

Örgütsel Adaletsizlik¹

Semra Köse²

Özet

Adalet insanlık tarihi kadar eski bir kavram olmakla birlikte güncel yaşantımızın her alanına nüfuz edebilecek kadar hayata dairedir. Geçmişten günümüze kadar pek çok filozof, düşünür ve araştırmacının odağında yer alan adalet kavramının tanımlanması ne kadar zor olsa da adaletsizlik insanların rahatlıkla fark edebileceği olumsuz bir olgudur. Kavram pek çok disiplin tarafından değerlendirilip yaşantıdaki önemli değişkenlerden biri olarak kabul edilmiştir. Bunun temel nedeni, adalet kavramının insana ait bütün değerler, olgular, davranışlar ve ilişkiler üzerindeki etkisidir. Adaletin toplumdaki rolü ile kişilerarası ilişkilerdeki önemi kavramın örgütsel düzeyde de incelenmesini sağlamıştır. Adaletin örgütsel perspektiften uygulaması olan örgütsel adalet, çalışanların mevcut durum hakkındaki algıları üzerinden davranışlar sergilemelerinin arkasındaki temel neden olduğundan alan yazınındaki önemi giderek artmaktadır. Örgütsel adaletin, örgütlerin işlevlerini efektif olarak sürdürmesinde bir gereklilik olduğu ve adaletsizliğin de örgütsel bir problem olarak değerlendirilmesi gerekliliği uzunca bir süredir araştırmacılar tarafından tartışılmaktadır. Bu tartışmanın temel nedeni örgütsel adaletin çalışanların adalet algılarının örgütsel davranış çıktıları üzerindeki doğrudan etkisiyle açıklanabilmektedir. Çalışanlar kendini örgütün değerli bir üyesi olarak hissettiğinde uyumlu ve güvene dayalı ilişkiler geliştirmektedir. Bu ilişkiler örgütsel adaletin varlığında ortaya çıkarken, adaletsiz olarak kabul edilen algılar örgütlerin amaçlarından uzaklaşmasına neden olan olumsuz çalışan davranışlarla karşılaşmaktadır. Bu noktada çalışmanın amacı, örgütsel adaletsizliğin örgütler açısından önemini kuramsal olarak tanımlamak ve araştırmaktır. Bu amaçla örgütsel adalet teorilerinin örgütsel adaletsizliğe bakış açısı değerlendirilerek adalet ve adaletsizliğin karşılaştırılması yoluyla kavramın daha iyi açıklayabileceği kuramsal bir çerçeve sunmayı planlıyoruz.

1 Bu çalışma doktora tez çalışmasından türetilmiştir.

2 Dr. İstanbul Aydın Üniversitesi, kose.semra@gmail.com ORCID ID: 0000-0002-6993-5213

1. Adalet Kavramı

Adalet kavramı insanlık tarihi kadar eski ve felsefe alanının önemli konularından biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Kavramla ilişkin çalışmalar, Antik Yunan’da Heredot’tan (Crapanzano vd. 2007: 35), Aristoteles, Plato, Sokrates gibi Antik Yunan filozofları ile ünlü düşünürler Kant, Hayek, Nozick ve Rawls (Colquitt vd, 2001: 425; Greenberg, 1990: 399) incelenmiş olup ilk sistematik çalışmalar Aristo ve Plato tarafından ortaya koymuştur. Kavram pek çok disiplin tarafından değerlendirilip önemli bir değişken olarak kabul edilmiştir. Bunun temel nedeni, insana ait bütün değerler, olgular, davranışlar ve ilişkiler üzerindeki etkisiyle ilişkilidir. Kavram Aristo’dan Platon’a kadar birçok Antik Yunan filozofları tarafından tartışılmış olmakla birlikte kavramla ilgili ortak kanı tanımlanmasının zor olduğu yönündedir.

Adalet kavramını tanımlamada yaşanan söz konusu güçlüğü aşabilmek adına bazı düşünürler adaletsizlik ile adaletsiz insanların özelliklerini kullanarak adaleti tanımlamıştır. Bu noktada Aristoteles yasalara uymayanları, eşitliği gözetmeyen insanları adaletsiz, yasalara uyanlar ile eşitliğe önem veren insanları adaletli olarak kabul etmiş, yasalara uygun olanın hak olduğunu, yasaların da herkes için var olduğunu ifade etmiştir (Aristoteles, Nikomakos’a Etik, 2014, Çev. Babür:89-90). Plato’da benzer şekilde adaletsizliği haksızlık, adaleti de hakka uygunluk olarak tanımlamıştır. Aristoteles’in yaptığı bu adalet tanımı değerlendirildiğinde erdemin parçası olmasıyla birlikte eşitlik temelinde olduğu görülmektedir (Aristoteles, Nikomakos’a Etik, 2014, Çev. Babür: 93). Aristo adaleti farklı gruplara ayırarak tanımlamıştır. Bunlar itibar ya da servet dağıtımında bireylerin statü ve kabiliyetine bağlı şekilde eşit paylaştırılmasını sağlayan dağıtım adaletinin bir orantı şeklinde açıklamaktadır. Adaletsizlikse bu orantıdaki hata ya da orantısızlık olarak kabul edilmektedir. Eğer bireyler aynı sınıfa mensup değillerse eşit haklara sahip olamayacaktır. Düzeltici adalet ise mübadeledeki eşitliğe odaklanmakta ve haksız eylemleri adaletsizlik olarak kabul etmektedir (Aktaş,1996: 55-56). Aristo’nun, “eşitlerin kaynaklardan eşit pay alması” odağındaki dağıtıcı adalet kavramı, bugünkü adalet kuramlarının temelini oluşturmaktadır.

Kavramı farklı bir bakış açısından inceleyen Plato adaleti, bilgelik, cesaret ve kendine hâkim olmakla birlikte erdem ile uyumu kapsadığını ve söz konusu uyumun, sitede sosyal sınıflar arasındaki farklılık, bireysel düzeyde ruhsal uyumu şeklinde görüldüğünü ifade etmektedir. Kısacası adaletin, siyasetle ahlakın çalışma alanındaki yansıması olarak örgütlü toplumlarda ortaya çıkabileceğini kabul etmekle birlikte, farklı sosyal sınıflara eşit muamelenin adaletsizlik olduğunu, bunda haksızlık olarak kabul edilmesi gerektiğini söylemektedir. Sınıfların var olduğu toplumlarda, her sınıfın

görevi ile sahip olduğu hak önceden belirlenmiş olduğu hak sınıfa hakkını vermenin adaleti oluşturacağı kabul edilmektedir. Bu noktada herkese hakkı olanı vermekle belli yüklenimler karşılığı yarar sağlamak anlamda adalet, kişilerin iş, sınıf ve durumuna bağlı (Karagöz, 2002: 270) olarak değişkenlik gösterebilmektedir. Bununla birlikte Cicero adaleti yardımseverlik ile olan ilişkisi çerçevesinde değerlendirmiş ve adaletin yasalar aracılığıyla herkese eşit olarak uygulanmasının mümkün olduğunu savunmuştur. Bu düşüncenin temel nedeni, yardımseverliğin arkadaş ile akraba gibi sınırlı bir grup açısından sağlanabildiği ve yeterli olmadığını adaletin ancak yasalarla sağlanmasıyla sürdürülmesinin mümkün olduğuna yönelik inanıştır. Cicero'nun sahip olduğu perspektif Augustine, Aquinas, Adam Smith, Kant'ı gibi düşünürleri etkileyerek adaletle yönelik yaklaşımların temelini oluşturmuştur (Fleishacker, 2004: 20). Bu çerçevede adaleti tanımlamada kullanılan iki temel yaklaşım ön plana çıkmaktadır. Bu yaklaşımların ilki, "adaletin ne olması gerektiğini" söylemek amacıyla felsefeyi kullanarak geliştiren yaklaşımdır. Adalet araştırmacılarının temel görevi "tam anlamıyla" hangi eylemlerin adaletle benzediğini (Rawls, 2003:104; Sandel 1982:35; Sen 1992:42) tanımlamaktır. Konuya ilişkin ikinci yaklaşım, adaleti öznel olarak kabul edip kapsamını belirlemektedir. Buradaki temel amaç, insanlar tarafından adaletin nasıl algılandığını ve nasıl tepki verdiğini belirlemektir (Cropanzano vd., 2007:36; Folger, 2001: 12; Greenberg ve Wiethoff, 2001: 54; Lind, 2001: 22). İkinci yaklaşım örgütsel adaleti tanımlayıcı, sebeplerini açıklayıcı ve etkilerini ön görmeye yöneliktir (Cuguerro ve Fortin, 2014:435). Platon adaleti anlamak için adaletsizliğin ne olduğuna bakmak gerektiğini söylemekle birlikte öğretisinde adaleti, genel anlamda düzenli, kesin, bütünlük içeren ve yasallık prensibiyle beraber kullanılmaktadır. Yasallık Devlet kapsamında değerlendirildiğinde, farklı sınıflar arasındaki geometrik orantıda kendini göstermektedir. Sosyal birliğe ait tüm unsurlar kendi payını bu orantıya göre almakta ve toplumsal düzenin devam etmesinde iş birliğini sağlamaktadır. Ancak Platon toplumda yer alan farklı sınıfların birbirinin işine karışmasının devlette yıkıcı sonuçlara neden olacağını ifade etmektedir. Bu sebeple her sınıf kendi işi ile ilgilenmesi adaleti sağlayacak, farklı sınıflara eşdeğer davranmak haksızlığa neden olacaktır. Bu durum adaletsizlik olarak kabul edilmektedir (Eflatun,1985:55-60).

