

SPORUN YÖNETSEL YAPISINDA ÖRGÜTSEL ADALET KURAMINA BAKIŞ

Tamer KARADEMİR¹

Bilal ÇOBAN²

ÖZET

Bu araştırma, spor örgüt çalışanlarının tutum ve davranışlarına etki eden örgütsel adalet algılamalarının, örgütsel ve bireysel başarılarının sağlanmasında, spor yöneticilerinin hassasiyet göstermeleri gereken bir durum olduğunu vurgulamak amacı ile yapılmıştır.

Toplumsal, siyasal, ekonomi ve yönetim alanlarında, verim ve üretkenliğin sağlanmasında insan unsurunun ön plana çıkması, kişilerin performanslarını olumsuz etkileyen faktörlerin göz önüne alınıp, ihtiyaç ve beklentilerine cevap vermeyi önemli kılmaktadır.

Bu anlamda kuramsal bir çerçevede oluşturularak hazırlanan çalışma, ilgili literatür kaynaklar ışığı altında, örgütsel adalet değişkenleri olarak kabul edilen dağıtım, işlem ve etkileşimsel adalet türlerinin sporsal boyuttaki algılanış biçimleri ele alınarak değerlendirilmeye çalışılmıştır.

Sonuç olarak günümüz sporu, ekonomik anlamda büyük bir sektör ve endüstri haline gelmiştir. Spor yönetiminin genel yönetim anlayışından ayrı tutulmasının mümkün olmadığı düşünüldüğünde, sporun sevk ve idaresini elinde bulunduran spor yöneticilerinin, sporun her boyutunda ulusal ve uluslararası rekabete ayak uydurabilmesi, her türlü inovasyonel gelişmelerin yanı sıra, örgüt çalışanlarına adaletli yaklaşım sergilemeleri kurumsal ve bireysel başarı için önemli görülmektedir.

Anahtar kelimeler: örgütsel adalet, örgütsel adalet boyutları, dağıtım, işlem, etkileşimsel adalet, spor yönetimi

VIEW OF THE ORGANIZATIONAL JUSTICE THEORY IN SPORT MANAGEMENT CONSTITUTION

ABSTRACT

This study was performed to show the sport manager to importance of the organizational justice which affects on the attitude and behavior of the sport organization workers, in order to obtain organizational and individual success.

It is necessary to realize the factors which negative effects on people performance and accounting the human requirements and expectations because the human factor is really important in the area of social, political, economy and management in order to provide productivity.

This study was prepared with theoretical frame and under the light of related literature. It was evaluated in sportive extent of perceptual styles of the distributional, procedural and Interactional justice types is accepted as organizational justice variables in perceptual

As a result the sport of today became a sector as economical mean and industry. Management of sport cannot be thought separated from general management. For this reason in order to obtain success in national and international competition every aspect of the sport, the sport manager who has the power of directing and managing sport beware of the organizational and individual success depend on the justice approach to organization workers and as well as every innovation progress.

Key words: organizational justice, organizational justice dimensions, distributive justice, procedural justice, Interactional justice, sport management

¹ Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu

² Fırat Üniversitesi, Beden Eğitimi Ve Spor Yüksekokulu

GİRİŞ VE AMAÇ

Günümüz bilgi toplumuna etki yapan değişim ve gelişmelerin en önemlisi, insan unsurunun toplumsal, siyasal yaşamda olduğu gibi, ekonomi ve yönetim alanında da ön planda kendisini göstermesidir. Son dönemlerde yapılan çalışmaların daha çok bireyler arası etkileşim ve bu etkileşimden kaynaklanan sorunlar üzerinde yoğunlaştığı gözlemlenmektedir. Bir organizasyondaki bireylerin başarıları, dolayısıyla bağlı olduğu kurumun başarısı büyük ölçüde birbirleriyle ve yönetimle aralarındaki etkileşime bağlı olarak değişebilmektedir. Bireylerin örgütsel ortamı ve bu ortamla ilgili unsurları (örgütsel adalet, iş tatmini vb.) algılama biçimleri performanslarını da etkileyebilecektir (44).

İnsanların toplu olarak bulunduğu, insanı işleyen, eğiten, meslek edindiren, gelişimini tamamlamasına katkı sağlayan, yeteneklerini ortaya çıkaran, yönlendiren örgütlerde, çalışanların bütün unsurları yerine getirebilmeleri, kendilerine verilen ilgi, önem ve değere paralel olarak gelişebilecektir. Bunun gerçekleşebilmesi için, kurumlarda çalışan iş görenlere gereken önem ve değerin verilmesi, ihtiyaç ve beklentilerinin bilinmesi gereklidir (3).

Yönetim kalitesinin artırılmasında ve sürekliliğinin sağlanmasında iş görenlerin kurumdaki olayları algılayışı ve bu olaylar karşısında kendini nasıl hissettiği çok önemlidir.

Sosyal bilimciler, çalışanların kişisel doyumu ve bununla bağlantılı olarak örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmedeki başarısı için, adalete ilişkin olumlu kanaatin temel bir gereklilik olduğunu belirtmektedirler (30).

Bütün örgütsel yapılanmaların başarılı olabilmesi için gerekli görülen adaletli yaklaşım sergileme, sporda ve sporun yönetsel yapısı içerisinde de gereklidir. Sporun kişisel ve toplumsal sağlığa, uluslararası barışa katkısının en üst düzeyde olabilmesi, örgütün verimliliği ve başarı düzeyi ile paralellik gösterir. Amacını, kanunla belirlenen görevlerinden alan örgütün başarısı ise; spor yöneticilerinin kalite düzeyleri ile doğrudan ilişkilidir (20). Spor yöneticilerinin görevlerinde başarılı olabilmeleri için ise; birçok mesleki, kişisel nitelik ve özelliklere sahip olması, bu nitelikleri maharetle uygulamaya koymaları ile sağlanabilir. Yönetme ve liderlik kabiliyeti, tecrübe, liyakat, saygı uyandırabilme, güven verme gibi örgüt içi duygusal algıların olumlu olmasını gerektirir. Çünkü spor kurum ve organizasyonlarının başarısı yöneticilerin bu nitelikleri ve özellikleri iyi kullanmasına bağlıdır (48).

Spor, toplum içerisinde sosyal, ekonomik ve siyasal boyutlarda önemli bir yer edinmiştir. Dolayısıyla örgüt yapılanmaları içerisinde görev alan bireylerin adalet algılamaları da, spor kurum ve yöneticilerinin ele alıp hassasiyet göstermeleri gereken bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Jordan ve arkadaşları, spor yönetiminde örgütsel adalet algılamaları üzerinde çok fazla çalışma olmadığını ve bu eksikliğin giderilmesi gerektiğini belirtmiştir (23).

