

ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ ÖRGÜTLER İÇİN ÖNEMİ

Necmettin CİHANGİROĞLU*

Ali YILMAZ**

Özet

Bu makale, Adalet ve Örgütsel Adalet'in kavramsal analizi ile örgütsel adaletin türleri olan: Dağıtım Adalet, İşlemsel Adalet ve Etkileşimsel Adaletin genel özelliklerini ele almaktadır. Çalışanların işyerinde adaleti nasıl algıladıkları ve algılanan adaletin iş sonuçları üzerinde ne derecede etkiye bulunduğu belirlenmesi, örgütler için son derece önemli bir konu haline gelmiştir. Çünkü çalışanlar, aynı örgütte çalışan diğer kişiler ile kendileri arasında yaptıkları karşılaştırmalar sonucunda kendilerine haksızlık edildiği düşüncesine sahip olabilirler. Bu düşünceler bireylerin tutumlarını etkileyerek belirli davranışlar geliştirmelerine neden olur. Dolayısıyla geliştirilen bu davranışlar, diğer bireylere yönelik (saldırganlık gibi) olabileceği gibi çoğu zaman örgütlere yönelik olmakta (iş sabotaj etme, geç gelme, hatalı üretim gibi) ve örgütler için ciddi sonuçlar doğurabilmektedir. Makalenin amacı; çalışanların örgütsel adalet algılarının örgütler için önemli olduğunu vurgulamaktır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Adalet, Dağıtım Adalet, İşlemsel Adalet, Etkileşimsel Adalet, Kişiler Arası İlişkide Adalet, Bilgisel Adalet, Örgütsel Bağlılık,

Abstract

This article discusses the conceptual analysis of Justice and Organizational Justice and the general features of distributive, procedural and interactional justice which kinds of organizational justice. The aim of this article is emphasize that why is organizational Justice perception be important for organizations.

Keywords: Organizational Justice, Distributive Justice, Procedural Justice, Interactional Justice, Interpersonal Justice, Informational Justice, Organizational

* Dr., Gülhane askeri Tıp Akademisi Sağlık Hizmetleri Yönetimi B. D.

** Dr., Hacettepe Üniversitesi Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksek Okulu

1. Giriş

Adalet olgusu, sosyal bilimlerin ilgi alanına giren ve pek çok farklı bakış açısından incelenmiş bir konudur. Özellikle de filozofların uzun yıllar boyu ilgisini çekmiştir (Greenberg and Bies, 1992: 433). Antik Çağ düşüncesinde adaleti, toplum düzeninin sağlanmasının bir aracı ve bir erdem ölçüsü olarak ele alan Platon, adaletin gerçekleşmesi için bütün bireylere aynı şeyin verilmesi gerektiği (mutlak eşitlik) düşüncesini benimsemiştir. Aristoteles ise toplumda adaletin temelini ekonomik düzende bulunduğunu ileri sürmüş ve “dağıtıcı adalet” ile “denkleştirici” ya da “ödüllendirici adalet” ayrımını yapmıştır. Bu düşünceye göre dağıtıcı adaletin ilkesi “eşitlik” tir. Ancak bu eşitlik, Platon’un kabul ettiği “mutlak eşitlik” değil, “orantılı” eşitliktir. “Denkleştirici” veya “Ödüllendirici” adalette benimsenen ilke ise karşılıklı alış-veriş ilişkilerinde (takas), verilen ile alınanın eşit olması, değerinden daha yüksek veya düşük karşılık verilmemesidir. Emeğin sadece miktarının değil niteliğinin de göz önünde bulundurulması gerektiğini savunmuş Aristoteles, takas edilen nesnelere arasında “ortak ölçü” bulunması gerektiğini ileri sürmüştür (Demir, 1987: 41).

Roma Hukuku’nda “herkese payına düşeni vermek konusunda sürekli olarak çaba harcanması” şeklinde ifade edilen (Güriz, 1994: 6) adalet, İslamiyette “insanlar arasında din, dil, kültür, bilgi, makam, mevki farkı gözetmeksizin eşit muamele etme” olarak benimsenmiştir. “Adl” kelimesi; doğru, müstakim, dürüst, düz, müsavi, dengeli anlamlarını çağrıştıran bir kökten çıkmış ve “adalet” halini almıştır (Güriz, 1994: 15). İyilik, doğruluk, hak, hukuk ve eşitlik gibi değer yargılarını içeren adalet kavramının; uyumluluk, düzgünlük ve bir düzenin doğruluğu anlamlarına da gelebilen oldukça geniş bir kapsamlı kavram olduğu görülmektedir (İzveren, 1980: 109-110). Türk Dil Kurumu Türkçe Sözlüğünde “Adalet” kavramı, “hak ve hukuka uygunluk, hakkı gözetme, doğruluk, herkese kendine düşeni verme, kendi hakkı olanı verme” şeklinde açıklanmıştır (2005: 18).

İnsanların karar ve davranışları, ancak başkaları ile ilişkiler söz konusu olduğunda “adil” ya da “adaletsiz” olarak nitelendirilebilir. Dolayısıyla “adalet” kavramında en az iki veya daha fazla taraf söz konusudur. Bu taraflar, birey olabileceği gibi kurumlar ve hükümetler gibi sosyal birimler de olabilir. İnsanların birbirleriyle veya kurumlarla olan her türlü ilişkilerinde adalet olgusu, ilişkinin arzu edilen düzeyde sürdürülebilmesi için önem taşımaktadır (Çakır, 2006: 31). Adalet kavramının zıddı, “adaletsizlik” olarak ifade edilebilir. Haklının hakkını alamaması, hak etmeyen hakkı olmayı alma-

sı olarak da ifade edilebilecek olan adaletsizlik duygusunu ortaya çıkaran yaklaşım ve davranışların düzeltilmesi ve adaletsizliğin önlenmesi için “adalet” anlayışının ve arayışının ortaya çıktığını söylemek de mümkündür. Diğer bir ifadeyle adaletsizliğin varlığının, adalet arayışlarını gerekli kıldığı söylenebilir.

2. Adaletin Unsurları

Adaleti gösteren unsurlar; “eşitlik”, “karşılıklık” ve “rasyonellik” olarak ifade edilebilir.

➤ **Eşitlik:** Bu kavram genellikle “adalet” kavramıyla birlikte anılmasına rağmen içerik yönünden farklılıklar göstermektedir. Her eşit muamele ya da eşit pay, adil olarak kabul edilmeyebilir. Bir iş yerinde çalışan herkese eşit ücret verilmesi adaletli bir uygulama olmayacaktır (Güriz, 1994: 23). Çünkü her bir çalışanın yaptığı iş, bulunduğu pozisyon, üstlendiği sorumluluk, katlandığı risk, aldığı eğitim, sağladığı katkı gibi özelliklerin farklı olması, farklı ücretlendirmeyi gerekli kılmaktadır. Diğer taraftan, aynı niteliklere sahip, aynı işi yapan, aynı katkıyı sağlayan kişilere haklı olmayan nedenlerle farklı ücretler verilmesi de adil bir davranış olmayacaktır. Dolayısıyla eşitliğin, aslında adalete ulaşmak için gerekli bir unsur olduğu söylenebilir.

