

## **ÖRGÜTSEL ADALET: KURAMSAL BİR YAKLAŞIM**

**N. Öykü İYİGÜN\***

### **ÖZET**

Bu çalışmanın amacı, çalışanların yöneticiye ve örgüte yönelik yaklaşımlarının olumlu bir biçimde şekillenmesini sağlama konusunda önemli bir araç olan örgütsel adalet konusunu kuramsal açıdan incelemektir. Bu amaçla çalışmada ilk önce örgütsel adalet kavramı ele alınmış ve kavramın önemine değinilmiş, ardından örgütsel adalet konusu ile ilgili yapılmış çalışmalara ve temel teorilere yer verilmiştir. Son olarak da örgütsel adalet teorilerinin açıkladığı örgütsel adalet türleri açıklanmış ve yöneticilere öneriler sunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Dağıtım Adaleti, Süreç, Adaleti, Etkileşim Adaleti, Örgütsel Adalet

### **ORGANIZATIONAL JUSTICE: A THEORITICAL APPROACH**

#### **ABSTRACT**

The purpose of the study is to analyze the organizational justice, the main tool to shape employees' attitudes aimed at the manager or organization in a positive way, in theoretical term. First of all, the concept of the organizational justice was introduced and the importance of the organizational justice was explained. Secondly, previous studies about the concept and basic theories to define organizational justice were discussed comprehensively. The dimensions of organizational justice defined by the organizational justice theories and organizational justice types were clarified. Finally, directions for future research were discussed and managerial implications and recommendations were given.

**Keywords:** Distributive Justice, Procedural Justice, Interactional Justice, Organizational Justice

\* Arş. Gör. Dr., İstanbul Ticaret Üniversitesi, Ticari Bilimler Fakültesi, Uluslararası Ticaret Bölümü.

## 1. ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI

Adalet kavramı, hak kavramı ile birlikte anılmakta ve güç kaynaklarını kontrol eden tarafların, hak sahiplerinin hakkını gözetmeleri adaletle ilişkin ilk örnekler olarak göze çarpmaktadır (Halis ve Akova, 2008:457). Saunders ve Thornhill (2003:360)'e göre adalet, çalışanların güven ve güvenilme ile ilgili duygularını açıklayan bir çerçeve olarak ifade edilmiştir. Bu kapsamda değerlendirildiğinde adalet; hak ve hukuku gözetme, yerine getirme anlamını taşımaktadır. İnsanların aynı ortamda uyum içinde yaşaması için adalet vazgeçilmez bir olgu olarak görülmektedir.

19 ve 20. yüzyıllarda ideal toplumsal düzen arayışları yapılırken, özgürlük ve eşitliği ele alan yaklaşımların ihtiyaçlara tam olarak cevap vermemesi üzerine yeni bir ideal düzen arayışı içine girilmiş ve adalet temeline dayanan devlet sistemi olarak ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda adalet; bireylerin haklarını, düşüncelerini ve çıkarlarını güvence altına almak, insan onurunu korumak, insan özgürlüklerini sağlamak üzere kullanılmaya başlanmıştır. Politik sistemlerin sürekliliğini, toplumların refahını sağlamada adalet ve adalet ile ilgili olgular ön plana geçmiştir. Yönetim literatürü incelendiğinde, adalet kavramının Aristo, Plato, Sokrates, Nozick ve Rawls gibi felsefecilerin üzerinde araştırmalar yaptıkları ve iyi bir hayatın yaşanabilmesi için insan haklarının önemini vurguladıkları görülmektedir (Yavuz, 2010:303; Colquitt vd., 2001:425; Greenberg ve Bies, 1992:433). Örneğin John Rawls, adaleti sosyal kurumların ilk erdemi olarak ifade etmiştir (Fırat, 2003:123). Farklı disiplinlerden gelen siyaset bilimci, iktisatçı, sosyolog, teolog, psikolog gibi sosyal bilimcilerin adalet kavramının anlaşılmasında ve gelişmesinde önemli katkıları olmuştur (Karaeminoğulları, 2006:8).

Bireyler, çevresinde olup biten olayların ne kadar adil olduğunu değerlendirmekte ve karşılaşılan adaletsizliklere farklı şekillerde tepkiler vermektedir. Bireylerin günlük hayatlarında adalet algılarını en çok değerlendirdikleri ortam, çalıştıkları örgütler olmakta ve örgütlerinde personel seçimi ile başlayan süreçte performans değerlendirme, ücretlendirme, ödüllendirme, yetkilendirme, görevlendirme, eğitim programları, iş araç-gereçlerinin tahsisi, terfi ve yükselme, iş feshi gibi çeşitli karar, düzenleme ve uygulamalardan etkilenmektedir. Çalışanlar, aldıkları ücretin ne kadar adil olduğunu, yöneticilerin kendilerine adil davranıp davranmadığını ya da verilen ödüllerin adaletli bir şekilde dağıtılıp, dağıtılmadığı konusundaki algıları sebebiyle çevrelerine karşı bazı davranış kalıpları geliştirmektedir (İçerli, 2010:68; Çöp, 2008:1; Irak, 2004:26). Diğer bir ifadeyle; her bir karar aşamasında çoğunlukla, kıt kaynaklar ve bunları talep eden çok sayıda kişi bulunduğu için, çalışanlar örgütlerindeki bireylerarası ilişkileri, alınan kararları, kaynakların ne şekilde dağıtıldığını, örgütsel fonksiyonların yürütülmesinde uygulanan kural ve yöntemleri adalet perspektifinden değerlendirmektedir. Bireylerin dâhil oldukları aile, okul, arkadaş grupları, işyeri ve ülke gibi her ortamda adalet arayışı içinde olmaları, adalet kavramını örgütsel davranış açısından da incelenmeye değer kılmaktadır ve bu bağlamda örgütsel adalet konusu literatürde sıklıkla çalışılmaktadır (Karaeminoğulları, 2006:8-9).

Örgüt içindeki ilişkilere bağlı olarak ortaya çıkan kazanımların adil dağılımını ve bu dağılım yapılırken izlenen prosedürler ile yöneticilerin örgüt ve çalışanlarla ilgili karar, düzenleme, uygulamalar ile çalışanlara olan davranışlarının çalışanlar tarafından tarafsız ve keyfiyete bağlı olmadan adil olarak algılanmasını ifade eden örgütsel ada-

let kavramı, modern örgüt teorisinin etkisi ile 1980'lerden sonra ortaya çıkmış ve ilk kez Greenberg (1990:426) tarafından adlandırılmıştır (Moorman, 1991:845-855; Koys ve Cotiis, 1991:273; Citera ve Rentsch, 1993:211; Özen, 2002:107). Örgütsel adalet kavramı, örgütsel davranış alanının önemli ve farklı yönlerden ele alınması gereken kolektif bir araştırma alanı olarak görülmekte ve örgüt yönetiminin adaletli ya da adil olma durumunu tanımlamak için kullanılmaktadır (Pillai vd., 1999:900; Colquitt vd., 2001:425). Diğer bir ifadeyle örgütsel adalet; çalışanların görev dağılımı, mesaiye uyma, yetki verilmesi, ücret düzeyi, ödül dağıtımı, sosyal ve ekonomik anlamda adil bir çalışma ortamı ve etkileşimi gibi değişkenlere yönelik, yönetsel kararları değerlendirme süreci ve örgüt içerisinde alınan kararların nasıl alındığı ya da alınan bu kararların çalışanlara nasıl söylendiğinin, çalışanlarca, algılanma biçimi olarak tanımlanabilir (İnce ve Gül, 2005:76; Kaneshiro, 2008:4-5).