Spor toplumun büyük bir kesimini ilgilendiren, çalışanları ile (sporcu, yönetici, antrenör, öğretmen, spor hakemleri, öğrenci, izleyici kitlesi v.b), ekonomik, siyasal, kültürel yanları ve örgütsel yapılanması olan sosyal bir olaydır. Bu yapılanma bazen sporcu - antrenör, sporcu – hakem - izleyici, bazen işçi - işveren, yönetici – yönetilen, bazen de öğrenci - öğretmen ilişkisi olarak konumlanmaktadır. Dolayısıyla hem kendi içerisinde hem de diğer kurumlarla etkileşim halinde olabilmektedir.

Spor bütün dünyada hızla gelişen, ekonomik yönü olan bir sektör olarak çok geniş bir potansiyele sahiptir. Sporcular, antrenörler, spor kulüpleri, spor organizasyon komiteleri ve organizasyonlar, spor teşkilatları ve müdürlükleri, özel spor işletmeleri ve eğitim kurumlarındaki spora yön veren, gelişimine katkı sağlayan kişilerin, bağlı oldukları örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmedeki performans ve başarısı için, adalete ilişkin algıları dikkati çeken bir konu olarak düşünülmektedir.

Ülkemizde örgütsel adalet algılamaları ile ilgili çalışmaların genelde özel işletmelerde, bankalarda, fabrikalarda, hastanelerde çalışan iş görenlerin performanslarını, dolayısıyla örgütlerin verimliliğini ve kazancını artırmaya yönelik yapılan çalışmalar olduğu ve spor örgüt yapılanması içerisinde de bu tür araştırmalara ülke sporu açısından ihtiyaç olduğu gözlemlenmiştir.

Yapılan bu çalışma ile örgütsel adalet algılamalarının önemi vurgulanarak, hem spor literatürüne katkı sağlamak hem de bundan sonra yapılacak olan çalışmalara ışık tutmak amaçlanmıştır.

MATERYAL VE YÖNTEM

Bu çalışmada, örgütsel adalet kavramı ve sporun yönetsel yapısı içerisindeki algılanış biçimleri teorik çerçeve oluşturularak elde edilmeye çalışılmıştır. Örgütsel adalet algılamalarının önemi konu ile ilgili literatür taraması yapılarak, örgütsel adaletin alt boyutlarını oluşturan dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet kavramlarının spor yönetimi ile ilişkiselliği sağlanarak önemi vurgulanmaya çalışılmıştır. Elde edilen bilgiler paralelinde ve çalışmanın amaçları doğrultusunda bazı çıkarımlar sunulmaya çalışılmıştır.

ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI

Örgütsel adalet, örgütlerde adaletin etkisini ortaya çıkarmak amacıyla kullanılan bir terimdir. En genel düzeyde, örgütsel adalet işyerindeki adalet algısı üzerinde odaklaşan psikolojik incelemenin bir alanı olarak açıklanabilir. Örgütsel adalet örgüt içinde sosyal ya da ekonomik olarak gerçekleşen tüm karşılıklı değişimlerin algılanan adaletini ve bireylerin üstleriyle, çalışma arkadaşlarıyla ve sosyal bir sistem olarak örgütle ilişkilerini içermektedir (49).

Örgütlerde bireyler arası etkileşim sonuçlarının giderek önem kazanmaya başlamasıyla birlikte “sosyal adalet” kavramı gündeme gelmiştir. Bunun sonucunda, örgüt içindeki ilişkilere bağlı olarak ortaya çıkan örgütsel ve kişisel her türlü çıktının, ödül ve cezanın adil dağıtımını ifade eden “örgütsel adalet” kavramı geliştirilmiştir (10).

Sosyal adalet kavramının gelişimine paralel olarak örgütlerde, kazanımların-sonuçların dağıtılması ve dağıtım kararlarının verilmesinde kullanılan yöntemler ve prosedürler de incelenmeye başlanmıştır. Bu çerçevede ödülün örgüt içerisindeki dağıtımının yanı sıra, dağıtım kararları verilmesi ve verilen kararların açıklanması sürecinde yöneticilerin çalışanlara karşı davranış şekillerine ve kişilerarası ilişkilere de dikkat edilmeye başlanmıştır (44).

Örgütsel adalet en basit tanımla “bireylerin örgütteki adalet sevgilerini” ifade etmektedir (39). Başka bir deyişle, bireyin örgütle ilgili algılamasıdır. Bu algılama her birey için kendine özgü değişebilmektedir. Adalet kavramı ile ilgili olarak felsefe ve sosyal bilimciler arasında tanımlama farklılıkları olduğu gözlenmektedir. Felsefede adaletle ilgili kurallar ve normatif tanımlar

geliştirilmeye, etik kararlar verilirken uyulması gereken ilkeler ve standartlar oluşturulmaya çalışılırken, sosyal bilimciler ve örgüt bilimciler göre bir davranışın adil olması, bireyin o davranışı adil bulması ile ilgilidir.

Örgütsel adalet algısı yukarıda da belirtildiği gibi bireyseldir. Algılama sadece bireysel açıdan değil, kültürler, medeniyetler ve yıllar arasında da farklılıklar göstermektedir (6). Bu nedenle örgütsel davranış alanında bu konuda yapılan çalışmalar ve sonuçlarını her ülke için genelleştirmemek gerekir. Bu konuda Greenberg, "adalete ilişkin ilginin evrensel olduğuna; fakat adalet standartlarının uygulanması açısından önemli ölçüde farklılıklar gösterdiğine" dikkat çekmektedir (26). Bu nedenle Greenberg, çalışanların adalete ilişkin algılarının yorumlanabilmesi için bireylerin içinde yaşadıkları kültürdeki normların bilinmesi gerektiğini belirtmektedir.

Beugre ve Baron, örgütsel adaleti; "bireyin iş arkadaşları, yöneticileri ve kurumla olan ilişkilerindeki kendi algılamalarını içeren sosyal bir sistemdir" şeklinde tanımlamaktadır (7).

Adalet algısı bireyin davranışlarını önemli ölçüde etkilemektedir. Örgüt içerisinde çalışanlar, yöneticilerin kendilerine adil davrandıklarını hissettikleri zaman, işbirliği yapmak kolaylaşmakta ve yöneticilerin aldıkları kararları desteklemektedirler. Adaletsizlik durumunda ise, kişiler birbirlerinden intikam almaya çalışmakta, yasal yollara başvurmakta ve birbirlerine karşı agresif davranışlar sergilemektedirler (16).

Greenberg'e (2001) göre; bireylerin adalete ilişkin her zaman potansiyel kaygıları vardır. Ancak bu potansiyel kaygı, bazı durumlarda gerçek bir kaygıya dönüşmektedir.

* Birinci durum; bireyin istenmeyen bir kazanım ya da sonuç elde etmesi durumudur. Birey uygulanan prosedürlerden istediği kazanımı elde ediyor ise, prosedürün adil olup olmamasıyla ilgilenmemektedir.

