



Türk Psikoloji Yazıları  
2004, 7 (13)25-43

# Örgütsel Adalet: Ortaya Çıkışı, Kuramsal Yaklaşımlar ve Bugünkü Durumu

Doruk Uysal Irak\*

MAN Türkiye A.Ş.

## Özet

Endüstri ve örgüt psikolojisi alanında incelenen örgütsel adalet, çalışanların işyerlerinde kendilerine ne kadar adil davranıldığına ilişkin değerlendirmelerini içerir. Önceleri çalışanların yalnız elde ettikleri sonuçlara ilişkin değerlendirmeleri örgütsel adalet olarak düşünülürken, daha sonra kullanılan yöntemlerin ve kişilerarası davranışların adil olmasının da önemli olduğu bulunmuştur. Örgütsel adaletin temelde olduğu düşünülen yönleri sırasıyla bölüşümsel, işlemsel ve etkileşimsel adalettir. Araştırmacılar, bu yönleri farklı kuramsal yaklaşımlarla incelemiştir. Yapılan çalışmalarda örgütsel adaletin iş doyumunu, örgütsel bağlanma, örgütsel yurttaşlık, güven duyma, işyerinde görülen olumsuz davranışlar, iş performansı ve bunun gibi pek çok iş davranışıyla ilişkisi olduğu bulunmuştur. Bu sonuçlar, çalışanların iş davranışlarının daha iyi anlaşılabilmesi için örgütsel adalet kavramının anlaşılmasının da önemli olduğunu göstermiştir. Bu makalede de örgütsel adaletin ortaya çıkışı ve kuramsal yaklaşımlar bağlamında gelişimi anlatılmaktadır. Örgütsel adaletin farklı yönleri ele alınmakta ve bu konuda yapılan araştırmalar incelenmektedir. Bu makalenin amacı örgütsel adalet konusunun tarihsel olarak gelişimini incelemek ve bu konuda yapılacak yeni çalışmalar için bir bakış açısı oluşturmaya çalışmaktır.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel adalet, bölüşümsel adalet, işlemsel adalet, etkileşimsel adalet, kişilerarası adalet, adil olma, kültürler arası adalet

## Organizational Justice: Appearance, Theoretical Approaches and Current State

### Abstract

Organizational justice consists of employees' evaluations of fairness in work environment. Early studies about justice have shown that organizational justice consists of only evaluations of outcomes like salary or promotion. Subsequently importance of fair procedures and interpersonal behaviors were discovered. The three basic types of organizational justice are distributive, procedural, and interactional justice. Researchers have examined these justice types by using different theoretical perspectives. The studies have indicated the existence of relationships between organizational justice and job satisfaction, organizational commitment, organizational citizenship, faithfulness, antisocial behaviors, work performance, and other important work behaviors. These findings revealed that in order to understand employee behaviors better, the concept of organizational justice has to be examined particularly. In this article the emergence and development of organizational justice are overviewed. Important theoretical approaches to organizational justice were also examined. The aim of this article is to provide a historical overview about organizational justice and to form a view-point about this concept for future studies.

**Key Words:** Organizational justice, distributive justice, procedural justice, interactional justice, interpersonal justice, fairness, cross cultural justice

\* Yazışma Adresi: Uzm. Psk. Doruk Uysal Irak, MAN Türkiye A.Ş. İnsan Kaynakları Uzmanı Esenboğa Havalimanı Yolu 22. km. 06750 Akyurt, Ankara.

E-posta: doruk-uysal\_irak@mn.man.de, douysal@yahoo.com

Genellikle çevremizde olup bitenlerin ne kadar adil olduğunu değerlendirir ve karşılaştığımız adaletsizliklere, farklı şekillerde tepkiler veririz. İnsanların günlük hayatlarında adalet algılarını sık sık değerlendirdikleri ortamlardan biri, zamanlarının büyük bir bölümünü geçirdikleri işyerleridir. Çalışanlar sık sık kendilerine aldıkları ücretin ne kadar adil olduğunu, yöneticilerin ya da iş arkadaşlarının kendilerine adil davranıp davranmadığını ya da işyerinde verilen ödüllerin dağıtılma şeklinin adil olup olmadığı konusunda sorular sorar ve bu konudaki algıları çerçevesinde bazı davranışlar sergilerler. Peki adalet konusu neden bu kadar önemli görülmekte; neden üzerinde bunca çalışma yapılmaktadır? Bu konuyu örgütsel adalet kavramı kapsamında inceleyen araştırmacılar, işyerlerinde algılanan adaletin, çalışanların tutumlarına ve davranışlarına etkisi olduğunu (Beugre ve Baron, 2001) ve örgütsel davranışın anlaşılması ve yordanması için önemli bir kavram olduğunu (Hartman, Yrle ve Galle, 1999) belirtmişlerdir. Bu konuda pek çok araştırma yapan Greenberg (1990), uzun dönemde, adaletin işe alınan bireylerin doyumu ve örgütün çalışmasında temel gereksinim olduğunu vurgulamıştır.

Yapılan araştırmalar adil olma algısı ile yöneticiye karşı geliştirilen güven arasında da güçlü bir ilişki olduğunu desteklemektedir (Pillai, Schriesheim ve Williams, 1999). Fulk, Brief ve Barr (1985) yaptıkları bir çalışmada, performans değerlendirmesi kapsamında adaleti incelemişler ve çalışma sonucunda, çalışanın yöneticisine olan güveninin, performans değerlendirmelerinin adil olarak algılanmasının önemli bir belirleyicisi olduğunu bulmuşlardır. Van den Bos, Wilke ve Lind'in

(1998) yaptıkları laboratuvar çalışmalarında da benzer sonuçlar elde edilmiştir. Bahsedilen bu çalışmalar gibi yapılan pek çok araştırmada da örgütsel adaletin birçok çalışan davranışıyla ilişkisi olduğu bulunmuştur (örn., Cropanzano ve Greenberg, 1997; Folger ve Cropanzano, 1998; Folger ve Greenberg, 1985).

Bu çalışmalardan da görüleceği gibi, algılanan adaletin, çalışan davranışları ve örgüt çalışmalarıyla önemli bir ilişkiye sahip olması, örgüt araştırmacılarının da bu konuya daha fazla önem vermelerini sağlamıştır.

Bilim adamlarının uzun yıllardır ilgisini çeken adil olma kavramının ortaya atılması 1940'lı yıllara dayanır. Bu konunun araştırmacıların ilgisini çekmesi şans eseri olmuştur. II. Dünya Savaşı sırasında askerlerin ordu hayatına uyumlarıyla ilgili bir araştırma programı yürüten araştırmacılar, ordunun inzibat ve hava birliklerinde yapılan terfilere ilişkin deneyimlerini karşılaştırmışlardır. Hava birliğinde terfiler hızlı ve düzenliken, inzibat birliğinde oldukça yavaş olmuştur. Bu bilgiye dayanarak araştırmacılar da hava birliğinde çalışanların istenilen sonuca diğerlerine göre daha çabuk ulaşabildikleri için daha yüksek bir doyuma sahip olacaklarını düşünmüşlerdir. Ancak sonuçlar beklenildiği gibi olmamıştır. İnzibat birliğindekilerin, hava birliğindekilere göre terfi olanaklarından çok daha memnun oldukları sonucu bulunmuştur. Hava birliğinde çalışanlar, iş arkadaşlarının hızla terfi edildiklerini görmekte ve kendilerine yapılan muamelenin adil olmadığını düşünmektedirler. Bu çalışmayla birlikte bireylerin sahip olduklarını, diğer insanların sahip olduklarıyla karşılaştırarak adalet algılarını oluşturdukları düşünülmüştür (Stouffer, Suchman,

DeVinney, Star ve Williams, 1949; Cropanzano ve Randall, 1993).

Örgütsel adalet, temelde işyerindeki adaletin rolünün açıklanması ve tanımlanması ile ilgili bir kavramdır (Greenberg, 1990). Diğer bir deyişle, bireylerin çalıştıkları örgütlerde kendilerine adil davranılıp davranılmadığını belirlemede kullandıkları yollar ve adaletin işle ilişkili olan diğer durumları nasıl etkilediği ile ilgilidir (Moorman, 1991). James (1993) örgütsel adaleti, bireylerin ve grubun, örgütün davranışlarının ne kadar adil olduğuna ilişkin algıları ve bu algılarına bağlı olarak verdikleri tepkiler olarak tanımlamıştır.

Bu konuda yapılan çalışmalar dünden bugüne pek çok farklı yaklaşımı sorgulamış ve araştırmıştır. Bu kuramlardan bazıları literatürde daha önemli görülmüş; yapılan pek çok araştırmayla desteklenmiş, bazıları ise farklı bir bakış açısı olmaktan ileri gidememiştir. Aşağıdaki bölümlerde de örgütsel adalet çalışmalarına yön veren ve çalışan davranışlarını açıklamada önemli yeri olan bu yaklaşımlardan bazıları ele alınacak ve bu konuda yapılan araştırmalar daha ayrıntılı olarak incelenecektir.