Beugre (1998:11)'ye göre örgütsel adalet konusu adaletin sosyal bir olgu olması sebebiyle her türlü ortamda ortaya çıkabilecek bir unsur olduğu için, örgütlerin en önemli kaynağı çalışanlar olduğu için ve çalışanlar örgütlerinden saygı ve samimiyet beklediği için önem teşkil etmektedir. Adalet olgusu, sosyal bilimlerin ilgi alanına giren pek çok farklı bakış açısından incelenmiştir. Bu bağlamda, örgütsel adalet algısı; liderlik, örgüte bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tatmini, iş performansı, işten ayrılma gibi önemli örgütsel sonuçların ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Özmen vd., 2007:20). Farklı örgütsel sonuçlar, farklı türdeki örgütsel adalet algılarından kaynaklanmaktadır (Cox, 2009:9). Çalışanların örgüt içindeki çalışma ortamına ilişkin unsurları değerlendirmeleri ve bunlara yönelik bazı kural ve standartların belirlenmesi ve uygulanması örgütsel adalet algısının şekillenmesine yardımcı olmaktadır. Örgütsel adalet algısı çalışma ortamında herhangi bir olayın gerçekleşmesi ile başlamakta, mevcut kural ve standartlara bağlı olarak çalışan tarafından bir değerlendirme yapılmakta ve bireyin sonucun adil olup olmadığına yönelik bir yargıya ulaşması ile son bulmaktadır (Cropanzano vd., 2001:80-85). Değerlendirme yapılırken hangi tür bir olayın dikkate alındığı ve elde edilen kazanımların dağıtımı veya prosedürlerin uygulanması aşamasında ortaya çıkan etkileşim önem kazanmaktadır.

Çalışanlar, davranışlarını algılama biçimlerine göre şekillendirdikleri için çalışanların, örgütün adil olup olmadığına ilişkin algıları örgütsel adalet konusunun önemini artırmaktadır (İşcan, 2005:150). Çalışanlar tarafından örgütlerde adaletsiz bir durumun algılanması olumsuz davranışlara yol açmaktadır (Beugre, 1998:1092; Bernardin ve Cooke, 1993:1098). Yöneticilerin, çalışanların terfi ya da görev dağılımlarında taraflı bir şekilde davranmaları, örgüt içinde performans değerlendirme sistemindeki eşitsizlikler, çalışanlarla açık ve dürüst bir iletişim kurulamaması ve çalışanların yeterli düzeyde ödüllendirilmemesi, çalışanlarda örgütsel adalet algısının zedelenmesine sebep olmaktadır (Gürgen vd., 2003:71; İçerli, 2010:70).

## **2. ÖRGÜTSEL ADALET İLE İLGİLİ YAPILMIŞ ÇALIŞMALAR**

Örgütsel adalet ile ilgili yapılmış çalışmaların genel olarak örgüte bağlılık, güven, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini gibi konular üzerinde durduğu görülmüş; ulaşılabilen yerli ve yabancı çalışmalar değerlendirilerek sonuçları Tablo 1'de sunulmuştur (Taşkıran, 2010:18-22).

**Tablo 1.** Örgütsel Adalet ile İlgili Yapılmış Çalışmalar

<b>Yazar / lar</b>	<b>Yıl</b>	<b>Yöntem ve Sonuçlar</b>
Karacaoğlu ve Cingöz	2009	Yazarlar, altı özel sektör işletmesinden 121 çalışan üzerinde anket tekniği yardımıyla yürüttükleri araştırma sonucunda, <ul style="list-style-type: none"><li>- sessiz kalma tercihi ile açık liderlik davranışı ve örgütsel adalet algısı boyutlarından etkileşim adaleti arasında ters yönlü fakat oldukça zayıf bir ilişki,</li><li>- Örgütsel anlamda adaletli uygulamalar arttıkça ve açık liderlik davranışı yaygınlaştıkça çalışanların sessiz kalma olasılıkları da azalmaktadır.</li></ul>
Gerome	2008	Yazar, çalışanların adalet algılamaları üzerinde etkili olan dönüştürücü liderlik boyutlarını incelemek üzere yaptığı araştırma sonucunda; <ul style="list-style-type: none"><li>- dönüştürücü liderliğin örgüt performansı üzerinde olumlu etkisi saptanmış</li><li>- dönüştürücü liderliğin örgütsel adalet algısı üzerinde etkisinin zayıf olduğu belirlenmiştir.</li></ul>
G e f e n , Ragowsky ve Ridings	2008	Yazarlar, liderlik ve adalet arasındaki ilişkiyi incelemek üzere bilgi teknolojilerinde yürütülen bir çalışma kapsamında çalışanların pasif katılımının artırılması için etkileşim adaletinin etkinliği üzerinde durmuşlardır. Buna göre, <ul style="list-style-type: none"><li>- etkileşim adalet algısının artmasının, pasif katılım gösteren çalışanların etkinliğini artırdığı saptanmıştır.</li></ul>
Luria ve Yagil	2008	Yazarlar, restraunt çalışanları üzerinde yapılan bir araştırma ile müşteri memnuniyeti, etik iklim ve prosedür adaleti arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. 171 çalışan ve 103 müşteri üzerinde yapılan araştırma sonucunda; <ul style="list-style-type: none"><li>- etik iklimin hizmet performansı üzerinde güçlü bir etkisinin olduğu belirlenmiştir,</li><li>- etik iklim ile müşteri memnuniyeti arasındaki ilişkide hizmet performansının aracılık etkisi yarattığı saptanmıştır,</li><li>- etik iklimin prosedür adalet algısı üzerinde güçlü bir korelasyonu da tespit edilmiştir.</li></ul>
Tangirala ve Ramanujam	2008	Yazarlar, 606 hemşire üzerinde yaptıkları araştırma sonucunda, mesleki bağlılık ve çalışma grubu ile özdeşleşme ile işgören sessizliği arasındaki ilişkide prosedür adalet algısının moderatör rolü üstlendiğini saptamıştır.
Ozmen, Arbak ve Özer	2007	Yazarlar, değerler ile örgütsel adalet algısının farklı boyutları arasındaki ilişkileri sorgulamak ve özellikle adalete atfedilen görelî değer, adalet algılarını farklılaştırıp farklılaştrmadığını incelemek üzere yaptıkları araştırma sonucunda; <ul style="list-style-type: none"><li>- işlemsel adalet algısı boyutu için bu farklılaşmayı doğrulamamakla birlikte, dağıtım adaleti ve etkileşim adaleti algılarının, adalete atfedilen görelî değere göre farklılaştrğını göstermektedir,</li><li>- adalete atfettikleri görelî değer yükseldikçe kişilerin adalet algıları olumsuzlaşmaktadır.</li></ul>

