

İŞLETMELERDE ÖRGÜTSEL ADALETİN İŞGÖREN PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: TEORİK BİR İNCELEME

Faruk KALAY*

ÖZET: Örgütsel adalet, işletmeler ve çalışanlar açısından güçlü bir fayda yaratma potansiyeline sahiptir. Bu fayda; örgütsel güven ve bağlılığı artırma, daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme, müşteri memnuniyetini artırma, örgüt içi çatışmayı azaltma ve çalışanların iş performansını artırma şeklinde sıralanabilir. Özellikle örgütsel adaletin çalışanların iş performansını nasıl etkilediği konusu, son yıllarda üzerinde önemle durulan bir konudur. Bu konuyla ilgili yapılan ampirik ve meta-analiz araştırmalar incelendiğinde, ulaşılan bulguların çelişkili olduğu görülmektedir. Bu çalışmanın amacı, örgütsel adalet boyutları olan dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adaletin çalışanların iş performansı üzerindeki etkisini, mevcut durumda yapılan teorik, ampirik ve meta-analiz araştırmalar doğrultusunda incelemektir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel adalet, dağıtımsal adalet, prosedürel adalet, etkileşimsel adalet, iş performansı.

JEL Kodu: D23, D63, M12, M54

THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL JUSTICE ON EMPLOYEE PERFORMANCE IN BUSINESS ORGANIZATIONS: A THEORETICAL REVIEW

ABSTRACT: Organizational justice has a strong potential to create benefits for both employee and organization. These benefits can be listed as increase organizational trust and commitment, exhibit more organizational citizenship behavior, increase customer satisfaction, reduction of conflict in organization, and increase employee performance. In particular, the issue of how organizational justice affects employees' job performance is an important emphasized topic in recent years. When the current meta-analysis and empirical studies conducted on this issue examined, it has been seen that the finding are controversial. The purpose of this study is to examine the impact of distribute, procedural and interactional justice, which are the component of organizational justice, on employee performance in the light of existing theoretically, meta-analysis and empirically studies.

Key Words: Organizational justice, distributive justice, procedural justice, interactional justice, employee performance.

* Yrd. Doç. Dr., Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Erciş İşletme Fakültesi, kalayfaruk@hotmail.com

JEL Classification: D23, D63, M12, M54

1. GİRİŞ

Her iş ve istihdam ilişkisinde, çalışanlar ile örgüt arasında girdiler ve sonuçlar üzerinde karşılıklı değişim beklentileri vardır. Bu değişimlerin adil olması, örgüt içinde kullanılan yöntemler ve örgütün çalışanlara davranma şekliyle ilgili çalışanlardaki adalet algısı ve bu algılara çalışanların verdiği davranışsal tepki örgütsel adaletin temellerini oluşturmaktadır (Chou vd., 2013). Örgütsel adalet, her geçen gün biraz daha en önemli motivasyon teorilerinden biri haline gelmekte ve örgütsel davranış, iş psikolojisi ve insan kaynakları alanında en sık araştırılan konuların başında yer almaktadır (Cojuharenco ve Patient; 2013). Çalışanlar, örgüt içinde adalete önemle dikkat etmekte ve bunun sonucunda örgütsel adalet algısı; bireylerin örgüte bağlılığını, iş tatminini, geri çekilme davranışını, örgütle özdeşleşmesini, örgütsel vatandaşlık davranışı göstermesini, girişimciliğini ve örgüte duyduğu güveni etkileyebilmektedir (Ambrose vd., 2002; Cohen-Charash ve Spector, 2001; Zhang vd., 2014). Başka bir ifadeyle, örgütsel adalet; insan kaynağının performansını, duygu, tutum ve davranışını etkileyen en önemli kurum içi faktörlerin başında gelmektedir (Strom vd., 2014; Suliman ve Kathairi, 2013; Scott, 2015; Alder ve Tompkins, 1997; Wang vd., 2010; Crawshaw vd., 2013; Zhang vd., 2014).

Örgütsel adalet en genel tanımıyla; çalışanların görev dağılımı, mesaiye uyma, yetki verme, ücret düzeyi, ödül dağıtımını, sosyal ve ekonomik anlamda adil bir çalışma ortamı ve etkileşimi gibi koşullara yönelik, yönetsel kararları değerlendirme süreci ve örgüt içerisinde alınan kararların nasıl alındığı ya da alınan bu kararların çalışanlara nasıl söylendiğinin çalışanlarca algılanma biçimi olarak tanımlanabilir (Kaneshiro, 2008:4-5). Örgütsel adalet genel olarak *dağıtımsal* (distributive), *prosedürel* (procedural) ve *etkileşimsel* (interactional) adalet olmak üzere üç boyuta ayrılmaktadır (Cohen-Charash ve Spector, 2001; Moorman, 1991; Wang vd., 2010; Niehoff ve Moorman, 1993). Bazı araştırmacılar, örgütsel adaleti dağıtımsal ve prosedürel adalet olmak üzere iki boyut şeklinde ele almışlardır (e.g., Greenberg, 1990; Roch ve Shanock, 2006). Bazı araştırmacılar etkileşimsel adalet boyutunu dağıtımsal adaletin bir alt boyutu olarak ele alırlarken (e.g., Suliman ve Kathairi, 2013), bir kısım araştırmacılar ise etkileşimsel adalet boyutunu *kişilerarası* (interpersonal) ve *bilgisel* (informational) adalet olmak üzere iki alt boyuta ayırarak toplam dört boyut şeklinde ele almışlardır (e.g. Greenberg, 1993; Colquitt, 2001; Walumbwa vd., 2009; Scott vd., 2015; Crawshaw vd., 2013). Son yıllarda ise bazı araştırmacılar örgütsel adaleti bir bütün olarak tek boyutta ele almaktadırlar (e.g., Ambrose ve Schminke, 2009; Cojuharenco ve Patient, 2013). Cohen-Charash ve Spector (2001) yaptıkları meta analiz çalışma sonucunda, örgütsel adaletin üç boyutu olan dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adalet boyutlarının birbirlerinden farklı boyutlar olduklarını tespit etmişlerdir. Benzer şekilde, etkileşimsel adalet boyutunu prosedürel adalet boyutunun bir alt boyutu şeklinde ele alan araştırmacıların aksine, bir kısım araştırmacılar ise prosedürel ve etkileşimsel adalet boyutlarının birbirlerinden ayrılmasının daha iyi bir yaklaşım olacağını ifade etmektedirler (Suliman ve Kathairi, 2013). Bu çalışmada örgütsel adalet, literatürde yaygın olarak kullanıldığı gibi dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adalet olmak üzere üç boyut şeklinde ele alınmıştır.