### **Örgütsel Adalet Konusundaki Kuramsal Yaklaşımlar ve Adaletin Farklı Yönleri**

Son on yılda endüstri ve örgüt psikolojisinde, insan kaynakları yönetiminde ve örgütsel davranış konusunda en sık araştırılan konulardan biri olan örgütsel adalet (Cropanzano ve Greenberg, 1997), kuramsal olarak farklı bakış açılarını bünyesinde toplamıştır. Cropanzano ve Randall (1993), adalete olan bu ilginin bir akademik kuram bağlamında değil; çalışan bir örgütün, gerçek-

liği ile geliştiğini belirtmişlerdir. Örgütsel adalet algılarının, çalışanların pek çok davranışıyla ilişkili olduğunun farkedilmesiyle birlikte bu konuda öne sürülen yaklaşımlar da farklılaşmıştır. Bu yaklaşımlardan ilki örgütsel adaleti bölüşümsel adaletle açıklayanlar olmuştur. Daha sonra yapılan çalışmalarla adaletin diğer yönleri keşfedilmiş ve bu konularda farklı kuramlar geliştirilmiştir. Bu bölümde öncelikli olarak bölüşümsel adaleti şekillendiren yaklaşımlar ele alınacak, daha sonraki bölümlerde ise adaletin diğer yönleri incelenecektir.

### ***İlk Kuramsal Yaklaşımlar ve Bölüşümsel Adalet***

Daha önce bahsedilen hava birliği ve inziyat birliğinde çalışanların terfilerle ilişkin doyumları arasındaki farklılık, araştırmacılara adalet algılarının aslında belirli standartlara göre, yani bireylerin sahip olduklarını, belirli standartlarla karşılaştırmalarına göre tanımlandığını göstermiştir. Bu düşünce sonucunda Stouffer ve arkadaşları (1949), görelî yoksunluk (relative deprivation) kavramını ortaya çıkarmışlardır.

Görelî Yoksunluk Kuramı, bireylerin yaptıkları karşılaştırmalar sonucunda yaşadıkları adaletsizlikleri ifade eder (Cropanzano ve Randall, 1993). Bu konuyla ilgili çeşitli modeller bulunmakla birlikte Crosby (1976) ve Folger'ın (1986) kuramları en etkili olanlardır. Crosby, görelî yoksunluğun iki farklı anlamından bahsetmiştir. İlki bireyin olumsuz ve farklı karşılaştırmalar yaptığında hissettiği duygu, diğeri ise algılanan adaletsizliği oluşturan karşılaştırmaların açıklanmasıdır. Greenberg (1990) görelî yoksunluğun

adaletin anlaşılmasında çoğu modelde öncül olarak kullanıldığını belirtmiştir. Bu düşünceye göre adalet, bazı referans standartlarıyla karşılaştırılarak tanımlanır. Martin (1981), bu kuram bağlamında yaptığı çalışmalarda belirli ödül dağıtım biçimlerinin, bireylerde yoksunluk ve gücenme duygularını yaratabildiğini ve bunun da bireylerde bazı tepkilere neden olduğunu belirtmiştir.

Bu konuyla ilgili diğer bir model olan Folger'in (1986) "Bilişsel Dayanaklar" (referent cognitions) Kuramı, Crosby'nin (1976) görüşüne alternatif model olarak öne sürülmüştür. Bu kuram görelî yoksunluk kuramına farklı bir yaklaşım getirmiş ve Folger'in Adalet Kuramı olarak adlandırılmıştır. "İnsanlar örgütsel adalet algılarını nasıl oluştururlar?" sorusuna cevap arayan ilk kuram Folger'in kuramıdır. Bu kurama göre kişi, farklı ve daha tercih edilir bir seçenek hayal etmedikçe görelî yoksunluğu yaşamaz. Folger'a (1986) göre, bireyler ancak aleyhte karşılaştırmalar yaptıktan sonra görelî yoksunluğu yaşayabilirler. Folger'in bu yaklaşımı ile ilgili olarak Taylor, Moghaddam, Gamble ve Zelerer (1987) bireylerin, grup içindeki durumlarını durağan ve kabul edilir olarak algıladıkları zaman, kendileri için olumsuz olan bir durumu kabul ettiklerine dair sonuçlar elde etmişlerdir.

Araştırmacılar görelî yoksunluk kavramının oldukça yararlı bir yapı olduğunu düşünmektedirler. Nitekim, yapılan pek çok çalışmada da bu kavramın ırkçılık, sınıf ayrımı gibi konuların anlaşılmasında yardımcı olduğu görülmüştür (Cropanzano ve Randall, 1993). Diğer yandan, görelî yoksunluğun örgütsel adalet algılarının oluşumundaki rolü

bağlamında Folger ve Cropanzano (2001), bu kuramın bireylerin karar verirken geçtikleri süreç hakkında açıklama yapmadığını savunmuşlardır. Yapılan çalışmalar incelendiğinde de bu modelin pek çok ögesine ilişkin az sayıda görgül çalışma yapıldığı görülmektedir.

Örgütsel adalet konusunda yapılan çalışmaların temelindeki kuramlardan bir diğeri ise Adams'ın (1965) Hakçılık (equity) Kuramı'dır. Bu kuram bireylerin kendilerini başkaları ile kıyasladıkları zaman eşitlik duygusunu yaşayıp yaşamadıkları ile ilgilidir. Adams, bu kuramında iki değişkenden bahseder; yatırımlar (inputs) ve sonuçlar (outputs). Yatırımlar; eğitim düzeyi, deneyim, performans ya da yaş gibi çalışanın örgüte yaptığı katkılardır. Sonuçlar ise kişinin yatırımlar karşılığında elde ettiği ücret, terfi, tanınma, sorumluluk ya da iş güvenliği gibi kazançlardır. Bireyler, örgüte ne verdiklerine bağlı olarak (yani yatırımlarına göre), elde edecekleri sonuçlara ilişkin çeşitli beklentilere sahip olurlar. Örneğin, çalışan kişi yüksek performansla sahip olduğunu düşünüyorsa, yüksek bir ücret beklentisine de sahip olabilir. Adams (1965), bunu yatırımlar ve sonuçlar arasındaki oran olarak ifade etmiştir. Çalışanlar için zor olan, belirlenen bu oranın, adil olup olmadığına karar vermektir. Bireyler bu yatırım ve sonuçlar arasında bir orantı kurarak kendilerinin yatırım ve sonuçlarını, başkalarınınkiyle karşılaştırırlar. Yapılan bu karşılaştırma sonucunda, bir eşitsizlik olduğunu düşünürlerse hakça olmayan bu durumu ortadan kaldırmak için davranışsal ya da bilişsel yollara başvururlar. Örneğin harcadıkları çabayı, yatırımlarını azaltabilirler, performanslarını düşürebilirler, zam isteyebilir ya

da işten ayrılabilirler. Birey, yaptığı karşılaştırmalar sonucunda, diğer kişilere kıyasla elde ettiği sonuçların daha fazla olduğunu da farkedebilir. Bu durumda birey kızgınlık ya da dargınlık hissetmez; daha çok kendisini suçlu hissedebilir, utanabilir. Bu duygular da olumsuz duygulardır ve bireyi dengesizliği ortadan kaldırmak için harekete geçmeye güdüler.

Adams'ın (1965) Hakçalık Kuramı ile, Folger (1986) ve Crosby (1976)'nin Görelî Yoksunluk Kuramları, adalet araştırmaları için önemli bir başlangıç noktasını oluşturmuştur. Bunlar örgütsel adalet konusunda yapılan ilk çalışmaları yönlendiren ve bölüşümsel adaleti tanımlayan yaklaşımlardır. Bölüşümsel adalet, bireylerin elde ettikleri sonuçların ne kadar adil olduğuna ilişkin değerlendirmelerini içerir. "Çalışanlar verilen ücreti, ödülleri ya da yapılan terfileri adil olarak algılıyorlar mı?" sorusu sorulur. Hem hakçalık hem de görelî yoksunluk yaklaşımlarında araştırmacılar, bireylerin sahip oldukları sonuçları değerlendirmektedirler.

Beugrè ve Baron (2001), algılanan bölüşümsel adaletin belirli tutumları etkilediğini; iş doyumuyla ve verilen kararlara ilişkin doyumla ilişkili olduğunu belirtmişlerdir. Greenberg'ün (1988) yaptığı bir çalışmada, çalışanlara işyerlerinde seçkisiz olarak geçici odalar verilmiştir. Bu odalar yüksek, düşük ve eşit statülü olmak üzere üçe ayrılmıştır. Çalışma sonucunda Hakçalık Kuramına uygun olarak yüksek statülü odada çalışanların performanslarının yükseldiği; düşük statülü odada çalışanların ise performanslarının düştüğü görülmüştür. Yine Greenberg ve Ornstein'in (1983) yaptıkları diğer bir araştırmada, aynı işi yapan bireylere

yüksek ve düşük statülü unvanlar verilmiştir. Bu çalışmada da yüksek statülü unvanı olanların daha yüksek bir performans gösterdikleri bulunmuştur. Bu konuyla ilgili olarak Greenberg ve Scott (1996) yaptıkları bir çalışma sonucunda ise, işyerinde hırsızlığın ücret eşitsizliklerine bir tepki olarak ortaya çıktığını bulmuşlardır.