* İkinci durum; örgütte ortaya çıkan bir değişimdir. Değişim, bireylerin adalet kaygılarını artırmakta ve adalet konusuyla daha fazla ilgilenmelerine neden olmaktadır.

* Üçüncü durum; kaynakların sınırlı olmasıyla ilgilidir. Örgütte yeterince kaynak olduğunda, bunların nasıl dağıtıldığı çalışanlarca önemsiz olmaktadır. Buna karşın kıt kaynakların paylaşımı söz konusu olduğunda bireyler genel olarak adaletle olduğu kadar, adaletin nasıl tanımlandığı ile de ilgilenmektedirler.

* Dördüncü durum ise; bireyler arasındaki güç farklılıklarıdır. Dolayısıyla bireyler için adalet, bazı koşullar altında diğer bireylere nazaran daha önemli hale gelmektedir (27).

Önceleri çalışanların yalnız elde ettikleri sonuçlara ilişkin değerlendirmeleri örgütsel adalet olarak düşünülürken daha sonra, kullanılan yöntemlerin ve kişiler arası davranışların adil olmasının da önemli olduğu tespit edilmiştir (29). Bunun sonucunda örgütsel adaletle ilişkin yaklaşımlar da farklılaşmıştır. Daha sonra yapılan çalışmalarla adaletin diğer yönleri keşfedilmiş ve bu konuda farklı kuramlar geliştirilmiştir. Bu kuramlar örgütsel adalet kavramının farklı türlerde ortaya çıkması ile ilgilidir.

ÖRGÜTSEL ADALETİN BOYUTLARI

Sosyal bilim teorisyenleri, önceleri örgütsel adaleti Adams'ın "Eşitlik Teorisi" ve Crosby'nin "Görelî Yoksunluk Teorisi" ile açıklamaya çalışmışlardır. Fakat zaman içinde bu teorilerin örgütsel adalet algısını açıklamada yetersiz kalması nedeniyle yeni adalet boyutları ortaya çıkmıştır. Adalet ile ilgilenen teorisyenler, adalet algılamasında çalışanın üç ana noktayla ilgilendiğini ifade etmektedirler. Bu noktalar; sonuçların dağıtımı, dağıtım kararının verilmesi, dağıtım sırasında kullanılan yöntemler ve kişiler arası ilişkiler şeklinde ifade edilmektedir. İşte bu üç bileşen örgütsel adalet türlerini oluşturmaktadır (44).

Adams'ın Eşitlik Teorisi, adalet konusu ile ilgilenen araştırmacıların en çok ilgilendikleri konulardan birisidir. Katkı, kazanım ve referans olmak üzere üç temel unsur üzerine kurulan eşitlik teorisi, kişilerin kendi kazanım ve katkılarını başkalarının kazanım ve katkıları ile karşılaştırdıklarını ve sonra bu ilişkilerin adillliğini bir oran dâhilinde değerlendirdiklerini ifade eder. Bu tanıma göre kişi kendi kazanım/katkı oranını başkasının kazanım/katkı oranıyla karşılaştırır. Buradaki "başkası" karşılaştırmada referans alınan kişidir ve iş grubundan herhangi birisi, örgütteki bir diğer çalışan, aynı alandan bir kişi kısacası kişinin kendini karşılaştırabileceği hemen herkes olabilir. Ancak, kişinin referans seçimini gerçekleştirirken cinsiyet, kıdem, statü, eğitim veya uzmanlık gibi birtakım değişkenlere bağlı olarak kendisine benzer kişiyi referans olarak seçtiği görülmektedir (17).

Burada ikinci kişi "diğer karşılaştırılan" olarak adlandırılır. Adams bir çalışanın kendi katkı-kazanım oranı ile diğer karşılaştırılanın katkı-kazanım oranı arasında bir eşitlik varsa tatmin olacağını öngörür (31).

Buna göre;

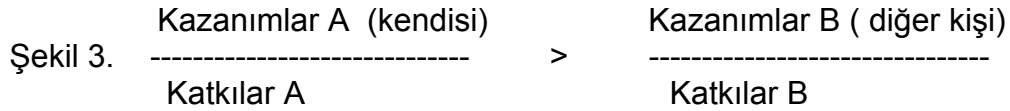
$$\text{Şekil 1.} \quad \frac{\text{Kazanımlar A (kendisi)}}{\text{Katkılar A}} = \frac{\text{Kazanımlar B (diğer kişi)}}{\text{Katkılar B}}$$

Şekil 1. deki gibi A, kendi oranının B' den daha düşük ya da yüksek olduğunu hissederse eşitsizlik hissi yaşayacaktır. Bu duygunun yoğunluğu, iki oran arasındaki farkı büyüklüğüne bağlıdır ve eşitsizlik duygusu gerilim yaratacaktır.

$$\text{Şekil 2.} \quad \frac{\text{Kazanımlar A (kendisi)}}{\text{Katkılar A}} < \frac{\text{Kazanımlar B (diğer kişi)}}{\text{Katkılar B}}$$

Şekil 2. deki gibi B' den daha az ücretlendiriliyor ise A, bu iki orandaki dört bileşenden birinde değişiklik yaparak eşitliği sağlamaya çalışacaktır:

- 1) Ücretinde artış isteyerek kendi kazanımlarını artırabilir.
- 2) Daha az verimli olarak katkılarını azaltabilir.
- 3) İşverenini B' nin ücretini değiştirmek konusunda ikna ederek B' nin kazanımlarını azaltabilir.
- 4) Daha çok çalışması için B' ye baskı yaparak onun katkılarını artırabilir.



Şekil 3. deki gibi B, A' dan daha az ücretlendiriliyor ise, Eşitlik Teorisine göre A suçluluk duygusuna kapılarak ve iki oranda şu dört bileşenden birini ya da birkaçını değiştirerek eşitliği sağlamaya çalışacaktır:

- 1) İşvereninden bir düzeltme isteyerek kendi kazanımlarını azaltmaya çalışabilir.
- 2) Ya da B' nin kazanımlarını artırmaya çalışabilir.
- 3) İşinde daha fazla çaba sarf ederek katkılarını artırmaya çalışabilir.
- 4) B' ye işinde nasıl daha etkin olacağı konusunda yol göstererek katkılarını azaltmasına yardımcı olabilir (45).

Eğer oranlardaki dört bileşen değiştirilemezse ve eşitsizlik önemli boyutlarda ise A diğer hareket tarzı seçeneklerini zorlayabilir:

- 1) Durumla ilgili algısını değiştirecektir. Örneğin "Daha çok para kazanmayı hak ediyorum çünkü pek çok kişiden daha fazla çalışıyorum"
- 2) İş bırakabilir veya bir başka birime geçebilir.
- 3) Kendi katkı-kazanım oranı ile büyük tezatlık göstermeyen başka birinin oranını karşılaştırmayı tercih edebilir (50).

