



**T.C.
SIVAS CUMHURİYET ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**YÜZME HAKEMLERİNİN ÖRGÜTSEL ADALET
ALGILARININ ÇEŞİTLİ DEĞİŞKENLER AÇISINDAN
İNCELENMESİ**

ABDULKADİR TEKİN

201595271005

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANABİLİM DALI**

SIVAS-2018

**T.C.
CUMHURİYET ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**YÜZME HAKEMLERİNİN ÖRGÜTSEL ADALET
ALGILARININ ÇEŞİTLİ DEĞİŞKENLER AÇISINDAN
İNCELENMESİ**

ABDULKADİR TEKİN

201595271005

YÜKSEK LİSANS TEZİ

BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANABİLİM DALI

**TEZ DANIŞMANI
DR. ÖĞR. ÜYESİ MÜCAHİT FİŞNE**

SİVAS-2018



KABUL VE ONAY



Üniversite: : Sivas Cumhuriyet Üniversitesi
Enstitü : Sağlık Bilimleri Enstitüsü
Ana Bilim Dalı : Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı
Tezin Başlığı : YÜZME HAKEMLERİNİN ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARININ ÇEŞİTLİ DEĞİŞKENLER AÇISINDAN İNCELENMESİ
Savunma Tarihi : 26.10.2018
Danışmanı : Dr. Öğr. Üyesi Mücahit FİŞNE

Unvanı - Adı Soyadı

İmza

Jüri Başkanı: **Prof. Dr. Yalçın KARAGÖZ**

Üye : **Dr. Öğr. Üyesi Ercüment ERDOĞAN**

Üye : **Dr. Öğr. Üyesi Mücahit FİŞNE (Danışman)**

Oy Birliği

Oy Çokluğu

Abdulkadir TEKİN tarafından hazırlanan YÜZME HAKEMLERİNİN ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARININ ÇEŞİTLİ DEĞİŞKENLER AÇISINDAN İNCELENMESİ başlıklı tez, kabul edilmiştir.

.....

Prof. Dr. Zübeyda AKIN POLAT
Enstitü Müdürü

Bu tez, Cumhuriyet Üniversitesi Senatosu'nun 18.02.2015 tarihli ve 4/4 sayılı kararı ile kabul edilen Sağlık Bilimleri Enstitüsü Lisansüstü Tez Yazım Kılavuzuna göre hazırlanmıştır.

TEŞEKKÜR

Yüksek lisans eğitimim süresince ve özellikle tez yazım sürecinde ailesinden ve özel hayatından bana zaman ayırarak her daim yardımını ve desteğini gördüğüm tez danışmanım Sayın Dr. Öğr. Üyesi Mücahit FİŞNE'ye,

Ayrıca varlığını her zaman yanımda hissettiğim ve bana manevi güç sağlayan, yaşama sevincim biricik kızım Elif'e ve bu süreçte bana sürekli destek olan sevgili ailem çok teşekkür ediyorum.

Abdulkadir TEKİN



ÖZET

YÜZME HAKEMLERİNİN ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARININ ÇEŞİTLİ DEĞİŞKENLER AÇISINDAN İNCELENMESİ

Abdulkadir TEKİN
Yüksek Lisans Tezi
Beden Eğitimi ve Spor Ana Bilim Dalı
Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Mücahit FİŞNE
2018, 125 sayfa

Örgütsel adalet, örgütte çalışan bireylerin o örgüt ile ilgili adalet algısını ifade etmektedir. İş arkadaşları ile eşit koşullarda çalışmak isteyen çalışanlar, adil bir çalışma ortamının varlığını önemsemektedirler.

Bu araştırmanın amacı yüzme hakemlerinin örgütsel adalet algılarının çeşitli değişkenler açısından incelenmesidir.

Araştırmada yöntem olarak betimsel nitelikli tarama yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın evreni Türkiye Yüzme Federasyonu'na bağlı farklı kategorilerde 2018 yılı içerisinde faaliyetlerde aktif olarak görev alan toplam 2170 hakemden oluşmaktadır (TYF, 2018). Bu kapsamda araştırmanın örnekleme tesadüfi örnekleme yöntemiyle ulaşılmış 323 hakemden oluşmaktadır.

Araştırmada katılımcıların demografik özelliklerini belirlemek amacıyla araştırmacı tarafından hazırlanan 15 maddelik “Kişisel Bilgi Formu” ve hakemlerin adalet algılarını ölçmek amacıyla Moorman ve Niehoff (1993) tarafından geliştirilen ve Polat (2007) tarafından Türkçe'ye uyarlanan 20 maddelik “Örgütsel Adalet Ölçeği” kullanılmıştır.

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket tekniği kullanılmıştır. Verilerin toplanması işlemi araştırmacının kendisi tarafından yapılmıştır. Türkiye Yüzme Federasyonu'na bağlı farklı kategorilerde 2018 yılı içerisinde faaliyetlerde aktif olarak görev alan hakemlere, araştırmacılar tarafından gerekli açıklamalar yapılarak anket formları dağıtılmış ve doldurmaları istenmiştir.

Yüzme hakemlerinin örgütsel adalet konusundaki ifadelerine dair yapılan incelemeler neticesinde dağıtım adaleti özelinde hakemlerin sorumluluklarının adil olduğunu

düşündüklerini gösteren sonuçlara ulaşılmıştır. Buna karşın hakemlerin hak ettikleri ücretin adil olmadığını düşündükleri tespit edilmiştir. İşlem adaleti açısından hakemlerin görüşleri, alınan kararların kendilerine açıklandığını ve istenildiğinde ek bilgiler verildiğini göstermektedir. Etkileşimsel adalet için ise hakemler, hakemlikle ilgili karar alınırken yöneticilerin kendilerine saygılı davrandığını ve önem verdiklerini ifade etmişlerdir.

Bu çalışma, Türkiye Yüzme Federasyonuna bağlı olarak görev yapan yüzme hakemleriyle gerçekleştirilmiş olması nedeniyle, hakemlerin demografik özelliklerinin belirlenmesine ve hakemlerin örgütsel adalet algılarının daha kapsamlı anlaşılmasına katkı sağlayacaktır. Ayrıca elde edilen bulgular, yüzme hakemlerinin iş tatminini artırmak amacıyla yapılacak düzenlemelere de ışık tutabilecektir.

Anahtar Kelimeler: Örgüt, Adalet, Örgütsel Adalet, Yüzme, Yüzme hakemleri.

ABSTRACT

AN INVESTIGATION OF SWIMMING REFEREES' PERCEIVED ORGANIZATIONAL JUSTICE ACCORDING TO SOME VARIABLES

Abdulkadir TEKİN

Master Thesis

Department of Physical Education and Sports

Advisor:

2018, 125 pages

Organizational justice refers to the perceptions of individuals working in the organization about justice. Employees who want to work with their colleagues on an equal basis care about the existence of a fair working environment.

The aim of this study is to examine the perception of organizational justice of swimming referees in terms of various variables.

Descriptive methods in the study qualified as a screening method been applied in Turkey. The universe consists of 2170 referees actively involved in activities in 2018 in different categories depending on the Swimming Federation (TYF, 2018). In this context, the sample of the study consisted of 323 referees reached by random sampling method.

In order to determine the demographic characteristics of the participants, a 15-item (Personal Information Form prepared by the researcher and the 20-item Organizational Justice Scale developed by Moorman and Niehoff (1993) and adapted into Turkish by Polat (2007), were used to measure the perceptions of the organizational justice.

Survey technique was used as a method of data collection. The data collection process was carried out by the researcher. Questionnaires distributed by the researchers and the necessary explanations was made. Then, swimming referees in different categories depending on the Swimming Federation actively involved in activities in 2018, have been asked to fill the questionnaires.

