

## Bölüm 3

# İŞLEM ADALETİNE İLİŞKİN BİR DEĞERLENDİRME VE YÖNETİCİLERE ÖNERİLER\*

Bilge AKSAY<sup>1</sup>

Azmi YALÇIN<sup>2</sup>

### GİRİŞ

Örgütsel adalet konusu İkinci Dünya Savaşı sonrasında psikologlar tarafından çalışılmaya başlanmıştır. Söz konusu durumda öncelikle o dönemdeki politik ve sosyal karışıklıkların; çatışma çözme, grup içi uyum, adalet gibi konuların araştırılmasını teşvik etmesi etkilidir. İkinci olarak Amerikan askerleri üzerinde savaş esnasında gerçekleştirilen adalet temelli teorilerden beslenen görelî yoksunluk (relative deprivation) araştırmalarının, sosyal huzursuzluk ve tatminsizlik konularına yeni bakış açıları kazandırması etkilidir. Daha sonra Adams'ın (1965) eşitlik yaklaşımı konunun farklı bilim dallarınca tartışılmasına zemin hazırlamıştır (Tyler, 1987). Görelî yoksunluk ve eşitlik yaklaşımı, elde edilen çıktılara ilişkin adalet yargılarının, davranışları nasıl etkilediğine dikkat çekmiştir. 1970'lerin sonundan itibaren örgütsel adalet araştırmaları, çıktıların elde edilmesine neden olan süreçlere odaklanmaya başlamıştır. John Thibaut ve Laurance Walker'ın kaleme aldığı karşılaştırmalı olarak Amerikan ve Avrupa hukuk sisteminde davacıların adalet değerlendirmelerini inceleyen "İşlem adaleti: Psikolojik bir analiz" (Procedural Justice: A Psychological Analysis) adlı kitap, işlem adaletinin ön plana çıkmasına neden olmuştur. İlgili kitabın yazarlarının birinin sosyal psikolog diğersinin hukuk profesörü olması, teorik altyapının temellerini oluşturması ve ampirik bulguları da kapsaması nedeniye öncü kabul edilmektedir (Diamond & Zeisel, 1978).

İşlem adaletine konu olan işlemler nelerdir? İşlem adaletine konu olan işlemlerin, içerik ve biçim bakımından kesin sınırlarını çizilememekte, felsefe, hukuk, psikoloji gibi bilimsel yaklaşımlara göre farklılık göstermektedir. Ancak en geniş anlamıyla işlemlerin, bütün sosyal kurumlarda geçerli olduğu söylenebilir çünkü sosyal kurumlar içinde ödül ve cezanın kime verileceğini, kazanım ve yükün nasıl dağılacakını belirleyen her türlü norm ve prosedür bu kapsamdadır (Röhl,

<sup>1</sup> \* Bu çalışma "Dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerde örgütsel adaletin rolü: İSO işletmelerinde bir araştırma" isimli doktora tezinden türetilmiştir.

Dr. Öğretim Üyesi, Adana Alpaslan Türkeş Bilim ve Teknoloji Üniversitesi, baksay@atu.edu.tr

<sup>2</sup> Prof. Dr., Çukurova Üniversitesi, azmiyalcin@cu.edu.tr

Kamuda ve özel sektörde bulunan yöneticilerin, astlarına söz hakkı verilmesi, kuralların açık bir şekilde konulması, herkese eşit uygulanması gibi temel ahlaki kuralları uygulamalarının örgüte olan katkıları ise aşıkârdır. İnsan doğasından kaynaklanan kişisel menfaati önceleyen pratiklerin, örgütsel yapı ve süreçler tarafından engellenmesi sadece örgüte değil, toplumun geneline de fayda sağlayacaktır (Skitka, 2003) .

