

ÖRGÜTSEL ADALET: KURAMSAL BİR YAKLAŞIM



Leyla İÇERLİ

Araş. Gör. Dr., Aksaray Üniversitesi İİBF

İşletme Bölümü

leyla.icerli@gmail.com

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, örgütsel adalet konusunu kuramsal açıdan incelemektir. Bu amaçla çalışmada ilk önce örgütsel adalet kavramı tanıtılmış ve örgütsel adalet konusunun önemine değinilmiştir. Daha sonra örgütsel adalet konusunun açıklanmasını sağlayan teorilere yer verilmiştir. Son olarak da örgütsel adalet teorilerinin açıkladığı örgütsel adalet boyutları ifade edilmeye çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Dağıtım Adaleti, Süreç, Adaleti, Etkileşim Adaleti, Örgütsel Adalet, Adil Olma

ORGANIZATIONAL JUSTICE: A THEORETICAL APPROACH

ABSTRACT

The purpose of the study is to analyze the organizational justice issue in theoretical term. Hence, first of all, the concept of the organizational justice issue was introduced and emphasized to explain the importance of the organizational justice. Secondly, the theories to define organizational justice issue was analyzed. Finally, the study figured out the organizational justice dimensions defined by the organizational justice theories.

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

GİRİŞ

Yeni yönetim teorilerinin geliştiği bir dönemde, sosyal alandaki pek çok kavramın örgütsel alana uyarlandığı, ilişkilere ve davranış kalıplarına paralel yeni örgütsel modellerin, yönetici-çalışan ilişkilerinin ve çalışan davranışlarının tanımlandığı ifade edilebilir. Modern organizasyon teorisi ile pekişen bakış açısı, özellikle 1980'lerden sonra, kısa süreler içinde tartışılan ve daha

çok pragmatik özellikleri ile değer biçilerek benimsenen bir "kavramlar yığını" oluşmasına neden olmuştur. Organizasyon içindeki ilişkilere bağlı olarak ortaya çıkan kazanımların adil dağılımını ifade eden "örgütsel adalet" kavramı da söz konusu kavramlar yığını içindeki yerini almıştır (Özen, 2002: 107).

Genelde çevremizde olup biten olayların ne kadar adil olduğunu değerlendirir ve karşılaştığımız adaletsizliklere, farklı şekillerde tepkiler vermeye çalışırız. İnsanların günlük hayatlarında adalet algılarını değerlendirdikleri ortamlardan biri, zamanlarının büyük bir bölümünü geçirdikleri işyerleridir. Çalışanlar, aldıkları ücretin ne kadar adil olduğunu, yöneticilerin kendilerine adil davranıp davranmadığını ya da işyerinde verilen ödüllerin adaletli bir şekilde dağıtılıp, dağıtılmadığı konusunda kendilerine sorular sorarlar ve bu konudaki algıları sebebiyle çevrelerine karşı bazı davranış kalıpları geliştirirler (Irak, 2004: 26). Çalışmada, çalışma ortamında adalet konusunun öneminden hareket ederek örgütsel adalet konusu irdelenmeye çalışılmıştır.

1. ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI

Yönetim yazını incelendiğinde, "adalet" kavramının Aristo, Plato, Socrates, Nozick ve Rawls gibi felsefeyle ilgilenenlerin üzerinde araştırmalar yaptıkları bir konu olduğu görülmektedir (Colquitt vd., 2001: 425, Greenberg ve Bies, 1992: 433). Örneğin; John Rawls, adaleti, sosyal kurumların ilk erdemi olarak ifade etmiştir (Fırat, 2003; 123). Sosyal Adalet'e ilişkin ilk çalışmaların, genel olarak sosyal etkileşimlerdeki adalet ilkelerini açıklamaya yönelik olduğu ve bu çalışmaların özel olarak örgütsel adalet kavramı üzerinde durmadıkları ifade edilebilir (Özmen vd., 2005: 161). Fakat son yıllarda geliştirilen örgütsel yaklaşımların, bireylerarası etkileşim ve bu etkileşimden kaynaklanan sorunlar üzerinde yoğunlaştığı gözlemlenmektedir. Bu açıdan bakıldığında, "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: 54).

Adalet kavramı, haklılık ve doğruluğun ifadesi olarak kullanılmakta ve kavramın kökünü oluşturan "adl" sözcüğü İngilizcedeki "justice"nin karşılığını oluşturmaktadır. Justice

sözcüğünün kökünü oluşturan “just” ise, bir sistemin veya düzenin iyi işlemesi için gerekenin yapılması olarak nitelendirilmektedir (Kaya, 2008: 232). Günlük dilimizde “adalet” kavramı; bir davranışın veya hareketin, adalete uygunluğunu, doğruluğunu ve bireylerin dürüstlüğünü ifade etmek için kullanılır. Örgütsel ortamlarda, “örgütsel adalet” kavramı ise; örgütlerle ilgili olarak yöneticilerin adaletli ya da adil olma durumunu tanımlamak için kullanılmaktadır (Pillai vd., 1999: 900, Colquitt vd., 2001: 425).

Örgütsel adalet; çalışanların görev dağılımı, mesaiye uyma, yetki verilmesi, ücret düzeyi, ödül dağıtımını gibi değişkenlere yönelik, yönetsel kararları değerlendirme sürecidir. Bu açıdan değerlendirildiğinde örgütsel adaletin, örgüt yönetiminin karar ve uygulamalarının çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ile ilgili bir kavram olduğu ifade edilebilir (İnce ve Gül, 2005: 76). Yapılan bu tanımlar ışığında örgütsel adalet; yöneticilerin örgüt ve çalışanlarla ilgili karar ve uygulamalarının, çalışanlar tarafından olumlu şekilde algılanması olarak tanımlanabilir. Başka bir ifadeyle örgütsel adalet; örgüt içerisinde ücretlerin, ödüllerin, cezaların ve terfilerin nasıl yapılacağı, bu tür kararların nasıl alındığı ya da alınan bu kararların çalışanlara nasıl söylendiğinin, çalışanlarca, algılanma biçimi olarak tanımlanabilir.

2. ÖRGÜTSEL ADALETİN ÖNEMİ

Çalışanlar, davranışlarını var olan bir durumu algılama biçimlerine göre şekillendirdikleri için çalışanların, örgütün adil olup olmadığına ilişkin algıları örgütsel adalet konusunun önemini artırmaktadır (İşcan, 2005:150). Örgütsel adalet; çalışanların, örgütsel uygulamaların ve kararların doğruluğu konusundaki algılarını ve bu algıların çalışanlar üzerindeki etkilerini kapsar (Çolak ve Erdost, 2004: 52).

İş oluşumlarında adalet algılarının çalışan tutum ve davranışlarını etkilediğini ortaya çıkaran önemli bulgular bulunmaktadır (Beugre ve Baron, 2001: 324). Araştırmacılar tarafından yıllardan beri incelenen adalet konusunun çalışanlar için en azından iki nedenden dolayı önemli olduğu ifade edilebilir (Çolak ve Erdost, 2004: 54): Birincisi; adalet, çalışanlara kişisel kazançlarını maksimize etme imkânı verir. Bu

yüzden çalışanlar, uzun vadeli kazançlarını artırmak için kısa vadeli kazançlarını önemsemeyebilirler. Bu görüş “kişisel çıkar modeli” veya “araçsal model” olarak bilinir. Adalet, zaman içinde çalışanların kişisel çıkarlarını maksimize eden araç olarak görülür yani bu durumda istenen kazanımların adil paylaşımı gerçekleşebilir. İkincisi ise, adalet önemlidir, çünkü sembolik bir değer taşır. Çalışanın itibarına karşılık gelen saygıya işaret eder ve grupta kadının ya da erkeğin statüsünü güçlendirir. Böylece kadının ya da erkeğin şahsi değer anlayışına katkıda bulunur. Bu görüş ise daha çok psikolojik açıklamalar sunar ve “grup değeri modeli” ya da “ilişkisel model” olarak bilinir.

Örgütsel adalet konusunun önemli olduğu görüşünden hareketle, örgütlerde adil bir durumun algılanmasının pozitif tutum ve davranışlara sebep olabileceği; adaletsiz bir durumun algılanması durumunda ise; “ücretim aşırı derecede düşük ve diğer çalışanların çoğundan daha az ücret alıyorum” gibi nedenlerden dolayı, “çalışan hırsızlığı” olarak nitelendirilebilen olumsuz davranışlara yol açabileceği ifade edilebilir (Beugré, 2002: 1092, Bernardin ve Cooke, 1993: 1098). Yöneticilerin, çalışanların terfi ya da görev dağılımlarında taraflı bir şekilde davranmaları, örgüt içinde performans değerlendirme sistemindeki eşitsizlikler, çalışanlarla açık ve dürüst bir iletişim kurulamaması ve çalışanların yeterli düzeyde ödüllendirilmemesi, çalışanlarda örgütsel adalet algısının zedelenmesine sebep olabilir (Gürgen vd., 2003: 71).