As a result of the investigations made about the statements of swimming referees on organizational justice, the results of the referees in terms of distribution justice have been found to be fair. On the other hand, it was found that the referees thought that the

wages they deserved were not fair. In terms of transactional justice, the referees' opinions show that the decisions taken are explained to them and additional information is provided upon request. For the interactive justice, the referees stated that the managers were respectful and gave importance to the decision of the arbitration.

This study was carried out with Turkish referees depending on the Swimming Federation, So determining the demographic characteristics of them will contribute to a more comprehensive understanding of organizational justice perception of Turkish swimming referees. In addition, the findings may shed light on the arrangements to be made in order to increase the job satisfaction of swimming referees.

Keywords: Organization, Justice, Organizational justice, Swimming, Swimming referees



İÇİNDEKİLER

Sayfa No

ONAY.....	i
TEŞEKKÜR	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT.....	vi
İÇİNDEKİLER	viii
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	x
TABLolar DİZİNİ.....	xi
1. GİRİŞ	13
1.1. Araştırmanın Amacı	15
1.2. Araştırmanın Problemi	15
1.2.1. Alt Problemler	15
1.3. Araştırmanın Önemi.....	16
1.4. Araştırmanın Varsayımları.....	16
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları	16
2. GENEL BİLGİLER.....	18
2.1. Örgütsel Adalet ile ilgili Teorik Çerçeve	18
2.1.1. Örgüt Kavramı.....	18
2.1.2. Adalet Kavramı	20
2.1.3. Örgütsel Adalet Kavramı.....	22
2.1.3.1. Örgütsel Adaletin Önemi	26
2.1.3.2. Örgütsel Adalet Algısını Etkileyen Faktörler	29
2.1.3.3. Olumlu Örgütsel Adalet Algısının Sonuçları.....	32
2.1.3.4. Olumsuz Örgütsel Adaletsizlik Algısının Sonuçları.....	33
2.1.3.5. Örgütsel Adalet ile ilgili Teoriler.....	36

2.1.4. Örgütsel Adaletin Alt Boyutları	40
2.1.4.1. İşlem Adaleti	41
2.1.4.2. Dağıtım Adaleti.....	42
2.1.4.3. Etkileşim Adaleti	44
2.2. Hakemlik ile ilgili Teorik Çerçeve.....	47
2.2.1. Hakemlik Kavramı	47
2.2.2. Yüzme Hakemliği.....	51
2.3. Örgütsel Adalet ve Hakemlik.....	53
3. GEREÇ VE YÖNTEM.....	54
3.1. Araştırmanın Yöntemi.....	54
3.2. Araştırmanın Evren ve Örnekleme	54
3.3. Veri ve Bilgi Toplama Yöntemi.....	54
3.4. Veri Toplama Araçları	54
3.5. Veri Toplama Araçlarının Değerlendirilmesi	55
3.6. Verilerin Analizi.....	56
4. BULGULAR.....	57
5. TARTIŞMA	104
6. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	109
7. KAYNAKÇA.....	111
EKLER	120
Ek 1. Anket Formu	120
ÖZGEÇMİŞ	123

ŞEKİLLER DİZİNİ

Sayfa No

Şekil 1. Örgütsel Adaleti Etkileyen Faktörler.....	31
Şekil 2. Cinsiyet Grafiği	58
Şekil 3. Medeni Durum Grafiği	59
Şekil 4. Mesleki Dağılım Grafiği.....	60
Şekil 5. Aylık Gelir Grafiği	61
Şekil 6. Eğitim Durumu Grafiği	62
Şekil 7. Lisanslı Olarak Yüzme Sporunu Yapma Süresi Grafiği	63
Şekil 8. Lisanslı Olarak Yüzme Sporunu Yapılan Dönemde Sporcu Olarak Var Olan Derece Grafiği.....	64
Şekil 9. Hakemliğe Kayıtlı Olduğunuz Bölge Grafiği.....	65
Şekil 10. Hakemlik Kategorisi Grafiği	66
Şekil 11. Hakemlik Süresi Grafiği.....	67
Şekil 12. Kategorinizde Hakemlik Süresi Grafiği	68
Şekil 13. Yüzme Hakemliğinden Elde Ettiğiniz Maddi Gelirin Yeterlilik Durumu Grafiği.....	69
Şekil 14. Bir Sezonda Görev Alınan Müsabaka Sayısı Grafiği	70
Şekil 15. Hakemlik Görevlendirmeleri Asli Mesleğinize Etkisi Grafiği.....	71

TABLolar DİZİNİ

Sayfa No

Tablo 1. Farklı Örgütsel Adalet Yaklaşımları	27
Tablo 2. Örgütsel Adalet Konusunda Yaşanan Problemlere Yönelik Araştırmalar	35
Tablo 3. Örgütsel Adalet Kuramları	37
Tablo 4. Örgütsel Adalet Modelleri ve Örgütsel Adalet Türlerinin Oluşumuna Katkısı	38
Tablo 5. Örgütsel Adalet Boyutları.....	46
Tablo 6: Kullanılan Ölçekler ve Boyutları Tanımlayan Soru Grupları	55
Tablo 7: Ölçeğin Değerlendirilmesinde Kullanılan Puanlar.....	55
Tablo 8. Güvenirlilik Analizi.....	57
Tablo 9: Yaş Dağılımı.....	57
Tablo 10: Cinsiyet Dağılımı	58
Tablo 11: Medeni Durum Dağılımı	59
Tablo 12: Meslek Dağılımı	60
Tablo 13: Aylık Gelir Dağılımı	61
Tablo 14: Eğitim Durumu Dağılımı.....	62
Tablo 15: Lisanslı Olarak Yüzme Sporunu Yapma Dağılımı.....	63
Tablo 16: Lisanslı Olarak Yüzme Sporunu Yapılan Dönemde Sporcu Olarak Var Olan Derece Dağılımı	64
Tablo 17: Hakemliğe Kayıtlı Olduğunuz Bölge Dağılımı.....	65
Tablo 18: Hakemlik Kategorisi Dağılımı	66
Tablo 19: Hakemlik Süresi Dağılımı	67
Tablo 20: Kategorinizde Hakemlik Süresi Dağılımı	68
Tablo 21: Yüzme Hakemliğinden Elde Ettiğiniz Maddi Gelirin Yeterlilik Durumu Dağılımı	69
Tablo 22: Bir Sezonda Görev Alınan Müsabaka Sayısı Dağılımı	70

Tablo 23: Hakemlik Görevlendirmeleri Asli Mesleğinize Etkisi Dağılımı	71
Tablo 24: Dağıtım Adaleti İfadelerinin Dağılımı	72
Tablo 25: İşlem Adaleti İfadelerinin Dağılımı	73
Tablo 26: Etkileşimsel Adaleti İfadelerinin Dağılımı.....	74
Tablo 27: Örgütsel Adaletve Alt Boyutlarına Ait Ortalama - Standart Sapma Değerleri	75
Tablo 28: Cinsiyete Göre Farklılık Analizi	76
Tablo 29: Yaşa Göre Farklılık Analizi	77
Tablo 30: Medeni Duruma Göre Farklılık Analizi	78
Tablo 31: Mesleğe Göre Farklılık Analizi	80
Tablo 32: Aylık Gelire Göre Farklılık Analizi	82
Tablo 33: Eğitim Durumuna Göre Farklılık Analizi	84
Tablo 34: Lisanslı Olarak Yüzme Sporu Yapma Durumuna Göre Farklılık Analizi	86
Tablo 35: Lisanslı Olarak Yüzme Sporu Yapılan Dönemde Sporcu Olarak Var Olan Dereceye Göre Farklılık Analizi.....	88
Tablo 36: Hakemliğe Kayıtlı Olunan Bölgeye Göre Farklılık Analizi.....	90
Tablo 37: Hakemlik Kategorisine Göre Farklılık Analizi	92
Tablo 38: Hakemlik Süresine Göre Farklılık Analizi.....	94
Tablo 39: Kategoride Hakemlik Süresine Göre Farklılık Analizi	96
Tablo 40: Yüzme Hakemliğinden Elde Edilen Maddi Gelire Göre Farklılık Analizi	98
Tablo 41: Bir Sezonda Görev Alınan Müsabaka Sayısına Göre Farklılık Analizi	100
Tablo 42: Hakemlik Görevlendirmelerinin Asli Mesleğe Etkisi Olup Olmamasına Göre Farklılık Analizi	102

1. GİRİŞ

Sosyal bir varlık olan insan için en önemli ihtiyaçlardan birisi olan adalet kavramı insanların hayatlarında en çok önem verdikleri konuların başında gelmektedir. Bu nedenle örgütsel süreçlerin işleyişinde de adaletin varlığına gereksinim duyulması olağan karşılanmaktadır (Karacaoğlu ve Yörük, 2012). İş arkadaşları ile eşit koşullarda çalışmak isteyen çalışanlar, adil bir çalışma ortamının varlığını önemsemektedirler.

