

EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE ADALET: KAVRAMSAL BİR ÇÖZÜMLEME

Justice in Education Organizations: A Conceptual Analysis

Fatih TÖREMEN¹

Çetin TAN²

Özet

Adalet kavramının bilimsel ve evrensel anlamda açıklanması ve örgütlerde nasıl algılandığı, günümüzdeki kurumlar için önem arz etmektedir. Özellikle eğitim kurumları için örgütsel adaletin dağıtımı, verimlilik ve kalite yönünden gereklidir. Her örgüt, çalışanlarının performansını, iş doyumunu, güdülenme düzeyini ve örgütsel bağlılığını artırmak zorundadır. Örgütsel adaletin boyutsal analizinin, örgütün tanınma ve etkili olma özelliğine olumlu yönde ivme kazandıracağı düşünülmektedir. Bu makalede örgütsel adalet kavramı ile bu kavrama dair bazı görüşler açıklanarak, örgütsel adaletin boyutları incelenmiştir. Bireylerin örgütsel adaleti etkileyen farklı adalet algıları başlıklar halinde açıklanmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda örgütsel adaletin güdülemeyle ve örgütsel bağlılıkla ilişkisi ortaya konmuştur. Örgütsel adalet kavramının kurumlarda çalışanların iş verimini, motivasyonunu, performansını, işinden aldığı doyum ve başarısını doğrudan ve dolaylı olarak nasıl etkilediği üzerinde durularak eğitim kurumlarına yönelik ışık tutulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Adalet, Örgütsel Adalet

Abstract

Today, the concept of justice, its scientific and universal meanings and how it is perceived in organisations, is important for organizations the deliverance of organisational justice is necessary for educational organisations in ways of efficiency and quality. Every organisation has to upgrade the performances, job satisfactions, levels of motivation and organizational faithfulness of their employees. It is thought that the dimensional analysis of organizational justice will positively affect the organizations' identification and effectiveness qualities. In this study the concept of organisational justice and some views about it are described and dimensions of organisational justice are analysed. Different justice perceptions of individuals affecting organisational justice are described in general. In this context, the relation of organisational justice with motivation and organisational faithfulness. Some views are given by for educational organizations focusing on how the concept of organizational justice affects job efficiencies, motivations, performances, job satisfactions, and successes of employees directly and indirectly.

Keywords: Justice, organisational justice

¹ Doç.Dr., Fırat Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü, 23119-Elazığ, ftorem@yaho.com

² Doktora Öğrencisi, Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 23119-Elazığ.

GİRİŞ

İnsan yaşadığı çevre içinde sürekli bir adalet arayışı içindedir. Bu adalet arayışı, sosyal hayatın vazgeçilmez parçasıdır. Sosyal kurumların önemli erdemlerden biri de adalettir. İnsanın yaşadığı her yerde adalet gereklidir. En basit şekliyle, herkesin hak ettiğini alması olarak tanımlanan adalet, insanın yaşadığı çevrede ihtiyaç duyduğu düzeni ve güvenliği sağlayan bir gerekliliktir. Adaletin tanımı içinde kullandığımız “hak ettiğini alma” ifadesini, hak etme teorisi çerçevesinde ele alacak olursak, karşımıza insanın tüm ilişki ve alışverişlerinde bedel-kazanç eşitliğini sağlama güdüsü çıkmaktadır. Yaşadığı her yerde ve olayda, kendisi ve başkaları için, ortaya koyulan çaba ve ödenen bedele karşılık belli bir hak etme değeri biçen insan, elde edilen kazancın bu değerle orantılı olmasını beklemektedir. Bu değer altında ya da üstünde bir kazanç söz konusu olduğunda adaletsizlik algılanmaktadır.

Aile, okul, iş yeri ve sosyal çevre insanın adalet arayışı içinde olduğu yerlerdir. Bu çalışmanın amacı; örgütsel adalet kavramı konusunda kavramsal bir analiz yaparak, çerçevesini oluşturmak ve okulda başarıya götürecekt diğer kavramlarla ilişkisini ortaya koymaktır.

Örgütsel Adalet

Adalet: doğruluk, dürüstlük, eşitlik, hak, hak yemeçlik, hakkaniyet ölçülerine uyma, meşruluk, tarafsızlık, insaniyet, iyilik gibi anlamlara gelir. Türkiye Cumhuriyeti Anayasası adaleti; hak ve hukuka uygunluk, hakkı gözetme, doğruluk, olarak: "Devletin temel amaç ve görevleri kişinin temel hak ve hürriyetlerini sosyal hukuk devleti ve adalet ilkeleriyle bağdaşmayacak surette sınırlayan siyasal, ekonomik ve sosyal engelleri kaldırmaya çalışmaktır." şeklinde tanımlanmaktadır.

Adalet kavramı bir birey ya da insan grubuna adil ya da adaletsiz, dürüst ya da dürüst olmayan bir şekilde davranılabileceğini ortaya koyar. Saygı, sadakat, itibar gibi sosyal içerikli olgular da bu haklar arasındadır. İnsanı etkileyen hakların haklıya dağıtılması, insan etkileşiminin hemen her boyutuna nüfuz eder. Adalet, toplumsal bir varlık olan insanın, bir toplumun üyesi olarak nasıl yaşayacağını düzenleyen rehberdir. Her insanın topluma karşı bazı yükümlülükleri vardır ve bu yükümlülükleri reddedileceği veya savsaklayabileceği bir yer yoktur. Bu yüzden adalet çağdaş toplumlardaki en önemli konudur, çünkü insanların eylemleri diğer insanlar üzerinde etkiye sahip olabilir. Ve bugün insanların eylemleri, geçmişte olduğundan daha fazla sosyal etkilere sahiptir (Rebore, 2001: 228). Bu sosyal etkiler sonucunda, insan haklarında eşitliğin sağlanmasını, performansı ve liyakatinin karşılığının kendisine verilmesini talep eder. Böyle bir talep onun doğal hakkı olup talebin adil bir şekilde yerine getirilmesi, çalıştığı örgütte performans ve liyakate dayalı bir yapının oluşmasını sağlar.