Erdoğan, Liden ve Kraimer	2006	<p>Yazarlar, lider üye değişimi ile örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkide örgüt kültürün moderatör rolünü belirlemek üzere Türkiye’deki 516 öğretmen üzerinde yaptıkları araştırma sonucunda;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- örgüt kültürünün “diğerlerine saygı” boyutunun etkileşim adaleti ile lider-üye değişimi ilişkisine moderatör etkisi gösterdiği saptanmıştır.</li><li>- örgüt kültürünün diğer bir boyutu olan takım oryantasyonunun ise aradaki ilişkiyi azalttığı belirlenmiştir.</li></ul>
Gürpınar	2006	<p>Yazar, çalışanların örgütsel adalet algıları, örgütsel bağlılıkları, lider-üye değişimi ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkileri incelemek üzere 65 çalışan üzerinde yaptığı araştırma sonucunda; çalışanların örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki olduğu,</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- örgütsel adalet algıları ile lider-üye değişimi ilişkisi arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin varolduğu saptanmıştır.</li><li>- çalışmanın en önemli sonucu lider-üye değişimi ilişkisindeki değişimin % 57’sinin dağıtım adaleti tarafından açıklandığıdır.</li></ul>
E b e r l i n 2005		<p>Yazar, karar alma, liderlik tarzı ve örgütsel adalet arasındaki ilişkileri incelemek üzere on-line olarak anket yardımıyla 261 çalışan üzerinde yaptığı araştırma sonucunda;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- liderlik tarzına bağlı olarak adalet algısında bir değişimin olmadığı belirlenmiştir.</li></ul>
Thompson	2004	<p>Yazar, lider davranışının örgütsel adalet algısını etkileyip etkilemediğini araştırıldığı çalışmasında, söz konusu iki değişken arasında anlamlı ilişkiler olduğunu belirlemiş ve bu bağlamda lider davranışının örgütsel adalet algısı üzerinde anlamlı etkisinin olduğu saptanmıştır.</p>
Kang	2004	<p>Yazar, çalışanların eğitim faaliyetlerine katılma motivasyonunun tahmin edilmesinde lider-üye etkileşimi ve örgütsel adalet algısının etkisini belirlemeye yönelik 282 hemşire üzerinde yaptığı araştırma sonucunda;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- eğitim faaliyetlerine katılma motivasyonu ile lider-üye etkileşimi ve örgütsel adalet algısı arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki olduğu saptanmıştır.</li></ul>
Tatum, Eberlin, 2003 Kotraba ve Braderry		<p>Yazarlar yaptıkları araştırma sonucunda, dönüştürücü liderliğin hakim olduğu örgütlerde, örgütsel adalet algısının daha yüksek, etkileşimci liderlik tarzının görüldüğü örgütlerde ise daha düşük adalet algısı olduğu saptanmıştır.</p>
Ertürk	2003	<p>Yazar, örgütsel iletişimin ve çalışanların örgütsel adalet algılamalarının örgütsel kimlik algılarını ne şekilde etkilediğini ortaya koymak üzere ülkemizde inşa sektöründe görev yapan 464 çalışan üzerinde yaptıkları araştırma sonucunda;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- bireysel başarı iletişimi, dağıtım adaleti algısı ve etkileşim adaleti algısının örgütsel kimlik algısını pozitif yönde etkilediği saptanmıştır.</li><li>- görev iletişimi ve prosedür adalet algısının ise örgütsel kimlik algısı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür.</li></ul>

Colquitt, Noe ve Jackson	2002	<p>Yazarlar, prosedürel adaleti iklimin öncülleri ve sonuçlarını araştırmak üzere bir üretim işletmesinde yaptıkları araştırma sonucunda;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- prosedür adalet iklim algı düzeyinin takım performansı ve takıma üyeliğinden ayrılma üzerinde anlamlı etkisi olduğu saptanmıştır.</li><li>- takım büyüklüğü ve takımın kolektif olarak hareket etmesinin prosedür iklimin en önemli öncülleri olduğu belirlenmiştir.</li></ul>
Erdoğan	2002	<p>Yazar yaptığı araştırmada adalet algısı ile lider-üye değişimi etkisi, örgüt kültürü, algılanan örgütsel destek, etki yönetimi değişkenleri arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Buna göre ortaya konan kapsamlı model ile değişkenler arasındaki ilişki modelleştirilmiştir.</p>
Pillai, Schriesheim ve Williams	1999	<p>Yazarlar, dönüştürücü ve etkileşimci liderlik ile örgütsel adalet, güven, iş tatmini, örgüte bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi ortaya koymak üzere bir model geliştirmeyi hedeflemişlerdir. Yapısal eşitlik modeli yardımıyla modeli test etmeye çalışan yazarlar, biri 192 diğeri 155 yöneticiden oluşan iki farklı örneklem grubu üzerinde yaptıkları araştırma sonucunda;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- dönüştürücü liderliğin prosedürel adalet algısı ve güven aracılığıyla örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki indirekt etkisi her iki örneklem grubunda da görülmüştür,</li><li>- etkileşimci liderliğin dağıtım adaleti, dönüştürücü liderliğin ise prosedür adaleti üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır,</li><li>- prosedür adaleti ile güçlü bir ilişki varken, dağıtım adaleti ile güven arasında bir ilişki görülmemiştir.</li></ul>
Farh, Podsakoff ve Organ	1999	<p>Yazarlar, lider adaletinin ve görev özelliklerinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini incelemek üzere Tayvan'da telekomünikasyon sektöründe çalışan 195 kişi üzerinde yaptıkları araştırma sonucunda;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- lider adaleti ve görev özelliklerinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde olumlu etkisi olduğu saptanmıştır.</li></ul>
Niehoff ve Moorman	1993	<p>Yazarlar, örgütsel vatandaşlık davranışı ve çalışanın kendini yansıtma davranışı arasındaki ilişkide adaletin aracılık rolünü belirlemek üzere yaptıkları araştırma sonucunda;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- yapısal eşitlik modeli test edilen model doğrultusunda çalışanların kendilerini yansıtma metotlarının vatandaşlık davranışı üzerinde negatif etkisi olduğu görülmüştür.</li><li>- etki, adalet algısının aracılık rolü ile değerlendirildiğinde pozitif bir etkinin oluştuğunu saptamıştır.</li></ul>

### 3. ÖRGÜTSEL ADALET İLE İLGİLİ KURAMSAL YAKLAŞIMLAR

Örgütsel adalet teorileri, kavramsal olarak “reaktif-proaktif boyut” ve “süreç-içerik boyut”undan türetilerek dört kategoriye ayrılmış, bunlar da kendi içinde çeşitli teoriler oluşturmuşlardır. Reaktif teoriler, çalışanların adil olmayan uygulamalardan kaçma girişimlerine odaklanmakta ve çalışanlar tarafından verilen tepkileri incelemektedir. Proaktif teoriler, çalışanların adil uygulamaların yapılmasına ilişkin davranışları incelemektedir. Süreç teorileri, örgüt içerisinde kazanımların nasıl belirlendiğine odaklanmakta ve prosedürlerin adil olup olmadığı üzerinde durmaktadır. İçerik teorileri ise kazanımların dağıtımında adil olma durumu ile ilgilenmektedir (Greenberg, 1987:9-10; İçerli, 2010:71).

Örgütsel adalet türlerinden dağıtım adaleti, örgütte ortaya çıkan adaletsizlik durumuna karşı oluşan tepkileri incelemekte, çalışanların adaletsiz durumlardan kaçınmalarını konu almakta ve reaktif özellik göstermektedir. Süreç adaleti ve uzantısı etkileşim adaleti ise, örgüt içinde adaleti sağlama çabalarına odaklanmakta ve proaktif özellik göstermektedir (Çakır, 2006:45). Birbirinden bağımsız olan reaktif-proaktif boyutu ve süreç-içerik boyutu bir araya getirildiğinde, dört tür adalet sınıfı ortaya çıkmaktadır. Bunlar; reaktif-içerik teorileri, proaktif- içerik teorileri, reaktif-süreç teorileri ve proaktif-süreç teorileri olarak sıralanmaktadır.

