

Spor Organizasyonlarında Örgütsel Adalet Algısı: Derleme Çalışması

Ali Naci ARIKAN^{1A}

¹ Balıkesir Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi, Balıkesir/Türkiye.

Address Correspondence to Ali Naci ARIKAN: e-mail: anarikan@balikesir.edu.tr

A:Orcid ID: 0000-0001-7956-6696

Özet

Bireylerin insan hayatının en önemli parçalarından birini oluşturan işyerlerindeki ücret, ödül, ceza ve yönetici davranışları gibi yaşam unsurlarına ilişkin bir karşılaştırma ve yargılama geliştirmeleri beklenebilir bir durumdur. Bu durum onların işyerlerine yönelik bazı düşünce ve davranış kalıpları oluşturmalarına yol açmaktadır. İşte tam bu evrede örgütsel adaletin önemi vurgulanmaktadır. Örgütsel adalet, bir örgüt içindeki prosedür ve sonuçların algılanan adaletini ifade eder. Spor bağlamında bu kavram, rekabetçi spor ortamlarının benzersiz dinamikleri nedeniyle özellikle önem kazanmaktadır. Spor endüstrisindeki sporcular, antrenörler ve diğer paydaşlar çeşitli kurumsal uygulamaların ve kararların adilliğini değerlendirir ve bu adalet algısı onların tutumlarını, davranışlarını ve genel refahını etkileyebilir. Sporda örgütsel adalet alanında yapılan araştırmalar kavramın sporcu motivasyonu, memnuniyeti ve genel takım dinamikleri üzerindeki etkilerini vurgulamıştır. Sporcular örgütsel ortamda yüksek düzeyde adalet algıladıklarında daha motive, kararlı ve katılımlarından memnun olma eğilimindedirler. Aksine, algılanan adaletsizlik çabanın azalması, işten ayrılma niyetinin artması ve ekip uyumunun azalması gibi olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir. Bu noktada örgütsel adaletin sağlanmasının ve geliştirilmesinin önemi bir kez daha vurgulanmaktadır: özellikle ekip çalışmalarında astların demokratik ortamları tercih edebildikleri bilinmektedir. Bir başka ifade ile ekip yöneticilerinin her zaman çalışanların sesine kulak vermesi ve süreçte onların aktif ve adaletli rol almalarını sağlamaları önemlidir. Sonuç olarak, sportif organizasyonlar başta olmak üzere sporun tüm paydaşları açısından ortak fikir, bireylerin adalet algılarının yüksek düzeylerde olması ile performanslarında artış olma eğilimleri olasıdır.

Anahtar Kelimeler: Spor, Organizasyon, Örgütsel Adalet

Organizational Justice Perception in Sport Organizations: A Review Study

Abstract

It can be expected that individuals will develop a comparison and judgment regarding life elements such as wages, rewards, punishments and managerial behaviors in workplaces, which constitute one of the most important parts of human life. This situation causes them to form some thought and behavior patterns towards their workplaces. It is at this stage that the importance of organizational justice is emphasized. Organizational justice refers to the perceived fairness of procedures and outcomes within an organization. In the context of sports, this concept is particularly important due to the unique dynamics of competitive sports environments. Athletes, coaches and other stakeholders in the sports industry evaluate the fairness of various corporate practices and decisions, and this perception of fairness can affect their attitudes, behavior and general well-being. Research in the field of organizational justice in sports has emphasized the effects of the concept on athlete motivation, satisfaction and overall team dynamics. When athletes perceive a high level of fairness in the organizational environment, they tend to be more motivated, determined, and satisfied with their participation. On the contrary, perceived injustice can lead to negative consequences such as decreased effort, increased intention to leave, and decreased team cohesion. At this point, the importance of ensuring and developing organizational justice is emphasized once more: it is known that subordinates can prefer democratic environments, especially in teamwork. In other words, it is important that team managers always listen to the voice of the employees and ensure that they take an active and fair role in the process. As a result, it is possible for all stakeholders of sports, especially sportive organizations, to have a common idea, individuals' high levels of justice perceptions, and an increase in their performance.

