

# Spor Kurumlarında Örgütsel Adalet ve Liderlik

Ezgi Arındı<sup>1</sup>

Zülbiye Kaçay<sup>2</sup>

## Özet

Bu çalışmanın amacı örgütsel adalet ve türleri ile alt boyutlarını inceleyerek, spor örgütlerinde adaletli davranmanın önemini ortaya koymaktır. Ayrıca, örgütsel adaleti etkileyen faktörlerden yola çıkarak, spor örgütlerinde adaletin sağlanmasında liderlerin rolü ve yapması gerekenlere vurgu yapmaktır. Bu amaçla literatür taraması yapılarak örgütsel adalet ve liderlik üzerine yapılan çalışmalardan elde edilen bilgiler derlenip, bir sonuca ulaşılmaya çalışılmıştır. Sonuç olarak örgütsel adalet algısı her alanda olduğu gibi spor alanında da önemini korumaktadır, her bireyin spora kazandırılması, spor bilincinin oluşturulması önemlidir bu bağlamda, hiçbir birey spor ortamında adaletsizlik kavramını hissetmemelidir.

## Giriş

Örgüt, ortak bir hedef için bir araya gelmiş astlar ve üstlerden oluşmaktadır. Örgüt çalışanları ve liderleri hedefleri doğrultusunda bir çatı altında toplanmakta ve bu hedefler doğrultusunda hareket etmektedirler. Örgütler için lider önemli bir faktördür, lider astlar arasındaki dengeyi kurmakta eşit ve adil bir ortam sağlamaktadır. Çalışanlar ise liderlerin tutumlarını gözlemlemekte adaletli olup olmadıklarını incelemektedirler. Çalışanlar kurumdaki ödül, prim, terfi konularına dikkat eder ve bu konularda da herkese eşit bir tutum sergilenmesini beklerler. Adalet ortamını hissetmeyen çalışanda örgüte karşı bir güvensizlik duygusu oluşabilmektedir. Güvensizlik duysu oluşan çalışanın motivasyonu düşebilir, her ne kadar emek göstermiş olsa bile karşılığını alamadığını düşünebilir. Astlar arasında iletişim bağlamında sorunlar oluşabilir, bu da örgütün hedefinden uzaklaşmasına sebep olabilir. Bu tarz sorunlar yaşayan örgüt çalışanları da işten ayrılma aşamasına kadar gelebilirler. Örgüt çalışanlarının kendilerini iyi hissetmelerinde ve çalışma

1 Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi, Spor Yöneticiliği Bölümü, ezgiarindi@gmail.com, Orcid: 0000-0002-7449-6104

2 Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi, Spor Yöneticiliği Bölümü, zzkacay@gmail.com Orcid: 0000-0002-9794-0888

arkadaşları ile eşit ve adil bir ortamda çalıştıklarını düşünmelerinde en temel etkenin üstlerin yani liderlerin olduğu söylenebilir.

Etik lider; örgüt içinde değerleri belirleyerek etik bilinci oluşturabilir, çalışanlar adaletli ve etik bir ortamda çalıştıklarını hissettiklerinde örgüte karşı olan güven duygusu oluşabilecektir. Astların statülerini belirleyerek onlara sorumluluk verilmesi ve hedeflerden haberdar edilmeleri, onların lidere karşı olumlu bir tutum sergilemesine olanak verebilecektir.

Her örgütte olduğu gibi spor örgütlerinde de adalet faktörü önemli bir unsuru oluşturmaktadır. Spor örgütlerinde performansı yüksek olan çalışanların da liderlerden olumlu bir tutum bekleediklerini söylemek mümkündür. Bu bakımdan liderler, "ödüllendirmek istediğim tutum, nasıl bir tutum olmalıdır?" sorusuna yanıt arayarak herkese eşit bir davranış sergilemeye çalışabilirler. Bu tutumu sergileyen lider neyi ödüllendirmesi ya da neyi cezalandırması gerektiğinin ayrımını yapabilir. Ödül ve ceza ayrımını iyi bir şekilde yöneten lider, aynı zamanda örgütsel adaleti de sağlamış olabilecektir.

Bu çalışmanın amacı örgütsel adalet ve türleri ile alt boyutlarının incelenerek, spor örgütlerinde adaletli davranmanın önemini ortaya koymaktır. Ayrıca örgütsel adaleti etkileyen faktörlerden yola çıkarak, spor örgütlerinde adaletin sağlanmasında liderlerin rolü ve yapması gerekenlere vurgu yapmaktadır.

## Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet kavramı üzerinde yapılan araştırmalarda bu kavramla ilgili bazı genel ilkelerin olduğu konusunda fikir birliği sağlanmıştır. Genel örgütsel adalet, ilkeleri şu şekilde sıralanmaktadır;

Eşitlik, Algı, Kişilerarası Adalet, Tutarlılık, Düzeltme, Doğruluk, Anlatım, Etik (Tokmak, 2018).

**Eşitlik:** Kurum çalışanlarının sahip oldukları menfaatler ve çalışmaları sonucunda elde ettikleri faydaların, diğer kurumlarda çalışmaları neticesinde elde ettikleri menfaatlerle karşılaştırılmasına dayalı olarak sonuçlara varılmasıdır (Güriz,1994). Eşitlik ilkesi, esasen bir örgüt çalışanlarının örgüte sağladıkları iş karşılığında hak ettiklerini almaları şeklinde tanımlanmaktadır. Başka bir deyişle, bir örgüt içindeki çalışanların performansı, örgütsel kaynakların adil bir şekilde dağıtılması yoluyla ödüllendirilmelidir (Campbell ve Finch, 2004). Bu doğrultuda eşitlik örgüt üyelerinin davranışlarını etkileyen etmenlerden bir tanesidir (Yıldız ve Bostancı, 2016).

**Algı:** Bir örgütün çalışanları, bireysel ihtiyaçlarına hitap eden ve kişisel motivasyon sağlayan süreçlere sahipse, işlerini verimlilik açısından örgütün yararına uygularlar (Uğurlu, 2008). Bu nedenle, çalışan motivasyonunu ve eşitliğini destekleyen süreçler geliştirmesi bir organizasyonun gelecekte hayatta kalması için kritik öneme sahiptir (İşcan ve Sayın, 2010).

**Kişilerarası Adalet:** Örgütsel adaletin bir diğer ilkesi de kişilerarası adalettir. Bir örgütte çalışanlar, çalışma koşullarına ve koşullarına göre örgüt kaynaklarının kendi aralarında adil bir şekilde dağıtılmasını isterler ve karşılaştırmalar bu algıyı karşılamaya çalışır. Bu noktada örgütsel eşitliğin, çalışanların adalet algılarıyla kıyaslamalarından kurtulmasına ve örgütsel süreçlere etkin ve verimli bir şekilde sürdürmesine olanak sağladığı vurgulanmalıdır (Tokmak,2018).

**Tutarlılık:** Tutarlılık, birçok süreç gibi, bir kuruluşun yönetim ve operasyonel süreçlerinde kilit bir kavramdır. Tutarlılık kavramı özellikle süreç adaletiyle ilgilidir (Gilliland,1993).