Colquitt, Conlon, Wesson, Porter ve Ng (2001) örgütsel adalet konusunda yapılan çalışmaları inceledikleri meta-analitik bir çalışmada, bölüşümsel adaletin; bireylerin işyerlerinde elde ettikleri sonuçlara ilişkin doyumları, iş doyumunu, örgütsel bağlanma, güven duyma, otoritenin değerlendirilmesi ve geri çekilme davranışlarıyla yüksek korelasyona sahip olduğunu bulmuşlardır. Elde edilen bu sonuçlar Adams'ın Hakçalık Kuramı'nı destekler niteliktedir, ancak yine de adalet kararlarının nasıl oluşturulduğu konusundaki açıklamalarının sınırlı olması ve adaletsizliklere karşı, bireylerin verebilecekleri tepkilerin belirlenmesinde yeterli olmaması nedeniyle eleştirilmiştir (Croponzano, Byrne, Bobocel ve Rupp, 2001).

Daha önce de değinildiği gibi, adalet konusunda yapılan ilk çalışmalarda örgütsel adaletin yalnızca bölüşümsel adaletten oluştuğu düşünülmüştür. Ancak araştırmalar ilerledikçe, çalışanların örgütsel adalet algılarının oluşmasında elde ettikleri sonuçların yeterli olmadığı görülmüş ve adaletin ikinci önemli yönü olan işlemsel adalet keşfedilmiştir. Aşağıdaki bölümde işlemsel adaletin ortaya çıkışı ile bu konuda yapılan çalışmalar incelenmiştir.

### ***Yöntemlerin Öneminin Farkedilmesi ve İşlemsel Adalet***

1970'li yılların ortalarında Thibaut ve Walker (1975), mahkemelerde tartışma ve çözüm süreçleri ile ilgili bir çalışma yürütmüşlerdir. Bu çalışma sonucunda bireylerin araştırmacılar tarafından hazırlanan tartışma-çözüm durumlarına nasıl tepki vereceklerinin iki tür kontrole bağlı olarak farklılık gösterdiği bulunmuştur. Bunlardan biri, tartışmacıların sorunlarını ortaya koyabilmeleri için kullandıkları süreçler üzerindeki kontrol miktarı (süreç kontrolü); diğeri ise tartışmacıların sonuçları doğrudan belirlemede sahip oldukları kontrol miktarıdır (karar kontrolü) (Thibaut ve Walker, 1975). Bu çalışma bireylerin sadece elde ettikleri sonuçları değil, bu sonuçlar elde edilirken kullanılan yöntemleri, yani süreçler üzerinde sahip oldukları kontrolü de değerlendirdiklerini göstermiştir. Bu bulgu ile örgütsel adaletin işlemsel yönü keşfedilmiştir. İşlemsel adalet, sonuçların dağıtılmasında kullanılan yöntemlerin adil olarak algılanmasıyla ilgilidir. Yani çalışanlar, elde ettikleri sonuçlar oluşurken kullanılan yöntemlerin ne kadar adil olduğunu da değerlendirirler. Beugrè ve Baron (2001), algılanan işlemsel adaletin, bireylerin sistemi olumlu ya da olumsuz değerlendirmelerini etkilediğini belirtmişlerdir.

Adaletin bu yönünü inceleyen diğeri bir araştırmacı Leventhal (1980) olmuştur. İşlemsel adaletin farklı noktalarına dikkat çeken Leventhal, Adaleti Yargılama Modeli'ni (Justice Judgement Model) ileri sürmüştür. Burada ilk kez sistemin adil olması üzerinde durulmuştur. Leventhal'a göre bireyler, sosyal uyumun sağlanması için eşit ödül dağıtımının

olması gerektiğine inanırlarken, yüksek performansın sağlanması için sistemin önemli olduğunu düşünmektedirler. Leventhal'ın bu yaklaşımına ilişkin olarak çok az sayıda araştırma yapılmıştır. Elde edilen bulgular Leventhal'ın işlemsel adaletle ilişkin yaklaşımının örgütsel adaleti açıklamada yararlı olabileceğini göstermektedir (Greenberg, 1990).

Adaletin bu yönüyle ilgili çalışmalar yürüten Lind, örgütsel adaletle ilişkin algıların nasıl oluşturulduğunu araştıran Kestirme Adalet Kuramı'nı ileri sürmüştür (Fairness Heuristic Theory) (Cropanzano ve ark., 2001). Bu kuramın dayalı olduğu iki modelden bahsetmek mümkündür. Bunlar İlişkisel Model (Relational Model) ve Grup Değeri Modeli'dir (Group Value Model). İlişkisel Model'e göre, insanlar otoritenin kendilerine karşı nasıl davrandığını sorgularlar. Adil olan davranış önemlidir çünkü bu kişinin otorite ve grup üyeleriyle olan ilişkisinin kalitesi hakkında bilgi vermektedir (Van den Bos, Vermunt ve Wilke, 1997; Tyler ve Lind, 1992). Grup Değeri Modeli'nde ise bireyler gruplarla uzun dönemli bir ilişkilerinin olmasına değer verirler ve buna bağlı olarak da grup dayanışmasının devamını sağlayacak kuralları önemserler (Greenberg, 1990). Bireyler, örgütten eşit karar verme süreçlerini kullanmasını isterler; böylece tüm grup üyeleri adil olarak bu süreçlerden yararlanabilir. Yapılan bir grup çalışmada bu yaklaşımlara görgül destek sağlanmıştır (Huo, Smith, Tyler ve Lind, 1996; Tyler ve DeGoey, 1995). Tyler, DeGoey ve Smith (1996) yaptıkları bir çalışmada otorite hakkındaki ilişkisel kararların, kişinin sahip olduğu grup üyeliği hisleriyle güçlü bir ilişkisinin olduğunu bulmuşlardır. Grup üyeliğine ilişkin bu hisler ilişkisel kararlar ve

grup odaklı davranışlar (örn., grup kural-larından şikayetçi olma gibi) arasındaki ilişkilere aracılık etmektedir. Yapılan çalış-malar sonucunda elde edilen bulgular grup üyeliği konusunun adalet algılarının anlaşıl-masında önemli olduğunu desteklemektedir.

Bu iki yaklaşımın oluşturduğu Kestirme Adalet Kuramı'na göre bireyler, çoğu zaman çevrelerindeki bazı yetkileri vermek zorunda kalırlar. Yetkilerin diğer insanlara verilmiş olması da bunların kötüye kullanıl-masına fırsat yaratabilir. Lind (2001), bu duru-mun kişinin kimliğini tehdit edebileceğini ve böylece kişinin otoriteyle ilişkisi konusunda sık sık belirsizlik hissedebileceğini belirt-miştir. Bireyler kendilerine otoriteye güvenilip güvenilmeyeceğini, kendilerine dürüst ve önyargısız davranılıp davranılmadığını sorar-lar. Bu belirsizliği ortadan kaldırmak için bir yolu, bu sorulara cevap bulabilmektir; bu da kestirme bilgilere ulaşmakla mümkün olabilir. Bunun için bireyler içine girdikleri andan itibaren ortamın adil olup olmadığına ilişkin karar vermelerini sağlayacak bilgileri aramaya başlarlar. Bu kurama göre verilen kararlar oluşurken, otoriteyle etkileşimin başladığı anda elde edilen bilgiler, daha sonra elde edilecek bilgilere göre çok daha etkili olmak-tadırlar. Kararlar, kullanılan işlemlerin adil olup olmadığı değerlendirilerek verilmektedir (Van den Bos ve ark., 1997). Bu konuyla ilgili olarak Cropanzano ve arkadaşları (2001), yapılan adalet değerlendirmelerinin, daha önceden sahip olduğumuz bilgiye bağlı olarak oluşturulduğunu belirtmişlerdir. Kestirme Adalet Kuramının, adalet değerlendirmelerinin nasıl oluşturulduğuna dair açıklama sağladığı görgül olarak da desteklenmiştir. Bu

kuram adalet kararlarının çaba gerektiren bir-takım bilişsel süreçler sonucunda oluştuğunu desteklemektedir, ancak bu süreçlerin örgütsel adalet kararlarının oluşumundaki etkilerinin daha detaylı incelenmesi gerekmektedir (Cropanzano ve ark., 2001).

Lind, Kray ve Thompson, adaletle ilgili oluşturulan bilginin özellikle yeni bir yöneti-ciyile etkileşim halinde olduğunda ya da kişinin çok iyi tanımadığı bir kişiyle çatışmada olduğu durumlarda güçlü bir etkisi olduğunu bulmuşlardır (akt., Cropanzano ve ark., 2001). Bu durumlarda dikkat, ilgili bilgiye verilir. Karar bir kere verildiğinde gelecekte de otomatik olarak kullanılmak üzere saklanır ve kullanılır. Araştırmacıların elde ettikleri bir diğer bulgu da, adaletle ilişkin kararların bir kere verildiğinde değişime dirençli olduklarıdır (Cropanzano ve ark., 2001).

İşlemsel adaletle ilgili diğer bir yaklaşım da Tyler'in (1989) Kendilik İlgisi Modeli'dir (Self Interest Model). Bu kuram işlemsel adalet etkilerinin neden oluştuğuna yönelik açıklama getirmektedir. Buna göre bireyler, kendileriyle ilgili olan sonuçlara önem verdikleri için, süreçler üzerinde kontrol sahibi olmayı önemsemektedirler. Ayrıca, bireyler bu tür bir kontrolün, daha istenilir sonuçları ortaya çıkaracağını düşünürler. Tyler (1989), kontrolün özellikle çatışma durumlarında diğer durumlara göre daha önemli olduğunu belirtmiştir. Bu bulgu işlemsel adalet algısının, çatışmalarda kullanılan çözüm süreçleriyle ilişkili olabileceğini göstermektedir. Greenberg'ün (1986a, 1987b) yaptığı çalış-malarda kendilik ilgisi yaklaşımını destekleyen sonuçlar elde edilmiştir.