Örgütsel adaletin işgören performansı üzerindeki etkisiyle ilgili çeşitli araştırmacılar tarafından dile getirilen diğer önemli bir husus ise kültürel perspektiftir. Kültürel farklılıkların çalışanların duygu, tutum ve davranışları üzerinde etkili olduğu hususu genel olarak kabul edilen bir olgudur (Wang vd., 2010; Crawshaw vd., 2013). Crawshaw vd. (2013)'ne göre, adalet olgusu yeryüzündeki bütün insanlar için önemli olmakla birlikte, farklı kültürlerle mensup bireylerin adalet olgusuna tepkisi farklı olabilmektedir. Leung ve Stephan (2001), evrensel ve genellenen bir örgütsel adalet teorisinin geliştirilmesi için, araştırmacıların

farklı kültürlerle mensup bireyler üzerinde de araştırma yapması gerektiğine işaret etmektedir. Bu bağlamda, çalışmada çeşitli kültürlerle mensup çalışanlar üzerinde yapılan ampirik ve meta-analiz çalışma sonuçlarına özellikle yer verilmektedir.

İşgören performansı, literatürde genellikle birçok boyuttan oluşan (örneğin *görev* (task) performansı, *bağlamsal* (contextual) performans vb.) bir kavram olarak ele alınmakla birlikte, araştırmacıların üzerinde fikir birliğine vardığı boyut sayısı yoktur (Suliman, 2007). Borman ve Motowidlo (1993), işgören performansı ile ilgili olarak görev (rol içi) performansı ve bağlamsal (rol dışı) performans olmak üzere iki çeşit işgören performansı boyutu tanımlamışlardır. Görev performansı, geleneksel olarak bir çalışanın rol tanımında belirtilen görev ve sorumluluklarını yerine getirebilme yeterliliği olarak tanımlanmaktadır (Griffin vd., 2007). Bağlamsal performans ise, görev ve süreçleri hızlandırıcı etkisi bulunan örgütsel, sosyal ve psikolojik ortamı şekillendiren, temel fonksiyonlarla direkt ilişkili olmayan bireysel davranış ve çabalarıdır. İşgörenler bir görevi bitirmek için iş arkadaşlarına gönüllü olarak destek oluyorsa, üstleriyle sürekli iletişim ve işbirliği içerisinde iseler ya da örgütsel süreçleri geliştirici yöntemleri öğrenmeye çalışıyorlarsa bağlamsal iş performansı davranışı gösterdikleri söylenebilir (Borman ve Motowidlo, 1993). Başka bir ifadeyle görev performansı herhangi bir işin başarıyla yerine getirilmesi anlamına gelirken, bağlamsal performans ise işin temel fonksiyonlarıyla doğrudan ilgili olmayan daha çok astlarla, üstlerle, iş arkadaşlarıyla ve müşterilerle olan sosyal ilişkilerin niteliğiyle ilgilidir. Van Scotter ve Motowidlo (1996) ise, bağlamsal performansı *kişilerarası kolaylaştırma* (interpersonal facilitation) ve *iş özverisi* (*işe adanma*) (job dedication) olmak üzere iki alt boyuta ayırmışlardır. Kişilerarası kolaylaştırma performansı, iş arkadaşlarının performanslarını da destekleyen, anlayışlı, ortak çalışmaya yatkın, yardımsever davranışlardan oluşmaktadır. İş özverisi ise problemleri çözmek için inisiyatif alma, gereğinden fazla çalışma ve kuralları takip etme gibi içsel disiplin davranışlarından oluşmaktadır.

Bu çalışmanın amacı, örgütsel adaletin boyutları olan *dağıtımsal*, *prosedürel* ve *etkileşimsel* adaletin işgören performansı üzerindeki etkisini teorik, ampirik ve meta-analiz çalışmaların bulguları ve yargıları doğrultusunda incelemektir. Çalışmanın sektöre, politika yapıcılara, karar vericilere ve yönetim alanına temel katkısı; her şeyden önce işletmelerde örgütsel adaletin çalışanların performansını nasıl etkilediğini anlamak olacaktır. Ayrıca bu çalışma, örgütsel adalet alanında çalışan araştırmacılara örgütsel adaletin işgören performansı üzerindeki etkisiyle ilgili detaylı bir teorik arka plan sunmaktadır.

Örgütsel adalet ve işgören performansı arasındaki ilişkiyle ilgili olarak sınırlı sayıda ampirik ve meta-analiz araştırma yapılmakla birlikte (e.g., Suliman, 2007; Cohen-Charash ve Spector, 2001; Wang vd., 2010; Alder ve Tompkins, 1997; Suliman ve Kathairi, 2013), bu iki değişken arasındaki ilişkinin doğası, anlamlılığı ve gücü hakkındaki bulgular çelişkilidir. Özellikle mevcut araştırmaların odaklandığı örgütsel adalet boyutları ve işgören performansı boyutları arasındaki ilişkiyle ilgili olarak ulaşılan bulgular tartışmalıdır. Aşağıda doğrudan örgütsel adalet ve boyutlarının işgören performansı üzerindeki etkisine odaklanan çalışmalarla ilgili literatür incelemesi verilmektedir.

2. LİTERATÜR İNCELEMESİ

Cohen-Charash ve Spector (2001), örgütsel adaletin işgören performansı üzerindeki etkisiyle ilgi olarak yaptıkları meta-analiz çalışma sonucunda, işgören performansının asıl belirleyicisinin prosedürel adalet olduğunu, dağıtımsal adalet ile etkileşimsel adaletin ise işgören performansı üzerinde neredeyse hiç etkisinin olmadığını tespit etmişlerdir.

