commitment in information technology: Exploring gender differences and similarities. *Journal of Business and Psychology*, 28(3), 301-14.
- Matteson, M. L., Ming, Y. ve Silva, D. E. (2021). The relationship between work conditions and perceptions of organizational justice among library employees. *Library & Information Science Research*, 43(2), 1-10.
- Moncarz, E. Zhao, J., ve Kay, C. (2009). An exploratory study of US lodging properties' organizational practices on employee turnover and retention. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21(4), 437-458.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship?. *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845-855.
- Müller, A., De Lange, A., Weigl, M., Oxfart, C. ve Van der Heijden, B. (2013). Compensating losses in bridge employment? Examining relations between compensation strategies, health problems, and intention to remain at work. *Journal of Vocational Behavior*, 83(1), 68-77.
- Mustafa, M.J., Mansilla, O. ve Gibson, M.T. (2021). Examining when hotel middle-managers' psychological ownership influences their commitment and job satisfaction. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 20(2), 198-221.
- Najam, U., Burki, U. ve Khalid, W. (2020). Does work-life balance moderate the relationship between career commitment and career success? Evidence from an emerging Asian economy. *Administrative Sciences*, 10(4), 1-12.
- Niehoff, B. P. Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *The Academy of Management Journal*, 36(3), 527-556.

- Noh, M., Jang, H. ve Choi, B. J. (2019). Organisational justice, emotional exhaustion, and turnover intention among Korean IT professionals: Moderating roles of job characteristics and social support. *International Journal of Technology Management*, 79(3/4), 322-344.
- O'Donohue, W. ve Nelson, L. (2014). Alienation: An old concept with contemporary relevance for human resource management. *International Journal of Organizational Analysis*, 22(3), 301-316.
- Özer, M. A. ve Sökmen, A., Akçakaya, M. ve Özaydın, M. M. (2019). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Pratheepkanth, P. (2011). Reward system and its impact on employee motivation in Commercial Bank of Sri Lanka Plc, in Jaffna District. *Global Journal of Management and Business Research*, 11(4), 86-92.
- Rather, R. A., Tehseen, S., Itoo, M. H. ve Parrey, S. H. (2019). Customer brand identification, affective commitment, customer satisfaction, and brand trust as antecedents of customer behavioral intention of loyalty: An empirical study in the hospitality sector. *Journal of Global Scholars of Marketing Science*, 29(2), 196-217.
- Rynes, S. R., Gerhart, B. ve Minette, K. A. (2004). The importance of pay in employee motivation: Discrepancies between what people say and what they do. *Human Resource Management*, 43(4), 381-394.
- Tavşancıl, E. (2002). *Tutumların ölçülmesi ve SPSS ile veri analizi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Terera, S. R. ve H. Ngirande (2014). The impact of rewards on job satisfaction and employee retention. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(1), 481-487.
- Thibaut, J. W. ve Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates Inc.
- Tyler, T. R. (1994). Psychological models of the justice motive: Antecedents of distributive and procedural justice. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67(5), 850-863.
- Unterhitzberger, C. ve Moeller, D. (2021). Fair project governance: An organizational justice approach to project governance. *International Journal of Project Management*, 39(6), 683-696.
- Usmani, S. ve Jamal, S. (2013). Impact of distributive justice, procedural justice, interactional justice, temporal justice, spatial justice on job satisfaction of banking employees. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 2(1), 351-383.
- Van der Heijden, B. I. J. M., Veld, M. ve Heres, L. (2022). Does age matter? Examining career commitment as a moderator in the relationship between age-related HR/D practices and subjective career success for younger versus older academic staff. *Human Resource Development Quarterly*, 33(4), 405-425.
- Yıldırım, F. (2007). İş doyumunu ile örgütsel adalet ilişkisi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 62(1), 253-278.
- Young, L., Milner, M., Edmund, D., Pentsil, G. ve Broman, M. (2014). The tenuous relationship between salary and satisfaction. *Journal of Behavioral Studies in Business*, 7, 1-9.
- Zhang, J., Wu, Q. Miao, D., Yan, X. ve Peng, J. (2014). The impact of core self-evaluations on job satisfaction: the mediator role of career commitment. *Social Indicators Research*, 116(3), 809-822.
- Zhu, D., Kim, P. B. ve Poulston, J. (2020). An examination of university student workers' motivations: A New Zealand hospitality industry case study. *Journal of Hospitality & Tourism Education*, 32(4), 206-219.

Etik, Beyan ve Açıklamalar

1. Etik Kurul izni ile ilgili;

Bu çalışmanın yazar/yazarları, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Araştırma ve Yayın Etiği Kurulunun 06.10.2022 tarihli ve 126/29 sayılı kararı ile etik kurul izin belgesi almış olduklarını beyan etmektedir.

2. Bu çalışmanın yazar/yazarları, araştırma ve yayın etiği ilkelerine uyduklarını kabul etmektedir.

3. Bu çalışmanın yazar/yazarları kullanmış oldukları resim, şekil, fotoğraf ve benzeri belgelerin kullanımında tüm sorumlulukları kabul etmektedir.

4. Bu çalışmanın benzerlik raporu bulunmaktadır.