Örgütsel adalet, çalışanların örgüt içinde en çok önem verdiği kavramlardan birisidir. Çünkü örgütlerde çalışan bireylerin davranışları adaletle ilgili algılamalara göre şekillenmektedir (İyigün, 2012). İnsanların çevrelerinde yaşanan gelişmelerin adil olup olmadığını değerlendirmesi, bu durumun ortaya çıkmasındaki temel etkidir (İçerli, 2010). İnsanların örgütler için en değerli varlık konumunda olduğunun kabul edilmesiyle birlikte örgütsel adalet örneğinde olduğu gibi bu kavramların sahip olduğu önem düzeyi artış göstermeye başlamıştır.

İnsan kaynağının örgüte olan katkısını en yükseğe çıkarabilmek için gerekli en önemli unsurlardan biri örgütsel adaletin sağlanabilmesidir. Çünkü örgüt içinde adalet algısına sahip olan bir çalışan örgütüne güven duyacaktır. Bu da çalışanları motive edecek ve onların örgüte karşı katkılarını artıracaktır. Sonuçta örgüt rekabet dünyasında güçlü ve rekabetçi bir yapıya sahip olup örgütsel sürekliliğini sağlayabilecektir. Örgütsel adaletin bu nitelikleri ile insanların örgütler için en değerli varlık halini alması bir araya geldiğinde örgütsel adalet önemli bir araştırma konusu haline almaktadır.

Tarafsızlığın sağlanması için ortaya çıkan bir meslek olarak hakemlik, adaletin en çok önem ifade ettiği mesleklerden birisidir. Hakemlerin adil olduklarına olan inanç, yarışan kişi ya da takımların ortaya koyacakları performansla ilişkili olduğu için son derece önemlidir.

Sosyal grupların aktif ve randımanlı işleyişinin etkin olması için, kar amacı güden ya da gütmeyen unsurların belirlenmesi önemlidir. Spor organizasyonlarının uygulanmasında görev alan kısmi çalışanlar ve gönüllüler organizasyonların göz ardı edilemeyecek kadar önemli unsurları olup, spor federasyonlarının özerkleştiği ülkemizde de çok önemli bir yere sahiptir. Federasyonların, asli faaliyetleri olan spor organizasyonlarını yönetmeliklere uygun ve başarılı bir şekilde yürütmesi önemlidir. Adaletin dağıtıcısı ve sportif karşılaştırmaların yöneticisi olan hakemler müsabakaların adil bir şekilde yönetilmesi ve sporcuların performanslarının adil olarak

değerlendirilmesinde en önemli unsurdur. Bundan dolayı hakemlerin iş doyumları ve görev yaptıkları federasyonlara bağlılıkları önemli olup bu bağlılıklarını belirleyici unsurların ortaya çıkarılması ve güçlendirilmesi en önemli gerekliliklerden biridir.

Hakemlerin ücret almaları sadece görev aldıkları spor organizasyonları ile sınırlıdır. Bu durum hakemlerin sadece belirli spor organizasyonlarda görev almalarından dolayı süreklilik arz etmez. Bu sebepten dolayı hakemlik mesleğini, kısmi çalışan veya gönüllü olarak tanımlayabiliriz. Gönüllü ve ücretli çalışan bireyler görevlerini ifa ederken bağlılık ve motivasyonla alakalı değişik görüşlere sahiptirler. Literatür incelendiğinde örgütsel bağlılıkla alakalı araştırmaların birçoğunun ücretli çalışanların bağlılıkları üzerine yapıldığı görülmektedir. Diğer taraftan gönüllülük esasına göre çalışanların örgütlerine bağlılıklarıyla alakalı yapılan araştırmaların ücretli çalışanlara göre daha az sayıda olduğu görülmüştür. Bu çalışma, hakemlerin örgütsel adalet algılarının farklı değişkenler açısından incelenmesi üzerine tasarlanmıştır. Hakemlerin örgütsel motivasyonlarının sağlanabilmesi için örgütsel adaletin tesis edilmesi önemli bir husustur. Bu doğrultuda öncelikli olarak yüzme hakemlerinin federasyonlarına yönelik adalet algılarının belirlenmesi önemlidir.

Bu çalışmada yüzme hakemlerinin örgütsel adalet algılarının çeşitli değişkenler açısından incelenmesi amaçlanmaktadır. Bu bağlamda, araştırmanın ilk bölümünde, araştırmanın sorunu, araştırmanın amacı, araştırma soruları, araştırmanın önemi, araştırmanın sınırlılıkları ve varsayımları yer almaktadır. Araştırmanın ikinci bölümünde, çalışmanın kuramsal çerçevesi yer almaktadır. Bu bağlamda; “Örgütsel Adalet” ve “Yüzme Hakemleri” ana başlıkları altında anahtar kavramlara ilişkin detaylı bilgiye yer verilerek, kavramların kendi arasındaki konu bütünlüğü ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu şekilde araştırmanın kuramsal kısmı oluşturulmuştur. Ardından literatürde konu ile ilgili yapılan araştırmalara yer verilmiştir. Araştırmanın üçüncü bölümünde, araştırmanın yöntemi, evren ve örnekleme, kullanılan ölçekler, verilerin toplanması ve analizi hakkında bilgiler yer almaktadır. Araştırmanın dördüncü bölümünde, çalışma kapsamında elde edilen bulgulara ve değerlendirmelerine yer verilmiştir. Araştırmanın beşinci bölümünde elde edilen sonuçlar literatürde yapılan benzer çalışmalarla karşılaştırılarak değerlendirilmiştir. Araştırmanın altıncı ve son bölümünde ise araştırmada ulaşılan sonuçlar özetlenmiş ve hem elde edilen sonuçların uygulamada nasıl kullanılabileceğine yönelik hem daha sonra yapılabilecek çalışmalara yönelik önerilere yer verilmiştir.

1.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı yüzme hakemlerinin örgütsel adalet algılarının çeşitli değişkenler açısından incelenmesidir.

1.2. Araştırmanın Problemi

Bu araştırmanın ana problemi yüzme hakemlerinin örgütsel adalet algılarını etkileyen faktörler nelerdir? şeklinde belirlenmiştir. Etkileyen faktörler olarak hakemlere ait yaş, cinsiyet, meslek, eğitim durumu, medeni durum, yüzme branşındalisanslı sporculuk geçmişi, hakemlik süresi, hakemlik kategorisi gibi faktörler belirlenmiştir.

