



## Is 'Justice' Only Employee-Centered? A Literature Review on the Parties Affected by Justice

Nihal Yazıcı<sup>1-a</sup>, Nilşah Cavdar Aksoy<sup>2-b\*</sup>

<sup>1</sup>Institute of Graduate Studies, Department of Business Administration, Yalova University, Yalova, Türkiye.

<sup>2</sup>Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Business Administration, Galatasaray University, İstanbul, Türkiye.

\*Corresponding author

### Research Article

#### History

Received: 06.01.2023

Accepted: 26.03.2023

### ABSTRACT

Justice, which encompasses intensive social ties in the corporate world, has been a topic of debate in the business discipline. Employees' perceptions of justice and reactions to unfair practices have been extensively researched in this context. Although the focus of discussions is to ensure justice in the business world, it has been observed that organizational justice is primarily examined from the perspective of employees as the party affected by justice but the perspective of managers as the source of justice and of customers as observers of justice were being overlooked. However, it is critical for the business discipline to interpret justice in the practices of managers while also understanding how these practices are revealed. Customers, on the other hand, are not only interested in the product features they will purchase, but they also evaluate the practices of the firms from a social standpoint, and they can seek justice while evaluating the firms. From this viewpoint, the purpose of this study is to present a literature review that broadens the concept of organizational justice, which is often addressed from the view of the employees to manager and customer. To achieve this goal, the study began with the development of the concept of justice and the process of its development until the business discipline, as well as the definition and scope of organizational justice. Then, organizational justice was investigated from the angles of employees, managers, and customers, and it was discovered that the related parties' interactions have a role in producing justice. The information obtained as a result of the literature review was assessed in terms of human resources, management, and marketing disciplines, and the assessments' contributions to the literature and practice of organizational justice were examined.

**Keywords:** Organizational Justice, Perceived Justice, Employees, Managers, Customers

**JEL Codes:** M10, D23, J20

## 'Adalet' Yalnızca İşgören Merkezli midir? Adaletten Etkilenen Taraflar Üzerine Bir Literatür İncelemesi

#### Süreç

Geliş: 06.01.2023

Kabul: 26.03.2023

### ÖZ

İş dünyasında yoğun bir şekilde sosyal ilişkiler barındıran adalet, işletme disiplini için de tartışma konusu olmuş ve işgörenlerin adalet algıları ve adaletsiz uygulamalara tepkileri yaygınlıkla incelenmiştir. Adalet kavramına yönelik tartışmaların odağında iş yaşamında adaleti sağlamak olmasına rağmen, örgütsel adaletin çoğunlukla adaletten etkilenen taraf olarak işgören merkezli biçimde incelendiği ve adaletin kaynağı olarak yöneticiler ile adaletin gözlemcisi olarak müşterilerin öneminin ihmal edildiği gözlemlenmiştir. Hâlbuki yöneticilerin uygulamalarındaki adaleti yorumlayabilmek ve aynı zamanda, bu uygulamaların hangi şekilde açığa çıktığını anlamak da işletme disiplini için önem arz etmektedir. Öte yandan, günümüz müşterileri yalnızca satın alacakları ürün özellikleri ile ilgilenmemekte, aynı zamanda işletmelerin uygulamalarını sosyal açıdan da değerlendirmekte ve işletmeleri değerlendirirken adalet arayışında da bulunabilmektedirler. Buradan yola çıkarak bu çalışmada, çoğunlukla işgören merkezli incelenen örgütsel adalet kavramını yönetici ve müşteri bakış açılarını kapsayacak şekilde genişleten bir literatür özeti sunulması amaçlanmıştır. Bu amacı gerçekleştirmek üzere, çalışmada adalet kavramının gelişimi ve işletme disiplinine kadar geliş sürecinin incelenmesiyle başlamış olup örgütsel adaletin tanımı ve kapsamı açıklanmıştır. Ardından örgütsel adalet; işgören, yönetici ve müşteri bakış açılarıyla irdelenmiş ve adaletin tesis edilmesinde tarafların birbiriyle etkileşiminin rolü olduğu tespit edilmiştir. Literatür incelemesi sonucunda elde edilen bilgiler; insan kaynakları, yönetim ve pazarlama disiplinleri açısından değerlendirilmiş olup değerlendirmelerin örgütsel adalet yazınına ve uygulamaya yönelik katkıları tartışılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Adalet, Algılanan Adalet, İşgörenler, Yöneticiler, Müşteriler

**JEL Kodları:** M10, D23, J20

#### License



This work is licensed under  
Creative Commons Attribution 4.0  
International License

[nihalyazici77@gmail.com](mailto:nihalyazici77@gmail.com)

<https://orcid.org/0000-0001-9378-0998>

[ncaksoy@qsu.edu.tr](mailto:ncaksoy@qsu.edu.tr)

<https://orcid.org/0000-0003-0734-3930>

*How to Cite: Yazıcı Nihal, Nilşah Cavdar Aksoy (2023) Is 'Justice' Only Employee-Centered? A Literature Review on the Parties Affected by Justice, Journal of Economics and Administrative Sciences, 24 (2): 211-226.*

## Giriş

Adalet; bireyleri, grupları, kurumları, kuruluşları ve toplumu ilgilendiren ve bu kapsamlılığı bakımından anlaşılması ve uygulanması gerekliliğinden dolayı çeşitli disiplinlerdeki tartışmalarda yer bulmuş bir konudur (Jasso, Törnblom ve Sabbagh, 2016). Adaletle ilişkin bu çalışmaların incelenmesiyle, adaletin ne olduğu ve neyin adil olduğu ya da olmadığı konusunda farklı disiplinlerin farklı yaklaşımlarının olduğu görülmektedir (Aristoteles, 1953; Kant 1949; Keynes, 1975; Platon, 1945; Rawls, 1971). Tüm bu farklı yaklaşımlara rağmen, adaletin hem makro hem de mikro ölçekte sosyal ilişkileri düzenlemede önemli bir rol oynadığı görüşü, adaletle ilgilenen tüm disiplinlerin ortak noktasını oluşturmaktadır (Przećzek, Rosiński ve Manko, 2020). İş dünyası açısından ele alındığında ise adalet, 'örgütsel adalet' olarak kavramsallaştırılmış olup (Greenberg, 1987) işgörenlerin örgütleri ya da yöneticileriyle aralarındaki mübadele ilişkisinin sonucu olarak örgütsel kaynakların dağıtımının adilliğine yönelik değerlendirmelerini ifade etmektedir (Cropanzano, Bowen ve Gilliland, 2007). Örgütsel adalet ile ilgili çalışmalarda, genel olarak, örgütsel adaletin tarafları arasındaki sosyal mübadele ilişkisi *işgören* bakışıyla incelenmiş olup (örn., Usta, Karalar ve Demiralay, 2019) mübadelelerin diğer tarafları çoğunlukla ihmal edilmiştir (Scott, Colquitt ve Zapata-Phelan, 2007). Aynı zamanda, bu mübadeleden etkilenen diğer taraflar veya bir başka ifadeyle, işletmelerde adil ya da adaletsiz uygulamaların işletme dışına yansıtılabileceği konusu da örgütsel adalet yazınında genellikle göz ardı edilmiştir (Narasimhan, Narayanan ve Srinivasan, 2013). Oysaki örgütsel adaletin kuramsal dayanaklarından biri olan sosyal mübadele kuramı (Blau, 1964); işgörenlerin, yöneticilerin, müşterilerin ve hatta sendikaların veya tedarikçilerin sosyal mübadele ilişkisinin taraflarından biri olabileceğini vurgulamaktadır. İlgili yazında yürütülen çalışmalarda, örgütsel adaleti anlamak için adil davranışın kaynağını (yönetici), davranışın hedefini (işgören) ve davranışın gözlemcisini (müşteri) dikkate almak gerektiği ifade edilmiştir (Patient ve Skarlicki, 2010; Scott ve ark., 2007). Öyleyse, örgütsel adalet kavramının ilgili yazında yaygın olduğu gibi işgören-yönetici, işgören-örgüt taraflarının işgören bakışıyla incelenmesinden daha geniş bir perspektife ihtiyaç duyduğu söylenebilir (Scott ve ark., 2007). Çünkü, örgütsel adalet yazınında bugüne kadar oluşan bilgi birikimi, adaletin bir tarafın bakışıyla oluşmadığını, daha ziyade ilgili tarafların etkileşimiyle inşa edildiğini göstermektedir (Li ve Cropanzano, 2009). Buradan hareketle bu çalışmanın amacı, çoğunlukla işgören bakış açısına odaklanan (Scott, Colquitt ve Paddock, 2009; Scott, Garza, Conlon ve Kim, 2014) örgütsel adalet kavramının yönetici ve müşteri bakış açılarını inceleyerek genişletilmesi gerektiğini vurgulayan bir literatür özeti sunmaktır. Bunun için, "örgütsel adalet" kavramı, "müşteri", "yönetici", "işgören" gibi kavramlar ile Web of Science, Scopus ve Google Akademik platformlarında İngilizce ve Türkçe olarak taranmıştır.

Tarama süreci 2022 yılının belirli dönemlerinde tekrar edilmiş ve bulgular, çalışmanın nihai halinde, 2022 yılının Aralık ayını kapsayacak şekildedir.

Örgütsel adalet yazınında yöneticilerin adaleti tesis eden aktörler oldukları öne sürülmektedir (Scott ve ark., 2009; Scott ve ark., 2014). Yönetici açısından örgütsel adaletin tesis edilmesi, adaletle ilişkin değerlendirmelerin herhangi iki taraf arasındaki (işgören-müşteri, işgören-yönetici, yönetici-işgören) mübadele ilişkisinin öznel doğası gereği, en az bir tarafın mübadele adaletsiz olduğunu düşünme olasılığını her zaman yüksek ihtimale saklı tuttuğu için zor bir karar verme sürecini ifade eder (Adams, 1965). Bu sebeple, tüm tarafları memnun edecek kaynak dağıtımını sağlayabilmek için, yöneticiler yoğun bir şekilde bilişsel, kişisel ve örgütsel kaynak, hatta zaman ve emek harcamak zorunda kalırlar (Johnson, Lanaj ve Barnes, 2014). Bu yüzden adaletsiz uygulamaların önüne geçilmesi için örgütsel adaletin yönetici bakış açısından anlaşılması önemlidir (Scott ve ark., 2014; Qin, Ren, Zhang ve Johnson, 2018).

Öte yandan, adalet kavramını incelerken davranışın gözlemcisini (müşteri) dikkate almak gerektiğini öne süren araştırmacılar bulunmaktadır (örn., Ordabayeva, Lisjak ve Jones, 2022). Bu sebeple, adaleti anlamak ve tesis etmek için yönetici ya da işgören bakış açısını incelemek oldukça önemli ancak yetersizdir. Çünkü, artan dijitalleşmeyle birlikte adil ya da adaletsiz uygulamaların yalnızca örgüt içerisinde kalacağını düşünmek işletmeler için bir yanılgıya dönüşebilmektedir (Ordabayeva ve ark., 2022). Artık günümüz müşterileri okuyan, araştıran, etik kaygıları olan, sosyal açıdan sorumluluk hisseden, haklarının farkında olan ve hakları için mücadele edebilen bilinçli bir kitleyi temsil etmeye başlamıştır (Cavdar-Aksoy, Tümer-Kabadayı ve Koçak-Alan, 2021). Bu nedenle, müşterilerin örgüt içindeki uygulamalardan etkilenmeleri ve bu uygulamalara tepki göstermeleri kaçınılmazdır (Bolter, 2016; Mukherjee ve Althuisen, 2020; Ordabayeva ve ark., 2022; Varghese ve Kumar 2020).

Buradan yola çıkarak bu çalışmanın katkıları; (i) örgütsel adalet yazınının temellerini inceleyerek işgörenlerin adaletle ilişkin rolünü yeniden gözden geçirmek, (ii) örgütsel adalet yazınına yöneticinin bakış açısını inceleyerek genişletmek, (iii) örgütsel adaletin bir gözlemcisi olan müşterilerin adil uygulamalardan nasıl etkilendiğini ve bu tür uygulamalar üzerindeki etkilerini inceleyerek ilgili yazını genişletmek ve böylelikle (iv) işletme disiplinindeki birden çok alanı kapsayan bir literatür özeti sunmaktır. Çalışma kapsamında böylelikle, örgütsel adaleti insan kaynakları, yönetim ve pazarlama alanlarını bir arada ele alan interdisipliner bir inceleme sunulmuştur. Bunu gerçekleştirmek üzere, çalışmaya adalet kavramının gelişiminin incelenmesiyle başlanmıştır. Sonrasında, davranış araştırmalarında ve ardından işletme disiplini özelinde adalet kavramının nasıl kullanıldığına değinilerek örgütsel adaletin tanımı ve kapsamı açıklanmıştır. Son olarak örgütsel adalet; işgören, yönetici

ve müşteri bakış açılarıyla irdelenmiş ve örgütsel adalet yazınına ve uygulamaya yönelik katkılar tartışılmıştır.