Sonuç olarak insanlar sadece elde ettikleri sonuçları değil, bu sonuçların hangi yöntemler kullanılarak dağıtıldığına da önem vermektedirler. Örgütsel adaletin işlemsel yönü olan bu kavramın önemini vurgulayan belli başlı yaklaşımlar Adaleti Yargılama Modeli, Kestirme Adalet Kuramı ve Kendilik İlgisi Modeli'dir. Colquitt ve arkadaşları (2001) tarafından adalet araştırmalarının incelendiği bir çalışmada, işlemsel adaletin; bireylerin elde ettikleri sonuçlara ilişkin doyumları, iş doyumunu, örgütsel bağlanma, güven ve otoritenin değerlendirilmesi ile yüksek korelasyon gösterdiği bulunmuştur.

Alexander ve Ruderman'ın (1987) işlemsel adaletin farklı örgütsel değişkenlerle ilişkisini inceledikleri bir diğer çalışmada, 2800 çalışandan elde edilen sonuçlar, yönetime güven, iş değiştirmeyi düşünme, yöneticinin değerlendirilmesi, çatışma/uyum ve iş doyumunu ile işlemsel adaletin değerlendirilmesi arasında anlamlı ilişki olduğunu göstermiştir. Ayrıca yapılan çalışmalarda algılanan işlemsel adaletin, çalışanların hem yöneticilerine hem de bütün örgüte olan tutumları üzerinde etkisi olduğu gösterilmiştir (Cropanzano ve Randall, 1993).

Folger ve Konovsky (1989) ücret artışı kararları ile ilgili olarak yaptıkları bir çalışmada, sonuçların ve işlemlerin adil olmasının, çalışan tutumları üzerindeki etkisini belirlemek istemişlerdir. Çalışma sonucunda işlemsel adaletin çalışanın bu iki tutumunu (yöneticiye güven ve örgütsel bağlanma) açıklayan tek değişken olduğu görülmüştür.

Yapılan çalışmalarda elde edilen önemli bir sonuç da, işlemsel adaletin nasıl algılandığına

bağlı olarak, bireyler tarafından verilen tepkilerin değişebileceği bulgusu olmuştur (Cropanzano ve Randall 1993). Araştırmacılar, adaletsizlikle karşı karşıya olduklarını düşünen bireylerin, bu adaletsizliğin nasıl ve neden oluştuğuna ilişkin algılarına bağlı olarak çok farklı şekillerde tepki verebileceklerini belirtmişlerdir. Örneğin bir kişi, yönetimin adil olmayan bir ayrımcılık yaparak ya da performans standartlarına uygun olmadığı düşüncesiyle kendisini terfi ettirmediğine inanabilir (Cropanzano ve Randall, 1993). Bu iki inanç arasında kişinin vereceği tepkiler açısından farklılık olacaktır. Greenberg (1986b), bireylerin, adil olmayan işlemler kullanılarak elde ettikleri sonuçların da adil olmadığına inandıklarını belirtmiştir.

İşlemsel adaletle ilgili yapılan ilk araştırmaların birçoğu örgüt ortamının dışında gerçekleştirilmiştir. Yapılan araştırmalar çoğunlukla katılımcıların jüriye ve mahkemeye karşı olan tutumları ile ilgili olmuştur. İşlemsel adaletle ilgili olarak belirli örgüt ortamlarında yapılan araştırmalarda Bies (1986), işe başvuran adayların istihdam deneyimleriyle; Greenberg (1986b), örgütteki performans değerlendirmeleriyle; Sheppard ve Lewicki (1987), yönetsel görev ve sorumlulukların temel alanlarıyla ve Wosinska (1987), hastane yöneticilerinin karşılaştıkları haksız deneyimlerle ilgili çalışmalar yapmışlardır.

İşlemsel adaleti araştıran ilk çalışmalar, öncelikle işlemsel adaleti bölüşümsel adaletten ayırmayı amaçlamıştır (Van den Bos ve ark., 1997). Yapılan araştırmalar, sonuçların dağıtımının adil yöntemler kullanılarak yapıldığı durumlarda, sonuçların tercih edilir olmasının çok da kritik olmadığını göster-



miştir (Cropanzano ve Randall, 1993). Thibaut ve Walker (1975) işlemsel ve bölüşümsel adalet arasında algısal bir binişiklik olduğunu düşünmüşlerdir. Araştırmacılar, sonuçları belirlemede kullanılan işlemler ne kadar adil olursa, sonuçların da o kadar adil dağıtılmış olarak değerlendirildiğini vurgulamışlardır. İşlemsel ve bölüşümsel adalet arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalarda ise işlemsel adaletin bölüşümsel adaletten daha önemli olduğu bulunmuştur. Bu araştırmalarda, işlemsel adaletle ilgili değişkenlerin, bölüşümsel adaletle ilgili değişkenlerle karşılaştırıldığında adaletle ilgili daha fazla varyansı açıkladıkları görülmüştür (Van den Bos ve ark., 1997).

Greenberg (1990), bu iki adalet türünün birbirinden istatistiksel açıdan bağımsız olsalar da, çalışanların sezgisel olarak bu ayrımın farkında olup olmadığının belirlenmesinin önemli olduğunu belirtmiştir. Bu konuyla ilgili olarak Sheppard ve Lewicki'nin (1987) yaptıkları bir çalışmada, yöneticilerden kendi patronlarının adil olan ve olmayan davranışlarıyla ilgili durumları anlatmaları istenmiştir. Bu çalışma sonucunda yöneticilerin işlemsel ve bölüşümsel faktörleri bağımsız olarak belirledikleri görülmüştür. Greenberg'ün (1986b) yaptığı bir araştırma sonucunda da, yöneticilerin hem işlemsel hem de bölüşümsel adaletin farkında olduklarına ilişkin bulgular elde edilmiştir. Greenberg yaptığı bu çalışmada, yöneticilerden adil olan ve olmayan performans değerlendirmelerinin belirleyicilerini tanımlamalarını istemiştir. Faktör analizi sonucunda ortaya çıkan yedi faktörden beşinin işlemsel, ikisinin bölüşümsel faktörlerle ilgili olduğu görülmüştür. Greenberg, bulgulara dayanarak

işlemsel ve bölüşümsel adaletin birbirleriyle mücadele eden yapılardan çok, ayrı ama birbiriyle kesişen yapılar olarak düşünülmesi gerektiğini belirtmiştir.

Özet olarak bölüşümsel adalet bireylerin sonuçta elde ettiklerinin (ücret, ödül gibi) ne kadar adil olduğuna ilişkin değerlendirmelerini içerirken, işlemsel adalet bu sonuçlara ulaşırken kullanılan yöntemlerin (performans değerlendirmesi gibi) ne kadar adil olduğuna ilişkin değerlendirmeleri içermektedir. Daha önce de değinildiği gibi, bu iki adalet türü birbiriyle ilişkili olarak değerlendirilmekte birlikte ayrı yapılar olarak incelenmektedir. İşlemsel adalet kavramının ortaya çıkışından sonra araştırmacılar, sonuçların ve işlemlerin adil olmasının, örgütsel adaleti açıklamada yeterli olduğunu düşünmüşlerdir. Ancak, çalışmalar ilerledikçe üçüncü bir yön daha ortaya çıkmıştır. Bu yön kişilerarası ilişkilerle ilgili olan etkileşimsel adalettir. Bu bölümde örgütsel adaletin açıklanmasında önemli yeri olan bu adalet türü incelenecek ve bu konuda yapılan çalışmalar ele alınacaktır.

### ***Örgütsel Adalet Bağlamında Kişilerarası İlişkiler ve Etkileşimsel Adalet***

Bies ve Moag (1986) örgütsel adaletle ilgili olarak yaptıkları araştırmalarda, bireylerin, sonuçların ve işlemlerin adil olmasına önem vermelerinin yanı sıra, işlemler uygulanırken karşı karşıya kaldıkları davranışların kalitesine karşı da duyarlı olduklarını farketmişlerdir. Örgütsel adaletin bu üçüncü yönünü, adaletin iletişim ölçütü olarak ifade etmiş ve etkileşimsel adalet olarak adlandırmışlardır.