Keywords: Sports, Organization, Organizational Justice

GİRİŞ

Hayatın, toplum içinde yaşayan bireyler için olduğu her zaman kabul edilmiştir. Bu açıdan bakıldığında bireyler, insan yaşamının en önemli parçalarından birini oluşturan işyerlerindeki ücret, ödül ve ceza ve yönetici davranışları gibi yaşam unsurlarına ilişkin bir karşılaştırma ve yargılama geliştirirler. Bu durum onların işyerlerine yönelik bazı düşünce ve davranış kalıpları oluşturmalarına yol açmaktadır (Irak, 2004). İşte tam bu evrede örgütsel adaletin önemi vurgulanmaktadır. Örgütsel adalet, bir örgüt içindeki prosedür ve sonuçların algılanan adaletini ifade eder. Spor bağlamında bu kavram, rekabetçi spor ortamlarının benzersiz dinamikleri nedeniyle özellikle önem kazanmaktadır. Spor endüstrisindeki sporcular, antrenörler ve diğer paydaşlar, çeşitli kurumsal uygulamaların ve kararların adillikini değerlendirir ve bu adalet algısı onların tutumlarını, davranışlarını ve genel refahını etkileyebilir (Colquitt vd., 2001). Sporda örgütsel adalet alanında yapılan araştırmalar, bunun sporcu motivasyonu, memnuniyeti ve genel takım dinamikleri üzerindeki etkilerini vurgulamıştır. Sporcular örgütsel ortamda yüksek düzeyde adalet algıladıklarında daha motive, kararlı ve katılımlarından memnun olma eğilimindedirler. Aksine, algılanan adaletsizlik çabanın azalması, işten ayrılma niyetinin artması ve ekip uyumunun azalması gibi olumsuz sonuçlara yol açabilir (Cunningham, vd., 2016). Bu kapsamda bu araştırmanın amacı, geleneksel derleme yöntemi kapsamında; Google Scholar, Web of Science, Sport Discuss ve Dergipark veri tabanlarındaki örgütsel adalet ve spor, sporda organizasyon ve örgütsel adalet anahtar kelimeleri kullanılarak spor organizasyonları ile örgütsel adalet ilişkisi literatürde yapılan çalışmalara bağlı olarak inceleyip değerlendirmektir.

Spor Organizasyonlarında Örgütsel Adalet

Çağımızda özellikle serbest piyasa ekonomisinin getirdiği aşırı ve yıkıcı rekabet koşulları, zamanın gereklerine ayak uyduramayan kuruluşları hızla yıpratmış, hatta bu kuruluşları sahadan çekilmek zorunda bırakmıştır. Mevcut organizasyon yapısı, yatay konumlandırmayı ön planda tutan, kontrol mekanizmaları oluşturarak çalışanlar arasındaki iletişimi artıran ve organizasyon içi ağ yapısının önemini artıran daha esnek bir yapıya dönüşmüştür (Akyel, 2014).

Bir organizasyondaki bireylerin başarıları, dolayısıyla bağlı olduğu kurumun başarısı büyük ölçüde birbirleriyle ve yönetimle aralarındaki etkileşime bağlı olarak değişebilmektedir (Deci vd.,

1989). Yönetim kalitesinin artırılmasında ve sürekliliğinin sağlanmasında iş görenlerin kurumdaki olayları algılayışı ve bu olaylar karşısında kendini nasıl hissettiği çok önemlidir. Bununla bağlantılı olarak sosyal bilimciler, örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmedeki başarısı için, adaletle ilişkin olumlu kanaatin temel bir gereklilik olduğunu belirtmektedirler (Greenberg, 1990). Yine benzer şekilde son yıllarda örgüt bilimcileri adaletin, insan davranışları yönetimi için incelenmesi gerektiğini vurgulamıştır (Li ve Wang, 2009).

Her ne kadar çeşitli disiplinler farklı anlamlar yüklemiş olsa da genel olarak adalet kavramı insan haklarına saygı göstermeyi ve eşit hakların sağlanmasını ifade etmektedir. Bu bağlamda adalet, bir topluluk içinde kişilerarası ilişkilerin ve diğer topluluklarla ilişkilerin kurulmasının temelini oluşturur (Özen, 2002). Son yıllarda geliştirilen yönetim teorilerinin bireyler arasındaki etkileşim ve bu etkileşimden kaynaklanan sorunlara odaklandığı görülmektedir. Bu bağlamda 'sosyal adalet' kavramının örgütlere de uyarlandığı ve örgüt içi ilişkiler sonucu ortaya çıkan başarıların adil dağılımını ifade eden 'örgütsel adalet' kavramının geliştirildiği görülmektedir (İşbaşı, 2000). Bu bağlamda örgütsel adalet, çalışanların örgütün davranışlarının doğruluğuna ilişkin algıları olarak tanımlanabilir (Campbell ve Finch, 2004).