Eşitlik; “mutlak eşitlik” ve “nisbi eşitlik” olarak ifade edilmektedir. Mutlak Eşitlik, hiçbir ayırım gözetmeksizin herkese eşit hak ve pay verme anlamına gelirken, Nisbi ya da Görelî Eşitlik ise, insanlar arasında farklılıklar doğuran özelliklerin dikkate alınarak hareket edilmesidir. İnsanın, insan olarak değeri bakımından eşitlik mutlaktır yani bu konuda eşitlikten ayrılmak adaletsizliktir (Erdoğan, 1994: 128.) Irk, cins, dil, din, etnik köken gibi özellikler nedeniyle ayrımcılık yapmak, mutlak eşitliğe ve adalete aykırı davranma anlamına gelir. Nisbi ya da Orantılı Eşitlik, Aristoteles’in “denkleştirici adalet” yaklaşımı ile yakından ilgilidir. Haklı bir neden bulunduğu zaman insanların farklı muameleye tabi tutulması adaletsizlik değil bilakis adaletin kendisidir. Örneğin; zorluk derecesi daha yüksek olan, daha fazla sorumluluk gerektiren ya da daha tehlikeli bir işi yerine getiren çalışana, diğerlerine göre farklı ücret ödemek adaleti sağlamaktır (Çakır, 2006: 32).

➤ **Karşılıklık:** Ekonomik, toplumsal ve kişisel ilişkiler, bir takas (değişim) ilişkisine dayanmaktadır. Alınan ve verilen ne olursa olsun adaletin sağlanabilmesi için alınan ve verilenin değerinin birbirine denk olması gerekmektedir. Bu denklik sağlanmadığı durumlarda, bir tarafın, diğer tarafı

istismar etmesi kaçınılmaz olacaktır. Emeğinin karşılığı verilen bir işgörene adil davranıldığı söylenebilir. Ancak karşılıklılık unsurunda, adaletin algılanış şekli, bu kavrama göreceli bir özellik katmaktadır (Vroom, 1964: 170). Diğer bir ifadeyle, herhangi bir takastan (değişimden) dolayı hak ettiği karşılığı alıp-almadığı hakkında farklı kişilerin farklı algılamaları olabilmektedir. Adalet algılamaları hakkındaki bu tür uyumsuzlukları gidermeye yönelik olarak belirli kurallar tespit edilerek hareket edilmesinin yararlı olacağı söylenebilir.

➤ **Rasyonellik:** Kişisel yargılar yerine akılcı ve belirli verilere dayalı olarak karar verme ve davranmayı ifade eder. Adalet kavramı açısından rasyonellik kavramı, yapılacak olan uygulamanın veya davranışın, belirli kurullarla önceden belirlenmesi, keyfi davranılmaması anlamına gelmektedir (Güriz, 1994: 11). Bu şekilde karşı tarafa haksızlık edilmesinin önüne geçilmesi mümkün olabilecektir. Bir alış-veriş (takas) ilişkisi söz konusu olduğunda, tarafların payına düşenin ve hak ettiğinin belirlenmesinde nesnel (objektif) kriterler konulması gerekmektedir. Bu kriterler, tarafların elde ettiklerini değerlendirmelerine de olanak sağlayacaktır. Rasyonellik unsuru, keyfiliğe karşıtlığı ifade etmektedir. Kişisel olmayan, keyfi olmayan, belirli kural ve ölçülere göre belirlenen bedellerin alınıp-verilmesi, adaletin gerçekleşmesine katkı sağlayacaktır (Çakır, 2006: 33).

3. Örgütsel Adalet (Organizational Justice) Kavramı ve Tanımı

Son yıllarda geliştirilen örgütsel kuramların, kişiler arası etkileşim ve bu etkileşimden kaynaklanan sorunlar üzerinde yoğunlaştığı gözlemlenmektedir. Bu bağlamda “sosyal adalet” kavramının da örgütlere uyarlandığı ve örgüt içindeki ilişkilere bağlı olarak ortaya çıkan kazanımların adil dağıtımını ifade eden “örgütsel adalet” kavramının geliştirildiği görülmektedir (İşbaşı, 2001: 60). Örgütsel adaletle ilgili çalışmalar, Adams’ın Eşitlik Teorisi ile başlamaktadır. Eşitlik teorisinde, kişilerin iş başarısı ve tatmin olma derecesi çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik ya da eşitsizlikle ilgilidir (Luthans, 1981: 197). Bu teoride, örgütlerde çalışan bireyler kendi çalışmaları sonucu elde ettiği kazanımlarla, başka örgütlerde benzer durumdakilerin elde ettiği kazanımları karşılaştırır. Bu karşılaştırma sonunda işletmesiyle, yöneticileriyle ve işiyle ilgili tutumlar geliştirir. Burada, bireyin örgütündeki adaletle ilgili algılaması vardır. Geniş bir tanımla örgütsel adalet, bireyin örgütündeki uygulamalarla ilgili olarak adalet algılamasıdır (Greenberg, 1996: 24).

Çalışanlar, kendi örgütlerinde kendileri ile başkalarını karşılaştırır. Kuralların herkese eşit uygulanmasını, eşit işe eşit ücret ödenmesini, izinlerde eşit haklara sahip olmayı, bir takım sosyal imkânlardan kendisinin de diğerleriyle eşit şekilde yararlanmasını bekler. Ancak, adalet algılamasının odak noktası sadece çıktılar ve bu çıktıların karşılaştırılması değildir. Örgütteki kurallar, bu kuralların uygulanış biçimi ve bireyler arasındaki etkileşim de adalet algılamasının odağında bulunmaktadır (Barling and Michelle, 1993: 651).

Örgütsel adaletin, çalışan bireylerin kişisel doyumu ve örgütün etkili bir biçimde işlevlerini yerine getirebilmesi için bir gereklilik olduğu ve adaletsizliğin de örgütsel bir sorun kaynağı olarak görülmesi gerektiği uzun süredir sosyal bilimcilerce kabul edilmektedir (Greenberg, 1990: 399). Bu bağlamda, örgütsel adaletin örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi alanında inceleme konusu yapılmasının nedeni, adalet algılarının örgütsel davranış üzerindeki etkileri ile açıklanabilir. Adil algılayışlar pozitif davranışlara yol açar, çalışanların kendilerini örgütün değerli ve saygın üyeleri olarak hissetmelerini, çalışma arkadaşları ve yöneticileriyle uyumlu ve güvene dayalı ilişkiler geliştirmelerini sağlarken, adaletsizlikler örgütlerin amaçlarına ulaşmasını zorlaştıran hırsızlık, saldırganlık gibi olumsuz davranışlara yol açmaktadır (Beugre, 2002: 1092).