**Reaktif-İçerik Teorileri:** Reaktif-içerik teorileri, çalışanların ödülleri ve kaynakların adaletsiz dağıtımına karşı nasıl tepki gösterdikleri üzerine odaklanmaktadır. Örgütlerde adalet ile ilgili kavramsallaştırmaların çoğu, bu kategoriye girmektedir. Bunlar arasında Dağıtım Adaleti Teorisi, Eşitlik Teorisi ve Görelî Yoksunluk Teorisi sayılmaktadır. Bu teorilerin ortak noktası; çalışanların adaletsiz durumlara, belirli bir takım olumsuz duygularla tepki göstereceğini açık bir şekilde ifade etmeleridir (Greenberg, 1987:11; Greenberg, 1990:400; İçerli, 2010:71).

Dağıtım Adaleti Teorisi dağıtımda adaletin dağıtım denkleğinin gerçekleştirilmesi ile sağlandığını ve bu denkleğın; kazanç, yatırım ve kârın hesaplanması ve karşılaştırılması yoluyla belirlenebileceğini ifade etmektedir (Çakır, 2006:35). Dağıtım Adaleti Teorisi, alışveriş içerisinde olan bireylerin yaptıkları yatırımlar oranında kazanım beklentisi içinde olduklarını ve bu beklentileri karşılandığı zaman adaletin gerçekleşeceği algısına sahip olacaklarını savunmaktadır. Teoriye göre bireyler, elde ettikleri kazanımlar yatırımlarından daha az olduğunda öfke ve daha fazla olduğunda ise suçluluk duyacaktır; ancak açık olan temel husus her iki durumda da dağıtımsal adaletsizlik ortaya çıkmaktadır. Dağıtım Adaleti Teorisi, adalet değerlendirmelerindeki dış karşılaştırmaları tamamen görmezden gelmiş ve adaleti, çalışanların gerçekte elde ettikleri fayda payıyla, adil bir payın ne olacağı hakkındaki inançları arasında yaptıkları karşılaştırmalar açısından tanımlamıştır (Jasso, 1980:3).

Eşitlik Teorisi, dağıtım adaletinin temel çıkış noktası olarak kabul edilmektedir (Altıntaş, 2002:34). Bu teoriye göre çalışanlar, kendilerinin ortaya koydukları girdileri ve elde ettikleri kazanımları/sonuçları diğerleri ile karşılaştırarak bir değerlendirme yapmakta ve buna göre dağıtım ile ilgili adalet algısına sahip olmaktadır. Girdiler; çalışanlar tarafından ortaya konulan çaba, performans, sorumluluk miktarı, tecrübe, bedensel ve zihinsel yetenek, yaş ve cinsiyet, kıdem, çalışma koşulları, işin gerektirdiği bilgi, yetkinlik, beceri ve örgütsel vatandaşlık davranışını kapsamaktadır. Kazanımlar/sonuçlar ise çalışan ve işveren arasındaki ilişkileri içeren ücret, işle ilgili haklar, yetki, takdir, ilerleme imkânları ve terfi, statü, içsel ödüller, atama ve ek ücretler gibi unsurları kapsamaktadır (Eroğlu, 1998:288; Konopaske ve Werner, 2002:407). Eşitlik Teorisi, bireyin iş başarısı ve tatmin olma derecesinin çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitliğe/eşitsizliğe bağlı olduğunu öne sürmektedir. Bu teoriye göre, birey, kendisinin sarfettiği gayret ve gösterdiği emek karşılığında elde ettiği sonucu, aynı iş ortamında başkalarının sarfettiği gayret ve elde ettikleri sonuç ile karşılaştırmakta ve bu kıyaslama sonucunda oluşan algı davranışlarına yansımaktadır (Beugre, 1998:11; Koçel, 2009:653). Eşitlik Teorisi, Dağıtım Adaleti Teorisi'ne dayanmaktadır (Beugre, 1998:20). Walster vd. (1973:151-154)'ne göre Eşitlik Teorisi, dört temel varsayım

üzerine kurulmuştur (İçerli, 2010:72): (1) Çalışanlar, elde ettikleri ödülü maksimize etmeye çalışacaklardır. (2) Gruplar, üyeleri arasında ödülleri ve ücretleri eşit bir şekilde paylaşmak için kabul edilmiş bir sistem geliştirerek, ortak ödülü maksimize edebilirler. (3) Çalışanlar, kendilerini eşitlikten uzak ilişkiler içine girdiklerini farkettiklerinde strese kapılabilirler. (4) Kendilerini eşitlikten uzak bir ilişki içinde bulan çalışanlar, eşitliği tekrar kurarak, stresten kurtulmaya çalışırlar. Eşitliği tekrar kurmak için ya çalışanın kendi elde ettiği kazanımları veya girdileri değiştirilerek gerçek eşitlik sağlanabilir ya da çalışanın kendi algılamalarına başka uygun anlamlar verilerek psikolojik eşitlik sağlanabilir (Taşkiran, 2010:129-131).

Eşitlikten faydalanamayan bireyin yaşadığı durumu açıklayan Görelî Yoksunluk Teorisi'ne göre yoksunluk; bir tutum, bir memnuniyetsizlik duygusu veya bir adaletsizlik algılaması olarak tanımlanmıştır (İçerli, 2010:73). Teorinin gelişimi, Stouffer'in 1949'lu yıllarda askeri personel üzerinde yaptığı çalışmalara dayanmaktadır (Beugre, 1998:34). Görelî Yoksunluk Teorisi, alt kademe çalışanların elde ettiklerin kazanımları, aynı örgütte görev yapan üst kademedeki çalışanlar ile karşılaştırılması ve farklı sınıflar arasındaki bu karşılaştırmaya bağlı olarak gerçek sonuçlarla arzulan sonuçlar veya hak ettiklerini düşündükleri sonuçlar arasında çelişki algıladıkları zaman yoksunluk ve küskünlük duygusuna kapılması ve çalışanların tepkileri üzerinde durmaktadır (Greenberg, 1987:12; Yürür, 2008:297). Görelî Yoksunluk Teorisi'nin Eşitlik Teorisi'nden ayrıldığı temel nokta; Eşitlik Teorisi'nde aynı düzeydeki çalışanlar arası karşılaştırma söz konusu iken, Görelî Yoksunluk Teorisi'nde farklı sınıflar arasında karşılaştırma yapılması ön plandadır.

**Proaktif-İçerik Teorileri:** Reaktif-içerik teorilerinin tersine, proaktif-içerik teorileri, çalışanların adil kazanım dağıtımlarını nasıl elde etmeye çaba harcadıkları konusuna odaklanmaktadır (İçerli, 2010:74). Proaktif-içerik teorileri arasında Adalet Yargı Teorisi ve Adalet Güdüsü Teorisi sayılmaktadır.