Örgütsel adalet, işyerinde adaletin rolünü ve özellikle adalet algısını inceler; dağıtımsal, prosedürel, bilgilendirici ve kişilerarası adaleti içerir (Greenberg,1990). Dağıtımsal adalette insanların endişe duyduğu durum, elde edilen çıktılardan seviyesinden daha çok bu çıktılardan adil olup olmamasıyla ilgilidir (Colquitt vd., 2001). Çalışanların elde ettikleri sonucun adil olduğu algısı olarak ifade edilmekte ve ücret artışları, terfiler ve zorlu iş atamaları örnek verilebilir (Scandura, 1999). Prosedürel adalet, örgüt içindeki süreçlerin ve prosedürlerin yürütülmesi ve uygulanmasıyla alakalı çalışanların algıladıkları adalet olarak tanımlanmaktadır (Erturhan Işkın, 2018). Bir prosedürün adil olup olmadığına karar vermede ise kullanılan genel altı kriter vardır: süreç bütün taraflara tutarlı davranmalı, ön yargısız olmak (Moon vd., 2008), karar vermede doğru bilgileri kullanmak, herkesin görüşlerini dikkate almak, hata durumunda düzeltilebilir olmak ve geçerli etik normlara karşı tutarlı kalmaktır (Cropanzano ve Molina, 2015). Son olarak etkileşim adaleti prosedürler uygulandığında bireyin karşılaştığı bireylerarası davranışların doğruluğu ve kalitesini (Hubbell ve Chory-Assad, 2005) ya da karar vericinin etkilediği bireylerarası

davranışların niteliğini ifade eder (Aryee vd., 2002). Etkileşim adaleti örgütsel pratiklerin gerektirdiği iletişimin doğru algılanmasını gerektirir. Bies ve Moag gösterilen davranışların doğruluğu, uygunluğu ve saygınlığı etkileşim adaleti algılaması ile ilgilidir. Bireyler duyarlı ve saygılı biçimde iletişim kurduklarını algıladıklarında ve örgütsel prosedürlerin gerçekleştirilmesinde saygılı ve uygun davranışlar gördüklerinde iletişimin doğruluğuna ilişkin daha fazla görüşe sahip olacaktırlar (Hubbell vd., 2005).

Örgüt içerisindeki bireyler davranışlarını, var olan bir durumu algılama veya olaylar karşısında verilen tepki biçimlerine göre tutumlarını şekillendirdikleri için örgütün adil olup olmadığına ilişkin algıları örgütsel adalet konusunun önemini artırmakta ve her örgüt yönetimi için dikkat edilmesi gereken bir konu olmuştur (Beugre ve Baron, 2001).

Bütün örgütsel yapılanmaların başarılı olabilmesi için gerekli görülen adaletli yaklaşım sergileme, sporda ve sporun yönetsel yapısı içerisinde de gereklidir (Karademir ve Çoban, 2010). Spor örgütünde resmileştirilmiş politikalar, düzenlemeler ve davranış kuralları aynı zamanda spor organizasyonundaki adalet algılarıyla da ilişkilidir (Hums ve Chelladurai, 1994a, 1994b). Örgütsel adalet olarak adlandırılan işyeri adaletinin incelenmesi, örgütsel personelin deneyimlediği adalet algılarını ölçer (Greenberg, 1990). Yapılan araştırmalar incelendiğinde örgütsel adalet kavramının spor organizasyonu alanında önemli bir etkisi olduğu görülmüştür. Kerwin, Doherty ve Harman (2011) politika ve prosedürlerin, spor organizasyonlarında grup içi çatışmanın algılanan yoğunluğunu etkilediğini buldu. Daha spesifik olarak, politika ve prosedürler mevcut olduğunda spor kurulu üyeleri, görevler ve süreçler hakkında daha az yoğun anlaşmazlıklar algıladılar; bu da olumlu (yani memnuniyet, motivasyon) artış ve olumsuz (örneğin stres, geri çekilme) bireysel sonuçların azalmasıyla sonuçlanır. Bu bağlamda pek çok bilim insanı, uzun süredir adaletin önemini, örgütlerin işlevlerini etkili bir şekilde yerine getirebilmeleri ve çalışanların kişisel tatminlerini sağlayabilmeleri için gereken temel bir sorun olarak kabul etmektedir (Greenberg, 1987).

Spor organizasyonu, belirli bir amacı gerçekleştirmek için oluşturulan bir hedefin varlığıdır. Tüm spor organizasyonu yöneticileri, organizasyon amaçlarının gereğine göre organizasyonun işleyişini ve çalışanların eylemlerini etkileyen kararlar alacaktır. Amaca ulaşma sürecinde üyelere ücret, refah, terfi, değerlendirme,

bilgilendirme ve saygı konularında adil davranılıp davranılmayacağı örgütün adaletinin incelenmesinde önemli bir temeldir (Li ve Wang, 2009).