3. ÖRGÜTSEL ADALETLE İLGİLİ TEORİK YAKLAŞIMLAR

Örgütsel adalet teorileri, kavramsal olarak birbirinden bağımsız iki boyuttan, yani “reaktif-proaktif boyut” ve “süreç-içerik boyut”undan türetilerek dört kategoriye ayrılmış, bunlar da kendi içinde çeşitli teoriler oluşturmuşlardır. Adaletin “reaktif teorisi”, çalışanların adil olmayan uygulamalardan kaçma veya kaçınma girişimlerine odaklanmaktadır. Böyle teoriler, adaletsizliklere tepkileri incelemektedirler. Buna karşılık “proaktif teoriler”, çalışanların adaleti sağlamak üzere tasarlanmış oldukları davranışlar üzerine odaklanmaktadır. Bu teoriler adil uygulamaların yapılmasına ilişkin davranışları incelemektedirler. Adaletle ilgili “süreç teorileri” ise, ücret ve terfi gibi çeşitli kazanımların nasıl belirlendiğine odaklanmaktadır. Bu şekilde

bir yönelim, örgüt kararlarını alırken ve bu kararları uygularken, kullanılan prosedürlerin adil olup olmadığı üzerinde durmaktadır. Buna karşılık “içerik teorileri” de ortaya çıkan kazanımların dağıtımında adil olma durumu ile ilgilenmektedirler (Greenberg, 1987: 9,10).

Bu açıklamalar ışığında; örgütsel adalet teorilerinin açıkladığı, örgütsel adalet boyutlarından; dağıtım adaleti, adaletsizlik oluştuktan sonraki tepkileri incelemekte, çalışanların adaletsiz durumlardan kaçınmaları ve uzak durmalarını konu almaktadır. Süreç adaleti ve onun uzantısı olan etkileşim adaleti ise, örgüt içinde adaleti sağlama girişimleri ve adaletli durumlar yaratma çabalarına odaklanmaktadır. Bu nedenle dağıtım adaleti, reaktif özellik gösterirken, süreç adaleti ve etkileşim adaleti, proaktif özellik göstermektedir (Çakır, 2006: 45).

Reaktif-proaktif boyutunun ve süreç-içerik boyutunun birbirinden bağımsız olduğu düşünülmüştür. Bu iki boyut bir araya getirildiğinde, birbirinden farklı 4 tür adalet sınıfı ortaya çıkmaktadır. Bunlar; reaktif-içerik teorileri, proaktif- içerik teorileri, reaktif-süreç teorileri ve proaktif-süreç teorileridir.

3.1. Reaktif - İçerik Teoriler

Reaktif-İçerik Teorileri, çalışanların haksız davranış karşısında nasıl tepki gösterdikleri üzerine odaklanan kavramsal adalet teorileridir. Örgütlerde adalet ile ilgili popüler kavramsallaştırmaların çoğu, bu kategoriye girmektedir. Bunlar arasında Homans'ın (1961) “Dağıtım Adaleti Teorisi”, Adams'ın (1965) “Eşitlik Teorisi” ve Walster ve Berscheid'nin (1973) “Eşitlik Teorisi” versiyonları ve Crosby'nin (1976) “Göreceli Mahrumiyet Teorisi” sayılabilir (Greenberg, 1987: 11). Ancak, örgütlerde uygulanan ilk toplumsal adalet teorilerinden olan bu teorilerde, adalet ilkeleri özellikle örgütler içinde değil de genel toplumsal etkileşim içinde test edilerek türetilmiştir (Greenberg, 1990: 400). Bu teoriler önemli bir ortak bakış açısını paylaşmaktadırlar. Bu bakış açısı, çalışanların adaletsiz durumlara, belirli bir takım negatif duygular sergileyerek tepki göstereceğini açık bir şekilde ifade etmeleridir. Onları reaktif içerik teorileri olarak nitelendiren bu bakış açısıdır. Bu teoriler çalışanların, ödüllerin ve kaynakların adaletsiz dağıtımına karşı

nasıl tepki gösterdikleri üzerine odaklanmaktadır (Greenberg, 1987: 11).

Homans (1961), dağıtımda eşitliğin adalet değil adaletsizlik yarattığını, dağıtımda denkliğin gerçekleştirilmesi ile adaletin sağlandığını ileri sürmüştür. Buna göre dağıtım denkliğinin; kazanç, yatırım ve kârın hesaplanması ve karşılaştırılması yoluyla belirlenebileceğini ifade etmiştir (Çakır, 2006: 35). Adams'ın "Eşitlik Teorisi", Homans'ın "Dağıtım Adaleti Teorisine" dayanmaktadır. Eşitlik teorisine göre, çalışanlar yatırımlarını / ödülleri bir başka çalışanın yatırım / ödül oranı ile karşılaştırır. Bu iki oran eşit olduğu zaman, çalışan bir adalet duygusu yaşar. Ancak bu ikisi arasında bir farklılığın ortaya çıkması, çalışan üzerinde adaletsizlik duygusuna yol açar (Beugré, 1998: 2). Eşitlik Teorisinde kastedilen yatırım, çalışanların tecrübeleri, kıdemleri, bedensel ve zihinsel yetenekleri, yaş ve cinsiyetleri, bilgi ve becerileri gibi işe verdikleri girdilerdir. Ödüller ise, ücret, işle ilgili haklar, statü, yetkiler, takdir, ilerleme imkânları (terfiler) gibi çalışanlara sağlanan çıkarlardır (Eroğlu, 1998: 288).

Walster vd. (1973: 151-154)'ne göre Eşitlik Teorisi, dört temel görüşten oluşmaktadır: (1) Çalışanlar, elde ettikleri ödülü maksimize etmeye çalışacaklardır. (2) Gruplar, üyeleri arasında ödülleri ve ücretleri eşit bir şekilde paylaşım için kabul edilmiş bir sistem geliştirerek, ortak ödülü maksimize edebilirler. Ayrıca Walster vd. (1973) ikinci görüşe ilave bir düşünce geliştirmişlerdir. Şöyle ki gruplar, genellikle diğerlerine eşit davranmayan üyeleri cezalandırma ve diğerlerine eşit davranan üyeleri ise ödüllendirme yoluna gideceklerdir. (3) Çalışanlar, kendilerini eşitlikten uzak ilişkiler içine girmiş gördüklerinde strese kapılırlar. İlişki ne kadar eşitlikten uzak olursa, birey o kadar strese girecektir. (4) Kendilerini eşitlikten uzak bir ilişki içinde bulan çalışanlar, eşitliği tekrar kurarak, bu stresi elimine etmeye çalışırlar. Ne kadar eşitlikten uzaklaşırsa, strese girerler ve eşitliği tekrar kuruncaya kadar sıkı bir şekilde çalışırlar. Eşitlik ilişkilerini tekrar kurmak için de iki yol seçilebilir; birincisi, çalışanın kendi elde ettiği kazanımları veya girdileri değiştirilerek "gerçek eşitlik" sağlanabilir. İkincisi ise, karşılaştırma yapılan diğer çalışanın, kazanımlarına ya da

çalışanın kendi algılamalarına başka uygun anlamlar verilerek, “psikolojik eşitlik” sağlanabilir.

Bir diğer reaktif-içerik teorisi, eşitlik teorisinin bir versiyonu olan “**Statü Değeri Teorisi**”dir. Bu teoriye göre; bir çalışanın eşitsizlik duygusu ve bu eşitsizliğe karşı tepkisi, belirli bir çalışan ile yaptığı karşılaştırmadan değil, daha genel olarak diğerleriyle örneğin, bir meslek grubu ile yaptığı karşılaştırmalardan kaynaklanmaktadır (Greenberg, 1987: 12). Jasso (1980: 3)’nun “Dağıtım Adaleti Teorisi” ise, adalet değerlendirmelerindeki dış karşılaştırmaları tamamen görmezden gelmiş ve adaleti, çalışanların gerçekte elde ettikleri fayda payıyla, adil bir payın ne olacağı hakkındaki inançları arasında yaptıkları karşılaştırmalar açısından tanımlamıştır. Bu teoriler ile Adams’ın Eşitlik Teorisi arasındaki önemli bazı kavramsal farklılıklara rağmen, bu teorilerin benzer oldukları ifade edilebilir. Bu açıdan değerlendirildiğinde çalışanların, elde ettikleri sonuçların ya da ödüllerin adaletsiz dağıtıldığına inanmaları durumunda, nasıl tepki gösterecekleri ile ilgilenmeleri, bu teorilerin açık bir şekilde reaktif-içerik teorileri olarak sınıflandırılmalarına imkân tanımaktadır (Greenberg, 1987: 12).