Örgütsel adalet, örgütlerde adaletin etkisini ortaya çıkarmaya yönelik olarak kullanılan bir terimdir. Daha belirgin bir ifade ile örgütsel adalet, örgüt içinde çalışanların iş yerinde ne kadar adil olarak davranıldığı konusundaki

algılarını ve bu algının örgütler açısından diğer sonuçları (örgüte bağlılık, iş tatmini vs.) nasıl etkilediğini içeren bir kavramdır. Bir işyerinde çalışanların adalet algısına sahip olması, çalışanların kişisel ve iş tatminleri ve de örgütün etkin bir şekilde işleyebilmesi açısından önemlidir (Greenberg, 1999).

Örgütsel adalet literatürü, iş yerinde adalet algısının başlıca iki boyuttan oluştuğunu belirtmektedir. Bunlar: Alınan ödüllere ilişkin adalet ve uygulamaya ilişkin adalettir. Bu, çalışanların sadece aldıkları ödülleri karar verme süreçlerine bakmaksızın ne derece adil olarak algıladıklarını ifade etmektedir (Konovsky, 2000). Uygulamaya ilişkin adalet, genel bir tanımlama ile bir örgüt içinde ödüllerin nasıl dağıtıldığıyla ilgilidir.

Örgütsel adalet konusunda çalışanların örgütlerinin ortamını ne denli adil algıladıklarını ölçmek için yanıtlayıcıları genel olarak nasıl davranıldığı konusunda ifadelerden bilgi sahibi olunabilir. Her bir ifade için evet, hayır, cevap seçenekleri ile o birimdeki ast-üst ve çalışanlar arasındaki davranış eşitliği hakkında bilgi almak mümkündür (Wasti, 2001).

Çalışanların örgütsel algıları, çalıştıkları yerde kendilerine ve diğerlerine ne kadar adil davranıldığı ile ilgili oluşturdukları algıdır. Bu adalet algısı kaynakların ödül ve cezanın adil bir şekilde dağıtılması sırasında ortaya çıkmaktadır. Literatürde çoğu örgütsel adalet araştırmasında yöntem ve dağıtım olmak üzere sadece iki boyutuyla incelenen örgütsel adaletin dört boyutu olduğu görülmüştür. Çağımızda ekonomi, eğitim vb. birçok kurumda örgütsel adalet anlayışının ihmal edilmesi ve bunun sonucunda da verimlilik kaybına neden olabilmektedir. Bu da hizmet alan topluma, hizmet veren kuruluşa ve daha önemlisi devlete dolaylı da olsa maddi –manevi külfetler ortaya çıkarmaktadır (Hogan ve Emler, 1981).

Örgütsel adalet kavramı konusunda yapılan ilk çalışmalar çeşitli örgütsel uygulamaların çalışanlar tarafından ne denli adil olarak algılandıklarını incelerken son yıllarda örgüt içindeki bireyler arası ilişkilerde (örneğin, amir ve iş arkadaşlarıyla ilişkilerde) adalet algısı araştırılmaya başlanmıştır (Greenberg, 1993). Bununla beraber Greenberg (1990) örgütsel adalet yazınına değerlendirdiği çalışmasında konuya artan ilgiye rağmen örgütsel adalet kavramını sağlıklı bir şekilde ölçen bir ölçeğin eksikliğini dile getirmiştir. Bu amaçla çalışanların iş ortamlarındaki ilişkileri, genel olarak ne denli adil algıladıklarını değerlendiren bir ölçek geliştirmişlerdir (Wasti, 2001).

Örgütsel adalet literatürü, iş yerinde adalet algısının alınan ödüllere ilişkin adalet ve uygulamaya ilişkin adalet olmak üzere başlıca iki boyuttan oluştuğunu belirtmektedir. Uygulamaya ilişkin adalet, genel bir tanımlamayla bir örgüt içinde ödüllerin nasıl dağıtıldığıyla ilgilidir. Başka bir deyişle çalışanların gösterdikleri performans karşısında aldıkları ödüllerin neye göre ve nasıl belirlendiğini açıklayan bir terimdir. Alınan ödüllere ilişkin adalet ise, çalışanların sadece aldıkları ödülleri, karar verme süreçlerine bakmaksızın, ne derece adil olarak algıladıklarını ifade etmektedir (Konovsky, 2000).

Yapılan araştırmalar organizasyonlardaki güvenin kişiler arası ve kişi-organizasyon arası işbirliğini artırdığını; organizasyona olan bağlılığı

geliştirdiğini ve çalışanların kendini yenileme isteğini körüklediğini göstermiştir. İş yerinde sonuç ya da süreçteki memnuniyet ile sezilen örgütsel adalet genellikle örgüte olan güven ve yönetimde önemlidir (Hubbell and Chory, 2005).