Literatür Taraması

Spor ortamlarında çalışanların çoğu zaman birbirleriyle yoğun etkileşim içerisinde olmaları nedeniyle diğer çalışanların örgütsel adalet algılarından kaynaklanan davranışlardan etkilenme olasılıkları daha yüksektir (Kerwin vd., 2015). Adalet algısının davranış üzerindeki etkisini kavramak, örgütlerin örgütsel performansı olumsuz yönde etkileyecek kararlar almaktan kaçınmalarını sağlayabilir (Mahony vd., 2010). Bu nedenle spor organizasyonu çalışanlarının örgütsel adalet algılarının diğer üyelere yönelik davranışsal sonuçları ile ilişkisinin belirlenmesi teorik ve pratik olarak önemlidir.

Spor ortamlarında örgütsel adalet üzerine yapılan çalışmanın başlangıcı, 29 yıl öncesine, Hums ve Chelladurai (1994a;1994b) spor kurumu çalışanlarının dağıtımcı adalet algısına neden olan bütçe tahsisi ilkelerini ortaya koymalarına dayanmaktadır. O zamandan bu yana örgütsel adalet, spor organizasyonu alanında önemli bir konu olmaya devam etti ve grup içinde çalışanların adalet algısının çeşitli sonuçların kritik bir öncülü olduğuna dair önemli ampirik kanıtlar biriktirdi (Kerwin vd., 2015; Whisenant ve Jordan, 2008).

Spor yönetimi alanında örgütsel adalet üzerine yapılan ilk çalışmalar öncelikle üniversiteler arası atletizm bağlamında dağıtım adaleti boyutunu araştırdı. Hums ve Chelladurai (1994a, 1994b) organizasyon araştırmacıları tarafından kavramsallaştırılan tahsis ilkelerine dayanarak, üniversiteler arası atletizm bağlamında dağıtımcı adaletin unsurlarını aydınlatarak bu araştırma akışını başlattı. Sonraki çalışmalar, yönetim kurulu başkanları, yöneticiler, antrenörler ve sporcular dahil olmak üzere çeşitli kuruluşların algılarına odaklanarak, kaynak tahsis stratejilerinin dağıtım adaletiyle ilişkisini incelemeye devam etti (Mahony, 2005; Patrick vd. 2008). Her ne kadar bu çalışmalar dağıtımcı adaletin kavramsallaştırılmasına katkıda bulunsa da, prensipte bu algıların sonuçlarını ortaya koymakta başarısız olmuşlardır (Mahony vd., 2006). Ardından gelen araştırmacılar çok boyutlu örgütsel adaletin aşağı yönlü sonuçlarını araştırdılar. Araştırmalar, bireysel düzeyde yapılan spor organizasyonlarında örgütsel adaletin birçok boyutunun sporcular ve antrenörlerin spora katılımını sürdürme niyetleri ile algılanan örgütsel adalet desteğiyle ilişkisini bulmuştur. (Whisenant,

2005; Whisenant ve Smucker, 2007; Jordan vd., 2009). Takım düzeyinde prosedür adaletinin, okullar arası atletizmde takımları kazanmaya yönlendirdiği tespit edilmiştir (Whisenant ve Jordan, 2006). Kerwin vd., (2015) ayrıca örgütsel adaletin çoğu boyutunun kar amacı gütmeyen kuruluşlarda grup içi çatışma düzeyini bile azaltabildiğini göstermiştir. Genel olarak bu çalışmalar, bireysel ve takım sonuçlarının farklı bağlamlarda adalet algısından etkilendiğini doğrulayarak spor ortamında örgütsel adaleti çalışmanın önemini vurguladı.

Literatürde yapılan araştırmalar, spor organizasyonlarında ve yönetiminde uygulanan örgütsel adalet birçok başarının yanında olumsuzlukları da beraberinde getireceğini göstermiştir. Nitekim araştırmacılar spor organizasyonlarında örgütsel adaletin çok dikkat edilmesi gerektiği konusunda görüş bildirmişlerdir. Whisenant (2005), farklı okulları araştırarak örgütsel adaletin lise sporcularının örgütsel bağlılığı üzerindeki etkisini araştırmıştır. Bu sonuçlar, genel örgütsel davranış araştırma sonuçlarını desteklemektedir ve öğrencinin antrenörden saygı görmesi durumunda öğrencinin antrenmana ve maça devam edeceğini, ancak antrenörün davranışlarının öğrenciyi etkilemediğini; öğrenci taahhüdünü yerine getirecek ve eğer öğrenciler antrenörün adaletli olduğuna inanırlarsa ve antrenörlerine saygı duyarlıysa grup giderek daha güçlü hale gelecektir.