### Adalet Kavramının Gelişimi

Hume (1739) tarafından, kıt kaynakların paylaşımında bireyler arasındaki anlaşmazlıkları çözerek toplumsal düzeni koruyan geleneksel bir araç olarak tanımlanan adalet; felsefe, ekonomi ve hukuk başta olmak üzere birçok disiplin tarafından anlaşılmalı ve açıklanmalı çalışılmıştır. Bu disiplinlerdeki çalışmalar, genel olarak, adaletin toplumda servet, güç, mal ve hizmetlerin adil dağıtımını gibi farklı perspektiflerden ele alınarak incelendiğini göstermektedir (Adams, 1965; Blau, 1964, Homans, 1961; Jasso ve ark., 2016).

Antik Yunan filozoflarından Platon (1945) ve Aristoteles (1953), adalet konusunda temel sayılabilecek bir bilgi birikimi sağlamıştır. Platon (1945) adaletle ilişkin değerlendirmelerinde mevcut durumdan ziyade olması gerekene, ideal olana odaklanırken Aristoteles (1953) mevcut durum üzerinden adaletle ilişkin değerlendirmeler yapmıştır. Her ne kadar adaleti farklı bakış açılarıyla değerlendiriyor olsalar da her iki filozof da adaleti ahlaki bir erdem olarak görmüştür (Aristoteles, 1953; Platon, 1945). Öte yandan, Antik Yunan döneminde adalet, adil bir siyasi ve sosyal düzenin somut örneği olan güç, statü ve zenginlik hiyerarşileri ile intikam duygusu odağında ele alınmıştır (Johnston, 2011). Bunun en güzel örneği İlyada'da (Iliás) yer almaktadır. İlyada'da, Aşil (Akhilleus) Agamemnon'un savaş ganimetlerinden hak ettiği kadar fazla pay almasından rahatsız olduğunu belirtmiştir. Agamemnon ise, Aşil'in şikayetlerini dikkate almamıştır. Böylece güçlü bir savaşçı olarak Aşil, hak ettiği ganimeti alamadığı için öfkelenmiş ve Agamemnon için savaşmayı reddederek ondan intikam almıştır (Kapukaya, 2018). Antik Yunan dönemindeki bu adalet tartışmalarının, günümüz adalet tartışmalarını şekillendiren özgürlük ve eşitlik taahhütlerini içermese de bireyler arasındaki mübadele sonucunda davranışsal yükümlülüklerin ortaya çıktığını ileri süren karşılıklılık normunun (Gouldner, 1960) kavramsallaşmasında rol oynadığı söylenebilir (Johnston, 2011).

Modern filozoflara gelindiğinde, kimi filozofların adalet tartışmalarına yön verdiği görülmektedir. Kant (1949), insan eylemlerinin hak ve doğruluğu baz alarak gerçekleştirilmesini bir yükümlülük olarak görmüş ve bu yükümlülükleri ödev ahlakı olarak tanımlamıştır (Öktem, 2017). Bu ödev ahlakında; eylemlerin sonuçları değil, ahlaki yükümlülüklerin yerine getirilip getirilmediği önemlidir (Öktem, 2017). Rawls (1971) ise Kant'ın (1949) ödev ahlakından etkilenerek evrensel bir adalet kuramı geliştirmek üzere, adaleti bireylerin eylemlerine odaklanarak anlamaya çalışmak yerine, kurumsal (devlet, politika) düzeyde anlamaya çalışmıştır. Rawls (1971), bireylerin temel hak ve özgürlüklerini belirleyen bir sistem olarak kurumsal düzey ile herkesin eşit haklara sahip olması gerektiğini kastetmektedir. Rawls'ın adalet kuramının odağında insanların hak ve özgürlüklerinden feragat etmek zorunda olmadığı adil bir sosyal politika geliştirmek vardır. Buradan yola çıkarak Rawls (1971), adaleti de sosyal kurumların ilk erdemi olarak ifade etmiş ve adalet kavramını, insanların hak ve özgürlüklerinin

resmi makam ve görevlere eşit bir şekilde sahip olabilmeyi de içerecek şekilde anlam açısından genişletmiştir.

Adalet kavramı, on dokuzuncu yüzyılda mevcut toplumsal düzene karşı çıkan sanayi devrimi ile ekonomistler tarafından da incelenmeye başlanmıştır. Sanayi devriminin yol açtığı toplumsal değişimle birlikte Karl Marx çalışma ilişkilerini eleştirmiş ve bunun sonucunda işçi sınıfına yönelik sömürüyü gözler önüne sermiştir (Przećzek ve ark., 2020). Marx, neyin adil olup neyin olmadığını işçi sınıfıyla mülk sahipleri arasındaki ilişkilerin belirlediğini ifade etmiştir. Dolayısıyla, her üretim sisteminin kendi adalet çerçevesini yarattığını vurgulamıştır (Przećzek ve ark., 2020). Keynes (1975) ise, adaletsiz bir servet dağılımından kaçınılması gerektiğini ve devletin bu konudaki rolünün daha adil bir servet dağılımına dönüşecek olan yatırımları destekleyerek işsizlikle mücadele etmek olduğunu savunmuştur (Savaş ve Şahin, 2021). Avusturyalı ekonomist Hayek ise, devletin kaynak dağıtım rolünü kabul etmesine rağmen, vatandaşların statüsünü düşürecek veya mahremiyetlerini tehdit edecek şekilde hareket etmesini adaletsiz olarak gören farklı bir yaklaşım önermiştir (Przećzek ve ark., 2020).

Öte yandan, hukuk, insanların uyum içinde yaşayabilmesi için insan ilişkileri düzenlemeye odaklanan bir disiplindir (Çeçen, 1975). Bu düzenlemeler, kanunlar karşısında herkesin eşit olduğunu kabul ederek gerçekleştirilmeye çalışılmaktadır (Kılınç, 2013). Bunun için hukukun en temel ve vazgeçilmez normu adalettir (Kılınç, 2013). Hukuk disiplinine göre, otoriteler toplumsal düzeni bozan bireylere (hırsızlık, öldürme, yaralama vb.) yaptırımlar uygulayarak adaleti tesis ederler (Çeçen, 1975). Esas itibarıyla hukuk toplumsal düzeni korumak için adaleti tesis ederken toplum için iyi olanın, faydalı olanın ne olduğuyla ilgilenmek yerine hukuk kurallarını uygulamaya odaklanır (Derbil, 1946).

Filozofların, ekonomistlerin ve hukukçuların yaklaşımlarından hareketle, adaletin toplum ve sosyal ilişkiler bağlamında açıklanması sosyal adalet kavramını gündeme getirmiştir (Durocher, Gibson ve Rappolt, 2014). Daha geniş bir perspektiften bakıldığında, adaletin bireyler arası ilişkiler ve toplumsal düzeni oluşturmayla ilgili olmasından dolayı, her tür adaletin *sosyal adalet* olduğu ifade edilmiştir (Przećzek ve ark., 2020). Bu bağlamda sosyal adalet, bireylerin vatandaş olarak eşit değere ve adil haklara sahip olmasının yanı sıra, toplumsal kaynakların ve fırsatların tüm bireylere adil ve etik bir şekilde dağıtılmasını içermektedir (Wilcock ve Townsend, 2009). Sosyal adaletsizlik ise, adaletsizliğe maruz kalan kişi ya da grup açısından çatışmanın kaynağı olmuş ve sosyal değişikliklerle sonuçlanan çok sayıda toplumsal ayaklanmalara (örn, Fransız Devrimi, Amerikan Bağımsızlık Savaşı, Bolşevik Devrimi ya da Arap Baharı) yol açmıştır (Przećzek ve ark., 2020).

Sosyal adalet ile ilgili araştırmalar incelendiğinde, sosyal adalet kavramının, *onarıcı adalet* (restorative justice) ve *cezalandırıcı adalet* (retributive justice) olmak üzere iki alanı olduğu görülmektedir (Gumz ve Grand, 2009). Onarıcı adalet, adaletsiz bir muameleye maruz kalan mağdura verilen zararı toplumsal düzenin sağlanması için onarmaya

odaklanmaktadır (Gumz ve Grand, 2009). Zehr (1990) onarıcı adalet paradigmasının suçun ne olduğuyla ya da suçlunun nasıl cezalandırılacağı ile ilgilenmek yerine, suçla ilgili en önemli gerçeğin bireylere ve topluma zarar vermesi olduğunu öne sürmekte ve adaletin bu zararı nasıl düzeltereği ile ilgilenmektedir. Onarıcı adaletin bakış açısı göz önünde bulundurulduğunda, akla öncelikle mağdurlar ve belki de suçtan etkilenen toplum gelse de suçlunun, işlediği suç nedeniyle uğradığı zarar da dikkate alınmaktadır (Bergseth ve Bouffard, 2007). Buradan yola çıkarak, onarıcı adaletin nihai amacının tüm taraflar (fail, mağdur ya da toplum) için olumsuz etkilerini onarmak olduğu söylenebilir (Braithwaite, 2000). Cezalandırıcı adalet ise, doğrudan veya dolaylı olarak başkalarına zarar veren, ahlaki olarak yanlış eylemleri kasıtlı olarak gerçekleştiren kişilerin, yanlış eylemleri için nasıl cezalandırılması gerektiğini açıklamaya odaklanmaktadır (Carlsmith ve Darley, 2008). Cezalandırıcı adaleti, failin cezasının işlenen zararlar orantılı olarak ödenmesi gerektiği fikrine atıfta bulunur; ceza başlı başına bir araçtır ve suçluya sadece hak ettiği için verilmektedir (Carlsmith, Darley ve Robinson, 2002). Var olan ahlaki dengeyi bozmak ve adaletin sağlanması için kabul edilen kuralların ihlal edilmesi, failin cezası hak ettiği anlamına gelmektedir (Laxminarayan, Bosmans, Porter ve Sosai, 2013). Hapsedilme cezası ya da diğer ağır cezalar, cezalandırıcı adaletle ilişkilendirilebilir (Laxminarayan ve ark., 2013).

#### Davranışsal Araştırmalarda 'Adalet' Kavramının Kullanımı

Homans (1961) sosyal davranışı, en az iki kişi arasındaki somut veya soyut katkı ve kazanımları içeren bir mübadele olarak kavramsallaştırmış ve sosyal ilişkileri, işgören odağında dağıtım adaleti açısından incelemiştir. Homans'ın (1961) dağıtım adaleti, bireyin harcadığı emekle (katkı), bu emeğin karşılığında elde ettiği kazanımı denklik açısından kıyaslaması ile ilgilidir. Bu kıyaslama sonucunda elde edilen kazanım, bireyin ödül beklentisini karşılıyorsa dağıtım kararı birey için adildir, elde edilen kazanım bireyin ödül beklentisini karşılamıyorsa dağıtım kararı birey için adil değildir (Homans, 1961). Burada ödül beklentisinden kasıt saygı görme, onur, arkadaşlık, dikkate alınma gibi kazanımlardır. Homans (1961) adil katkı ve kazanımın, toplumsal ilişkilerin sürdürülmesini sağlayan sosyal bir norm olduğunu ifade etmiştir (Homans, 1961).

Homans'ın (1961) kavramsallaştırdığı dağıtım adaletini temel dayanak olarak kabul eden Blau (1964), sosyal mübadele kuramını (*social exchange theory*) geliştirmiştir. Blau'ya (1964) göre, sosyal mübadele kuramı kapsamında, tarafların sosyal ilişkileri, ödüllendirilme beklentisine (örn., saygı görme, onur, arkadaşlık, dikkate alınma vb.) ve ilişkileri sürdürme temeline dayanmaktadır (Blau, 1964). Bireyler arasında, bu motivasyonlar aracılığıyla mübadeleler gerçekleşmektedir. Bu sosyal mübadele ilişkisinin en temel kuralı, bireylerin kendilerine yarar sağlayan ya da yarar sağlayacağına inandıkları kişi ya da kişilere yönelik olumlu karşılıklar verme yükümlülüğüdür (Yürür, 2019). Diğer bir ifadeyle, kendisine yapılan bir iyiliğin karşılığını iyiliği yapan kişiye ödemek fayda elde eden taraf için bir borç gibidir.

Sosyal ilişkiler için adaleti temsil eden bu yükümlülüklerin yerine getirilmesi, mübadele ilişkisinin adil olduğunu, yükümlülüklerin yerine getirilmemesi de mübadele ilişkisinin adil olmadığını göstermektedir (Blau, 1964).