**Düzeltilme:** Bir kuruluşun yönetim sürecinde alınan kararları ifade eder. Birçok örgütsel kararın yönetim düzeyinde alındığı ve bu kararların çalışanları doğrudan etkilediği bilinmektedir. Elbette idari prosedürler her zaman doğru değildir. İşte burada kurumsal adaletin iyileştirici ilkesi devreye giriyor. Çalışanlarda örgütsel adalet algısının gelişebilmesi için yönetim kademesinde alınan ve yanlış kabul edilen kararların yönetim sürecinde düzeltmeler yapılması gerekmektedir (Tokmak, 2018)

**Doğruluk:** Örgütsel adaletin bir diğer temel ilkesi de doğruluk ilkesidir. Ayrımcılığı ortadan kaldırmak için uygulanan süreçlerde bu ilke önemlidir. Özellikle kurumsal adalet ilkesine bağlı olarak kurumsal anlamda ayrımcılığın ortadan kaldırılması söz konusu olduğunda eşit haklara özel önem verilmelidir (Aydın, 2002).

**Etik:** En temel düzeyde etik, bireyler veya gruplar tarafından gerçekleştirilen eylemleri iyi, kötü, doğru, yanlış, adil veya haksız olarak değerlendirmek için tasarlanmış bir dizi kural olarak tanımlanabilir (Varinli, 2004).

Bu başlıklardan yola çıkarak örgütsel adalet kavramının sadece adaletli olmayı kapsamadığını, adaletin kendi içinde bir çok kola ayrıldığını bunların da "eşitlik, algı, kişilerarası adalet, tutarlılık, eşitçilik, düzeltme, doğruluk ve etik" olduğunu söylemek mümkündür.

Örgüt içinde astlara ve üst çalışanlara eşit, etik davranışın gösterilmesi ve etik kurallara uymada yol göstermesi, örgüt içinde güven ortamının sağlanması, örgütü önemli derecede etkileyebilmektedir.

Adalet kavramı örgütsel psikoloji, örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi alanlarındaki disiplinlerden biri olarak kabul edilmektedir. Bunun arkasında adalet duygusunun kurumların etkin işleyişinde önemli bir faktör olduğu gerçeği yatmaktadır (Tan ve Çetin, 2011). Kurumlar, örgüt bağlamında ele alındığında ise, örgüt üyelerinin belirlenen amaçlara ulaşmak için barışçıl ve uyumlu bir şekilde faaliyetlerini sürdürmeleri açısından son derece önemli kabul edilmektedir (Ayık ve diğ., 2011).

Örgütsel adalet kavramını Greenberg (1990); örgüt ve çalışanları arasındaki etkileşimlere, işlemlere ve sonuçlara dayalı olarak bireyin adalet algısı olarak tanımlamıştır (Greenberg J., 1990). Başka bir ifadeyle örgütsel adalet bir örgütün, kurumun yada örgütün içindeki bireyin adalet sevgisini ifade etmektedir ve örgütsel adalet bireysel bir olgu olarak da söylenebilmektedir (Karaman, 2009). Örgütsel adaletin bireysel bir olgu olarak ifade edilmesinin nedeni, kişinin kendisiyle örtüşen bir durum olduğunun düşünülmesindedir.

Örgütsel adaletin çıkış noktası olarak Adams'ın Adalet Teorisi kabul edilmektedir. Adams (1965)'a göre bir kişi girdi ve çıktı ilişkilerinde diğerlerine göre eşitsizlik olduğunu algıladığında, örgütteki eşitsizliği algılar ve bu eşitsizliği ortadan kaldırmak için farklı davranışlara yönelir (Adams, 1965). Bu farklı yaklaşımlar kişinin motivasyon olarak düşmesine, çalışırken isteksiz olmasına, kuruma karşı olan güven duygusunun zedelenmesine neden olabilmektedir.

Örgütteki adalet algısı çalışanların en önemli motivasyonudur. Çalışma ortamının adil olmadığını hisseden çalışanların morallerinin düşük olması ve ayrılmaya niyetli, örgüte karşı düşmanca düşüncelere sahip olmaları muhtemeldir (Eker, 2006). Bu nedenle, örgüt çalışanlarının motivasyonunun düşmemesi ve işten ayrılma eğilimlerinin gerçekleşmemesi için örgütlerde "örgütsel adaletin" sağlanması gerekmektedir.

Hem kamu hem de özel sektör kuruluşlarının adil yönetimi ve çalışanlara eşit mesafede olması, çalışan motivasyonunu artırmada ve istenilen organizasyonel atmosferi oluşturabilmede temel faktörler olarak ifade edilebilir (Tuna, 2013). Öte yandan örgütte üstlerin astlarına eşit mesafede olması, çalışanlar arası ayrımcılık olmadığını yansıtılması açısından önemlidir ve çalışanların işlerine daha sıkı bağlanmasına yol açar. İş ortamlarının geneline bakıldığında çalışanlara aynı şekilde davranılmadığı düşünülmektedir, çünkü üstler çalışanları görev ve statülerine göre ayırır ve buda adil muamele sorunları yaratır (Colquitt JA, Greenberg J. ve Zapata-Phelan CP, 2005).

Kurumların geneline bakıldığında çalışanların örgüt içinde kendi faaliyetlerinden kazandıklarını, benzer durumlarda diğer kurumlardaki çalışanların kazandıklarıyla karşılaştırdıkları ve bu karşılaştırmalar sonucunda örgütte, yöneticilerine ve işlerine ilişkin tutumlar oluşturdukları görülebilir (Cihan-giroğlu, 2011). Örgütlerde astlar, üstler bulunmaktadır; üstler lider olarak da söylenmektedir. Liderler örgüt kuralları çerçevesinde çalışanlara sunulan ödül, ceza ve terfilerin nasıl yapıldığını, bu tür kararların nasıl alındığını veya çalışanlara nasıl iletildiğini algılama biçimi olarak tanımlanmaktadır (İçerli, 2010). Bu bakımdan liderin adaleti korumadaki rolü veya görevinin önemi ortaya çıkmaktadır. Liderler bir kurumdaki adaleti sağlamada önemli bir etkidir. Özellikle örgüt çalışanları liderin tutum ve davranışlarından yola çıkarak adaleti anlamaya, tartmaya çalışabilirler. Bireylerin ait oldukları örgütte kendilerine adil davranılıp davranılmadığı hususundaki düşünceleri sonucunda işle ilgili diğer değişkenler de etkilenebilmektedir. Dolayısıyla çalışan davranış ve tutumları, örgütsel adaletin nasıl algıladığına bağlı olarak değiştiğinden, çalışanların örgütsel adaleti nasıl algıladıkları önemli bir sorudur (İşcan, 2005).