Suliman (2007), Birleşik Arap Emirliklerinde bulunan 17 özel sektör işletmesi ve 12 kamu kurumu olmak üzere toplam 29 kurumda çalışan 1500 kişiden aldıkları verilerle, örgütsel

adalet, iş tatmini ve iş performansı arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Araştırma sonucunda dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adaletin hem öz değerlendirme (self-rated) performans hem de yönetici tarafından değerlendirme (supervisor-rated) performans üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Wang vd. (2010), Çin Halk Cumhuriyeti'nde çeşitli endüstrilerde çalışan 793 kişiden aldıkları verilerle, dağıtımsal adalet, prosedürel adalet ve etkileşimsel adaletin iş performansının üç boyutu olan görev performansı, kişilerarası kolaylaştırma ve iş özverişi üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Araştırma sonucunda, etkileşimsel adaletin performansın üç boyutu üzerinde de güçlü bir pozitif etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Dağıtımsal adaletin görev performansı üzerinde güçlü, iş özverişi üzerinde zayıf bir etkisi tespit edilmişken, kişilerarası kolaylaştırma üzerinde anlamlı bir etkisi tespit edilememiştir. Bununla birlikte, prosedürel adaletin iş özverişi üzerinde zayıf bir etkisi tespit edilmişken, diğer iki boyut olan görev performansı ve kişilerarası kolaylaştırma performansı üzerinde anlamlı bir etkisi tespit edilememiştir. Wang vd. (2010), üç örgütsel adalet boyutu arasında, işgören performansının en iyi belirleyici olarak etkileşimsel adalet boyutunu tespit etmişlerdir. Wang vd. (2010)'nin bu bulgusu, Cohen-Charash ve Spector (2001) tarafından gerçekleştirilen meta-analiz çalışma sonucunda ulaşılan bulgulardan farklıdır. Cohen-Charash ve Spector (2001) adalet boyutları arasında, görev performansının en önemli belirleyicisi olarak prosedürel adalet boyutunu tespit etmişlerdir. Wang vd. (2010), sonuçlar arasındaki bu farkı Çin toplumu ve batı toplumu perspektifiyle açıklamaktadırlar. Wang vd. (2010)'ne göre, batı toplumunun örgüt içindeki kural ve prosedürleri daha fazla önemseyebileceğini ve dolayısıyla prosedürel adalet boyutunda daha hassas olabileceğini ifade etmektedirler. Buna karşın Çin toplumunun örgüt içinde moral, kişilerarası ilişkiler, duygular ve yönetimin insani boyutu gibi hususları daha fazla önemseyebileceğini ve dolayısıyla etkileşimsel adalet boyutunda daha hassas olabileceğini ifade etmişlerdir (Wang vd. ,2010).

Nasurdin ve Khuan (2011), Malezya'da telekomünikasyon sektöründe müşterileri sürekli temas halinde olan (customer-contact employees) 136 çalışandan aldıkları verilerle dağıtımsal ve prosedürel adaletin iş performansının iki boyutu olan görev performansı ve bağlamsal performans üzerindeki etkisini ve adalet boyutlarıyla ile iş performansı ilişkisinde çalışan yaşının düzenleyici (moderatör) etkisini araştırmışlardır. Araştırma sonucunda, dağıtımsal adalet ve prosedürel adaletin görev performansı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir. Bununla birlikte, prosedürel adaletin bağlamsal performans üzerinde pozitif bir etkisi tespit edilmişken, dağıtımsal adalet ile bağlamsal performans arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Ayrıca çalışan yaşının adalet ve performans ilişkisinde düzenleyici etkisi tespit edilememiştir.

Suliman ve Kathairi (2013), Birleşik Arap Emirlikleri'nde tam zamanlı çalışan 500 kamu personelinden aldıkları verilerle örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve iş performansı arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Söz konusu yazarlar örgütsel adaletin iş performansı üzerindeki etkisini hem genel olarak hem de iki boyutta (dağıtımsal ve ilişkisel adalet) araştırmışlardır. Analizler sonucunda hem genel adaletin (tek boyutta) hem de dağıtımsal adalet ile ilişkisel adaletin iş performansı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Türkiye bağlamında örgütsel adalet ilgili çalışmaların gerek kamu sektörü gerek özel sektör işletmelerinde olsun, daha çok örgütsel adalet algısı düzeyi ve adalet algısının demografik değişkenler açısından incelenmesi üzerine odaklandığı görülmektedir. Türkiye'de örgütsel adalet boyutlarının iş performansı üzerindeki etkisine odaklanan iki çalışmadan biri Sökmen vd. (2013) tarafından diğeri de Doğan (2014) tarafından yapılmıştır. Sökmen vd. (2013), bir bankanın genel merkezinde çalışan 130 kişiden aldıkları verilerle gerçekleştirdikleri çalışmada; dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adaletin çalışan performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir. Doğan (2014), beş yıldızlı otel işletmelerinde

çalışan 254 kişiden aldıkları verilerle tamamladığı çalışma sonucunda, örgütsel adaletin üç boyutu olan dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adaletin hem görev performansı hem de bağlamsal performans üzerinde güçlü bir pozitif etkiye sahip olduğunu tespit etmiştir.