Homans (1961) ve Blau'nun (1964) yaklaşımları insanlar arasındaki mübadele ilişkisinde adaletin ya da adaletsizliğin öncüllerini ve sonuçlarını belirlemenin mümkün olacağını gösteren bir kurama zemin hazırlamıştır: *Eşitlik kuramı* (Adams, 1965). Dağıtım adaletinde (Homans, 1961), işgörenler adalete ilişkin yargıya varmak için kendi katkı oranlarını kendi kazanım oranlarını kıyaslarlarken, Adams (1965) tarafından ortaya atılan eşitlik kuramında, işgörenin adalete ilişkin yargıları, katkı-kazanım oranlarını kendileriyle eş gördükleri (çalışma süresi, eğitim vb. açısından) bir başka işgörenle kıyaslayarak oluşmaktadır. Adams (1965), katkıyla işgörenlerin kişisel çabalarını, eğitim düzeylerini, iş tecrübelerini, aldıkları mesleki eğitimleri ve mevcut işin gerekliliklerini yerine getirmek için yaptıklarını kastetmektedir. Diğer bir ifadeyle işgören açısından katkı, ücretlendirilmesi gerektiğine inanılan her şeyi kapsamaktadır (Yürür, 2018). Adams'a (1965) göre, kazanımlar da ücrete ek olarak terfiyi, geniş bir odayı, şirket arabasını, mesleki eğitim fırsatını ifade etmektedir. Katkı-kazanım oranı eşitlendiğinde işgören örgütsel kaynakların adil dağıtıldığını düşünürken oranlar arasındaki eşitliğin bir şekilde bozulması, oranı küçük olan taraf için adaletsizlik anlamına gelmektedir (Adams, 1965; Yürür, 2018). Böyle bir kıyaslama durumunda dört farklı adaletsizlik türü ortaya çıkmaktadır (Adams, 1965). Bunlardan ilki katkıların aynı olup A (kendisi) kişinin kazanımlarının B (çalışma arkadaşı) kişisinden fazla olmasından kaynaklanan adaletsizlik türüdür (1. durum). Bir diğeri ise, yine katkıların aynı olup B kişinin kazanımlarının fazla olmasından kaynaklanan adaletsizlik türüdür (2. durum). Üçüncüsü, kazanımların aynı olup A kişinin katkısının daha çok olmasından kaynaklanan adaletsizlik türüdür (3. durum). Son olarak, bir diğeri durum kazanımların aynı olup B kişinin katkısının çok olmasından kaynaklanan adaletsizlik türüdür (4. durum). Yukarıda bahsi geçen dört durum kıyaslamayı yapan kişi açısından değerlendirildiğinde, 1 ve 4 durumunda kendisi değil çalışma arkadaşı adil olmayan bir muamele görmekteyken, diğer iki durumda (1 ve 3) kendisi adil olmayan bir muamele görmektedir. Adams (1965), kimin adaletsiz muamele gördüğüne bakılmaksızın (A ya da B), insanların bu durumdan rahatsız olacağını ve bu adaletsizliği bir şekilde dengelemek için birtakım tutumlar geliştireceğini ya da davranışlar sergileyeceğini ifade etmektedir. Yani, eğer kıyaslanmanın sonucu birey için önemliyse, kıyaslama yapan kişi açısından avantajlı ya da dezavantajlı olduğuna bakılmaksızın, birey için rahatsız edici bir durum açığa çıkar (Yürür, 2018). Bu durumda kuram, bireyin adalet konusunda dengeyi sağlamak için çaba harcayacağını öne sürmektedir (Adams, 1965). Eşitlik kuramının (Adams, 1965) temel varsayımlarına göre, insanlar kendilerinin avantajlı ya da dezavantajlı olduğuna bakılmaksızın adaletsizliğe ilişkin durumlardan herhangi birini yaşadığında, bulunduğu ortamı terk ederek (örn., işten ayrılmak), kendi katkıları veya kazanımlarını değiştirerek (örn., daha az çalışmak ya da daha çok çalışmak),

karşılaştırma yaptığı kişinin katkı veya kazanımlarını değiştirerek (örn., arkadaşına daha az çalışması için yardım etmek ya da yöneticisiyle arkadaşının daha fazla ücret alması için konuşmak), karşılaştırma yaptığı kişiyi değiştirerek ya da bilişsel uyarılama yaparak (örn., arkadaşından daha çok ücret alıyor olmanın haklı bir sebebi olduğunu düşünmek) durumu dengelemeye çalışabilir.

Eşitlik kuramı (Adams, 1965), bütün insanların eşitliğe karşı duyarlılıklarının aynı olduğunu öne sürmektedir (Huseman, Hatfield ve Miles, 1985). Diğer bir ifadeyle, bireyler katkı-kazanım oranlarını başkalarıyla kıyaslarlarken eşitliğe karşı duyarlılıklarının aynı düzeyde olduğu varsayılmıştır. Bu durum eşitlik normu (norm of equity, Walster, Walster ve Traupmann, 1978) olarak adlandırılmıştır. Yapılan kuramsal (örn., Goodman, 1974) ve ampirik çalışmalarda (örn., Austin ve Walster, 1974) evrensel eşitlik normunu destekleyici sonuçlar elde edilmiştir. Buna rağmen, bazı araştırmalarda bireylerin işe yönelik unsurları farklı algıladığı, yani herkesin katkı olarak ve kazanım olarak değerlendirdikleri özelliklerin farklı olduğu gözlemlenmiştir (Tornow, 1971). Bu farklılıklar bireylerin aşırı ödüllendirilmesine ya da az ödüllendirilmesine olan duyarlılıklarını etkilemektedir (Huseman ve ark., 1985). Huseman ve ark. (1985) tarafından inşa edilen eşitliğe karşı duyarlılık (*equity sensitivity*), eşitlik kuramının varsayımlarını kabul etmekle birlikte eşitliğin kişiden kişiye değişebileceğini de öne sürmektedir. Huseman ve ark. (1985), bireylerin kazanımla ilgili farklı beklentilerinin olduğunu ve bu yüzden eşitliğe ya da eşitsizliğe karşı tutarlı ama bireysel olarak farklı tepkiler verdiklerini öne sürmektedir. Böylece, Huseman ve ark. (1985) tarafından yürütülen çalışmanın sonucunda, insanların eşitliğe karşı duyarlılıklarına yönelik üç düzeyli bir sınıflandırma yapılmıştır: *yüce gönüllüler* (benevolent), *eşitliğe karşı duyarlılar* (sensitive), *imtiyaz peşinde koşanlar* (entitled). Yüce gönüllüler, mübadele ilişkisinde elde edecekleri kazanımlar yerine bu ilişkiye nasıl daha çok katkı sağlayacaklarına odaklanırken imtiyaz peşinde koşanlar kendi katkı-kazanım oranlarını diğerlerinin katkı-kazanım oranıyla kıyaslandıklarında, kendi oranlarının karşılaştırma yaptıkları kişilerin oranlarından daha yüksek olmasını arzu ederler. Eşitliğe karşı duyarlı bireyler ise, eşitliğin bozulmasından rahatsızlık duyarlar ve aşırı kazanım elde ettiklerini düşündüklerinde suçluluk, az kazanım elde ettiklerini düşündüklerinde üzüntü ve stres hissederler (Huseman ve ark., 1985).

Dağıtım adaletinin nasıl tahsis edildiğine gelindiğinde, kaynakların en temelde eşitlik (equity) ilkesine göre dağıtılarak adaletin sağlandığı görülmektedir (Adams, 1965). Eşitlik ise, ilgili tüm taraflar için, bireysel farklılıklara bakılmaksızın (yaş, cinsiyet, ırk), eşit katkı-kazanım oranını ima eden sosyal mübadele için normatif bir standart olarak önerilmiştir (Homans, 1961). Buna göre, taraflar arasındaki mübadele birbirinin eşit derecede karşılığı oluyorsa adalet sağlanmış demektir. Mübadele ilişkilerinde eşitliğin genel adalet ilkesi olduğu iddiası öne sürülürse de tek yol olmadığı ifade edilmektedir (Deutsch, 1975; Walster ve ark., 1978). Sosyal mübadelenin adil olması, eşitlik ilkesiyle sağlanabileceği gibi hakkaniyet (equality) ilkesi ya da ihtiyaç

(need) ilkesiyle de sağlanabilir (Deutsch, 1975). Bireylerin çabalarına bakılmaksızın herkese eşit dağıtım öngören eşitlik ilkesinin aksine, hakkaniyet ilkesine göre, dağıtım bireylerin çabalarının karşılığı olacak şekilde yapılır (Deutsch, 1975). Kaynak dağıtımına ilişkin bir diğer ilke ise, eşitlik ilkesi veya hakkaniyet ilkesinin gölgesinde kalan (Bond, Leung ve Wan, 1982) ihtiyaç ilkesidir. İhtiyaç ilkesine göre, kaynakların dağıtımında bireylerin çabalarından ziyade ihtiyaçlarına bakılır ve kaynaklar ihtiyacı en çok olana daha fazla verilecek şekilde dağıtılır.

### İşletme Disiplininde Adalet

Homans (1961), Blau (1964) ve Adams (1965) tarafından yürütülen çalışmalar adaletin sosyal ilişkiler bağlamında nasıl şekillendiğini açıklarken iş yaşamına odaklanan adalet çalışmalarının da dayanağı olmuşlardır (Greenberg, 1987). Ancak, Greenberg (1987) ve Greenberg (1990) bu kuramların iş yaşamını ele alarak kullanılsalar dahi asıl amaçlarının sosyal etkileşimde adalet ilkelerini test etmek olduğunu belirtmişlerdir. Dahası, bu teorilerin örgütsel davranış biçimlerini açıklamak için kullanıldıklarında, karışık ve sınırlı bir başarı gösterdikleri ifade edilmiştir (Greenberg, 1987; Greenberg, 1990). Bundan yola çıkarak, örgütsel işleyiş ile doğrudan ilgili değişkenlere ve konulara daha duyarlı olan araştırmalar yapılmaya ve kavramsal modeller geliştirilmeye başlanmıştır. Bu çalışmaların başlangıç noktasının, Greenberg'in (1987) *örgütsel adalet* kavramını ilk kez kullandığı "A taxonomy of organizational justice theories" başlıklı makalesi olduğu söylenebilir (Saunders, 2006). Zamanla adaletle ilgili endişelerin personel seçimi (Arvey ve Renz, 1979), iş anlaşmazlıkları (Walton ve McKersie, 1965) ve ücret müzakeresi (Mahoney, 1975) gibi örgütsel davranış konularıyla incelenmeye başlanması ile örgütsel adalet mevcut bilgi birikimine ulaşmıştır.

İlgili yazın incelendiğinde, genel olarak kaynakların dağıtımına ilişkin işgören algısını ifade eden örgütsel adaletin (Greenberg, 1987) dört boyutunun olduğu görülmektedir: *dağıtım adaleti* (distributive justice), *prosedür adaleti* (procedural justice), *kişilerarası adalet* (interpersonal justice), *bilgilendirme adaleti* (informational justice). Örgütsel adaletin ilk boyutu 1950 ve 1970'lerde kavramsallaşan dağıtım adaletidir (Adams, 1965; Homans, 1961). Dağıtım adaleti, örgütsel kaynakların dağıtım kararlarına ilişkin işgören algısı olarak tanımlanmıştır (Leventhal, 1980). Ardından, Thibaut ve Walker (1975) tarafından örgütsel kaynakların dağıtımına ilişkin olarak karara varabilmek ve bunları uygulayabilmek için kullanılan prosedürler incelenmiştir. Buna bağlı olarak, 1970 ve 1990'larda kavramsallaşan prosedür adaleti, örgütsel kaynakların dağıtımına ilişkin prosedürlere yönelik işgören algısını ifade etmektedir (Thibaut ve Walker, 1975). Bu prosedürler, önyargısız ve tutarlı olmalı, doğru bilgiye dayandırılmalı, hataları düzeltebilme özelliği taşımalı, tüm tarafların haklarını temsil etmeli ve etik standartlara uygun olmalıdır (Leventhal, 1980). Daha sonra, 1980'lerden itibaren iletişimin örgütsel adalet üzerindeki etkisi incelenmeye başlanmıştır (Bies ve Moag, 1986). Böylece, adaleti bir iletişim kriteri olarak nitelendiren etkileşim

adaleti, örgütsel kaynakların dağıtımına ilişkin prosedürlerin kendilerine nasıl aktarıldığına (örn., nazikçe ya da kaba) yönelik işgören algısı olarak tanımlanmaktadır (Bies ve Moag, 1986). Örgütsel adalet araştırmalarının geldiği bu nokta itibarıyla dağıtım adaleti ile başlayan örgütsel adalet, prosedür adaletiyle iki boyut olarak incelenmeye başlamış (Thibaut ve Walker, 1975) ve ardından, etkileşim adaletinin eklenmesiyle üç boyut olarak incelenmiştir (Niehoff and Moorman, 1993): *Dağıtım adaleti*, *prosedür adaleti*, *etkileşim adaleti* (interactional justice). Üç boyutlu olarak incelenen örgütsel adalet, Greenberg (1993) tarafından etkileşim adaletinin kişilerarası adalet ve bilgilendirme adaleti olmak üzere iki alt boyuta ayrılarak incelenmesiyle son formunu almıştır (Colquitt, 2001). Kişilerarası adalet, yöneticinin örgütsel kararları işgörene iletilirken nasıl davrandığı ile ilgilidir (Greenberg, 1993). Buna göre, eğer yönetici nazik davranıyorsa işgören gördüğü muameleyi kişilerarası adalet açısından adil algılayacaktır (Colquitt, 2001). Bilgilendirme adaleti ise iş için gerekli olan bilgilerin ve kararların işgörene zamanında, doğru ve eksiksiz olarak iletilmesi ile ilgilidir (Greenberg, 1993). Buna göre, eğer yönetici örgütsel kararları işgörene zamanında, doğru ve eksiksiz olarak iletiyorsa işgören gördüğü muameleyi bilgilendirme adaleti açısından adil algılayacaktır (Colquitt, 2001).