Örgütsel Adalet, yönetim, uygulamalı psikoloji ve örgütsel davranış alanlarında yaygın bir şekilde araştırılan bir başlıktır. Pek çok çalışma, örgütsel adaletin hem örgüt hem de çalışanlar açısından önemli sonuçları olduğunu göstermektedir. Kuşkusuz, adalet, çalışanlar için önemli bir motivasyon aracıdır. Çalışanların adalet algısı düşük olduğu zaman, moral düşer, çalışanların örgütten ayrılma olasılıkları artar hatta örgüt aleyhine birtakım faaliyetlerde bulunabilirler (Parker and Kohlmeyer, 2005: 357). Çalışanlar çoğunlukla adaletle ilgili konuları, örgütsel ödüllerin adaletsiz bir şekilde yönetilmesi, adaletsiz çalışan değerlendirmeleri gibi yöneticileriyle aralarında çatışmaya neden olan kaynaklar olarak tanımlamaktadırlar. Bununla birlikte bazı araştırmalar göstermektedir ki, pozitif adalet algısı çalışanlar arasında işbirlikçi davranışlara yol açmaktadır. Adalet algısının, örgütsel vatandaşlık davranışını geliştirdiğine ilişkin Moorman'ın (1991) yaptığı çalışma bulguları buna örnek olarak gösterilebilir. Bu nedenle örgütsel adalet literatüründe yüksek adalet algısının, çalışanlarda pozitif tutum ve davranışlara neden olduğu savunulmaktadır (Anderson and Shinew, 2003: 229). Örgütsel adalet dağıtımının yüksek düzeyde bağlılık yarattığı, farklı muameleye maruz bırakılma algısının, bağlılığı önemli ölçüde zayıflattığı görülmüştür (DeConick and Dean, 1996: 80)

Greenberg'e (2001) göre bireylerin adalete ilişkin her zaman potansiyel kaygıları vardır. Ancak bu potansiyel kaygı, bazı durumlarda gerçek bir kaygıya dönüşmektedir. Bu durumlardan ilki, bireyin istenmeyen bir kazanım ya da sonuç elde etmesi durumudur. Birey, uygulanan prosedürlerden istediği kazanımı elde ediyor ise, prosedürün adil olup olmamasıyla ilgilenmemektedir. İkinci durum, örgütte ortaya çıkan bir değişimdir. Değişim, bireylerin adalet kaygılarını artırmakta ve adalet konusuyla daha fazla ilgilenmelerine neden olmaktadır. Üçüncü durum, kaynakların sınırlı olmasıyla ilgilidir. Örgütte yeterince kaynak olduğunda, bunların nasıl dağıtıldığı çalışanlarca önemsiz olmaktadır. Buna karşın kıt kaynakların paylaşımı söz konusu olduğunda bireyler genel olarak adaletle olduğu kadar adaletin nasıl tanımlandığı ile de ilgilenmektedirler. Dördüncü durum ise, bireyler arasındaki güç farklılıklarıdır. Dolayısıyla bireyler için adalet, bazı koşullar altında diğer bireylere nazaran daha önemli hale gelmektedir (Greenberg, 2001: 246, 248).

Önceleri çalışanların yalnızca elde ettikleri sonuçlara ilişkin değerlendirmeleri örgütsel adalet olarak düşünülürken daha sonra kullanılan yöntemlerin ve kişiler arası davranışların adil olmasının da önemli olduğu tespit edilmiştir. Bunun sonucunda örgütsel adalete ilişkin yaklaşımlar da farklılaşmıştır. Daha sonra yapılan çalışmalarla adaletin diğer yönleri keşfedilmiş ve bu konuda farklı kuramlar geliştirilmiştir (Irak, 2004: 25-27).

4. Örgütsel Adaletin Türleri

Yazın taraması yapıldığında, araştırmacılar arasında örgütsel adaletin kaç boyutla tanımlanacağı konusunun tartışmalı kaldığı göze çarpmaktadır. Bazı çalışmalarda dağıtım adaleti ve işlemsel adalet olmak üzere yapılan ikili ayırım bile aralarındaki yüksek korelasyondan dolayı tartışma konusu olmuştur (örneğin Sweeney ve Mc. Farlin (1997).72'lik, Welbourne vd. (1995).74'lük korelasyonlar bulmuşlardır). Martocchio ve Judge (1995) gibi bazı araştırmacıların çalışmalarında dağıtım adaleti ve işlemsel adaleti ayırma çabası olmadığı görülmektedir. Ancak Colquitt'in (2001) de belirttiği gibi araştırmacıların bunu hangi gerekçe ile yaptıkları (kavramsal ya da gör-gül gerekçeler) açık değildir. Bazı çalışmalarda etkileşim adaleti üçüncü bir boyut olarak ele alınırken (Bies ve Shapiro, 1988) bazıları etkileşim adaletini işlemsel adaletin bir alt bileşeni olarak ele almışlardır (Masterson, Lewis, Goldman and Taylor, 2000: 739).

Birçok araştırmacı işlemsel adalet ve etkileşim adaletinin farklı ilişkileri ve/veya bağımsız etkileri olduğunu savunmuştur, olguların bağımsızlığı

Moorman (1991) ve Colquitt'in (2001) araştırmalarında da doğrulanmıştır. Cohen-Charash ve Spector'un (2001) meta analitik çalışmaları da her üç adalet algısının (dağıtımsal, işlemsel ve etkileşim) güçlü ilişkili ancak bağımsız olgular olduğu sonucuna ulaşmıştır. 1993 yılındaki çalışmasında, Greenberg etkileşim adaletini kavramsal olarak kişilerarası ve bilgisayarlı olarak ayırmış olmakla birlikte, bu ayırım Colquitt'in (2001) yaptığı araştırmaya kadar görgül olarak test edilmemiştir. Colquitt'in (2001) çalışmasında yapılan faktör analizinin sonuçları bu boyutların ayrıştığını doğrulamış, dolayısıyla yapılan dördüncü ayırım desteklenmiştir. Colquitt ve çalışma arkadaşlarının örgütsel adalet ile ilgili 1975 yılından itibaren topladıkları çalışmalarla yaptıkları meta analitik araştırmada da işlemsel, kişilerarası ve bilgisayarlı adalet boyutlarının ayrılığı doğrulanmıştır (Colquitt, Conlon, Porter, Wesson and NG, 2001: 437-438).

4.1. Dağıtımsal Adalet (Distiributive Justice)

Farklı disiplinlerden gelen pek çok araştırmacı; sosyal bilimciler, siyaset bilimciler, iktisatçılar, sosyologlar ve psikologlar dağıtım problemiyle ilgilenmişlerdir. İlk çalışmalarda söz konusu olan 'kazanımların adilliği' yani 'dağıtım adaleti' olmuştur. Ödüllerin ve kaynakların dağıtımı, küçük gruplardan tüm topluma kadar her tür büyüklükteki sosyal sistemlerde oluşan evrensel bir olgudur. Gruplar, örgütler ve toplumların tümü ödül, ceza ve kaynakların dağıtım sorunuyla ilgilidir (Yıldırım, 2002: 28).

Dağıtımsal adalet, ahlaki ve nesnel olarak tanımlanan özellikler temelinde, benzer olan bireylere benzer ve farklı olan bireylere de farklılıkları oranında farklı davranılmasını açıklar (Foley, Kidder and Powell, 2002: 473-474). Diğer bir ifadeyle dağıtımsal adalet; karşılaşılan sonuçların ya da ödüllerin hakkaniyeti ile ilgili adalet algısıdır (İşcan, Naktiyok, 2004: 182). Görevler, maddeler, hizmetler, fırsatlar, cezalar/ödüller, roller, statüler, ücretler, terfiler vb. her türlü kazanımın kişiler arasındaki paylaşımını konu alır (İşbaşı, 2001: 60). Bireyler elde ettikleri sonuçları (gelir, prim, terfi, sosyal haklar gibi) adaletli veya adaletsiz olarak algılayabilirler. Kendi elde ettikleri ile başkalarının elde ettikleri arasında yaptıkları karşılaştırma sonucunda kendilerine haksızlık edildiğini düşünebilirler. Bu düşünce onların tutumlarını etkileyebilir ve davranışları, bu tutumlar paralelinde değişebilir. Dolayısıyla, dağıtım adaletinde esas olanın, "bireylerin, dağıtılan kaynaklardan adil şekilde pay aldığını düşünmesi" olduğu söylenebilir.