Leventhal (1980:78), elde edilen ücret, ödül, terfi gibi kazanımların yapılan katkılarla orantılı olabilmesi için Adalet Yargı Teorisi'ni formüle etmiştir. Bu teori, kazanımların dağıtımında birey açısından dağıtım adaletine odaklanmaktadır (Beugre, 1998:27). Teoriye göre örgüt içinde adalet algılamalarını doğrudan etkileyecek tutarlılık, önyargılı olmamak, doğruluk, düzeltibilme, temsilcilik ve etik olmak üzere altı temel kural bulunmaktadır. Ayrıca dağıtım adaletinin eşit temelli paylaşım (her türlü kazanım hak edilsin veya edilmesin herkese eşit biçimde dağıtım), eşit paylaşım (herkese katkısı veya hak ettiği oranda dağıtım) ve ihtiyaç (çalışanların ihtiyaçlarına göre dağıtım) olmak üzere üç kuralı bulunmaktadır. Adalet Yargı Teorisi'nde çalışanların karşılaştıkları durumlar için birbirinden farklı dağıtım kuralları uygulanarak ödül dağıtım kararları alınmaya çalışılmaktadır. Teoriye göre, ödülleri eşit bir şekilde dağıtan bir yöneticinin uzun dönemde verimliliği artırması, soyut bir adalet standardına uyması ve ödülün eşit dağıtımının daha yüksek bir motivasyon ve performans düzeyi sağlaması ve sürdürmesi beklenmektedir (Beugre, 1998:8).

Adalet Güdüsü Teorisi'ne göre, örgüt içinde çalışanların temel kaygısı adalettir ve dağıtım uygulamalarını açıklamak için çeşitli adalet ilkeleri tespit edilmiştir. Bu ilkeler şunlardır: (1) Rekabetçi adalet ilkesi: Dağıtım, çalışanların performansına göre yapılmalıdır. (2) Eşit paylaşım adaleti ilkesi: Dağıtımlar, sayısal açıdan eşit olmalıdır. (3)



Eşit temelli paylaşım adaleti ilkesi: Dağıtım, çalışanların katkılarına göre yapılmalıdır. (4) Gerçek adalet ilkesi: Dağıtımlar, çalışanların ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik olarak yapılmalıdır (Lerner, 1977:36-45; İçerli, 2010:75). Teoriye göre dağıtım kararları alınırken etkileşime giren taraflar arasındaki ilişki, adalet ilkesini etkilemektedir. Bir çalışanın elde ettiği sonuçları, hak etme yönündeki gayreti ile diğerlerinin hak ettikleri sonuçları, ne ölçüde elde edebildikleri arasında doğrudan bir ilişki bulunmaktadır (Beugre, 1998:12). Adalet Güdüsü Teorisi'nin adaleti, daha çok motivasyon yönü ile ele aldığı görülmektedir. Diğer bir ifadeyle; dağıtım kararlarının neye göre alınacağını belirleyen adalet kuralları, dağıtım kararları alınırken ve bu kararlar uygulanırken taraflar arasındaki ilişkiye göre değiştiği için, etkileşim adaleti karar alıcının, alınan kararların uygulanması sırasında gösterdiği davranışların, adil olması durumuna dayanmakta ve etkileşim adaletini açıklayabilmektedir (Greenberg, 1990:402-404; Özen, 2002:112; İçerli, 2010:78).

**Reaktif-Süreç Teorileri:** Karar almada kullanılan süreçlerin hakkaniyeti üzerine odaklanan süreç teorileri, hukuktan kaynaklanmaktadır (Greenberg, 1987:13). Reaktif-süreç teorileri, çalışanların, kararların alınmasında kullanılan süreçlerden her birine ne şekilde tepki gösterdikleri ile ilgilenmektedir. Çalışanların kendilerine süreçler üzerinde kontrol olanağı veren işlemlerden, kontrol olanağı vermeyen işlemlere göre daha fazla tatmin olduğu ve süreç kontrolü sağlayan işlemlerden sonra ortaya çıkan kararları daha adil algıladığı ortaya konmaktadır (Greenberg, 1987:14).

**Proaktif-Süreç Teorileri:** Proaktif-Süreç Teorileri, adil uygulamaların gerçekleştirilebilmesi için hangi prosedürlerin uygulanması gerektiğine cevap aramaktadır. Bu sınıflandırma içinde Dağıtım Tercih Teorisi yer almaktadır.

Dağıtım Tercih Teorisi'ne göre; dağıtım prosedürleri, dağıtımı yapan yöneticinin adaleti sağlamasına yardımcı olduğu ölçüde tercih edilmektedir. Bu teoriye göre, örgüt içinde adaletle ulaşılmısını sağlayabilecek sekiz özellik belirlenmiştir. Bunlar; çalışanlara, karar verenleri seçme hakkı tanıma, tutarlı kurallara ve doğru bilgiye dayanma, karar verme gücünün yapısını tespit etme, çalışanları önyargılara karşı koruma, çalışanların itirazlarının değerlendirmeye alınmasını sağlama, prosedürlerde değişiklik yapılmasına olanak sağlama ve yaygın olarak kabul edilen etik standartlar belirleme şeklinde sıralanmaktadır (Greenberg, 1987:14-15; İçerli, 2010:77).

#### **4. ÖRGÜTSEL ADALET TÜRLERİ**

Örgütsel adalet konusundaki çalışmaların kökeni sosyal psikoloji alanındaki çalışmalara dayanmaktadır (Şahin, 2007:184). Sosyal bilim teorisyenleri, önceleri örgütsel adaleti Eşitlik Teorisi ve Görelî Yoksunluk Teorisi ile açıklamaya çalışmışlar ancak zaman içinde var olan teorilerin eksikliklerini fark etmişlerdir. Bunun için süreç adaletinin kavramsallaştırılması adına dağıtım adaleti ve süreç adaleti arasındaki ayrımın netleştirilmesine çalışmışlar ve örgütsel adaletin bu boyutlarını tüm unsurlarıyla inceleme konusu yapmışlardır (Taşkıran, 2010:128). Örgütsel adaletin ortaya çıkışını sağlayan bu teoriler detaylıca ele alındıktan sonra, çalışmanın bu bölümünde örgütsel adaletin sonuçların dağıtım ve dağıtım kararının verilmesini kapsayan dağıtım adaleti, dağıtım sırasında kullanılan yöntemleri içeren prosedür adaleti ve kişilerarası ilişkileri ön plana çıkaran etkileşim adaletinden oluşan türleri incelenmiştir.

Örgütsel adalet türleri ile ilgili literatür incelendiğinde örgütsel adalet türlerinin sınıflandırmasında dağıtım, prosedür ve etkileşim adaleti üzerinde yoğunlaşıldığı görülmektedir. Ancak; farklı araştırmacılar tarafından farklı sınıflandırmalar da yapılmaktadır. Colquitt vd. (2001:386-400) örgütsel adaleti dağıtım, prosedür, kişilerarası ve bilgisel adalet olmak üzere dörtlü bir sınıflandırma ile ele alırken; Beugre (1998:97-102) ise dağıtım, prosedür, etkileşim ve sistemik adalet olarak sınıflandırmıştır. Örgütsel adaletin türleri konusunda literatürde ortak bir görüş birliği bulunmamasına rağmen, yapılan çalışmaların çoğunda dağıtım, prosedür ve etkileşim adaleti olmak üzere üç tür üzerinde yoğunlaşıldığı görülmektedir. Bu bağlamda söz konusu üç tür, örgütsel adalet türleri olarak incelenecektir.