Adalet yazını için önemli olan bir diğer konu ise, insanların adaletle neden ilgilendikleri, adil muamele görme arzularının ardında hangi motivasyonların olduğunu anlamaktır (Tyler ve Lind, 1992). İnsanların iş yerinde adaleti neden önemstedikleri sorusunun cevaplanması için *kişisel çıkar modeli* (self interest model; Thibaut ve Walker, 1975), *grup değeri modeli* (group value model; Tyler ve Lind, 1992) ve *deontolojik model* (deontic justice; Cropanzano, Goldman ve Folger, 2003) olmak üzere üç model önerilmiştir. Kişisel çıkar modeli (diğer ismiyle araçsal model; instrumental model) ve grup değeri modeline (diğer ismiyle ilişkisel model; relational model) göre, adaletin neden önemsendiği prosedür adaleti bağlamında ekonomik ve sosyal kazanımlar üzerinden açıklanmaya çalışılmıştır (Thibaut ve Walker, 1975; Tyler ve Lind, 1992). Buna göre kişisel çıkar modeli, insanların uzun vadede ekonomik kazanım elde etmelerine aracılık ettiği için iş yaşamında adaletin önemsendiğini öne sürmektedir (Thibaut ve Walker, 1975). Grup değeri modeli ise, insanların uzun vadede sosyal ilişkilerini sürdürebilmelerine aracılık ettiği için iş yaşamında adaletin önemsendiği öne sürmektedir (Tyler ve Lind, 1992). Her iki model de insanların sosyal ya da ekonomik açıdan kazanım elde edebilmeleri için adaletin vazgeçilmez olduğunu vurgulamaktadır (Cropanzano ve ark., 2003). İş yaşamında adaletin tesis edilmesinin işgörenlere ekonomik ve sosyal birtakım kazanımlar sağladığı, taraflar arasındaki iş ilişkisinin doğasında olan yadsınamaz bir gerçektir (Cropanzano ve ark., 2003). Ancak bu iki modelde adaletin ahlaki yönü göz ardı edilmiştir (Cropanzano ve ark., 2003). Oysaki adalet, insanları doğru olana, iyi olana yönlendiren bir erdem, bir fazilettir (Yürür, 2018). Sadece kişisel çıkarlara (sosyal ya da ekonomik) hizmet eden bir araç değildir (Cropanzano ve ark., 2003). Hatta adalet, aynı zamanda, başkalarının da iyiliğini

düşünmektir (Aristoteles, 1953). Buradan yola çıkarak, insanların ahlaki yükümlülükleri yerine getirmek için adaleti önemsendiği deontolojik model ortaya atılmıştır (Cropanzano ve ark., 2003). Model, adaletle verilen değer in adaletin ahlaki bir erdem olmasından kaynaklandığını öne sürmektedir (Cropanzano ve ark., 2003). Bu modelde adaletin yerine getirilmesi kaçınılmaz bir kural olarak görülür ve bu kurallar insanları bencil isteklerini gerçekleştirmekten alıkoymaz (Cropanzano ve ark., 2003).

Örgütsel adalet yazının genel olarak işgörenlerin adalet algılarını anlamaya ve/veya açıklamaya odaklandığı görülmektedir (örn., Moorman, 1991). Bu çalışmalar, işgören-yönetici, işgören-örgüt arasındaki mübadele ilişkisini işgören bakış açısıyla değerlendirmektedir. Oysaki sosyal ilişkilerde her iki tarafın yükümlülükleri bulunmaktadır ve adil bir mübadele olması için iki taraf da bu yükümlülükleri yerine getirmekten eşit derece sorumludur (Blau, 1965). Bu sebeple, örgütsel adalet sosyal mübadelenin tarafları olan örgüt ve yöneticiler açısından da incelenmelidir (Scott ve ark., 2007; Scott ve ark., 2014). Daha geniş bir perspektiften bakıldığında, örgüt iç paydaşlarıyla olduğu kadar (işgören ve yönetici) dış paydaşlarıyla (tedarikçiler, müşteriler, sendikalar vb.) da sosyal mübadele ilişkisi kurmakta ve ilişkinin doğası gereği taraflar arasında karşılıklı yükümlülükler oluşmaktadır (Cropanzano ve Mitchell, 2005). Öyleyse, sosyal adaletin bir parçası olan örgütsel adaletin (Durocher ve ark., 2014), işletmenin sosyal mübadele ilişkisi içinde olduğu taraf olarak müşterileri de kapsayan toplumsal bir mesele olduğu söylenebilir. Buradan yola çıkılarak bir sonraki bölümde örgütsel adalet, işgörenlere ek olarak konudan etkilenen taraflar olarak yöneticiler ve müşterileri de kapsayacak şekilde incelenmektedir.

## Örgütsel Adaletten Etkilenen Taraflar

### *İşgörenler*

İşletme içerisinde, adaletle ilişkin uygulamalarla ilk muhatap olan taraf, adaletten etkilenen olarak işgörenlerdir. Çünkü işgören, örgütsel kararların dağıtımından (örn., kimin terfi edeceğine ilişkin karar), dağıtım kararlarının uygulanmasında izlenen yöntemden veya bu kararların kendilerine aktarılış biçiminden (örn., nazik davranış, detaylı bilgi paylaşımı) dolayı ekonomik ve/veya sosyal kazanım ya da kayıp yaşar (Adams, 1965; Thibaut ve Walker, 1975; Tyler ve Lind, 1992). İşgörenlerin adaletle ilişkin algıları, yöneticileriyle veya örgütleriyle girdikleri etkileşimin sonucunda yapmış oldukları "*bu karar adil*" ya da "*bu karar adil değil*" şeklinde öznel değerlendirmelerini ifade etmektedir (Cropanzano, Bowen ve Gilliland, 2007). İlgili yazın incelendiğinde işgörenlerin adaletle ilişkin değerlendirmelerinde, kişilik özelliklerinin, yöneticilerine ilişkin özelliklerin, örgütlerine ilişkin özelliklerin etkisi olduğu görülmektedir (Yürür, 2015). İşgörenin özelliklerine bakıldığında, değerlendirmeyi yapan kişinin cinsiyetinin adalet algısını etkilediği sonucuna varan çalışmalara rastlanmıştır (örn., Yürür, 2008). Bu çalışmalar, erkeklere kıyasla kadınların adalet algılarının daha düşük olduğunu göstermektedir. Diğer bir özellik olan eşitliğe karşı

duyarlılığın da adalet algısı üzerinde etkisi olduğu görülmektedir. Eşitliğe karşı duyarlı birerler, yüce gönüllülere ve imtiyaz peşinde koşanlara göre adaletsizliği dengelemek için daha çok çaba sarf etmektedir (Scott ve Colquitt, 2007). Ek olarak, özdenetim, uyumluluk, dışadönüklük, nevroz ve gelişime açıklık gibi kişilik özelliklerini içeren beş faktör kişilik özelliğinin (Digman, 1989) bilhassa uyumluluk boyutunun işgörenlerin adalet algısını pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir (Shi, Lin, Wang ve Wang, 2009). İlgili yazında, işgörenlerin adalet algısını yöneticilerin özelliklerinin de şekillendirdiğini öne süren çalışmalar incelendiğinde, dönüşümcü liderlerin (Xinlu ve Vinitwatanakhun, 2021) ya da otantik liderlerin (García-Guiu, Moler ve Moriano, 2015) işgörenlerin örgütsel adalet algıları üzerinde pozitif etkileri olduğu görülmektedir. Örgüte ilişkin özelliklere bakıldığında ise, örgüt kültürünün (James, 1993; Lee, Pillutla ve Law, 2000) ve etik iklimin işgörenlerin adalet algıları üzerinde etkili olduğu görülmüştür. James (1993) ve Lee ve ark. (2000) tarafından güç mesafesinin işgörenlerin örgütsel adalet algılarına negatif etkisi olduğu ifade edilmiştir. Etik iklimin ise işgörenlerin örgütsel adalet algıları üzerine pozitif etkisi olduğu tespit edilmiştir (örn., Deconinck, Johnson ve Busbin, 2012). Ayrıca, işgörenlerin birey örgüt uyumu algıları arttıkça örgütsel adalet algılarının arttığı sonucuna ulaşılmıştır (Yazıcı ve Yürür, 2019).

Sosyal mübadele kuramı (Blau, 1964) bağlamında, adaletle ilişkin değerlendirmelerinin ardından işgörenler olumlu ya da olumsuz tepkiler vererek mübadele içindeki yükümlülüklerini yerine getirmektedir (Adams, 1965). Eğer işgörenin örgütsel kaynakların dağıtımına ilişkin değerlendirmeleri olumluysa olumlu karşılık vermektedir (örn., ekstra rol davranışı, Yürür ve Mengenci, 2014; örgütsel vatandaşlık davranışı, Moorman, 1991; performans, Niehoff ve Moorman, 1993; örgütsel bağlılık, Akgündüz ve Güzel, 2014; örgütsel güven, İşcan ve Sayın, 2010). Buna karşılık, eğer işgörenin örgütsel kaynakların dağıtımına ilişkin değerlendirmeleri olumsuzsa, mübadele ilişkisi içinde olduğu tarafa olumsuz karşılıklar vermektedir (örn., hırsızlık, Greenberg, 1990; örgütsel sapma davranışı, Çeken, 2012; üretkenlik karşıtı iş davranışları, Polatçı ve Özçalık, 2015; intikam niyeti, Tekin ve Kaya, 2021).

### Yöneticiler

Örgütsel adalet yazınındaki araştırmaların genel olarak işgörenlerin örgütsel adalet algılarına odaklandığı görülmektedir (Qin ve ark., 2018; Scott ve ark., 2014). Oysaki örgütsel adalet iki taraf arasındaki etkileşim sonucunda ortaya çıkmaktadır (Adams, 1965). Öyleyse adaletin sağlanması için ya da adaletsizliğin önlenmesi için yöneticilerin de adaletle yönelik davranışları incelenmeli ve dağıtım kararlarının arka planı keşfedilmelidir (Scott ve ark., 2014; Yazıcı ve Yürür, 2022).

İşgören açısından öznel bir değerlendirmeyi ifade eden örgütsel adalet, yönetici açısından adaletle ilişkin kurallara uymayı (justice rule adherence; Scott ve ark., 2009) veya adalet kurallarının uygulanmasını (justice enactment, Graso, Camps, Strah ve Brebels, 2020) ifade etmektedir. Tıpkı işgören açısından olduğu gibi yönetici açısından da

uyulması ya da uygulanması gereken adalet kuralları dört boyuttan oluşmaktadır: *Dağıtım adaleti* (Adams, 1964), *prosedür adaleti* (Leventhal, 1980), *bilgilendirme adaleti* ve *kişilerarası adalet* (Greenberg, 1993). Buna göre dağıtım adaleti, yöneticilerin örgütsel kaynakları nasıl dağıttığını ifade ederken (Adams, 1965), prosedür adaleti kaynakların dağıtımında prosedür adaleti kurallarını nasıl uyguladığını ifade etmektedir (Leventhal, 1980). Etkileşim adaleti ise, yöneticinin iletişime ilişkin kriterleri nasıl uyguladığı ile ilgilidir (Bies ve Moag, 1986). Scott ve ark. (2014), yöneticilerin etkileşim adaletine ilişkin yetkilerinin doğrudan işgörene nasıl davranacağını ifade ettiği için diğer iki adalet türüne kıyasla daha geniş olduğunu öne sürmekte ve etkileşim adaletini, sırasıyla prosedür adaletinin ve dağıtım adaletinin takip ettiğini belirtmektedir. Bu durumda yöneticinin dağıtım adaletine ilişkin yetkilerinin kaynak dağıtımında örgütsel politikalara bağlı olma zorunluluğundan dolayı kısıtlı olduğu söylenebilir.

Örgütsel adalet yazınında yönetici odaklı çalışmaların temel olarak yöneticilerin adaletle ilişkin davranışlarının öncülleri ve ardılları olmak üzere ikiye ayrıldığı görülebilir (Graso ve ark., 2020). Yöneticilerin adaletle ilişkin davranışlarının öncülleri öncelikle işgören özellikleri açısından incelenmiş (Koopman, Matta, Scott ve Conlon, 2015; Scott ve ark., 2007) ve yöneticilerin olumlu özelliklere sahip işgörene (örn., karizmatik çalışan, Scott ve ark., 2009) daha adil davranma eğiliminde olduğu sonucuna varılmıştır. Ardından, işin özelliklerinin yöneticilerin adaletle ilişkin davranışlarına etkisi incelenmiş ve iş yükünün, zaman baskısının, iş baskısının ve yönetsel görevlerin yöneticinin adil davranışlar sergilemesi üzerinde olumsuz etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Schuh, Zheng, Xin ve Fernandez, 2019). Bir başka öncül olan yönetici özelliklerine gelindiğinde, örneğin empatik olmanın (Patient ve Skarlicki, 2010) ya da ahlaki zorunluluk hissetmenin (Patient ve Skarlicki, 2010) yöneticinin davranışları üzerinde olumlu etkileri olduğu tespit edilmiştir. Son olarak, yöneticilerin adaletle ilişkin motivasyonlarının nasıl bir rolü olduğu açıklanmaya çalışılmıştır ve bu motivasyonların kişisel çıkar (kişisel çıkar modeli) ve ahlaki değerler (deontolojik model) olduğu görülmektedir (Qin ve ark., 2018).

Adaletsiz davranmaya ilişkin kaygılarının diğer kaygılara hâkim olma derecesi olarak kavramsallaştırılabilen yöneticilerin adil davranış sergileme arzusu, yöneticilerin sosyal ve ekonomik kayıp yaşayacağına ilişkin endişelerine dikkat çekmektedir (Ambrose ve Schminke, 2009). Böylece, rekabet eden güdüler yöneticilerin adil davranmalarına yönelik potansiyel engelleri oluşturmaktadır (Ambrose ve Schminke, 2009). Örneğin, bir işgörenin yetkin olması orta veya alt düzey yönetici için gelecekte ekonomik bir kayıp yaşamasına neden olabilecek bir tehdit olarak algılanabilir ve bu tehdit, yöneticinin yetkin işgörene adil davranmasını engelleyebilir (Zheng, Schuh, Dijke ve De Cremer, 2020).