Dağıtımsal adalet, ADAMS'ın Hakkaniyet (Eşitlik) teorisine dayanmaktadır. Hakkaniyet Teorisi, iş görenin kendisine diğerlerine kıyasla nasıl davranıldığına dair anlayışını vurgular. Hakkaniyet Teorisine göre çalışanlar, işlerine göre, eğitim, çaba ve deneyim gibi bir takım girdiler sunarlar. Çalışanların, mesleklerinde çalışması sonucunda ise, maaş ve terfi gibi birtakım çıktılar elde ederler. Çalışanın işinden elde ettiğinin, işine verdiği oranı, hakkaniyetin ya da adaletsizliğin belirlenmesine yardımcı olur. Başka bir deyişle, çalışanlar, katkılarına karşılık, örgütten bir takım somut sonuçlar beklerler. Çalışanlar, bir sonucun uygun ya da adil olup-olmadığını değerlendirdikleri zaman, bir dağıtımsal adalet kararı vermektedirler. Çalışanların adaletsizlik algıları memnuniyetsizliğe yol açar. Hakkaniyet algısı, motivasyonu ve iş tatminini artırır. Dağıtımsal Adalet, ücret tatmini gibi birtakım somut bireysel kazanımların nasıl algılandığını daha iyi ölçer (DeConinck and Stilwell, 2004: 230).

Eşitlik kuramı ve diğer dağıtım adaleti modelleri (örneğin Walster vd., 1973, Deutsh, 1975; Crosby, 1976; Folger, 1984) adaletsizlik algılarına ilişkin tepkileri açıklamakta yetersiz kaldıklarından araştırmalar 'işlemsel adalet' kavramlarını inceleme konusu yapmaya başlamışlardır (Cohen-Charash and Spector, 2001: 278). Örgütsel birimlerde dağıtım adaleti, ekonomik kazanımlara bireylerin gösterdikleri tepkilerle eşleştirilmiştir. Bununla birlikte diğer araştırmalar bireylerin hem ekonomik hem de sosyo-psikolojik kazançlarla ilgili adillik değerlendirmesi yaptığını göstermektedir. Dağıtım adaletine bakış açısını sosyo-psikolojik kazançların dağıtımını da içerecek şekilde genişletmek, dağıtımsal adaleti işlemsel adalet kavramına yaklaştırmaktadır (Cropanzano and Ambrose, 2001: 123)

4.2. İşlemsel Adalet (Procedural Justice)

Folger ve Cropanzano, işlemsel adaleti, kazanımların belirlenmesinde kullanılan metotlar ve süreçlerle ilgili adalet algılaması olarak tanımlamıştır (Cropanzano and Folger, 1991: 134). Konovsky, işlemsel adaletin dağıtım kararlarının nasıl verildiği ile ve aynı zamanda nesnel ve öznel durumlarla ilgili olduğunu belirtmiştir (Konovsky, 2000: 492).

İşlemsel adaletin iki alt boyutu vardır (Thibaut and Waler, 1975: 34). Bunlardan birincisi, karar alma sürecinde kullanılan prosedürler ve uygulamaların yapısal özellikleriyle ilgilidir. Formal prosedürler olarak da adlandırılan bu boyut, kararlar alınmadan önce çalışanlara söz hakkı verilmesini,

fikir ve görüşlerinin dinlenmesini kapsar. İkinci boyut ise, karar alma sürecinde kullanılan politika ve uygulamaların karar alıcılar tarafından uygulanma şekli ile ilgilidir. Leventhal'a göre, örgüt içinde adalet algılamalarını doğrudan etkileyecek altı temel kural bulunmaktadır. Bu kurallar şunlardır (Leventhal, 2000: 42-48).

— Tutarlılık kuralı: Dağıtım kararlarıyla ilgili alınacak kararların birbirleriyle tutarlı olması kuralıdır.

— Önyargılı olmamak kuralı: Dağıtımda veya işlemde örgüt çalışanlarına önyargılı olmamak kuralıdır.

— Doğruluk kuralı: Bilgilerin doğruluğu ile ilgili kuraldır.

— Düzeltibilme kuralı: Alınan bazı kararlara çalışanların itiraz edebilmeleri veya o kararları düzeltirebilme haklarının olması ile ilgili kuraldır.

— Temsilcilik kuralı: Çalışanları etkileyecek kararların alınmasında onlardan temsilciler seçilmesi ve sorulmasıyla ilgili kuraldır.

— Etik kural: Alınacak kararların, özellikle dağıtım ve işlemle ilgili, çalışanların etik değerleri ile aynı yönde olması gerektiğine ilişkin kuraldır.

Bazı araştırmacılara göre prosedür adaletinin iki bileşeni vardır; yapısal ya da formel bileşeni (Leventhal'ın adil prosedürlerin altı özelliğini temsil eden bileşen) ve sosyal bileşeni (etkileşim adaletini temsil eden bileşen) (Folger and Cropanzano, 1998: Xiii). Burada yapısal bileşen formel politikanın bir parçasıdır ve karar adımlarını belirler (Cropanzano and Wright, 2003: 9). Bu bileşen, çalışanlar tarafından adil olarak algılanabilmesi için kararların "nasıl" verilmesi gerektiği ile ilgilidir. Örgütsel kararların adil algılanabilmesi için Greenberg ve Baron (2000) yapılması gerekenleri şöyle özetlemektedirler (Cropanzano and Wright, 2003: 10):

— Karar verme prosedürleri içinde çalışanlara söz hakkı verilmesi,

— Hataların düzeltilmesi için olanak tanınması,

— Kural ve politikaların tutarlı bir şekilde uygulanması,

— Kararların önyargıdan uzak verilmesi.

Sosyal bileşen ise, kişiler arası tavırlara işaret etmektedir (Cropanzano and Wright, 2003: 10). Prosedür adaletine ilişkin algılamaları açıklamada yapısal unsurlar önemli olmasına karşın yeterli değildirler. Prosedür adaletinin bir de sosyal yanı vardır. Diğer bir deyişle bireyler prosedürlerin adil olup olmadıklarına ilişkin yargıya varırken, kişiler arası ilişkilerin kalitesini de dikkate almaktadırlar. Prosedür adaletinin bu boyutu etkileşim adaleti olarak adlandırılmıştır (Greenberg and Baron, 2000: 147).

İşlemsel Adalet, kararların verilmesinde kullanılan sürece odaklanmaktadır (örgütün verdiği kararlar, terfi vs). İşlemsel Adalet, ödül ya da cezanın miktarını belirlemede kullanılan araçların algılanan adilliği üzerine odaklandığından, sonuçların nasıl belirlendiği, sonuçların bizatihi kendinden daha önemlidir. Araştırmalar, çalışanların söz hakkına sahip olduklarına inandıkları durumlarda, süreci daha adil algıladıklarını, işlemsel adaletin, çalışanların bağlılık seviyelerini belirlemede önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Ödül ve ceza dağıtımında kendilerine adil davranıldığını inanan çalışanlar, örgütlerine daha fazla bağlılık hissedeceklerdir (DeConinck and Stilwell, 2004: 230).