Bu yaklaşımlar çerçevesinde adalet, toplumdaki tüm bireylerin iyiliğini (Aristoteles, 2009: 91), eşit olduğu kabulünden yola çıkan, insanlar arasında sevgi ve ikili ilişkileri kuvvetlendiren, baskın olma veya ezme aracılığıyla kirlenmesini önleyen (Kymlicka, 2004: 294), doğruyla yanlış ayırt etme bilgisi olarak tanımlanmaktadır. Bu bilgi hukuk duygusu ile ilişkilendirilmekle birlikte hukukun insanların vicdanında doğal olarak yer aldığına inanılmaktadır

(Aristoteles, 2009: 96). Bu çerçevede adaletin hukukla ilintili olduğu ve haksızlıkları engellemekle birlikte bireylerin toplumda yaşantılarını devam ettirebilmesi için bir ölçüt olarak kullanılmaktadır. Aynı zamanda bireyler arası ilişkilerde ahlaki tutum ile erdem şeklinde görülmektedir. Adaletle birlikte eşitlik hakkı açığa çıkarken, adaletsizlik haksızlık ve kötülük sonucunda açığa çıkmakta, başkasına zarar veren durumları tanımlamak için kullanılmaktadır (Aristoteles, Nikomakos’a Etik, 2014, Çev. Babür: 94). Adaletsizliğin neden olduğu haksızlık bireylerde adalet arayışını zorunlu hale getirmektedir. Bu bağlamda adalet, bireylerin ikili ilişkileri sırasında ortaya çıkan ve amacı içinde bulunan bir erdem olarak tanımlanabileceği düşünülmektedir. John Rawls (1971) adaleti sosyal kurumların “*öncelikli erdemi*” olarak düşünmesine rağmen, farklı araştırmacılar tüm sosyal kurumların temelinde bulunan erdem olduğunu kabul etmektedir (Greenberg, 1990: 399; Konovsky 2000: 490). Kısacası kurumlar, yapılar ve yapılanma “adil” değilse verimli olmalarına bakılmaksızın tekrar yapılandırılmalıdır. Bunun temel nedeni “doğruluk” ve “adalet” insanların faaliyetlerinin temelini (Rawls, 1971: 45) oluşturmasıdır. Adalet, tüm erdemlerin bileşiminden meydana gelen erdemlerin tamamını temsil ederken, adaletsizlik kötülüğü işaret etmektedir.

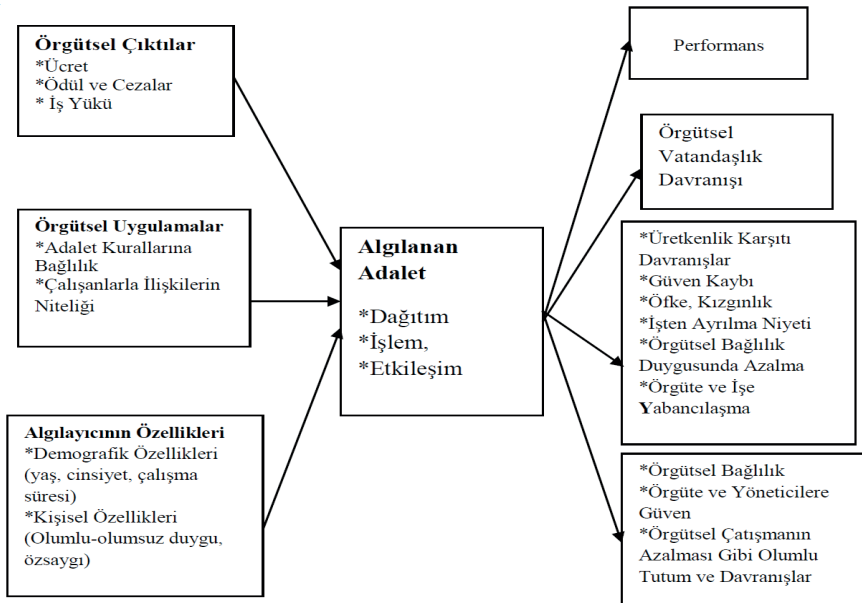
Adalet toplumlardaki düzenin sağlanmasında, bireyler arası ilişkilerin düzenlenmesinde öncül olması sebebiyle önem taşımaktadır. Bununla birlikte adalet ve adaletsizlik arasında var olan farklılıkları açıklığa kavuşturmak yönünde bir eğilim ortaya çıkmıştır (Colquitt vd., 2015; Hillebrandt ve Barclay, 2013). Bies ve Tripp (2002), adalet ile adaletsizliğin iki farklı kavram olabileceğini belirtmiştir. Bununla birlikte adaletsizliğin adaletten ayırmasının önemli içgörüler sağladığını iddia etmiştir. Colquitt vd. (2015), en çok kullanılmakta olan ölçütlerin sadece adalet kuralları çerçevesinde hareket etmekle ilgili olduğunu, söz konusu kuralların ihlallerini kapsamadığını ortaya koymuşlardır. Adalet ve adaletsizliğin birbirinin yerine geçemeyeceğini ve adalet-adaletsizlik ölçütleri kullanılarak yapılan çalışmalarda sadece adaleti ölçmekten fazlasının yapılabileceği sonucuna ulaşmışlardır. Literatür incelendiğinde adalet ve adaletsizlik ayrımının ampirik gerekçeler, teorik ve pratik kazanımlarla açık şekilde ortaya konulduğu nadiren görülmektedir. Bu çalışma, sadece adalet ölçütlerine ilaveten adaletsizliği engellemeye yönelik sonuçları tahmin etmekte adaletsizlik ölçütü sunmayı amaçlamaktadır. Ortaya konulacak bu ölçüt, örgütsel adalet kavramına yönelik algımızı geliştirebileceği gibi mevcut yapıda olan ölçümü geliştirebilecektir.

2. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Adaletsizlik

Adaletin toplumdaki rolü ile kişilerarası ilişkilerdeki önemi kavramın örgütsel düzeyde de incelenmesini sağlamıştır. Sosyal adalet çalışmalarının başlarında yaygın olarak sosyal ilişkilerdeki adaletin ne olduğu sorusu araştırılmış olmasına karşın örgütsel adalet kavramı araştırma alanına olarak değerlendirilmemiştir (Özmen vd.,2005:161). Sonraki dönemlerde gündeme gelen örgütü odak noktasına alan yaklaşımlarda, çalışanlar arası etkileşim ve söz konusu etkileşimin neden olduğu sorunlar incelenmiştir. Bu çerçevede, “sosyal adalet” kavramının örgütlerdeki uygulaması ile örgütün kazanımlarının adil dağıtımını tanımlayan “örgütsel adalet” kavramı şekillendirilerek (İşbaşı, 2001: 60) literatüre kazandırılmış ve örgütteki yönetim kademesinde bulunanların çalışanlara yönelik adaletli ya da adil olma durumunu tanımlamak amacıyla kullanılmıştır (Pillai vd., 1999: 900). 1960’larda Adams’ın Eşitlik Teorisi ile başlayan (Greenberg, 1996: 24) örgütsel adalet çalışmalarının büyük bir bölümün 1990’lı yıllardan bu yana yapılmaktadır (St-Pierre ve Holmes, 2010: 1170). Ancak örgütsel bağlamda ilk kez “örgütsel adalet” ifadesi Greenberg’in 1987 yılında yaptığı çalışmada (Erkanlı, 2009: 3-4) çalışanların örgütteki işleyiş ve karar alma sürecine yönelik algılarını tanımlamada kullanılmıştır (Elovainio ve diğerleri, 2003: 381). Bununla birlikte örgütsel adalet aynı anda yönetici, çalışan, paydaşlar gibi aralarında çıkar çatışması bulunan grupları kapsayan, sosyal yapıda dengeyi sağlayan bir değerdir (Konovski, 2000: 489). Bu çerçevede örgütsel adaletle yönelik yapılan tanımlamaları değerlendirdiğimizde, örgüte ait kazanımların dağıtım kararının alınmasında uygulanan prosedürlerle kişilerarası uygulamalar için geliştirilen kurallar ve sosyal normlar (Folger ve Cropanzano,1998: 26) ile çalışanların iş arkadaşları, üstleri ve örgütüne yönelik algılamalarından oluşan sosyal bir sistem (Beugre ve Baron,2001: 326) şeklinde tanımlamaktadır. Örgütsel adalet, çalışanların örgütsel işleyiş ve karar alma süreci ile ilgili algılarını ifade etmektedir. Söz konusu algılar bireyin sosyal etkileşimi sırasında duygu, tepki ve davranışları ile ilişkilidir (Elovainio vd., 2003: 379). Örgütsel adalet, “bireylerin örgütteki adaletle yönelik sezgilerini” (Schmiesing vd., 2003:28) tanımlamakta ve bu algılar üzerinden kurgulanmış psikolojik bir araştırma alanıdır (Fortin, 2008: 94). Kısacası örgütsel adalet, örgütteki yönetici konumunda bulunana kişilerin çalışanlara yönelik adaletli davranmak ya da adil olmak davranışını açıklamada kullanılmaktadır (Pillai, Schriesheim ve Williams, 1999: 900). Bu bağlamda örgütsel adaleti örgüt yönetiminin karar alma süreçleri ve uygulamalarının çalışanlar tarafından nasıl algılandığı, bu algılamaların tutum ve davranışları üzerindeki etkisi şeklinde tanımlamak mümkündür. Alan yazını incelendiğinde, örgütsel adalet tanımlamaların ortak noktası, çalışanın

örgütü algılama biçimin tanımlayan sübjektif bir kavram olmasıdır. Bu algı örgütsel çıktıların dağıtımında kullanılan kurallarını uygulanması aşamasında meydana gelmesidir. Böylelikle çalışanlar örgütleri ve yöneticileri adaletli ya da adaletsiz olarak algılamaktadır.