3. DAĞITIMSAL ADALET VE İŞGÖREN PERFORMANSI

Kısaca *örgütsel sonuçların* (organizational outcomes) adil bir şekilde çalışanlara paylaşılması (Lambert vd., 2007:645) olarak tanımlanan dağıtımsal adalette esas olan, çalışanların dağıtılan örgütsel kaynaklardan adil bir şekilde pay aldığını düşünmeleridir (Greenberg, 1990; Andersson-Straberg vd., 2007). Başka bir ifadeyle dağıtım adaleti, örgütsel sonuçların dağıtılmasıyla ilgili karar verme sürecine bakmaksızın, karar sürecinin sonuçlarının ne derece adil olduğuna ve ekonomik ve sosyal çıktılar üzerine odaklanır (Konovsky, 2000; Saunders vd., 2003). Cropanzano vd. (2007), organizasyonlarda dağıtımsal adalet boyutunun *adalet* (equity), *eşitlik* (equality) ve *ihtiyaç* (need) olmak üzere üç ilkeye göre yönetilmesi gerektiğini ifade etmektedirler. *Adalet*, çalışanların örgütsel amaçlara katkıları oranında örgütsel sonuçlardan faydalandırılmasıdır. *Eşitlik*, örgütsel amaçlara aynı düzeyde katkıda bulunan (aynı konumdaki) çalışanların, örgütsel sonuçlardan eşit derecede faydalandırılmasıdır. *İhtiyaç* ise, örgütsel sonuçların dağıtılması sırasında çalışanların kişisel ihtiyaçlarının dikkate alınmasıdır.

Dağıtımsal adaletin temelleri ve dağıtımsal adaletin işgören performansı üzerinde etkili olabileceği düşüncesi Adams'ın (1963, 1965) eşitlik teorisine dayanmaktadır. Teoriye göre; çalışanlar iş için harcadıkları girdiler karşılığında aldıkları örgütsel sonuçları, çoğunlukla kendileriyle aynı konumdaki başka çalışanların (referent other) girdileri ve karşılığında aldıkları sonuçlarla karşılaştırarak bir dağıtımsal adalet algısına varırlar (Cropanzano vd., 2007; Lambert vd., 2007:645; Greenberg, 1990:400; Cohen-Charash ve Spector, 2001). Çalışanların iş için harcadıkları *girdiler* (inputs); eğitim, bilgi, beceri, çaba, zaman, emek, bilişsel kaynaklar, performans vb. hususlardan oluşur. Örgütsel *sonuçlar* (outcomes) ise; ücret, terfi, sosyal haklar, ödül, ceza, izin süreleri, görev, sorumluluklar, fiziksel kaynaklar, gelişme için tanınan olanaklar vb. maddi ve maddi olmayan sosyal sonuçlardan oluşur.

Adams (1965), dağıtımsal adalet teorisini aşağıdaki denklemlerle formüle etmektedir. (Cropanzano vd., 2007). Denkleme göre bir çalışan, kendisine adil davranılıp davranılmadığına; elde ettiği sonuçlar (O_1) ve karşılığında örgüte sunduğu girdiler (I_1) arasındaki orana bakarak, daha sonra da bu oranı örgüt içinden veya dışından karşılaştırma yapılan diğer kişinin sonuç (O_2) ve girdi (I_2) oranına göre değerlendirerek karar vermektedir. Karşılaştırma sonucunda oranların birbirine eşitliği konusunda bir sorun varsa, çalışanlarda huzursuzluk oluşur. Bu durumda çalışanlar oranları birbirine eşitlemek için koşulları değiştirme çabası içerisine girerler. Örneğin karşılaştırma sonucunda bir çalışan örgütün ekonomik kazanımlarından (sonuçlardan) daha az faydalandığına inanırsa, denklemden eşitliği sağlamak için buna karşılık gelen oranda girdileri (emek, çaba, beceri, bilgi, performans vb.) azaltma yolunu seçerek verimliliğini düşürecek bir takım tutum ve davranışlar içerisine girecektir (Cropanzano vd., 2007).

$$\frac{O_1}{I_1} = \frac{O_2}{I_2}$$

Dağıtımların adil olmadığına dair algı, çalışanların daha düşük iş performansı göstermelerine (Greenberg, 1990; Cropanzano vd., 2007), geri çekilmelerine (Schwarzwald vd, 1992), yaptıkları iş için harcadıkları girdi miktarını düşürmelerine, çalışma arkadaşlarıyla daha az işbirliği yapmalarına ve stres yaşamalarına (Greenberg, 1990) yol açabilir. Colquitt (2001)'e

göre dağıtımsal adalet, örgütte otoritenin değerlendirilmesi, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve güven gibi çalışanların örgüt içi tutum ve davranışlarıyla doğrudan ilişkilidir.

Dağıtım adaleti sonuçlar üzerine odaklandığından, beraberinde çalışanların sonuçlara yönelik *bilişsel* (cognitive), *duyuşsal* (affective) ve *davranışsal* (behavioral) tepkilerini ve değerlendirmelerini getirecektir (Cohen-Charash ve Spector, 2001). Dolayısıyla dağıtımsal adalet ile ilgili belirli bir sonuç adaletsiz olarak algılandığı zaman, kişinin duygularını (örneğin kızgınlık, mutsuzluk, öfke ve suçluluk), bilişlerini (örneğin bilişsel olarak girdi ve çıktıları çarpıtmak) ve son olarak davranışını (örneğin performans veya geri çekilme) etkileyecektir (Cohen-Charash ve Spector, 2001).