İşlemsel Adalet, dağıtım kararlarının yapıldığı sürecin adaletini temsil ederken, dağıtımsal adalet, dağıtım sonuçlarının adaletini içerir. Dolayısıyla çalışanlar adaleti ele alırken, meslek içi eğitim ve motivasyon gibi iş girdilerine karşılık elde ettikleri maaş ve terfi gibi iş çıktılarını değerlendirirler ve bu girdi-çıkıtı oran değerlendirmesini yaparken meslektaşları ile kıyaslama içerisine girerler. Şurası açıktır ki, işlemsel ve dağıtımsal adalet, birbiri ile ilişkilidir. Çünkü adil olmayan bir süreç çoğunlukla adil olmayan sonuçlar ortaya koyar. Araştırma sonuçları da bu iki adalet türü arasında güçlü bir korelasyon olduğunu ortaya koymaktadır (Parker and Kohlmeyer, 2005: 358). Ücret tatmini, çalışanların dağıtımsal adalet algısından doğrudan etkilenmektedir. Bununla beraber, işlemsel adalet, daha çok yöneticiden memnuniyet ile ilgilidir. Bulgular, çalışanların kendilerine kaynak dağıtımında (dağıtımsal adalet) ve kaynakların dağıtılma yönteminin belirlenmesinde (işlemsel adalet) adil davranıldığını hissettiklerinde hem ücretlerinden, hem de yöneticilerinden daha fazla memnun olduklarını göstermektedir. Bulgular ayrıca yöneticilerin; çalışanların işlemsel adalet ve örgütsel bağlılık algıları arasında bir aracı işlevi gördüğünü ortaya koymaktadır. Bir iş yerinde çalışan - yönetici ilişkileri o derece önemlidir ki, örgütsel adalet ölçülerinin kabul edilebilir olduğu durumlarda bile şayet ast-üst ilişkileri sorunlu ise örgütsel bağlılık düşük olabilir (DeConinck and Stilwell, 2004: 230.)

İşlemsel Adalet konusunda en önemli adalet kurallarından birisi, “tutarlılık”tır. Bir başka ifadeyle, kimin neyi elde ettiğini belirleyen kaynak dağıtım işlemleri, hem zaman zarfında hem de farklı bireylere karşı aynı tutarlılıkla uygulanmalıdır. Tutarlılığı sağlamak için ödülü elde etme olasılığı bulunan herkese aynı süreçler uygulanmalı ve hiç kimseye özel bir avantaj verilmemelidir. Fırsat eşitliği ancak bu şekilde sağlanır. İşlemsel Adaletin, çalışanlar açısından önemli bir olgu olmasının sebeplerinden birisi, Grup-

Değer Modeli'nde yatmaktadır. Bu modelin temel inancı; insanların sosyal varlık olduğu ve sosyal grup üyeliğinin önemli psikolojik ödülleri ortaya koyduğu şeklindedir. Bir grubun üyeleri, grup tarafından kabul edilmek ve değer görmek isterler çünkü bu durum üyelerin bireysel değerlerini artırır. Grup tarafından reddedilmek, bireyin grubun diğer üyelerine kıyasla daha az değerli olduğu anlamına gelir. Bazı çalışmalar, kendini gösterme (self-esteem) olgusunun kısmen diğerlerince gösterilen saygıdan kaynaklandığını ortaya koymaktadır. Bu araştırmalara göre bir iş örgütü de bireylerin saygı görmeyi beklediği sosyal grupların en önemlilerindedir (Parker and Kohlmeyer, 2005: 358).

Grup- Değer Modeli'ne göre; bir birey için örgütün değeri kısmen bireyi içeren karar verme sürecinin işlemsel adaletinde yatar. Adil karar verme, örgütün bireye değer verdiğini gösterir. Adil olmayan davranış ise bireyin örgütün tam bir üyesi olmadığı anlamına gelmektedir. Çalışanlar, işlemsel adaleti, örgüt yetkilileriyle etkileşimlerini değerlendirerek yargırlar. Bu noktada, bireyi ilgilendiren konularda "tarafsızlık" önemli bir kriterdir. Tarafsızlığın ihlali, olumsuz birtakım sonuçların ortaya çıkmasına sebep olur. Bir çalışmada, tarafsızlık, örgütsel bağlılığı açıklayan önemli bir bağımsız değişken olarak bulunmuştur. Burada ifade edilen tarafsızlık kavramı, daha önce değindiğimiz tutarlılık kavramına benzemektedir. Şöyle ki; tarafsızlık, başka bir takım şeylerin yanı sıra kuralların bireylere tutarlı bir şekilde uygulanmasını içermektedir. Bireyler arasında tutarsız uygulanan örgütsel kurallar, ayrımcıdır ve örgütsel davranış yazını, yaş, cinsiyet ve ırk gibi değişkenler açısından ayrımcılığı ve bu ayrımcılığın olumsuz sonuçlarını ortaya koyan çalışmalarla doludur. Bir başka ifadeyle, işletmelerde hemen her zaman olumsuz sonuçları ortaya çıkaran "ayrımcılık"tır (Parker and Kohlmeyer, 2005: 359).

Adalet araştırmaları genellikle, kazanımlar ve bu kazanımlara neden olan süreçleri içeren mübadele ilişkileri üzerinde durmaktadır (Cropanzano and Wright, 2003: 9). Çalışanların kazanımların dağıtılmasına ve bu dağıtımı sağlayan prosedürlere karşı tepkileri arasında nasıl bir ilişki olduğu örgütsel adaletle ilgili araştırmaların konusu olmuştur. Burada ilk soru, çalışanların prosedürlere ilişkin adalet algılarının, kazanımlara ilişkin algılarını nasıl etkilediği ile ilgilidir. Prosedürlerin, dağıtım adaleti yargısı üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu açıktır. Leventhal'a (1976) göre adil olmayan prosedürler, çalışanlarca adil algılanacak kazanımlara neden olamamaktadırlar. Leventhal'a göre prosedür adaleti, örgütte dağıtım adaleti oluşturmanın ve

sürdürmenin ön koşuludur. Greenberg (1987) tarafından yapılan araştırma bulguları Leventhal'ın görüşünü desteklemekte ancak prosedür adaletinin sadece, kazanımların düzeyi düşük olduğunda dağıtım adaletinin bir ön koşulu olduğunu göstermektedir (Greenberg, 1987: 56).