**Dağıtım Adaleti:** Örgüt için hizmet vermesi beklenen çalışanlar, kendi ihtiyaçlarını karşılayabilmek amacıyla da örgütsel sisteme dâhil olmaktadır. Örgütün başarısı için çalışanların ihtiyaçlarına cevap verebilme zorunluluğu, katkı sağlama ve karşılığını alma temeline kurulu birey-örgüt ilişkisinde paylaşırma konusunu öncelikli hale getirmiştir. Örgüt açısından her çalışanın eşit derecede değerli olduğu iddia ediliyorsa da, gerçekte tüm çalışanların değerleri ve paylarına düşen eşit olmamaktadır. Buna göre gelişen dağıtım adaleti, neyin, hangi örgüt üyeleri arasında, ne miktarda paylaşılacağı sorunu ile ilgilidir (Karaeminoğulları, 2006:11). Çalışanlar elde ettikleri sonuçları (gelir, prim, terfi, sosyal haklar gibi) adaletli veya adaletsiz olarak algılayabilmektedir. Bu bağlamda çalışanlar, kendi elde ettikleri ile başkalarının elde ettikleri arasında karşılaştırma yapmakta, bunun sonucunda kendilerine haksızlık edildiğini düşünebilmekte ve bu durum tutumlarını etkilemektedir. Dağıtım adaleti; bireylerin dağıtılan kaynaklardan (ücret, terfi, vs.) adil şekilde pay aldığı düşünmesi olarak belirtilmektedir (Özdevecioğlu, 2003:78; Chambers, 2002:318). Yönetim literatüründe örgütsel adalet ile ilgili ilk araştırmalar çalışanların görev yaptıkları örgütün kendilerine sağladıkları çeşitli faydaların dağıtımı ile ilgili olduğu için, çalışanın elde ettiği kazanımlara bağlı olarak algıladığı adalet, dağıtım adaleti olarak kavramsallaştırılmıştır.

**Prosedür Adaleti:** Örgütsel adalete ilişkin ilk çalışmalarda dağıtımın kendisine odaklanılmış olmasına rağmen adil bir dağıtım durumsal koşulların etkisiyle, kimi zaman gerçekleştirilemeyebilmektedir. Bireylerin adalet algıları için sadece elde edilen kazanımlar veya dağıtımın sonuçları etkili olmamakta; kimin, neyi, ne ölçüde alacağı ve buna nasıl karar verildiği de etkili olmakta ve bireyler sonuçlarla birlikte bu sonuçlara ulaşma sürecini de adalet perspektifinden irdelemektedir. Dağıtımdan ziyade, bu dağıtımın ne şekilde gerçekleştirildiği sorununu konu alan prosedür adaleti, çalışanlar üzerinde derin etkiler bırakmakta ve bu açıdan örgütler için önemli sonuçları bulunmaktadır. Prosedür adaleti, örgütsel adalet kapsamında dağıtım adaletinin yetersiz kaldığı noktaları açıklamaktadır (Karaeminoğulları, 2006:17). Elde edilen kazanımların belirlenmesinde ve kararların alınmasında kullanılan biçimsel prosedürler, süreç ve yöntemlere ilişkin algılanan adaleti ifade eden prosedür adaleti; herhangi bir prosedür uygulanırken oluşan ilişkinin adil ve geçerli olup olmadığı iki taraflı iletişim, tarafsızlık, uzlaşma, samimiyet ve nezaket gibi duygu ve tutumlar gibi ilkelere bağlı olduğunu öne sürmektedir (Luo, 2009:384; Duffy vd., 2003:684; Chambers, 2002:319). Lee, Wu ve Lee (2009:698)'ye göre, prosedür adaleti daha çok şirket satın almalarında çalışanların izlenen prosedürlere ilişkin algılamalarında yoğunluk göstermektedir. Araştırmalar, prosedür adaletinin bağlılık, iş tatmini ve güvenle bağlantılı olduğunu da gös-

termekte (Karatepe, 2006:69-90) ve birçok araştırmacı, prosedür adaletini örgüt içinde dağıtım adaleti oluşturmanın ve sürdürmenin ön koşulu olarak görmektedir (Halis ve Akova, 2008:462).

İlgili literatür incelendiğinde, prosedür adaletinin bazı teoriler ile açıklanmaya çalışıldığı görülmektedir. Bu teorilerden Kişisel Çıkar Teorisi ve Grup Değer Teorisi, prosedür adaletini oluşturan temel teoriler olarak ifade edilmektedir. Thibaut ve Walker (1978) tarafından geliştirilen Kişisel Çıkar Teorisi, prosedür adaletinin etkilerini açıklamaya çalışan teorilerin temelini oluşturmaktadır. Bu teoriye göre bireyler; diğer bireylerle olan etkileşimi sırasında kendi kişisel kazanımlarını maksimize etmeye çalışmaktadır. Örgütte algılanan adaletin yüksek seviyede olması, çalışanlara süreçleri kontrol etme imkânının tanınmasına bağlı olmaktadır. Kişisel Çıkar Teorisi, prosedür adaleti bağlamında, bireyin arzu ettiği sonucu elde edebilmesi için süreç üzerindeki kontrolünü vurgulamakta ve adaletin sadece bireysel tutum ve davranışlarla ilişkisini açıkladığı için eleştirilmiştir. Kişisel Çıkar Teorisi'nin devamı olarak geliştirilen Grup Değer Teorisi'ne göre, prosedürlerin adil olarak algılanması sadece kişisel çıkarlara dayanarak açıklanamamaktadır. Grup içerisindeki bireyler, ait oldukları ya da kendilerini ait hissettikleri grubun kimliğinden büyük oranda etkilendikleri için kendi çıkarlarını bir kenara bırakarak, bütün grup üyelerine fayda sağlayacak davranışlar gösterme gayreti içinde girmektedir. Grup Değer Teorisi'nin temel varsayımı, grup üyeliğinin sosyal yasanın güçlü bir yönü olduğuna dayanmakta; bireylerin ait oldukları grubun dayanışmasını artıracak prosedürlere önem verdiğini ve grup içindeki pozisyonları ve kendilerine saygı ve sosyal statü gibi ödül sağlayacak grup potansiyelleri konusunda bilgi sahibi olmak istediklerini ifade etmektedir (Taşkıran, 2010:136-137).

**Etkileşim Adaleti:** Etkileşim adaleti, prosedürler uygulanırken çalışanların maruz kaldığı tutum ve davranışların niteliğine yönelik adalet algısı olarak tanımlanmaktadır (Bies ve Moag, 1986:43-55). Çalışanların örgütsel adalet algılarını sadece dağıtım ile ilişkili verilen nihai karar ve karar verme süreci etkilememekte; aynı zamanda çalışma ortamındaki beşeri ilişkiler de algı ve tutumlara yön vermektedir. Dolayısıyla, yöneticiler ile çalışanlar arasındaki ilişkilerin niteliği örgütsel adalet algıları üzerinde belirleyici olan etkileşim adaletinin sınırlarını oluşturmaktadır (Karaeminoğulları, 2006:19). Etkileşim adaletinin bireyler arasındaki etkileşimin niteliğine bağlı olması sebebiyle, prosedür adaletinin örgütten, etkileşim adaletinin ise üst pozisyonundaki çalışanlardan etkilendiği ifade edilmektedir (Erdoğan, 2002:557). Etkileşim adaleti, karar alıcıların ve prosedürleri uygulayıcıların biçimsel süreçlerin kabul ettirilmesi ve uygulanması sırasında sergilediği davranışların adil olmasına işaret etmektedir (Chambers, 2002:319). Çalışanlar, süreçlerin uygulanmasında kendileriyle iletişim kurulması ve kararların kendilerine açıklanması konusunda duyarlı olmakta ve bu iletişimin samimiyet ve saygıya dayanması gibi normatif beklentiler içerisinde olmaktadır. Bu noktada etkileşim adaleti, karar verici ve prosedürleri uygulayıcı ile çalışan arasındaki ilişkinin adil olup olmaması ile ilgili bütünleyici unsur olan iletişimin önemine işaret etmektedir (Altıntaş, 2002:37).