Bir örgütte her çalışan örgütsel adaleti kendi içinde farklı yorumlayabilmektedir, bir örgüt çalışanı herkese eşit davranılmasını beklerken diğer bir çalışan ise adalet kavramını performans ile bağdaştırıp herkese eşit davranıldığında bunu adaletsizlik olarak anlamlandırabilir. Bir çalışan örgüte ne kadar güven duyuyorsa örgütüne o kadar bağlılık gösterebilir. Diğer bir konu ise örgüte duyduğu güven ile kendini daha iyi hissetmesidir, bu da çalışanın kurumda iyi performans göstermesini sağlayabilir. Örgütte çalışan ilişkilerini de yine örgütsel adalete bağlayabiliriz. Bir çalışan bir kurumda iş arkadaşına ayrımcılık yapıldığını hissederse, düşmanca tutum sergileyebilir buda kurum içinde iletişim açısından sorunlar yaratabilir.

### **Örgütsel Adaletin Önemi**

İnsanlar hayatlarının büyük bir bölümünü işyerlerinde geçirmelerine rağmen kurum algısı hem bireysel başarıları hem de kurumsal boyutları içermektedir. Örgütsel adalet algısı, çalışanın tesis içindeki ihtiyaçlarının karşılanması veya tesisin ve çalıştığı işverenin adil bir şekilde değerlendirilmemesi ile olumlu ya da olumsuz sonuçlarla kendini gösterebilir. Sorumluluktan kaçma, işten ayrılma, düşmanca tutumlar, fiziksel, sosyal ve psikolojik sorunlar gibi davranış durumlarının gelişmesine neden olur (Erhan, 2021).

Çalışanların olumlu örgütsel adalet algısı sonucunda; örgütteki memnuniyetleri, verimlilikleri ve artan başarıları ile yüksek performansları sayesinde liderler tarafından değer gördüklerini hissederler ve bunun sonucunda da

örgüte karşı sempati ve güven duygusu artar (İyigün, 2012). Her kurumda çalışanların kendilerini iyi hissetmeleri ve daha verimli çalışmaları için adalet olgusunun oluşması gerekmektedir. Kurumlarda belli bir adalet algısının olması hem lider içinde hem de kurumdaki çalışan için hedeflere ulaşma bağlamında kolaylık sağlamasına yardımcı olabilmektedir. Örgüt çalışanın kendine verilen sorumluluğu en iyi şekilde gerçekleştirmesine olanak sağlayabilir.

Bir kurumdaki daha fazla adalet anlayışı, şirketin hedeflerini daha fazla kabul etmesine ve organizasyonla özdeşleşmesine, artan bir özveri duygusuna ve çalışanların organizasyon içinde etkili ve gönüllü olarak sorumluluk üstlenme becerisine yol açmaktadır. Kurumlardaki personel tarafından algılanan eşitlik, personelin iş tatmini ve nitelikli kurum performansı açısından önemlidir. Örgütler her ne kadar bir çatı altında toplanmış dahi olsa çalışanlar bireysel olarak ele alınmaktadır bu da kurum çalışanlarının hepsine eşit davranılması algısını meydana getirmektedir (İşcan ve Sayın, 2010).

Çalışanlar sadece elde ettikleri sonuçlara değil aynı zamanda sonuçların nasıl ortaya çıktığı ile alakalı yöntemleri de dikkate almaktadırlar. Kurum çalışanlarının adaletin nasıl işlediğine dair verdiği önem açıktır. Çalışanlar genellikle kendilerini diğer çalışanlarla kendileri arasında bir kıyaslama yapabilirler, bu da aynı işi yapan çalışanların ödemelerinin de aynı olmasını istemelerine, izin ve diğer haklardan aynı şekilde yararlanma isteği oluşmasına ve liderin de bu tutumda hareket etmesini beklemeline sebebiyer verebilmektedir.

### **Örgütsel Adaletin Alt Boyutları**

Örgütsel adaletin gelişim gösterdiği dönemlerde, çalışanların örgütsel adalet anlayışı geliştikçe, kendilerine adil davranılıp davranılmadığını anlamalarına yardımcı olacak çeşitli kriterler oluşturur ve kullanırlar. Örgütsel adalet temel olarak etkileşim adaleti, prosedür adaleti ve dağıtım adaleti olmak üzere üç farklı başlık altında ele alınmaktadır (Altinkurt ve Yılmaz, 2010; Kılıç ve Toker, 2020).

Örgütsel adaleti oluşturan yukarıdaki alt boyutlar şu şekilde açıklanmaktadır:

#### **Dağıtım Adaleti**

Dağıtım adaleti, temelde bir örgüt içinde gelişen, örneğin terfi ve ödülle ilgili durumları anlamının bir yoludur (İçerli, 2010). Başka bir deyişle dağıtımsal adalet, çalışanların örgütlerine sağladığına inandıkları değerler kar-

şılığında bir örgütün insanlara sunması gereken maddi gelir miktarı ve ideal ödül algısını göstermektedir (İnci ve Gül, 2005).

Dağıtım adaleti; terfi, ödül, ceza, çalışma programı ve performans değerlendirme gibi pek çok faydayı kapsayan bir kavram olduğu için ödemelere adil erişimle sınırlı kalmamalıdır. Dağıtım adaleti mübadele ilkesine dayanır, yani insanların yaptıklarıyla elde ettikleri karşılaştırılır (Lambert, 2003). Bu karşılaştırmadan yola çıkarak, çalışanlar örgütteki çıktıkları ile eğitim seviyeleri, deneyimleri, çalışma saatleri, işyerinde karşılaştıkları stres ve gerginlik unsurları, verimlilik, üretkenlik, iş ve bağımlılıkları ile karşılaştırıldığında kendilerine adil veya haksız davranıldığını hissetmektedir. Örgütsel tutum ve davranışlar bu duyguya göre farklılık göstermektedir (Özdevecioğlu, 2004). Dağıtım adaletine göre çalışanların "ortak kaynaklardan adil bir pay aldığı" fikrinin çalışanlar tarafından benimsenmesi kurumsal olarak önemlidir (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010). Çalışanların adalet anlayışını geliştirmeleri için dağıtım adaletinin üç ilkesini uygulamak önemlidir. Bunlar ihtiyaç, eşit paylaşım (eşitlik) ve hakkaniyet ilkesidir (Organ, 1988). Üç ilkenin çalışanlar açısından uygulanması ve geliştirilmesi, hem örgüt çalışanları hem de liderler açısından sağlıklı bir örgüt oluşmasına katkı sunacaktır.

Literatür çalışmalarından da yola çıkarak, dağıtım adaleti çıkışından bu yana örgütsel adaletin odak noktası olmuştur (Ponnu ve Chuah, 2010). Örgüt üyeleri gelir, ödüller, sosyal fırsatlar ve terfi gibi sonuçları adil, ancak bazı durumlarda adaletsiz olarak algıyabilmektedir. Bu fikir çalışanların örgüte karşı davranış ve tutumlarını ve aldıkları kararları etkileyebilmektedir (Erhan, 2021).

Genel anlamda dağıtım adaleti, örgütsel kaynakların tahsisinde objektif ve şeffaf uygulamaların hayata geçirilmesinde önem arz etmektedir. Bu bakımdan dağıtım adaleti, çalışanların dikkate aldığı, çalışanlara verilen imkanların eşit bir şekilde dağıtılmış olmasını düşünmeleri şeklinde ifade edilebilir. Örgüt çalışanları bir olay sonucunda ya da iş ilgili bir durum söz konusu olduğunda, liderlerin eşit olup olmadığını değerlendirmeye çalıştıklarında "dağıtım adaleti" ortaya çıkmaktadır.