Mikula, Petri ve Tanzer (1990) yaptıkları çalışmalar sonucunda bireylerin kişilerarası ve

yüzyüze ilişkilerinde, kendilerine nasıl davranıldığına önem verdiklerini bulmuşlardır. Etkileşimsel adalet işte bu davranışların değerlendirilmesini kapsamaktadır. Bu konuda yapılan çalışmalardan birinde, bireylerden adil olmadığını düşündükleri olayları listelemelerini istemişlerdir. Sonuçta elde edilen 280 olay incelendiğinde bu olayların işlemsel ve bölüşümsel adaletten çok, bireylerin kişiler arası etkileşimlerindeki davranış tarzlarını içerdiğini bulmuşlardır (Mikula ve ark., 1990). Araştırma sonuçları bireylerin kendilerine saygısız, kaba ve saldırgan davranılmasını adil olarak değerlendirmediklerini göstermektedir. Çalışmada bireylerin isteklerini ve duygularını önemsememe, ihanet etme, yalan söyleme, saygısızlık, insanları suçlama, kendisine verilen işi yapmama, hilekarlık, diğer insanlarla alay etme gibi davranışların adil olmayan davranışlar olarak nitelendirildiği görülmüştür. Yine başka bir araştırmada bireylerin adil olmayan davranışlar olarak başkalarının arkasından konuşma, saygısız davranma, randevulara geç kalma, iyi niyetli kişilerden yararlanma, dedikodu yapma ve hırsızlık gibi davranışları listeledikleri görülmüştür (Messick, Bloom, Boldizar ve Samuelson, 1985).

Örgütsel adaletin bu yönünün keşfedilmesinden sonra, bu konudaki en önemli tartışma konusu, etkileşimsel adaletin diğer adalet türlerinden farklı mı olduğu, yoksa işlemsel adaletin içinde mi incelenmesi gerektiği olmuştur. Bu konuyla ilgili olarak Bies, bu adalet türünün işlemsel adaletten farklı olduğunu ileri sürmüştür. Bies, bireylerin otoriteye karşı nasıl tepki vereceklerini belirlerken etkileşimsel adalet değerlendirmelerini kullandıklarını, tüm örgüte verecekleri tepki-

leri belirlerken ise işlemsel adalet değerlendirmelerini kullandıklarını öne sürmüştür (Greenberg, 1990). Bu konuyla ilgili olarak Masterson, Lewis, Goldman ve Taylor (2000), Bies'in görüşüne benzer olarak işlemsel adaletin, örgütün tavrına odaklanma eğilimini içerdiğini; etkileşimsel adaletin ise bireysel olarak yöneticilerin davranışlarına odaklanma eğilimini içerdiğini belirtmişlerdir. Lind ve Tyler (1988), etkileşimsel adaletin, işlemsel adaletin bir parçası olduğunu belirtirken, işlemsel adalet kararlarının hem işlemlerin yapısını hem de davranışlarının kalitesini içerdiğini belirtmişlerdir. Mikula ve arkadaşları (1990) ise adaletin bu yönünün hem ayrı bir kavram olarak hem de işlemsel adaletin altında sınıflandırılmasının yararlı olacağını belirtmişlerdir. Greenberg (1993) ise bu konuyla ilgili olarak yaptığı bir sınıflandırma sonucunda, etkileşimsel adaletin, işlemsel adaletin kişilerarası yönü olarak anlaşılması gerektiğini belirtmiştir. Bies (2001) ise örgütsel adaletin işlemsel, bölüşümsel ve etkileşimsel adalet olmak üzere üç farklı boyutta incelenmesi gerektiğini belirtmiştir.

Araştırmacılar işlemsel ve etkileşimsel adaletin farklı yapılar olarak ele alınabilmesi için ayrı olarak ölçülebilmesi gerektiğini vurgulamışlardır. Bu konuyla ilgili olarak Masterson ve arkadaşları (2000) gibi pek çok araştırmacı işlemsel ve etkileşimsel adaletin farklı faktörlere yüklendiğini bulmuşlardır (örn., Barling ve Philips, 1993; Graen ve Scandura, 1987; Masterson ve ark., 2000). İşlemsel ve etkileşimsel adaleti birbirinden ayrı inceleyen çalışmalarda da bu yapıların farklı ilişkilere ve bağımsız etkilere sahip oldukları gösterilmiştir (Colquitt ve ark., 2001).

Bu iki yapının, adaletin tek bir boyutunun parçaları olduğunu düşünenler, korelasyon çalışmalarında kullandıkları işlemsel adalet ölçeklerinde; hem işlemlerin formel yapılarını ölçen, hem de kişilerarası ilişkileri ölçen maddeleri kullanmışlardır (Cropanzano ve ark., 2001). Hauenstein, McGonigle ve Finder, işlemsel ve etkileşimsel adaletin birbirleriyle ilişkili olma eğiliminde olduklarını belirtirken (akt. Cropanzano ve ark., 2001); Bies (2001) kullanılan işlemler ve kişilerarası muamelelerin, birbirleriyle ilişkili adalet türleri olsalar da, bireylerin bu iki türün ayrımını farkedebileceklerini belirtmiştir. Yapılan pek çok araştırmada da adaletin bu iki yönünün farklı faktörlere yüklendikleri bulunmuştur. Cropanzano ve arkadaşları (2001) elde edilen araştırma sonuçları çerçevesinde işlemsel ve etkileşimsel adaletin birbirlerinden ayrı ele alınabileceğini belirtmişlerdir. Yine Colquitt ve arkadaşlarının (2001) bu konuda yapılmış 120 araştırma üzerinde yürüttükleri meta analitik çalışma sonucunda, etkileşimsel adaletle işlemsel adalet arasındaki ilişkinin, bölüşümsel ve işlemsel adalet arasındaki ilişkiye anlamlı olarak daha yüksek olmadığı sonucu elde edilmiştir. Araştırmacılar elde edilen bu sonuca dayanarak, etkileşimsel adaletin, işlemsel adaletten ayrı anlaşılması ve ayrı incelenmesi gerektiğini belirtmişlerdir.

Skarlicki ve Folger (1997), yüksek etkileşimsel adaletin var olduğu durumlarda, bölüşümsel ve işlemsel adaletin kesişiminin anlamlı olmadığını belirtmişlerdir. Buna göre, etkileşimsel adaletin yüksek olarak değerlendirilmesi, bireylerin bölüşümsel ya da işlemsel adaletle ilişkili düşük adalet algılarının önemini azaltabilmektedir. Yani bir anlamda yöneticiler çalışanlara karşı duyarlı olup, onlara

saygılı davranırlarsa (yüksek etkileşimsel adalet), çalışanlar da adil olmayan ücret dağılımını ya da adil olmayan işlemleri (düşük bölüşümsel-işlemsel adalet) görmezden gelebilmektedirler.

Greenberg'ün (1993) örgütsel adalet sınıflandırması çerçevesinde etkileşimsel adalet iki yönden tanımlanmaktadır. Bunlardan ilki, insanların ne kadar nazik ve saygılı davrandıklarını değerlendiren kişilerarası adalettir. Diğeri ise işlemlerin belli şekillerde nasıl yapıldığı ya da sonuçların belli şekillerde nasıl dağıtıldığına odaklanan bilgi verici adalettir. İşlemlerle ilgili bilgi pek çok biçimde olabilir. Örneğin bir araştırmada, iş görüşmesine giden öğrencilerin, görüşmede kendilerine ne kadar açık bilgi verildiği ve verilen karar ile ilgili mantıklı nedenler söylendiği oranda, kendilerine adil davrandığına inançlarının arttığı bulunmuştur (Bies ve Moag, 1986). Bies ve Shapiro (1987, 1988) bireylerin, olumsuz sonuç elde ettikleri bir durumda, kendilerine işleme ilişkin mantıklı bir açıklama yapıldığında, açıklamanın yapılmadığı koşula göre sonuçları daha adil kabul ettikleri sonucunu bulmuşlardır.

Kişilerarası adalet ise bahsedildiği üzere insanların birbirlerine nasıl davrandıkları ile ilgilidir. Bies (1986), işe başvuran adayların elde ettikleri sonuçlardan hoşnut olmadıkları durumlarda, otoritenin adaylara ilgi göstermesinin, bu tür bir ilginin gösterilmediği duruma göre, elde edilen sonuçların daha adil olduğuna ilişkin düşünceyi arttırdığını vurgulamıştır. Colquitt ve arkadaşlarının (2001), yaptığı meta analitik bir çalışmada, kişilerarası adaletin, otoritenin değerlendirilmesi; bilgi verici adaletin ise hem yönetime odaklı

otoritenin değerlendirmesi, hem de sistemin deęerlendirilmesiyle yüksek korelasyona sahip olduğu bulunmuştur.

Greenberg (1993), etkileşimsel adaletin bu iki yönünün, örgütsel adaletin ayrı yönleri olarak incelenmesi gerektiğini belirtmiştir. Colquitt ve arkadaşları (2001) ise, kişilerarası ve bilgi verici adaletin farklı tanımlanmış olsalar da, iki kavram arasında yüksek korelasyon bulunduğunu ve buna dayalı olarak etkileşimsel adalet altında incelenmelerinin uygun olduğunu belirtmişlerdir. Bu konuda çok fazla sayıda çalışma bulunmamaktadır; bu nedenle etkileşimsel adalet ölçülürken tek bir yapı olarak mı, yoksa iki farklı yapı olarak mı ölçülmesi gerektiği yeni çalışmalarla ele alınmalıdır.