Örgütsel Adalet Kavramına Dair Bazı Görüşler

Adalet kavramı ve etkili olduğu bazı değişkenler üzerine literatürde 1970'lerden beri çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Özellikle günümüzün koşulları ve yaşanan değişimler adalet üzerine yapılan çalışmaları daha da artırmıştır. Örneğin, Folger ve Skarlicki (1999), bir örgüt içerisinde bireylerin uygulamaları adil olarak algılamalarının, değişime olan direnci azaltacağını ve çalışanların değişime karşı geliştirdikleri negatif tutumları yumuşatacağını ve yöneticilerin çalışanlarına hem ödüllerin dağılımında, hem örgüt içindeki karar alma süreçlerinde hem de bireysel ilişkilerinde adil davranması gerektiğini belirtmişlerdir.

Uygulamaya ilişkin adaletin önemli unsurlarından birisi olan söz hakkı prensibi açısından bakıldığında uygulamaya ilişkin adaletin olmadığı ortamlarda takım çalışması yapmanın güç olduğu kabul edilebilir (Konovsky, 2000). Seçme ve yerleştirmeye yönelik insan kaynakları politikaları ve adalet algısı üzerine yaptığı çalışmada da, bireylerin adil sistemlerle bir işe alındıklarını düşünmelerinin, kendilerine teklif edilen işi kabul ya da reddetme kararını etkileyeceği ve gelecekte çalışacakları işe daha çok bağlanma etkisi oluşturacağı saptanmıştır Gilliland (1993).

Folger, Konovsk ve Cropanzona (1992)'ın yapmış olduğu çalışmada da adalet algısı ile yeni insan kaynakları uygulamalarının önemli unsurlarından birisi olan performans değerlendirmeyle ilişkisi irdelenmiştir. Bu çalışmada değerlendirme sürecini adil olarak algılayan çalışanların bir takım politikalarla değerlendirme sürecini etkileme eğilimine gitmeyeceği savunulmuştur. Çalışanların aldıkları maaşların ve terfilerin adil olarak belirlendiğini algılamaları, onların maaşlarından tatmin olma oranını da artırmaktadır. Miceli (1993), çalışanlara terfi ve maaş kararlarının dayandığı gerekçelerin açıklanmasının, maaşlarından aldıkları tatmin duygusunu artırdığını söylemektedir. Örgütsel adalet kavramı içinde yer alan bu iki boyutun birbirleriyle ne derece ilişkisi olduğu ya da böyle bir ayrıma gidilip gidilmemesi konusunda yapılan çalışmalarda, uygulamaya ilişkin adaletin ve ödüllere ilişkin adaletin birbirleriyle düşük oranda bir ilişki içinde olduğu ve bu iki kavramın örgütler açısından farklı sonuçlar doğurabileceği saptanmıştır. Folger ve Konovsky (1989), uygulamaya ilişkin adaletin daha çok örgüt yöneticileri ve çalıştıkları şirkete yönelik davranışları etkilerken, ödüllere ilişkin adalet algısını ise daha çok iş tatmini gibi daha spesifik ve bireysel sonuçları etkileyeceği üzerinde durmuşlardır. Alexander ve Ruderman (1987)'in da yaptığı çalışmada uygulamaya ilişkin adaletin üst yönetime olan güveni, ödüllere ilişkin adaletten daha çok etkilediğini göstermiştir.

Son zamanlarda yapılan çalışmalar, uygulamaya ilişkin adalet algısının, ödüllere ilişkin adalet algısına oranla daha kuvvetli etkileri olduğunu

göstermeye yöneliktir. Yapılan çalışmalarda otoritelere ve kurumlarla ilgili çalışan davranışlarını belirlemede uygulamaya ilişkin adaletin daha çok etkili olduğu saptanmakla birlikte, Hubbell ve Chory (2005)'nin çalışması, prosedür ile ilgili adaletin örgütsel ve yönetsel güvenin en önemli belirteci olduğunu; dağıtım adaletinin sadece yönetsel güveni gösterdiğini, etkileşimsel adaletin ise her iki güven türüne de etkisinin olmadığını göstermiştir.

Bireyin Kendisi İle İlgili Adalet Algısı

Genel anlamda geliştirilen adil dünya inancı bir ideali yansıtırken, bireyin kendisi ile ilgili adalet algısı var olan durumla ilgili bir algıdır ve bir gerçekliği ortaya çıkarmaktadır (Pepitone ve Lee, 1997). Yani insanlar dünyanın adil olduğuna inanabilirler ama kendileriyle ilgili olaylarda adaletin gerçekleşmediği düşüncesi içinde olabilirler. Bu bağlamda söz konusu edilen inancın, sadece dünyanın adil olması değil, yaşanan olaylarda hakların alınıp alınmamasına bağlı olarak adil-adil değil inancını da içerdiği tartışılmaktadır (Furnham, 1997). Tanaka (1999), yaptığı çalışmaya göre, bireyler kendilerine yönelik olaylar söz konusu olduğunda, başkalarına yönelik olaylarda algıladıklarından daha farklı bir algılamaya içine girmektedirler (Miller, 2001). Kendi başlarına gelen adil olmayan durum, başkalarını başına gelen aynı durumdan daha fazla adaletsizlik algısı içine girmelerine neden olmaktadır.