Crosby (1976)’nin “Göreceli Mahrumiyet Teorisi”, eşitlikten faydalanamayan kişinin yaşadığı durumu açıklayan bir teoridir. Mahrumiyet; bir tutum, bir memnuniyetsizlik duygusu veya bir adaletsizlik algılamasıdır. II. Dünya Savaşı yıllarında elde edilen bulgulara dayanan fakat aynı zamanda daha yakın zamanlarda örgütsel çalışmalarda incelenen adalette Göreceli Mahrumiyet Teorisi, örgüt bilimciler arasında gitgide daha popüler hale gelmektedir. Göreceli Mahrumiyet Teorisi ile belirli ödül dağıtım kalıplarının çalışanları belirli toplumsal karşılaştırmalar yapmaya teşvik edeceği ve bunun da mahrumiyet ve küskünlük duygularına yol açacağı, sonuç olarak da depresyondan, şiddet içeren isyan patlamalarına kadar değişen bir dizi reaksiyonu ortaya çıkaracağı iddia edilmektedir (Greenberg, 1987: 12). Çalışanlar sadece elde ettiklerinden daha iyi sonuçları hak ettiklerini düşündükleri zaman küskünlük hissine kapılırlar. Küskünlük; bir hata veya bir incitme olarak kabul edilen bir olguya karşı yöneltilmiş şiddetli bir memnuniyetsizlik veya ısrarlı bir kötü yaklaşım duygusu olup,

sosyal bir hedefe dönük öfke içermektedir. Göreceli Mahrumiyet Teorisine göre çalışanlar, gerçek sonuçlarla arzulan sonuçlar veya hak ettiklerini düşündükleri sonuçlar arasında çelişki algıladıkları zaman mahrumiyet yaşamaktadırlar (Beugré, 1998: 16-17).

3.2. Proaktif - İçerik Teoriler

Çalışanların adil ve adil olmayan kazanım dağıtımlarına nasıl tepki gösterdikleriyle ilgilenen reaktif-içerik teorilerinin tam tersine, proaktif-içerik teorileri, çalışanların nasıl adil kazanım dağıtımları elde etmeye çaba harcadıkları konusuna odaklanır. Leventhal (1976), çalışanların bazen davranışsal açıdan eşit ödül dağıtımlarının ortaya çıkması için yani elde edilen ödüllerin yapılan katkılarla orantılı olabilmesi için mücadele ettiklerini ileri sürmüştür. Yapılan çalışmalarda da dağıtım yapılan ücret, ödül, terfi gibi kazanımların hak edenler arasında çalışanların katkılarıyla orantılı bir şekilde bölüştürüldüğü görülmüştür. Ancak bazı çalışmalar ödül dağıtımını yapan yöneticilerin, bazen bu ödülleri eşit temelli paylaşım kuralını ihlâl edecek şekilde dağıttıklarını göstermiştir. Örneğin; kazanımların çalışanlara katkıları oranında dağıtılmadığı, aksine kazanımların hak etsin veya etmesin tüm çalışanlara eşit bir şekilde dağıtıldığı ya da kazanımların çalışanların ihtiyaçlarına göre dağıtıldığı gözlemlenmiştir. Eşitlik kuralının, bu şekilde ihlâl edilmesinin uygun şartlar altında tamamen adil olabileceğini kabul eden Leventhal (1976) kendi "Adalet Yargı Modeli"ni formüle etmiştir (Greenberg, 1987: 12-13).

Ödül dağıtım kararları, örgütsel etkililik ve çalışan davranışları üzerinde ödüllerin olumlu etkileri sebebiyle örgütlerde çok önemli rol oynar. Birçok araştırmacının ödül dağıtımlarının çalışanların motivasyonu ve davranışları üzerindeki etkilerini araştırmasına rağmen, son zamanlarda dikkatler, ödül dağıtımını etkileyen değişkenler üzerine çekilmiştir (Freedman ve Montanari, 1980: 381). Adalet Yargı Modelinde, çalışanların karşılaştıkları durumlar için birbirinden farklı dağıtım kuralları uygulanarak ödül dağıtım kararları alınmaya çalışılmaktadır. Örneğin; çalışanlar arasında sosyal uyumun sürdürülmesinin vurgulandığı durumlarda adil dağıtım uygulaması, eşitlik kuralının izlenmesini gerektirebilir. Yani böyle bir durumda ödüller hak edenler arasında, yaptıkları olası

katkıları göz önüne alınmaksızın eşit olarak bölüştürülecektir (Greenberg, 1987: 13).

Leventhal (1976), ödülleri sık sık eşit bir şekilde dağıtan bir yöneticinin bunu daha çok uzun dönemde verimliliği artırmak için yaptığını, soyut bir adalet standardına uyma amacı taşımadığını düşünmektedir. Böyle bir yöneticinin kararları, ödülün (ücret v.b.) eşit dağıtımının daha yüksek bir motivasyon ve performans düzeyi sağlamasını ve sürdürmesini beklemek yönündedir (Leventhal, 1976, aktaran Beugré, 1998: 8). Leventhal vd. (1972: 100), çalışanlararası çatışmayı engellemek isteyenlerin, performansı en kötü olan çalışanların ödülünden aldığı payı, en iyi performansı gösteren çalışan aleyhine artırdığını saptamışlardır. Elde ettikleri sonuçlar, ödül dağıtımının aynı zamanda gizlilikten de etkilendiğini göstermiştir. Gizlilik durumlarında yöneticilerin en kötü performans gösteren çalışanın ödülleri abartmaları mümkün değildir. Ödül dağıtımının gizli olmasının dağıtımı yapan yöneticinin, düşmanlık ve çatışma korkusunu azalttığı ve kendi eşitlik standardına daha yakın bir şekilde uygulanabildiği sonucuna ulaşılmıştır. Ancak, ödül dağıtımı ile ilgili bilgilerin tamamen açıklanması durumunda ise dağıtımı yapan yönetici, düşük performans gösterenler arasında memnuniyetsizliği ve düşmanca tutumları minimize eden bir dağıtımı tercih edecektir.

Lerner (1977)'in "Adalet Güdüsü Teorisi"ne göre, örgüt içinde çalışanların temel kaygısı adalettir. Lerner (1977: 36-45), dağıtım uygulamalarını açıklamak için çeşitli adalet ilkeleri tespit etmiştir. Bunlar arasında öne çıkan dört ilke ise şunlardır: (1) Rekabetçi adalet ilkesi: Dağıtım, çalışanların performansına göre yapılmalıdır. (2) Eşit paylaşım adaleti ilkesi: Dağıtımlar, sayısal açıdan eşit olmalıdır. (3) Eşit temelli paylaşım adaleti ilkesi: Dağıtım, çalışanların katkılarına göre yapılmalıdır. (4) Gerçek adalet ilkesi: Dağıtımlar, çalışanların ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik olmalıdır.

Lerner (1977)'a göre, dağıtım kararları alınırken takip edilecek adalet ilkesi, etkileşime giren taraflar arasındaki ilişkiye dayanmaktadır. Ayrıca tarafların birbirlerini bireyler olarak mı, yoksa pozisyon işgal edenler olarak mı gördükleri son derece önemlidir. Örneğin; bu teoriye göre yakın bir arkadaşıyla ilgili

olarak dağıtım kararı alan bir yönetici, bu yakın arkadaşının ihtiyaçları üzerinde duracaktır. Benzer şekilde daha mesafeli ilişkilerde yöneticilerin diğer çalışanları, bir birey olarak kabul ettikleri durumlarda eşit paylaşım ilkesini izlemeleri ve diğer çalışanı bir pozisyon sahibi rolünde görmeleri durumunda ise eşit temelli paylaşım ilkesini izlemeleri beklenmektedir. Bir çalışanın elde ettiği sonuçları, hak etme yönündeki gayreti ile diğerlerinin hak ettikleri sonuçları, ne ölçüde elde edebildikleri arasında doğrudan bir ilişki vardır (Beugré, 1998: 12). Örgüt içinde bir çalışanın, diğer çalışanın hak ettiği şeyi aldığını görmesi, çalışanın motivasyonu açısından son derece önemlidir (Lerner,1977: 7). Bu açıdan değerlendirildiğinde, “Adalet Güdüsü Teorisi”nin adaleti, daha çok motivasyon yönü ile ele aldığı ifade edilebilir.