Yapılan çalışmalar sonucunda örgütsel adaleti oluşturan üç temel yön (bölüşümsel, işlemsel ve etkileşimsel) olduğu bulunmuştur. Greenberg (1987a) yapılan araştırmalarda adaletin bu üç yönünün birbirinden ayrı incelenip tanımlanmış olsa da, işyerinde algılanan adaletin, bu yönlerin birbirleriyle etkileşimi sonucunda oluştuğunun, araştırmacılar tarafından da benimsendiğini belirtmiştir. Bu düşünce çerçevesinde bazı araştırmacılar "tüm sistemin adaleti" kavramını kullanarak, örgütsel adaletin üç yönünü bir arada incelemişlerdir (Beugre ve Baron 2001). Sonuç olarak yapılacak yeni çalışmalarda, örgütsel adalet algılarını bir bütün olarak değerlendirebilmek için adaleti oluşturan üç yönün de ölçülmesinin yararlı olacağı düşünülebilir.

Weiss, Suckow ve Cropanzano (1999), örgüt hayatında adaletin rolünün tam olarak ortaya konabilmesi için adaletin duyguları ne

şekilde etkilediğinin anlaşılması gerektiğini belirtmişlerdir. Yapılan çalışmalarda, örgütsel adaletle çalışanların olumlu ve olumsuz duyguları arasında ilişki olduğu bulunmuştur (Skarlicki, Folger ve Tesluk,1999; Tyler ve DeGoey, 1995). Bu bulgular bağlamında Elovainio, Kiwiamaki ve Helkama (2001), adalet algıları ve çalışan sağlığı arasında da ilişki olduğunu bulmuşlardır. Elde edilen bu sonuçlar örgütsel adalet konusunda yapılacak yeni çalışmalarda "çalışan sağlığı" konusunun daha detaylı incelenmesinin yararlı olacağını göstermektedir.

Örgütsel adaletin çalışanların pek çok davranışının anlaşılmasında önemli olduğunun görülmesi ile birlikte adalet araştırmacıları farklı alanlarda da çalışmalarını yoğunlaştırmışlardır. Özellikle son yıllarda araştırmacıların yoğunlaştığı alanlardan biri kültürlerarası çalışmalarda adalet olmuştur. Farklı kültürlerdeki bireylerin farklı adalet algılarına sahip olduğu bulgusu ile araştırmacılar, örgütsel adalet konusunda da çalışmalar yapmışlardır. Bu bölümde adalet konusu kültürlerarası araştırmalar bağlamında incelenmiştir.

### **Kültürlerarası Çalışmalarda Örgütsel Adalet**

Araştırmacılar farklı kültürel eğilimlerin, farklı adalet algılarıyla ilişkili olduğunu düşünmüşlerdir. Yapılan çalışmalarda da bireylerin sahip oldukları kültürel eğilimlerin adaletle ilişkin algılarını farklılaştırabileceği sonucu bulunmuştur (Gudykunst ve Ting-Toomey, 1988). Bireyci kültürlerde, "kişilerarası ilişkilerde adil olmak" demek, bireylerin yatırımları ve ilişkilerinde bağlılık düzeylerine dayalı olarak, neyi hakediyorlarsa onu almaları demektir. Toplulukçu kültürlerde adil

olmak ise, herkesin yaptıkları katkılardan bağımsız olarak ödüllendirilmesi anlamına gelmektedir (Gudykunst ve Ting-Toomey, 1988).

Bu konuyla ilgili olarak Gudykunst ve Ting-Toomey (1988), kültürlerin adalet anlayışlarının iki normda şekillendiğini belirtmişlerdir. Bu normlar hakçalık ve eşitliklerdir. Bu normlar hakçalık ve eşitliklerdir. Hakçalık normu, bireylerin yatırımları ve elde ettikleri arasındaki oranın tercih edilir olup olmadığıyla ilgili algılamalarını içerirken; eşitlik normu, bireylerin farklı yatırım düzeylerini önemsemeden ödüllerin dağıtımına ilişkin algılarını içermektedir.

Yapılan kültürlerarası çalışmalarda, toplulukçu kültürlerde bireylerin eşitlik normunu desteklediği; bireyci kültürlerde ise hakçalık normunun önemli olduğu görülmüştür. Bu araştırmalardan biri Japonya (toplulukçu) ve ABD'deki (bireyci) hakçalık normu ile ilgili olarak yapılmıştır. Araştırma sonucunda Japon öğrencilerin ödül dağıtımında eşitlik normunu tercih ettikleri, Kuzey Amerikalı öğrencilerin ise hakçalık normunu tercih ettikleri bulunmuştur. Yine benzer olarak Çinli (toplulukçu) ve Kuzey Amerikalı (bireyci) katılımcıların hakçalık normunun araştırıldığı bir çalışmada, Çinlilerin eşitlik, Kuzey Amerikalıların hakçalık normunu tercih ettikleri bulunmuştur (Gudykunst ve Ting-Toomey, 1988).

Adaletle ilgili olarak yapılan kültürlerarası çalışmalar çoğunlukla bölüşümsel adaletle ilgili olsa da Blader, Chang ve Tyler (2001) yaptıkları bir çalışmada, işlemsel adaletin örgütsel misilleme (işyerindeki eşyalara ya da ekipmana zarar verme gibi) davranışlarını harekete geçirmedeki rolünü incelemiştir.

ABD'li ve Tayvan'lı bireylerden elde edilen veriler karşılaştırıldığında, Tayvan'lı bireylerde işlemsel adaletin bu tür davranışların ortaya çıkmasını daha az yordadığı bulunmuştur. Bu araştırmada elde edilen önemli bir bulgu, işlemsel adaletin anlamına ilişkin olmuştur. Tayvan'lı çalışanların işlemsel adalet algılarını oluştururken hem ilişkisel hem de araçsal ilgilerinin bir dengesini oluşturdukları görülmüştür. Amerikalı çalışanlar ise işlemsel adaleti öncelikle ilişkisel ilgileri açısından tanımlamaktadırlar. Elde edilen bu sonuç adalet algılarının oluşumunda kültürlerarası farkların önemli olduğunu desteklemektedir.

Pillai, Williams ve Tan (2001), ABD, Hindistan, Almanya ve Çin'de bölüşümsel ve işlemsel adalet değerlendirmelerinin, yöneticiye olan güven, iş doyumunu ve örgüte bağlılıkla olan ilişkilerini incelemiştir. Araştırma sonucunda tüm örneklem için örgütsel adaletin, yöneticiye güven duymada önemli bir yordayıcı olduğu görülmüştür. Araştırmacılar bu güvenin oluşumunda çalışanlara uygulanan formal işlemlerin ve ödüllendirmelerin adil olmasının etkili olduğunu belirtmişlerdir.

Öte yandan Rahim, Magner, Antonioni ve Rahman (2001) yaptıkları çalışma sonucunda, güç mesafesi, bireycilik-toplulukçuluk gibi kültürel öğelerin her zaman adaleti yordayıcı olmadığını ve adalet etkilerinin doğasının bir gruptan diğerine, özellikle tek bir ulusal kültüre sahip olduğunda çeşitlilik gösterdiğini belirtmişlerdir. Nitekim, Türkiye'deki altı farklı şehirdeki özel sektör ve kamu sektöründe çalışan 400 bireyin, bireycilik-toplulukçuluk eğilimleri ve işyerindeki kişilerarası adil davranış algıları arasındaki ilişkinin ince-

lendiği bir çalışma sonucunda, bireylerin sahip oldukları kültürel eğilimler ve etkileşimsel adalet algıları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır (Uysal, 2002). Bu sonuç, kültürel öğelerin her zaman adaleti yordayıcı olmadığı bulgusunu destekler niteliktedir. Ancak yapılacak yeni araştırmalarda bu konunun incelenmesinin yararlı olacağı düşünülmektedir.

Sonuç olarak kültürlerarası çalışmalar adalet konusuna farklı bir bakış açısı getirmektedir. Ancak daha önce de belirtildiği üzere örgütsel adaletin üç yönünün birarada incelendiği kültürlerarası bir çalışma bulunmamaktadır. Bu nedenle yapılacak yeni çalışmalarda, adaletin tüm yönlerinin, çalışan davranışlarıyla ilişkileri çerçevesinde incelenmesinin yararlı olacağı düşünülmektedir.

### Genel Değerlendirme

Örgütsel adalet günümüze kadar pek çok araştırmaya konu olmuştur ve gelecekte de bu konunun pek çok araştırmacı tarafından incelenmeye devam edileceği düşünülmektedir. Bunun en önemli nedenlerinden biri, konuya ilişkin pek çok farklı yaklaşımın bulunması ve bu yaklaşımları inceleyen pek çok çalışmanın yapılmasıdır. Diğer önemli bir neden de çalışan davranışlarının anlaşılması ve yordanmasında örgütsel adalet kavramının önemli bir yere sahip olmasıdır. Greenberg (1987a) bireylerin, çalıştıkları örgütün adil olmamasına karşı tepki verdiklerini ve bu tepkilerin işten kaytarma, örgütsel yurttaşlık, iş doyumunu, performansın artması ya da düşmesi, olumsuz sosyal davranışlar ve çatışma gibi pek çok iş davranışını kapsayabildiğini belirtmiştir. Elde edilen sonuçlar, çalışan davranışlarının anlaşılmasında adaletin oldukça önemli rolü

olduğunu desteklemektedir. Bu nedenle yapılacak yeni çalışmalarda özellikle iş doyumunu, performans ve motivasyon gibi süreçler daha detaylı incelenmeli ve bu süreçlerin adaletin hangi yönleriyle ilişkili olduğu ortaya konulmalıdır.