İkinci konu ise, bunun tersine elde edilen kazanımların bu kazanımları belirleyen prosedürlerin adilliğine ilişkin algıyı nasıl etkilediği ile ilgilidir. Bu, dağıtım adaleti algılamasında “bencil eğilim” diye adlandırılan (Greenberg, 1983), büyük kazanımların küçük kazanımlara göre çalışanlarca daha adil algılanmasıyla açıklanmaktadır. Bu konuda yapılan araştırmaların bazıları çalışanlarca istenen kazanımların, prosedürlerin de adil algılanmasını sağladığı yönünde olmasına karşın (LaTour,1978; Tyler ve Caine,1981) diğerleri çalışanlarca istenen kazanımların elde edilmesinin prosedür adaleti algısını etkilemediği yönündedir (Lind ve diğerleri,1980) (Greenberg, 1987: 56). Çalışanlar, çıktının belirlendiği süreci adil olarak algıladıklarında, arzulanmayan bir çıktı ile de karşılaşmış olsalar da, çıktıyı daha olumlu değerlendirme eğiliminde olmaktadır. Bir başka anlatımla çalışanlar söz haklarının olduğu işlemleri sessiz kalmak durumunda oldukları işlemlerden sonuç uygunsuz olsa dahi daha adil olarak algılamaktadırlar (Bies and Shapiro, 1988: 676). Yöneticilerin uygulayacağı işlemsel adalet ilkeleri, çalışanların, sistemi desteklemelerine ve kendini gösterme ihtiyaçlarını daha iyi karşılamalarına sebep olacaktır (Brockner vd., 2003: 51).

4.3. Etkileşimsel Adalet (Interactional Justice)

Dağıtımsal ve işlemsel adalet ile ilgili çalışmalar sürerken örgütsel uygulamaların kişilerarası yönüne odaklı, özellikle kişilerarası tavırlar ve yönetim ile çalışanlar arasındaki iletişimle ilgili ‘etkileşimsel adalet’ araştırma konusu olmaya başlamıştır. Etkileşimsel adalet, örgütsel uygulamaların insani yönü ile ilgilidir. Adaletin kaynağı ve alıcısı arasındaki iletişim sürecinde nezaket, dürüstlük ve saygı gibi yönleri esas alır (Beugre, 2002: 1095).

Etkileşimsel Adalet, çalışanların, hem üstlerine hem de bir bütün olarak çalıştıkları kuruma karşı tepkilerini etkileyecektir. Çalışanlar, üstlerinin kendilerine saygı göstermediğini ya da alınan kararlara ilişkin yeterli açıklama yapmadıklarını hissettiklerinde örgüt adına daha olumlu performans göstermede istekli olmayacaklardır. Böyle bir algı tüm örgüte yayıldığında, verimlilik ve üretkenlik tehdit altındadır (Heather and Spence, 2004: 355). Bies’a göre kişilerin karar verme süreçlerinde kullanılan prosedürlerle ilgilendikleri

kesindir, ancak bunun yanında bireyler arası karşılıklı ilişkide gördükleri muameleyle de ilgilenmektedirler. Bies kişilerin bu ilgisini “etkileşim adaleti” olarak adlandırmaktadır (Bies, 2001: 91). Çalışanlar, değişim ile ilişkili sürecin hem sonuçlarıyla, hem de kendisi ile ilgilidirler ve her ikisinden etkilenirler. Örneğin, çalışanlar, etkileşimlerinin sonuçları kendileri açısından daha olumlu veya adil olduğunda ve diğerlerine karşı uygulanan işlemler, kendilerinininki ile benzer olduğunda, daha fazla bağlılık hissederler. Çalışanların tepkileri, sadece ne yapıldığına değil fakat bunun nasıl yapıldığına da dayanır (Brockner et al., 2003: 51). Etkileşim adaleti, bireyler arası davranış kalitesini ifade etmektedir. Etkileşim adaleti, dağıtım adaleti ve prosedür adaletinden bağımsız olarak üçüncü bir örgütsel adalet türü olarak ortaya atılmasına karşın, bugün prosedür adaletinin bir bileşeni ya da bir yönü olarak anılmaktadır. Bu konuda hala görüş birliği olmamasına rağmen bazı araştırmalar, etkileşim adaleti sonuçları ile prosedür adaleti sonuçları arasında yüksek düzeyde korelasyon olduğunu ortaya çıkarmışlardır (Folger and Cropanzano, 1998: XXIV).

Greenberg, 1993 yılında yayımlanan çalışması ile adalet algısına yeni boyutlar eklemiş ve etkileşim adaletini ‘kişilerarası’ ve ‘bilgisel’ adalet olmak üzere ikiye ayırmıştır (Robinson, 2004: 11). Birincisi “kişiler arası duyarlılık”tır. İkincisi ise, “açıklamalar” ya da “sosyal sorumluluk” (social accounts) boyutudur (Folger and Cropanzano, 1998, XXIV). Bunlardan ilki, kararın uygulanmasından sorumlu olan kişilerin, karardan etkilenen bireylere nazik ve saygın davranıp davranmamasıyla ilgilidir. İkinci boyut ise, dağıtım kararının altında yatan mantığın, kararın etkilediği bireylere açık ve yeterli derecede açıklanıp açıklanmaması ile ilgilidir (Anderson and Shiner, 2003: 230).

4.3.1. Kişilerarası İlişkide Adalet (Interpersonal Justice)

Kişilerarası ilişkide adalet, örgütsel ortamda bireylere karşı sergilenen davranışların ne ölçüde saygı sınırları içinde olduğunu ortaya koyar. İlişkisel adalet, bir iş yerinde çalışan kişilere saygı ve duyarlılık çerçevesinde hareket edildiğinde gerçekleşmiş olacaktır (Heather and Spence, 2004: 355). Kişilerarası etkileşim adaleti, çalışanlarla yöneticiler (kaynak dağıtıcılar) arasındaki iletişimdeki adalet algılaması ile ilgilidir. Bu adalet türü, dağıtım karardan etkilenecekler ile dağıtım kaynağı arasındaki etkileşimle ilgilidir. Bies, etkileşim adaletini; örgütsel işlemler uygulanırken insanların maruz kaldığı tutum ve davranışların niteliği olarak tanımlamıştır (Bies, 2001: 93). Bir

başka tanımla, karar alındığında bunun bireylere nasıl söylendiği veya söyleneceği ile ilgili adalet algılamasıdır (Moorman, 1991: 847). Organizasyonlarda çalışan bireyler, yöneticilerinin kendilerine diğerleri ile aynı şekilde iletişim kurmasını bekler. Kurulan bu iletişimde de adalet arar. Kimilerine saygılı kimilerine saygısız davranan yöneticiler veya kaynak dağıtıcılar adil olarak algılanmazlar. Algılanan kişilerarası etkileşim adaletsizliği çalışanların yöneticilerine karşı tepki vermesine neden olur (Cropanzano, Prehar and Chen, 2002: 326).

4.3.2. Bilgisel Adalet (Informational Justice)

Bilgisel adalet, örgütsel ortamda, ilgili bilginin herkese açık olması koşuluyla sağlanabilecek bir adalet türüdür. Çalışanların kendilerine yönelik verilen kararların nasıl alındığı ile ilgili bilgiye ulaşmalarını temsil eder (Heather and Spence, 2004: 355). Diğer bir ifadeyle, ücret, terfi, maddi olanaklar, çalışma şartları ve performans değerlemesi gibi unsurların belirlenmesi ve ölçümünde kullanılan metot, prosedür ve politikalar hakkında işgörenlere örgüt yönetiminde düzenli bilgiler verilmesidir (Schappe, 1996: 28).