1.2.1. Alt Problemler

- Yüzme hakemlerinin örgütsel adalet algıları yaşa göre farklılaşmakta mıdır?
- Yüzme hakemlerinin örgütsel adalet algıları cinsiyete göre farklılaşmakta mıdır?
- Yüzme hakemlerinin örgütsel adalet algıları asli mesleklerine göre farklılaşmakta mıdır?
- Yüzme hakemlerinin örgütsel adalet algıları eğitim durumuna göre farklılaşmakta mıdır?
- Yüzme hakemlerinin örgütsel adalet algıları medeni duruma göre farklılaşmakta mıdır?
- Yüzme hakemlerinin örgütsel adalet algıları yüzme branşında lisanslı sporculuk geçmişine göre farklılaşmakta mıdır?
- Yüzme hakemlerinin örgütsel adalet algıları hakemlik süresine göre farklılaşmakta mıdır?
- Yüzme hakemlerinin örgütsel adalet algıları hakemlik kategorisine göre farklılaşmakta mıdır?

1.3. Araştırmanın Önemi

Bu çalışma, Türkiye Yüzme Federasyonuna bağlı olarak görev yapan yüzme hakemleriyle gerçekleştirilmiş olması nedeniyle, hakemlerin demografik özelliklerinin belirlenmesine ve hakemlerin örgütsel adalet algılarının daha kapsamlı anlaşılmasına katkı sağlayacaktır. Ayrıca elde edilen bulgular, yüzme hakemlerinin iş tatminini artırmak amacıyla yapılacak düzenlemelere de ışık tutabileceği düşünölmektedir.

Son olarak yapılan bu çalışma, hem yüzme branşındaki hakemlere hem diğer spor branşlarındaki hakemlere yönelik yapılabilecek araştırmalara ışık tutması bakımından önemlidir. Bununla birlikte literatüre ve araştırmacılara önemli bilgiler sunması açısından önemlidir.

1.4. Araştırmanın Varsayımları

Araştırmanın temel varsayımları şu şekildedir:

- Belirlenen örneklemin evreni temsil edici nitelikte olduğu düşünölmektedir.
- Katılımcıların araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan ölçme araçlarını tam olarak okudukları varsayılmaktadır.
- Katılımcıların araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan ölçme araçlarını içtenlikle yanıtladıkları varsayılmaktadır.
- Araştırma kapsamında tasarlanan yöntemin ve kullanılan istatistiksel tekniklerin araştırmaya en çok uyan yöntem ve teknikler olduğu varsayılmaktadır.

1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın sınırlılıkları ise şu şekildedir:

- Araştırma, 2018 yılında vizeli olan yüzme hakemlerinin görüşleri ile sınırlıdır.
- Araştırmanın verileri anket yöntemiyle toplanan verilerle sınırlıdır.
- Araştırmada incelenen demografik özellikler, “Kişisel Bilgi Formu”nun kapsadığı niteliklerle sınırlıdır.
- Araştırmada incelenen “Örgütsel Adalet” değişkeni, Moorman ve Niehoff (1993) tarafından geliştirilen ve Polat (2007) tarafından

Türkçe'ye uyarlanan 20 maddelik “Örgütsel Adalet Ölçeği”nin kapsadığı niteliklerle sınırlıdır.

- Katılımcıların ölçme araçlarına verdikleri cevaplar kişisel algıları ve değerlendirmeleri ile sınırlıdır.



2. GENEL BİLGİLER

Çalışmanın ikinci bölümü örgütsel adaletle yönelik kavramsal çerçeve incelemesine ayrılmıştır. Yapılacak olan kavramsal çerçeve incelemesi gereğince örgütsel adaletin tanımı, tarihi gelişimi, özellikleri, boyutları, örgütsel adaleti etkileyen faktörler, örgütsel adalet kuramları, örgütsel adaletin sonuçları ve etkileri, örgütsel adaletin önemi ve örgütsel adalet konusunda örgütlerde yaşanan problemler konularına yönelik açıklama getirilecektir.

2.1. Örgütsel Adalet ile ilgili Teorik Çerçeve

Adalet kavramı sosyal bir varlık olan insanın en önemli ihtiyaçları arasında yer almakta ve toplulukları; hak, hukuk, eşitlik gibi kavramların ışığında bir arada tutmaktadır. Örgütsel adalet, örgütte çalışan bireylerin o örgüt ile ilgili adalet algısıdır (Karacaoğlu ve Yörük, 2012). Örgütsel adalet kavramının insan için adaletin ne anlama geldiğine değinilerek açıklanması, örgütsel adaletle ilgili olarak yapılan tanımlamanın önem düzeyini artırmaktadır.

Süreç yaklaşımıyla örgütsel adalet tanımı yapılacak olduğunda şu şekilde bir tanım ortaya çıkmaktadır: “Örgütsel adalet; çalışanların mesai saatine riayet, ücret düzeyi, görev dağılımı, ödül dağıtım, yetkilendirme gibi değişkenlere yönelik, yönetsel kararları değerlendirme sürecidir” (İçerli, 2010). Örgütsel faaliyetlerin işleyişinde adillik – eşitlik – düzeyine dair çalışanların düşünceleri bu tanıma göre örgütsel adalet kavramının temel belirleyici olarak görünmektedir.

2.1.1. Örgüt Kavramı

Chester I. Barnard örgütü, belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere iki veya daha fazla kişinin çabalarını bilinçli olarak birleştirmeleri yolu ile ortaya çıkan işbirliği sistemi olarak tanımlamıştır. Diğer bir tanımda Leon P. Alford ise örgütlenme ve örgütü, amaçlara ulaşmak üzere yapılması öngörülen işlerin tanımlanmış görevler halinde düzenlenmesi ve bu görevlere uygun kişilerin getirilmesi yoluyla ortaya çıkan yapısal süreç olarak tanımlamıştır (Aktaran: Şimşek 2008).

Örgütlenme veya organize etme, örgüt yapısının oluşturulması ile ilgili eylemler dizisini veya bir süreci ifade eder. Söz konusu süreç; örgütün kuruluşunu gerektiren amaçların gerçekleşmesi için zorunlu faaliyetleri anlamlı ve etkin şekilde gruplandırmak, bu grupları belirli örgüt düzeyleri ve konumları haline getirmek ve bu

konumlara gerekli nitelikte ve sayıda personeli atamak evrelerini kapsar. Bu anlamda örgütlenme süreci planlı ve bilinçli bir çaba şeklinde ortaya çıkar (Şimşek, 2008).

Örgüt olarak ifade edilen kavram, örgütlenme sürecinin sonunda ortaya çıkan yapıyı belirtir. Örgüt yapısı olarak da ifade edilen bu sonuç, belirli birimler ve bunlar arasındaki ilişkileri gösteren statik bir kavramdır. Bilindiği gibi, belirli bir amacın gerçekleştirilmesi için birden fazla kişinin çalışmasının gerektiği durumlarda, bunlar arasında ortaya çıkan iş bölümü ve ilişkiler örgütün konusunu oluşturmaktadır. Bu durumda örgütlemek ya da organize etmek denildiğinde, varılmak istenen amaç veya amaçlar dizisi, bu amaç ya da amaçları gerçekleştirmek için yapılacak işler, bu işlerin çalışacak kişiler arasında bölünmesi ve bu kişiler arasındaki ilişkilerin belirlenmesi anlaşılmalıdır (Şimşek, 2008).

Baysal'dan (1996) aktaran Aykut'a (2007) göre ise örgüt, belirli bir süre içinde hedeflere ulaşmak için rolleri oynayarak sosyal ilişkileri devam ettiren birçok kişinin meydana getirdiği topluluktur. Peker (2005) ise çalışmasında örgütü, belirli amaçlar doğrultusunda kişilerin çabalarının koordine edildiği bir yönetim işlevi olarak tanımlamıştır (Çelik, 2007). Özkalp ve Kirel (2004), bir grup insanın birbirine bağlı biçimde bir amaca hizmet etmeleri olarak tanımladığı örgütün en önemli özelliği olarak bir amacının olmasını görmüştür.