## KAYNAKÇA

- Akatay, A., Kısacık, N. Ç., & Yücekaya, P. (2016). Yöneticilerin etik liderlik davranışlarının, örgütsel adalet ve sinizm üzerine etkileri: Çanakkale İl Emniyet Müdürlüğü'nde bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 14 (28), 483-509.
- Altaş, S. S., & Çekmecelioğlu, H. G. (2015). Örgütsel adalet algısının iş tatmini, örgütsel bağlılık ve iş performansı üzerindeki etkileri: Okul öncesi öğretmenleri üzerinde bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 29 (3), 421-439.
- Altıntaş, F. Ç. (2007). Örgüt yapısının örgütsel politika ve işlem adaleti üzerine etkisinin yapısal denklem modellemesi yardımıyla analizi. *Anadolu University Journal of Social Sciences*, 7 (2), 151-168.
- Barrett-Howard, E., & Tyler, T. R. (1986). Procedural justice as a criterion in allocation decisions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50(2), 296-304.
- Bayramlık, H., Batır, F., & Bulut, H. (2015). Örgütsel adalet algısının iş tatmini üzerindeki etkisi: Ankara ilinde CNC operatörü işgörenleri üzerinde bir araştırma. *Third Sector Social Economic Review*, 50(2), 16-29.
- Bies, R. J. (1993). Privacy and procedural justice in organizations. *Social Justice Research*, 6(1), 69-86.
- Bies, R. J., & Moag, J. S. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. *Research on Negotiation in Organizations*, 1,43-55.
- Bies, R. J., & Shapiro, D. L. (1988). Voice and justification: Their influence on procedural fairness judgments. *Academy of Management Journal*, 31(3), 676-685.
- Blader, S. L. (2007). What determines people's fairness judgments? Identification and outcomes influence procedural justice evaluations under uncertainty. *Journal of Experimental Social Psychology*, 43, 986-994.
- Blader, S. L., & Tyler, T. R. (2001). Justice and empathy: What motivates people to help others? In M. Ross & D. T. Miller (Eds.), *The justice motive in everyday life*, (pp.226-250), New York: Cambridge University Press.
- Blader, S. L., & Tyler, T. R. (2003). What constitutes fairness in work settings? A four-component model of procedural justice. *Human Resource Management Review*,13, 107-126.
- Bos, K., Lind, E. A., & Wilke, H. A. (2001). The psychology of procedural and distributive justice viewed from the perspective of fairness heuristic theory. R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace, Volume 2: From theory to practice*: 49-66. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Brockner, J., Ackerman G., Greenberg, J., & ark. (2001). Culture and procedural justice: The influence of power distance on reactions to voice. *Journal of Experimental Social Psychology*, 37 (4), 300-315.
- Çetinkaya, M., & Çimenci, S. (2014). Örgütsel adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi ve örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü: Yapısal eşitlik modeli çalışması. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 12(23), 237-278.
- Chan Kim, W., & Mauborgne, R. (1998). Procedural justice, strategic decision making, and the knowledge economy. *Strategic Management Journal*, 19(4), 323-338.