### **Etkiletişim Adaleti**

Etkiletişim Adaleti; çalışanların birbirleriyle ilişkilerinde veya yöneticilerin çalışanları ile etkileşimlerinde gösterdikleri davranış kalitesini, duyarlılığı ve saygıyı ifade eder (Demirkaya, Şimsek-Kandemir, 2014). Bu bağlamda yönetici ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin karşılıklı saygı ve insan onuru çerçevesinde düzenlenmesi etkileşimli adaletin temelidir (Tokgöz, 2011). Etkiletişim Adaleti, örgütsel uygulamaların insani boyutunu ifade eder (Söyük,

2007). Etkileşim adaleti algısı, üstlerin çalışanlara karşı saygılı ve duyarlı davranması, çalışanlara değer vermesi, çalışanları ilgiyle dinlemesi ve fikirlerini kabul etmesi gibi kişilerarası ilişki değişkenleriyle yakından ilişkilidir (Aksoy, 2019). Bies ve Moag (1986) etkileşim adaletini, bir örgüt içindeki kişiler arası etkileşimlere dayalı olarak bireyin adalet algısı olarak tanımlanmıştır (Bies ve Moag, 1986). Örgütlerde ilişkiler çok önemlidir bu bağlamda etkileşim adaleti, çalışanların örgütte yaşanan kişilerarası ilişkilerin kalitesine ilişkin değerlendirmelerinden doğan algı olarak ifade edilebilir (Greenberg, 2005).

Etkileşim adaleti, örgüt yapısında bilgilendirme ve bireyler arası adalet olarak ele alınmaktadır. Bireyler arası adalet, işverenlerin çalışanlara karşı tutumlarında ölçülü ve onurlu davranışlar sergiledikleri anlamına gelir. Bilgisel adalet ise kullanılan kaynakların dağılımında görülen adil davranışı ifade eder (Deniz ve diğerleri, 2016). Çalışanlar adalet algılarına bağlı olarak farklı tutum ve davranışlar sergileyebilirler. Örneğin dağıtım adaletsizliğini algılasa, örgüt tarafından alınan kararların sonuçlarına olumsuz tepki verebilirler; prosedürel adaletsizliği algılasa, tüm kuruluşa karşı; etkileşimli bir adaletsizlik algılasa üst yönetime karşı olumsuz tepkiler verebilirler (Cihangiroğulları ve diğerleri, 2010). Çalışanların örgüte katkılarında değer vermek, onların örgüt için önemli ve değerli olduklarını hissettirmek, çalışanlarına destek sağlamak önemlidir.

Örgütlerde yüksek bir etkileşim adaleti algısı, hem bireysel hem de örgütsel açıdan bir çok olumlu sonuca yol açar (Törmene ve Tan, 2010; Li ve Cropanzano, 2009). Çalışanların örgütsel destek algısını arttıracak uygulamalara örnek olarak; çalışanlara kendilerini ve kariyerlerini geliştirmeleri için fırsatlar sunmak, şirkette etkin bir performans değerlendirme sistemi uygulamak, beklenenden daha iyi performans gösteren çalışanları ödüllendirmek, çalışanları kurumun süreç ve süreçleri hakkında bilgilendirmek ve karar alma süreçlerine katılmalarını sağlamak söylenebilmektedir (Seçkin, 2018).

Etkileşimsel adalet genel olarak insanı, yani kurum içindeki iletişimi dikkate almaktadır. Eğer çalışan örgüt içinde kendini iyi ifade edemiyor, bir adaletsizlik hissettiğinde bunu liderlerine dile getiremiyor ise kurum için yeterli performansı gösteremeyebilir bu da çalışanı olumsuz, isteksiz hissettirebilir. Örgüt açısından ise çalışanalardan istenilen verim düşebilir ve çalışanların üretkenliği istenilenden daha düşük olabilir.

### **İşlemsel Adalet (Prosedür Adaleti)**

Kurumlar içinde karar verme düzeyindeki adalet anlayışı, prosedür adaleti olarak söylenmektedir (Li ve Cropanzano, 2009). Dağıtım adaletinin



adalet algısının yalnızca bir boyutuna odaklanması ve adalet algısını açıklamada yetersiz kalması nedeniyle prosedürel adalet kavramı ortaya çıkmıştır. Dağıtım adaleti, çalışanların performansları karşılığında elde ettikleri para, tazminat ve terfi gibi unsurları ele alır. İşlemsel adalet, bu unsurların nasıl ve hangi temelde belirlendiğine odaklanmaktadır (Aksoy, 2019).

Yapılan literatür çalışmaları, prosedürel adalet algısının çalışanların iş tatmini ve verimliliği üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir (Heponiemi ve diğerleri, 2007; Zeinabadi ve Salehi, 2011).

İşlemsel adalet, örgüt içinde verilen kararlardan daha çok bu kararların verildiği süreci odak noktası haline getirmiştir. Örgüt içinde verilen kararların nasıl verildiği, kararın kendinden daha çok dikkate alınmaktadır. İşlemsel adalet genel olarak liderlerin tutumuyla ilgilenmektedir. Bir çalışan liderin tüm çalışanlara eşit şekilde davrandığını düşündüğünde, hem kurumdan aldığı maaştan hem de liderin tutumundan maksimum derecede memnuniyet duyabilmektedir. İşlemsel adaletin en önemli nizami değeri liderlerin çalışanlara tutarlı olması, tutarlı davranmasıdır. Liderin kurum içinde çalışanları teşvik edici ödüller sağlama konusunda herkese eşit davranması, kişiler arası ayırım yapmaması önemlidir ancak eşitlik çalışanlar arasında bu şekilde sağlanabilir.

Genel olarak örgütsel adaletin alt boyutları şu şekilde sıralanabilir;

#### **Dağıtımda Adalet: Sonuçların Tutarlılığı**

- **Hakkaniyetlilik:** Çalışanların katkılarına göre ödüllendirilmesi.
- **Eşitlik:** Aynı çabayı gösteren çalışanlara eşit davranılması.
- Kişisel ihtiyaçların karşılanması.

#### **Prosedürel Adalet: Tahsis süreci veya yöntemlerinin uygunluğu.**

- **Tutarlılık:** Tüm çalışanlara eşit muamele yapılması.
- **Önyargısızlık:** Bir kişi ya da grubu kötü veya olumsuz davranılması.
- **Doğruluk:** Doğru bilgilere dayanarak karar vermek.
- **Tüm İlgililerin Katılımı:** Tüm paydaşların karar verme sürecine katılımı.
- **Doğruluk:** Hataları düzeltmek için süreçlere veya diğer mekanizmalara sahip olmak.
- Liderler tarafından belirlenen standartların ihlal edilmemesi.