Diğer bir teori ise, Crosby'nin (1976) Görelî Yoksunluk Teorisidir. Teoriye göre bireyler aldıkları ödüllerin, karşılaştırma yaptıkları diğerlerinin aldıkları ödülünden daha az olduğunu tespit ettiklerinde yoksunluk hissi yaşamaktadırlar. Görelî Yoksunluk Teorisi, alt kademe çalışanların, örgütün üst kademeleriyle kendileri arasındaki karşılaştırmalarıyla ilgilidir. Bu farklı sınıflar arası karşılaştırma ise adaletsizlik duygusuna neden olmaktadır. Bu anlamda Teori, Eşitlik Teorisinden ayrılmaktadır. Eşitlik Teorisinde bireyin karşılaştırma yaptığı diğer kişi, kendisiyle benzer düzeydeki bir kişiyken, Görelî Yoksunluk Teorisinde, dezavantajlı durumda olan bireyin kendisinden üst düzeydeki kişilerle ilgili yaptığı karşılaştırma söz konusudur (12).

Adil olmayan bireylerle çalışanların örgüte bağlılıkları azalmakta ve sonuçta işten ayrılmaktadırlar. Bu yüzden, yöneticilerin örgütsel adaletin önemini çok iyi bilmeleri gerekmektedir. Özellikle çalışanların adaletsizlik durumunda verecekleri tepkilerin bilinmesinde fayda vardır. Örgütsel adalet algısı çalışanlar arasında işbirliği yapılmasını kolaylaştırmaktadır. Örgütsel adalet algısı, algılayıcının özellikleri tarafından da etkilenmektedir (2,11). Bu özellikler demografik (yaş, cinsiyet, ırk ve çalışma yılı gibi) ve kişilikle ilgili unsurları (kendine güveni gibi) içermektedir.

Tüm tanımlamalardan da görüleceği gibi örgütsel adalet algılamayla ilgilidir. Algısal yorumlar zamanla tutuma dönüşmektedir. Tutumların da bireylerin davranışlarının belirleyicisi olduğu kabul edilmektedir (35). Dolayısıyla, örgütsel adaletin, bireylerin davranışlarını belirleyen bir unsur olarak ortaya çıktığı görülmektedir.

Spor yöneticileri (antrenör, eğitmen, çalıştırıcı v.b), şayet sporcu öğrencilere istemedikleri veya daha az zevk aldıkları bir spor çeşidini yaptırmak istediklerinde, sporcu öğrencinin daha fazla zevk alarak yaptığı sporda hissettiklerinden farklı olarak, olumsuz adalet algılaması içerisine girmektedirler. Algılanan bu adaletsizlik algıları sporcuların daha sonraki dönemlerde spora devam edip etmeme kararlarındaki tutum ve davranışlarını etkilemektedir (47).

Bu anlamda genel olarak spora başlama ve yönlendirilme dönemi olarak kabul edilebilecek ilköğretim okul çağındaki öğrencilerde, spor bilincinin oluşturulması ve spora kazandırılmasında önemli rol oynayan beden eğitimi öğretmenlerinin gösterecekleri yaklaşım ve davranışlar da önem taşımaktadır. Öğrencilerin yapmak istedikleri spor uygulamalarının dışında, diğer uygulamalara zorlanmalarının öğrenciler üzerinde oluşturacağı olumsuz adalet algılamaları, daha sonraki aşamalarda öğrenci tutum ve davranışlarında spordan uzaklaşma eğilimi olarak kendini gösterebilecektir.

Cohen-Charash ve Spector (2001), örgütsel adaletle ilgili 190 araştırmanın meta-analizini yapmışlardır. Örgütsel adaleti dağıtımsal, işlemsel (prosedürel) ve etkileşimsel adalet olarak tanımlamışlardır (10).

Bazı araştırmacılar örgütsel adaleti, ödüllere ilişkin adalet ve uygulamaya ilişkin adalet olmak üzere iki boyut olarak ele alırken (36); bazıları bu kavramı, kazanımların (dağıtımsal adalet), süreçlerin (işlemsel adalet) ve bireylerarası ilişkilerin (etkileşimsel adalet) adilliğine dayalı olarak üç boyutta incelemiştir (24,26).

Dağıtımsal ve işlemsel adalet oldukça farklı iki kavram olarak kabul edilirken (15), işlemsel ve etkileşimsel adalet arasında böyle bir ayrım herkes tarafından kabul edilmemektedir (13). Bies (2001), etkileşimsel ve işlemsel adaletin davranışları farklı şekillerde etkilediğine dair istikrarlı kanıtlar olduğu için bu ikisinin farklı kavramlar olduğunu ileri sürmektedir (8). Ayrıca başka araştırmalar da işlemsel ve etkileşimsel adaletin farklı geçmişleri ve sonuçlarının olduğunu bulmuşlardır (40). İşlemsel adalet ve etkileşimsel adaletin tek boyutlumu yoksa iki boyutlumu olduğu tartışmaları sürmekle birlikte farklı boyutları olduğu kabul görmektedir. Bunun nedenlerinden birincisi, deneysel kanıtlar her ikisinin de ayrı korelasyonları olduğunu göstermektedir. İkincisi, insanlar kendileri işlemsel ve etkileşimsel adaletle ilgili konularda ayırım yapmaktadırlar (33).

Sonuç olarak dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet birbiriyle ilgili, ancak farklı yapılardır (10).

Bu üç adalet türünün örgüt çalışanlarının algılamalarını açıklamada yeterlilik gösterdiğini ve bu sayede spor yöneticilerinin örgütün zayıf ve güçlü yönlerini belirleyebilme imkânının olduğu belirtilmiştir (23).

DAĞITIMSAL ADALET

Dağıtım adaletinin temelini Adams'ın Eşitlik Teorisi oluşturmaktadır. Dağıtım adaleti kısaca, çalışanların ücret, terfi gibi kazanımlarının dağıtımıyla ilgili yönetimsel kararların adilliği ile ilgilidir (18).

Eşitlik Kuramından yola çıkarak örgütsel adalet yazınında geliştirilen ilk boyut dağıtım adaleti olmuştur. Örgütte verilen kazanım ve kararların çalışanlarca adil ve eşit olarak algılanmaları ile ilgilenen bir kavramdır (38). Çalışanlar eğer performans girdileriyle aldıkları sonuçlar arasında bir eşitsizlik olduğunu algıarlarsa, aldıkları ödülün adil olmadığını düşünmektedirler. Bu durum kişiyi kızgınlık, mutsuzluk, gurursuzluk veya suçluluk gibi hislere itebilmekte ya da bilişsel olarak kişinin kendisinin veya diğerlerinin çıktı ve girdilerini değiştirmesine yol açmaktadır (44).