Yöneticiler için örgütsel adaletin tesis edilmesi; emek, zaman, takdir yetkisi ve birtakım önemli bilişsel kaynaklar gerektiren zor bir görevdir (Johnson ve ark., 2014). Örneğin, yöneticilerin adaletle tesis etmeye yönelik kural odaklı davranışlarının öz kaynaklarını tükettiği sonucuna varılmıştır (Johnson ve ark., 2014). Bu açıdan bakıldığında,

yönetici için prosedür adaleti kurallarına bağlı olma mecburiyeti yöneticilerin herkese tutarlı bir şekilde davranmasını, işgörenleriyle arasındaki ilişkinin kalitesine yönelik farklılıkları bir kenara bırakmasını ve işgörenlere söz hakkı vermesini, hatta yönetici olarak kontrol ve güç yetkisinden kısmen vazgeçmesini gerektirmektedir (Leventhal, 1980). Eğer öyleyse, prosedür adaletine ilişkin davranışlarının tüketen etkileri, özellikle kontrol ve güç ihtiyacı fazla olan yöneticiler için daha yüksek olacaktır (Johnson ve ark., 2014). Ayrıca, prosedür adaleti kurallarının en iyi nasıl uygulanacağına ve işgörenlerin bunlara nasıl tepki vereceğine ilişkin belirsizlik ve yöneticilerin bu konuda tecrübelerinin az olması, adaleti tesis etmedeki olumsuz etkileri arttırmaktadır (Scott ve ark., 2009). Buna karşılık, diğer adalet boyutlarına kıyasla yöneticilerin etkileşim adaleti konusunda daha serbest karar alabilmesinden dolayı (Scott ve ark., 2014) kişilerarası adalet davranışları sergilemek (örn., işgörenine saygı göstermek), Bono ve ark. (2013) tarafından öz kaynakları yenileyen bir adalet boyutu olarak görülmektedir. Son olarak, yönetici için adaleti tesis etmek için gereğini yapmak anlamına geldiği için, bunun yöneticilerin mesleki memnuniyetlerini de arttırdığı ifade edilmiştir (Bernierth, Whitman, Walker, Mitchell ve Taylor, 2016).

### Müşteriler

Örgütsel adalet müşteri bakış açısıyla incelendiğinde, müşterilerin işletmelerden bekledikleri adaletin iki odağı bilhassa dikkat çekmektedir: satın aldıkları ürün veya hizmet sürecinin adil olması (Maxham ve Netemayer; 2002) ve marka imajı ile işletme içerisindeki süreçlerin adil olması (Varghese ve Kumar 2020). Müşterilerin, satın aldıkları ürün ya da hizmet dolayısıyla örgütsel adaletle olan ilgisi, çoğunlukla müşterinin aldığı hizmetin başarısızlığı (örn., kaba davranış, bozuk ekipman, uçuş rötarları, kargonun geç teslim edilmesi, resepsiyon görevlisinin yanlış anahtar vermesi, eğitmenin uykulu olmasından dolayı dersin verimsiz geçmesi vb., Aydın, 2020) sonrası başarısız hizmetin telafi edilmesi için müşteriye sunulan iyileştirmelerin müşteri tarafından nasıl algılandığı ile ilgilidir (Maxham ve Netemayer, 2002; Smith, Bolton ve Wagner, 1999). Müşteriler, aldıkları hizmetlerin başarısız olması durumunda ekonomik ve sosyal açıdan kayıp yaşarlar (Smith ve ark., 1999). Sosyal mübadele kuramı (Blau, 1964) bağlamında, örgütle / markayla etkileşim içine giren müşteri, katkısının karşılığını iyi bir hizmet olarak almadığında, katkı ve kazanımlar eşit olmadığı için adaletsizlik hisseder (Adams, 1965, Huseman ve ark., 1985).

Müşteri bakış açısıyla adaleti inceleyen çalışmalarda, hizmet adaletinin de üç boyutu olduğu görülmektedir: *dağıtım adaleti*, *prosedür adaleti* ve *etkileşim adaleti* (Hoffman, Bateson, Elliott ve Birch, 2006). Dağıtım adaleti, tüketicilerin bir hizmet süreci boyunca elde ettiği sonuçlara ilişkin algısını ifade etmektedir (Cropanzano, Prehar ve Chen, 2002). Örneğin başarısız hizmet sonrasında tüketiciye önerilen çözümlerin hizmet başarısızlığını ne kadar telafi ettiği dağıtım adaletinin tüketici açısından tesis edildiğinin bir göstergesidir (Hoffman ve ark., 2006). Prosedür adaleti, tıpkı örgütsel kaynakların dağıtım sürecinin adil olup

olmadığına ilişkin işgören algısını ifade ettiği gibi (Thibaut ve Walker, 1975), müşteri açısından hizmet başarısızlığı sürecinin adil olup olmadığına ilişkin müşteri algısını ifade etmektedir (Kwortnik ve Xiaoyun, 2011). Örneğin sürecin hızlı olması ve ilgili kişilerin ulaşılabilir olması, müşteri açısından prosedür adaletinin kriterleri arasında gösterilebilir (Kwortnik ve Xiaoyun, 2011). Son adalet boyutu olan etkileşim adaleti ise, bir iletişim kriteri olarak müşteriye nasıl davranıldığıyla ilgilidir (Mattila ve Patterson, 2004). Yani, hizmet başarısızlığının telafi sürecinde, yöneticilerin ya da işgörenlerin müşteriye nazik davranması, sorun ve çözümle ilgili detaylı bilgi vermesi ve empati kurması etkileşim adaletine ilişkin kriterleri ifade etmektedir (Kau ve Loh, 2006). Sosyal mübadele kuramına (Blau, 1964) göre, hizmet başarısızlığının telafisinin adil olup olmaması müşterilerin gelecekte nasıl davranacaklarını belirlemektedir (McCull-Kenedy ve Sparks, 2003). Bu doğrultuda ilgili yazında yürütülen çalışmalar, hizmet başarısızlığı sürecinin adillğine ilişkin müşteri algısının müşterinin tekrar satın alma niyetini (örn., Davidow, 2003), hizmet başarısızlığının telafisine ilişkin tatmin düzeyini (örn., Clark, Adjei ve Yancey, 2009) ve ağızdan ağıza pazarlama iletişimini (örn., Davidow, 2003) etkilediğini göstermektedir. Öte yandan ilgili yazında, çevrim içi ağızdan ağıza pazarlama iletişiminin açığa çıkmasında müşterilerin adalet algısının önemli bir faktör olduğu ifade edilmektedir (Ding ve Lii, 2016). Öyleyse, çevrim içi platformların kullanımının artmasıyla çevrim içi ağızdan ağıza pazarlama iletişiminin yaygınlaşması, müşterinin yaşadığı olumsuz tecrübenin hızlıca ürün ya da hizmet ile ilgilenenler arasında yayılmasını sağlamıştır. Böylece, işletmeler ürün veya hizmet sunumunda ya da satış sonrası hizmetlerinde müşterilere karşı daha duyarlı olmak zorunda kalmıştır.

Marka imajı ile işletme içerisindeki süreçlerin adil olmasına ilişkin müşteri beklentilerine gelindiğinde, sosyal medyanın yaygınlaşmasıyla işletmeler tarafından kendilerine sunulan hizmetlere aktif bir şekilde müdahale edebilen müşterilerin (Cavdar-Aksoy ve ark., 2021), sadece işletmelerin hizmet ve ürün kalitesi için adil uygulamalar talep etmediği, bunlara ek olarak işletmelerin adaletle ilişkin topluma karşı olan sorumluluklarını yerine getirip getirmemesini de önemsedikleri görülmektedir (Ordabayeva ve ark., 2022; Öztürk ve Nart, 2021). Kelley (1899), tüketimi sivil katılımın bir tezahürü olarak konumlandırmaktadır. Kelley'e göre (1899), bireyler tıpkı seçimlerde politik görüşleriyle uyumlu olduğunu düşündükleri partiye oy veriyorlarsa, aynı şekilde kendi değerleriyle uyumlu olan ürün veya hizmetleri satın alarak işletmeleri desteklemektedir. Örneğin, feminizm duyarlılığı olan bireylerin feminizme önem veren markalara yöneldiği (Varghese ve Kumar 2020), hayvan haklarına karşı duyarlı bireylerin de hayvan haklarını destekleyen markalara yöneldiği görülmektedir (Bolter, 2016). Bu örneklerden yola çıkarak işletmelerin sosyo-politik konulardaki tutumlarının müşterilerin satın alma kararları üzerinde etkili olduğu gözlemlenmektedir (Mukherjee ve Althuisen, 2020).

İlgili sosyo-politik meseleler, direkt olarak işletmenin işgörene uyguladığı adalet politikalarıyla ilgili olmasa da sosyo-politik meselelerin müşterilerin kararları üzerinde



etkili olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte, yürütülen kısıtli çalışma aracılığıyla, müşterilerin sosyal adaletin bir tamamlayıcısı olan örgütsel adalete (Durocher ve ark., 2014) yönelik ihlallere karşı da sessiz kalmadığı gözlemlenmiştir (Ordabayeva v., 2022). Diğer bir ifadeyle, müşteriler kendi değerleriyle örtüşen markaları satın alıp desteklerken (Öztürk ve Nart, 2021) değerleriyle örtüşmeyen markaları da cezalandırabilir (Mukherjee ve Althuisen, 2020). Örneğin müşteriler, işgörenler ve yöneticiler arasındaki ücret farklarının aşırı fazla olması durumunda, o işletmenin ürünlerini boykot ederek ilgili işletmeyi cezalandırabilmektedir (Mohan, Lau, Hui ve Bhattacharyya, 2018).

Tüketim karşıtı hareketlerin içerisinde yer alan boykot, tüketicilerin bir işletmenin ürün veya hizmetleriyle sosyal ya da iktisadi ilişkilerini kesmesini ifade etmektedir (Ürkmez, 2020). Son yıllarda tüketiciler tarafından gerçekleşen boykotlar incelendiğinde, boykot nedeninin ekonomikten ziyade sosyo-politik nedenlerden dolayı gerçekleştiği tespit edilmiştir (Balaban ve Yücel, 2019). Diğer bir ifadeyle, tüketiciler ürünlerin yüksek fiyatlı olmasına karşı daha toleransı olabilmektedir. Sektörel bir örneğe göre, 2021 yılında bir çevrim içi perakendecinin işgörenlerin sendikalaşmasını engellediğine yönelik iddialar tüketicilerin boykot çağrısı başlatmalarına neden olmuştur. Daha güncel bir örneğe göre, 2022 yılında Türkiye'nin en büyük gıda perakendecilerinden birinin işgörenlerinin bir kısmı, kendilerine yapılan ücret atışını yeterli görmeyip grev yapmaları sonucunda işletme tarafından işten çıkarılmıştır. İşgörenlerin dağıtım adaleti talebinin işletme tarafından nasıl reddedildiğinin hızla yayılması sonucunda, sosyal medyada müşteriler tarafından boykot çağrıları başlamış ve konu ile ilgili bir farkındalık yaratılmıştır.

Özetle, müşteriler işletmelerden kişisel çıkarları doğrultusunda (kişisel çıkar modeli, Thibaut ve Walker, 1975) adil olmalarını beklerken aynı zamanda sosyal adaletin tesis edilmesi (deontolojik model, Cropanzano ve ark., 2003) bakımından da adil olmalarını beklemektedir. Her iki durumda da müşterilerin adil uygulamaları olumlu tutum ve davranışlarla desteklediği ve adaletsiz uygulamaları da olumsuz tutum ve davranışlarla cezalandırdığı tespit edilmiştir (Mukherjee ve Althuisen, 2020; Ordabayeva ve ark., 2022; Öztürk ve Nart, 2021). Böylelikle, müşterilerin kişisel çıkara ilişkin kaygılarının da deontolojik kaygılarının da işletmenin örgütsel adalete ilişkin uygulamalarına yön verebileceği düşünülmektedir.

## Sonuç

Bu çalışma kapsamında, çoğunlukla işgören bakış açısına odaklanılan (Scott ve ark., 2009; Scott ve ark., 2014) örgütsel adalet kavramının yönetici ve müşteri bakış açısından değerlendirilerek genişletilmesi amacından hareketle bir literatür incelemesi sunulmuştur. Böylelikle, örgütsel adalet kavramı işgörenlerin, yöneticilerin ve müşterilerin bakış açılarıyla değerlendirip adaletin tarafları olarak adil uygulamalar üzerindeki etkileri ve bu tür uygulamalardan nasıl etkilendikleri incelenerek işletme disiplindeki birden çok alanı kapsayan kuramsal katkılar

sunulmuştur. Çalışmada, literatürde her ne kadar adalete ilişkin uygulamalardan en çok etkilenen taraf işgörenler olarak görülse de adaletin işgörenlerin algılarından ibaret olmadığı görüşü (Scott ve ark., 2009; Scott ve ark., 2014) doğrulanarak vurgulanmaktadır. Diğer bir ifadeyle, sosyal adaletin bir parçası olan örgütsel adaletin (ya da adaletsizlik) işgörenlerin, yöneticilerin ve müşterilerin etkileşimleri sonucunda ortaya çıkabileceği yaklaşımı (Patient ve Skarlicki, 2010; Scott ve ark., 2007) desteklenmektedir.