Colquitt ve arkadaşları (2001) örgütsel adaletle ilgili 25 yıl boyunca yapılan çalışmalarda ele alınan konuları belirlemiştir. Bunlar; bireylerin elde ettikleri sonuçlara ilişkin doyum, iş doyumunu, örgütsel bağlanma, güven duyma, otoritenin değerlendirilmesi, örgütsel yurttaşlık, işten kaytarma ve devamsızlık gibi geri çekilme davranışları, hırsızlık veya ofis eşyalarına zarar verme gibi iş yerinde görülen olumsuz davranışlar ve performans gibi konular olmuştur. Ancak yapılan çalışmaların çoğunun, örgütsel adaletin bir ya da iki yönünü birarada inceleyen araştırmalar olduğu görülmüştür. Araştırmacılar, örgütsel adaleti oluşturan tüm yapıların yani bölüşümsel, işlemsel ve etkileşimsel adaletin birarada incelendiği araştırma sayısının oldukça az olduğunu belirtmişlerdir. Colquitt ve arkadaşları (2001), yapılan çalışmalarda örgütsel adaletin farklı yönleri incelenirse de, yapılacak yeni araştırmalarda çoklu adalet boyutlarının incelenmesinin daha yararlı olacağını, böylece olası ilişkilerin daha fazla açıklanabileceğini vurgulamışlardır. Örgütsel adalet araştırmacılarının bu konudaki genel görüşüne bakıldığında da, yapılacak yeni çalışmalarda adaletin bölüşümsel, işlemsel ve etkileşimsel yönlerinin bir bütün olarak ele alınmasının önemli sonuçları ortaya çıkaracağını savundukları görülmektedir. Böylece bugüne kadar elde edilen araştırma sonuçları değerlendirilebilir ve adaletle çalışan

davranışları arasındaki ilişkiler hakkında önemli bilgiler elde edilebilir.

Colquitt ve arkadaşları (2001), işlemsel adalet konusunda yapılan çalışmalarda çalışan performansı, örgütsel yurttaşlık ve güven davranışları arasındaki ilişkinin incelendiği az sayıda çalışma olduğunu belirtmişlerdir. Bilindiği gibi özellikle çalışan performansı örgütler için oldukça önemlidir. Günümüzde pek çok şirket çalışanların performanslarını arttırmak için doğru yöntemler kullanmaya önem vermektedirler. Bu bağlamda yapılacak yeni çalışmalarda da adalet algıları ve performans arasındaki ilişkinin ortaya konması amaçlanmalıdır. Böylece işyerinde algılanan adaletin, çalışan performansını ne şekilde yordadığı konusunda bilgi elde edinilebilir ve bu konuda yeni uygulamalar geliştirilebilir.

Daha önce de belirtildiği gibi araştırmacılar, etkileşimsel adaleti kişilerarası ve bilgi verici adalet olmak üzere ikiye ayırmışlardır. Ancak araştırmacılar arasında etkileşimsel adaletin tek bir yapı olarak mı, yoksa iki farklı yapı olarak mı ölçülmesi gerektiği konusunda bir fikir birliği bulunmamaktadır. Önceki bölümde de bahsedildiği gibi Greenberg (1993), etkileşimsel adaleti oluşturan bu iki yönün ayrı incelenmesi gerektiğini savunmuş; Colquitt ve arkadaşları (2001) ise birarada incelenmesinin daha yararlı olduğunu belirtmişlerdir. Yapılan son çalışmalar adaleti işlemsel, bölüşümsel ve etkileşimsel olmak üzere üç boyutta ele almanın yeterli ve doğru olduğunu göstermiş olsa da (Cropanzano ve ark., 2001) etkileşimsel adalet ölçülürken iki yapının (kişilerarası ve bilgi verici adalet) ne şekilde ele alınması gerektiğinin yeni çalışmalarla incelenmesi, bu konuda bir fikir

birliğinin oluşabilmesi açısından yararlı olacaktır. Böylece bu yapıların, birbirlerinden ayrı ya da tek bir yapı olup olduğu konusu açıklığa kavuşabilecektir.

Örgütsel adalet konusunda yapılacak yeni çalışmalarda incelenmesi gereken bir diğer konu da, Kestirme Adalet Kuramı'nın da üzerinde durduğu "adalet algılarının nasıl oluştuğu?" sorusu olmalıdır. Daha önce de bahsedildiği üzere bu kuram, adalet değerlendirmelerinin nasıl oluşturulduğuna dair görgül açıklama getirmektedir. Kurama göre adalet kararları oluşturulurken bireyler çaba gerektiren birtakım bilişsel süreçlerden geçmektedirler. Ancak bu süreçlerin, örgütsel adalet kararlarının oluşumunda ne tür etkilerinin olduğu, bu kararlar için otomatik ve kontrollü olan karar verme sonuçlarının neler olduğu daha detaylı olarak incelenmelidir (Cropanzano ve ark., 2001). Böylece adalet algılarının oluşumunda rol alan süreçler ve bilgi işleme süreci daha ayrıntılı olarak görülebilir ve çalışan davranışları bu bulgular çerçevesinde yeniden değerlendirilebilir. Van den Bos da (2001) adalet konusundaki "nasıl" sorularına ilişkin çok az bilgiye sahip olduğumuzu, bu sorulara cevap bulunabilmesi için laboratuvar araştırmalarını içeren daha fazla sayıda görgül çalışmaya ihtiyaç duyulduğunu belirtmiştir. Yapılacak laboratuvar araştırmaları adalet algılarının nasıl oluştuğu sorusuna cevap bulabilir ve bilgi işleme süreci konusunda araştırmacılara önemli bilgiler sağlayabilir.

Yapılan pek çok çalışmaya rağmen, adaletin çalışanlar için neden bu kadar önemli olduğu tam olarak açıklanamamaktadır; bu nedenle yapılacak yeni araştırmalara ihtiyaç

vardır. Bu konuyla ilgili olarak Lind (2001), Cropanzano ve arkadaşları (2001), adaletle ilişkin "neden" sorularına cevap bulunabilirse çalışanların işlerinden ne istedikleri, işlerinde nelerden korktukları ve hatta neleri sevmedikleri konularının da açıklığa kavuşacağını belirtmişlerdir. Taylor (2001), adalet alanında yapılan niteliksel çalışmaların yeterli olmadığını belirtmiştir. Bunun için örgütlerde çalışanlardan doğrudan veri toplama yöntemini kullanmaktansa mülakatlar yaparak ya da diğer niteliksel teknikleri de kullanarak araştırmalar yapılmasının hem işyeri davranışları ve süreçleriyle, hem de ilgili kuramsal yaklaşımlarla ilgili daha fazla bilgi sağlayacağını savunmuştur. Ayrıca Taylor niteliksel araştırma yöntemlerinin çalışanlar için, "adaletin gerçekten ne olduğu" sorusunun yanıtlanmasında yardımcı olacağını belirtmiştir.

Yapılacak kültürlerarası çalışmaların örgütsel adalet araştırmaları için yeni görüşler oluşturabileceği düşünülmektedir. Bu araştırmaların adaletin üç yönünü de birarada incelemeleri literatürdeki eksikliği giderebilir. Pillai, Williams ve Tan (2001), farklı kültürlerde, adaletin, farklı yönlerinin daha önemli olabileceğini belirtmişlerdir. Bu yönlerin belirlenebilmesi için yapılacak kültürlerarası çalışmalarda işlemsel, bölüşümsel ve etkileşimsel adaletin birarada incelenmesi daha yararlı görünmektedir. Ayrıca farklı kültürlerde adaletin bu üç yönünün ne anlama geldikleri de önemli bir araştırma sorusu olabilir. Nitekim daha önceki bölümde de bahsedildiği gibi Blader ve arkadaşları (2001) yaptıkları bir çalışmada, işlemsel adaletin anlamına ilişkin kültürlerarası bir fark bulmuşlardır.

Sonuç olarak, bu makalede örgütsel adaletin ortaya çıkışından bugüne gelene kadar olan gelişimi ve bu konuda yapılan araştırmalar ele alınmış; bundan sonra yapılabilecekler konusunda bir değerlendirme yapılmıştır. Özellikle performansı yüksek, mutlu çalışanların hem bireyler hem de örgütler için önemi düşünüldüğünde, örgütsel adalet konusunun gelecekte de, çalışan davranışlarının incelenmesinde önemli bir kriter olarak kullanılacağı düşünülmektedir.

### Kaynaklar

- Adams, J. (1965). Inequity in social exchange. In L. Bergowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (pp. 269-299). New York: Academic Press
- Alexander, S., & Ruderman M. (1987). The role of procedural and distributive justice in organizational behavior. *Social Justice Research, 1*, 177-198.
- Barling, J., & Philips, M. (1993). Interactional, formal and distributive justice in the workplace: An explanatory study. *Journal of Psychology, 127*, 649-656.
- Beugre, C., & Baron R. (2001). Perceptions of systemic justice: The effects of distributive, procedural and interactional justice. *Journal of Applied Social Psychology, 31*, 324-339.
- Bies, R. (1986). *Identifying principles of interactional justice: The case of corporate recruiting*. Paper presented at the national Academy of Management Meetings, Chicago, August 13-16.
- Bies, R. (2001). Organizational injustice: The sacred and the profane. In J. Greenberg, & R. Cropanzano (Eds.), *Advances in organizational justice* (pp. 89-1189). Stanford, CA: Stanford University Press.
- Bies, R., & Moag, J.S. (1986). Interactional justice: Communication criteria for fairness. In B. Sheppard (Ed.), *Research on negotiation in organizations* (pp. 43-59). Greenwich, CT: JAI Press.
- Bies, R., & Shapiro, D.L. (1987). Interactional fairness judgments: The influence of causal accounts. *Social Justice Research, 1*, 199-218.