**Etkileşimsel Adalet:** Üstler tarafından gösterilen davranışın uygunluğu.

- **Kişilerarası Adalet:** Çalışanlara insan onurunu zedeleyen, güler yüzlü ve kibar bir tavırla yaklaşılması.
- **Resmi Olmayan Adalet:** Gerekli bilgilerin çalışanlarla paylaşılması (Cropanzana ve diğ., 2007).

### **Bilgiye Dayalı Adalet**

Örgütsel adaletin alt başlıklarından biri olarak kabul edilmektedir, kurumlarda sağlanan adaletin sosyal olarak ele alındığı boyuttur. Bu bağlamda çalışanın karar verme süreci ve kararların kurum organizasyonu tarafından karar verme ve aşamalarını çalışanlarına açıklaması, bilgilendirmesidir (Colquitt ve diğ., 2005).

Çalışanlar örgüt içinde yapılan çalışmaların tüm basamaklarından haberdar olurlar ise, beklenmedik sonuçlar ortaya çıktığında daha pozitif bir tavır sergileyebilirler.

Cropanzano, Bowen, Gilland'a göre Örgütsel Adalet Türleri;

### **Dağıtımsal Adalet**

- Çalışanların kurumdaki bireysel yatırımlarından (işlerinden) elde ettikleri değer.
- Kurumdaki çalışanların ödüllendirmesinde performans değeri çerçevesinde değerlendirilmektedir.
- Çalışanlara ödülleri oldukça eşit bir şekilde dağıtılır.

### **İşlemsel (Prosedürel) Adalet**

- Kurum kaynakların uygun şekilde tahsis edilmesine önem vermektedir.
- Tüm çalışanlara eşit davranılması.
- Kurumsal kararlar genel kabul görmüş bilimsel gerçeklere ve doğru bilgilere dayanmaktadır.
- Çalışanların organizasyonel süreçlerdeki hatalara itiraz hakkı vardır.
- Örgütsel süreçler değerlere dayalı olmalıdır.
- Çalışanlar kurumsal süreçlere dahil edilmelidir.

### **Etkileşimsel Adalet**

- Yapılanların etkili iletişim yolu ile çalışanlara bildirilmesidir.

## Bireylerarası Adalet

- Görgü kuralları çerçevesinde kurum çalışanlarına karşı, nazik, saygılı davranışlar sergilenmesi gerekmektedir.

## Bilgiye Dayalı Adalet

- Bilgiler saklanmak yerine çalışanlarla paylaşılmalıdır (Cropanzona, Bowen ve Gilliland, 2007).

Üç genel örgütsel adalet türüne ek olarak, özellikle literatür çalışmaları bağlamında son yıllarda ortaya çıkan iki yeni örgütsel adalet türünden söz edilebilir. Bu adalet türlerinden biri kişilerarası adalet, diğeri ise bilgisel adalettir. Kişilerarası adalet, çalışanların çalışma ortamında genel kabul görmüş ahlaki kurallar çerçevesinde nazik ve saygılı davranmalarını sağlayan unsurlardır. Bilgi çeşitliği ise çalışanların örgüt ortamında bilgi paylaşmalarını ve bilgiyi saklamamalarını temel bir unsur olarak şart koşmaktadır (Tokmak, 2018).

## Örgütsel Adaleti Etkileyen Faktörler

Örgütsel adalet kurumlar ve bu kurum altında çalışanlar açısından önemlidir. Örgütsel Adalet kavramını etkileyen bazı faktörler bulunmaktadır. Bunlar;

1. **Liderlik:** Liderliğin bir çok tanımı bulunmaktadır. Liderliğin bazı literatür çalışmalarında doğuştan geldiği, bazı çalışmalarda ise sonradan kazanılan becerilerden birisi olduğu söylenmektedir. Liderlik belli amaçlar doğrultusunda bir araya gelmiş insan topluluğunun yönlendirilmesi, bunun da etkin bir iletişim beceresi ile yapılmasıdır.
2. **Örgüt Kültürü:** Örgüt içinde hikaye, inanç, slogandan oluşan, sembolik anlam taşıyan ve çalışanlara yansıyan, paylaşılan değerlerin yapısı olarak ifade edilebilecek bir örgüt kültürü (Özkalp ve Kirel, 2013), tüm değerleri üyeler tarafından paylaşılan davranış ve inançlar olarak söylenmektedir.
3. **Ücret Ödül Sistemi:** Örgütlerde ücret-ödül sistemi çalışanın başarıyla, sorumluluğunu yerine getirmesinden dolayı kazandığı ödül ya da ücret olarak olarak tanımlanmaktadır. Ücret ve ödül sistemi çalışanın motivasyon açısından da kendini iyi hissetmesini ve motive olmasını sağlayabilmektedir.

## Liderlik ve Örgütsel Adalet

### Liderlik ve Etik Liderlik Kavramı

Lider kelimesi Türkçe sözlük anlamına göre; “ Bir kurumun yönetiminden en üst düzeyde sorumlu kişidir”. Benzer şekilde liderlik, bir liderin görevini lider olmayı ifade eder (Yüksel, 2006).

Etik kavramı bireylerin davranışlarıyla ilgilendiği için, bir bireyin tüm eylemleri bize etiğin varlığı ve sunumu hakkında bilgi verir (Taş ve diğer, 2005). Etik iyiyi ve doğruyu, kötüyü ve yanlış araştıran ve hayatın amacının ne olduğuna odaklanan, ahlaki ve erdemli bir yaşam tarzının hangi unsurları içerdiğine odaklanan bir felsefe dalı olarak tanımlanabilir (Cevizci, 2008).

Bir örgütün olaylara etik bir bakış açısıyla bakması örgütü iyi etkileyebilir. Liderler karar alırken öngörüşlü bir tutum sergilerlerse örgütün ilerideki yaşayacağı olumsuz durumlar karşısında doğru seçimler yapabilirler. Liderlerin örgüt içinde örnek alınacak kişiler olması tarafsız ve eşit olması beklenmektedir.

Browns'a göre etik liderlik aslında ahlaki kişiliktir. Etik liderler dürüst, güvenilir ve adildir. Toplumu iyileştiren insanları önemserler (Uğurlu, 2009). Etik liderlik, etik kararlar alma, etik değerleri bir sistemin yapısına entegre etme ve o sistemi yaratma becerisidir. Etik lider, dürüst ve amacını ifade edebilen (Freeman ve Stewars, 2006), içinde bulunduğu kurumun sinerjik olmasını, kurumun yaşam alanını genişletmesine ve kurumun uzun süre ayakta kalmasını sağlayan kişidir (Pickett, 2005).

Etik liderler tutarlı kişilerdir. Çalışanlar liderden tutarsız bir durum gördüklerinde onu rol model olarak gördüğünden dolayı hayal kırıklığına uğrayabilirler. Etik Liderler her koşulda doğrudan yana olan bireyleridir ve dürüstlükten ödün vermezler. Örgüt çalışanları etik liderlerinden doğru ve dürüst kararlar vermesini beklemektedirler bu da çalışanların adalet sağlayıp sağlamadıklarını sorguladıkları bir alan olabilmektedir.

### Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet İlişkisi

Örgütsel adalet açısından, örgütün yönetim sürecinde görev ve hakların adil bir şekilde dağıtılması gerekmektedir. Buna göre Pillai ve arkadaşları liderlik ile örgütsel adalet arasında önemli bir ilişki olduğunu vurgulamışlardır. Lamberton ve Minor etiğin adalet, eşitlik ve ödül kavramlarını önemli gördüğünü belirtmektedir. Coppett ve Staples ayrıca etik davranışı, belirli durumlarda taraflar arasındaki etkileşimlerin adil standartlar gerektirdiği varsayımına dayandırır (Uğurlu, 2009). Türkiye örneğinde etik liderlik ve

sosyal adalet algıları (Turhan ve çelik, 2011), lidere bilişsel güven (Arslantaş ve Dursun, 2008; Mete ve Demir, 2016), lidere duygusal güven ve lidere bağlılık (Mete ve Demir, 2016) ve örgütsel güvenin pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu (Teyfur, Beytekin ve Yalçın, 2013) bulunmuştur.

Liderlik ve adalet birbirini olumlu etkileyen iki faktördür. Örgütte çalışan bir etik lider, örgütsel adaletin alt boyutlarını kendine yol göstermek için kullandığı taktirde çalışanlara eşit, ayırım yapmadan, davranması beklenmektedir.

### **Liderlik ve Örgütsel Adalet Üzerinde Yapılan Çalışmalar**

Cho ve Dansereau (2010), 159 çalışanla anket uygulanması, yöneticinin çalışanlara kişisel muamelesi ve aralarındaki eşitlik ve adalet, çalışanların güvenini ve örgütsel vatandaşlığın sağlanması.

Altınkurt ve Yılmaz (2010), 258 ortaöğretim öğretmeniyle anket uygulaması, Astarların değerlerine, yargılarına, kültürel normlarına ve uygulamalarına saygılı bir çerçevede liderlik anlayışını benimsemek, çalışanların örgütsel adalet algılarını artırmaktadır.

Uğurlu ve Üstünel (2011), 954 öğretmen ile anket uygulaması, Liderlerin, çalışanlarına etik değerler çerçevesinde davranması, çalışanların örgütsel bağlılığını sağlamakta ve aynı zamanda örgütsel adalet algılarının artmasına da katkı sağlamaktadır.

Grover and Coppins (2012), farklı şirket çalışanı ve yöneticisiyle anket uygulaması, liderlerin, dönüştürücü liderlik davranışları, çalışanların adalet, iş doyumu ve adil bir ödül ceza sisteminin varlığına ilişkin algılarını artırmaktadır (Baltacı ve diğerleri,2014).

Acar (2011) tarafından yapılan çalışmada okul yöneticilerinin sergiledikleri etik davranışların, öğretmenlerin örgütsel adalet algısını arttırdığı ve etik liderlik davranışının boyutlarından olan iletişimsel etik ve davranışsal etik ile örgütsel adalet algısı arasında paralellik olduğu tespit edilmiştir.”

### **Spor Alnında Örgütsel Adalet Algısı ve Yapılan Çalışmalar**

Spor, hem kişinin kendisi için hem de toplumun sağlıklı bireyler tarafından oluşturulması açısından önemlidir. Spor örgütlerinin başarılı olabilmesi örgüt içinde adaletin sağlanabilmesi ile mümkündür. Her alanda olduğu gibi spor örgütlerinde de adalet kavramı örgüt çalışanları açısından önem teşkil etmektedir. Spor kurumlarında, örgüt çalışanı ne kadar çok adalet olduğunu hissederse kuruma karşı bağlılığı okadar artar ve güven duygusu gelişir.

De Backer ve diğ., (2011), antrenör desteği ile takım sporlarında adalet algısı arasındaki ilişkiyi test etmek için, Belçika'daki en iyi voleybol ve hentbolcular ile Norveç'teki en iyi kadın hentbolcular arasındaki bir anket çalışması yapılmıştır. Belçikalı sporcular arasında, adalet algıları ile takım bağlılığın tüm yönleri arasında pozitif korelasyonlar gösterirken, Norveçli sporcular arasında, algılanan prosedür adaleti ile takım katılımı arasında yalnızca pozitif bir ilişki bulunmuştur.

Aydoğan (2012) doktora çalışması olarak futbol sporunu profesyonel olan sporcular üzerinde yaptığı bir çalışmada, örgütsel adalet duygusu ile futbolcuların benlik saygısı ve iş doyumları arasındaki ilişkiyi incelenmiştir. Bu çalışmanın sonuçları, araştırmaya katılan futbolcuların genel iş doyum puanı, içsel iş doyum puanı ve dışsal iş doyum puanı ile örgütsel adalet alt boyutu arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermiştir.

Nikbin ve diğ., (2014), futsal ve voleybol sporcusu üzerinde yapılan bir çalışmada, sporcuların antrenörlerine karşı adalet algıları ile memnuniyetleri, bağlılıkları ve takım bütünlükleri arasındaki ilişkileri arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmalar, adalet algılarının dağıtımıcı, prosedürel ve etkileşimli adalet yönlerinin sporcu memnuniyeti, bağlılığı ve bağlılığı ile olumlu ve anlamlı bir şekilde ilişki olduğu bulunmuştur.

Çetin ve Güney (2019), İBB Spor İstanbul'da çalışanların örgütsel adalet ve örgütsel güven algılarının örgütsel bağlılık davranışı üzerindeki etkisi üzerine yaptıkları çalışmada elde ettikleri sonuçlar şu şekildedir; örgüt liderleri, tutum ve eylemlerinde sürdürülebilir tutarlılığı sürdürdüklerinde, ilişkilerinde şeffaf olduklarında, çalışanlara karşı nazik olduklarında, iletişim kanallarını açık tuttuklarında ve çalışanlara ilgi gösterdiklerinde, çalışanların algıları üzerinde olumlu bir etkiye sahip olabilmektedirler. Adil ve güvenilir örgüt kurumlarında çalışanlarının yükümlülükleri daha yüksek olabilmektedir. Bu hem çalışan performansını hem de kurumsal üretkenliği artırabilmektedir. Çalışma, örgütsel eşitlik ve örgütsel güven algılarının ve bunların örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin hem olumlu hemde anlamlı olduğunu ve çalışanların örgüte bağlılığının bu iki değişken tarafından arttığını ortaya koymuştur.

Şirin ve diğ., (2019)'nin beden eğitimi ve spor yüksekokulu öğretim elemanlarının örgütsel adalet ve örgütsel sinizm algılamalarının incelenmesi sonucunda elde ettikleri sonuçlar şu şekildedir; araştırmada 25 ila 30 yaş arasındaki öğretim elemanlarının örgütsel algılarının daha yaşlı akademisyenlere göre daha düşük olduğu sonucunu tespit etmişler ve bu algının yaşlanmayla ilişkili iş ve yaşam deneyimleriyle ilgili olduğunu, genç akademisyenlerin mesleklerine yeteri kadar aşına olmadıklarını ileri sürmüşlerdir.