- Chen, C. C., Chen, Y.-R., & Xin, K. (2004). Guanxi practices and trust in management: A procedural justice perspective. *Organization Science*, 15(2), 200-209.
- Cihangirođlu, N., & Yilmaz, A. (2010). Çalışanların örgütsel adalet algısının örgütler için önemi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 10(19), 194-213.
- Cihangirođlu, N., Şahin, B., & Naktiyok, A. (2012). Hekimlerin örgütsel adalet algıları üzerine bir araştırma. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 6(12), 67-82.
- Çınar Altıntaş, F. (2007). Örgüt yapısının örgütsel politika ve işlem adaleti üzerine etkisinin yapısal denklem modellemesi yardımıyla analizi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 151-168.
- Çırak, S. (2013). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet algısı (Ankara Yenimahalle). *K. Ü. Kastamonu Eğitim Dergisi*, 23(3), 1091-1106.
- Clegg, S. R. (1990). *Modern organizations: Organization studies in the postmodern world*. London: Sage.
- Cohen, R. L. (1985). Procedural justice and participation. *Human Relations*, 38(7), 643-663.
- Colquitt, J. A., Noe, R. A., & Jackson, C. L. (2002). Justice in teams: Antecedents and consequences of procedural justice climate. *Personnel Psychology*, 55(1), 83-109.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., Judge, T. A., & Shaw, J. C. (2006). Justice and personality: Using integrative theories to derive moderators of justice effects. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 100(1), 110-127.
- Conlon, D. E. (1993). Some tests of the self-interest and group-value models of procedural justice: Evidence from an organizational appeal procedure. *Academy of Management Journal*, 36(5), 1109-1124.
- Cropanzano, R., & Rupp, D. E. (2003). An overview of organizational justice: Implications for work motivation. *Motivation and Work Behavior*, 7, 82-95.
- De Cremer, & Blader, S. L. (2006). Why do people care about procedural fairness? The importance of belongingness in responding and attending to procedures. *European Journal of Social Psychology*, 36, 211-228.
- De Cremer, D., & Stouten, J. (2005). When does giving voice or not matter? Procedural fairness effects as a function of closeness of reference points. *Current Psychology*, 24 (3), 203-213.
- Demirel, Y., & Seçkin, Z. (2011). Örgütsel adaletin bilgi paylaşımı üzerine etkisi: İlaç sektörü çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Bilig Dergisi*, 56, 99-119.
- Diamond, S. S., & Zeisel, H. (1978). Procedural justice: a psychological analysis: book review of procedural justice: a psychological analysis. *Duke Law Journal*, 1978, 1289-1296.
- Dođan, A. P. D. H. (2008). Procedural fairness and communication satisfaction as factors in mission attachment of employees: An applied research in a motorcycle firm. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(3), 129-144.
- Dolan, P., Eldin, R., Tsuchiya, A., & Wailoo, A. (2007). It ain't you do, it's the way you do it: Characteristics of procedural justice and their importance in social decision-making. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 64, 157-170
- Earley, P. C., & Lind, E. A. (1987). Procedural justice and participation in task selection: The role of control in mediating justice judgments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(6), 1148.
- Erdogan, B. (2002). Antecedents and consequences of justice perceptions in performance appraisals. *Human Resource Management Review*, 12, 555-578.
- Folger, R. (1977). Distributive and procedural justice: Combined impact of voice and improvement on experienced inequity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 35(2), 108.
- Folger, R., & Bies, R. J. (1989). Managerial responsibilities and procedural justice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 79-90.
- Folger, R., & Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32(1), 115-130.

- Folger, R., Konovsky, M. A., & Cropanzano, R. (1992). A due process metaphor for performance appraisal. *Research in Organizational Behavior*, 14, 129-177.
- Geddes, D., Merriman, K., Ross III, G., & Dunlap-Hinkler, D. (2003). Self appraisal 'voice'and perceptions of justice: examining the impact and interdependence of instrumental and value-expressive effects. *International Journal of Conflict Management*, 14(1), 23-41.
- Gilliland, S. W., & Beckstein, B. A. (1996). Procedural and distributive justice in the editorial review process. *Personnel Psychology*, 49(3), 669-691.
- Gökhan, Ö., & Günlük, M. (2010). Örgütsel adaletin muhasebecilerin iş memnuniyeti ve işten ayrılma eğilimine etkisi. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 9(2), 459-481.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432.
- Gügerçin, U. (2018). Örgütsel adalet algısındaki farklılıklar ve tükenmişlik: Banka çalışanları üzerine bir araştırma. II. *Uluslararası Multidisipliner Çalışmaları Kongresi*, 4-5 Mayıs 2018, Adana, Türkiye (867).
- Güney, S.(2006). *Davranış bilimleri*, Ankara: Nobel Basımevi.
- Güngör, S. K., & Potuk, A. (2018). Öğretmenlerin mobbing, örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik algıları ve aralarındaki ilişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33(3), 723-742.
- Işık, O., Uğurluoğlu, Ö., & Akbolat, M. (2012). Sağlık kuruluşlarında örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılığa etkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 13(2), 254 - 265.
- Karacaoğlu, K., & Yörük, D. (2012). Çalışanların nepotizm ve örgütsel adalet algılamaları: Orta Anadolu Bölgesinde bir aile işletmesi uygulaması. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 14(3), 43-64.
- Karavardar, G. (2015). Örgütsel adaletin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 11(26), 139-150.
- Kernan, M. C., & Hanges, P. J. (2002). Survivor reactions to reorganization: Antecedents and consequences of procedural, interpersonal, and informational justice. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 916-928.
- Konovsky, M. (2000). Understanding procedural justice and its impact on business organization. *Journal of Management*, 26 (3), 489- 511.
- Konovsky, M. A. (2000). Understanding procedural justice and its impact on business organizations. *Journal of Management*, 26(3), 489-511.
- Konovsky, M. A., & Cropanzano, R. (1991). Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 76, 698-707.
- Korsgaard, M. A., & Roberson, L. (1995). Procedural justice in performance evaluation: The role of instrumental and non-instrumental voice in performance appraisal discussions. *Journal of Management*, 21(4), 657-669.
- Leventhal, G. S.(1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships.In K. S.Gergen, M. S.Greenberg, & R. H. Willis (Eds.), *Social exchange: Advances in theory and research* (pp.27-55). New York: Plenum.
- Leventhal, G. S., Karuza, J., & Fry, W. R. (1980). Beyond fairness: A theory of allocation preferences. In G. Mikula (Ed.), *Justice and social interaction* (pp.167-218). New York: Springer Verlag.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". *The Journal of Social Psychology*, 10(2), 269-299.
- Lind, E. A. (2001). Fairness heuristic theory: Justice judgments as pivotal cognitions in organizational relations. In J. Greenberg (Ed), *Advances in organizational justice*, (pp.56- 88), Stanford: Stanford Press.
- Lind, E. A., & Tyler, T. R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. New York: Springer Science & Business Media.
- Lind, E. A., Kanfer, R., & Earley, P. C. (1990). Voice, control, and procedural justice: Instrumental and noninstrumental concerns in fairness judgments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(5), 952.