## 5. SONUÇ

Örgütlerin etkili ve verimli çalışabilmesi ile hedeflerine ulaşım başarılı olabilmesi en değerli beşeri sermaye olan çalışanlar, iyi bir örgüt yönetimi ve çağdaş yönetim ilke ve fonksiyonlarının uygulanması ile mümkün olmaktadır. Özellikle yöneticilerin beraber çalıştıkları bireylerin motive edilmesinde, davranışlarının örgüt yararına yönlendirilmesinde, duygu ve düşüncelerine önem verildiğinin hissettirilmesinde önemli rolleri bulunmaktadır. Toplumda refahın sağlanması, haksızlıkların önlenmesi ve düzen sağlanması için hukuksal adaletin gerekliliği gibi; örgütlerde de çalışanların refahı ve örgütsel düzen için örgütsel adaletin olması gerekmektedir.

Yaşamlarının büyük bir bölümünü iş yerinde yani çalışmakta olduğu örgütlerde geçiren bireylerin örgüte olan duygularının sadece örgütsel değil, kişisel sonuçları da bulunmaktadır. Çalışanların örgütlerinde ihtiyaçlarının karşılanamaması veya buldukları örgütü ya da yöneticileri adil olarak değerlendirmemesi durumunda; sorumluluktan kaçma, düşmanca tutumlar gösterme, işten ayrılma, sosyal, ruhsal, bedeni rahatsızlık ve bozukluklar gösterme gibi önemli davranışsal sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Çalışanların örgüt içinde alınan kararlarda süreçleri adil olarak algılamaması; onları örgüte karşı; bireylerarası etkileşimden kaynaklanan sorunlarda ise yöneticiye karşı olumsuz tutum ve davranışlar geliştirmelerine sebep olmaktadır. Diğer bir ifadeyle örgütler üzerinde önemli etkileri olan adalet algılamaları, çalışanların çeşitli tavır ve davranışlarını şekillendirmektedir.

Olumlu örgütsel adalet algısına sahip çalışanlar, örgütlerde daha başarılı, verimli ve mutlu olmakta, yüksek ve kaliteli performans göstermekte ve örgüt ile yöneticiye güven beslemektedir. Olumsuz örgütsel adalet algısına sahip çalışanlar ise düşük performans sergilemekte, devamsızlık yapmakta ve örgütlerine yabancılaşmaktadır. Bu nedenle örgütsel adalet ve boyutları; hem çalışanların iş doyumu ve motivasyonu, hem de örgütlerin başarısı için önem arz etmektedir. Motivasyonu arttıran en önemli faktör; çalışanların istek ve örgütten beklentilerinin karşılanmasıdır. Çalışanların beklentileri; örgüt içinde hak ettikleri kazanımların, tüm çalışanlar arasında adil bir şekilde dağıtılması, dağıtımla ilgili örgütsel kararlar alınırken, karar alma ile ilgili süreçlerin adil bir şekilde uygulanarak bu kararların çalışanlara tarafsız bir şekilde iletilebilmesi olarak ifade edilmektedir.

Yöneticilerin temel görevlerinden biri, çalışanların yöneticiye ve örgüte yönelik yaklaşımlarının olumlu bir biçimde şekillenmesini sağlamaktır. Örgütsel adalet algısı bu görevi yerine getirme konusunda önemli bir araç olarak görülmelidir. Bu bağlamda çalışanlar, kendilerini ilgilendiren konularda alınan kararlara etkide bulunabildiklerini ve yöneticiye ulaşma konusunda eşit fırsatlara sahip olduklarını algılasa, örgüt içi adalet algıları da güçlenebilecektir. Örgüt içi adaletin güçlendirilmesi, çalışanların örgüte olan bağlılığını ve sisteme olan güvenini arttıracaktır. Yöneticilerin adaletli tutum ve davranışlar sergilemesi, örgütsel adaletin sağlandığı konusunda çalışanlarda olumlu örgütsel adalet algısı oluşmasını ve uzun dönemde çalışanlar arasındaki dayanışmanın artırılmasını sağlayacaktır. Çalışanlar, yöneticilerin ve diğer çalışanların kendilerine yönelik tutum ve davranışlarını, örgütsel adaletin bir göstergesi olarak değerlendirmektedir. Ayrıca örgüt otoritesinin sergilediği etik ve adil davranışlar, çalışanların mağdur olma konusundaki kişisel korkularını azaltarak; iş ve örgütle ilgili problemleri

hakkında konuşabilmeleri için onları harekete geçirecektir. Ters bir durum söz konusu olduğunda ise, çalışanların sessiz kalma eğilimleri artacaktır.

Bu çalışmada; yönetim anlayışında eksikliği hissedilen, yeni gelişmelerle birlikte çalışanların performans ve verimliliğini sağlamada önemli bir etken olan örgütsel adalet konusu, hem çalışanlar hem de yöneticiler açısından kuramsal olarak incelenmeye çalışılmıştır. Örgütsel adalet algısı ve etkilerinin farklı büyüklükte ve farklı sektörde faaliyet gösteren örgütler, üniversiteler başta olmak üzere farklı eğitim kurumları, bürokratik olarak nitelendirilen farklı kamu kurum ve kuruluşları ile gönüllülük esasına dayalı sivil toplum kuruluşları gibi çeşitli zeminlerde araştırılması önem arz etmektedir. Bu sayede mevcut durum ortaya konarak, örgütsel adalet konusunun geliştirilmesi veya düzeltilmesi gereken noktalarda bilimsel yaklaşımlar sergilenebilecek, yapılacak farklı çalışmalarda çalışmanın kuramsal açıdan yol gösterici nitelikte olabileceği düşünülmektedir.

## KAYNAKÇA

Altıntaş, F.Ç. (2002), “Örgütsel Adalet Kavramı ve Örgüt Yapısının Çalışanların Adalet Algulamaları Üzerindeki Etkisi”, **İşletmelerde Çağdaş Yaklaşımlar**, Bursa: Ezgi Kitabevi, ss. 31-43.

Bernardin, H. J. ve Cooke, D.K. (1993), “Validity of an Honesty Test in Predicting Theft Among Convenience Store Employees”, *Academy of Management Journal*, Vol.36(5), ss. 1097-1108.

Beugre C.D. (1998), **Managing Fairness in Organizations**, Greenwood Publishing Group, Incorporated, Quorum Books Westport, Connecticut, London.

Bies, R.J. ve Moag, J.S. (1986), “*Interactional Justice: Communication Criteria For Fairness*”, B.H. Shepard (eds), **Research on Negotiation in Organizations**, Greenwich: JAI Press, ss. 43-55.

Chambers, B.A. (2002), “Applicant Reactions and Their Consequences: Review, Advice and Recommendations for Future Research”, *International Journal of Management Reviews*, Vol.4(4), pp. 317-333.