Örgütsel adaletin çalışanın örgüte ilişkin algısı olarak ifade edilmesi söz konusu algılamanın ortaya çıkış süreciyle oluşumunda etkin unsurları belirlenmesi kavramın anlaşılmasında önemlidir. Literatürde, örgütsel adaleti algılama sürecini tanımlayan modeller, çalışanın bilgi toplamayla bilgileri analiz etmedeki yaklaşımları bakımından farklılıklar içermektedir (Colquitt ve Greenberg, 2003: 166). Bu kapsamda örgütsel adalet, algılama kökeninde birey, iş arkadaşları, üstleri ve diğer çalışanlar, örgüt ile ilişkilerinin dahil olduğu sosyal sistem şeklinde kabulü içermektedir. Bu kapsamda örgütsel adalet algısı oluşum sürecinde etki olan unsurların sadece örgütsel çıktılar ve örgüte bağlı davranışlardan ibaret olmadığını ifade etmiştir. Söz konusu algılamada çalışanın demografik özellikler (ırk, yaş, cinsiyet, çalışma süresi vb.) ve kişilik (olumsuz duygulanım sahibi olmak ve özsaygı vb.) özelliklerinin de etkisini ortaya koymuştur (Cohen-Charash vd., 2001: 282-285). Örgütsel adalet algısında etkisi bulunan değişkenlere ait liste Şekil 1’de görülmektedir.



Şekil 1: Örgütsel Adalet Süreci

Kaynak: Cohen-Charash ve Spector:2001

Örgütsel adalet, alan yazınında var olan birçok kavramla olan ilişkisiyle birlikte kavramlar arasında neden sonuç ilişkilerinin belirlenmesinde etkindir. Bununla birlikte kavramın algılamayla ilişkili doğal yapısı çalışanlar tarafından örgütün adil olup olmadığına dair kararın nasıl alındığı ve alınan kararın örgütteki etkileri (Moorman, 1991: 845) önem kazanmaktadır. Çalışanların örgütsel adalet veya adaletsizlik yargısı ile söz konusu yargıya varmak için kullandıkları argümanların belirlenmesi, adalet/adaletsizlik algısında düzenleme yapılabilmesine olanak sağlayacaktır. Literatürde adalet ve adaletsizliğe ilişkin değerlendirmelerin her ikisini de kapsayacak şekilde geniş bir perspektiften ele alındığı görülmektedir (Bies, 2001; Cropanzano vd., 2007:36; Cropanzano vd., 2016:35; Rupp vd., 2006; Gilliland, 2008). Adalet, işler yolunda gitmediğinde fark edilen bir norm (Cropanzano vd., 2011; Harlos ve Pinder, 1999; Rupp vd., 2006) olarak karşımıza çıkmakta iken adaletsizlik çalışanların beklentileri ihlal ettiğinde (Barclay vd., 2005; Jones ve Skarlicki, 2013) ortaya çıkmaktadır. Bu noktada adalet ve adaletsizlik kavramları arasındaki farklılığın ortaya konulabilmesi için bazı açıklamalara gerek duyulmaktadır. Bunlardan ilki duyguların psikolojik mesafe olarak kabul edilmesi gerektiğini ifade eden Labroo ve Patrick'in (2009) yaptığı açıklamadır. Adaletsizlikle karşı karşıya kalan bireyin olumsuz değerlik sebebiyle psikolojik mesafeyi azaltarak içinde bulunduğu durumu daha somut terimler ve belirli ayrıntılar aracılığıyla tanımlama şansının olduğunu belirtmektedir. Bununla birlikte adalet, psikolojik mesafeyi arttırmakta ve bireyleri durumları daha soyut terimler aracılığıyla ifade etmeye yönlendiren olumlu duygularla (De Cremer ve Van Hiel, 2006) ilişkilendirilmektedir. Dulebohn ve ark. (2009), konuyu nöropsikolojik bir açıdan değerlendirdiği çalışmasında beyindeki farklı bölümlerin adaletsizlik ve adalet algılamalarında farklı davrandığını ortaya koymuştur. Birey değerlendirme yargısını oluşturmada, olumsuz bilgilere olumlu bilgilerden daha fazla tepki verdiği (Ito vd., 1998:888) ortaya konulmuştur. Higgins (1997:1289), bireyin olumsuz uyarılara karşı bilinç düzeyini arttırarak zarardan korunmayı amaçlayan bir düzenleyici sistem var olduğu ifade etmektedir. Yöneticinin adaletsiz davranışları, çalışanların kendini güvensiz ve emniyetsiz hissetmesine yol açabilmekte ve bu duygular düzenleyici sistemi harekete geçirmektedir.

Çalışanların adalete dair algılarını katkıları ile elde ettikleri kazanımları, geçmiş deneyimler ve benzeri referanslar aracılığıyla kıyaslayarak (Hegtvædt ve Johnson, 2000:300) elde etmektedir. Yapılan kıyaslamanın sonucunda örgütlerinin adaletli ya da adaletsiz olduğuna karar veren çalışanlar kararlılarına doğrultusunda tutum ile davranış geliştirmektedir. Adalet/adaletsizlik algısında referans nokta olarak kullanılan kıyaslamanın neye göre

yapıldığı önem kazanmaktadır. Çalışan bağlı bulunduğu örgütte kendisine adil davranıp davranmadığını belirlemede üç farklı kıyas kullanmaktadır (Tremblay ve Roussel, 2001: 720). Bunlar;

İç Eşitlik: Çalışanların aynı örgütteki diğer çalışanların kazanımlarıyla kendi kazanımlarını kıyaslaması sonucunda ortaya çıkmaktadır.

Dış Eşitlik: Çalışanların kendisiyle farklı örgütte bulunan eşdeğer kişileri kıyaslamasıyla oluşmaktadır.

Bireysel Eşitlik: Çalışanların örgüte katkısı ile edindiği kazanımları arasında yaptığı kıyaslamasının sonucudur.

Çalışanlar, yaptıkları bu kıyaslamalara göre örgütlerinin kendilerine adil davranıp davranmadığı hakkında yargıya varmaktadır. Sonuç olarak ortaya çıkan bu yargı, örgütlerin başarısında etkin, çok yönlü bir unsur olan örgütsel adalet kavramı (Ololube, 2016: 118) olarak adlandırılmaktadır. Kavramın çalışan tutumları ile davranışlarındaki etkisinin örgütsel sonuçlara yansımaları, alan yazınında birçok çalışmaya konu olmasını sağlamıştır (Yürür, 2008: 298). Yapılan çalışmalarda örgütsel adaletin iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışı, işte kalma niyeti, iş performansı, örgütsel değişim, saldırgan davranışlar, depresif davranışlar gibi örgütsel davranışlar üzerinde etkisi olduğunu (Konovsky, 2000; Collins vd., 2012; Simons ve Roberson, 2003; Bernerth vd., 2007; Pillai, 1999; Moorman, 1991; McFarlin ve Sweeney, 1992; Colquitt vd., 2001; Greenberg, 2004; Greenberg, 1993; Folger ve Konovsky, 1989; Hubbell ve Chory-Assad, 2005; Thomas ve Nagalingappa, 2012; DeConinck ve Stilwell, 2004) ortaya koymaktadır. Yapılan çalışmalar örgütlerde etkili işleyişin ve çalışan tatmininin sağlanmasında örgütsel adaletin temel gereksinim olduğunu ve değerlendirmenin bu bakış açısından yapılması gerektiği vurgulamaktadır (Greenberg, 1990: 340).