Aynı spor müsabakasındaki ve aynı kulüpteki sporcular arasında büyük maaş farkı olması durumunda, profesyonel sporcuların adalet duygusundan yoksun kalacaklarını ve ardından ödeme teşvikini zayıflatacaklarını veya kaybedeceklerini ileri sürmektedir. Bu durum sporcuların şevkini azaltacaktır (Li ve Wang, 2009). Chen (2008) tenis sporu ile uğraşan bireylere uygulamış olduğu araştırmada örgütsel bağlılığın prosedür adaleti ve dağıtım adaleti ile ilişkili olduğunu belirtmiştir. Aynı zamanda güçlü sorumluluk duygusuna sahip tenis kulübü üyelerinin prosedür adaletine çok dikkat ettiklerini vurgulamıştır. Yine yapılan benzer bir araştırmada Williams vd., (2002) örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyip etkilemediğini incelemek için 114 spor kulübü çalışanını analiz etmiştir. Dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaletinin çalışanların vatandaşlık davranışını yerine getirme niyetlerini etkilediğini gösterdi.

Bazı araştırmacılar ise spor organizasyonlarında örgütsel adaletin cinsiyet, yaş ve kişilik ile ilişkisini ortaya koymaya çalışmıştır. Sporda örgütsel adalet

üzerinde yapılan araştırmalar örgütsel adalet sonucunun bireylerin cinsiyetine bağlı olarak değişebileceğini ortaya koymuştur (Mahony vd., 2006; Patrick vd., 2008; Whisenant, 2005).

Kadın sporcuların ayrımcılık altında bile daha yüksek adalet duygusuna sahip olacakları belirtilmektedir. Çünkü kadınların öz değerlendirmesi ve ödül beklentisi her zaman daha düşük olduğunu ileri sürülmüştür (Li ve Wang, 2009). Daniel F. ve Mahony (2006) antrenörlerin ve idari yöneticilerin, kaynakların adalet tahsis edilmesi durumunda dağıtım adaleti konusundaki bilişlerinin güçlenebileceğine inandıklarını belirtmektedir.

Bir araştırmada kadınların dağıtım adaletine erkeklerin ise prosedür adaletine odaklandıkları bulunmuştur. Yine yaşlı sporcuların barışçıl bir zihne sahip oldukları ve adil olmayan olaylara karşı daha duyarlı oldukları belirtilmiştir (Li ve Wang, 2009). Spor kulübü personelinin kişiliğinin prosedür adaleti açısından çok önemli olduğunu savunuldu. Personel ruh hallerini kontrol edebilselerdi prosedürel adalet duygusu daha yüksek olurdu. Aksi takdirde, olumsuz bir ruh halinde olduklarında, baskılarla anlaşamadıklarında, işten doyum alamadıklarında haksızlık duygusuna kapılıp ve aşırı tepkiyi kolayca verebileceklerini görmüştür (Li ve Wang, 2009).

Spor organizasyonlarında örgütsel adalet ve güçlendirme arasındaki ilişkiyi ortaya koyan bir çalışmada Kim ve Jeong (2021) örgütsel adaletin spor örgütsel davranışında güçlendirmenin geliştirilmesinde önemli bir rol oynadığını göstermiştir. Bu nedenle, çalışanlar adil bir sonuç dağılımı (örneğin, ücret ve geri bildirim), karar alma süreçlerinin adilliği ve bir kuruluş içindeki karar verme muamelesi ve iletişimini algıladığında güçlendirme artar. Ücret konusunda, eğer bir kuruluş adil bir ücret farklılaştırma politikası (yani çalışanlar arasında becerilerine göre ücret farkı) uygulamaya koyar ve izlerse, çalışanların daha yüksek maaş beklentisiyle çok çalışmaları muhtemeldir. Başka bir deyişle, çalışanların organizasyonel çalışmalara her zaman yüksek oranda katılmaları muhtemeldir. Benzer şekilde, diğer çalışmalar da bu argümanı desteklemektedir (Kuokkanen vd., 2014; Choo, vd., 2016; Lee vd., 2016; Hong, 2009; Kirkman, 1996). Bu nedenle, çalışanların yetkilendirilmesini geliştirmek için organizasyon içinde adaleti korumak oldukça önemlidir.