3.3. Reaktif - Süreç Teoriler

Her ne kadar karar almada kullanılan süreçlerin hakkaniyeti üzerine odaklanan teoriler (süreç teorileri), ortaya çıkan kazanımların dağıtımında adil olma durumu ile ilgilenen teorilerden (içerik teorileri), derin bir farklılık göstermiyor gibi gözüküyorsa da süreç teorileri, farklı bir entellektüel gelenekten, özellikle de hukuktan kaynaklandığı için farklı bir durum arzotmektedirler. (Greenberg, 1987: 13).

Thibaut ve Walker (1978: 545-546)'ın “Süreç Adaleti Teorisi”nde, iki çatışan taraf ve bir de müdahale eden taraftan oluşan üç taraf bulunmaktadır. Çatışma çözümü sürecinin iki aşaması ise, “delillerin sunulduğu süreç aşaması” ve “delillerin, çatışmayı çözmek için kullanıldığı karar aşaması” ndan oluşmaktadır. Çatışmayı çözmeye kullanılacak delillerin seçimini ve gelişimini kontrol etme gücü, süreç kontrolü olarak adlandırılırken; çatışmanın çözümünü belirlemede kullanılan karar aşamasının kontrol gücü de karar kontrolü olarak ifade edilmiştir.

Kullanılan prosedürler çeşitli tarafların her bir aşama üzerinde sahip olduğu kontrol derecesine bağlı olarak değişiklik gösterebilmektedir. Bu teori çalışanların, kararların alınmasında kullanılan süreçlerden her birine ne şekilde tepki gösterdikleri ile ilgilenmekte ve böylece reaktif - süreç teorisi niteliğine sahip olmaktadır. Teorinin öngörüsüne göre, hem çatışan taraflar ve

hem de gözlemlenilen çatışma içinde olmayan taraflar; kendilerine süreçler üzerinde kontrol olanağı veren işlemlerden, kontrol olanağı vermeyen işlemlere göre daha fazla tatmin olacaklardır. Süreç kontrolü sağlayan işlemlerden sonra ortaya çıkan kararlar daha adil algılanmaktadır (Greenberg, 1987: 14).

3.4. Proaktif - Süreç Teoriler

Proaktif-Süreç Teorileri, adil uygulamaların gerçekleştirilebilmesi için hangi prosedürlerin kullanılması gerektiği sorusuna cevap aramaya çalışmaktadır. Bu sınıflandırma içinde en baskın olan teorik konu, "Dağıtım Tercih Teorisi"dir. "Dağıtım Tercih Teorisi"ne göre; dağıtım prosedürleri, dağıtım yapan yöneticinin adaleti sağlamasına yardımcı olduğu ölçüde tercih edilecektir. Bu teori çalışanların; belirli prosedürlerin, amaçların karşılanmasında farklı düzeylerde yardımcı olması beklentisine sahip olduklarını ifade ederken, amaca ulaşılmasına yardımcı olması beklenen prosedürün, en çok tercih edilen prosedür olacağını vurgulamaktadır. Bu teoriye göre, örgüt içinde adalete ulaşılmasını sağlayabilecek sekiz özellik belirlenmiştir. Bunlar (Greenberg, 1987: 14,15); (1) Çalışanlara, karar verenleri seçme hakkı tanıma, (2) Tutarlı kurallara dayanma, (3) Doğru bilgiye dayanma, (4) Karar verme gücünün yapısını tespit etme, (5) Çalışanları önyargılara karşı koruma, (6) Çalışanların itirazlarının değerlendirmeye alınmasını sağlama, (7) Prosedürlerde değişiklikler yapılmasına olanak sağlama, (8) Yaygın olarak kabul edilen etik standartlar şeklinde sıralanabilir.

Barrett-Howard ve Tyler (1986: 303), sınırlı kaynakların dağıtılmasında süreç adaletinin rolünü araştırmışlardır. Sosyal ilişkiler ve durumlar çerçevesinde süreçlerin adilliklerini tanımlayan dört ilke belirlemişlerdir. Bunlar; tutarlı olmak, etik standartların sürdürülmesi, önyargı baskısı ile tam ve eksiksiz bilginin kullanılmasıdır. Bunların içinde tutarlı olmanın en güçlü adalet algılaması ilkesi olduğunu ifade etmişlerdir.

Örgütsel adalet teorileri dikkate alındığında, örgütsel adalet boyutlarının, örgütsel adalet teorilerine dayandırılarak açıklanabileceği ifade edilebilir.

Adams'ın Eşitlik Teorisi, Leventhal'ın Adalet Yargı Teorisi ve Crosby'nin Görelî Mahrumiyet Teorisi, çalışanların

kazanımlarının adil dağıtımını üzerine odaklandıklarından dolayı, “dağıtım adaleti” kavramını açıklamaktadırlar. Bu teoriler dağıtım adaletinin kavramsallaştırılmasına yönelik teorilerdir. 1980’li yılların başlarından itibaren çeşitli organizasyon çevrelerindeki farklı adalet uygulamalarına ilişkin yeni sorular gündeme gelmiş ve var olan teorilerin sunduğu adalet çatısının eksiklikleri fark edilmeye başlanmıştır. Bu dönemde, örgütte hangi kararların alındığıyla ilgili değil, kararların nasıl alındığıyla ilgili çalışmalar yapılmaya başlanmıştır. Aynı dönemde, adalet kavramı, süreç yönelimli bir bakış açısıyla yeniden incelenmeye başlanmıştır. Kararların alınmasında kullanılan politika ve prosedürlerin adilliği konusu üzerinde yoğunlaşan bu bakış açısı, araştırmacıları, “süreç adaleti” kavramına ulaştırmıştır. Thibaut ve Walker’ın, Süreç Adaleti Teorisi ve Leventhal ve arkadaşlarının Dağıtım Tercih Teorisi, süreç adaletinin kavramsallaştırılması amacıyla geliştirilen teorilerdir. Araştırmalarda, süreç adaleti konusuna gösterilen ilginin arttığını, ancak dağıtım adaleti ile ilgili çalışmaların da sürdüğünü söylemek mümkündür. 1980’li yılların sonundan itibaren yapılan araştırmalarda ise, dağıtım adaleti ve süreç adaleti arasındaki ayrımın netleştirilmesine çalışılmış, bu amaçla örgütsel adaletin bu boyutları tüm unsurlarıyla inceleme konusu yapılmıştır. Çalışmada, süreç adaletinin bir alt boyutu olarak ele alınan etkileşim adaleti de bu dönemde tanımlanmış bir kavramdır. Lerner’ın Adalet Güdüsü Teorisine göre; dağıtım kararlarının neye göre alınacağını belirleyen adalet kuralları, dağıtım kararları alınırken ve bu kararlar uygulanırken taraflar arasındaki ilişkiye göre değişebilmektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde etkileşim adaleti, karar alıcının, alınan kararların uygulanması sırasında gösterdiği davranışların, adil olması durumuna dayandığından dolayı Adalet Güdüsü Teorisi, etkileşim adaletini açıklayabilmektedir (Greenberg, 1990: 402, 404, Özen, 2002: 112).

4. ÖRGÜTSEL ADALET BOYUTLARI

Örgütsel adaletin ortaya çıkışını sağlayan teoriler ele alındıktan sonra, çalışmanın bu bölümünde örgütsel adaletin dağıtım adaleti, süreç adaleti ve etkileşim adaletinden oluşan üç boyutu incelenmiştir.

4. 1. Dağıtım Adaleti

Dağıtım adaleti, elde edilen ücret ödül, ceza ve terfi gibi her türlü kazanımın çalışanlar tarafından adil olarak algılanmasını ifade eder. Dağıtım adaleti, çalışanların belirli davranışları göstermeleri şartıyla belirli ödüllere ulaşmalarını garanti etmektedir (İşcan ve Naktiyok, 2004: 183). Dağıtım adaleti, sonuç adilliğinin algılanmasını temsil etmektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde, dağıtım adaletinin çalışanların ücret ve terfi gibi sonuçlarla ilgili algılarını belirlediği ifade edilebilir.