Örgütsel adalet, bireyler ve örgütler için önemli bir kavram olmasına rağmen, neredeyse tüm çalışanların ortak şikayetlerinden biri adaletsizliktir. Çalışanların tutum ve davranışlarını anlamlandırmak, örgüte pozitif etki edecek şekilde yönlendirmek için örgütsel adaletsizlik önemli bir diğer olmasıyla birlikte bireysel ve örgütsel sonuçları açısından dikkatle takip edilmelidir. Çalışanlar algıladığı adaletsizlik karşısında örgüte yönelik negatif tutum ve davranışlar sergileyebileceği (Brandes, 1997; Skarlicki ve Folger, 1997; Greenberg, 2001; Ambrose vd., 2002; Vermunt ve Steensma, 2003; Judge ve Colquitt, 2004; Poussard ve Erkmén, 2008; St-Pierre ve Holmes, 2010) yapılan araştırmaların sonuçları arasında yer almakta ve adaletsizlik algısının örgütler için önemini de ortaya koymaktadır. Bu

noktadan hareketle örgütsel adaletsizlik, bireylerin kendilerine veya diğer çalışanlara yönelik haksız davranıldığına alan inancı (Ambrose, 2002: 808) olarak tanımlanabilmektedir. Söz konusu algı, çalışan tarafından işe aktarılan girdilerle karşılığını almayı bekledikleri sonuçlar yönünden sosyal alışveriş süreci içinde gerçekleşmektedir. Bu süreç çalışanların sağladığı katkıyla elde ettiği sonuç arasındaki eşitsizlik adaletsizlik algısına neden olmaktadır (De Coninck ve Bachmann, 2005: 878-879). Çalışanlar izin, eğitim, ücret dağılımı konularında eşitlik ilkesinin korunmadığı ayrıca kayırma, terfide liyakat ilkesinin göz önünde bulundurulmadığını düşündüğünde adaletsizliği algılamaktadır. Bu algı, örgütte sistemler arasındaki dengenin bozulması ve uyumsuzluğun ortaya çıkmasıyla birlikte düzenin ortadan kalkmasıyla sonuçlanmaktadır. Adalet gibi adaletsizlik de sosyal bir yansımadır ve toplumda var olan adaletsiz uygulamaların benzerleri örgütlerde de görülmektedir. Bu adaletsiz uygulamalar bulaşıcı hastalık gibi sistemleri, alt sistemleri etkisi altına alarak yayılmaktadır (De Coninck ve Bachmann: 889). Bu etkileşimsel yayılım, çalışanlar arasında ya da örgütün çevresi aracılığıyla olabilmektedir. Ortaya çıkan etkileşimdeki adaletsizlik algısı örgütlerin sosyal ortamına da yansımaktadır. Örgütlerdeki adaletsiz uygulamalar çalışan davranışlarında olumsuz etkisiyle birlikte ortaya çıkardığı sonuçları örgütler açısından önemini açığa çıkarması açısından değerlidir.

Örgütsel adalet/adaletsizlik odağında yapılan ampirik ve teorik araştırmalarda genel eksenin işveren-çalışan ilişkileri ile yöneticisinin kötü muamelesine maruz kalan çalışan tepkilerini incelediği görülmektedir. Adaletsizlik algısı sonucunda ortaya çıkan bu tepkilere işveren-çalışan ilişkisi dışında iş arkadaşı, müşteriler, hissedarlar vb. yansımakta ve sürecin devam etmesi halinde farklı tepkiler ortaya konulmaktadır. Bu nedenle örgütsel adaletle ilişkin çalışmalar örgütsel çıktılarından örgütsel davranışın karanlık yüzü olan çalışan tepkilerine doğru yönelmektedir (Ambrose, 2002: 808). Adaletsizlik algısı çalışanların bağlılık düzeylerinde azalmaya, devamsızlıkta artışa neden olmakla birlikte işten ayrılma niyetin de arttırmakta ve performans düşmesiyle örgütlere zarar verecek boyutlara ulaşmaktadır. Adaletsizlik, çalışanda intikam alma, saldırganlık benzeri davranışları harekete geçirmektedir. Bununla birlikte sabotaj, kuralları hiçe sayma, hırsızlık gibi davranışlarla aracılığıyla çalışanlar adaletsizliğe yönelik örgütlerine cevap vermektedir (Poussard ve Erkmén, 2008: 120). Çalışanlar süregelen adaletsizliği ortadan kaldıramadıkları için adaleti kendilerine göre tekrar inşa etme eğiliminde olabilmektedir. Örneğin, ücret adaletsizliği algısı, çalışanı hissettiği tatminsizlik ve eşitsizlik duygusunu ortadan kaldıracak şekilde güdülenecek (Greenberg, 2001: 213) adaletsizlik algısının neden olduğu eşitsizliği ortadan kaldırmak isteyecektir. Bunu üç farklı tutum sergileyerek

göstermektedirler. İlki, kendileri veya grup katkıları ve kazanımları hakkında var olan algıyı değiştirmek olarak karşımıza çıkmaktadır. İkinci olarak, kendi katkısını azaltarak, kazanımlarını dengelemektir. Son olarak da, örgütlerini terk ederek adaletsizlikten kaçınabileceklerdir (Cowherd ve Levine, 1992: 303).

Örgütsel çıktılar üzerindeki olumsuz etkileri sebebiyle günümüz araştırmalarda önemli çalışma alanı olan örgütsel adaletsizlik çalışanların saygınlık algısı üzerinde erozyona neden olmakta, stres, gerilim-çatışma, işten ayrılma niyetinde artış, üretkenlik karşıtı davranışların artışı benzeri negatif davranışların ortaya çıkmasına neden olduğu elde edilen sonuçlar arasında yer almaktadır (Ambrose vd.,2002; Vermunt ve Steensma, 2001; Colquitt ve Judge 2006; Skarlicki ve Folger, 1997; St-Pierre ve Holmes, 2010: 1170, Greenberg, 2001). Örgütsel adaletsizlik algısı aynı zamanda saldırgan davranışlar neden olmakla birlikte çalışma arkadaşlarına yönlendirilmesinde de etkin olmakta bireylere ekstra isim takmak, tehdit etmek, kurallara uymamak şeklinde psikolojik ya da örgütte bulunan araçlara zarar vermek şeklinde fiziksel olarak görülebilmektedir (Ambrose vd., 2002:950). Ayrıca örgütsel adalet bireyler arası ilişkilerin temel niteliğini belirlemekte olup adaletsizlik, örgütsel bağların yıpranması ve bozulmasına neden olan örgüte bir nevi kimyasal aşındırıcı gibi zarar veren bir olgu olarak değerlendirilmektedir (Cropanzano vd., 2007: 34). Konuyla ilgili Harlos ve Pinder'in (1999:99) kalitatif çalışmasında, adaletsiz davranışlarla örgütsel kötü muamelenin etkileşimsel adaletsizlik olarak belirtmişlerdir. Hiyerarşik amirlerce kişilerarası ilişkiler bağlamında çalışanların kötü muamele algısının sistemik adaletsizliğe neden olabileceği için sonuçlarının geniş örgütsel bağlamda değerlendirilmelidir (Pinder ve Harlos, 2001: 336). Örgütsel adaletsizliğin neden olabileceği sonuçlar, sadece çalışan davranışlarıyla ilişkisi boyutunda değil, başka örgütsel davranışlara olan ilişkisi çerçevesinde değerlendirilmelidir. Bu bağlamda örgütsel adaletsizliğe neden olan unsurların teorik alt yapısının bilinmesi kavramın değerlendirilmesinde geniş bir perspektif sağlayacaktır.

3. Örgütsel Adaletin Kuramsal Temelleri ve Örgütsel Adaletsizlikle İlişkisi

Örgütler açısından oldukça önemli olan kavramın disiplinler arası ilişkisi ve örgütsel davranış alanında yer alan diğer konularla olan ilişkisinin değerlendirilebilmesi için öncelikle teorik arka planının incelenmesi gerekmektedir. Örgütsel adaletle ilişkin kuramsal arka plan Adams'ın Eşitlik Teorisi ile başlamakla (Greenberg, 1987: 16) birlikte, 1990'lı yıllardan bu yana yoğun şekilde araştırılmaktadır (St-Pierre ve Holmes, 2010:

1170). Kavrama ilişkin “örgütsel adalet” ifadesi ilk kez Greenberg (1987) çalışmasında (Erkanlı, 2009: 3-4) örgütteki karar süreçleri ile işleyişe yönelik çalışan algılarını tanımlamak için kullanılmıştır (Elovainio vd., 2003: 381). Kavrama ilişkin kuramsal temel Adams’ın Eşitlik Kuramı’yla başlamış ve çalışanların iş ortamıyla ilgili eşitlik ya da eşitsizlik algısı olarak tanımlanmıştır (Luthans, 1981: 197). Adams’ın Eşitlik Kuramı dışında Homans’ın (1961) Dağıtım Adaleti Kuramı, Leventhal’ın (1976, 1980) Adalet Yargı Kuramı, Lerner’in (1977) Adalet Güdüsü Kuramı, Thibaut ve Walker’in (1975) İşlemsel Adalet Kuramı, Leventhal, Karuz ve Fry’nin (1980) Dağıtım Tercihi Kuramı, Leventhal’ın (1976) Adalet Yargı Teorisi örgütsel adalet kavramının teorik arka planını oluşturmaktadır (Greenberg, 1987: 9; Tyler, 1987: 839).