Örgütsel Adalet Algısı

Çalışanların örgütsel adalet algıları, çalıştıkları yerde kendilerine ve diğerlerine ne kadar adil davranıldığı ile ilgili oluşturdukları algıdır. Bu adalet algısı kaynakların, ödül ve cezanın adil bir şekilde dağıtılması sırasında ortaya çıkmaktadır. Örgütsel adaletin dört boyuttan oluştuğu görülmektedir. Yöntem adaleti (predecural justice), örgütün ceza ve ödül uygulamalarında izlediği yöntemin adil olması, dağıtım adaleti (distributive justice), ceza ve ödül uygulamalarının eşitlik ya da hak etme teorileri doğrultusunda yapılan işe uygun ve yeterli dağıtılması, etkileşim adaleti (interactional justice), ceza ve ödül uygulamalarında iletişimin adil olması, cezalandırıcı adalet (retributive justice) ise çalışanların örgüt içinde ceza gerektiren davranışlarının karşılık göreceğine olan inançlarıdır (Miller, 2001).

Hak Adaleti Algısı

Hogan ve Emler (1981), çalışanların kurallara uymayan ve yanlış davranışlarının bu davranışlarından dolayı cezalandırılması beklentilerini cezalandırıcı adalet (retributive justice) olarak adlandırmışlardır. Bu inanç içinde olanlar, kuralları bozanlara verilen cezaları adil olarak değerlendirecektir. Eğer kurallara karşı gelenler ve yanlış davranışlar cezalandırılmıyorsa adaletsizlik hissi doğacaktır (Miller ve Vidmar, 1981). Örgütsel ceza sosyal öğrenme ile ilgilidir. Buna göre herhangi bir davranıştan dolayı birinin cezalandırılması diğerlerinin bu davranıştan kaçınmaları

sonucunu doğurmaktadır. Aynı şekilde, cezalandırılmayan yanlış bir davranış diğerlerinin de aynı davranış içine girmesine yol açmaktadır (Bandura, 1989).

Lind ve Tyler (1988) grup-değeri modeline göre; herkese adil davranılması grup üyeleri açısından önemlidir. Çünkü uzun vadede grubun bütün üyelerini ilgilendirmektedir. Çalışanlar işini yapan, kurallara uyan ve doğru davranışlar içinde olanların ödüllendirilmesini beklemektedir. Bu beklenti, onların da doğru davranıp kurallara uyduklarında ödül alacaklarının bir çeşit garantisidir. Bu bağlamda, bireylerin ceza ile ilgili değerlendirmelerine benzer bir değerlendirmenin ödül için de geçerli olabileceğini düşünerek örgütsel adaletin dördüncü boyutu olan cezalandırıcı adaletin boyutunu genişletip hak adaleti adı altında çalışmamıza dahil edilmiştir.

Dağıtım Adaleti Algısı

Dağıtım adaleti, çalışanların iş yerinde kaynakların ve yararların adil olarak dağıtılıp dağıtılmadığına yönelik algılarıdır (Folger ve Konovsky, 1989). Kaynağını daha önce bahsedilen Adams'ın (1965) hak etme teorisinden alan dağıtım adaleti algısı, bireylerin iş yerindeki kazanç ve kayıplarını, sahip oldukları eğitim, tecrübe, çalışma süreleri, iş yerinde yaşadıkları stres ve gösterdikleri çaba ile karşılaştırdıklarında kendilerine adil davranılıp davranılmadığını algılamaları halidir (Vahtera, Kivimaki ve Elovainio, 1999). Bu durum örgütsel vatandaşlık bilincinin zayıflamasına ve verimsizliğin ortaya çıkmasına neden olabilir.

Yöntem Adaleti Algısı

Yöntem ve dağıtım adaleti örgütsel açıdan farklı etkilere sahiptir. Her ikisi de bireyin örgüte karşı tutumunu etkilemelerine karşın yöntem adaleti daha ciddi sonuçlara yol açabilmektedir (Greenberg, 1990). Yöntem adaleti ödül ya da cezaya karar verme sürecinde kullanılan kural ve yönetmeliklerin adil olduğu algısıdır. İş yerinde uygulanan prosedürlere uygun davranılması yöntem adaleti adını almaktadır. Yöntemin adil olduğu algısı içinde olan çalışanlar ceza ve ödül dağıtımını da adil algılama eğilimindedirler (Folger ve Konovsky, 1989, Greenberg 1987). Kendilerine adil davranıldığını düşünen çalışanlar örgüte karşı olumlu tutumlar geliştirecek ve örgüt yararına davranışlar sergileyeceklerdir.

Etkileşim Adaleti Algısı

Verilen ceza ya da ödülün kimin tarafından nasıl verildiği, izlenen yol, yönetimce takınılan tavır ve bireye karşı yaklaşım bu adaletin kapsamındadır. Etkileşim adaleti, yöntem adaletinden daha önemli sonuçlar doğurmaktadır (Moorman, 1991; Bralng ve Philips, 1993). Etkileşim adaletinin yönetime ve örgüte karşı oluşturulan tutumlarla doğrudan ilgisi vardır. Adil algılanan etkileşim çalışanların daha olumlu tutumlar içinde olmasını sağlar (Mossholder, 1998).

Etkileşim adaleti iş yerindeki karar alma süreçlerinin bireylere nasıl ve ne kadar açıklıkla söylendiğidir. Ödül ve ceza uygulamaları iş yerinde alınan kararlar olduğu için etkileşim adaleti algısının ceza ve ödül uygulamalarının çalışanlar tarafından adil olarak algılanıp algılanmamasını etkilemekte olduğu düşünülmektedir. Alınan kararlar için yeterli ve gerekli açıklamalar, uygun bir şekilde çalışanlara iletilmelidir. Buradaki uygun şekil kibarca, saygılı bir tavır ile davranılması gerektiğidir (Shapiro vd, 1994). Yönetimce yapılan açıklamalar çalışanlarda daha olumlu tepkiler ve adil bir algılamaya neden olmaktadır. Sonuçta, örgütsel adalet algısında odak noktası sadece çıktılar ve kurallar değil, uygulamalar esnasında bireyler arasında yaşanan etkileşimdir (Barling ve Philips, 1993).