Örgütsel adalet yazınında, işgörenler adaletten etkilenen, yöneticiler ise adaleti tesis eden olarak konumlandırılmıştır (örn., Scott ve ark., 2014). Bu konumlandırmaya göre, yöneticilerin adalete ilişkin uygulamalarda karar alan olarak aktif bir rolü olduğu, işgörenlerin ise etkilenen olarak pasif bir rolü olduğu düşünülmektedir. Bunun aksine yönetici odaklı çalışmalarla, işgörenlerin gerek işe yönelik gerekse kişiliklerine yönelik olumlu özellikleriyle mübadele ilişkisini etkileyebileceği görülmüştür (Scott ve ark., 2007). Öyle ki işgörenler popüler olarak (Koopman ve ark., 2015), uyumlu olarak (Huang, Cropanzano, Li, Shao, Zhang ve Li, 2017) ya da saygılı olarak (Holmvall, Stevens ve Chestnut, 2018) yöneticileriyle aralarındaki mübadele ilişkisine aktif katkı sağlayabildiğinden yöneticiler için daha adil davranışlarla karşılık verilmesi gereken yükümlülükler ortaya çıkmıştır. İşgörenlerin adaletten etkilenen taraf olmalarına rağmen katkılarını değiştirerek (Adams, 1964) müdahale edebilmelerinden yola çıkarak müşterilerin adalete ilişkin uygulamaların gözlemcisi olsalar da sürece aktif müdahale edebilecekleri de görülmektedir. İlgili yazında yürütülen araştırmalarda (örn., Ordabayeva ve ark., 2022), müşterilerin, işletmeler ya da yöneticilerin sosyo-politik konulara olan yaklaşımlarına kayıtsız kalmadığı tespit edilmiştir. Örneğin, bir işletmenin işgörenlerinin ve yöneticilerinin maaşları arasındaki farkın yüksek olması, müşteriler için üründen, hizmetten veya markadan vazgeçmek ya da yaşanan olumsuzlukları sosyal medyada ifşa etmek anlamına gelebilmektedir (Ordabayeva ve ark., 2022). Öyleyse, müşterilerin kendi değer yargılarıyla çelişen uygulamalara tepki göstermeleri, işletme ile aralarındaki mübadele ilişkisinde işletmenin kazanımlarının azalması anlamına gelebilir. Bu durum işletmeler için katkı-kazanım dengesini bozan bir unsur olacağı için eşitlik kuramı (Adams, 1965) ve sosyal mübadele kuramı (Blau, 1965) bağlamında, işletmelerin mübadele ilişkilerini dengelemek için çaba harcayacağı yani müşterilerin beklentilerini karşılayacağı düşünülmektedir. Bundan yola çıkarak, temel amacı kâr elde etmek olan işletmeler için müşteriler de adaletin pasif birer gözlemcisi olmaktan daha fazlasını ifade edecektir. Bu durumda işgörenler ve müşteriler, adaletin tesis edilmesinde karar verici rolü oynamasalar bile eşitlik kuramı (Adams, 1965) ve sosyal mübadele kuramı (Blau, 1965) bağlamında, katkı ya da kazanımlarını değiştirebilmeleri, işten ayrılabilimleri (işgören için) ya da ürün ve hizmeti deneyimlemekten vazgeçebilmeleri (müşteri için), onlara durumu yönlendirebilme hakkı tanıyabilmektedir.

İş yerinde adaletin neden önemli olduğu sorusuna tarafları açısından bakıldığında, işgörenlerin örgütleriyle ya

da yöneticileriyle girdikleri mübadele ilişkisinden sosyal (grup değeri modeli), ekonomik (kişisel çıkar modeli) ya da ahlaki kazanım (deontolojik model) elde etme ihtimalleri olduğu için adaleti önemsedikleri öne sürülmektedir (Cropanzano ve ark., 2003; Tyler ve Lind, 1992). Yöneticilerin ise, ekonomik ya da ahlaki kazanıma yol açacağına inandıkları için adaleti tesis etmeyi önemsedikleri ifade edilmektedir (Qin ve ark., 2018). Müşteriler açısından bakıldığında ise, hizmet hataları söz konusu olduğunda, Thibaut ve Walker'ın (1975) ifade ettiği gibi, ekonomik kayıplar yaşamamak için adaleti önemsedikleri söylenebilir. Diğer taraftan, müşterilerin insan haklarını (Mukherjee ve Althuisen, 2020), hayvan haklarını (Bolter, 2016) ya da işletme özelinde işgören haklarını (Ordabayeva ve ark., 2022) gözetmeleri ise ahlaki kazanım elde etme motivasyonu ile açıklanabilir. Müşterilerin adaletin gözlemcisi olarak herhangi bir kazanım elde etmeyecek olmalarına rağmen mağdurun ya da toplumun tarafında olmaları, müşterilerin adaletle ilişkin bakış açılarının Platon'un (1945), Aristoteles'in (1953), Kant'ın (1949) ve Rawls'ın (1971) adaleti bir erdem olarak ifade ettikleri yaklaşımları benimsediklerini göstermektedir. Ayrıca, müşterilerin işletmelerin sosyal düzeni bozan adaletsizliklerine karşı dengeyi sağlamak için adaletsizliği ifşa etmeleri ya da işletmenin ürünlerini boykot etmeleri, adaletle ilişkin bakış açılarının cezalandırıcı adalet perspektifinden (Laxminarayan ve ark., 2013) beslendiğini de göstermektedir.

Adaletsizliğe ilişkin tepkiler gerek işgören gerek yönetici gerekse müşteri bakışıyla değerlendirildiğinde, Antik Yunan'dan bu zamana kadar, yani kavramın ilk tartışıldığı zamandan günümüze kadar gelen süreçte, yöneticilerin adaletsiz uygulamalara yol açan davranışlarının olabileceği, buna karşılık insanların da adaletsizliği kendilerince intikam alarak ya da misilleme yaparak dengelemeye çalışabilecekleri görülmektedir. Adaletsiz bir muameleye maruz kalan işgörenin işyerinde hırsızlık yaparak kaybını telafi etmeye çalışması (Greenberg, 1990) ya da müşterinin işletmelerin adaletsiz uygulamalarına karşı ürün ve hizmetlerini boykot ederek işletmeden intikam alması (Ordabayeva ve ark., 2022) Aşil ve Agamemnon örneğinin günümüzdeki yansıması olarak görülebilir.

### Uygulamaya Yönelik Çıkarımlar

Bu çalışma kapsamında iş yaşamında adalet; işgören, yönetici ve müşteri tarafları açısından incelenmiştir. Bu yaklaşımın örgütsel adalet uygulamaları bağlamında, insan kaynakları, yönetim ve pazarlama uygulamalarına yön verebileceği düşünülmektedir. Konu, insan kaynakları açısından incelendiğinde, işletmelere, adil uygulamalarıyla işgörenlerin performansını artırıp onları tatmin ederken aynı zamanda, işgörenleri işletmeleriyle ilgili olumlu haberler yayacak içsel pazarlama unsuru olarak konumlandırmaları önerilebilir. Bunun için, işletmelerin öncelikle işgörenlerin bu mübadele ilişkisinden beklentilerinin gerçekte ne olduğunu (örn., terfi, takdir görme, samimi bir ilişki) kavraması ve işgörenlerin fark edebilecekleri ölçüde aksiyon almaları gerekmektedir. Örneğin, işletmeler bir işgören sesi platformu kurarak

işgörenlerin memnuniyet ya da memnuniyetsizliklerini bu platform aracılığıyla dile getirebilmesini sağlayabilirler. Böylece işgörenler, iş yerleri dışında da çalıştıkları kurumu takdir eden, olumsuz durumlarda kurumu koruyan, bu gibi durumlarda geri bildirim vererek kurumun gelişimini sağlayan ve bu bakımdan kurumu daima savunan bir temsilciye dönüşecektir.

Yönetim açısından incelendiğinde, yöneticilerin örgütsel adaletle ilişkin kavramlar hakkında detaylı bilgi edinmelerini ve işgörenlerinin adaletle ilgili ne gibi beklentileri olduğunu anlamalarını sağlayacak şekilde eğitimler alması, adaletin tesis edilmesi sürecini kolaylaştırıcı bir unsur olarak önerilmektedir. Bu şekilde, yöneticilerin neyin adil muamelenin kapsamı içine girdiği konusunda (örn., işgörenine işle ilgili detaylı bilgi vermenin bir etkileşim adaleti kuralı olduğu) eğitim görmesinin ve farkındalıklarının artırılmasının adaletsiz uygulamaların önlenmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Örneğin, işletmelerin bir geri bildirim mekanizması oluşturup işgörenlerin isimsiz olarak yöneticinin kararlarına ilişkin geri bildirim vermesi sağlanabilir. Yöneticilere bu konuda sunulacak eğitim olanaklarının da büyük katkısı olacaktır.

Pazarlama açısından bir inceleme yapıldığında ise, işletmelerin, işgören beklentilerine ek olarak müşterilerinin de ürün ve hizmet kalitesi dışında mübadele ilişkisinden ne beklediklerini (örn., iş yerinde kadın erkek eşitliği) anlamaları ve bu beklentileri yerine getirmeleri gerekmektedir. Bu durum, müşterilerinin ahlaki beklentilerinin işletme içerisindeki sosyal ve ekonomik mübadeleleri dolaylı olarak şekillendirebildiğini göstermektedir. Dolayısıyla müşterilerin ahlaki beklentilerini karşılayacak olan adil uygulamalar, adaletin kaynağı olan işletmeler ve yöneticiler açısından tüketicilerin ilgisini çekmek için bir fırsat olarak değerlendirilebilir. Örneğin, işletmelerin iş yeri kalitesini artırarak toplumsal bir hareket oluşturma çabasını ifade eden *harika iş yeri sertifikasına* (great place to work certificate) sahip olmaları, müşterilerin zihinlerinde o iş yerinde işgörenlerin değerli olduğuna, uygulanan prosedürlerde işgörenlerin haklarının korunduğuna yönelik düşünceler oluşturabilir. Böylelikle, işletmeler adil uygulamalarının dış çevrelerce bilinmesiyle aynı zamanda bir pazarlama başarısı elde edecektir. Ayrıca, müşterilerin iş yaşamında işgörenlerin maruz kaldıkları adil olmayan uygulamaları bir tepki geliştirecek kadar (örn., boykot etmek) umursadığı sonucuna varılmıştır. Öyleyse, işletmeler sosyo-politik bakış açılarını yansıtabilecekleri alternatiflere yönelebilirler. Örneğin, sosyal mecralarda sosyo-politik bakış açılarını gösteren içerikler üretebilir, bu konuda aylık bültenler hazırlayabilir ya da tüketicilerin toplumsal konulardaki direnişine destek olabilir. Böylelikle işletmeler, işgörenler ve müşteriler aralarındaki iş birliğini artırarak işletmelere adil olmaları konusunda aktif bir şekilde baskı yaparak adaletin tesis edilmesine yardımcı olabilirler.

### Kısıtlar ve Gelecek Çalışmalara Öneriler

Her araştırmada olduğu gibi bu çalışmanın da birtakım kısıtları bulunmaktadır. Öncelikle bu çalışma örgütsel adaleti işgören, yönetici ve müşteri bakışıyla

değerlendirmeye odaklanmıştır. Bu değerlendirme sonucunda örgütsel adalet yazınında genel olarak adaletin işgören, yönetici ya da müşteri bakış açısıyla bireysel düzeyde incelendiği görülmüştür (örn., Scott ve ark., 2009; Kwornik ve Xiaoyun, 2011). Bu incelemede, bir başlangıç çalışması olarak, örgütsel adalet daha ziyade insan kaynakları, yönetim ve pazarlama alanlarını ilgilendirecek şekilde ele alınmış olsa da gelecek araştırmaların bu yaklaşımı genişletmesi faydalı olacaktır. Örneğin örgütsel adaletin toplumsal boyutunu da ele alabilmek için, gelecek araştırmalarda işletmenin tüm iç ve dış paydaşlarını içeren örgütsel adalet çalışmaları yürütmek katkı sağlayıcı olacaktır (Narasimhan ve ark., 2013). Ek olarak, bu çalışmada işletmelere genel olarak odaklanmış ve sektörel bir özelleştirme yapılmamıştır. Gelecek araştırmalarda, daha detaylı incelemeler yapabilmek adına işletmelerin faaliyet gösterdiği alanlar da dikkate alınabilir ve farklı sektörlerde farklı örgütsel adalet uygulamaları ve etkileri tartışılabilir. Son olarak, bu araştırmada örgütsel adaletin işgören, yönetici ve müşteri etkileşiminin bir sonucu olarak ortaya çıktığı fikrine kuramsal dayanaklar bulunmuştur. Gelecek çalışmalarda, işgören, yönetici ve müşteri etkileşiminin ampirik olarak test edilebileceği bir çalışmanın yürütülmesi ilgili yazına katkı sağlayacaktır.