Örgütsel adaletin dağıtım adaleti boyutu, eşitlik teorisine benzemektedir; çünkü her iki teori de sonuçların dağıtımı ile ilgilenmektedirler. Eşitlik teorisine göre, bir çalışanın girdi-çıkıtı oranı başka çalışanların girdi-çıkıtı oranları ile karşılaştırılmaktadır. Bu girdi-çıkıtı oranı arasındaki denge, çalışanlarda bir eşitlik duygusuna yol açmaktadır. Ancak çalışanlarda oluşan bir eşitsizlik algısı, eşitlik yaratmaya odaklanmış çalışanlarda gerilime neden olmaktadır. Böyle bir durumda çalışanlar eşitliği; gösterdikleri çabayı azaltmak, gibi bir takım davranışlar geliştirerek yeniden oluştururlar (Beugré, 2002: 1093).

Dağıtım adaleti, adalet ve eşitlik gibi tahsis için sonuçların tutarlı ve uyumlu olduğu durumlarda gelişmektedir. Böyle bir durumda çalışanlar arasında örgütsel yaşamda ihtiyaçlarını karşılamak için emeklerinin karşılığı diye alınan kazanımlar olarak değerlendirilen; takdir, ödül ve ücretlerin eşitlik anlayışı çerçevesinde dağıtılması görüşünün hâkim olduğu ifade edilebilir (Colquitt vd., 2001: 386).

1975'ten önce yapılan adalet ile ilgili çalışmaların temel olarak dağıtım adaleti üzerine odaklandığı ifade edilebilir. Bu araştırmaların çoğu, adaleti değerlendirmek için bir sosyal mübadele teorisi kullanmış olan Adams'ın yaptığı çalışmaya dayanmaktadır. Adams'a göre; çalışanlar, kendilerine adil davranılıp davranılmadığına; örgüte sundukları katkılar (örneğin; eğitim, zeka, tecrübe) ile elde ettikleri kazanımlar (ücret, terfi) arasındaki orana bakarak, daha sonra da bu oranı karşılaştırma yapılan diğer çalışanın katkı-kazanım oranına göre değerlendirerek karar vermektedirler. Bu iki katkı-kazanım oranının karşılaştırılması, Adams'ın eşitlik teorisine bir objektif

bileşen sağlamasına rağmen, Adams bu sürecin tamamen subjektif olduğu görüşündedir (Colquitt vd., 2001: 426). Örgütte bir durumun ya da davranışın adil olması, çalışanların o durumu ya da davranışı adil bulmasıyla ilgilidir. Aslında bu subjektif bir tanımlama sunmaktadır ve adaletin algısal bir durum olduğunu açıklamaktadır. Dolayısıyla adalet konusu çalışanların algılarıyla ilgilidir. Çalışanların adaletle ilgili algıları farklı durum ve koşullarda, tüm çalışanlar açısından farklılık gösterebilir. Bu açıdan değerlendirildiğinde örgüt içinde ortaya çıkan adalet algısı, kişiden kişiye göre değişebileceği için bu durum çalışanların tutum ve davranışlarının belirlenmesine katkı sağlayabilecektir.

Adams, sosyal mübadele kavramı çerçevesinde açıkladığı eşitlik teorisini, her bir tarafın diğer tarafa bir fayda sağladığı ve geri dönüşte de bir fayda aldığı bir süreç olarak ifade etmiştir. Örneğin; çalışanlar, işverenleriyle mübadele ilişkilerine sahiptirler. Çalışanlar, işverenleri için işlerinde zaman ve çaba harcarlar. Emeklerinin karşılığı olarak da ücret ve tazminat elde ederler. Adams böyle bir mübadele ilişkisinde; çalışanların, adaletsiz bir durumla karşılaşmaları halinde bu duruma nasıl tepki gösterdiklerini anlamaya çalışmıştır (Folger ve Cropanzano, 1998: 2-3).

Adams (1965: 277, aktaran Folger ve Cropanzano, 1998: 3)'a göre mübadele ilişkisinde, çalışan tarafın; eğitimi, zekâsı, deneyimi, iş yerinde almış olduğu eğitimi, yeteneği, kıdemi, yaşı, cinsiyeti, etnik geçmişi, sosyal statüsü ve tabii ki işe ilişkin bireyin yapmış olduğu çabaları etkilidir. Adams'ın teorisi, adalete karar vermek için bir eşitlik kuralının kullanılması gerektiğini savunurken, eşit temelli paylaşım ve ihtiyaç gibi diğer bazı dağıtım kurallarını da tanımlamıştır. Araştırmalar göstermiştir ki, farklı durumlar (örneğin; işe karşılık aile), farklı örgütsel amaçlar (grup uyumuna karşılık verimlilik) ve farklı kişisel dürtüler (kişisel çıkar dürtülerine karşılık diğerlerinin çıkarları) belli dağıtım kurallarının öne çıkarılmasına veya kullanılmasına yol açabilirler. Ancak tüm dağıtım standartları amaç olarak dağıtım adaletinin sağlanmasına çalışırlar ve bunu farklı kuralları kullanarak yaratmaya çalışırlar (Colquitt vd., 2001: 426). Dağıtım adaletsizliği, diğer ödül alanlar ile kıyaslandığında çalışanın umduğu miktarda ödül almadığı durumlarda ortaya

çıkılmaktadır. Dağıtımın adaletsiz olarak algılanması, kızgınlık ve diğer olumsuz bazı davranışlara neden olmaktadır (Beugré, 2002: 1093).

Deutsch (1975: 137-149)'a göre dağıtım adaletinin “eşit temelli paylaşım” (equity), “eşit paylaşım” (equality), ve “ihtiyaç”tan oluşan üç kuralı bulunmaktadır. Her türlü kazanımın dağıtımını gerçekleştiren yönetici, kazanımların adil dağıtımını sağlamak için tercih edilen dağıtım kuralını belirlemektedir (Beugré, 2002: 1095). Eşit paylaşım kuralında, her türlü kazanım hak etsin veya etmesin herkese eşit biçimde dağıtılır. Eşit temelli paylaşım kuralında ise, herkese katkısı veya hak ettiği oranda bir dağıtım yapılır. İhtiyaç kuralında ise çalışanların ihtiyaçları ön planda tutulmaktadır.

4. 2. Süreç Adaleti

Örgüt içinde yöneticiler tarafından alınan kararların çoğu, çalışanlarla ilgilidir. Bu kararların bazıları çalışanların aldığı ücretlerle, bazıları üzerinde çalıştıkları projelerle ve bazıları da onların içinde buldukları sosyal ortamlar ile ilgilidir. Bu kararların, çalışanın neden o örgütte çalıştığını etkileyen hem ekonomik hem de sosyo-duygusal sonuçları vardır. Bu sonuçların önemi, bireylerin tecrübe ettikleri karar alma sürecini, eleştirel bir gözle yargılamalarına neden olmaktadır. Bunun sonucunda, alınan kararların ardından bireylerin sorduğu ilk sorulardan biri “bu adil miydi?” olmaktadır (Colquitt, 2001: 386). Süreç adaleti, örgüt içinde alınan dağıtım kararlarının alınma süreçlerinin, çalışanlar tarafından adil olarak algılanmasını ifade eder. Dağıtım kararlarının alınma şeklinin çalışanlar tarafından adil olarak kabul edilmesi, çalışanların bu kararları benimsemeleri açısından büyük önem taşımaktadır.

Thibaut ve Walker (1978)'in araştırması, örgüt içinde alınan kararların alınma şekline (süreçlere) itiraz edenlerin, süreç kontrolü aşamasında kontrolü ellerinde tuttıkları sürece, karar alma sürecinde kontrolden vazgeçmeye istekli olduklarını ortaya koymuştur. Başka bir ifadeyle, duruma itiraz edenler eğer süreç kontrolüne sahip olduklarını algıarlarsa, süreçleri adil olarak görebilirler (Colquitt vd., 2001: 426). Bu süreç kontrolü etkisi, genelde “adil süreç etkisi” ve “sesini duyurma” etkisi olarak adlandırılmaktadır (Folger, 1977: 108-119).

Leventhal'ın Adalet Yargı Teorisi, sonuç dağıtımının altında yatan kararların adilliğine ve bir sürecin adaletli olarak algılanabilmesi için karşılması gereken kurallara odaklanmaktadır. Bu aşamada, tutarlılık, ön yargı, doğruluk, düzeltilebilirlik, temsil, etik olma şeklinde altı süreç adaleti kuralı tanımlanmıştır (Beugré, 2002: 1095, Colquitt vd. 2001: 426). Süreç açısından adil olarak algılanan kararlar, bütün bu kurallara sahip olmalıdır. Bu kurallar şunlardır (Colquitt vd., 2005: 24):

- Tutarlılık; dağıtım kararlarının nasıl alındığıyla ilgili olan süreçler, çalışanlara karşı adaleti sağlamak için tutarlı olmalıdır. Ayrıca bu tutarlılık süreklilik arz etmelidir.