## Sonuç

Bu çalışmada örgütsel adalet, spor örgütlerinde astlar ve liderler bağlamında genel olarak ele alınmıştır. Örgütsel adalet kavramı zaman içinde önem kazanmış ve bu bağlamda liderlerin çalışanlara eşit olup olmadığını anlamak için çeşitli başlıklar altında örgütsel adaleti açıklamaya bu başlıklar altında liderlere yol göstermek amaçlanmıştır. Örgütlerde astlar ve üstler bir çatı altında birlikte hareket ediyor olsalar bile, çalışanlar bireysel olarak değerlendirilmektedir. Çalışanlar bireysel olarak değerlendirildikleri için hepsine eşit davranılması gerektiği düşüncesini meydana getirmiştir. Örgütsel adaletin alt boyutlarından dağıtım adaletinin en önemli noktası performans dayılı olmasıdır, çalışan performans olarak ne kadar iyi olursa ödülleri de o derecede artmaktadır; bu da diğer çalışanlar bağlamında adaletsizlik olarak düşünülmektedir. Etkileşim adaleti temelinde insani duygulara dikkat çekmektedir. Astların kendi içlerindeki iletişimine, liderlerle olan ilişkilerine odaklanılmaktadır. İşlemsel adalet, örgüt içerisindeki karar verme sürecindeki adalet kavramına dikkat çekmektedir.

Dağıtım adaleti sonuçların tutarlılığına; prosedürel adalet tahsis sürecine veya yöntemlerinin uygunluğuna; etkileşim adaleti ise üstler tarafından gösterilen davranışın uygunluğuna dikkat çekmektedir. Örgütsel adalet sadece alt boyutları değil birçok kavramı da içinde barındırmaktadır. Örgütsel adalet eşitlik, algı, kişilerarası adalet, tutarlılık, eşitçilik, düzeltme, doğruluk, etik kavramlarını da kapsamaktadır. Liderlik ve örgütsel adalet kavramlarına bakıldığında ise adalet bağlamında aklımızda etik lider gelmektedir. Etik lider genel olarak bireylerin davranışlarıyla ilgilenmektedir. Etik liderler dürüst, ast ve üst ilişkilerinde iyi ve doğru olanı uygulayan liderlerdir. Örgütsel adalet açısından örgüt içinde, görev ve hakların eşit bir şekilde dağıtılmasını vurguladıklarından dolayı etik lider ve örgütsel adalet arasında önemli bir ilişki olduğu düşünülmektedir.

Spor alanı açısından değerlendirildiğinde ise bir spor yöneticisi (antrenör, eğitmen, çalıştırıcı), sporcuları yapmak istedikleri veya daha az memnun oldukları sporları yapmaya zorladıklarında, sporcuların daha fazla ilgi duyduğu sporlarda hissettiklerinden farklı bir olumsuz adalet duygusu yaşatabilirler. Bu adaletsizliklere ilişkin algılar, sporcuların spora devam edip etmeme aşamasına geldiğinde sporcunun kararını etkileyebilmektedir (Whisenant, W. ve diğ., 2008). Örgütsel adalet algısı her alanda olduğu gibi spor alanında da önemini korumaktadır, her bireyin spora kazandırılması, spor bilincinin oluşturulması önemlidir bu bağlamda hiçbir birey spor ortamında adaletsizlik kavramını hissetmemelidir. Olumsuz adalet duygusunu hisseden bireyler spordan uzaklaşma eğilimi göstermektedirler. Spor alanında sadece

başarılı olan sporculara değil, aynı performansı gösteren tüm bireylere eşit şekilde davranılması çok önemlidir. Bir sporcu, spor örgütünde herkese eşit davranıldığını hissederse, hem diğer sporcu arkadaşlarına hem de spor yöneticisine karşı farklı bir bağlılık ve sadakat hissedebilir.

Hem kurumlarda hem de spor örgütlerinde astlar her zaman adaletli bir iş ortamı istemektedirler, bu bağlamda örgüt liderleri kendi adalet sistemini oluşturabilir ve tüm çalışanlara bu sistemle yaklaşabilir. Bu sistemle yaklaştığı takdirde örgüt içinde çalışanlar adaletsizlik duygusuna kapılmaz ve işine odaklanan, iletişimi kuvvetli örgüt ve örgüt çalışanları ile karşılaşmak mümkün olabilir.



## KAYNAKÇA

- Acar, G. (2011). *Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının beden eğitimi öğretmenlerinin örgütsel adalet ve motivasyon düzeyleriyle ilişkisi*. (Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Ankara.
- Adams, JS. (1965). *Inequity In Social Exchange*, In L. Berkowitz (Ed.), Academic Press. Advances In Experimental Social Psychology, Newyork.
- Aksoy, H. (2019). *Profesyonel futbolcuların örgütsel adalet algıları, hedef yönelimleri ve güdüsel iklim algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Hacattepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Altunkurt, Y. ve Yılmaz, K. (2010). Değerlere göre yönetim ve örgütsel adalet ilişkisinin ortaöğretim okulu öğretmenlerinin algılarına göre incelenmesi. *Kurum ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16, 463-483.
- Aydın, İ. (2002). *Yönetmelik ve örgütsel etik*. Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Aydoğan, H. (2012). Profesyonel futbolcuların örgütsel adalet algıları ve benlik saygıları ile iş doyumları arasındaki ilişki. (Yayınlanmış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Anabilim Dalı, Ankara.
- Ayık, A. Savaş Yalçın, M., Yücel, E. (2014). Öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının yordayıcısı olarak okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14, 233-252.
- Baltacı, E., Güçlü, C., Çeliker, N. (2014) Liderlik Davranışının örgütsel adalet algısı ve işten ayrılma niyeti üzerine etkileri: konaklama işletmelerinde bir uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19, 353-370.
- Bies, RJ., Moag, FS. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. Lewicki RJ, Sheppard BH, Bazerman BH, editors. Research on negotiation in organizations. Greenwich, CT: JAI Press.
- Campbell, L., Finch, E. (2004). Customer Satisfaction And Organizational Justice. *Facilities*, 22(7-8), 178-189.
- Cevizci, A. (2008). *Etik giriş*. Paradigma Yayıncılık, İstanbul.
- Cihangiroğlu, N. (2011). Askeri Doktorların örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin analizi. *Gülhane Tıp Dergisi*. 53 (1), 9-16.
- Cihangiroğulları, N., Şahin, B, Naktiyok, A. (2010). Hekimlerin örgütsel algıları üzerinde bir araştırma. *Uluslar Arası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*. 6 (12), 67-82.
- Colquitt, JA., Greenberg, J., Zapata Phelan, CP. (2005). What is organizational justice?. A historical overview. In J. Greenberg & J. A. Colquitt

(Eds.), *Handbook of organizational justice* (pp. 3–56). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