3.1. Adalet Teorisi

Folger ve Cropanzano Eşitlik Kuramıyla etkileşimsel adalet ve Grup Değer Modeli’ne ait yaklaşımlardan yola çıkarak Adalet Teorisi’ni ortaya koymuştur (Folger ve Cropanzano, 2001: 2). Teorinin temeli bireylerin diğerlerine yönelik davranışları değerlendirilerek, davranışın adil olup olmadığına kararı verilmekle birlikte bu durumun diğerlerini suçlamak amacıyla kullanılabileceği varsaymaktadır (Collie vd., 2002: 547). Yapılan adaletsizliği algılayan çalışanlar kendini maddi ve psikolojik yönden tehdit edildiğini hissedecek ve buna neden olarak gördüğü diğer bireyi sorumlu tutacaktır. Adalet teorisi bakış açısından bir durumun adaletsiz kabul edilebilmesi için üç durum gerçekleşmelidir (Folger ve Cropanzano, 2001: 6; Cropanzano vd., 2001: 168; Colquitt vd., 2005: 38).

Bunlarda ilki istem “would”, olumsuz durumun zorunluluğuyla bireyin adaletsizliğe yönelik değerlendirmesiyle ilintilidir. Adaletsizlikle karşı karşıya kalan birey, farklı adil süreçleri rahatlıkla fark etmekte böylelikle yeni bir adalet algısı oluşturmaktadır. Gerçek durum ile adaletsiz durum arasında bulunan fark bireyin üzüntü ve sıkıntı hissetmesine neden olmaktadır. Bu his bireyin ekonomik, sosyal ve duygusal olarak da etkilemektedir. Adalet teorisi bu yönüyle dağıtımsal, prosedürel ve kişilerarası adaletin sahip olduğu etkinin birleşimi şeklinde algılanmaktadır (Cropanzano vd., 2001: 168; Folger vd., 2005: 234).

İkinci faktör “could” olarak adlandırılmaktadır. Adalet teorisinin tamamlayıcısı olarak ilk yapılacak şey, adaletsizliğe neden olan kişinin belirlenmesidir. Kişinin belirlenmesi süreci, bireyin kişisel değerlendirmesinde kullanılabileceği farklı davranış kalıplarına sahip olduğunu varsaymaktadır (Cropanzano vd., 2001: 168). Adaletsizliğe uğrayan birey koşullara bağlı

davranış alternatifleri bulunmadığını düşünüyorsa yapılan davranışı adil olarak görebilecektir (Bies, 1987).

Adalet teorisinin son prensibi “should” dur. Adil karar oluşumunda yaşamsal önemi olan ve öncesinde tanımlanmamış süreçtir. Kişilerarası ilişkilerde etik ilkele uygun davranılıp davranılmadığı gereklilik ilkesinin temel prensibidir. Birey ikili ilişkilerinde ahlaki ilkeleri ihlal etmedikçe, adaletsizlik, haksızlık olarak kabul edilmemektedir. Adalet teorisinin bu prensibi, adil olmayan durumlara neden toplu olarak tepki verdiğimizizi açıklamaktadır. Adalet teorisinde yer alan bu prensip, bireyler arası ilişkilerde etik ilkeler ve emirlere uygun davranışların ortaya konulmasının gerekliliğini vurgulamaktadır (Cropanzano vd., 2001: 168-169).

3.2. Sezgisel Adalet Teorisi

Adalet değerlendirmesinin nasıl oluştuğunu ortaya koyan bulmacanın önemli bir parçası Sezgisel Adalet Teorisi’dir. Teorinin temel iddiası adalet yargısı hazırlık, oluşturma ve yeniden değerlendirme şeklinde oluşan üç zihinsel sürecin sonucunda varıldığıdır. Burada hazırlık evresi, bireyin adaleti neden, niçin ve ne zaman sorguladığı dönemdir. Oluşturma evresinde adalet algısının nasıl oluşturulduğu tanımlanmaktadır. Yeniden değerlendirme evresinde bireyler algıladıkları adalet sonrasında sergiledikleri davranışları kapsamaktadır (Beugre, 2001: 29). Teori bireylerin, adalet yargısını kanıt ve kaynakları kullanarak nasıl oluşturduğunu aydınlatmakla kalmayıp prosedürlere uyulmasının genel adaletin sağlanmasında önemini belirtmektedir. (Cropanzano vd., 2001: 169; Lind, 2001: 61; Van Den Bos vd.,1997: 1035). Adalet diğer bireylere güvenme noktasında kullanılan bir değerlendirme aracı olarak tanımlanmaktadır. Sosyal veya maddi ödül sağlanan birey, grup veya örgüte yatırımın doğruluğu konusundaki sosyal ikilem olarak kabul edilmektedir. Sezgisel Adalet Teorisi, bu ikilemin çözümünde kullanılacak yöntemlerden birisidir (Greenberg, 2001: 34). Bu noktadaki temel sosyal ikilemi, yetki devri durumu ve bu durumun istismar edilmesi halinde ortaya çıkmaktadır (Cropanzano vd., 2001: 169; Konovsky, 2000: 494; Lind, 2001: 61). Bu ikilem örgütsel yaşamın içinde farklı şekilde görülmektedir. Adaletin değerlendirmede birey, sezgisel yöntemleri ya da bilişsel yolları kullanmaktadır (Cropanzano vd.,2001: 170). Çünkü adalet belirsizlikle baş etmede yol gösterici bir role sahiptir. Teori örgütsel yapıların, otorite ilişkileri ile ortaya çıkan sorunlara da odaklanmaktadır. Kısacası Sezgisel Adalet Teorisi bireyin adil olanla ilgili karar sürecini prosedürlerin adilliğini değerlendirerek ortaya çıkan sonuçlar anlamlandırmada etkilidir (Lind, 2001: 69).

3.3.Referans Bilişsel Teori

Folger'ın Referans Bilişsel Teorisi, Görelî Yoksunluk ile Eşitlik Teorisi temelinde daha önce açıklanamamış noktaları detaylı şekilde tanımlanmasını sağlamıştır. Teori, içerik yaklaşımlarından süreç yaklaşımlarına doğru (Greenberg,1987: 17) örgütsel adalet algısı hakkındaki yaklaşımlarda yaşanan değişimi temsil etmesi bakımından öncül niteliğindedir (Greenberg, 1987: 18). Aynı zamanda dağıtım ve prosedürel adaleti bütünleştirmeyi amaçlamakla (Greenberg, 1990: 410) birlikte, dağıtım adaleti algısının psikolojik temelini de araştırmaktadır (Folger, 1987: 144). Teorinin temel varsayımı, çalışanlar karar alıcıların farklı prosedürler aracılığıyla çıktıları arttıracığına inanması halinde adaletsizliği hissederek kızgınlık duyacağı varsayımına dayanmaktadır (Cropanzano ve Folger, 1989: 293; Cropanzano vd., 2001: 167; Aquino vd.,1997: 1210). Teorinin referans noktası elde edilecek kazanımları arttıracak alternatif prosedürler olarak kabul edilmektedir. Adalet algısının beklenti çerçevesinde oluştuğundan, çalışanların kazanımdan memnun olması ile kazanımın adil olması farklı durumlar olarak kabul edilmektedir. Katkı ile kazanım arasındaki adaletsizlik çalışanlarda memnuniyetsizliğe, morallerin bozulmasına ve çalışanların örgütlerine karşı kırgınlık beslemesine neden olmaktadır. Ortaya çıkan kırgınlık temelinde motivasyonu değerlendirmektedir (Folger, 1987:144). Bu kapsamda teori, üç temel kavramı incelemektedir. Bunlar referans durum, haklılaştırma ve düzelme ihtimalidir.

Çalışanlar mevcut durumlarından farklı alternatiflerinin bulunması referans durum olarak tanımlanmaktadır. Çalışanlarının alternatif durum ile hali hazırda uygulanmakta olan süreç farkının hangi çıktıları getirebileceği sorunsalını açıklamaya odaklanmaktadır. Alternatif süreç, uygulanmakta olan süreçten daha adaletli olarak değerlendirilmesi adaletsizlik algısına neden olmaktadır. Bu algı motivasyon bozukluğu, verimsizlik ve tatminsizliğe neden olmaktadır (Aquino vd., 1997: 1210). Haklılaştırma durumu alternatif durumdan farklılıklara sahiptir. Çalışanlar gerçekleşen durumu ve süreçleri adaletli olarak değerlendirmesiyle ve motivasyon kaybı meydana gelmemektedir.

Düzelme ihtimalinde çalışanlar değerlendirmeyi yalnızca bugünkü kazanımları çerçevesinde değil gelecekte de elde edebileceği çıktılar bazında değerlendirmektedir. Şu anki durumun gelecekteki düzelme ihtimaline inanması halinde motivasyon bozukluğu azalacaktır (Folger vd., 1983: 4). Referans Bilişsel Teori, süreç ve çıktı düzeyinde adalet algısının ortaya çıkışını tanımlamaktadır. Çalışanların kazanımlarının etkilendiği dağıtım, işlem ve etkileşim adaletine dair süreçler, referans bilişsel teori aracılığıyla

açıklanmaktadır (Goldman, 2003: 707). Bu açıklama çalışanın duyguları ile işlem adaleti, dağıtım adaleti ilişkisinde yaptığını (Folger, 1987: 185) varsaymaktadır. Kısacası teorisinin temeli uygulanan prosedürler adil olduğunda, çıktılar olumsuz olsa dahi tarafların bunu kabul edeceğini (Folger ve Martin, 1986: 534) varsayılmaktadır. Bu noktada Referans Bilişsel Teori, çalışanlar kazanımlarının adil olmasından daha çok kazanımlara için uygulanan süreçlerin adaletline odaklanmakta ve bu durum karşısında çalışan tepkilerini incelemektedir.