Tutarlılık süreç adaleti için önemli bir kuraldır. Dolayısıyla deneysel araştırmalar da tutarlılığın süreç adaleti için önemini ortaya koymuştur. Gilliland (1993: 705), aralarında tutarlılık kuralının da bulunduğu süreç adaleti kurallarını, çalışanların seçimine uygulamıştır. Van Den Bos vd. (1996: 411-428) ise, karar alma işlemleri sırasında, çalışanların düşüncelerine önem verilmesinin, çalışanların süreç adaleti algılarını artıracığı görüşünden hareketle, çalışmalarında çalışanlara söz hakkı verilmesinin zaman içerisinde tutarlılık kuralı tarafından nasıl etkilendiğini araştırmışlardır.

- Önyargı baskısı; yöneticiler dağıtım kararlarını verirken, kişisel çıkarlarını dikkate almamalı ve alınan bu kararları ön yargılardan uzak uygulamalıdır.
- Doğruluk kuralı; karar almada süreçler mümkün olduğu kadar minimum hata ile doğru ve geçerli bilgilere dayanmalıdır.
- Düzeltilebilirlik kuralı; süreçler, çalışanların itirazlarına yol açan yanlış kararları düzeltmeye izin verecek şekilde olmalıdır.
- Temsil kuralı; bu kural, süreç kontrolü kavramını kapsamaktadır. Süreçler dağıtımdan etkilenen tarafların çıkarlarını birleştirmeli ve karardan etkilenen çalışanların görüşlerini ve temel değerlerini yansıtmalıdır.
- Etik olma kuralı; süreçler temel etik değerlere uygun olmalıdır. Örneğin; süreçler, hilekârlık, rüşvetçilik veya özel yaşamın gizliliğinin ihlâlinden uzak olmalıdır.

Süreç adaleti konusunda, kabul görmüş ve çeşitli çalışmalar tarafından da desteklenmiş olan bu altı kural dışında bazı kurallar da, çalışanların süreç adaletini algılamalarını artırmak için kullanılabilir.

Tyler (1989: 831), süreç adaletinin algılanmasını sağlamak için bu altı kuraldan bağımsız üç kural belirlemiştir:

- Karar alma sürecinin tarafsızlığı,
- Üçüncü kişilerde güven,
- Sosyal durumun açıklığı.

Tyler (1989)'a göre, çalışanlara tarafsız şekilde davranılırsa, çalışanlara adil bir şekilde davranıldığını hissettirme olasılığı artar. Çalışanlar, otoritenin tarafsız ve önyargısız davranışlar göstererek çatışmaları veya problemlerini çözmek için kullanılan doğal bir alan yani "eşit düzeye getirilmiş bir oyun alanı" yaratıp yaratmadığı üzerine odaklanırlar. Güven kuralında, uzun dönemde üçüncü kişinin yani karar veren kişinin iyi niyeti önem kazanır. Sosyal durumun açıklığı kuralında ise, sosyal etkileşim esnasında kişilerarası davranışlar sayesinde grup içerisinde çalışanların statüleri hakkında diğer çalışanların bilgi alması sağlanmış olur.

Süreç adaleti, karar alma sürecinde çalışanların sesini duyurması yoluyla gelişmektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde süreç adaleti, çalışanların ödülleri belirlemede kullanılan süreçlerin oluşturulması ya da ödüllendirme sürecinin belirlenmesine katılımını sağlar (İşcan ve Naktiyok, 2004: 183). Bir süreç, ücret ve terfi gibi kazanımların belirlenme sürecinde, çalışanlara söz hakkı verildiği zaman, çalışanlar tarafından adil olarak algılanabilir (İşbaşı,2001: 55).

Çalışanlar, dağıtım kararlarının alınma şeklini ifade eden süreçleri adil olarak algıladıklarında, karar alıcıların temsil ettiği örgütlere ve kararlara daha fazla destek olmaktadır (Beugré, 2002: 1095). Süreç adaleti bakış açısıyla değerlendirildiğinde; çalışanlar sürecin adil olduğuna inanmaları halinde, düşük ücret almaları ya da terfilerinin gerçekleşmemesi gibi herhangi olumsuz bir durumdan sonra, sürecin adil olduğuna inandıkları için düşük ücret almaları veya terfilerinin neden gerçekleşmediği

konusunu düşünme olasılıklarının çok az olduğu ifade edilebilir (Bies ve Tyler, 1993; 355).

Niehoff ve Moorman (1993: 534) süreç adaletinin iki alt boyutunu tanımlamışlardır: Birinci alt boyut formel süreçler; ikinci alt boyut ise, etkileşim adaletidir. Formel süreçler, adil etkili algılamalar ve ödüllerin adil dağıtımı için temel ilke olduğuna inanılan süreçlerin varlığını veya yokluğunu ifade etmektedir. Etkileşim adaleti ise, süreçlerin çalışanlara açıklanmasında veya formel süreçlerin uygulanmasında çalışanların kabul ettiği davranışların adil olduğunu ifade etmek için kullanılan bir kavramdır. Bir süreç yerine getirilirken, yöneticilerin çalışanlara olan davranış tarzları, çalışanların adalet algılarını etkileyebilir. Bu açıdan değerlendirildiğinde; yöneticilerin, çalışanlara olan tavri ve yöneticilerin, alınan kararların gerekçelerini açıklama konusunda samimi ve dürüst davranmaları ve bu amaçla çalışanlarla pozitif yönlü bir iletişim kurmaları, çalışanların süreç adaletine ilişkin algılarını olumlu yönde etkileyebilir.

Cropanzano ve Ambrose (2001: 125), dağıtım adaleti ve süreç adaleti boyutlarının yapısal açıdan benzer olduklarını ifade etmişlerdir. Bu açıdan değerlendirildiğinde, dağıtım ve süreç adaleti boyutlarını ayrı yapılar olarak değil, örgüt kararlarını bir "etkileşim etkisi" yaratmak yoluyla belirleyen bütünleşik yapılar olarak ele almanın uygun olacağı yönünde görüşler bulunmaktadır (Özen, 2003: 193).

Dağıtım adaleti ve süreç adaleti arasındaki etkileşimin açıklanmasında iki model kullanılmaktadır. Bunlar "Kişisel Çıkar Modeli" (Self-Interest Model) ve "Grup Değeri Modeli" (Group Value Model) dir. Kişisel Çıkar Modeli, Araçsal Model (Instrumental Model) olarak ifade edilirken, Grup Değeri Modeli ise İlişkisel Model (Relational Model) olarak ifade edilmektedir (Cropanzano ve Ambrose, 2001: 123-124). "Kişisel Çıkar Modeli" ve "Grup Değeri Modeli", farklı varsayımlara dayalıdır. Yani kişilerin niçin adil olmayan süreçlere oranla adil olan süreçleri daha çok tercih ettiklerini açıklamakta kullanılmaktadır (Brockner ve Siegel, 1996: 398). "**Kişisel Çıkar Modeli**"ne göre; çalışanlar kendi kazanımlarıyla ilgilendikleri için kazanımların belirlenmesinde rol oynayan süreçler üzerinde kontrol sahibi

olmak isterler. Bu açıdan değerlendirildiğinde; süreçlerle ilgili görüşlerini açıklamaları için çalışanlara söz hakkı verilmesi, çalışanların süreç adaleti algılarını güçlendirecektir. Süreç kontrolü, bir çalışanın düşüncelerinin değerlendirilmesi arzusunun tatmin etmesi nedeni ile (bu görüşlere kulak verilmesi, karar vericinin istenen şekilde karar vermesi sonucunu doğurmasa bile) süreç adaletini güçlendirebilir. Bir başka ifade ile süreç kontrolü, sadece kararlar üzerinde bir etkiye sahip olacağına inanıldığı için değil, aynı zamanda “değer ifade eden” unsurlara sahip olduğu için süreç adaletini güçlendirebilecektir. Yani çalışanların tercihlerinin ifade edilmesi, pozitif bir şekilde algılanabilecektir (Greenberg, 1990: 408).