Birbirleriyle pozitif bir ilişki içinde olan bu boyutlardan dağıtım adaleti algısının olumlu yönde olması örgütsel vatandaşlık tutumunu etkilemektedir (Orpen, 1994). Olumlu etkileşim adaleti algısı yönetime duyulan güveni artırırken, olumlu yöntem adaleti algısı çalışanların iş güvenliği duygusunu artırmaktadır. Olumlu cezalandırıcı adalet algısı iş yerinde uygulanan cezaların adil algılanmasına neden olmaktadır.

Çalışanların örgütsel adaletin bu dört boyutu ile ilgili örgüt uygulamalarına olan yaklaşımları onların örgütsel adalet algısını oluşturmaktadır (Greenberg, 1990). Çalışanların iş yerleri ile ilgili adaletsizlik algıları, hak edenlerin cezalandırılmıyor olmasından, cezanın çok hafif, ağır ya da daha önceki aynı türden cezalarla tutarsızlık göstermesinden, cezalandırma yönteminin adil olmamasından kaynaklanabilir (Trevino, 1992). Ayrıca, çalışanların iş yeri ile ilgili adaletsizlik algıları iş yerinin yapısı ve ödül çeşitlerine göre farklılık gösterebilmektedir.

Örgütsel Adaletin Boyutları

Ödül Dağılımına İlişkin Adalet (Distributive Justice): Ödüllere ilişkin adalet algısı, çalışanların ortaya koymuş oldukları performans düşünüldüğünde şirket içerisinde aldıkları ödüllerin adil olup olmadığına yönelik algılarını içermektedir (Folger & Konovsky, 1989). Bu kavram kaynağını “eşitlik teorisinden” (Adams, 1965) almaktadır. Buna göre bir örgüt içerisinde çalışanlar aldıkları ödüllerin adil olup olmadığına “eşitlik kuralı”na göre karar verirler. Çalışanlar işleri için ortaya koydukları performans girdilerini (sahip oldukları eğitim ve tecrübe, işlerinde katlandıkları stres ve gerginlikler, kıdemleri vs...), bunların karşılığında almış oldukları ödül çıktılarıyla (maaş ve terfi kararları vs...) karşılaştırırlar; eğer performans girdileriyle aldıkları çıktılar arasında bir eşitsizlik olduğunu algırlarsa, aldıkları ödüllerin adil olmadığını düşünürler.

Adams (1965)’a göre, performans girdileri ve çıktıları oranında yaşanan eşitsizlik algısı, bireylerde negatif bazı duyguların oluşması sonucunu doğuracak ve bireylerin girdi/çıktı oranında eşitliği sağlamak için bazı davranışlarda bulunmasına neden olacaktır. Eşitsizlik algısına dayalı negatif duygular bireylerin hak ettiklerini düşündüğünden daha fazla (örneğin beklenilmediği halde bir terfi kararının verilmesi veya bir işe girmeye hak

kazanılması gibi); veya daha az (örneğin beklenildiği halde terfi veya işe alınma sonucunun gerçekleşmemesi gibi) ödüllendirildiği durumlarda yaşanır. Beklenenin altında ödül alınmasına dair eşitsizlik algısı bireylerde öfke duygusunun gelişmesine neden olur. Örneğin Gilliland seçim sistemlerinin adaleti üzerine yapmış olduğu çalışmada, bir iş başvurusu için olumlu beklentiler içinde bulunan ve kendi girdilerini o iş için uygun gören adayın, işi alamaması durumunda yaşadığı eşitsizlik algısından dolayı başvurduğu işi ya da firmayı kötüleme yoluna giderek bilişsel ya da davranışsal bazda eşitsizlik algısını ortadan kaldırmaya çalışacağını belirtmiştir. Beklenenden fazla ödüllendirmenin olması ise çalışanlarda suçluluk ve tatminsizlik duygularının gelişmesine neden olur. Örneğin beklemediği halde bir maaş artışı olan çalışan hissettiği bu suçluluk duygusundan kurtulmak ve eşitlik durumuna geri dönmek için, işinde daha çok çalışabilir; çalıştığı firma için belirtilen iş tanımlarını dışında ekstra çaba gösterebilir (Gilliland, 1993).

Uygulamaya İlişkin Adalet (Procedural Justice)

Bu kavram bazı alt boyutlardan oluşmaktadır. Uygulamaya ilişkin adaletin ilk alt boyutu, karar alma sürecinde kullanılan prosedür ve uygulamaların yapısal özellikleriyle ilgilidir. Çalışanlara kararlar alınmadan önce söz hakkı verilmesi ve fikir ve görüşlerinin dinlenmesi, çalışanların adalet algılarını artıran bir uygulamadır. Bir de karar alma sürecinde kullanılan bu politika ve uygulamaların, karar alıcılar tarafından uygulama şekli ile ilgili olan etkileşime dayalı boyutu vardır (Greenberg, 1990, Moorman, 1991). Karar alınırken çalışanların haklarına saygılı olunması, onlara saygıyla davranılması gibi.