3.4.Greenberg'in Yaptığı Sınıflandırma

Greenberg'in (1987) örgütsel adaletle yönelik sınıflandırması kuramsal olarak farklı dört grubu içermektedir. Bu sınıflandırmada reaktif-proaktif boyutları ile süreç-içerik boyutları aracılığıyla bağımsız dört farklı sınıflandırma kombinasyonu olarak karşımıza çıkmaktadır. Greenberg yaptığı bu sınıflandırmanın diğer sınıflandırmalardan iki temel farklılığı bulunmaktadır. Greenberg bu çalışmada örgütsel adaleti açıklamada kullanılan teorileri gruplandırmış olup bu daha önce yapılmamış bir yöntemdir. Bununla birlikte geleneksel örgütsel adalet çalışmalarında bulunmayan yeni bir kurguyla psikolojik ve sosyolojik alanlardaki teorileri gruplandırmaktadır. Bu sınıflandırma alanda yapılacak çalışmalara katmakla birlikte adalet yargılarının yansıması gibi görülmektedir. İkinci olarak mevcuttaki bazı teoriler sınıflandırılmakla birlikte örgütsel bağlamda göz önüne alınarak formüle edilmiş benzer çalışmaya rastlanılmamıştır (Greenberg, 1987: 10). Greenberg'in formülasyonu ile yapılan çalışmaya ilişkin bilgiler Tablo 1'de yer almaktadır

Tablo 1: Greenberg'in Adalet Teorisi Sınıflandırması

Adalet Kuramı Sınıflandırması	Adalet Kuramı	Kuramın Dayanağı Görüş
Reaktif-İçerik Kuramları	Eşitlik Kuramı (Adams,1965) Görelî Yoksunluk Kuramı (Crosby,1976)	Çalışan katkı ve kazanımlarını kendisine eşit veya yakın düzeydeki diğer çalışanların katkı kazanım oranı ile karşılaştırır Ödül dağıtımına ilişkin kıyaslama bireyde yoksunluk hissi yaratabilir.
Proaktif-İçerik Kuramları	Adalet Yargı Kuramı (Leventhal,1976) Adalet Güdüsü Kuramı (Lerner,1980)	Kazanımların dağıtımlarına ilişkin kararların belirlenmesini sağlayan dağıtım kurallarının adilliği çeşitli durumlara göre farklılaşabilir Dağıtım kararlarına dair ilkeler taraflar arasındaki ilişkiye göre değişiklik gösterebilir.
Reaktif-Süreç Kuramları	Prosedürel Adalet Kuramı (Thibaut, Walker,1975)	Kararlara ilişkin prosedür süreç kontrolünü içerdiği sürece birey için yarattığı sonuçların olumlu ya da olumsuz olması fark etmeksizin kararlar adil olarak algılanır.
Proaktif-Süreç Kuramları	Dağıtım Tercihi Kuramı (Leventhal, Karuza, Fry,1980)	Adil bir prosedür, bireyler hakkında karar verecek kişiye seçme hakkı tanınmalı, eksiksiz ve doğru bilgileri temel almalı, tutarlı kurallara dayanmalı, kişileri önyargılara karşı korumalı, kişilere bilgi alma hakkı vermeli, kabul görmüş etik kurallara uymalı ve değişikliğe imkan vermemelidir.

Kaynak: Greenberg, J. (1987). A Taxonomy of Organizational Justice Theories, Academy of Management Review, Vol.12, No.1, 10-13

Sınıflandırmadaki reaktif boyut, çalışanın adaletsizlik algısının önlenmesi veya bu algıdan kaçınmada kullanılacak tepkiler üzerine odaklanmaktadır. Buna karşılık proaktif boyut, adaleti desteklemek üzere tasarlanmış yapıcı çalışan davranışlarını incelemektedir (Greenberg, 1987: 10).

Süreç-içerik boyutuna ilişkin teoriler hukuk alanında yapılan araştırmalardan esinlenmiştir. Örgütsel kararların alınmasında, uygulanan prosedürlerin ve çalışanların örgütten elde ettikleri kazanımların adil olup olmadığına odaklanmaktadır.

3.4.1.Reaktif İçerik Teorileri

Reaktif içerik teorilerinin odağında adaletsizlikle karşı karşıya kalan çalışanın örgüte yönelik negatif duygular olduğu gerçeğidir. Bu kapsamda reaktif içerik teorileri, çalışanların ödülleri ve kaynakların dağıtımında yaşanan adaletsizlik nasıl tepki gösterdiğine odaklanmaktadır. Reaktif-içerik

teorilerinin kapsamı, örgütsel adaletin tanımlanması ve kavramsal temellerinde yer alan teoriler oluşturmaktadır. Sınıflandırmada yer alan teoriler Homans'ın (1961) "Dağıtım Adaleti Teorisi", Adams'ın (1965) "Eşitlik Teorisi", Walster ve Berscheid'nin (1973) "Eşitlik Teorisi" versiyonlarıyla Crosby'nin (1976) "Göreceli Yoksunluk Teorisi" sıralanabilir (Greenberg, 1987: 11; Greenberg, 1990: 400). Adalet teorilerinin örgütlerde uygulamasının öncülerinden olan reaktif içerik teorileri adalet ilkelerini, örgütler öncesinde genel toplumsal etkileşimlerde test etmiştir (Greenberg, 1990: 400). Bu teoriler çalışanın adaletsizlik algısının belirli bazı negatif duygulara neden olduğu ve bireylerin bu doğrultuda tepki göstereceği iddiasında bulunan ortak bakış açısı bulunmaktadır. Bu ortak bakış açısı söz konusu teorilerin reaktif içerik teorisi grubuna dahil olmalarını sağlamaktadır. Teorilerde bazı farklılıklar bulunmasına rağmen, ortak nokta çalışanın yaşadığı eşitsizlikleri çözmek istedikleri ve adaletsizliğin neden olduğu olumsuz duygularını açıkça sergilemek yoluyla tepkilerini dışı vurarak motive oldukları şeklindedir.

3.4.2. Proaktif İçerik Teorileri

Reaktif-içerik teorisinin tersine proaktif-içerik teorileri çalışanın, kazanımlardaki dağıtım adaletinin sağlanılmasına odaklanmaktadır. Proaktif içerik teorileri kapsamında Leventhal'ın (1976, 1980) Adalet Yargılama Modeli (Justice Jugment Model) ile Lerner'in (1977) Adalet Güdürsü (Justice Motive Theory) bulunmaktadır. Ancak temel teorik açıklamaların odağı Leventhal'ın çalışmasına dayanmaktadır (Greenberg, 1980: 12).

3.4.3. Reaktif Süreç Teorileri

Reaktif Süreç Teorileri, çalışanın karar alma sürecinde uygulanan prosedürlere nasıl tepki gösterdiğini belirlemektir. Reaktif Süreç Kuramları, hukuki olaylarda uygulanana prosedürel sistem kullanılmaktadır. Kısacası kullanılan prosedürlerin süreç kontrolünü sağladığı sürece alınan karar hükümleri kontrol edilmeksizin adil kabul edilmektedir (Greenberg, 1987: 14). Greenberg (1987) Thibaut ve Walker'ın (1978:543) çalışmaları Prosedürel Adaleti Teorisi temelinde bireyin karar alma sürecinde verdikleri tepkileri konu alması sebebiyle reaktif süreç kuramları içinde değerlendirilmektedir.

3.4.4. Proaktif Süreç Teorileri

Reaktif Süreç Teorileri, taraflar arasında ortaya çıkan uyuşmazlık çözümü için kullanılan prosedürleri vurgulamaktadır. Buna karşın Proaktif-Süreç Teorileri dağıtıma ilişkin prosedürleri odağına almaktadır. Adil uygulama

yapılabilmesinde hangi prosedürlerin uygulanmasının gerektiği sorununun çözümüne odaklanmaktadır.