Kara (2011) ise örgütü: "İnsanların tek başlarına başaramayacakları amaç ve kazanımlara ulaşabilmek için, iki veya daha fazla kişinin oluşturduğu, herkesin kendine düşen işi diğer bireylerle eşgüdümlü bir şekilde yaptığı, belli standartlara sahip birlik, topluluk, sistem veya yapıdır" şeklinde tanımlamaktadır.

Örgüt, formal (biçimsel, resmi) ve informal (biçimsel olmayan, gayri resmi) örgüt yapısı olarak iki farklı yapı olarak karşımıza çıkmaktadır.

Formal örgüt yapısı, örgütlenme süreci veya örgüt tasarımı sonucunda ortaya çıkan bir yapı olarak adlandırılır. Bu yapı belirli bir amaç için önceden planlanmış ve bilinçli olarak oluşturulmuş ilişkiler topluluğu şeklinde ortaya çıkmaktadır (Şimşek, 2008).

İnformal örgüt ise biçimsel örgüt yapısındaki düzey ve konumların çalışanlarca doldurulması sonucu oluşan, herhangi bir ön planlama ve bilinçli bir düzenleme eseri olmayan, bireylerarası ilişkiler sonucu ortaya çıkan bir yapı olarak ifade edilebilir (Şimşek, 2008).

Formal örgüt tarafından öngörülen ilişkilerle informal örgütte kendiliğinden oluşan ilişkiler arasında çatışma veya çelişki yoksa formal yapı planlanan şekilde işleyebilir. Ancak bu iki yapıdaki ilişkiler zıt yönlü ise, informal ilişkiler formal yapının işleyiş ve etkinliğini olumsuz yönde etkileyebilir. Bu durumun ortaya çıkmaması için de örgüt yapısının belirli ilkeler çerçevesinde oluşturulması gerekir. Örgüt ilkeleri, örgüt yapısının oluşturulmasında yöneticinin rehber olarak kullanabileceği kuralları ifade ederler. Bu ilkelerden yeni bir örgütün tasarımında faydalanabileceği gibi, mevcut bir örgüt yapısının değerlendirilmesinde de faydalanılabilir.

2.1.2. Adalet Kavramı

Tarihin başlangıcından beri pek çok düşünür ve sosyal bilimci tarafından incelenen, farklı bakış açıları ortaya konulan ve sosyal bilimlerin en önemli konularından birisi adalet olgusudur.

İlk çağlardan beri söz konusu olan ve toplumsal yaşamdaki en önemli olgulardan biri olan adalet, düşünürden düşünüre göre değişen bir kavramdır. Bunun nedeni adaletin tanımlanmasında aslında ona duyulan özlemin ifade edilmeye çalışılmasıdır. Adalet, kişilerin uyum içinde yaşamalarında gerçek bir zorunluluk olarak ifade edilirken adaletsizlik ise karmaşanın tohumu olarak ifade edilmektedir (Esener, 2002).

Adalet, insanlığın başladığı zamandan şimdiki zamana kadar araştırılıp açıklanmaya çalışılan bir kavramdır. Bu kavramın ilk olarak Hammurabi Kanunu'nda yer aldığı bilinmektedir. Adalet kavramı, İngilizcedeki 'justice' kavramına karşılık gelmektedir. Kelimenin kökü olan 'just', bir düzenin işleme için her şeyin yapılması anlamına gelmektedir (İçerli, 2010).

Adaletin doğasında insanların refahını sağlama, toplumsal hayatta birlik içerisinde yaşayabilme ve çeşitli özelliklere sahip olan insanları bir arada tutma becerisi yatmaktadır (Greenberg, 2003). Bundan dolayı adalet, insanlık tarihinin her döneminde ve her medeniyetinde toplumsal hayatın en temel parçalarından birisi olmuştur (Taşkiran, 2011).

İnsanlar toplumsal düzen içerisinde yaşamaya başladıklarında iyiyle kötünün ve haklıyla haksızın ayrımını daha net bir şekilde yapmaya başladılar. İyilik yapanlara karşı sevgi ve saygı, kötülük yapanlarsa tikslenme ve kınama gibi duygular doğdu. Haklara karşı saygılı olanları ve insanlara iyilik yapanları toplumlar zamanla

ödüllendirmeye başladılar, hakları çiğneyenlere ve kötülük yapanlara ise ceza verdiler. İşte adalet kavramının başlangıcı bu gelişmelere bağlı olarak başladı (Yörük, 1952: 48).

Platon, ideal devlette bilgelik, cesaret, ölçülülük ve adalet olmak üzere dört erdem olduğunu söylemiştir. Adaleti ilk üç erdemi tamamlayan bir erdem olarak görmüştür. Platon toplumu sınıflı bir yapı olarak tanımlamış ve bu sınıflı yapının adaletin gerçekleşmesi için gerekli olduğunu söylemiştir. Bu sınıflı yapı içerisinde, kişinin kendi isini yapması, başkalarınınkine karışmaması adalettir. “Adalet bir insanın, ruhunda taşıdığı ilkelerin birbirlerinin isine karışmasına izin vermemesi gereken; kendisinin olanı layıkıyla kullanması anlamına gelen bir kavramdır” (Platon, 2005).

Aristoteles, adalet kavramının birden fazla anlamından bahsederken devleti ayakta tutan orta direğin adalet olduğunu belirtmektedir. Bunun yanı sıra adalet kavramının adaletsizlik kavramıyla birlikte tanımlanmasının daha doğru olacağını söylemektedir. Yasalara uymamak, onu kendi çıkarlarına göre kullanmak ve dolayısıyla bu şekilde bir eşitsizlik yaratmak adaletsizlik; yasalara uygun davranmak, eşitliği bozmamak ise adalettir” demiştir. Aristoteles’ e göre adaletin en belirgin özelliği, kişisel özelliklere ve yeteneklere göre, herkese hak ettiğinin verilmesidir. Yani “eşit olanlar arasında eşitlik ve eşit olmayanlar arasında da eşitsizlik adalettir” demiştir (Ağaoğulları, 2002).

İngiliz düşünür Hobbes sözleşmeye uymanın adalet olduğunu söylerken, Alman düşünür Kant ise adalet konusunda üç ayrı ilkeden bahseder. Bunlar: “şerefli yaşa, kimseye zarar verme, herkese payına düşeni ver” ilkeleridir. Bu üç ilke adaleti oluşturur (Güriz, 2001)

Adalet, Türk Dil Kurumu Sözlüğünde:

- Yasalarla sahip olunan hakların herkes tarafından kullanılmasının sağlanması,
- Hak ve hukuka uygunluk, hakkı gözetme,
- Bu işi uygulayan, yerine getiren devlet kuruluşları,
- Herkese kendine uygun düşeni, kendi hakkı olanı verme, doğruluk olarak dört farklı şekilde tanımlanmaktadır:

Adaleti tanımlayan filozoflardan bir diğeri olan John Rawls’a göre adalet; sosyal örgütlerin ilk niteliğidir. Rawls adaletin iki ilkesi olduğunu ileri sürmüştür. İlki, eşit özgürlükler ilkesidir. Her bireyin sivil özgürlükler açısından eşit haklara sahip olması gerekir. İkincisi ise fırsat eşitliği ilkesidir. Sosyal ve ekonomik eşitsizliklerin, adil tasarruf ilkesinin sınırlamaları çerçevesinde en kötü durumda olana ve en büyük yarar

sağlamaları ve adilane şans eşitliği ilkesine göre herkese açık olması gereken memnuniyetler ve makamlarla ilişkilendirilmesi gerekir (Savaş, 2001).