Sonuç ve Öneriler

Araştırmacılar yaklaşık yirmi dokuz yıl öncesinden bu yana adalet ile spor organizasyonu

sonuçlarının değişkenleri arasındaki ilişkiyi araştırmaktadırlar. Bu araştırmalarda spor organizasyonları için örgütsel davranış veya insan kaynakları yönetiminin önemli etkilere sahip olduğu görülmüştür. Dağıtım adaleti yani personele terfi ve adil ücret verilmesi özellikle önemlidir [Charles, 2011; Temnitskii, 2007]. Ücretlerde adaletin sağlanmasında maaş farklılaşması kavramı önemlidir. Maaşın adil olması ile maaşın farklılaştırılması önemli ölçüde farklıdır. Maaş adaletinin çalışanların maaşa olan ilgisini azalttığı ve bunun yerine performans artırmaya odaklandığı iddia edilebilirken, maaş farklılaştırması çalışanların maaşa dikkat etmesini ve daha yüksek maaş için çalışmasını teşvik etmek için kullanılıyor (Birnbaum, 1983; Rees, 1993). Maaşın adaleti ve maaşın farklılaştırılmasının amaçları farklı olduğundan, bunları uygulama yöntemleri de farklı olmalıdır. Maaş farklılaştırması durumunda maaşın işletme düzeyinde kararlaştırılması avantajlıdır çünkü mümkün olduğunca karşılaştırma hedefi yapılmalı ve fark hissedilmelidir. Öte yandan, maaş adaleti söz konusu olduğunda, üyelerin birbirleriyle kıyaslanması değil, yönetimin belirlediği çerçeve içerisinde bireye adalet mesajının etkili bir şekilde iletilmesi önemlidir. Bu nedenle yöneticinin derecelendirme notundan ziyade maaş kararına ilişkin görüş belirtmesi önemli hale gelmektedir. Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki etkili örgütsel iletişimin artırılması, örgütsel adaletin geliştirilmesi açısından önemlidir. İşverenler veya yöneticiler etkili iletişim kullandığında çalışanların örgüte olan güveni ve örgütsel adalet algısı artabilir. Örneğin, işverenlerin veya yöneticilerin, çalışanların performanslarına göre teşvik ve terfi sistemi standartlarını en ince ayrıntısına kadar açıkladıklarını varsayalım. Çalışanların bu standartları kabul edebilmesi örgütsel adalet algısının oluşmasına neden olabilmektedir.

Son olarak, örgütsel adaletin bir diğer yordayıcısı çalışanların katılımıdır. Örgütsel prosedürlerle ilgili karar alma süreçlerine aktif olarak katılmaya teşvik edildiğinde çalışanlar, sonuç çalışanların lehine olmasa bile adalet algılarını artırabilirler (Bies ve Shapiro, 1988). Kernan ve Hanges (2002) göre, çalışanlara örgütsel karar alma sürecinde söz hakkı verildiğinde prosedür adaletini ve etkileşim adaletini algırlar. Bu nedenle örgütsel adaleti geliştirmek için ekip yöneticilerinin her zaman çalışanların sesine kulak verilmesi gerektiği unutulmamalıdır.

Bu çalışma kapsamında öneriler şu şekildedir: Spor organizasyonlarında çalışanların adalet

algılarının artırılmasına yönelik yönetsel stratejiler geliştirilmeli ve hayata geçirilmelidir. Spor organizasyonları, çalışanlarının adalet algısını artırmak için iki olası yolu destekleyebilir. İlk olarak, mevcut sonuç dağıtım prosedürü, kişilerarası muamele ve kişilerarası iletişim sistemlerinin uygunluğunu gözden geçirip denetleyerek idari sistemlerini revize edebilirler. Özellikle, kişisel danışmanlık programları ve düzenli seminer oturumları, yönetim ekibinin, çalışanların mevcut organizasyonel sistemleri ne ölçüde eşit ve adil algıladığını etkili bir şekilde kavramasına yardımcı olabilir. İkincisi, yönetim düzeyindeki çalışanları, daha düşük rütbeli çalışanlarla daha fazla adalet ve eşitliği teşvik edecek şekilde etkileşimde bulunmalarını sağlayacak şekilde eğitebilirler.