Literatürde uygulamaya ilişkin adalet üzerine yapılan ilk çalışmalar Thibaut ve Walker (1975) tarafından gerçekleştirilmiştir. Hukuk kurumlarında ve mahkemelerde alınan kararlar üzerine yaptıkları incelemelerde sanıkların ve davacıların alınan kararı adil olarak algılamasının kararlar alınmadan önce onlara da söz hakkı verilmesi ve kendi fikirlerini, görüşlerini açıklamalarının mümkün olduğu hukuk sistemlerinde gerçekleştiğini belirtmektedirler. Thibaut ve Walker (1975) bu durumu tarafların “kararları etkileme” psikolojisi ile açıklamaktadır. Daha açık bir ifadeyle psikolojik olarak bireyler kendilerini ilgilendiren ve kendi haklarında alınan kararları ve sonuçlarını etkilemek isterler. Bir başkasının kendileri ile ilgili karar alacağı durumlarda da kararları kendi lehlerinde etkilemeyi veya kararları dolaylı olarak etkilemeyi umdukları için söz haklarını saklı tutulmasını isterler. Leventhal (1980) uygulamaya ilişkin adaleti prosedürlerin yapısında yer alan bir takım özelliklerin varlığıyla açıklamaya çalışmıştır. Yani kararlar karar alıcılar tarafından tutarlı olarak ve bir takım kişisel çelişkilere dayalı olarak alınmıyorsa; eşitlik ilkesine göre kararlar herkese eşit ve tutarlı bir şekilde uygulanıyorsa; kararların dayandığı bilgiler karar alma aşamasından önce herhangi bir çelişkiye yer bırakmayacak şekilde eksiksiz, net ve doğru bir şekilde toplanıyorsa bu kararlardan etkilenen bireylerin uygulamaya ilişkin adalet algısı da artacaktır, diyebiliriz.

Örgütsel Adalet Ve Güdüleme

Cropanzano ve Wright (2003:9) örgütsel adaleti genellikle süreç ve sonuç boyutları açısından incelenmektedir. Sonuç odaklı araştırmalar ödüllerin dağıtımındaki adalet üzerine, süreç odaklı araştırmalar ise uygulamaya yönelik adalet üzerine odaklanmışlardır. Bireyler elde ettikleri sonuçları sosyal referanslardan oluşan bazı standartlara göre değerlendirmektedirler. Bireyin elde ettiği sonuç bir başka bireyin elde ettiği sonuçla sarf edilen çabaya göre oransızlık göstermekteyse, bu durum bireyde hoşnutsuzluğa yol açmakta ve iş performansını etkileyebilmektedir.

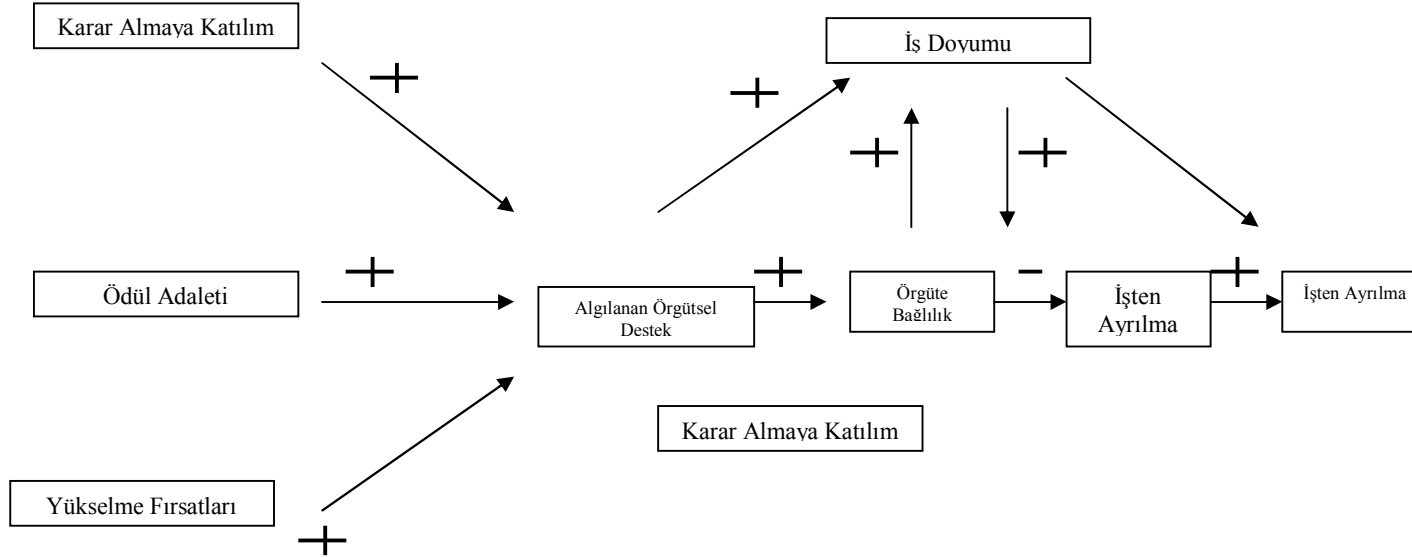
Diğer taraftan, iş görenlerin örgüt tarafından ne oranda desteklendiklerine ilişkin algılamaları da örgütsel adalet konusuyla yakından ilişkilidir. İş görenlerin örgütsel desteği algılamalarında etkili olan hususlar, Örgütün algılanması (adalet ve politikalar), çalışma koşulları, yönetici desteği, kişilik ve İKY uygulamaları olarak belirtilebilir. (Allen vd.,2003:100).

Türkan ve Altay (2004: 143) işgörenlerin işten ayrılma nedenlerine ilişkin Allen'e (2003) atıfta bulunarak aşağıdaki şekli vermektedirler.