Rawls'ın teorisini eleştiren ve adalete yeni bir bakış açısı getiren Robert Nozick ise adaleti kişisel kazanımların haklılığıyla ilgili bir mesele olarak görmektedir. Nozick için adalet, adil kazanım ve adil transfer birleşimiyle ortaya çıkar. Bireyler, mal varlıklarını hileye başvurmadan elde etmiş olmalıdır ve bu mal varlıklarının el değiştirmesi de özgür mübadeleye dayanmalıdır. Bu iki şarta uyulduğu sürece, sonuç ne olursa olsun dağıtım adaletli olacaktır (Erdoğan,2001).

Bu çerçevede, adalet herkese eşit olmayı gerektirmektedir. Adaletli olabilmek için; herhangi bir taraf tutmamak, her zaman kurallara riayet etmek ve bireylerin hatalarından istifade etmemek gerekmektedir (Özkalp ve Kirel, 2011).

Genel bir ifadeyle adalet, 'haklı ile haksızın ayırt edilmesi ve hakkaniyete uygunluk' olarak tanımlanabilir.

2.1.3. Örgütsel Adalet Kavramı

Örgütsel adalet kavramının insan için adaletin ne anlama geldiğine değinilerek açıklanması, örgütsel adaletle ilgili olarak yapılan tanımlamanın önem düzeyini artırmaktadır. "Adalet kavramı sosyal bir varlık olan insanın en önemli ihtiyaçları arasında yer almakta ve toplulukları; hak, hukuk, eşitlik gibi kavramların ışığında bir arada tutmaktadır. Örgütsel adalet, örgütte çalışan bireylerin o örgüt ile ilgili adalet algısıdır" (Karacaoğlu ve Yörük, 2012).

İlk olarak Greenberg tarafından ortaya atılan "Örgütsel Adalet" kavramı bireylerin çalışma ortamlarında onlara yapılan muamele ile ilgili görüş ve duygularının sınıflandırılması yöntemiyle adalet algısı üzerine yoğunlaşmaktadır. Sosyal sistemlerde örgütsel adaletin en önemli unsur olduğunu savunan araştırmacılara göre çalışma ortamlarında adaletin olduğuna inanan çalışanlar işlerinde daha verimli oluyor ve yöneticileriyle daha iyi bir iletişim içinde bulunuyorlar (Moorman, 1991).

Örgütsel adalet bireylerin çalışma ortamlarında maruz kaldıkları davranışlara karşı geliştirdikleri tepkime biçimidir. Çalışanlar genellikle işyerlerinde maaşların veya verilen ödüllerin adil olup olmadığı konusunu, yöneticilerin davranış biçimlerini sık sık sorgularlar ve kendilerinde oluşan algılar davranış biçimlerini önemli boyutta etkiler (Irak 2004). Adaletin tesis edilmediği çalışma ortamlarında iş verimliliği önemli

biçimde düşer, güven sorunu yaşanır ve çalışma ekibinde uyum sorunu yaşanmaya başlanır (Ambrose, 2002).

Örgütsel adalet, bireyin bağlı bulunduğu örgütündeki uygulamalarla ilgili adalet olarak tanımlanır. Benzer şekilde, dağıtım kararlarının alınmasında kullanılan prosedürler ve kazançların dağıtılması ile bireyler arası etkileşimle ilgili geliştirilen kurallar ve sosyal normlar olarak ifade edilebilir. Örgütsel adalet adil ve ahlaki uygulamalar ile işlemlerin örgüt içerisinde egemen kılınmasını ve teşvik edilmesini içermektedir (Yüksekbilgili, Çöpoğlu ve Gür, 2015). Örgütsel adaletin sahip olduğu kapsama yönelik açıklayıcı bir yapıda olması, bu tanımı değerli hale getirmektedir.

Süreç yaklaşımıyla örgütsel adalet tanımı yapılacak olduğunda şu şekilde bir tanım ortaya çıkmaktadır: “Örgütsel adalet; çalışanların mesai saatine riayet, ücret düzeyi, görev dağılımı, ödül dağıtımı, yetkilendirme gibi değişkenlere yönelik, yönetsel kararları değerlendirme sürecidir” (İçerli, 2010). Örgütsel faaliyetlerin işleyişinde adillik – eşitlik – düzeyine dair çalışanların düşünceleri bu tanıma göre örgütsel adalet kavramının temel belirleyicisi olarak görünmektedir.

Örgütsel adalet; işletmelerde adaletin etkisini ortaya çıkarmaya yönelik olarak ta kullanılan bir terimdir. Diğer bir deyişle, örgütsel adalet örgüt içinde çalışanların iş yerinde ne kadar adil davranıldığı konusundaki algılarını ve bu algının örgütler açısından diğer sonuçları nasıl etkilediğini içeren bir kavramdır (Şahin ve Kavas, 2016). Bu tanımda örgütsel adaletin kavramsal olarak kullanımı çıkış noktası kabul edilerek açıklama getirilmiştir. Yine benzer şekilde Yılmaz (2004)'da Örgütsel adaleti “örgütte sosyal veya ekonomik olarak gerçekleşen tüm karşılıklı değişimlerin adalet algısı ve çalışanların çalışma arkadaşlarıyla, üstleriyle ve sosyal bir sistem olarak örgütle karşılıklı ilişkilerini içermektedir” şeklinde tanımlamaktadır. Ayrıca çalışanların örgütsel adalete yönelik algılarını nelerin etkilediğine ilişkin hususlara yer verilmesi de bu tanımda öne çıkan hususlar arasında yer almaktadır.

Adalet kavramının üç temel unsuru bulunmaktadır. Bunlar;

- Eşitlik,
- Karşılıklılık ve
- Rasyonellik olarak ifade edilebilir (Güriz 1994).

Eşitlik: Eşitlik, adalet teorilerinden biri olarak ilk defa 1960'lı yıllarda Adams tarafından işyerinde ve davranış psikolojisinde çalışanların, işe aldıkları girdiler ve aldıkları sonuçlar arasında eşitlik sağlamaya çalıştıklarını iddia ederek geliştirildi. Eşitlik, her bir kişi için maliyetler ve ödüller oranını karşılaştırarak ölçülür ve kaynak dağılımının her iki ilişkisel ortağa adil olup olmadığının belirlenmesine odaklanmaktadır. İnanç, insanların adillığı kendi iş arkadaşları ve örgüt arasındaki ilişkilerde korumak için motive olmalarına neden olan adil muameleyi değerlendireceğidir. İş yerindeki eşitlik yapısı, girdilerin çıktılara oranına dayanır. Girdiler, çalışanın kuruluş için yaptığı katkılardır(Adams, 1963).

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi ve motivasyonun diğer yaygın teorileri gibi, eşitlik teorisi de, her insanın ilişkisel ortaklarıyla ilişkilerinin değerlendirilmesi ve algılanmasını etkileyen değişken bireysel faktörlerin olduğunu kabul etmektedir (Guerrero ve diğ. 2007). Adams'a (1965) göre, düşük ücret algısı öfkeye, fazla ücret algısı ise suçluluk hissine neden olmaktadır (Spector, 2008).

Adalet ve eşitlik kavramları genel anlamda benzerlik taşıyıcılar da temelde büyük farklılıklar göstermektedirler. Adaletin tesisi bireylerin toplumda eşit hak ve hukuklara sahip olmalarını gerektirdiği kadar, çalışma ortamlarında yaptıkları işi, buldukları pozisyonu, aldıkları sorumluluğu, eğitim seviyesini, sağladıkları katkının göz önünde bulundurarak ücretlendirme yapılmasını da gerektirir. Bir başka deyişle yukarıda belirtilen hususları göz önünde bulundurmadan herkese eşit ücret dağıtmak adalet kavramına zıt gelmektedir. Fakat aynı görevde bulunan, aynı vasıfları taşıyan çalışanlara farklı ücretlendirme yapılması da adalet sağlamasına engel teşkil etmektedir (Güriz, 1994).