Citera, M. ve Rentsch, J.R. (1993), “*Is There Justice in Organizational Acquisition? The Role of Distributive and Procedural Fairness in Corporate Acquisition*”, R.Cropanzano (Eds.), **Justice in the Workplace: Approaching Fairness in Human Resource Management**, USA: Lawrance Erlbaum Inc., ss. 211-230.

Colquitt, J.A.; Conlon, D.E.; Wesson, M.J.; Porter, C.O.L.H ve Ng K.Y. (2001), “Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research”, *Journal of Applied Psychology*, Vol.86(3), ss. 425-445.

Cox, C.M. (2009), “Approach and Avoidance Motivations: Implications For Organizational Justice”, *Unpublished Doctorate Thesis*, USA: University of Akron.

Cropanzano, R. ve Ambrose, M.L. (2001), “*Procedural and Distributive Justice Are More Similar Than You Think: A Monistic Perspective and a Research Agenda*”, Jerald Greenberg and Russell Cropanzano (Eds.), **Advances in Organizational Justice**, Stanford University Press Stanford, California, ss.119-151.

Çakır Ö. (2006), **Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri**, Kamu-İş Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası, Ankara.

Çöp, S. (2008), “Türkiye ve Polonya’da Turizm Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algılarına İlişkin Bir Uygulama”, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Ankara: Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Duffy, R.; Fearn, A. ve Harnibook, S. (2003), “Measuring Distributive and Procedural Justice”, *British Food Journal*, Vol.105(10), ss. 682-694.

Erdoğan, B. (2002), “Antecedents and Consequences of Justice Perceptions in Performance Appraisals”, *Human Resources Management Review*, Vol.12, ss. 555-578.

Eroğlu, F. (1998), **Davranış Bilimleri**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 4. Baskı, İstanbul.

Firat, A.S. (2003), “Çevre Etiği Kavramı Üzerine Yeniden Düşünmek” *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, Cilt.58, Sayı.3, ss. 105-144.

Greenberg, J. (1987), “A Taxonomy of Organizational Justice Theories”, *Academy of Management Review*, Vol.12(1), ss. 9-22.

Greenberg, J. (1990), “Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow”, *Journal of Management*, Vol.16(2), ss. 399-432.

Greenberg, J. ve Bies, R.J. (1992), “Establishing the Role of Empirical Studies of Organizational Justice in

Philosophical Inquiries into Business Ethics”, *Journal of Business Ethics*, Vol.11(5/6), ss. 433-444.

Gürgen H.; Kirel Ç.; Uztuğ F. ve Orhon N. (2003), **Halkla İlişkiler ve İletişim**, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No:1482, Açıköğretim Fakültesi Yayını No:792, 1. Baskı, Eskişehir.

Halis, M. ve Akova, O. (2008), “*Turizm İşletmelerinde Örgütsel Adalet*”, Fevzi Okumuş ve Umut Avcı (Eds.) **Turizm İşletmelerinde Çağdaş Yönetim Teknikleri**, Ankara: Detay Yayıncılık, 2008, ss. 459-486

Irak D.U. (2004), “Örgütsel Adalet: Ortaya Çıkışı, Kuramsal Yaklaşımlar ve Bugünkü Durumu”, *Türk Psikoloji Yazıları*, 7(13), ss. 25-43.

İçerli, L. (2010), “Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım”, *Journal of Entrepreneurship and Development*, Vol.5(1), ss. 67-92.

İnce, M. ve Gül, H. (2005), **Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık**, Çizgi Kitabevi, Konya.

İşcan, Ö.F. (2005), “Siyasal Arena Metaforu Olarak Örgütler ve Örgütsel Siyasetin Örgütsel Adalet Algısına Etkisi”, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, Cilt.60, Sayı.1, ss. 149-171.

Jasso, G. (1980), “A New Theory of Distributive Justice”, *American Sociological Review*, Vol.45(1), ss. 3-32.

Kaneshiro, P. (2008), **Analyzing the Organizational Justice, Trust and Commitment Relationship in a Public Organization**, Arizona: Northcentral University.

Karaeminoğulları, A. (2006), “Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Algıları ile Sergiledikleri Üretkenliğe Aykırı Davranışlar Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma”, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Karatepe O. M. (2006), “Consumer Complaints And Organizational Responses: The Effects Of Complainants’ Perceptions Of Justice On Satisfaction And Loyalty”, *International Journal of Hospitality and Management*, Vol.25, ss. 69-90.

Koçel, T. (2009), **İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar**, 10.Baskı, İstanbul: Arıkan Basım A.Ş.

Konopaske, R. ve Werner, S. (2002), “Equity in non-North American contexts Adapting equity theory to the new global business environment”, *Human Resources Management Review*, Vol.12, ss. 405-418.

Koys, D.J. ve Cotiis, T.A. (1991), “Inductive Measures of Psychological Climate”, *Human Relations*, Vol.44(3), ss. 265-276.

Lee, C.; Wu, C. ve Lee, H. (2009), “Factors that Influence Employees’ Organizational Identity After M&A: The Acquirer and Acquired Perspective”, *African Journal of Business Management*, Vol.3(11), ss. 695-704.

Lerner, M.J. (1977), “The Justice Motive: Some Hypotheses as to Its Origins and Forms”, *Journal of Personality*, Vol.45(1), ss. 1-52.

Leventhal G.S. (1980), “*What Should Be Done With Equity Theory? New Approaches To The Study of Fairness in Social Relationships*”, K. J. Gergen, M. S. Greenberg ve R. H. Willis (eds.), **Social Exchange: Advances in Theory And Research**, Edit., New York: Plenum, ss. 27-55.

Luo, Y. (2009), “Are we on the same page? Justice Agreement in International Joint Ventures”, *Journal of Business Research*, Vol.44(9), ss. 383-396.

Moorman, R.H. (1991), “Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?”, *Journal of Applied Psychology*, Vol.76,

ss. 845-855.

Özdevecioğlu, M. (2003), “Algılanan Örgütsel Adaletin Saldırgan Davranışlar Üzerinde Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Vol.21, ss- 77-96.

Özen, J. (2002), “Adalet Kuramlarının Gelişimi ve Örgütsel Adalet Türleri”, *Hukuk Felsefesi ve Sosyolojisi Arşivi* 5, İstanbul Barosu, İstanbul, ss.107-117.

Özmen, Ö.T; Arbak, Y. ve Özer, P.S. (2007), “Adalet Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma”, *Ege Akademik Bakış*, Vol.7(1), ss. 17-33.

Pillai R.; Schriesheim, C.A ve Williams E.S. (1999), “Fairness Perceptions and Trust as Mediators for Transformational and Transactional Leadership: A Two-Sample Study”, *Journal of Management*, Vol.25(6), ss. 897-933.

Saunders M. ve Thornhill, A. (2003), “Organizational Justice, Trust and the Management of Change”, *Personnel Review*, Vol.32(3), ss. 360-375.

Taşkıran, E. (2010), “Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü ve Bir Araştırma”, *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Thibaut, J. ve Walker L. (1978), “A Theory of Procedure”, *California Law Review*, Vol.66(3), ss. 541-566.

Walster, E.; Berscheid, E. ve Walster, G.W. (1973), “New Directions in Equity Research”, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.25(2), ss. 151-176.

Yavuz, E. (2010), “Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılamaları Üzerine Bir Karşılaştırma Çalışması”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Vol.11(2), ss. 302-312.

Yürür, Ş. (2008), “Örgütsel Adalet ile İş Tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Vol.13(2), ss. 295-312.