Dağıtım adaletinde kaynakların adil dağıtımının yanı sıra, ödül ve cezanın hak edene verilmesi hususu da önemli bir yer tutmaktadır. Spor

yöneticisi pozisyonunda olan bir teknik direktör, hile (şike) yapıp suçu tespit edilen ve ceza alması önerilen suçlu bir sporcu için gerekli prosedürlerin uygulanarak hak ettiği cezanın verilmesinin, hem sporcunun daha sonraki tutum ve davranışlarında hem de diğer sporcularda caydırıcılık sağlarken, bu şekilde kuralların herkese eşit olarak uygulanmasının sporcuların adalet algılamalarının olumlu yönde geliştirilebileceği belirtilmiştir (19). Böylece yüksek adalet algısının, çalışanlarda pozitif tutum ve davranışlara neden olduğu savunulmaktadır (2).

Birey dağıtım adaleti yargısını verirken bir sonucun doğru ve ahlaki olup olmadığını değerlendirmektedir. Doğruluk ile ilgili standartlar kişiden kişiye değişebildiği için bu konuda yargıya varmak zordur. Herhangi bir şeyin doğruluğunu ölçmek için birey kıyaslama yapar. Kıyaslama yapılan kişiye göre de bireylerin dağıtım adaleti yargıları farklı olabilmektedir (44).

Kazanç ya da sonuçların nasıl dağıtılacağına ilişkin üç kural vardır. Bunlar: Hakkaniyet, eşitlik ve ihtiyaçtır (24).

a) Hakkaniyet kuralına göre ödül, iş görenlerin çabası ile paralellik arz etmelidir.
 b) Eşitlik kuralına göre, ödül almada herkesin eşit şansa sahip olmasıdır. Başarısı ne olursa olsun her sporcunun eşit şansa sahip olması buna örnek verilebilir.

c) İhtiyaç kuralına göre ise ödüller, bireylerin ihtiyaçları temel alınarak verilir. Maddi durumu iyi olmayan başarılı sporculara burs verilmesi örnek olarak gösterilebilir.

Spor alanında spor yöneticisi olarak kabul edilen antrenörlere faydalı olmak amacı ile son zamanlarda yurt dışında yapılan bir çalışmada, okullar arası spor faaliyetlerinde sadece en yetenekli sporcuların değil, aynı dersleri ve eğitimi alan öğrencilerin tamamına adaletli yaklaşım göstererek katılım hakkının verilmesi gerektiği vurgulanmıştır. Katılımın maksimuma çıkarılması ile daha zevkli bir etkinlik oluşturulacağı düşünülmüştür. Böylece okul içinde öğrencilerin spora katılımlarında adaletli yaklaşım sergilenecek ve örgütsel adalet algılamalarına katkı sağlanabileceği belirtilmiştir (46).

Örgütsel birimlerde dağıtım adaleti, ekonomik kazanımlara bireylerin gösterdikleri tepkilerle eşleştirilmiştir. Bununla birlikte diğer araştırmalar bireylerin hem ekonomik hem de sosyo-psikolojik kazançlarla ilgili adillik değerlendirmesi yaptığını göstermektedir. Dağıtım adaletine bakış açısını sosyo-psikolojik kazançların dağıtımını da içerecek şekilde genişletmek, dağıtım adaletini işlemsel adalet kavramına yaklaştırmaktadır (13).

İŞLEMSEL ADALET

Dağıtım adaletinin insanların adalete ilişkin algılamalarının sadece bir boyutunu açıklaması ve yetersiz kalması nedeniyle işlemsel adalet olarak adlandırılan yeni bir adalet boyutu ortaya çıkmıştır. İşlemsel adalet, ödül kararlarına varılmak için kullanılan süreç ve prosedürlerin adillik anlamına gelmektedir. İşlemsel adalet, sistemin formel (biçimsel) özelliğini yansıtmaktadır. İşlemsel adalet, dağıtım kararlarında kullanılan yöntemlerin ne derece adil algılanıp algılanmadığına ilişkin algıdır (49).

Dağıtım adaleti kaynakların çalışanlar arasında dağıtılmasına ilişkin adalet odaklanmasına karşın işlemsel adalet, bu dağıtım kararlarının verilmesinde kullanılan prosedürlerin adaletine odaklanmaktadır (25). Başka bir

deyişle işgörenlerin gösterdikleri performans karşısında aldıkları ödüllerin neye göre ve nasıl belirlendiğini, ödüllerin dağılımında kullanılan karar alma süreçlerinin ve işlemlerin işgörenlerce ne kadar adil olarak algılandığını açıklayan bir kavramdır (21).

Bir kazanım adil olabilir ancak ona ulaşmak için izlenen işlemler adil olmayabilir. Bunun için, yöneticiler sadece kararlarında değil aynı zamanda bu kararlara nasıl ulaştıkları konusunda da adil olmalıdırlar (32).

Bu boyutla ilişkin araştırma bulgularının gösterdiğine göre; insanlar karar verme süreçlerinin adil olmadığına inandıklarında, işverenlerine daha az bağlı olmaktadır, daha fazla hırsızlık yapmaktadır, iş değiştirme isteği daha fazla olmaktadır, daha az performans göstermektedirler ve daha az yardımsever olmaktadır (22).

Sporcuların yüksek işlemsel adalet algılamalarının ekibine karşı kendi tutum ve davranışlarını olumlu etkilediği, takımına sadakat ve bağlılığını güçlendirdiği belirtilmektedir (5).

Yapılan bir çalışmada, sportif karşılaşmalarda görev alan hakemlerin, sporcuların adalet algılamalarına etki eden temel prosedür ve formalitelere özen göstermesinin (konuşma, kıyafet, v.b) gerektiği, hakemin ilk izlenimde kendine olan güvenini sporculara yansıtarak onlar üzerinde güven oluşturmasının önemli olduğu ifade edilmiştir. Bunun da sporcuların sonraki algılamalarına pozitif bir zemin oluşturacağı belirtilmiştir. Yine aynı çalışmada, sporcuların beklentisinin hakemin yeterliliğinin ve güvenilirliğinin olması yönündedir. Sporcuların bireysel olarak algılayacakları yüksek işlemsel adalet algıları ise takımın genel algısını etkileyeceğinden, hakemlerin prosedürlerde ve verdikleri kararlarda eşit ve tutarlı davranmalarının, sporcuların adalet algılarına olumlu yansıtacağı belirtilmiştir (42). Bu olumlu algılamalar müsabaka sürecindeki tartışma ve itirazların azalmasını sağlarken, sporun seyir zevkini artıran bir faktör olarak da kendini gösterebilecektir.