Bilgisel Adalet, kazanımların dağıtımını ve bu dağıtımlarla ilgili süreçlere ilişkin çalışanlara ne kadar bilgi verildiği ve açıklama yapıldığı ile ilgilidir (Robinson, 2004: 11). Bies ve Moag'a göre (1986) çalışanlar, örgüt yetkililerinin kendilerine doğru, tam bilgiler sundukları ve verdikleri kararlar ile ilgili haklı nedenler gösterdiklerinde kendilerine adil davranıldığına inanmaktadırlar (Beugre, 2002: 1095). Bireyler istenmeyen bir sonuçla ilgili kendilerine yeterli bir açıklama yapıldığında daha toleranslı olabilmektedirler (Cropanzano and Wright, 2003: 10). Yapılan araştırmalar, işgörene ulaşan bilgi miktarındaki artışın işgören tatmini ve adalet algılaması üzerinde olumlu etkiler yaptığını göstermektedir. Bu bağlamda işgörenler ile üst yönetim arasında iletişim ilişkisi kuran örgüt organları ve yayınları sadece bir iletişim aracı değil aynı zamanda işgörenler arasında çalışma şevki ve iş tatmini ile adalet hissinin oluşumunu ateşleyen güçlü birer stratejidir (Puttu and Aryee, 1990: 44).

Örgüt içerisinde kararların nasıl alındığını anlamak bireyi sadece karar alma prosedürlerinin tarafsızlığına inanmaya sevk etmemekte, aynı zamanda karar vericilere de güven duymasını sağlamaktadır. Bunun tam tersi ise işgörenlerde örgüt prosedürlerinin karar vericilerin çıkarlarına hizmet ettiği ya da karar vericilerin yönlendirildiği yönünde şüpheler doğmasına neden olabilmektedir (Niehoff and Moorman, 1993: 527-556). Örneğin örgütlerde ücret

sistemleri üzerine yapılan araştırmalar, özellikle açık ödeme sistemlerinin prosedürel adalet açısından önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Çünkü bu tür ücret sistemleri işgörelere örgüt içindeki ücret kararlarının nasıl alındığı hakkında bilgiler sağlamakla birlikte, bu prosedürlerin ihlal edilmediğine yönelik de önemli güvenceler sunabilmektedir (Folger and Konvsky, 1989: 115-130). Bir başka ifadeyle ücret ödeme gizliliği ya da belirsizliği ise taraflı ve adil olmayan algılamaların oluşumuna zemin hazırlayabilmektedir.

Greenberg'e (1993) göre bu iki adalet algısının etkileri farklıdır. Kişilerarası adalet algısı birincil olarak çıktılara yönelik tepkilerle ilgilidir. Duygusal bireylerin arzulanmayan çıktılarla ilgili daha olumlu hissetmelerine neden olabilmektedir. Karar süreci ile ilgili yapılan açıklamalar, sürecin yapısal yönünü değerlendirmeye yönelik bilgiler içerdiklerinden 'bilgisel adalet' sürece yönelik tepkileri etkilemektedir (Colquitt, 2001: 386-400).

Sonuç

İşgörelenin, çalıştığı organizasyonda algıladıkları herhangi bir adaletsizliğin varlığının, onları adalet arayışlarına sevk ettiği bilinmektedir. Adalet'in, çalışanlar için önemli bir motivasyon aracı olduğundan şüphe yoktur. Çalışanların adalet algısı düşük olduğu zaman, moralin düştüğünü, çalışanların örgütten ayrılma olasılıklarının arttığını hatta örgüt aleyhine birtakım faaliyetlerde bulunabildiklerini ortaya koyan çalışmalar mevcuttur. Adalet algısının, örgütsel vatandaşlık davranışını geliştirdiği, bu nedenle örgütsel adalet literatüründe sıkça rastlandığı gibi, yüksek adalet algısının, çalışanlarda pozitif tutum ve davranışlara neden olduğu, örgütsel adalet dağıtımının yüksek düzeyde bağlılık yarattığı, farklı muameleye maruz bırakılma algısının, bağlılığı önemli ölçüde zayıflattığı görülmektedir. Çalışanların söz hakkına sahip olduklarına inandıkları durumlarda, süreci daha adil algıladıkları, bunun da bağlılık seviyelerini belirlemede önemli olduğu görülmektedir. Ödül ve ceza dağıtımında kendilerine adil davranıldığını inanan çalışanların, örgütlerine daha fazla bağlılık hissettikleri söylenebilir. Örgütsel uygulamaların insani yönü ile ilgili olan Etkileşimsel adalet, adaletin kaynağı ve alıcısı arasındaki iletişim sürecinde nezaket, dürüstlük ve saygı gibi yönleri esas almakta olup, üstlerinin kendilerine saygı göstermediğini ya da alınan kararlara ilişkin yeterli açıklama yapmadıklarını hissettiklerinde örgüt adına daha olumlu performans göstermede istekli olmayacakları, böyle bir algının tüm örgüte yayılması durumunda ise verimlilik ve üretkenliğin tehdit altına

gireceği ileri sürülmektedir. Çalışanların, karar verme süreçlerinde kullanılan prosedürlerle ilgilendiklerinin kesin olduğu ancak bunun yanında bireyler arası karşılıklı ilişkide gördükleri muameleyle de ilgilendikleri ve bunun sonucuna göre de davranışlarını geliştirdikleri söylenebilir.

Özetle; İşgörenlerin adalet konusunda duyarsız olmadıkları, görevlerin, ödül ve cezaların adil dağıtılıp dağıtılmadığı ile yakından ilgilendikleri, sürekli olarak kendileri ile diğer çalışanları mukayese etme eğiliminde oldukları, prosedürlerin herkese eşit uygulanıp uygulanmadığını, kendilerini ilgilendiren kararların alınma nedenlerini öğrenmek istedikleri, üstlerinin kendilerine nazik ve saygılı davranıp-davranmadıklarını sorguladıkları ve bunlara yönelik olarak geliştirdikleri algılara göre tutum sergiledikleri söylenebilir. Olumlu algılarının örgütsel bağlılığı, verimliliği, örgütte çalışmaya devam etme kararını, örgütsel vatandaşlık davranışı geliştirdiği, olumsuz algıların ise örgütsel bağlılığı zayıflattığı hatta ortadan kaldırdığı, işten ayrılmaları kolaylaştırdığı, verimliliği düşürdüğü, saldırgan davranışlara yönelttiği söylenebilir. Dolayısıyla, örgütsel adaletin, çalışan bireylerin kişisel doyumu ve örgütün etkili bir biçimde işlevlerini yerine getirebilmesi için bir gereklilik olduğu ve adaletsizliğin de örgütsel bir sorun kaynağı olarak görülmesi gerektiği ortaya çıkmaktadır.

Kaynaklar

- Anderson, D. M. ve Shiner, K. J. (2003), “*Gender Equity In The Context Of Organizational Justice: A Closer Look At A Reoccurring Issue In The Field*”, Journal Of Leisure Research, 35 (2).
- Barling, J. ve Michelle, P. (1993), “*Interactional, Formal, and Distributive Justice in The Workplace: An Exploratory Study*”, The Journal of Psychology, 127 (6).
- Beugre, C. D. (November 2002), “*Understanding Organizational Justice and Its Impact on Managing Employees: An African Perspective*”, The International Journal of Human Resource Management, 13 (7).
- Bies, R. J., ve Shapiro, D. L., (1988), “*Voice and Justification: Their Influence on Procedural Fairness Judgements*”, Academy of Management Journal, 31 (3).
- Bies, R.J., (2001), “*Interactional (In)Justice: The Sacred and the Profane*”, J.Greenberg, R. Cropanzano, Advances in Organizational Justice, Stanford University Press, California, (içinde).
- Brockner, J., Heuer, L., Magner, N., Folger, R., Umphress, E., Bos, K.V.D., Vermunt, R., Magner, M., Siegel, P., (2003), “*High Procedural Fairness Heightens the Effect of Outcome Favorability on Self-Evaluations: An Attributional Analysis*”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 91.