Bu bilgiler ışığında adaletin tesisi için eşitlik unsurunun vazgeçilmez bir değer olduğu kabul görmektedir (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010). Erdoğan (1994) eşitlik kavramını “ mutlak” ve “nisbi” olmak üzere iki farklı alt grup altında anlatmaktadır. “Mutlak” eşitlik kavramı herkese ayırım yapmadan eşit hak ve pay vermek olarak ifade edilebilir. Buna kıyasla “nisbi” veya “görelî” eşitlik kavramı ise insanlara edindikleri özellikleri göz önünde bulundurarak muamele yapılmasıdır (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010).

Karşılıklılık: İş ortamında çalışan birey emeğinin karşılığını adil bir şekilde almak ister. Aksi takdirde adalet duygusu zarar görecektir ve bu süreçte güvensizlik ortamı oluşacaktır. Bireylerin farklı adalet kavramını farklı algıladıklarını da göz

önünde bulundurarak yöneticilerin alınan hizmete karşı verdikleri bedel arasındaki hassas dengeye dikkat etmeleri gerekmektedir (Çakır, 2006).

Rasyonellik: Rasyonellik, subjektif değerlendirmeler yerine mantıklı ve objektif kararlar almak ve bunun gerektirdiği biçimde davranış sergilemeyi gerektirir. Rasyonellik kavramı adaletin tesis edilmesi için gereken en önemli unsurlardan olup alınan karar ve uygulamaların önceden belirlenen kurallara dayanarak, keyfi ve kişisel ilişkilerden uzak bir şekilde gerçekleşmesi anlamına gelmektedir (Güriz, 1994).

İnsanlar zamanlarının büyük kısmını iş yerlerinde geçirdikleri için genel olarak çalıştıkları organizasyonlarla beraber anılır hale gelirler. Bu yüzden çalıştıkları örgütlerin adil olup olmaması ile ilgili endişeler taşıyabilmektedirler (Beugre ve Baron, 2001). Beugre'nin sunduğu modele göre sosyal adaletin tesis edilmesi örgütsel adaletin de sağlanmasında büyük rol oynar. Eğer yöneticiler çalışan bireylere eşit, önyargısız ve adil bir biçimde davranırlarsa, yani sosyal adaleti tesis ederlerse, çalışma ortamlarında örgütsel adaletin de pekişmesine büyük katkı sağlar (Beugre, 2002). Örgütsel adaletin tesis edildiğinden emin olduklarında örgütü sahiplenme ve örgütsel vatandaşlık gibi olumlu davranışlar sergileyen çalışanlar örgütün hedeflerine ulaşmasına büyük katkı sağlamaktadırlar (Beugre, 2002).

Endüstri ve örgüt psikolojisi alanında ele alınan örgütsel adalet, çalışanların buldukları örgütlerin kendilerine ne kadar adil davrandığına ilişkin değerlendirmelerini içeren bir kavramdır (Irak, 2004). Burada örgütsel adalet, çalışanlara uygulanan adalet biçiminden ziyade çalışanların bu adaleti nasıl algıladığıyla ilgili inancı kapsamaktadır. Genel olarak örgütsel adalet kavramı literatürde örgütsel adalet başlığıyla değil, örgütsel adalet algısı veya algılanan örgütsel adalet başlığı altında değerlendirilmiştir. Çünkü çalışanlar bu algı doğrultusunda örgütteki görevlerin, mekanizmaların, süreçlerin, ödüllerin ve kendilerine gösterilen davranışların adilliğine ilişkin bir yargıya varmakta ve bu yargı ile örgüte ve dolayısıyla yaptığı işlere karşı tutum geliştirmektedirler (Karriker ve Williams, 2009:). Daha açık bir ifade ile örgütsel adalet, örgütteki çalışanların kendilerine ne kadar adil davranıldığı ile ilgili algılamalarını ve bu algının örgüt üzerinde ne gibi etkilerde bulunduğunu içeren bir kavramdır. Bir örgütte çalışanların olumlu adalet algısına sahip olmaları çalışanların iş tatminleri için ve örgütün verimli bir şekilde çalışabilmesi için önemlidir (Sayın, 2009)

2.1.3.1. Örgütsel Adaletin Önemi

Çalışmanın bu kısmına kadar verilen bilgiler, örgütsel adaletin önemine dair fikir verecek nitelikte olsa da örgütsel adaletin öneminin ayrı bir başlık altında açıklanması gerekli görülmüştür. Örgütsel adaletin önemini meydana getiren konuların başında çalışanların davranışları ve örgütsel çıktıları etkilemesinin geldiğini söylemek mümkün görünmektedir (Babaoğlu ve Ertürk, 2013). Böylece hem çalışanlar hem de örgüt için önemli bir kavram olarak örgütsel adalet hakkında verilen daha önceki bilgiler de desteklenmiş olmaktadır.

Diğer örgütsel davranışlarla olan ilişkisi, örgütsel adaletin önemini meydana getirmektedir. Buna göre örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel bağlılık, iş tatmini, performans, örgütsel sinizm gibi kavramlarla ilişki konusunda yoğunlaştığı görülmektedir (Pelit ve Bozdoğan, 2014). Bu da örgütsel adaletin önemini meydana getiren başlıca konulardan bir tanesidir. Kendisinin sahip olduğu içerik sebebiyle önemli bir konumda görünen örgütsel adalet, bunun yanı sıra diğer örgütsel davranışlarla ilişkili olması sebebiyle daha da önemli hale gelmektedir.

İnsanlar için önemli kavramlarla ilişkisinin bulunması örgütsel adaletin önemini oluşturan hususlardan bir diğeridir. Örgütsel adalet ile ilişkili olan başlıca kavramlar; doğruluk, dürüstlük, eşitlik, hak yememe, hakkaniyet, insaniyet, tarafsız olma, meşru olma, iyilik şeklinde sıralanmaktadır (Töremen ve Tan, 2010). Tüm bunların insan hayatında son derece önemli bir yerinin olması sebebiyle örgütsel adaletin öneminin genişlemesine katkıda bulunduğu söylenebilir. Bu husus aynı zamanda örgütsel adaletin geniş kapsamının beraberinde getirdiği bir sonuç olarak görünmektedir.

Aynı örgüt içinde yer alan bireyler arasındaki karşılıklı ilişkiler, birbirlerinin eksik olan yönlerini tamamladıkları ve ihtiyaçlarını karşılıklı değiş tokuş esasına göre giderebildikleri sürece devam eder (Bağcı, 2013). Bu durum göz önünde bulundurularak örgütsel adaletin çalışanların örgüt içindeki ilişkilerinin olumlu ve istenildiği biçimde seyretmesine katkıda bulunan bir yapıda olması sebebiyle önem ifade ettiği değerlendirilebilir. Örgütsel adaletin önemi konusu, birden fazla taraf için adalet olgusunun gerekliliği göz önünde bulundurularak araştırılması gereken bir konu olarak nitelendirilebilir.

Farklı açılardan ele alınabilen bir kavram olması, örgütsel adaletin önemini meydana getiren faktörlerden bir tanesidir. Örgütsel adaletin farklı nakış açılarıyla

incelenmesinin bir getirisi olarak kavrama dair farklı yaklaşımlar ortaya çıkmaktadır. Kaynak ve ilişki perspektifinden bu yaklaşımlar değerlendirmeye alındığında aşağıdaki gibi bir tablo ortaya çıkmaktadır.