Spor alanında Dixon ve arkadaşlarının (2003) de üniversiteler arası spor yarışmalarında yapmış oldukları çalışmada, antrenörler için finansal kaynaklar, akademik standartlar ve çeşitli alımlar arasındaki farklılıklar problem olarak görülmüş, yapılan kural ihlalleri ve hilenin antrenör, spor yöneticileri ve öğretim üyelerinin işlemsel adalet algılamalarında olumsuzluklar oluşturduğu belirtilmiştir (19).

Bazı çalışmalarda işlemsel adaletle ilişkin olarak örgütsel uygulamaların kişilerarası yönüne odaklı, özellikle yönetim ve çalışanlar arası ilişkiler ve kişilerarası tutumları yansıtan “etkileşim adaleti” de araştırılmaktadır. Etkileşim adaleti, işlemsel adaletin bir alt boyutu olarak ele alınabilmekte ve örgütsel uygulamaların insani yönünü ifade etmektedir (34).

ETKİLEŞİMSEL ADALET

Bies ve Moag (1986) tarafından üçüncü bir adalet türü olarak ortaya atılan etkileşim adaleti, bireylerin kişiler arası ilişkilerin niteliğine bağlı olarak da adalet değerlendirmesi yaptığı ile ilgili bir adalet türüdür. Bies ve Moag bunu “adaletin iletişim kriteri” olarak adlandırmışlardır (9). Onlara göre etkileşim adaleti işlemsel adaletten farklı bir adalet türüdür. Çünkü prosedürler örgütteki karar alma süreçlerinin yapısal niteliğini ifade ederken etkileşim adaleti, iki kişi arasındaki sosyal değişime işaret etmektedir. Yapılan bir çalışmada, bir

kuruma iş başvurusunda bulunan adayların, başvuru aşamasında kendilerine işverenler tarafından nasıl davranıldığına ilişkin adalet algıları tespit edilmeye çalışılmış ve sonucunda, kişiler arası adil prosedürlerin dört özelliğini şöyle sıralanmıştır: Doğruluk, saygı, soruların uygunluğu ve açıklama. İlk üç özellik iletişimin doğası ile ilgiliyken (etkileşimsel), dördüncü özellik herhangi bir hoşnutsuzluk durumunu ortadan kaldırmak için yapılması gerekenlerle (işlemsel) ilgili olduğu belirtilmiştir (8).

Etkileşim adaleti (Bies ve Moag, 1986), iş yerindeki karar alma süreçlerinin bireylere nasıl ve ne kadar açıklıkla söylendiğidir. Alınan kararlar için yeterli ve gerekli açıklamalar, uygun bir şekilde işgörenlere iletilmelidir. Bilgilerin iletilmesinde kibarca, saygılı davranılmasını içermektedir (41). Yönetimce yapılan açıklamalar işgörenlerde daha olumlu tepkiler ve adil bir algılamaya neden olmaktadır. En açık haklar hizmetler, çıkarlar ya da paradır. Fakat haklar bunlarla sınırlı değildir. Saygı, sadakat, itibar gibi sosyal içerikli olgular da bu haklar arasındadır. İnsanı etkileyen hakların haklıya dağıtılması, insan etkileşiminin hemen her boyutuna nüfuz eder (37). Sonuçta, örgütsel adalet algısında odak noktası sadece çıktılar ve kurallar değil, uygulamalar esnasında bireyler arasında yaşanan etkileşimdir (4).

Yapılan araştırmalarda, etkileşim adaletinin yüksek olduğu durumlarda, işgörenler açısından dağıtım ve işlemsel adaletin önemli olmadığı ve önemsenmediği bulunmuştur (43). Elde edilen bulgulara göre, işverenlerin işgörenlere karşı duyarlı, ilgili, saygılı ve itibarlı davrandıklarında, işgörenlerin adil olmayan ücret dağılımını veya adil olmayan prosedürel süreçleri bir bakıma görmezden gelmeleri, tolerans gösterme eğilimi içinde oldukları şeklinde yorumlanmıştır.

Masterson ve ark. (2000) ise, işlemsel adaletin örgütün adaleti, etkileşim adaletinin ise yöneticinin adaleti olduğunu belirtmişlerdir (33).

Etkileşimsel adalet ve işlemsel adalet, kaynaklarının farklı olmasından dolayı bireylerin bu adalet türlerine tepkilerinin yönünü de farklılaştırmaktadır. Bu sonuçla, sosyal etkileşimler diğer bireyleri içerirken, prosedürler (işlemler) doğal olarak örgüt politikalarından gelmektedir. Yani bireyin etkileşimsel adaletle ilişkin algısını diğer bireyler etkilerken, işlemsel adaletle ilişkin algısı örgütün politikası ile ilişkilendirilmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Spor ekonomik, siyasal, sosyal ve kültürel etkileri olan, antrenörler, sporcular, yöneticiler, eğitimciler ve çalışanlarıyla sportif karşılaşmaların, organizasyonların, rekreasyonel faaliyetlerin ve hizmet sunumlarının gerçekleştirildiği faaliyetlerdir. Spor kurum ve kuruluşlarını da bu faaliyetlerin başarılı olabilmesi için yapılmış örgütler olarak nitelendirmek mümkündür. Gerek ulusal gerekse uluslar arası rekabete ayak uydurabilmek için, örgütsel yapının iyi yönetilmesi, çalışanların da beklenti, ihtiyaç ve duygularının göz önünde bulundurulduğu iyi bir yönetim anlayışının sergilenmesi gerekir.

Spor kurum ve organizasyonlarının etkili ve verimli çalışabilmesi büyük ölçüde yönetimlerine bağlıdır. En küçük spor kuruluşlarından en büyük organizasyonlarına kadar başarılı olmak çağdaş yönetim ilke ve fonksiyonlarının bilinçli ve maharetli bir biçimde yönetime uygulanması ile mümkün olabilir (48).

Bununla birlikte yöneticiler örgütün temsilcisi olarak görülebilir. Bu nedenle de, ne adaletsiz bir yönetici, ne de o yöneticiyi çalıştıran bir örgüt güvenilir olabilir (28). Adaletin üç alt boyutunun da güveni etkilediğinin bilinmesine rağmen, hangi adalet algısının ne kadar etkili olacağı etkilediği güven çeşidine bağlıdır. Birçok bilim adamı işlemsel adalet algısının örgüte duyulan güveni, dağıtımsal adaletin ise yöneticiye duyulan güveni etkilediğini ileri sürmektedirler (1, 10, 14, 22 ve 33).

Hukuksal adalet nasıl bir toplumda refahın sağlanması, haksızlıkların önlenmesi ve bir düzen sağlanması için olmazsa olmaz bir kavramsa, örgütler de örgütsel adalete, çalışanlarının refahı ve örgütsel düzen için önem vermelidirler.