- Lind, E. A., Tyler, T. R., & Huo, Y. J. (1997). Procedural context and culture: Variation in the antecedents of procedural justice judgments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73(4), 767-780.
- Lind, E. A., Kray, L., & Thompson, L. (2001). Primacy effects in justice judgments: Testing predictions from fairness heuristic theory. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 85(2), 189-210.
- Lind, E.A., & Tyler, T. R. (1998). *The social psychology of procedural justice*. New York: Plenum Press.
- Mazerolle, L., Antrobus, E., Bennett, S., & Tyler, T. R. (2013). Shaping citizen perceptions of police legitimacy: A randomized field trial of procedural justice. *Criminology*, 51(1), 33-63.
- Mikula, G., Petri, B., & Tanzer, N. (1990). What people regard as unjust: Types and structures of everyday experiences of injustice. *European Journal of Social Psychology*, 20, 133-149
- Mossholder, K. W., Bennett, N., & Martin, C. L. (1998). A multilevel analysis of procedural justice context. *Journal of Organizational Behavior*, 19(2), 131- 141.
- Okimoto, T. G., & Tyler, T. R. (2007). Is compensation enough? Relational concerns in responding to unintended inequity. *Group Processes & Intergroup Relations*, 10(3), 399-420.
- Önder, E. (2017). Ortaöğretim okullarında örgütsel sessizliğin yordayıcısı olarak örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık. *JAHİ Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18(2), 669-686.
- Özdemir, A. (2013). Okul yöneticilerindeki adalet ve liyakat ile öğretmenlerdeki sadakat ve gayret arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 19(1), 99-117.
- Paternoster, R., Bachman, R., Brame, R., & Sherman, L. W. (1997). Do fair procedures matter-the effect of procedural justice on spouse assault. *Law & Society Review*, 31(1), 163-204.
- Pearce, J. L., Bigley, G. A., & Branyiczki, I. (1998). Procedural justice as modernism: Placing industrial/organisational psychology in context. *Applied Psychology: An International Review*, 47(3), 371-396.
- Platow, M. J., Filardo, F., Troselj, L., Grace, D. M., & Ryan, M. K. (2006). Non-instrumental voice and extra-role behaviour. *European Journal of Social Psychology*, 36(1), 135-146.
- Polat, S., & Kazak, E. (2014). Okul yöneticilerinin kayırmacı tutum ve davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 1(1), 71-92.
- Prooijen, J.W., Cremer, D. D, Beest, I., Stahl, T., Dijke, M., & Paul, A.M. (2008). The egocentric nature of procedural justice: Social value orientation as moderator of reactions to decision-making procedures. *Journal of Experimental Social Psychology*, 44(5), 1303-1315.
- Roch, S. G., & Shanock, L. R. (2006). Organizational justice in an exchange framework: Clarifying organizational justice distinctions. *Journal of Management*, 32, 299-322.
- Röhl, K. F. (1997). Procedural justice: introduction and overview. *Procedural justice*, Ashgate: Aldershot, 1-36.
- Şahin, R., & Kavas, E. (2016). Örgütsel adaleti ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin belirlenmesinde öğretmenlere yönelik bir araştırma: Bayat örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 7(14), 119-140.
- Şantaş, F. (2014). Etik liderlik davranışlarının örgütsel adalet üzerindeki etkisi: Hastanede bir uygulama. *The Journal of Business Science*, 2(2), 53-69.
- Sapienza, H. J., & Korsgaard, M. A. (1996). Procedural justice in entrepreneur-investor relations. *Academy of Management Journal*, 39(3), 544-574.
- Shapiro, D. L. & Brett, J. M. (1993). Comparing three processes underlying judgments of procedural justice: A Field study of mediation and arbitration. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65(6), 1167-1177.
- Sheppard, B. H., & Lewicki, R. J. (1987). Toward general principles of managerial fairness. *Social Justice Research*, 1(2), 161-176.
- Skarlicki, D. P., Folger, R., & Tesluk, P. (1999). Personality as a moderator in the relationship between fairness and retaliation. *The Academy of Management Journal*, 42(1), 100-108.
- Skitka, L. J. (2003). Of different minds: An accessible identity model of justice reasoning. *Personality and Social Psychology Review*, 7(4), 286-297.