Sonuç

Örgütlerin değişen rekabet koşullarına uyum sağlamasında önemli faktörlerden biri olan insan, günümüzdeki beklentileri sadece maddi kazanımlar yönünde olmamaktadır. Yaşanılan hızlı değişim ve teknolojik gelişmeler ile beraber adeta küçük bir köye dönen dünyamızda örgütler insan kaynakları uygulamalarıyla çalışan ihtiyaçlarına odaklanması gerekmektedir. Bu noktada örgütler açısından oldukça değerli bir kaynak olan örgütsel adalet kavramının önemi gündeme gelmektedir. İnsanların ortak değerlerinden biri olan adaletin sağlanılmaması durumunda bireysel ve toplumsal düzenin sağlanması imkânsız hale gelecektir. Söz konusu kavramın örgütler açısından önem aşîkardır. Bu noktada adalet kavramının subjektif ve soyut yapısıyla (Greenberg, Lind, 2000:76) araştırmacıların konuya örgütsel ve bireysel düzeyinde odaklanmasını sağlamıştır. Çalışanlar dağıtimsal, işlemsel, ikili ilişkiler ve bilgisel bazda adaletin olmadığına yönelik algılarının toplamı olan adaletsizlik kavramı günümüzde örgütler için tehdit edici bir unsur olarak ortaya çıkarmaktadır. Örgütsel adaletsizlik performans kayıplarına, işten kaytarma ile işten ayrılma niyetinde artış neden olmaktadır. Çünkü çalışanlar adaletsizliğin yarattığı gerginlikten kurtulabilmek için örgütlerini sabote edebilmektedir. Örgütte alınan kararların, yapılan uygulamaların, işletilen süreçlerin adil olduğuna yönelik herkesin fikir birliğinde bulunabileceği sonuçları oluşturmak zor olduğu gibi uygulama imkânında sınırlı olmaktadır. Bununla birlikte çalışan sadece maddi kazanımlarıyla değil aynı zamanda yöneticileri tarafından önemsenildiğini bilmek, kibar davranılması gibi manevi kazanımların sağlanması yönünden de adaleti talep edecektir. Kişilerarası ilişkiler ile davranış şekilleri çalışanlarının adaletsizlik algılamalarına neden olan temel unsurlar arasındadır. Yöneticiler çalışanların örgütte adaletsizlik algılarını ortadan kaldırmaya yönelik gerekli önlemleri almakla sorumludurlar. Bu noktada çalışanların karar almada sürece dahil edilmesi desteklenerek kendini örgütün bir parçası olarak hissetmesi sağlanabilmektedir. Yapılan araştırmalar çalışanların karar alma süreci içerisinde aktif rolünün bulunduğu durumlarda uygulamaları değerlendirmede daha objektif olduklarını ortaya koymaktadır. Fikirleri alınan ve sürece katkı sağlayan çalışanlar prosedürleri daha adil olarak algılamaktadır. Ayrıca yöneticilerin örgütsel adaletsizlik algısının ile sonuçlar konusunda eğitim verilmesi örgütte adalet iklimi oluşumunu olumlu yönde etkileyeceği düşünülmektedir.

Reference

- Aktaş, S. (1996). *Aristo felsefesinde adalet* (Master's thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Aquino, K., Griffith R. W., Allen, D. G., ve Hom, P. W. (1997). Integrating Justice Constructs into The Turnover Process: A Test Of A Referent Cognitions Model. *The Academy of Management Journal*, 40(5), 1208-1227
- Aristoteles: Nichamachos'a Etik, Çev.Furkan Akderin, İstanbul, Say Yayınevi, 2014.
- Aristoteles (2009). *Politika*. (Çeviren: Mete Tunçay). İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Barclay, L., Skarlicki, D. P., & Pugh, S. D. (2005). Exploring the role of emotions in injustice perceptions and retaliation. *Journal of Applied Psychology*, 90, 629–643. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.4.629>.
- Beugré, C.D. ve Baron R. A. (2001). Perceptions of Systemic Justice: The Effects of Distributive, Procedural and interactional Justice, *Journal of Applied Social Psychology*, Volume.31,issue.2, February,324-339.
- Bernerth J. B., Armenakis A. A. , Feild H. S. ve Walker H. Jack. Justice, cynicism, and Commitment A Study of important Organizational Change Variables, *The Journal Of Applied Behavioral Science*, 43:3, September 2007, 303-326.
- Bies, R. J., & Tripp, T. M. (2002). Hot flashes, open wounds: Injustice and the tyranny of its emotions. In S. Gilliland, D. Steiner, & D. Skarlicki (Eds.), *Emerging perspectives on managing organizational justice* (pp. 203–223). Information Age Publishing.
- Bies, R. (2001). *Organizational Injustice: The Sacred And The Profane*. In J. Greenberg, ve R. Cropanzano (Eds.), *Advances In Organizational Justice* (89-119). Stanford, Ca: Stanford University Press.
- Brandes, P. (1997). *Organizational Cynicism: Its Nature, Antecedents, and Consequences*, Doctoral Dissertation, Division of Research and Advanced Studies of the University of Cincinnati.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational behavior and human decision processes*, 86(2), 278-321.
- Collins, B.J., Mossholder, K.W., ve Taylor, S.G. (2012). Does Process Fairness Affect Job Performance? It Only Matters If They Plan To Stay. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 1007-1026.
- Collic, T., Graham, B., ve Sparks, B. (2002). Fair process revisited: Differential effects of interactional and procedural justice in the presence of social comparison information. *Journal of Experimental Social Psychology*, 38, 545-555.

- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86, 386–400. [https:// doi. org/ 10. 1037/ 0021- 9010. 86.3. 386](https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386)
- Colquitt, J. A., & Shaw, J. C. (2005). How should organizational justice be measured? In J. Greenberg & J. A. Colquitt (Eds.), *Handbook of organizational justice* (pp. 113–152). Erlbaum.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., Judge, T. A., ve Shaw, J. C.,(2006). Justice And Personality: Using Integrative Theories To Derive Moderators Of Justice Effects, *Organizational Behavior And Human Decision Process*, Vol. 100, Issue 1, 110-127.
- Colquitt, J. A., Long, D. M., Rodell, J. B., & Halvorsen-Ganepola, M. D. K. (2015). Adding the “in” to justice: A qualitative and quantitative investigation of the differential effects of justice rule adherence and violation. *Journal of Applied Psychology*, 100, 278–297. [https:// doi. org/ 10. 1037/ a0038 131](https://doi.org/10.1037/a0038131).
- Colquitt, J. A., & Rodell, J. B. (2015). Measuring justice and fairness. In R. Cropanzano & M. Ambrose (Eds.), *The Oxford handbook of organizational justice* (Vol. 1). Oxford University Press.
- Cowherd, D. M. ve Levine, D. I. (1992). Product Quality and Pay Equity between Lower-level Employees and Top Management: An investigation of Distributive Justice Theory. *Administrative Science Quarterly*, 37(2), 302- 320.
- Cropanzano, R., Stein, J. H., & Nadisic, T. (2011). Social justice and the experience of emotion. Routledge. [https:// doi. org/ 10. 1111/ peps. 12006-3](https://doi.org/10.1111/peps.12006-3)
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., ve Gilliland, S. W. (2007). The Management Of Organizational Justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34–48.
- Cropanzano, R., Byrne, Z. S., Bobocel, R., ve Rupp, D. (2001). Moral Virtues, Fairness Heuristics, Social Entities And Other Denizens Of Organizational Justice. *Journal Of Vocational Behavior*, 58(2), 164–209.
- Cropanzano R., Rupp D.E, Byrne Z.S (2003). The Relationship Of Emotional Exhaustion To Work Attitudes, Job Performance, And Organizational Citizenship Behaviors . *Journal Of Applied Psychology*, 88 (1), 160-169.
- Cropanzano, R., ve Mitchell, M.S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31(4), 874-900.
- Cropanzano, Russell S. Deborah E. Rupp, Meghan A. Thornton ve Ruodan Shao, (2016) “Organizational Justice and Organizational Citizenship”, *The Oxford Handbook of Organizational Citizenship Behavior*, Editör: Philip Podsakoff, Scott B. Mackenzie, and Nathan P. Podsakoff: Oxford Handbooks

- Cuguro-Escofet N. ve Fortin M.(2014). One Justice or Two? A Model of Reconciliation of Normative Justice Theories and Empirical Research on Organizational Justice. *J Bus Ethics* .124:435–451.
- De Cremer, D., & Van Hiel, A. (2006). Effects of another person's fair treatment on one's own emotions and behaviors: The moderating role of how much the other cares for you. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 100(2), 231–249. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.10.002>
- Deconinck, James B., ve Stilwell, C.D. (2004). Incorporating Organizational Justice, Role States, Pay Satisfaction And Supervisor Satisfaction In A Model Of Turnover Intentions. *Journal of Business Research*, 57, 225-231.
- Eflatun: Devlet, Çev. Selahattin Eyüboğlu, M. Ali Cimcoz, İstanbul, Remzi Kitabevi, 1985.
- Elovainio, M., Kivimäki, M., Vahtera, J., Virtanen, M., & Keltikangas-Järvinen, L. (2003). Personality as a moderator in the relations between perceptions of organizational justice and sickness absence. *Journal of vocational behavior*, 63(3), 379-395.
- Erkanlı, H. (2009). Örgütsel Adalet ve Kültür İlişkisi: Türkiye’de Faaliyet Gösteren Bazı İşletmelerde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi SBE, İşletme ABD, Ankara.
- Fleishacker S.(2004). *A Short History Of Distributive Justice*, Usa: Harvard University Press
- Folger, R., Rosenfield, D., ve Rheaume, K. (1983). Role-Playing Effects Of Likelihood And Referent Outcomes On Relative Deprivation. *Representative Researchin Social Psychology*, 13, 2-10.
- Folger, R., ve Martin, C. (1986). Relative Deprivation And Referent Cognitions: Distributive And Procedural Justice Effects. *Journal Of Experimental Social Psychology*, 22(6), 531-546.
- Folger, R. (1987). Reformulating The Preconditions Of Resentment: A Referent Cognitions Model.In J. C. Masters ve W. P. Smith (Eds.), *Social Comparison, Social Justice And Relative Deprivation: Theoretical, Empirical And Policy Perspectives*.(183-215). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum
- Folger, R. (2001). ‘Fairness Theory: Justice as Accountability, in *Advances in Organizational Justice*, Greenberg, J. and Cropanzano, R.(ed.), Stanford University Press, Stanford, California.
- Folger, R. ve Cropanzano, R. (1998). *Organizational Justice And Human Resource Management*. London: Sage Publicationsinc