- Cropanzana, R., Bowen, D.E., Gilliland S. W. (2007). The management of organizational justice. *The Academy Of Management Prespectives*, 21 (4), 34-48.
- Çetin, A. Güney, S. (2019). İBB Spor İstanbul'da çalışanların örgütsel adalet ve örgütsel güven algılarının örgütsel bağlılık davranışı üzerindeki etkisi ve buna bağlı yönelik bir uygulama. *İstanbul Üniversitesi Yayınevi*. 87, 93-109.
- De Backer M., Boen, F., Ceux, T., Cuyet, B., Hoigaard, R., Callens, F, ark. (2011). Do perceived justice and need support of the coach predict team identification and cohesion? Testing their reative importance among top volleyball and handball players in belgium and norway. *Phchology of Sport And Exercise*. 12 (2), 192-201.
- Demirkaya, H., Kandemir, A.Ş. (2014). Örgütsel adaletin boyutları ile örgütsel güven arasındaki ilişkinin analizine yönelik bir işletme incelenmesi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18 (2), 263-279.
- Deniz, S., Çimen, M., Özsarı, H., (2016). Sağlık kuruluşu çalışanlarının örgütsel adalet algısını belirlemeye yönelik bir araştırma. *International Journal Of Social Science*, 42, 329-343.
- Eker, G. (2006). Örgütsel adalet algısı boyutları ve iş doyumunu üzerindeki etkileri. (Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İzmir.
- Eratlı, Şirin, Y., Aydın, Ö., Öz, G., Şirin, T. (2019). Beden eğitimi ve spor yüksek okulu öğretim elemanlarının örgütsel adalet ve örgütsel sinizm algılarının incelenmesi. *Turkish Studuies*, 14(1), 291-306.
- Erhan, Erim, S. (2021). Beden eğitimi öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ile örgütsel sinizm tutumlarının arasındaki ilişkinin incelenmesi. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Tekirdağ.
- Freeman, R., Steward, E., Steward, L. (2006). Developing Ethical Leadership. *Business Roundtable Institute for Corporate Ethics*, 2-15.
- Greenberg, J., Colquitt, JA. (2005). *Handbook of organizatioanl justice*. Mahwah, NJ: Erlbaum Associates.
- Grenbeerg, J. (1990). Organizational justice: yesterday, today and tomorrow. *Journal of Management*, 16 (2), 399-432.
- Güriz, A. (1994). *Adalet kavramının belirsizliği*. Ankara Felsefe Kurumu.
- Heponiemi, T., Elovainio, M., Laiene, J., Pekkarinen, L., Eccles, M., Noro, Sinervo, T. (2007). Productivity and employees organizational justice per-

- ceptions in long- term care for the elderly. *Research In Nursing & Health*, 30 (5), 498-507.
- İçerli, L. (2010). Örgütsel adalet : kurumsal bir yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5, 67-92.
- İnce, M. Gül, H. (2005). *Yönetimde yeni bir paradigma: örgütsel bağlılık*. Çizgi Kitapevi, Konya.
- İşcan, Ö.F. (2005). Siyasal arena metaforu olarak örgütler ve örgütsel siyasetin örgütsel adalet algısına etkisi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 60 (1), 150-171.
- İşcan, Ö.F., Sayın, U. (2010). Örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel güven arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24 (4), 195-216.
- İşcan, Ö.F. (2005). Siyasal arena metaforu olarak örgütler ve örgütsel siyasetin örgütsel adalet algısına etkisi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 60 (1), 149-171.
- İyigün, N. (2012). Örgütsel adalet : kurumsal bir yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11 (21), 49-64.
- Karaman, P. (2009). Örgütsel adalet algısı ile tükenmişlik arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik öğretmenler üzerinde bir uygulama. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Lambert, E. (2003). The impact of organization of justice on correctional staff. *Journal Of Criminal Justice*, 31 (1), 155-168.
- Li, A., Cropanzoni, R. (2009). Do east asians respond more/less strongly to organizational justice than north americans. *A Meta-analysis, Journal Of Management Studies*, 46 (5), 787-805.
- Nikbin, D., Hyun, SS., Albooyeh, A., Foroughi, B. (2014). Effects of perceived justice for coaches on athletes satisfaction, commitment, effort and team unity. *Int. J. Sport Psychol*, 45 (2), 100-200.
- Organ, D. (1988). *Organizational citizenship behavior: the good soldier syndrome*, lexington. MA: Lexington Books.
- Özdevecioğlu, M. (2004). Duygusal olaylar teorisi çerçevesinde pozitif ve negatif duygusallığın algılanan örgütsel adalet üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 59 (3), 181-202.
- Özkalp, E., Kirel, Ç., (2013). *Örgütsel Davranış*. Ekin yayınevi, İstanbul.
- Pickett, Michael, Ç. (2005). Understanding ethical leadership. *Asbse- Journal*, 1 (1), 44-54.

- Ponnu, C. H., Chuah, C. C. (2010). Organizational commitment, organizational justice and employee turnover in malaysia. *African Journal of Business Management*, 4 (13), 2676-2692.
- Seçkin, Ş. N. (2018). Algılanan iş güvensizliği, içsellik statüsü ve örgütsel sinizm ilişkisinde örgütsel desteğin rolü: imalat sektöründe bir araştırma. *Journal Of Yasar University*, 13 (50), 112-124.
- Söyüç, S. (2007). Örgütsel adaletin iş tatmini üzerinde etkisi ve İstanbul ilindeki özel hastanelerde çalışan hemşirelere yönelik bir çalışma. (Yayınlanmış Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tan, Ö., Çetin, C. (2011). Performans değerlendirme sistemine ilişkin örgütsel adalet algısının sistemden duyulan memnuniyet üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, 9 (35), 1-13.
- Taş, H., Bingöl, S., Cebeci, E., Kartal, K., Zengince, M., (2005). *Etik, etik mühendislik ve etik kavramının tarihsel gelişimi*. Öğrenci Kurultayı Bildiri Kitabı, 83-86.
- Tokgöz, N. (2011). Örgütsel sinizm, örgütsel destek ve örgütsel adalet ilişkisi : elektrik dağıtım işletmesi çalışanları örneği. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6 (2), 363-387.
- Tokmak, M. (2018). Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin kamu ve özel sektör çalışanları örneğinde araştırılması. (Doktora Tezi). Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Aydın.
- Töremen, F., Tan, Ç. (2010). Eğitim örgütlerinde adalet: kavramsal bir çözümleme. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14, 58-70.
- Tuna, M. (2013). Örgütsel adalet: kamu ve özel sektör kuruluşlarında bir araştırma. *The Journal Of Academic Social Science Studies*, 6 (8), 997-1023.
- Uğurlu, C.T. (2009). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerine yöneticilerin etik liderlik ve örgütsel adalet davranışlarının etkisi*. (Doktora Tezi). İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Malatya.
- Uğurlu, Ö. (2008). Halkla ilişkilere "algı" çerçevesinde bakış. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 32, 145-165.
- Yeniçeri, Ö., Demirel, Y., Seçkin, Z. (2009). Örgütsel adalet ile duygusal tükenmişlik arasındaki ilişki: imalat sanayi çalışanları üzerine bir çalışma. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 1, 83-99.
- Yıldız, N. O., Bostancı, T. G. (2016). Bireylerin iş yaşamlarına ilişkin motivasyon düzeylerine dağcılık sporunun etkisi. *Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 18(3), 65-77

- Yüksel, M. M. (2006). *Karizmatik lider örneği olarak Hz. Ömer*. (Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- 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.