4. PROSEDÜREL ADALET VE İŞGÖREN PERFORMANSI

Prosedürel adalet, örgütsel sonuçların çalışanlar arasında dağıtılması sırasında kullanılan metotlar ve süreçlerle ilgili olarak çalışanların adalet algılaması olarak tanımlanmaktadır. Başka bir ifadeyle prosedürel adalet algısı, örgütsel sonuçların ne düzeyde biçimsel örgüt prosedürlerine uygun bir şekilde dağıtıldığı ve dağıtım sırasında yöneticilerin veya yönetici temsilcilerinin ne düzeyde çalışanlarla adil iletişim kurduğuyula ilgilidir (Moorman, 1991; Suliman ve Kathairi, 2013; Lambert vd., 2007). Cropanzano vd. (2007), prosedürel adaletin *tutarlılık* (Consistency), *önyargı eksikliği* (lack of bias), *doğruluk* (accuracy), *tam temsiliyet* (representation of all concerned) ve *düzeltilme* (correction) olmak üzere beş temel ilkeye sahip olması gerektiğini ifade etmektedir. *Tutarlılık*, organizasyondaki bütün çalışanların aynı muameleye tabi tutulmasıdır. *Önyargı eksikliği*, hiçbir kişi veya gruba birtakım önyargılarla daha iyi veya daha kötü davranılmamasıdır. *Doğruluk*, örgütsel kararların doğru bilgilere dayanmasıdır. *Tam temsiliyet*, karar alma süreçlerine bütün paydaşların katılımının sağlanmasıdır. Son olarak *düzeltilme* ise, yanlış kararların düzeltilebilmesi için çalışanların itirazlarını ve başvurularını mümkün kılacak mekanizmaların oluşturulmasıdır. Colquitt (2001), prosedürel adalet algısını *biçimsel (formal) prosedürler adaleti* ve *sonuçların adaleti (fair outcomes)* olmak üzere iki boyutta kavramsallaştırmıştır. *Biçimsel prosedürler adaleti*, sonuçların dağıtımında kullanılan prosedürlerin ne kadar adil olduğuyula ilgili çalışan algısıdır. *Sonuçların adaleti ise*, sonuçların dağıtılmasında kullanılması için önceden belirlenen prosedürlerin ne düzeyde adil olarak kullanıldığıyla ilgili çalışan algısıdır. Thibaut ve Walker (1975)'a göre ise, prosedürel adaletin iki alt boyutu vardır. Bunlardan birincisi, dağıtım kararlarının alınması sürecinde kullanılan yöntemler ve uygulamaların *yapısal* özellikleriyle ilgilidir. Yasal işlemler olarak da adlandırılan bu boyut, kararlar alınmadan önce çalışanlara söz hakkı verilmesini, fikir ve görüşlerinin alınmasını kapsar. İkinci boyut ise, karar alma sürecinde kullanılan *politika ve uygulamaların* karar alıcılar tarafından adil bir şekilde uygulanması ile ilgilidir.

Prosedürel adalet, örgütsel sonuçların belirlenmesindeki karar sürecinin adaleti ile ilgilendiği için, sonuçların nasıl belirlendiği, çoğu zaman sonuçların kendisinden bile daha önemli olabilir (DeConinck ve Stilwell 2004). Cohen-Charash ve Spector (2001)'e göre, çalışanlar örgütsel sonuçların dağıtımında bir adaletsizlik olduğunu düşündükleri zaman, ilk olarak bu sonuçları üreten prosedürleri sorgular ve ancak prosedürlerin adaletsiz olduğu kanısına vardıldıktan sonra, örgüt içinde adaleti restore etmek için performanslarını değiştirme yoluna giderler. Bu bağlamda prosedürel adalet de, dağıtım adaleti gibi, çalışanların örgüt içindeki duygu, tutum ve davranışlarını etkilemektedir (Ambrose vd., 2002; Cohen-Charash ve Spector, 2001). Prosedürel adalet algısı, yöneticilerin aldıkları kararlara karşı işgören tutum ve davranışlarını etkilemekle birlikte, aynı zamanda çalışanlarla yöneticiler arasındaki ilişkiyi güçlendirme gibi sembolik bir işleve sahiptir. Böylece prosedürel adalet, yöneticiye ve örgüte güveni ve örgütsel bağlılığı arttırarak, pozitif organizasyonel sonuçlar üretebilir (Suliman ve Kathairi, 2013; Greenberg, 1990).

Lind ve Tyler (1988)'a göre, çalışanların prosedürel adaletle ilgili olarak *araçsal* (instrumental) kaygıları olur. *Araçsal* kaygı, örgütsel sonuçların dağıtımını kararlarının verilmesinde kullanılan biçimsel prosedürlerin şekliyle (tipi) ilgili çalışanların kaygısıdır. Prosedürlerin belirlenmesi aşamasında çalışanların kararlara katılması, fikir ve düşüncelerinin alınması, adil dağıtımları yapacak prosedürlerin oluşturulması açısından son derece önemlidir. Sonuç olarak, prosedürlerin belirlenmesi aşamasında çalışanların kararlara katılımının sağlanması, çalışanlardaki *araçsal* kaygıyı minimize ederek işe yönelik tutum ve davranışlarını olumlu yönde etkileyecektir (Lind ve Tyler, 1988; Nasurdin ve Khuan, 2011).

Prosedürel adaletin işgören performansı üzerindeki etkisini bazı araştırmacılar *sosyal değişim teorisiyle* (social exchange theory) (Blau, 1964) açıklamaktadırlar (e.g., Masterson vd., 2000; Cropanzano vd., 2002; Rupp ve Cropanzano, 2002). *Sosyal değişim teorisi*, örgütleri; çalışanlar ile örgüt arasında uzun süreli ve karşılıklı sosyal işlemlerin olduğu bir arena olarak görmektedir (Wayne vd., 1997). *Sosyal değişim teorisini* kullanan araştırmacılar, işgören performansını hem çalışanların örgütle olan ilişkileriyle hem de yöneticiyle olan ilişkileriyle açıklamaktadırlar (Settoon vd., 1996; Wayne vd., 1997; Cropanzano vd., 2002). Bu araştırmacılara göre, çalışanlar ile örgüt arasındaki ilişkiden etkilenecek olan işgören performansı prosedürel adaletle ilgilidir. Organ (1990) ve Walumbwa vd. (2009), prosedürel adalet algısının, çalışanların örgütle olan ilişkisini *ekonomik ilişkiden* (economic exchange relationships) *sosyal ilişkiye* (social exchange relationships) dönüştürebileceğini ifade etmektedir. Ekonomik ilişkiler (economic exchange relationships) doğası gereği *işlemseldir* (transactional), kısa vadeli etkileşimlere dayanır ve *karşılıklı bedel değişimleridir* (*quid pro quo* exchanges) (Organ, 1990; Walumbwa vd., 2009). Buna karşılık sosyal ilişkiler daha çok çalışanlar arasında paylaşılan kimlik, sadakat, duygusal bağlar, süreklilik ve karşılıklı destek gibi kavramlarla karakterize edilmiştir (Organ, 1990; Walumbwa vd., 2009). Bu durumda ekonomik ilişkilere nazaran sosyal ilişkiler ortaya çıktığında çalışanlar daha etkili iş davranışları sergileyeceklerdir (Organ, 1990; Walumbwa vd., 2009; Settoon vd., 1996).