Örgütler üzerinde olumlu etkileri olan yüksek adalet algılamaları, kişinin işinden duyduğu hoşnutluk duygusu olarak kendini gösterecektir. Adalet algısı olumlu olan çalışanlar daha başarılı, mutlu ve verimlidirler. Yaptıkları işlerin kalitesi daha yüksektir. Örgütsel adalet algıları olumsuz olan çalışanlar ise, devamsızlık yaparlar, performanslarını düşürürler ve örgütlerine gittikçe yabancılaşırlar. Bu anlamda örgütsel adalet, örgütlerin başarısı için oldukça önem arz eden bir kavramdır. Kişinin yaşamının büyük bir bölümü iş yerinde geçmektedir. Yaptığı sporu meslek edinmiş veya amatör olarak yapan sporcularında aynı şekilde günlük yaşamlarının çoğu, bağlı oldukları spor örgütlerinde, spor kulüplerinde, antrenman alanlarında, spor tesislerinde veya yarışmalarda geçmektedir. Bu nedenle, örgüte olan duygularının sadece örgütsel değil, kişisel sonuçları da vardır. Çalışanlar işlerinde gereksinimlerini doyuramazlarsa önemli davranışsal sonuçlar gösterirler. Çalışanın edilgenliği, sorumluluktan kaçması, düşmanca tutumlar göstermesi, direnmesi, düşük iş performansı, devamsızlık, işten ayrılmak istemesi, sosyal, ruhsal, bedeni rahatsızlık ve bozukluklar göstermesi örgüte karşı adalet algılamalarının olumsuz sonuçlarıdır. Çalışanların iş verim kalitesini olumsuz etkileyen değişkenlerden biri de örgütte adaletin olmamasıdır. Örgütler, örgütsel adaletin üç boyutuna da çalışanlarının iş doyumlarının sağlanması bakımından önem vermelidirler.

Örgütsel adalet ile ilgili araştırmalar, her bir adalet türünün çalışanların çeşitli tavır ve davranışlarını etkilediğine işaret etmektedir.

Örgütsel adalet konusunun, çalışanların tutum ve davranışlarına olan etkisinin son on yıldır üzerinde çok fazla durulmasının nedeni, iyi bir yönetimin hedeflerine ulaşabilmesinde, iş gören insan faktörünün önemli görülmesinden kaynaklanmaktadır. Yöneticilerin beraber çalıştıkları insanların motive edilmesinde, davranışlarının örgüt yararına yönlendirilmesinde, duygu ve düşüncelerine önem verildiğinin hissettirilmesinde önemli rolleri vardır. Bu gerçekleştiğinde, kişinin örgüte ve yöneticiye güveni artarken, iş performansında olumlu gelişmeler görülebilecektir.

Sonuç olarak; günümüz ekonomisinde spor, her geçen gün artan bir değer olmaktadır. Sportif alanda hem toplum ihtiyacını karşılama hem de ülke sporunun uluslararası rekabette yerini alabilmesi, yönetim anlayışında, inovasyonel gelişmelerle birlikte, çalışanların performans ve verimliliğini sağlamada önemli bir etken olan adaletli yaklaşım sergilenmesinin gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Bunların yanı sıra, örgütsel adalet algısının çeşitli etkilerinin, sporun her alanında; spor kulüplerinde, spor teşkilatlarında, kulüp sporcuları arasında, üniversitelerin beden eğitimi ve spor yüksekokullarında, ilköğretim okullarında beden eğitimi öğretmeni ve okul yönetimi ile derse katılan öğrenciler arasında araştırılmasında fayda vardır. Bu sayede mevcut durum ortaya konarak, geliştirilmesi veya düzeltilmesi gereken noktalarda bilimsel yaklaşımlar sergilenebilecektir.

KAYNAKLAR

1. Ambrose, M. L., & Schminke, M., "Organization structure as a moderator of the relationship between procedural justice, Interactional justice, Perceived organizational support, and supervisory trust" *Journal of Applied Psychology*, 88, 295–305, 2003.
2. Anderson, D. M., Shinn, K. J., "Gender Equity In The Context Of Organizational Justice: A Closer Look At A Reoccurring Issue In The Field", *Journal Of Leisure Research*, Vol. 35, No. 2, s. 229, 2003.
3. Aykut, S., "Örgütsel Adalet, Birey -Örgüt Uyumu İle Çalışanların İşle İlgili Tutumları (Pendik İlçesi Örneği)". (yayınlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul. Yeditepe üniversitesi, sosyal bilimler enstitüsü. 2007.
4. Barling, J., & Phillips, M., "Interactional, formal, and distributive justice in the workplace: An exploratory study" *Journal of Psychology*, 127 (6), 649-656, 1993.
5. Ben-Ari, R., Tsur, Y., and Har-Even, D., "Procedural justice, stress appraisal, and athletes' attitudes" *International Journal of Stress Management*. Vol 13(1), 23–44, 2006.
6. Beugre, C. D., "Managing Fairness in Organizations", Westport: Greenwood Publishing Group, s.84, 1998.
7. Beugre, C. D., Baron R. A., "Perceptions of Systemic Justice: The Effects of Distburitive, Procedural and Interactional Justice", *Journal of Applied Psychology*, Vol.31, No: II, s. 326, 2001.
8. Bies, R. J., Interactional (in)justice: The sacred and the profane. In J. Greenberg & R. Cropanzano (Eds.), *Advances in organizational justice* (pp. 89-118). Stanford, CA: Stanford University Press, 2001.
9. Bies, R. J., Moag, J. S., "Interactional justice, communication criteria for fairness", In M. H. Bazerman, R. Sheppard, & B. Sheppard (Eds.), *Research in negotiations in organizations*. 1: 43–55, 1986.
10. Cohen-Charash, Y., Spector, P.E., "The role of Justice in organizations: a metaanalysis". *Org Behav Human Decis Process*; 86(2):278–321, 2001.
11. Colquitt, J. A., Scott, B. A., Judge, T. A., "Justice and Personality: Using Integrative Theories to Derive Moderators of Justice", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, s.2, 2005.
12. Cowherd, D. M., Levine, D. I., "Product Quality and Pay Equity between Lower-Level Employees and Top Management: An Investigation Of Distributive Justice Theory", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 37, No. 2, s. 303-304, 1992.
13. Cropanzano, R. & Ambrose, M.L., "Procedural and distributive justice are more similar than you think: A monistic Perspective and a research agenda. In J. Greenberg & R. Cropanzano (Eds.), *Advances in Organizational Justice* (pp. 119-151). Stanford, CA: Stanford University Press, 2001.
14. Cropanzano, R., & Rupp, D. E., "Some reflections on the morality of organizational Justice". In S. Gilliland, D. Steiner, & D. Skarlicki (Eds.), *Emerging perspectives on managing organizational Justice* (pp. 225–278). Greenwich, CT: Informational Age Publishing, 2002.