## Extended Abstract

### Introduction

Organizational justice refers to employees' evaluations regarding the justice of the distribution of organizational resources as a result of their exchange relationship with their organizations or managers (Cropanzano et al., 2007). In studies on organizational justice, in general, the social exchange relationship between the parties in organizational justice has been examined from the perspective of the employees (e.g., Erkus et al., 2011; Tokgoz, 2011) and the other sides of the exchange have mostly been neglected (Scott et al., 2007). At the same time, the other parties affected by this exchange, or in other words, the issue that fair or unjust practices in businesses can be reflected outside the business have generally been ignored in the organizational justice literature (Narasimhan et al., 2013). However, social exchange theory (Blau, 1964), which is one of the theoretical foundations of organizational justice, emphasizes that employees, managers, customers, and even unions or suppliers can be parties of a social exchange relationship. In the studies conducted in the related literature, it has been stated that to understand organizational justice, it is necessary to consider the source of fair or unfair behavior (manager), the target of the behavior (employee), and the observer of the behavior (customer) (Ambrose and Schminke, 2009; Colquitt and Greenberg, 2003; Patient and Skarlicki, 2010; Scott et al., 2007). As a result, it may be claimed that the idea of organizational justice requires a wider viewpoint than only looking at the employee-manager and employee-organization parties from the employee's point of view, as

is prevalent in the literature (Scott et al., 2007). Because the information acquired in the organizational justice literature to date reveals that justice is established through the interaction of the parties involved, rather than from the standpoint of one party (Colquitt et al., 2005; Li and Cropanzano, 2009). Based on those, it is aimed to present a literature review that expands the concept of organizational justice, which is examined as employee-centered mostly, to include manager and customer perspectives, based on the fact that the organizational justice literature focused on the employee and overlooked the other sides of the exchange in this study.

### Method

A literature review is presented in this study to broaden the concept of organizational justice to include the viewpoints of managers and customers. The study began with the development of the concept of justice and the process of its growth up to the business discipline, as well as the definition and scope of organizational justice. Then, organizational justice was investigated from the perspectives of employees, managers, and customers to see whether the parties' interactions have a role in justice.

### Literature Review

Employees are a party to deal with the practices linked to justice inside the company. Because the distribution of organizational choices (e.g., the decision on whom to promote), the technique used in executing the distribution decisions, or the manner these decisions are conveyed to the employee results in economic and/or social advantages or losses (e.g., courtesy, sharing detailed information) (Adams, 1965; Lind & Tyler, 1988; Thibaut & Walker, 1975; Tyler & Lind, 1992). In the context of social exchange theory (Blau, 1964), employees fulfill their duties in exchange by offering positive or negative reactions after evaluating justice (Adams, 1965). Employees will increase performance (Swalhi et al., 2017), extra-role behavior (Moorman, 1991; Niehoff & Moorman, 1993), organizational citizenship behavior (Konovsky & Organ, 1996; Moorman, 1991), job satisfaction (Martin & Bennett, 1996), trust in the manager (Yurur & Nart, 2016), trust in the organization (İscan & Sayın, 2010) and organizational commitment (Lavelle et al., 2009) if their evaluations regarding the distribution of resources are positive. On the other hand, if the employee's evaluations of the distribution of organizational resources are negative, they will react negatively to the party with whom they are in an exchange relationship, such as theft (Greenberg, 1990), retaliation (Skarlicki & Folger, 1997), and counterproductive work behaviors (Fox et al., 2001). It is clear that the majority of research in the organizational justice literature concentrates on the perceived organizational justice of employees (Qin et al., 2018; Scott et al., 2014). However, organizational justice emerges as a result of the interaction between two parties (Beugre, 1998). Therefore, to assure or avoid injustice, the behavior of managers regarding justice should be examined and the background of distribution decisions should be discovered

(Scott et al., 2014). Organizational justice, which represents a subjective appraisal from the employee's perspective, refers to the manager's compliance with the rules of justice (justice rule adherence; Scot et al., 2009) or application of the rules of justice (justice enactment; Graso et al., 2020). Just as for the employee, the rules of justice that must be followed or applied for the manager consist of four dimensions: distributive justice (Adams, 1964), procedural justice (Leventhal, 1980), informational and interpersonal justice (Greenberg, 1993). As a result, although distributive justice represents how managers allocate organizational resources (Adams, 1965), procedural justice expresses how procedural justice norms apply in resource distribution (Leventhal, 1980). Interactional justice, on the other hand, is concerned with how the management implements communication-related criteria (Bies & Moag, 1986). According to Scott et al. (2014), managers' jurisdiction over interactional justice is bigger than the other two forms of justice since it indicates how to treat the employee directly, and interactional justice is followed by procedural justice and distributive justice, respectively. In this scenario, the manager's power in terms of distributive justice is constrained by the need to rely on organizational policies in resource distribution. When looking at organizational justice from the standpoint of consumers, two aspects of the justice they demand from companies stand out: the fairness of the product or service process they buy (Maxham and Netemayer; 2002) and the fairness of the brand image and procedures inside the firm (Varghese and Kumar 2020). Customers' interest in organizational justice as a result of the product or service they purchased is mostly based on how they see the changes given to compensate for the customer's unsatisfactory service failures (e.g., rude behavior, broken equipment, flight delays, etc.) (Blodgett et al., 1997; Maxham & Netemayer, 2002; Smith et al., 1999). Customers suffer financial and societal damages if the services they get fail (Smith et al., 1999). In the context of social exchange theory (Blau, 1964), when a customer interacts with a company or brand and does not receive decent service in exchange for their contribution, they feel unfair since the input and output are not equal (Adams, 1965, Huseman et al., 1987). According to social exchange theory (Blau, 1964), whether compensation for service failure is fair or not determines how customers will behave in the future (McColl-Kenedy & Sparks, 2003). When it comes to the expectations of the customers regarding the brand image and fairness of the processes within the business, this effect is visible through the spread of social media. The customers can actively intervene in the services offered to them by the businesses (Cavdar-Aksoy et al., 2021) and they do not only demand fair practices for the service and product quality of the businesses. In addition, it is seen that businesses evaluate according to whether they fulfill their responsibilities to society regarding justice (Ordabayeva et al., 2022; Öztürk & Nart, 2020). According to Kelley (1899), consumption is a form of civic participation. Based on that view, individuals support businesses by purchasing products or services that are compatible with their values, just as they vote in

elections for the party that they believe is compatible with their political views.

### Conclusion

A literature review is offered in this research with the goal of broadening the phenomenon of organizational justice, which is mostly focused on the employee viewpoint (Scott et al., 2009; Scott et al., 2014), by evaluating it from the perspectives of the managers and the customers. Thus, theoretical contributions from a variety of business disciplines are presented by evaluating the concept of organizational justice from the perspectives of employees, managers, and customers, examining the effects of fair practices as parties to justice and how they are affected by such practices. Although the employees are seen as the most affected party by the practices related to justice in the literature, the view that justice does not consist of employee perceptions (Gilliand et al., 2014; Scott et al., 2009; Scott et al., 2014) is confirmed and emphasized. In other words, organizational justice (or injustice), which is a part of social justice, is the approach that can emerge from interactions between employees, managers, and customers (Ambrose & Schminke, 2009; Colquitt & Greenberg, 2003; Patient & Skarlicki, 2010; Scott et al., 2007).

### Kaynakça

1. Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267-299.
2. Akgündüz, Y. ve Güzel, T. (2014). Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide örgütsel güvenin aracılık etkisi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(3), 1-17.
3. Ambrose, M. L. ve Schminke, M. (2009). Assessing roadblocks to justice: A model of fair behavior in organizations. J. J. Martocchio ve H. Liao, (Ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management* (s. 219-263). UK: Emerald Group Publishing Limited.
4. Aristoteles, (1953). *Nicomachean Ethics*. (J. A. K. Thompson, Çev.). UK: George Allen & Unwin.
5. Arvey, R. D. ve Renz, G. L. (1992). Fairness in the selection of employees. *Journal of Business Ethics*, 11(5), 331-340.
6. Austin, W. ve Walster, E. (1974). Reactions to confirmations and disconfirmation of expectancies of equity and inequity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 30(2), 208-216.
7. Aydın, İ. (2020). Hizmet Telafisi. F. Apaydın (Ed.), *Müşteri Şikayet Yönetimi* (s 209- 228). TR: Nobel Yayınevi.
8. Balaban, S. ve Yücel, S. (2019). Tüketici boykotu ve tüketicilerin boykot katılımlarını etkileyen faktörler. *Izmir Democracy University Social Sciences Journal*, 2(2), 191-212.
9. Bergseth, K. ve Bouffard, J. (2007). The long-term impact of restorative justice programming for juvenile offenders. *Journal of Criminal Justice*, 35(4), 433-451.
10. Bies, R. J. ve Moag, J. S. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. *Research on Negotiations in Organizations*, 1, 43-55.

11. Blau, P. M. (1964). Justice in social exchange. *Sociological Inquiry*, 34(2), 193-206.
12. Bernerth, J. B., Whitman, D. S., Walker, H. J., Mitchell, D. T. ve Taylor, S. G. (2016). Actors have feelings too: An examination of justice climate effects on the psychological well-being of organizational authority figures. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89(4), 693-710.
13. Bolter, J. D. (2016). Posthumanism, K. B. Jensen, R. T. Craig, J. D. Pooley, E. W. Rothenbuhler, (Eds.), *The International Encyclopedia of Communication Theory and Philosophy* (s. 1-8). USA: John Wiley & Sons, Inc.
14. Bond, M. H., Leung, K. ve Wan, K. C. (1982). How does cultural collectivism operate? the impact of task and maintenance contributions on reward distribution. *Journal of Crosscultural Psychology*, 13, 186-200.
15. Bono, J. E., Glomb, T. M., Shen, W., Kim, E. ve Koch, A. J. (2013). Building positive resources: Effects of positive events and positive reflection on work stress and health. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1601-1627.
16. Braithwaite, J. (2000). Shame and criminal justice. *Canadian Journal of Criminology*, 42(2), 281-298.
17. Carlsmith, K. M. ve Darley, J. M. (2008). Psychological aspects of retributive justice. *Advances in Experimental Social Psychology*, 40, 193-236.
18. Carlsmith, K. M., Darley, J. M. ve Robinson, P. H. (2002). Why do we punish? Deterrence and just deserts as motives for punishment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83(2), 284-299.
19. Cavdar-Aksoy, N., Tümer-Kabadayı, E., Koçak-Alan, A. ve Ermehan, C. (2021). Müşteriyi anlamada güncel bir yaklaşım: Müşteri ilginliği üzerine bir literatür taraması. *Business and Economics Research Journal*, 12(1), 197-217.
20. Clark, M., Adjei, M.T. ve Yancey D.N. (2009). The impact of service fairness perceptions on relationship quality. *Service Marketing Quarterly*, 30(3), 287-302.
21. Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.
22. Cropanzano, R., Bowen, D. E. ve Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34-48.
23. Cropanzano, R., Goldman B. M. ve Folger, R. (2003). Deontic justice: The role of moral principles in workplace fairness. *Journal of Organizational Behavior*, 24(8), 1019-1024.
24. Cropanzano, R. ve Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
25. 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.
26. Çeçen, A. (1975). Hukukta norm ve adalet. *Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 32(1), 71-115.
27. Çeken, H. (2012). Etik liderlik ve örgütsel adaletin örgütsel sapma davranışları üzerindeki etkisi. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 28, 18-39.
28. Davidow, M. (2003). Organizational responses to customer complaints: What works and what doesn't. *Journal of Service Research*, 5(3), 225-250.
29. Deconinck, J., Johnson, J. ve Busbin, J. (2012). The effect of organizational justice on salespersons' perceived ethical climate, organizational commitment and turnover intentions. *GSTF Journal on Business Review*, 2(2), 57-64.
30. Deutsch, M. (1975). Equity, equality, and need: What determines which value will be used as the basis of distributive justice?. *Journal of Social Issues*, 31(3), 137-149.
31. Derbil, S. (1947). Kural bilimi olarak hukuk. *Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 2(3), 309-321.
32. Digman, J. M. (1989). Five robust trait dimensions: Development, stability, and utility. *Journal of Personality*, 57(2), 195-214.
33. Ding, M. C. ve Lii, Y. S. (2016). Handling online service recovery: Effects of perceived justice on online games. *Telematics and Informatics*, 33(4), 881-895.
34. Durocher, E., Gibson, B. E. ve Rappolt, S. (2014). Occupational justice: A conceptual review. *Journal of Occupational Science*, 21(4), 418-430.
35. Folger, R. (2001). Fairness as Deonance. S. Gilliland, D. Steiner ve D. Skarlicki (Eds.), *Theoretical and Cultural Perspectives on Organizational Justice* (s. 3-33). UK: Information Age Publishing.
36. García-Guiu, C., Moler, F. ve Moriano, J. A. (2015). Authentic leadership and its influence on group cohesion and organizational identification: The role of organizational justice as a mediating variable. *Revista de Psicología Social*, 30(1), 60-88.
37. Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178.
38. Graso, M., Camps, J., Strah, N. ve Brebels, L. (2020). Organizational justice enactment: An agent-focused review and path forward. *Journal of Vocational Behavior*. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.03.007>
39. Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22.
40. Greenberg, J. (1990). Employee theft as a reaction to underpayment inequity: The hidden cost of paycuts. *Journal of Applied Psychology*, 75(5), 561-568.
41. Greenberg, J. (1993). The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. R. Cropanzano, (Ed.), *Justice in the workplace: Approaching Fairness in Human Resource Management* (s. 79-103). USA: Lawrence Erlbaum Associates.
42. Gumz, E. J. ve Grant, C. L. (2009). Restorative justice: A systematic review of the social work literature. *Families in Society*, 90(1), 119-126.
43. Hoffman, K. D., Bateson, J. E., Elliott, G. ve Birch, D. (2006). *Services Marketing: Concepts, Strategies and Cases*. USA: Thomson South-Western.
44. Holmvall, C. M., Stevens, S. ve Chestnut, N. (2019). The impact of subordinate disrespect on leader justice. *Personnel Review*, 48(1), 2-20.