5. ETKİLEŞİMSEL ADALET VE İŞGÖREN PERFORMANSI

İşgörenler yöneticilerinin kendileriyle kurdukları iletişimde adalet ararlar. Birebir ilişkilere dayanan etkileşimsel adalet, örgütsel kararlarla ilgili olarak çalışanların yeterince bilgilendirilmesi ve örgütsel kararların uygulanması sırasında çalışanların maruz kaldığı tutum ve davranışlarla ilgili çalışanlarda oluşan adalet algısıdır (Liao ve Tai, 2006: 548; Cohen-Charash ve Spector, 2001). Başka bir ifadeyle, yöneticilerin örgütsel faaliyetlerle ilgili (dağıtımsal ve prosedürel) işlemleri uygularken, çalışanların karşı karşıya kaldığı tutum ve davranışların özelliklerini ifade etmektedir (Liao ve Tai, 2006: 548; Greenberg, 1993). Etkileşimsel adaletin, *kişilerarası adalet* ve *bilgisel adalet* olmak üzere iki boyuttan oluştuğu ifade edilmektedir (Cropanzano vd., 2007). *Kişilerarası adalet*, başta yöneticilerle çalışanlar arasında olmak üzere kişilerarası ilişkilerde nezaket, saygı ve itibarın önemine işaret etmektedir. *Bilgisel adalet* ise, örgütsel kararlarla ilgili olarak çalışanların yeterince ve doğru bir şekilde bilgilendirilmesiyle ilgili adalettir.

Cojuharenco ve Patient (2013)'e göre, çalışanlar, işyerindeki adaleti dikkate aldıklarında iş sonuçlarına odaklanırlar, adaletsizliği dikkate aldıklarında ise büyük olasılıkla örgüt içindeki iletişim ve karşılıklı ilişkilerin şekline odaklanırlar. Yöneticilerin veya yönetici temsilcilerinin çalışanlarla etkileşimleri adil bir zeminde gerçekleşirse, çalışanlar bu duruma daha yüksek bir iş performansı ile karşılık vereceklerdir (Masterson vd., 2000; Settoon vd., 1996; Cropanzano vd., 2007). Etkileşimsel adalet, zaman içinde güçlü bir kişilerarası etkileşim ve iletişim sağlayabilir (Lerner, 2003; Cropanzano vd., 2007). *Sosyal değişim teorisine* göre (Blau, 1964), çalışanlar ile yöneticiler arasındaki ilişkiden etkilenecek olan iş performansı etkileşimsel adalet ile ilgilidir (Cohen-Charash ve Spector, 2001; Settoon vd., 1996; Wayne

vd., 1997; Cropanzano vd., 2002; Rupp ve Cropanzano, 2002). Bu teoriye göre, çalışanlar ilişkilerden memnun kalırlarsa, kendi biçimsel rol gereksinimlerinin dışında, gönüllü olarak bağlamsal performanslarını arttıracak yeni farklı ekstra roller üstlenerek karşılık verebileceklerdir.

Sadece ödemeler ve yöntemlerle çalışanları motive etmenin çok pahalı ve zaman alıcı olduğunu ifade eden bir kısım araştırmacılar, çalışan verimliliğini yükseltmek için etkileşimsel adalete dikkat çekmektedirler (Cropanzano vd., 2002; Cropanzano vd., 2007; Rupp ve Cropanzano, 2002). Lind ve Tyler (1988)'a göre, çalışanların etkileşimsel adalette ilgili olarak *ilişkisel* (relational) boyutta kaygıları olur. *İlişkisel kaygı*, örgütsel sonuçların dağıtılması sırasında çalışanlarla yöneticiler arasında gelişen ilişkilerin adil olmasıyla ilgilidir. Yöneticilerin çalışanla geliştireceği adil bir ilişki, çalışanda organizasyonun önemli, saygı duyulan ve kıymetli bir elemanı olduğu duygusunu oluşturacaktır. Bu olumlu duygular, çalışanın performansını arttırıcı, görev tanımında belirtilmeyen ekstra rol davranışları sergilemesini sağlayabilecektir (Nasurdin ve Khuan, 2011).

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma, örgütsel adalet boyutlarının işgören performansını ve performans boyutlarını nasıl etkileyeceği hususunda önemli bilgiler vermektedir. Daha önce yapılan çalışmalarda, örgütsel adalet boyutlarının işgören performansının farklı boyutları üzerindeki etkisinin farklılaştığı görülmektedir. Ampirik sonuçlar tartışmalı olsa da örgütsel adaletin organizasyonel başarı açısından son derece önemli olduğu görülmektedir. Her şeyden önce, işletmelerde çalışanların sahip olduğu adalet algısının, çalışanların performansını anlamlı bir şekilde artırabileceği ya da azaltabileceği hususunun yöneticiler ve karar vericiler tarafından bilinmesi gerekmektedir. Bu bağlamda, örgütsel sonuçların çalışanlar arasında adil bir şekilde dağıtılması, prosedürlerin adalet temelinde oluşturulması ve uygulanması ve yönetici veya yönetici temsilcilerinin çalışanlarla olan ilişkilerinin adaletli olması örgütsel başarı açısından son derece önemlidir. Greenberg (1990) ve Moorman (1991), çalışanların kendilerine adil davranıldığını hissettiklerinde adalet duygularının arttığını, yüksek düzeyde güven duygularının geliştiğini, performanslarının da arttığını belirtmektedirler. Leventhal (1980)'a göre, organizasyonlarda çalışanların adalet algısını doğrudan etkileyen altı temel kural vardır. Bu kurallar şunlardır (p. 42-48): (1) Örgütsel sonuçların dağıtımıyla ilgili alınacak kararların birbirleriyle tutarlı olması (*tutarlılık kuralı*), (2) Örgütsel sonuçların dağıtılması sırasında çalışanlara karşı önyargılı davranılmaması (*önyargılı olmama kuralı*), (3) Örgütsel sonuçların belirlenmesi ve çalışanlar arasında dağıtılmasında kullanılan bilgilerin doğru olması (*doğruluk kuralı*), (4) Dağıtım kararlarına çalışanların itiraz edebilmelerini ve kararları düzeltebilmelerini sağlayacak mekanizmaların organizasyon içinde tesis edilmesi (*Düzeltebilme kuralı*), (5) Çalışanları etkileyecek kararların alınması sırasında katılımcılığın sağlanması ve çalışanlar arasında temsilcilerin seçilmesi (*temsiliyet kuralı*), ve (6) Özellikle dağıtım ve prosedürlerle ilgili alınacak kararların, çalışanların etik değerlerine uygun olması (*etik kural*) kurallarıdır.