- Folger, Robert ve Mary A. Konovsky(1998) “Effects of Procedural Justice, Distributive Justice, and Reactions to Pay Raise Decisions”, *Academy of Management Journal*, Vol.32, No.1, ss.115-130.
- Fortin, M. (2008). Perspectives on Organizational Justice: Concept Clarification, Social Context İntegration, Time and Links With Morality.international Journal of Management Reviews, 10(2), 93-126.
- Goldman, B. M. (2003). The Application Of Referent Cognitions Theory To Legal-Claiming By Terminated Workers: The Role Of Organizational Justice And Anger. *Journal Of Management* 29(5), 705- 728.
- Greenberg, J. (1990) Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow, *Journal of Management*, Vol.16, No.2, 399-432.
- Greenberg, J. (1987). A Taxonomy of Organizational Justice Theories”, *Academy of Management Review*, Vol.12, No.1, 9-22
- Greenberg, J., & Bies, R. J. (1992). Establishing the role of empirical studies of organizational justice in philosophical inquiries into business ethics. *Journal of Business Ethics*, 11(5), 433-444.
- Greenberg, J. (2001). Setting the Justice Agenda: Seven Unanswered Questions About What, Why, and How, *Journal of Vocational Behavior*, 58, 210-219.
- Greenberg, J., ve Wiethoff, C. (2001). Organizational Justice As Proaction And Reaction. Implications For Research And Application.in R.
- Gilliland, S. (2008). The tails of justice: A critical examination of the dimensionality of organizational justice constructs. *Human Resource Management Review*, 18(4), 271. [https:// doi. org/ 10. 1016/j. hrmr. 2008. 08. 001](https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2008.08.001).
- Harlos, K. P., Pinder, C. C. (1999). Patterns of organizational justice: A taxonomy of what employees regard as unjust. *Advances in Qualitative Organizational Research* (pp. 97–125), Vol.2. JAI Press.
- Hegtvedt, K. A., ve Johnson C. (2000). Justice Beyond Theindividual: A Future With Legitimation. *Social Psychology Quarterly*, 63, 298-311.
- Higgins, E. T. (1997). Beyond pleasure and pain. *American Psychologist*, 52, 1280–1300. [https:// doi. org/10. 1037/ 0003- 066X. 52. 12. 1280](https://doi.org/10.1037/0003-066X.52.12.1280)
- Hillebrandt, A., & Barclay, L. J. (2013). Integrating organizational justice and affect: New insights,challenges, and opportunities. *Social Justice Research*, 26(4), 513–531. [https:// doi. org/ 10. 1007/ s11211- 013- 0193](https://doi.org/10.1007/s11211-013-0193)
- Hubbell, A. P., ve Chory-Assad, R. M., (2005).Motivating Factors:Perceptions of Justice and Their Relationship with Managerial andOrganizational Trust, *Communication Studies*, Vol. 56, No. 1, 47-70.

- İşbaşı, J.Ö. (2001). Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütse-
lAdalete İlişkin Algılamalarının Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki
Rolü, Yönetim Araştırmaları Dergisi, Ekim 1 (1), 51-73.
- Ito, T. A., Larsen, J. T., Smith, N. K., & Cacioppo, J. T. (1998). Negative in-
formation weighs more heavily on the brain: The negativity bias in eva-
luation categorizations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75,
887-900. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.75.4.887>
- Jones, D. A., & Skarlicki, D. P. (2013). How perceptions of fairness can chan-
ge: A dynamic model of organizational justice. *Organizational Psycho-
logy Review*, 3(2), 138-160. <https://doi.org/10.1177/2041386612461665>
- Karagöz Yıldız (2002) Liberal Öğretide Adalet, Hak ve Özgürlük, Cumhuri-
yet Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi, Aralık,-
Cilt:26, Sayı:2, 267-295.
- Konovsky, M. A. (2000). Understanding procedural justice and its impact on
business organizations. *Journal of management*, 26(3), 489-511.
- Kymlicka, W., & Kılıç, E. (2004). Çağdaş siyaset felsefesine giriş. İstanbul Bilgi
Üniversitesi.
- Labroo, A. A., & Patrick, V. (2009). Psychological distancing: Why happiness
helps you see the big picture.
Journal of Consumer Research, 35, 800-809. <https://doi.org/10.1086/593683>
- Lind, E. A. (2001). Fairness Heuristic Theory: Justice Judgements As Pivotal
Cognitionsin Organizational Relations.in J. Greenberg & R. Cropan-
zano (Eds.), *Advancesin Organizational Justice* 56-88). Stanford, CA:
Stanford University Press.
- Luthans, F.(1981). *Organizational Behavior*, USA:McGraw-Hill,inc.
- Mcfarlin, Dean B. ve Sweeney, Paul D. (1992). Distributive And Procedural
Justice As Predictors Of Satisfaction With Personal And Organizational
Outcomes, *Academy of Management Journal*, 35(3), 626-637
- Moorman R.H. (1991) Relationship Between Organizational Justice And Or-
ganizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence
Employee Citizenship?. *Journal Of Applied Psychology*, 76: 845-855.
- Ololube, N. P. (2016). *Handbook of Research on Organizational Justice and
Culture In Higher Education Institutions*. The USA:IGI Global.
- Özmen, T.Ö, Arbak, Y ve Süral Özer P. (2005), “Değerler ve Adalet”, 13. Ulu-
sal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, İstanbul, 12-14
Mayıs 2005, 161-166.
- Pillai, Rajnandini, Chester A. Schriesheimand Eric S. Williams; (1999), Fair-
ness Perceptions and Trust as Mediatorsfor Transformationaland Tran-

- sactional Leadership: A Two Sample Study, *Journal of Management*, Vol.25, No.6, 897- 933.
- Poussard, Jale Minibaş. ve Erkmen, T. (2008), *Yönetim, İletişim, Kültür*. Arıkan Yayınları.
- Rawls, J. (1971). *A Theory Of Justice*. Cambridge, MA: Belknap Press.
- Rawls, J. (2003). *Justice As Fairness: A Restatement*. Cambridge, MA: The Belknap Press Of Harvard University Press.
- Rupp, D. E., & Spencer, S. (2006). When customers lash out: the effects of customer interactional injustice on emotional labor and the mediating role of discrete emotions. *Journal of applied psychology*, 91(4), 971.
- Sandel, M. J. (1982). *Liberalism And The Limits of Justice*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Schmiesing, J. R., Safrit, D. R. ve Gliem, A. J. (2003). Factors Affecting O.S.U. Extension Agents' Preceptions of Organizational Justice and Job Satisfaction. *Journal of International Agricultural and Extension Education*, 10(2), 25-33.
- Sen, A. (1992). *Inequality Reexamined*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Simons, T., ve Roberson, Q. (2003). Why Managers Should Care About Fairness: The Effects Of Aggregate Justice Perceptions On Organizational Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 432-443.
- Skarlicki, D.P., ve Kulik, C.T. (2004). Third-party Reactions To Employee (mis)Treatment: A justice perspective. *Research in Organizational Behavior*, 26, 183-229.
- St-Pierre ve Holmes D. (2010) The Relationship Between Organizational Justice And Workplace aggression. *Journal Of Advanced Nursing* 66 (5), 1169-1182.
- Thomas, P., ve Nagalingappa, G. (2012). Consequences Of Perceived Organizational Justice: An Empirical Study Of White-Collar Employees. *Journal of Arts, Science and Commerce*, 3(2), 54-63.
- Tremblay, M. ve Roussel, P. (2001). Modelling The Role of Organizational Justice: Effects On Satisfaction And Unionization Propensity of Canadian Managers. *The international Journal of Human Resource Management*, 12(5), 717-737.
- Van Den Bos, K., Vermunt, R., ve Wilke, H.A.M.(a) (1997). Procedural And Distributive Justice: What is Fair Depends More On What Comes First Than On What Comes Next. *Journal Of Personality And Social Psychology*, 72, 95-104.
- Vermunt, R., ve Steensma, H. (2001). Stress And Justice In Organizations: An Exploration Into Justice Processes With The Aim To Find Mechanisms To Reduce Stress. In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace:*

From Theory To Practice (Vol. 2). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 27-48.

Yürür, Senay. (2008). Örgütsel Adalet ile İş tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt.13, Sayı.2,.295- 312.