KAYNAKLAR

1. Akyel, Y., Şahin, M. Y., ve Günay, Mehmet (2014). Spor Genel Müdürlüğü Personel Genel Müdürlüğü Personelinin Örgütsel Adaletle İlişkin Algıları. Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 5(3), 55-65.
2. Aryee, S., Budwar, P.S., ve Chen, Z. X. (2002). "Trust as a Mediator of Relationship Between Organizational Justice and Work Outcomes: Test of a Social Exchange Model". Journal of Organizational Behavior, 23, 267-285.
3. Beugre, C. D., & Baron, R. A. (2001). Perceptions of systemic justice: The effects of distributive, procedural, and interactional justice. Journal of Applied Social Psychology, 31(2), 324-339.
4. Bies, R. J., & Shapiro, D. L. (1988). Voice and justification: Their influence on procedural fairness judgments. Academy of management journal, 31(3), 676-685.
5. Birnbaum, M. H. (1983). Perceived equity of salary policies. Journal of Applied Psychology, 68(1), 49.
6. Campbell, L., & Finch, E. (2004). Customer satisfaction and organisational justice. Facilities, 22(7/8), 178-189.
7. Charles, A. (2011). Fairness and wages in Mexico's maquiladora industry: An empirical analysis of labor demand and the gender wage gap. Review of Social Economy, 69(1), 1-28.
8. Chen, Y. J., Lin, C. C., Tung, Y. C., & Ko, Y. T. (2008). Associations of organizational justice and ingratiation with organizational citizenship behavior: The beneficiary perspective. Social Behavior and Personality: an international journal, 36(3), 289-302.
9. Choo, J. Y., & Bae, J. H. (2016). An Analysis of the Structure Relationship of Organizational Culture, Organizational Justice, Empowerment and Organizational Effectiveness Using Structural Equation Models. 12(9), 39-55.
10. Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. Journal of applied psychology, 86(3), 386.
11. Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. Journal of applied psychology, 86(3), 425.
12. Cunningham, G. B., Melton, E. N., & Sosik, J. J. (2016). Organizational justice in sport management. In Research Methods and Design in Sport Management (pp. 223-235). Routledge.
13. Deci, E. L., Connell, J. P.; ve Ryan, R. M (1989). Bir iş organizasyonunda kendi kaderini tayin etme. J. Başvuru.Psikol.,74, 580-590.