Şekilde ifade edildiği gibi ödül adaleti, algılanan örgütsel desteği, dolayısıyla iç doyum ve örgüte bağlılığı pozitif bir şekilde etkilemektedir. İş görenin işten ayrılmasında ise negatif bir faktör rolü oynamaktadır. Örgütsel adalet kavramının yönetsel uygulamalarda somutlaştığı ve iş görenlerin algılamaları doğrultusunda anlamını bulduğu söylenebilir. Güdüleme sürecinde süreç ve sonuç boyutlarıyla yer alan ödül kavramı, örgütsel adaletin algılamasında son derece önemli rol oynamaktadır. Örgütsel adalet ise, iş gören tarafından pozitif anlamda algılandığı oranda güdüleyici olabilmektedir. Böylece birbirini sürekli bir biçimde etkileyen sistemli bir yapıyla karşılaşmaktadır. Bütün bunların sonucunda da örgütsel adaletin iş görenler tarafından olumlu bir sonuç ve güdüleyici bir etki yaratabilmesi için birey ve örgüt arasında dengeleyici bir rol oynayacak şekilde oluşturulması ve yürütülmesi gerekmektedir. Bu sayede de iş görenin örgütsel adaletle çok yakından ilgili olan duygusal performansı, tetiklenip, üst seviyeye ulaşacaktır.

Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Bağlılık

Herhangi bir örgütte çalışanların örgütlerine olan bağlılıkları, örgütün amaçları, çalışanların motivasyonu ve verimlilikleri üzerinde oldukça etkilidir. Her hangi bir örgütün, çalışanlarını örgüt amaçları doğrultusunda motive edebilmesi ve iş verimliliğini artırabilmesi için örgütsel adalet olgusunun öne çıkarılması oldukça önemli görülmektedir.



Şekil 1: İş görenin İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler

Örgütsel adaletin iki alt alanı adalet dağıtımı (distributive justice) ya da herkesin hakkını verme ve işlemsel adalettir (procedural justice). Adalet dağıtımı, çalışanların karşılaştıkları sonuçların ya da ödüllerin hakkaniyeti iken işlemsel adalet ise ödül dağıtımına ilişkin kararları almada kullanılan yöntemlerin hakkaniyetidir. Bir başka ifadeyle adalet dağıtımı, çalışanların belirli davranışları göstermeleri koşulu ile belirli ödüllere ulaşmalarını garanti ederken işlemsel adalet ise çalışanların ödülleri belirlemede kullanılan yöntemlerin oluşturulması ya da ödüllendirme sürecinin belirlenmesine katılımını sağlar. Örgütsel bağlılık, bireyin örgütle psikolojik bütünleşmesi ve özdeşleşmesine ilişkin bir kavramdır.

Dağıtımsal adaleti uygulayan yöneticiler, performansa dayalı olarak eşit bir şekilde ödül ve cezaları dağıtırlar. Bu herkesin aynı veya eşit ödül ya da ceza alması anlamına gelmez. Daha çok çalışanlar, örgütün amaçlarına katkıları veya örgüt amaçlarından uzaklaşmaları oranında ödüllendirilir veya cezalandırılırlar. İşlemsel adaleti uygulayan yöneticiler, yönetsel kararlardan etkilenen insanların karar verme sürecine onaylarından ve sürecin tarafsız olarak uygulandığından emin olurlar. Onay, insanların bilgilendirildikleri ve var olan sistemi seçme özgürlüğüne sahip oldukları anlamına gelir. Bir örgütte bağdaşımılığın oluşabilmesi için dağıtımsal adaletin yanı sıra işlemsel adalet de sağlanmalıdır. Ödüllerin eşit olup olmamasına olan duyarlılık, dağıtımsal adaleti yansıtırken; ödüllerin nasıl dağıtıldığı hakkındaki kararlara karşı olan duyarlılık ve insanların sorun çözmek için gerçekleştirilen işlemlere tepkisi işlemsel adaleti ortaya koyar. Eğer yöneticiler ödüllerini ve işleri eşit olmayan bir şekilde dağıtırlarsa, bunun nedenini izleyicilere kesinlikle açıklamalıdır. Aksi takdirde, örgütte içsel bağdaşımılığın sağlanması bir yana, insanları harekete geçirmek dahi mümkün olmaz” (İşcan ve Naktiyok, 2004).

SONUÇ

Adalet kavramı, genel olarak insanlar için yaşamda denge unsuru olarak algılanmaktadır. Her kurum adil olabildiği ölçüde işgörenlerinin olumlu tepkisiyle karşılaşır. Bir çalışanın mesleki performansı, verimi, iş doyumunu, bağlılığı, motivasyonu örgütsel adalet kavramıyla yakından ilgilidir. Çalışan, kendisiyle ilgili adalet algısı ve örgütsel adalet algısı olmak üzere iki temel; yöntem adaleti (procedural justice) algısı, dağıtım adaleti (distributive justice) algısı, etkileşim adaleti (interactional justice) algısı ve hak adaleti (retributive justice) algısı olmak üzere dört farklı adalet algısı içerisindedir. Örgütsel adaletin iki farklı boyutu üzerinde durulmuştur: ödül dağılımına ilişkin adalet ve uygulamaya yönelik adalet. Yapılan çeşitli araştırmalara göre; uygulamaya ilişkin adaletin ödül dağılımına ilişkin adaletle göre daha belirgin ve kuvvetli etkileri ortaya çıkmıştır. Bireyin adaleti ortaya çıkan sonuçlara göre değerlendirmesi de onun güdülenme düzeyini etkilemektedir. Örgütsel adaletin birçok kavramla ilişkisi, çalışanın işe devam etme ya da işten ayrılma kararını etkilemektedir. Bu durum, çalışanın sürekli adil, dürüst, açık bir ortam arayışı içerisine sürükleyecektir. Eğitim kurumlarında, hem öğretmenler hem de öğrenciler okul yönetiminden örgütsel adalet noktasında çeşitli isteklerde

bulunabilirler. Okul ortamına ve mesleklerine karşı bağlılıkları, örgütsel adaletin bir fonksiyonu olarak oluşacaktır. Okulun tüm çalışanları ve çevresi, bu adalet algılarının güçlülüğü oranında performanslarını, bakış açılarını ve başarılarını sergileyeceklerdir.