- Cohen-Charash, Y. and Spector, P.E., (2001) “*The Role of Justice in Organizations: A Meta Analysis*”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86 (2).
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Porter, C. O.L.H., Wesson, M. J., NG, K. Y., (2001), “*Justice at the Millennium: A Meta Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research*”, *Journal of Applied Psychology*, 86 (3).
- Colquitt, J. A., (2001), “*On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure*”, *Journal of Applied Psychology*, 86 (3).
- Cropanzano, R. Prehar, C. A. ve Chen, P. Y., (2002), “*Using Social Exchange Theory to Distinguish Procedural From Interactional Justice*”, *Group and Organizational Management*, 27.
- Cropanzano, R. ve Wright, T. A., (2003), “*Procedural Justice and Organizational Staffing: A Tale of Two Paradigms*” *Human Resource Management Review*, 13.
- Cropanzano, R., Ambrose, M. L.; (2001), “*Procedural and Distributive Justice Are More Similar Than You Think: A Monistic Perspective and a Research Agenda*”, Jerald GREENBERG, Russel CROPANZANO; *Advances in Organizational Justice*, Stanford University Press, California.
- Cropanzano, R. and FOLGER, R. (1991), “*Procedural Justice and Worker Motivation*” in R. STEERS and L. PORTER (Ed.), *Motivation and Work Behavior*, New York: McGraw-Hill.
- Çakır, Ö. (2006), “*Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri*”, Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası, Ankara.
- DeConinck, J.B., Stiwel, C.D., (2004), “*Incorporating Organizational Justice, Role States, Pay Satisfaction an Supervisor Satisfaction in a Model of Turnover Intention*”, *Journal of Business Research*.
- DeConinck, D. ve Dean, S.C., (1996), “*Factors Influencing the Organizational Commitment of Female Advertising Executives*”, *American Business Review*, V.14, No: 2.
- DeConinck, J.B., Stiwel, C.D., (2004), “*Incorporating Organizational Justice, Role States, Pay Satisfaction an Supervisor Satisfaction in a Model of Turnover Intention*”, *Journal of Business Research*.
- Demir, F. (1987), “*Sosyal Düşünceler Tarihi*”, Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Resmi Teksir Yayını, No: 246, İzmir.
- Erdoğan, İ. (1994), “*İşletmelerde Davranış*”, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Foley, S., Kidder, D. L. ve Powell, G. N., (2002), “*The Perceived Glass Ceiling and Justice Perceptions: An Investigation of Hispanic Law Associates*”, *Journal of Management*, 28 (4).
- Folger, R. G. ve Konovsky, M. A., (1989), “*Effects of Procedural and Distributive Justice on Reaction to Pay Raise Decisions*”, *Academy of Management Journal*, 32.
- Folger, R. ve Cropanzano, R., (1998), “*Organizational Justice and Human Resource Management*”, Sage Publications Inc., USA.
- Greenberg, J ve R.J.Bies, (May. 1992), “*Establishing the Role of Empirical Studies of Organizational Justice in Philosophical Inquiries into Business Ethics.*” *Journal of Business Ethics*, 11,

- Greenberg, J. (1990), “*Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow*”, *Journal of Management*, 16 (2).
- Greenberg, J. (1996), “*The Quest for Justice on the Job: Essays and Experiments*”, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.24.
- Greenberg, J., (2001), “*The Seven Loose Can (n)ons of Organizational Justice*”, Jerald GREENBERG, Russel CROPANZANO; *Advances in Organizational Justice*, Stanford University Press, California (içinde).
- Greenberg, J., (1987), “*Reactions to Procedural Injustice in Payment Distributions: Do the Means Justify the Ends?*”, *Journal of Applied Psychology*, 72 (1).
- Greenberg, J., Baron, R. A., (2000), “*Behavior In Organizations*”, Prentice Hall Inc., New Jersey, USA.
- Güriz, A. (1994), “*Adalet Kavramının Belirsizliği*”, Türkiye Felsefe Kurumu, Ankara.
- Heather, K., Spence, L., (2004), “*Hospital Nurses: Perceptions of Respect and Organizational Justice*”, *JONA*, 34 (7/8).
- Heather, K., Spence, L., (2004), “*Hospital Nurses' Perceptions of Respect and Organizational Justice*”, *JONA*, 34 (7-8).
- Irak, D. U. (2004), “*Örgütsel Adalet: Ortaya Çıkışı, Kuramsal Yaklaşımlar ve Bugünkü Durumu*”, *Türk Psikoloji Yazıları*, 7 (13).
- İşbaşı, J. Ö. (Ekim 2001), “*Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü*”, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1 (1).
- İşcan, Ö. F., Naktiyok, A. (2004), “*Çalışanların Örgütsel Bağdaşımalarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Alguları*”, *S.B.F Dergisi*.
- İzveren, A. (1980), “*Toplumsal Törebilim (Sosyal Ahlak)*”, Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Bilim Dizisi, Ankara.
- Konovsky, M..A, (2000), “*Understanding Procedural Justice and Its Impact on Business Organizations*”, *Journal of Management*, 26 (3).
- Leventhal, G.S.,. (2000), “*What Should Be Done With Equity Theory? New Approaches To The Study of Fairness in Social Relationships*” in K. Js.
- Luthans, F. (1981), “*Organizational Behavior*”, 3.Ed., McGraw Hill.
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., Taylor, M. S.; (2000), “*Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationships*”, *Academy of Management Journal*, 43 (4).
- Moorman, R.H., (1991), “*Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?*”, *Journal of Applied Psychology*, 76.
- Niehoff, B. P. ve Moorman, R. H., (1993), “*Justice as a Mediator of The Relationships Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior*”, *Academy of Management Journal*, 36.
- Parker, R. J., ve Kohlmeyer, J. M., (2005) “*Organizational Justice and Turnover in Public Accounting Firms. A Research Note.*”, *Accounting, Organizations and Society*, 30.

- Puttu, J. M. ve Aryee, S. (1990), “*Communication in Organizations*”, *Group & Organization Management*, 15 (1).
- Robinson, K. L. (2004), “*The Impact of Individual Differences on The Relationship between Employee Perceptions of Organizational Justice and Organizational Outcome Variables*”, PhD dissertation, California School of Organizational Studies Alliant International University, San Diego.
- Schappe, S.P., (1996), “*Bridging The Gap Between Procedural Knowledge And Positive Employee Attitudes*”, *Group & Organization Management*, 21 (3).
- Thibaut, J.W. ve Walker, L., (1975), “*Procedural Justice: A Psychological Analysis*”, Hillsdale, NJ: Erlbaums.
- Türk Dil Kurumu *Türkçe Sözlük*, Ankara, (2005).
- Vroom, V. H., (1964), “*Work and Motivation*”, New York: John Wiley & Sons,
- Yıldırım, F., (2002), “*Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Adalet İlişkisi*” Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji (Sosyal Psikoloji) Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Ankara.