KAYNAKÇA

- Borman, W. C. ve Motowidlo, S. J. (1993) "Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance" in Schmitt, N. ve Borman, W.C. (Eds) *Personnel Selection in Organizations*, CA, San Francisco, Jossey-Bass, pp. 71-98.
- Van Scotter, J. R. ve Motowidlo, S. J. (1996) "Interpersonal Facilitation and Job Dedication as Separate Facets of Contextual Performance" *Journal of Applied Psychology*, 81(5): 525-31.

- Doğan, H. (2014) “Örgütsel Adalet Algısı İle İş Performansı Arasındaki İlişkisi: Afyonkarahisar’da Beş Yıldızlı Termal Otel İşletmelerinde Bir Araştırma” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sökmen, A., Bilsel, M. A. ve Erbil, C. (2013) “Örgütsel Adaletin Çalışan Motivasyonu ve Performansı Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma [The Effect of Organizational Justice on Employees’ Motivation and Performance: A Research in Banking Sector]” *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1): 41-60.
- Adams, J. S. (1963) “Toward an Understanding of Inequity” *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67: 422–436.
- Adams, J. S. (1965) “Inequity in Social Exchange. In Berkowitz, L. (Ed.) *Advances in experimental social psychology*, Vol. 2, New York, Academic Press, pp. 267–299
- Alder, S. A. ve Tompkins, P. K. (1997) “Electronic Performance Monitoring: An Organizational Justice and Concretive Control Perspective” *Management Communications Quarterly*, 10(3): 259-288.
- Ambrose, M. L. ve Schminke, M. (2009) “The Role of Overall Justice Judgments in Organizational Justice Research: A Test of Mediation” *Journal of Applied Psychology*, 94: 491–500.
- Ambrose, M., Seabright, M.A. ve Schminke, M. (2002). “Sabotage in the Workplace: The Role of Organizational Injustice”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 947–965.
- Andersson-Straberg, T., Sverke, M. ve Hellgren, J. (2007) “Perceptions of Justice in Connection With Individualized Pay Setting” *Economic and Industrial Democracy*, 28(3): 431-464.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*, New York, Wiley.
- Chou, T. Y., Chou, S. T., Jiang, J. J. ve Klein, G. (2013) “The Organizational Citizenship Behavior of IS Personnel: Does Organizational Justice Matter?” *Information & Management*, 50: 105–111.
- Cohen-Charash, Y. ve Spector, P. E. (2001) “The Role of Justice in Organizations: A Meta-analysis” *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86: 278-321.
- Cojuharenco, I., ve Patient, D. (2013) “Workplace Fairness Versus Unfairness: Examining The Differential Salience of Facets of Organizational Justice” *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86: 371–393.
- Colquitt, J. A. (2001) “On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure” *Journal of Applied Psychology*, 86(3): 386-400.
- Crawshaw, J. R., Cropanzano, R., Bell, C. M. ve Nadisic, T. (2013) “Organizational Justice: New Insights From Behavioural Ethics” *Human Relations*, 66(7): 885–904.
- Cropanzano, R., Bowen, D. E. ve Gilliland, S.W. (2007) “The Management of Organizational Justice” *Academy of Management Perspectives*, 21(4): 34-48.
- Cropanzano, R., Prehar, C. A. ve Chen, P. Y. (2002) “Using Social Exchange Theory to Distinguish Procedural from Interactional Justice” *Group Organization Management*, 27(3): 324–351.

- DeConinck, J. B. ve Stilwell, C. D. (2004) "Incorporating Organizational Justice, Role States, Pay Satisfaction and Supervisor Satisfaction in A Model of Turnover Intentions" *Journal of Business Research*, 57(3): 225-231.
- Greenberg, J. (1990) "Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow" *Journal of Management*, 16(2): 399-432.
- Greenberg, J. (1993) "The Social Side of Fairness: Interpersonal and Informational Classes of Organizational Justice" Cropanzano R. (ed.) *Justice in the Workplace: Approaching Fairness in Human Resource Management*, Hillsdale, New Jersey, Lawrence Erlbaum, pp. 79-103.
- Griffin, M.A., Neal, A. ve Parker, S. K. (2007) "A New Model of Work Role Performance: Positive Behavior in Uncertain and Interdependent Contexts" *Academy of Management Journal*, 50(2): 327-347.
- Kaneshiro, P. (2008) *Analyzing the Organizational Justice, Trust and Commitment Relationship in a Public Organization*, Arizona, Northcentral University.
- Konovsky, M. A. (2000) "Understanding Procedural Justice and Its Impact on Business Organizations" *Journal of Management*, 26(3): 489-511.
- Lambert, E. G., Hogan, N. L. ve Griffin, M. L. (2007) "The Impact Of Distributive and Procedural Justice on Correctional Staff Job Stress, Job Satisfaction, and Organizational Commitment" *Journal of Criminal Justice*, 35: 644-656.
- Lerner, M. J. (2003) "The Justice Motive: Where Social Psychologists Found It, How They Lost It, And Why They May Not Find It Again" *Personality and Social Psychology Review*, 7: 388- 389.
- Leung, K. ve Stephan, W. G. (2001) "Social justice from a cultural perspective" Matsumoto, D. (ed.) *The Handbook of Culture and Psychology*, New York, Oxford University Press, pp. 375-378.
- Leventhal, G. S. (1980) "What Should Be Done With Equity Theory? New Approaches To The Study Of Fairness In Social Relationships" Gergen vd. (ed.) *Social Exchange: Advances in Theory And Research*, New York, Plenum, pp. 27-55.
- Liao, W. C. ve Tai, W. T. (2006) "Organizational Justice, Motivation to Learn, and Training Outcomes" *Social Behavior and Personality*, 34 (5): 545-556.
- Lind, E. A. ve Tyler, T. R. (1988) *The Social Psychology of Procedural Justice*, New York, Plenum.
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M. ve Taylor, M. S. (2000) "Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationships" *Academy of Management Journal*, 43(4): 738-748.
- Moorman, R. H. (1991) "Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?" *Journal of Applied Psychology*, 76(6): 845-855.
- Nasurdin, M. A. ve Khuan S. L. (2007) "Organizational Justice as An Antecedent of Job Performance" *Gadjah Mada International Journal of Business*, 9(3): 325-343.
- Niehoff, B. P. ve Moorman, R. H. (1993) "Justice as A Mediator of The Relationship between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior" *The Academy of Management Journal*, 36(3): 527-556.