45. Homans, G. C. (1961). *Social Behavior: Its Elementary*. USA: Harcourt, Brace, and World.
46. Huang, J. L., Cropanzano, R., Li, A., Shao, P., Zhang, X. ve Li, Y. (2017). Employee conscientiousness, agreeableness, and supervisor justice rule compliance: A three-study investigation. *Journal of Applied Psychology*, 102(11), 1564-1589.
47. Hume, D. (1739). *A Treatise of Human Nature*. UK: John Noon.
48. Huseman, R. C., Hatfield, J. D. ve Miles, E. W. (1985). Test for individual perceptions of job equity: Some preliminary findings. *Perceptual and Motor Skills*, 61(3), 1055-1064.
49. İşcan, Ö. F. ve Sayın, U. (2010). Örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel güven arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4), 195-216.
50. James, K. (1993). The social context of organizational justice: Cultural, intergroup, and structural effects on justice behaviors and perceptions. R. Cropanzano, (Ed.), *Justice in The Work Place: Approaching Fairness in Human Resource Management* (s. 21-50). USA: Erlbaum.
51. Jasso, G., Törnblom, K. Y., Sabbagh, C. (2016). Distributive justice. C. Sabbagh ve M. Schmitt, (Eds.), *Handbook of Social Justice Theory and Research* (s. 201-218). USA: Springer.
52. Johnson, R. E., Lanaj, K. ve Barnes, C. M. (2014). The good and bad of being fair: Effects of procedural and interpersonal justice behaviors on regulatory resources. *Journal of Applied Psychology*, 99(4), 635-650.
53. Johnston, D. (2011). *A Brief History of Justice*. UK: John Wiley & Sons.
54. Kant, I. (1949). *The Philosophy of Kant: Immanuel Kant's Moral and Political Writings*. USA: Henry Holt & Company.
55. Kau, A. K. ve Loh, E. W. Y. (2006). The effects of service recovery on consumer satisfaction: A comparison between complainants and non-complainants. *Journal of Services Marketing*, 20(2), 101-111.
56. Kapukaya, Z. (2018). İlyada destanı'nda adalet (Kazdağı). *Sosyal ve Beşerî Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 19(41), 103-116.
57. Kelley, F. (1899). Aims and principles of the consumers' league. *American Journal of Sociology*, 5(3), 289-304.
58. Keynes, M. (1975). *Essays on John Maynard Keynes*. UK: Cambridge University Press.
59. Kılınc, B. (2013). Kendi Kendini Açıklayan Bir Kavram: Adalet. M. Balci, (Ed.), *Genç hukukçular hukuk okumaları, Birikimler IV* (s. 29-49). TR: Hukuk Vakfı Yayını.
60. Koopman, J., Matta, F. K., Scott, B. A. ve Conlon, D. E. (2015). Ingratiation and popularity as antecedents of justice: A social exchange and social capital perspective. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 131, 132-148.
61. Kwortnik, R. ve Xiaoyun, H. (2011). The influence of guest perceptions of service fairness on lodging loyalty in China. *Cornell Hospitality Quarterly*, 52(3), 321-332.
62. Laxminarayan, M., Bosmans, M., Porter, R. ve Sosa, L. (2013). Victim satisfaction with criminal justice: A systematic review. *Victims & Offenders*, 8(2), 119-147.
63. Lee, C., Pillutla, M. ve Law, K. S. (2000). Power-distance, gender and organizational justice. *Journal of Management*, 26(4), 685-704.
64. Leventhal, G. S. (Eds.). (1980). *What Should Be Done with Equity Theory?*. Boston: Springer, 27-55.
65. Li, A. ve Cropanzano, R. (2009). Fairness at the group level: Justice climate and intraunit justice climate. *Journal of Management*, 35(3), 564-599.
66. Mahoney, T. A. (1975). Justice and equity: A recurring theme in compensation. *Personnel*, 52(5), 60-66.
67. Mattila, A. S. ve Patterson, P. G. (2004). Service recovery and fairness perceptions in collectivist and individualist contexts. *Journal of Service Research*, 6(4), 336-346.
68. Maxham, III, J. G. ve Netemayer, R. G. (2002). Modeling customer perceptions of complaint handling over time: The effects of perceived justice on satisfaction and intent. *Journal of Retailing*, 78, 239-252.
69. McColl-Kennedy, J. R. ve Sparks, B. A. (2003). Application of fairness theory to service failures and service recovery. *Journal of Service Research*, 5(3), 251-266.
70. Mohan, V. B., Lau, K. T., Hui, D. ve Bhattacharyya, D. (2018). Graphene-based materials and their composites: A review on production, applications and product limitations. *Composites Part B: Engineering*, 142, 200-220.
71. Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational fairness and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship?. *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845-855.
72. Mukherjee, S. ve Althuizen, N. (2020). Brand activism: Does courting controversy help or hurt a brand?. *International Journal of Research in Marketing*, 37(4), 772- 788.
73. Narasimhan, R., Narayanan, S. ve Srinivasan, R. (2013). An investigation of justice in supply chain relationships and their performance impact. *Journal of Operations Management*, 31(5), 236-247.
74. Niehoff, B. P. ve Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3), 527-556.
75. Ordabayeva, N., Lisjak, M. ve Jones, A.C. (2022). How social perceptions influence consumption for self, for others, and within the broader system. *Current Opinion in Psychology*, 43, 30-35.
76. Öktem, Ü. (2017). David Hume ve Immanuel Kant'ın kesin bilgi anlayışı. *Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Dergisi*, 44(2), 29-55.
77. Öztürk, A. ve Nart, S. (2021). Tüketici boykot davranışının belirleyicileri üzerine bir araştırma: Ağızdan ağıza iletişimin aracılık rolü. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(78), 660-687.
78. Patient, D. L. ve Skarlicki, D. P. (2010). Increasing interpersonal and informational justice when communicating negative news: The role of the manager's empathic concern and moral development. *Journal of Management*, 36(2), 555-578.
79. Platon, (1945). *Devlet*. (E. Alagöz, Çev.). TR: Panama Yayınları.
80. Polatçı, S. ve Özçalık, F. (2015). Çalışanların örgütsel adalet algıları ile üretkenlik karşıtı iş davranışları etkileşiminde pozitif ve negatif duygusallığın aracılık etkisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(2), 215-234.

81. Przęczek, C., Rosiński, J. ve Manko, B. A. (2020). Research review in organizational justice. *Journal for Perspectives of Economic, Political and Social Integration*, 19(1-2), 49-68.
82. Qin, X., Ren, R., Zhang, Z. X. ve Johnson, R. E. (2018). Considering self-interests and symbolism together: How instrumental and value-expressive motives interact to influence supervisors' justice behavior. *Personnel Psychology*, 71(2), 225-253.
83. Rawls, J. (1971). *A Theory of Justice*. UK: Oxford University Press.
84. Savaş, Y. ve Şahin, S. Ç. (2021). Income inequality and crisis theories. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 16(3), 873-899.
85. Saunders, M. N. (2006). Book Review: J. Greenberg and J.A. Colquitt (Eds.): *Handbook of Organizational Justice*. *Organization Studies*, 27(12), 1911-1914.
86. Schuh, S. C., Zheng, M. X., Xin, K. R. ve Fernandez, J. A. (2019). The interpersonal benefits of leader mindfulness: A serial mediation model linking leader mindfulness, leader procedural justice enactment, and employee exhaustion and performance. *Journal of Business Ethics*, 156(4), 1007-1025.
87. Scott, B. A. ve Colquitt, J. A. (2007). Are organizational justice effects bounded by individual differences? An examination of equity sensitivity, exchange ideology, and the big five. *Group & Organization Management*, 32(3), 290-325.
88. Scott, B. A., Colquitt, J. A. ve Paddock, E. L. (2009). An actor-focused model of justice rule adherence and violation: The role of managerial motives and discretion. *Journal of Applied Psychology*, 94(3), 756-769.
89. Scott, B. A., Garza, A. S., Conlon, D. E. ve Kim, Y. J. (2014). Why do managers act fairly in the first place? A daily investigation of "hot" and "cold" motives and discretion. *Academy of Management Journal*, 57(6), 1571-1591.
90. Scott, B. A., Colquitt, J. A. ve Zapata-Phelan C. P. (2007). Justice as a dependent variable: Subordinate Charisma as a Predictor of Interpersonal and Informational Justice Perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1597-1609.
91. Shi, J., Lin, H., Wang, L. ve Wang, M. (2009). Linking the big five personality constructs to organizational justice. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 37(2), 209-222.
92. Smith, A. K., Bolton, R. N. ve Wagner, J. (1999). A model of customer satisfaction with service encounters involving failure and recovery. *Journal of Marketing Research*, 36(3), 356-372.
93. Tekin, G. ve Kaya, Ş. D. (2021). Hemşirelerin örgütsel adalet algısının, intikam ve affetme davranışı ile ilişkisi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1), 107-130.
94. Thibaut, J. ve Walker, L. (1975). *Procedural Justice: A Psychological Analysis*. USA: Lawrence Erlbaum Associates.
95. Tyler, T. R. ve Lind, E. A. (1992). A relational model of authority in groups. *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, 115-191.
96. Usta, I., Karalar, S. ve Demiralay, T. (2019). Örgütsel adalet algısı ve örgütlerde intikam niyeti arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(2), 209-231.
97. Ürkmez, D. (2020). Dijital aktivizm olarak sosyal medyada boykot çağrıları: Watsons krizi örneği. *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 106-125.
98. Varghese, N. ve Kumar, N. (2020). Feminism in advertising: Irony or revolution? A critical review of femvertising. *Feminist Media Studies*. <https://doi.org/10.1080/14680777.2020.1825510>
99. Walster, E., Walster, G. W. ve Traupmann, J. (1978). Equity and Premarital Sex. *Journal of Personality and Social Psychology*, 36(1), 82-92.
100. Walton, R. W. ve McKersie, R. B. (1965). *A Behavioral Theory of Labor Negotiations*. USA: McGraw-Hill.
101. Wilcock, A. ve Townsend, E. (2009). Occupational justice. E. B. Crepeau, E. S. Cohn ve B. A. B. Schell, (Eds.), *Willard and Spackman's Occupational Therapy* (s. 192-199). USA: Lippincott Williams & Wilkins.
102. Whiteside, D. B. ve Barclay, L. J. (2018). When wanting to be fair is not enough: The effects of depletion and self-appraisal gaps on fair behavior. *Journal of Management*, 44(8), 3311-3335.
103. Xinlu, P. ve Vinitwatanakhun, W. (2021). A study of the relationship between teachers' perceptions towards principal's transformational leadership style and organizational justice at a junior high school, chongqing, China. *Scholar: Human Sciences*, 13(1), 379-392.
104. Yazıcı, N. ve Yürür, S. (2022). Yöneticiler kendileriyle uyumlu astlarına daha mı adil davranır?. *Journal of Organizational Behavior Review*, 4(2), 112-126.
105. Yazıcı, N. ve Yürür, S. (2019). Birey-örgüt uyumu ve örgütsel adalet: Uyum her zaman iyi midir?. *İzmir İktisat Dergisi*, 34(2), 213-224.
106. Yürür, S. (2008). Örgütsel adalet ile iş tatmini ve çalışanların bireysel özellikleri arasındaki ilişkilerin analizine yönelik bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 295-312.
107. Yürür, S. (2015). Türkiye'de örgütsel adalet konusunda yapılan çalışmalara ilişkin bir derleme. R. Özen-Kutanis, (Ed.), *Türkiye'de Örgütsel Davranış Çalışmaları* (s. 1-50). TR: Gazi Kitabevi.
108. Yürür, S. (2018). Örgütsel adalet. A. Keser, G. Yılmaz ve S. Yürür, (Eds.), *Çalışma Yaşamında Davranış* (s. 243-274). TR: Umuttepe Yayınları.
109. Yürür, S. (2019). Sosyal mübadele kuramı. S. Yürür, (Ed.), *Örgütsel Davranış Kuramları* (s. 245-281). TR: Beta Yayınevi.
110. Yürür, S. ve Mengenci, C. (2014). Örgütsel adalet ve ekstra-rol davranışları ilişkisi. *Journal of Management and Economics Research*, 12(24), 1-17.
111. Zysberg, L. (2018). The people demand social justice: The social protest in Israel as an agoral gathering. *Journal for Perspectives of Economic Political and Social Integration*, 24(2), 31-45.
112. Zheng, M. X., Schuh, S. C., Dijke, M. ve De Cremer, D. (2020). Procedural justice enactment as an instrument of position protection: The three-way interaction between leader's power position stability, followers' warmth, and followers'

competence. *Journal of Organizational Behavior*, 42(6), 785-799.

113. Zehr, H. (1990). *Changing Lenses: A New Focus For Crime and Justice*. USA: Herald Press.