15. Cropanzano, R., & Prehar, C., "Using social Exchange theory to distinguish procedural and Interactional justice". Paper presented at the annual meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology. Atlanta, GA, 1999.
16. Cropanzano, R., Zinta, S., Byrne, D., Bobocel, R., "Moral Virtues, Fairness Heuristics, Social Entities, and Other Denizens of Organizational Justice", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 58, s.167–168, 2001.
17. Çakmak, K., Performans Değerlendirme Sistemlerinde Örgütsel Adalet Algısı ve Bir Örnek Olay Çalışması (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, 2005.
18. Dailey, R. C., Kirk, D. J., "Distributive and Procedural Justice As Antecedents of Job Dissatisfaction and Intent to Turnover". *Human Relations*, 45:3, 305–317, 1992.
19. Dixon, M. A., Turner, B. A., Pastore, D. L. And Mahony, D. F., "Rule Violations In Intercollegiate Athletics: A Qualitative Investigation Utilizing An Organizational Justice Framework". *Journal of Academic Ethics* 1: 59–90, 2003.
20. Eskicioğlu, Y., Gençlik ve Spor İl Müdürlüğünün Verimliliğini Etkileyen Faktörlerin Analizi (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Bolu. Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Spor Yöneticiliği Anabilim Dalı, 2003.
21. Folger, R., "Distributive and Procedural Justice in the Workplace", *Social Justice Research*, 1:143-159, 1987.
22. Folger, R., Cropanzano, R., *Organizational Justice and Human Resource management*, London: Sage Publications, 1998.
23. Jordan, J. S., Fink, J. S. And Pastore, D. L., "Determining the Dimensionality of the OJI in a Sport Setting". *Spor management / measurement / sociocultural aspects of physical activity posters*, 2002.
24. Greenberg, J., "A Taxonomy of Organizational Justice Theories, *Academy of Management Review*", 12:9-22, 1987.
25. Greenberg, J., "Reactions to Procedural Injustice in Payment Distributions: Do the Means Justify the Ends?", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 72, No. 1, s. 55, 1987.
26. Greenberg, J., "Organizational Justice: Yesterday, Today, Tomorrow, *Journal of Management*", 16: 399–432, 1990.
27. Greenberg, J., "The Seven Loose Can(n)ons of Organizational Justice", Greenberg, J., Cropanzano, R. *Advances in Organizational Justice*, Stanford University Press, California, 2001, (in), pp. 246-248, 2001.
28. Hubbell, A. P. & Chory-Assad, R. M., "Motivating Factors: Perceptions of Justice and their relationships with managerial and organizational trust". *Communication Studies*, 56, 47-70, 2005.
29. Irak, D.U., "Örgütsel Adalet: Ortaya Çıkışı, Kuramsal Yaklaşımlar ve Bugünkü Durumu", *Türk Psikoloji Yazıları*, 7, 13, s. 25, 2004.
30. Karaeminoğulları, A., "Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Algıları ile Sergiledikleri Üretkenliğe Aykırı Davranışlar Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma" (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, 2006.
31. Koçel, T., "İşletme Yöneticiliği, Yönetici Geliştirme Organizasyon ve Davranış", İşletme Fakültesi Yayın No:205, Yön Ajans, İstanbul, s. 321, 1989.
32. Lambert, E., "The Impact of Organizational Justice on Correctional Staff". *Journal of Criminal Justice*, 31, USA, 155–168, 2003.

33. Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., & Taylor, M. S., "Integrating Justice and social exchange, The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships". *Academy of Management Journal*, 43(4), 738–748, 2000.
34. Niehoff, B. P., & Moorman, R. H., "Justice As A mediator of the relationship between Methods of monitoring and organizational citizenship Behavior". *Academy of management Journal*, 36, 527–556, 1993.
35. Özdevecioğlu, M., "Duygusal Olaylar Teorisi Çerçevesinde Pozitif ve Negatif Duygusallığın Algılanan Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 59, Sayı III, s.181-202, 2004.
36. Pillai, R., Schriesheim, C.B., Williams, E.S., "Fairness Perceptions and Trust as Mediators For Transformational and Transactional Leadership, A Two-Sample Study." *Journal of Management* 25:897–933, 1999.
37. Rebores, R. W., *The Ethics of Educational Leadership*. Prentice-Hall Inc., New Jersey, 2001.
38. Robinson, K. L., "The Impact of Individual Differences on the Relationship Between Employee Perceptions of Organizational Justice and Organizational Outcome Variables". A Dissertation Presented to the Faculty of the California School of Organizational Studies, Alliant International University, San Diego, 1-156, 2004.
39. Ryan, J., Schmiesing, R., Dale, S., Joseph, A. G., "Factors Affecting O.S.U. Extension Agents' Perceptions of Organizational Justice and Job Satisfaction", *Journal of International Agricultural and Extension Education*, Vol. 10, No: II, s. 28, 2003.
40. Schminke, M., Ambrose, M. L., Cropanzano, R. S., "The effect of organizational structure on Perceptions of procedural fairness". *Journal of Applied Psychology*, 85, 294–304, 2000.
41. Shapiro, D., Buttner, E. H., and Barry, B., "Explanations: What Factors Enhance Their Perceived Adequacy?" *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 58(3), 346–368, 1994.
42. Simmons, P., "Player Perceptions of Justice in Football Referee Communication". *FIFA Joao Have Lange Research Scholar*, School of Communication, Charles Sturt University, 2008.
43. Skarlicki, D.P., Folger, R., "Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural and Interactional Justice". *Journal of Applied Psychology*. 82(3), 434–443, 1997.
44. Söyük, S., "Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma" (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, 2007.
45. Vecchio, R. P., *Organizational Behavior*, The Dryden Press, Rinehart and Winston Inc., USA, 1991.
46. Whisenant, W., "Organizational justice and commitment in interscholastic sports". *Sport, Education and Society*, Vol. 10, No. 3, pp. 343-357, University of Miami, USA, 2005.
47. Whisenant, W., Jordan, J. S., "Fairness and Enjoyment in School Sponsored Youth Sports". *International Review for the Sociology of Sport*, Vol. 43, No. 1, 91–100, 2008.
48. Yetim, A., Şenel, Ö., "Türkiye de spor yöneticisi yetiştirme faaliyetlerinin görünümü". *Milli eğitim dergisi*, sayı:150, 2001.
49. Yılmaz, G., "İnsan Kaynakları Uygulamalarına İlişkin Örgütsel Adalet Algısının Çalışanların Tutum ve Davranışları Üzerindeki Etkisi" (Yayınlanmış Doktora Tezi). İstanbul. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2004.

50. Yürür, S., “Ödüllendirme Sistemleri İle Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkinin Analizi ve Bir Uygulama” (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, Bursa, 2005.