- Organ, D. W. (1990) "The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior" Staw, B.M. ve Cummings, L. L. (ed.) *Research in Organizational Behavior*, Vol. 12, Greenwich, CT, JAI Press, pp. 43-72.
- Roch, S. G. ve Shanock, L. R. (2006) "Organizational Justice in An Exchange Framework: Clarifying Organizational Justice Distinctions" *Journal of Management*, 32(2): 299-322.
- Rupp, D. E. ve Cropanzano, R. (2002) "The Mediating Effects of Social Exchange Relationships in Predicting Workplace Outcomes from Multifoci Organizational Justice" *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89: 925-946.
- Saunders, N., Mark, K. ve Thornhill, A. (2003) "Organizational Justice, Trust and The Management of Change an Exploration" *Personel Review*, 32(3): 360-375.
- Schwarzwald, J., Koslowsky, M. ve Shalit, B. (1992) "A Field Study of Employee's Attitudes and Behaviors After Promotion Decisions" *Journal of Applied Psychology*, 4: 511-514.
- Scott, B. A., Garza, A. S., Conlon, D. E. ve Kim, Y. J. (2015) "Why Do Managers Act Fairly In The First Place? A Daily Investigation of "Hot" And "Cold" Motives and Discretion" *Academy of Management Journal*, 1015(1): 37-57.
- Settoon, R. P., Bennett, N. ve Liden, R. C. (1996) "Social Exchange in Organizations: Perceived Organizational Support, Leader-Member Exchange, and Employee Reciprocity" *Journal of Applied Psychology*, 81: 219-227.
- Strom, D. L., Sears, K. L. ve Kelly, K. M. (2014) "Work Engagement: The Roles of Organizational Justice and Leadership Style in Predicting Engagement Among Employees" *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(1): 71-82.
- Suliman, A. ve Kathairi, M. A. (2013) "Organizational Justice, Commitment and Performance in Developing Countries: The Case of The UAE" *Employee Relations*, 35(1): 98-115.
- Suliman, A. M. T. (2007) "Links Between Justice, Satisfaction And Performance in The Workplace: A Survey in The UAE And Arabic Context" *Journal of Management Development*, 26(4): 294-311.
- Thibaut, J. ve Walker, L. (1975) *Procedural Justice: A Psychological Analysis*, Lawrence Erlbaum, Hillsdale.
- Walumbwa, F. O., Cropanzano, R. ve Hartnell, C. A. (2009) "Organizational Justice, Voluntary Learning Behavior, and Job Performance: A Test of The Mediating Effects of Identification and Leader-Member Exchange" *Journal of Organizational Behavior*, 30: 1103-1126.
- Wang, X., Liao J., Xia D. ve Chang T. (2010) "The Impact Of Organizational Justice on Work Performance-Mediating Effects of Organizational Commitment and Leader-Member Exchange" *International Journal of Manpower*, 31(6): 660-677.
- Wayne, S. J., Shore, L. M. ve Liden, R. C. (1997) "Perceived Organizational Support and Leader Member Exchange: A Social Exchange Perspective" *Academy of Management Journal*, 40: 82-111.
- Zhang, Y., Lepine, J. A., Buckman, B. R. ve Wei, F. (2014) "It's Not Fair . . . or Is It? The Role of Justice and Leadership in Explaining Work Stressor-Job Performance Relationships" *Academy of Management Journal*, 57(3): 675-697.

Extended Abstract:

In every job and employment relationship, between employees and the organization, there are mutual alteration expectations on the inputs and outcomes. The fairness of these alterations, the equity perception of employees about methods used within organization and the behaviour of the organization towards employees, and the reaction of employees against these perceptions all underlie organizational justice. With each passing day, organizational justice is becoming one of the most important motivation theories and is now one of the leading research subjects in the field of organizational behaviour, working psychology and human resources. Employees give their attention to the justice within the organization and as a result of this, the perception of organizational justice can affect the loyalty of employees for the organization, their satisfaction, their behaviour of regression, their organizational identification, how they show organizational citizenship behaviour, their entrepreneurship and their reliance upon the organization. In another saying, organizational justice is one of the most important in-house leading factors which affects the performance, emotion and behaviour of human resource.

Organizational justice has a strong potential to create benefits for both employee and organization. These benefits can be listed as increase organizational trust and commitment, exhibit more organizational citizenship behavior, increase customer satisfaction, reduction of conflict in organization, and increase employee performance. In particular, the issue of how organizational justice affects employees' job performance is an important emphasized topic in recent years. When the current meta-analysis and empirical studies conducted on this issue examined, it has been seen that the finding are controversial. The purpose of this study is to examine the impact of distribute, procedural and interactional justice, which are the component of organizational justice, on employee performance in the light of existing theoretically, meta-analysis and empirically studies.