- Thibaut, J., & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Titrek, O. (2009). Okul türüne göre okullardaki örgütsel adalet düzeyi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(2), 551-573.
- Turunç, Ö., Tabak, A., Şeşen, H., & Türkyılmaz, A. (2010). Çalışma yaşamı kalitesinin prosedür adaleti, iş tatmini, iş stresi ve işten ayrılma niyetine etkisi. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 12(2), 115-134.
- Tutar, H. (2007). Erzurum'da devlet ve özel hastanelerde çalışan sağlık personelinin işlem adaleti, iş tatmini ve duygusal bağlılık durumlarının incelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(3), 97-120.
- Tyler, T. R. (1987). Procedural justice research. *Social Justice Research*, 1(1), 41-65.
- Tyler, T. R. (1988). What is procedural justice-criteria used by citizens to assess the fairness of legal procedures. *Law & Soc'y Rev.*, 22(1), 103-136.
- Tyler, T. R. (1989). The psychology of procedural justice: A test of the group value model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 333-344.
- Tyler, T. R. (1994). Psychological models of the justice motive: Antecedents of distributive and procedural justice. *Journal of Personality & Social Psychology*, 67, 850-863.
- Tyler, T. R. (2003). Procedural justice, legitimacy, and the effective rule of law. *Crime and Justice*, 30, 283-357.
- Tyler, T. R. (2006a). Restorative justice and procedural justice: Dealing with rule breaking. *Journal of Social Issues*, 62(2), 307-326.
- Tyler, T. R. (2006b). Legitimacy and legitimation. *Annual Review of Psychology*, 57, 375- 400.
- Van den Bos, K., Lind, E. A., Vermunt, R., & Wilke, H. A. (1997). How do I judge my outcome when I do not know the outcome of others? The psychology of the fair process effect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72(5), 1034.
- Van Den Bos, K., Van Schie E. C., & Colenberg S. E. (2002). Parents reactions to child day care organizations: The influence of perceptions of procedures and the role of organizations' trust-worthiness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72, 95-104.
- Van den Bos, K., Wilke, H. A., & Lind, E. A. (1998). When do we need procedural fairness? The role of trust in authority. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75(6), 1449.
- Vermunt, R., Van der Kloot, W., & Van der Meer, J. (1993). The effect of procedural and interactional criteria on procedural fairness judgments. *Social Justice Research*, 6(2), 183-194.
- Yavuz, Ü., Hamedoğlu, M. A., & Yaman, E. (2015). Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişki. *Sakarya University Journal of Education*, 5(2), 140-157.
- Yelboğa, A. (2012). Örgütsel adalet ile iş doyumunu ilişkisi: ampirik bir çalışma. *Ege Akademik Bakış*, 12(2), 171-182.
- Yıldırım, F. (2007). İş doyumunu ile örgütsel adalet ilişkisi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 62(01), 253-278.