Kişisel Çıkar Modeli, çalışanların özellikle somut ve maddî çıkarlarını maksimize etmek için motive oldukları varsayımından hareket etmektedir. Çalışanlar hem uzun dönemli hem de kısa dönemli çıkarlarıyla ilgilenmektedirler. Kişisel Çıkar Modeli'ne göre, ekonomik mübadele ilişkisinde; eğer çalışanlar ilişkilerinin, uzun dönemli kazançlar getireceğine inanırlarsa, hemen kısa dönemli kazanımlarından vazgeçmeye istekli olabilirler. Çalışanların uzun dönemde alacakları kazanımlarına olan beklentilerini ortaya çıkaran, süreç adaletine yönelik algılamalarıdır. Bu açıdan değerlendirildiğinde, çalışanların süreç adaleti algıları yüksek olduğunda, çalışanlar arzuladıkları kazanımları zamanla elde edeceklerini düşünebilirler. Bu yüzden de çalışanlar uzun dönemli kazanımlarını elde edecekleri konusunda daha az endişe duyabilirler (Brockner ve Siegel, 1996: 399).

“Grup Değeri Modeli”ne göre örgüt, çalışanlarının sadece ekonomik değil, aynı zamanda sosyal ve psikolojik beklentileri de göz önünde bulundurulmaktadır (Brockner ve Siegel, 1996: 399). Bu modele göre çalışanlar; çalışma gruplarıyla, yöneticileriyle ve çalıştıkları örgütleriyle uzun dönemli ilişkilere odaklanmaktadır. Çalışanlar, yöneticiler tarafından uygulamaya konulan tarafsız karar alma yöntemlerinin kullanılmasını aynı zamanda kendilerine saygı gösterilmesini, fikirlerine değer verilmesini ve kendilerine hak ettikleri şekilde davranılmasını beklemektedirler (Greenberg, 1990: 408).

Kişisel çıkar modelinde ekonomik kazanımlar, grup değeri modelinde ise sosyal ve psikolojik kazanımlar ön plana çıkmaktadır. Kişisel çıkar modelinde, süreç adaleti algısı yüksek olduğu zaman, ekonomik kazanımların önem derecesi azalırken; tersine grup değeri modelinde süreç adaleti algısı düşük olduğunda, ekonomik kazanımlar daha büyük önem arz edecektir (Brockner ve Siegel, 1996: 401).

4. 3. Etkileşim Adaleti

Etkileşim adaleti; yöneticilerin, dağıtım kararlarının alınmasına ilişkin süreçleri, çalışanlara karşı saygılı ve dürüst bir şekilde açıklamaları olarak ifade edilebilir. Greenberg (1990: 411)'e göre, süreç adaletine ilişkin algılamalar, kazanımların dağıtımında kullanılan formal süreçlerden başka faktörden de etkilenmektedir. Bu faktör ise karar alıcının, karardan etkilenen kişilere karşı tavırlarını ve karar alıcının aldığı kararlarla ilgili açıklamalarını ifade eden etkileşim adaletidir. Etkileşim adaleti; çalışanlara değer vermek, saygılı davranmak ve sosyal değer olarak tanımlanan bir kararın, çalışanlara açıklanması gibi davranışları içermektedir. Sosyal bilimlerde yüksek lisans öğrencilerinden işletmelerin işe alma prosedürlerinin adaletli olup olmadığını değerlendirmek için kullanabilecekleri bir kriterler listesi oluşturmaları istenmiştir. Elde edilen bulgulara göre; dürüstlük, nezaket, çalışanlara zamanında bilgi verilmesi, çalışanların haklarına saygı gösterilmesi gibi kişilerarası davranışların, formal süreçlere oranla daha fazla önem verilen kriterler olduğu ortaya çıkmıştır.

Karşı taraftan gelen adil davranış, kişiler için kendilerine samimi ve saygılı davranılması ve böylelikle kendini tanımlama ve kendine değer verme hissinin desteklenmesi anlamına gelmektedir (Beugré, 2002: 1095). Etkileşim adaleti konusunda dört kural belirlenmiştir. Bunlar şu şekilde ifade edilebilir (Çolak ve Erdost, 2004: 60):

- Saygı (kaba olmaktan ziyade kibar olma),
- Kurallara uygunluk (uygun olmayan sorular sormaktan ve önyargılı yorumlarda bulunmaktan sakınma),
- Dürüstlük (aldatmaktan ziyade dürüst olma),
- Doğruluk (kararlar hakkında açık ve uygun açıklamalarda bulunma).

Greenberg (1993: 82-86), belirlenen bu dört kuralı iki gruba ayırmıştır. Saygı ve kurallara uygunluğu kişilerarası adalet olarak, dürüstlük ve doğruluğu ise bilgisel adalet olarak ifade etmiştir. Kişilerarası adalet; dağıtım kararlarını alan yöneticilerin, çalışanlara alınan kararları nasıl söylendiği ile ilgili adalet algılamasıdır. Yöneticilerin, çalışanlarıyla olan iletişimlerinde ön yargılardan uzak ve saygılı bir şekilde davranmaları, yöneticilerin adil olarak algılanmasını sağlar. Bilgisel adalet ise, ücret ve terfi gibi kazanımların dağıtımını konusunda ve dağıtım kararlarının nasıl alındığı ile ilgili süreçler hakkında çalışanlara, bilgi verilmesi ve bu konularda gerekli olan açıklamaların yapılmasını ifade etmektedir (Çolak ve Erdost, 2004: 60).

Greenberg (1993), etkileşim adaletinin saygı ve duyarlılık yönlerinin, dağıtım adaletinin kişiler arası değerleri olarak görülebileceğini; çünkü kararların sonuçlarına karşı tepkiler doğurabileceklerini ileri sürmektedir. Etkileşim adaletinin açıklama yönünün, süreç adaletinin kişiler arası bir değeri olarak görülebileceğini; çünkü çalışanlara yapılan açıklamaların sürecin yapısal yönlerini değerlendirebilmek için gerekli bilgiyi sağladığını ifade etmektedir. Yöneticilerin çalışanlara saygılı davranması, onlara karşı duyarlı olması ayrıca alınan kararların mantıklı açıklamalarının çalışanlarla dürüstçe paylaşılması durumunda, çalışanların etkileşim adaleti algıları pozitif yönde artabilir (Colquitt, 2001: 386).

SONUÇ

Çalışanların motivasyonunu arttıran en önemli faktör çalışanların isteklerinin ve çalıştıkları örgütten beklentilerinin karşılanmasıdır. Çalışanların beklentileri ise, örgüt içinde hak ettikleri kazanımların, tüm çalışanlar arasında adil bir şekilde dağıtılması, dağıtımla ilgili örgütsel kararlar alınırken, karar alma ile ilgili süreçlerin adil bir şekilde uygulanarak bu kararların çalışanlara tarafsız bir şekilde iletilebilmesidir. Çalışanların tutum ve davranışları üzerinde etkili olan örgütsel adalet, yöneticiler tarafından da üzerinde durulması gereken bir konudur. Çünkü çalışanların buldukları örgütü ya da yöneticileri adil olarak değerlendirmemeleri çalışanların tepkisel davranışlar geliştirmelerine sebep olabilmektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde, çalışanların adalet algılamaları, farklı şekillerde ortaya çıkabilmektedir. Örneğin; örgütte ücret, terfi,

mesaiye uyma, ödül ve ceza gibi disiplin işlemlerinde bir adaletsizlik algılanması durumunda, çalışanlar bu sonuçlara yönelik tepkiler gösterirken, alınan kararlarda süreçleri adil olarak algılamadıklarında örgüte karşı olumsuz bir tutum geliştirirler. Ayrıca kişilerarası etkileşimden kaynaklanan sorunlarda ise yöneticiye karşı bir takım tutum ve davranışlar geliştirebilirler. Durum bu açılardan ele alındığında, çalışma ortamında adalet konusunun öneminin daha da fazla gündeme geldiği ifade edilebilir.

Çalışmada, örgütsel adalet konusunun hem çalışanlar hem de yöneticiler açısından giderek önem kazanmaya başlamasıyla birlikte yönetim yazınında eksikliği hissedilen örgütsel adalet konusu kuramsal açıdan incelenmeye çalışılmıştır. Örgütsel adalet konusu üzerinde yapılacak farklı çalışmalarda çalışmanın kuramsal açıdan yol gösterici nitelikte olabileceği düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

ADAMS, J. S.; (1965), "*Inequity in Social Exchange*", L. Berkowitz (Ed.) *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol.2, New York Academic Press, ss. 267-299, aktaran FOLGER, Robert and Russell Cropanzano; (1998), *Organizational Justice and Human Resource Management*, Sage Publications, Thousand Oaks London, New Delhi.

BARRETT-HOWARD, Edith and Tom R. Tyler; (1986), "*Procedural Justice as a Criterion in Allocation Decisions*", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.50, Issue.2, ss. 296-304.

BERNARDIN, H. John and Dona K. Cooke; (1993), "*Validity of an Honesty Test in Predicting Theft Among Convenience Store Employees*", *Academy of Management Journal*, Vol.36, No.5, ss.1097-1108.