- Bies, R., & Shapiro, D.L. (1988). Voice and justification: Their influences on procedural fairness judgments. *Academy of Management Journal*, 31, 676-685.
- Blader, S.L., Chang, C.C., & Tyler, T.R. (2001). Procedural justice and retaliation in organizations: Comparing across nationally the importance of fair group processes. *International Journal of Conflict Management*, 12(4), 295-311.
- Colquitt, J.A., Conlon, D.E., Wesson, M.J., Porter, C., & Ng, K. (2001). Justice at the millennium :A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.
- Cropanzano, R., & Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice : Tunneling through the maze. In C. L. Cooper, & I.T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (12, pp. 317-372). London, UK: John Wiley & Sons.
- Cropanzano, R., & Randall, M. (1993). Injustice and work behavior: A historical review. In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resources management* (pp. 3-20). New Jersey : Lawrence Erlbaum Associates.
- Cropanzano, R., Byrne, Z.S., Bobocel, D.C., & Rupp, D.R. (2001) . Moral virtues, fairness heuristics, social entities and other denizens of organizational justice. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 164-209.
- Crosby, F. (1976). A model of egoistical relative deprivation. *Psychological Review*, 83(2), 85-113.
- Elovainio, M., Kiwimaki, M., & Helkama, K. (2001), Organizational justice evaluations, job control and occupational strain. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 418-424.
- Folger, R. (1986). Rethinking equity theory: A referent cognitions model. In H.W. Beirhoff, R.L. Cohen & J. Greenberg (Eds.), *Justice in social relations* (pp. 145-162). New York: Plenum Press.
- Folger, R., & Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resources management*. Thousand Oaks, CA:Sage.
- Folger, R., & Cropanzano, R. (2001). Fairness theory: Justice as accountability. In J. Greenberg & R.Cropanzano (Eds.), *Advances in organizational justice* (pp. 1-55). Stanford, CA:Stanford Univ. Press.
- Folger, R., & Greenberg, J. (1985). Procedural justice: An interpretive analysis of personal systems. In K. Rowland & G. Ferris (Eds.), *Research in personnel and human resources management* (Vol. 3, pp. 141-183). Greenwich, CT: JAI Press.
- Folger, R., & Konovsky, M.A. (1989). Effects of procedural and distributive justice of reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32, 115-130.
- Fulk, J., Brief, A.P., & Barr, S.H. (1985). Trust- in-supervisor and perceived fairness and accuracy of performance evaluations. *Journal of Business Research*, 13, 299-313.
- Graen, G.B., & Scandura, T. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. In L.L. Cummings & B.M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 9, pp. 175-208). Greenwich, CT: JAI Press.
- Greenberg, J. (1986a). The distributive justice of organizational performance evaluations. In H.W. Bierhoff, R.L. Cohen & J. Greenberg (Eds.), *Justice in social relations* (pp. 337-351). New York:Plenum.
- Greenberg, J. (1986b). Determinants of perceived fairness of performance evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 71(2), 340-342.
- Greenberg, J. (1987a). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12, 9-22.
- Greenberg, J. (1987b). Reactions to procedural injustice in payment distributions: Do the means justify the ends? *Journal of Applied Psychology*, 72, 55-61.
- Greenberg, J. (1988). Equity and workplace status : A field experiment. *Journal of Applied Psychology*, 73, 606-613.
- 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. In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management* (pp. 79-103). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Greenberg, J., & Ornstein, S. (1983). High status job titles as compensation for underpayment :A test of equity theory. *Journal of Applied Psychology*, 68, 285-296.

- Greenberg J., & Scott, K.S. (1996). Why do workers bite the hand that feeds them ? Employee theft as a social exchange process. In B.M. Staw & L.L. Cummings (Eds.), *Research on organizational behavior* (Vol.18, pp. 111-156). Greenwich, CT :JAI Press.
- Gudykunst,W., & Ting-Toomey, S. (1988). *Culture and interpersonal communication*. Newbury Park, California: Sage Publications.
- Hartman, S.,Yrle, A., & Galle Jr., W. (1999). Procedural and distributive justice examining equity in a university setting. *Journal of Business Ethics*, 20, 337-351.
- Huo, Y.J., Smith, H.J., Tyler, T.R., & Lind, E.A. (1996). Superordinate identification, subgroup identification and justice concerns. *Psychological Science*, 7, 40-45.
- James, K. (1993). The Social context of organizational justice : Cultural, intergroup and structural effects on justice behaviors and perceptions. In R.Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace :Approaching fairness in human resources management* (pp. 21-50). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Leventhal, G.S. (1980). What should be done with equity theory ? In K.J. Gergen, M.S. Greenberg & R.H. Willis (Eds.), *Social exchange : Advances in theory and research* (pp. 27-55). New York :Plenum Press.
- Lind, A. (2001). Fairness heuristic theory: Justice judgements as pivotal cognitions in organizational relations. In J. Greenberg & R. Cropanzano (Eds.), *Advances in organizational justice* (pp. 56-88). Stanford, CA: Stanford University Press.
- Lind, A., & Tyler, T.R. (1988). *The Social psychology of procedural justice*. New York: Plenum Press.
- Martin, J. (1981). Relative deprivation: A theory of distributive injustice for an era of shrinking resources. In L.L. Cummings & B.M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 3, pp. 53-107). Greenwich, CT: JAI Press.
- Masterson, S., Lewis, S.K., Goldman, B.M., & Taylor, M.S. (2000). Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment of work relationships. *Academy of Management Journal*, 43, 738-748.
- Messick, D.M., Bloom, S., Boldizar, J.P., & Samuelson, C.D. (1985). Why we are fairer than others. *Journal of Experimental Social Psychology*, 21, 480-500.
- 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.
- Moorman, R. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845-855.
- Pillai, R., Schriesheim, C., & Williams, E.S. (1999). Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two sample study. *Journal of Management*, 25, 897-933.
- Pillai, R., Williams, E.S., & Tan, J. (2001). Are the scales tipped in favor of procedural or distributive justice? An investigation of the U.S., India, Germany and China. *International Journal of Conflict Management*, 12(4), 312-332.
- Rahim, M.A., Magner, N.R., Antonioni, D., & Rahman, S. (2001). Do justice relationships with organization-directed reactions differ across U.S. and Bangladesh employees? *International Journal of Conflict Management*, 12(4), 333-340.
- Sheppard, B.H., & Lewicki, R.J. (1987). Toward general principles of managerial fairness. *Social Justice Research*, 1, 161-176.
- Skarlicki, P.D., & Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 82(3), 434-443.
- Skarlicki, P.D., Folger, R., & Tesluk, P. (1999). Personality as a moderator in the relationship between fairness and retaliation. *Academy of Management Journal*, 42, 100-108.
- Stouffer, S.A., Suchman, E.A., DeVinney, L. C. Star, S.A. & Williams, R.M., Jr. (1949). *The American soldier: Adjustment during army life* (Vol. 1). Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Taylor, M.S. (2001). Reflections on fairness: Continuing the progression of justice research and practice. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 243-253.
- Taylor, D.M., Moghaddam, F.M. Gamble, I., & Zellerer, E. (1987). Disadvantages of group responses to perceived inequity: From passive acceptance to collective action. *Journal of Social Psychology*, 127, 259-272.

- Thibaut, J., & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Tyler, T. R. (1989). The psychology of procedural justice: A test of the group-value model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 830-838.
- Tyler, T. R., & Degoey, P. (1995). Collective restraint in social dilemmas : Procedural justice and social identification effects on support for authorities. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69, 482-497.
- Tyler, T.R., Degoey, P., & Smith, H.J. (1996). Understanding why the justice of group procedures matters: A test of the psychological dynamics of the group-value model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70, 913-930.
- Tyler, T.R., & Lind, E.A. (1992). A relational model of authority in groups. In M. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 25, 115-191). San Diego: Academic Press.
- Uysal, D. (2002). *Örgütlerde kişilerarası adil davranış algısı ile çatışma iletişim tarzı arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: H.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Van Den Bos, K. (2001). Fundamental research by means of laboratory experiments is essential for a better understanding of organizational justice. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 254-259.
- Van Den Bos, K., Vermunt, R., & Wilke, H. (1997). Procedural and distributive justice: What is fair depends more on what comes first than on what comes next. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72 (1), 95-104.
- Van Den Bos, K., Wilke, H., & Lind, E.A. (1998). When do we need procedural fairness? The role of trust in authority. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 1493-1503.
- Weiss, H.M., Suckow, K., & Cropanzano, R. (1999). Effects of justice conditions on discrete Emotions. *Journal of Applied Psychology*, 84(5), 786-794.
- Wosinska, W. (1987). Stress in the hospital setting and injustice experienced by medical staff. *Polish Psychological Bulletin*, 18, 177-186.