KAYNAKÇA

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267-269.
- Alexander, S. & Ruderman, M. (1987). The role of procedural and distributive justice. *Organizational Behaviour. Social Justice Research*, 1, 177-198.
- Allen, D. G.vd. (2003). The Role of Perceived Organizational Support and Sportive Human Resource Practices in the Turnover Process. *Jurnal Of Manegement*, 29, 99-118.
- Bandura, A. (1989). Human agency in social cognitive theory. *American Psychologist*, 44, 1175
- Barling, J. & Philips, M. (1993). Interactional, formal and distributive justice in the workplace: *An exploratory study. Journal of Psychoogy*, 127(6), 649-480.
- Cropanzano, R. ve Wright, T. A. (2003). Procedural justice and organizational staffing: a tale of two pardigms. *Human Resoruce Management Reviw*, 13, 7-39.
- Folger, R., & Konovsky M.K. (1992). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32 (1), 115-130.
- Furnham, A. (1997). Just World beliefs in twelve societies. *Journal of Social Psychology*, 133, 3, 317.
- Gilliand, S.W. (1993). The perceived fairness of selection systems: An organizational justice perspective. *Academy of Management Review*, 18 (4), 379-403.
- Greenberg, J. (1987). Determinants of perceived fairness of performance evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 71: 341.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: yesterday, today and tomorrow. *Journal of Management*, 16, 399-432.
- Greenberg, J. (1993). *The Social Side fo Fairness: Interpersonal and informational classes of organisational justice*. R. Cropanzano (Der.), Justice in the workplace. Hillsdale, NJ. Erlbaum.
- Hogan, R. and Emler, N.P. (1981). Retributive justice. The justice motive in social behaviour, New York: Plenum Press.
- Hubbell, A.P. and R. M. Chory,. (2005). Motivating Factors; Perceptions of Justice and Their Relations hip with Managarial and Organizational Trust, West Lafayette:
- İşcan, Ö. F. ve Naktiyok, A. (2004). Çalışanların örgütsel bağdaşımalarının belirleyicileri olarak örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algıları. *Ankara Üniversitesi S.B.F. Dergisi*, 59,1.
- Konowsky, M.A. (2000). Understanding procedural justice and its impact on business organizations. *Journal of management*, 26 (6), 489-511.
- Leventhal, G.S. (1980). What should be done with equity theory? K.J. Grgen, M.S. Greenberg & R.H. Weis (Ed.), Social Exchange: Advances in Theory and Research (s:27-55). New York. Plenum Press.
- Lind, E.A. & Tyler, T.R. (1988). The Social Psychology of Procedural Justice. New York: Plenum Press.
- Miceli, M.P. (1993). Justice and pay system satisfaction. R. Cropanzano (Ed.), Justice in the workplace: Approaching Fairness in Human Resource Management: 257-283. HillSDale, NJ: Erlbaum.
- Miller, D.T. (2001). Disrespect and the experience of injustice. *Annual Review of Psychology Annual*. 52 (1) 527-553
- Miller, D.T. and Vidmar, N. (1981). The social psychology of punishment relations. In the justice motive in social behaviour, New York: Plenum Press.
- Moorman, R.H. (1991). Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviours: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship. *Journal of Applied Psychology*, 76, (6), 845-855.

- Moosholder, M. W. (1991). Relationships between bases of power and work reactions: the mediational role of procedural justice. *Journal of Management*.
- Orpen, C. (1994). The effect of organizational commitment on the relationship between procedural and distributive justice. *Journal of Social Psychology, 134*, 135.
- Pepitone, A. & Albright, L. Lee, Y.T. (1997). Descriptive and prescriptive beliefs about justice: A Sino US comparison. *Cross-Cultural Research, 31*, 2,10-20
- Rebore, R. W. (2001). *The Ethics of Educational Leadership*. New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Shapiro, D.L., Buttner, E.H., and Barry, B. (1994). Explanations: What factors enhanced their perceived adequacy? *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 58*, 346-368
- Tanaka, K. (1999). judgments of fairness by just world believers. *Journal of Social Psychology, 139* 5, 631.
- Thibaut, J. , Walker, L. (1975), *Procedural Justice*, Lawrence Erlbaum, Hillsdale, NJ,
- Trevino, L.K. (1992). The social effects of punishment in organizations: A justice perspective. *Academy of Management Review, 17* (4), 647-676.
- Vahtera, J., M Kivimaki and Elevainio, M. (1999). Workplace as an origin of health inequalities. *Journal of Epidemiology and Community Health, 53*, 399-407.
- Wasti, S. A. (2001) Örgütsel adalet ve tercüme bir ölçeğin Türkçe'de güvenilirlik ve gerçeklik analizi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi, 1*, 33-50.