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

BEUGRÉ, Constant D. and Robert A. Baron; (2001), "*Perceptions of Systemic Justice: The Effects of Distributive, Procedural and Interactional Justice*", *Journal of Applied Social Psychology*, Volume.31, Issue.2, ss.324-339.

BEUGRÉ, Constant D.; (2002), “*Understanding Organizational Justice and Its Impact on Managing Employees: an African Perspective*”, International Journal of Human Resource Management 13:7 November, ss.1091-1104.

BIES, Robert J. and Tom R. Tyler; (1993), “*The “Litigation Mentality” in Organizations: A Test of Alternative Psychological Explanations*”, Organization Science, Vol.4, No.3, ss.352-366.

BROCKNER, Joel and Phyllis Siegel; (1996), “*Understanding the Interaction Between Procedural and Distributive Justice: The Role Of Trust*”, Roderick M. Kramer, Tom R. Tyler (Ed.), Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research, Sage Publications, London, New Delhi, ss.390-413.

COLQUITT, Jason A.; (2001), “*On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure*”, Journal of Applied Psychology, Vol. 86, No. 3, ss. 386-400.

COLQUITT, Jason A., Donald E. Conlon, Michael J. Wesson, Christopher O. L. H. Porter and K. Yee Ng.; (2001), “*Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research*”, Journal of Applied Psychology, Vol.86, No.3, ss. 425-445.

COLQUITT, Jason A., Jerald Greenberg and Cindy P. Zapata-Phelan; (2005), “*What Is Organizational Justice? A Historical Overview*”, Jerald Greenberg and Jason A. Colquitt (Eds.), Handbook of Organizational Justice, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, Mahwah, New Jersey, London, ss.3-56.

ÇOLAK, Mustafa ve Hayat Ebru Erdost; (2004), “*Organizational Justice: A Review of The Literature and Some Suggestions For Future Research*”, Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:22, Sayı:2, ss. 51-84.

CROSBY, Faye; (1976), “*A Model of Egoistical Relative Deprivation*”, Psychological Review, Vol.83, No,2, ss.85-113.

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

ÇAKIR, Özlem; (2006), Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri, Kamu-İş Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası, Ankara.

DEUTSCH, Morton; (1975), "*Equity, Equality and Need: What Determines Which Value will be Used As The Basis of Distributive Justice?*" *Journal of Social Issues*, Vol.31, No.3, ss.137-149.

EROĞLU, Feyzullah; (1998), Davranış Bilimleri, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 4. Baskı, İstanbul.

FIRAT, A. Serap; (2003), "*Çevre Etiği Kavramı Üzerine Yeniden Düşünmek*" Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, Cilt.58, Sayı.3, ss. 105-144.

FOLGER, Robert; (1977), "*Distributive and Procedural Justice: Combined Impact of "Voice" and Improvement on Experienced Inequity*", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.35, No.2, ss.108-119.

FOLGER, Robert and Russell Cropanzano; (1998), *Organizational Justice and Human Resource Management*, Sage Publications, Thousand Oaks London, New Delhi.

FREEDMAN, Sara M. and John R. Montanari; (1980), "*An Integrative Model of Managerial Reward Allocation*", *Academy of Management Review*, Vol.5, No.3, ss.381-390.

GILLILAND, Stephen, W.; (1993), "*The Perceived Fairness of Selection Systems: An Organizational Justice Perspective*", *Academy of Management Review*, Vol.18, No.4, ss. 694-734.

GREENBERG, Jerald; (1987), "*A Taxonomy of Organizational Justice Theories*", *Academy of Management Review*, Vol.12, No.1, ss. 9-22

GREENBERG, Jerald; (1990), "*Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow*", *Journal of Management*, Vol.16, No.2, ss. 399-432.

GREENBERG, Jerald and Robert J. Bies; (1992), "*Establishing the Role of Empirical Studies of Organizational Justice in Philosophical Inquiries into Business Ethics*", *Journal of Business Ethics*, Vol.11, Issue.5/6, ss.433-444.

GREENBERG, Jerald; (1993), "*The Social Side of Fairness: Interpersonal and Informational Classes of Organizational Justice*", Russell Cropanzano (Ed.), *Justice in the Workplace: Approaching Fairness in Human Resource*

Management, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, Hillsdale, New Jersey, ss.79-103.

GÜRGEN, Haluk, Çiğdem Kirel, Ferruh Uztuğ ve Nezih Orhon; (2003), Halkla İlişkiler ve İletişim, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No:1482, Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 792, 1. Baskı, Eskişehir.

IRAK, Doruk Uysal; (2004), “Örgütsel Adalet: Ortaya Çıkışı, Kuramsal Yaklaşımlar ve Bugünkü Durumu”, Türk Psikoloji Yazıları, 7(13), ss. 25-43.

İNCE, Mehmet ve Hasan Gül; (2005), Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, Çizgi Kitabevi, Konya.

İŞBAŞI, Janset Özen; (2001), “Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü”, Yönetim Araştırmaları Dergisi, Cilt:1, Sayı:1, ss. 51-73.

İŞCAN, Ömer Faruk ve Atılhan Naktiyok; (2004), “Çalışanların Örgütsel Bağdaşımalarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları”, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, 59(1), ss.181-201.

İŞCAN, Ömer Faruk; (2005), “Siyasal Arena Metaforu Olarak Örgütler ve Örgütsel Siyasetin Örgütsel Adalet Algısına Etkisi” Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, Cilt.60, Sayı.1, ss.149-171.

JASSO, Guillermina; (1980), “A New Theory of Distributive Justice”, American Sociological Review, Vol.45, No.1, ss.3-32.

KAYA, Pir Ali; (2008), “Sosyal Adaletin Teorik Çerçevesi Üzerine Bir Değerlendirme”, <http://www.isguc.org/armaganlar/nusretekin/1/17.pdf>, Erişim:07.01.2008, ss.229-243.

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

LEVENTHAL, Gerald S., James W. Michaels and Charles Sanford; (1972), “Inequity and Interpersonal Conflict: Reward Allocation and Secrecy About Reward as Methods of Preventing Conflict”, Journal of Personality and Social Psychology, Vol.23, No.1, ss. 88-102.

LEVENTHAL, Gerald S.; (1976), “The Distinction of Rewards and Resources in Groups and Organizations”, L. Berkowitz and E. Walster (Eds.), Advances in Experimental

Social Psychology, New York: Academic Press, Vol.9, ss.91-131, aktaran BEUGRÉ, Constant D.; (1998), *Managing Fairness in Organizations*, Greenwood Publishing Group, Incorporated, Quorum Books Westport, Connecticut, London.

NIEHOFF, Brian P. and Robert H. Moorman; (1993), "*Justice as a Mediator of The Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior*", *Academy of Management Journal*, Vol.36, No.3, ss.527-556.

ÖZEN, Janset; (2002), "*Adalet Kuramlarının Gelişimi ve Örgütsel Adalet Türleri*", *Hukuk Felsefesi ve Sosyolojisi Arşivi* 5, İstanbul Barosu, İstanbul, ss.107-117.

ÖZEN, Janset; (2003), "*Örgüte Duyulan Güvenin Anahtar Unsuru Olarak Örgütsel Adalet*", *Sosyal Bilimlerde Güven*, Editör: Ferda Erdem, I. Basım, Vadi Yayınları, Ankara, ss.183-206.

ÖZMEN, Ömür Timurcanday, Yasemin Arbak ve Pınar Süral Özer; (2005), "*Değerler ve Adalet*", 13. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, İstanbul, ss.161-166.

PILLAI, Rajnandini, Chester A. Schriesheim and Eric S. Williams; (1999), "*Fairness Perceptions and Trust as Mediators for Transformational and Transactional Leadership: A Two-Sample Study*", *Journal of Management*, Vol.25, No.6, ss.897-933.

THIBAUT, John and Laurens Walker; (1978), "*A Theory of Procedure*", *California Law Review*, Vol.66, Issue.3, ss.541-566.

TYLER, Tom R.; (1989), "*The Psychology of Procedural Justice: A Test of The Group-Value Model*", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.57, No.5, ss.830-838.

WALSTER, Elaine, Ellen Berscheid and G. William Walster; (1973), "*New Directions in Equity Research*", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.25, No.2, 1973, ss.151-176.

VAN DEN BOS, Kees, Riel Vermunt and Henk A. M. Wilke; (1996), "*The Consistency Rule and The Voice Effect: The Influence of Expectations on Procedural Fairness Judgements and Performance*", *European Journal of Social Psychology*, Vol.26, ss.411-428