14. Erturhan Işkın, H. (2018). Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık, Örgütsel Sinizm ve Örgütsel İntikam Üzerine Etkisi: Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Hizmetleri Uygulama ve Araştırma Hastanesinde Bir Araştırma. Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Sivas.
15. Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management review*, 12(1), 9-22.
16. Greenberg, J., (1990). "Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow, *Journal of Management*", 16: 399-432
17. Hong, S. B. (2009). Influence of organizational fairness perceived by revenue officers on empowerment and employee efforts. *The Journal of the Korea Contents Association*, 9(3), 288-295.
18. Hubbell, A.P., Chory-Assad. R.M. (2005). "Motivating Factors: Perceptions of Justice and Their Relationship with Managerial and Organizational Trust". *Communication Studies*. 56.1. 47-70.
19. Hums, M. A., & Chelladurai, P. (1994a). Distributive justice in intercollegiate athletics: Development of an instrument. *Journal of Sport Management*, 8(3), 190-199. <https://doi.org/10.1123/jsm.8.3.190>
20. Hums, M. A., & Chelladurai, P. (1994b). Distributive justice in intercollegiate athletics: The views of NCAA coaches and administrators. *Journal of Sport Management*, 8(3), 200-217. <https://doi.org/10.1123/jsm.8.3.200>
21. Irak, D. U. (2004). Örgütsel Adalet: Ortaya Çıkışı, Kuramsal Yaklaşımlar ve Bugünkü Durumu. *Türk Psikoloji Yazıları*.
22. İşbaşı, J. Ö. (2000). Çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin ve örgütsel adalete ilişkin algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumundaki rolü: Bir turizm örgütünde uygulama (Master's thesis, Akdeniz Üniversitesi).
23. Jordan, J. S., Turner, B. A., & Pack, S. M. (2009). The influence of organisational justice on perceived organisational support in a university recreational sports setting. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 6(1), 106-123. <https://doi.org/10.1504/IJSM.2009.026759>
24. Karademir, T., & Çoban, B. (2010). Sporun Yönetel Yapısında Örgütsel Adalet Kuramına Bakış. *Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 4(1), 48-62.
25. Kernan, M. C., & Hanges, P. J. (2002). Survivor reactions to reorganization: Antecedents and consequences of procedural, interpersonal, and informational justice. *Journal of applied psychology*, 87(5), 916.
26. Kerwin, S., Doherty, A., & Harman, A. (2011). "It's Not Conflict, It's Differences of Opinion" An In-Depth Examination of Conflict in Nonprofit Boards. *Small Group Research*, 42(5), 562-594.
27. Kerwin, S., Jordan, J. S., & Turner, B. A. (2015). Organizational justice and conflict: Do perceptions of fairness influence disagreement?. *Sport Management Review*, 18(3), 384-395.
28. Kim, J. W., Cho, H. M., & Sagas, M. (2013). The influence of organizational justice on satisfaction and loyalty within a collegiate coaching context. *Journal of Sport Management*, 27(5), 395-408.
29. Kim, S. K., & Jeong, Y. (2021). Developing the healthy and competitive organization in the sports environment: Focused on the relationships between organizational justice, empowerment and job performance. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(17), 9142.
30. Kirkman, B. L., Shapiro, D. L., Novelli, L., & Brett, J. M. (1996). Employee concerns regarding self-managing work teams: A multidimensional justice perspective. *Social Justice Research*, 9, 47-67.
31. Kuokkanen, L., Leino-Kilpi, H., Katajisto, J., Heponiemi, T., Sinervo, T., & Elovainio, M. (2014). Does organizational justice predict empowerment? Nurses assess their work environment. *Journal of Nursing Scholarship*, 46(5), 349-356.
32. Lee, K. E., Kim, J. H., & Kim, M. J. (2016). Influence of perceived organizational justice on empowerment, organizational commitment and turnover intention in the hospital nurses. *Indian Journal of Science and Technology*, 9(20), 1-8.
33. Leydesdorff, L., Milojević, S., & Wright, J. D. (2015). *International encyclopedia of the social & behavioral sciences*.
34. Li, X., & Wang, B. (2009, August). The research overview on forming mechanism and effect of the sports organizational justice. In 2009 ISECS International Colloquium on Computing, Communication, Control, and Management (Vol. 1, pp. 471-474). IEEE.
35. Mahony, D. F., Riemer, H. A., Breeding, J. L., & Hums, M. A. (2006). Organizational justice in sport organizations: Perceptions of college athletes and other college students. *Journal of Sport Management*, 20(2), 159-188.
36. Mahony, D. F., Hums, M. A., & Riemer, H. A. (2005). Bases for determining need: Perspectives of intercollegiate athletic directors and athletic board chairs. *Journal of Sport Management*, 19(2), 170-192. <https://doi.org/10.1123/jsm.19.2.170>
37. Moon, H., Kamdar, D., Mayer, D. M., & Takeuchi, R. (2008). Me or we? The role of personality and justice as other-centered antecedents to innovative citizenship behaviors within organizations. *Journal of applied psychology*, 93(1), 84.
38. Özen, J. (2002). Adalet kuramlarının gelişimi ve örgütsel adalet türleri. *Hukuk Felsefesi ve Sosyolojisi Arşivi*, 5(1), 107-117.
39. Patrick, I. S., Mahony, D. F., & Petrosko, J. M. (2008). Distributive justice in intercollegiate athletics: An examination of equality, revenue production, and need. *Journal of Sport Management*, 22(2), 165-183.
40. Rees, A. (1993). The role of fairness in wage determination. *Journal of Labor Economics*, 11(1, Part 1), 243-252.
41. Scandura, T. A. (1999). Rethinking leader-member exchange: An organizational justice perspective. *The leadership quarterly*, 10(1), 25-40.
42. Temnitskii, A. L. (2007). Fairness in wages and salaries as a value orientation and a factor of motivation to work. *Sociological research*, 46(1), 36-50.
43. Whisenant, W. (2005). Organizational justice and commitment in interscholastic sports. *Sport, Education and Society*, 10(3), 343-357.
44. Whisenant, W., & Smucker, M. (2007). Organizational justice and job satisfaction: Perceptions among coaches of girls' teams. *International Council for Health, Physical Education, Recreation, Sport, and Dance Journal of Research*, 2(2), 47-53.
45. Whisenant, W., & Jordan, J. (2006). Organizational justice and team performance in interscholastic athletics. *Applied Research in Coaching and Athletics Annual*, 21, 51-82.
46. Whisenant, W., & Jordan, J. S. (2008). Fairness and enjoyment in school sponsored youth sports. *International Review for the Sociology of Sport*, 43(1), 91-100.
47. Williams, S., Pitre, R., & Zainuba, M. (2002). Justice and organizational citizenship behavior intentions: Fair rewards versus fair treatment. *The journal of social psychology*, 142(1), 33-44.