Tablo 1. Farklı Örgütsel Adalet Yaklaşımları

	Kaynak Perspektifi		İlişki Perspektifi	
Teorik Altyapı	Sosyal Mücadele		Sosyal Kimlik	
Kişiler üçüncü taraflardan ne istiyorlar?	Memnun edici bireysel kazanımlar.		Grup içi statüye ilişki bilgi.	
Model	Kontrol Modeli	Yatırım Modeli	Grup Değeri Modeli	Sosyal Kimlik Modeli
Değerlendirmenin Temeli	Kazanımlar üzerindeki dolaylı ve dolaysız kontrol	Kazanımlarla ilgili tatmin ve var olan alternatiflerin niteliği	Grup içindeki statü	Grubun Statüsü

Kaynak: Görgülüer, (2013)

Tablo 1’de yer alan verilere göre örgütsel adalet kaynak yaklaşımıyla ele alındığında memnun edici bireysel kazanımlar ön plana çıkmaktadır. Böyle bir yaklaşımda örgütsel adaletin kontrol ve yatırım modellerinin varlığı kendisini göstermektedir. Kaynak temelli değerlendirmede dolaylı ve dolaysız kontrollerin yanında kazanımlarla ilgili alternatifler dikkat çekmektedir. İlişki yaklaşımında ise sosyal kimliğe dayanan bir teorik altyapı bulunmakla birlikte grup içerisindeki statüye yönelik bilgi isteği gözlenmektedir. Bu yaklaşımda grup değeri modeli ve sosyal kimlik modeli seçenekleri bulunmaktadır. İlişki perspektifinden örgütsel adalet değerlendirilmesi yapıldığında grup içinde statü ve grubun statüsünün odak noktasında yer aldığını söylemek mümkün görünmektedir.

Örgütsel süreçlerin sağlıklı bir şekilde yürümesinde üstlenilen roller, örgütsel adaletin önemini meydana getiren konulardan birisi olarak görünmektedir. Buna göre hatalı karar alınması durumunda kararın düzeltilmesi, önyargıdan uzak bir şekilde karar verilmesi, çalışanlara söz hakkı tanınması, tutarlı bir şekilde prosedür ve stratejilerin uygulanması gibi hususlara olanak tanınması örgütsel adaletin önemini meydana getirmektedir (Cihangirlioğlu ve Yılmaz, 2010). Örgütler için örgütsel adaletin ne denli önemli olduğunu gösteren bu yönetsel kararlara yönelik etkiler, aynı zamanda örgüt

içerisindeki tüm tarafların örgütsel adaleti gözetecek şekilde adım atmasının gerekliliğini ortaya koymaktadır. Örgütlerin var olmasını ve sürdürülebilir bir biçimde faaliyetlerine devam etmesini etkileyecek şekilde süreçlerle ilişkili olması, örgütsel adaletin önemi konusunda göz önünde bulundurulması gereken hususlar arasındadır.

Günümüzde işletmeler, insan kaynaklarından maksimum düzeyde faydalanmak durumundadır, çünkü rakiplerin birbirinden ayrılmasında insan kaynaklarının sergileyeceği performans belirleyici olmaktadır. Örgütsel adalet, örgüt içindeki insan kaynaklarının sergileyeceği performansı etkilemektedir (Sökmen, Bilsel ve Erbil, 2013). Bu nedenle örgütsel adaletin büyük önem ifade ettiğini söylemek yanlış olmayacaktır. Çalışanlardan daha yüksek performans elde edilebilmesi için örgütsel adaletin varlığının gerekmesi örgütsel adaletin önemini artırmaktadır. Bunun yanında örgütsel adalet motivasyon ile ilişkisi sebebiyle de önemlidir. Yapılan araştırmalarda örgütsel adalet ile motivasyon arasında pozitif yönlü ilişki olduğunu gösteren sonuçlara ulaşılmıştır (Sökmen, Bilsel ve Erbil, 2013). Yüksek motivasyon, çalışanların örgütlerin faydasına yönelik olarak performans sergilemesini tetikleyeceği için örgütsel adalet ve motivasyon arasındaki ilişki oldukça önemli bir konumda yer almaktadır.

Örgütsel adalet, üst kademe yönetimin örgüt çalışanlarına karşı nasıl yaklaştığının göstergesidir ve bu noktada yönetimin saygı ve nezaket göstermesi örgütsel adaletin varlığına yönelik bir işarettir (Özer ve Urtekin, 2007). Bu durum örgüt içindeki çalışanların kendilerine ayrımcılık yapılmadığı yönündeki algılarını ortaya çıkaracak olması sebebiyle örgütle çalışan arasındaki bağları olumlu yönde geliştirebilecektir. Üst yönetimin çalışanlara yaklaşımı açısından ortaya koyacağı sonuçlar ve bunun meydana getireceği etkiler, örgütsel adaletin sahip olduğu önem düzeyini artırması sebebiyle çalışmanın bu kısmında kendisine yer edinmiştir.

İnsanlar, günümüzde işyerlerinde daha fazla zaman harcamaktadırlar ve bu süreç içerisinde adalet sürekli gündemde yer almaktadır (Güzel ve Ayazlar, 2014). Böyle bir durumda örgütsel adalet hem sürekli gündemde yer alması hem de pek çok alana etki etmesi sebebiyle önemli bir konumdadır. Çalışanların iş ortamında geçirdikleri zaman diliminde adalete yönelik isteklerinin ve beklentilerinin ön planda olması, örgütsel adaletin bu niteliğini önemli hale getirmektedir denilebilir.

Örgütsel süreçler içerisinde etkili olması ve bunun bir getirisi olarak örgütlerde elde edilen çıktılarını etkileyen bir yapıda olması, örgütsel adaletin önemini

oluşturmaktadır. Böyle bir yaklaşımla birlikte örgütsel adaletin önemini meydana getiren örgütsel çıktılar arasından öne çıkanlar ise aşağıda olduğu gibi sıralanmaktadır (Babaoğlan ve Ertürk, 2013):

- i. İş yaşam kalitesi,
- ii. İç çevresi geliştirme,
- iii. Üst yönetime güven,
- iv. Örgütsel güven,
- v. Bilgi paylaşımı,
- vi. Örgütsel vatandaşlık davranışı,
- vii. Örgütsel bağlılık,
- viii. İş tatmini,
- ix. Liderlik,
- x. Çalışan sessizliğidir.

Gerek yukarıda sıralanan maddeler gerekse bu kısımda değinilen hususlar, örgütsel adaletin pek çok yönüyle önemli olduğunu göstermektedir. Adaletin insanların varlığını aradıkları temel olgulardan birisi olması sebebiyle örgütsel süreçlerde adaletin önemli bir konumda olması kaçınılmazdır.

2.1.3.2. Örgütsel Adalet Algısını Etkileyen Faktörler

Örgütsel adalet algısının belirleyicisi olan faktörlerin temelini demografik ve kişisel özellikler oluşturmaktadır. Demografik özellikler bireyin yaşı, cinsiyeti, eğitim durumu gibi özellikleridir. Kişisel özellikler ise özgüven ve pozitif-negatif duygusallık gibi nitelikler olarak ifade edilmektedir.

Örgütsel adalet algısını başlıca kişisel (bireysel), örgütsel ve çevresel(sosyal) faktörler etkilemektedir. Örgütsel adalet kapsamında yapılan çalışmalarda kişisel özelliklerin örgütsel adalet algısına etkisinin oldukça fazla olduğu görülmektedir. Kişisel özellikler adalet algısını etkilemekle birlikte belirli bir yapıyı yani örgüte tavrı değiştirdiği için önem arz etmektedir (Beugre, 1998).

Örgütsel adalet algısını etkileyen bir diğer faktör ise örgütsel faktörlerdir. Bu faktörlerin arasında örgütün yapısı, örgütsel iletişim, ücret ve ödül sistemi gibi örgütsel faktörler sayılabilir (Çakır, 2005). Örgütsel kültür, örgüt kuralları, iş özellikleri gibi faktörler de örgütsel adalet algısını etkileyebilmektedir (Gürbüz, 2007). Alman kararlardan memnun olmayan çalışanların adaletsizlik duygusuna kapılması ve bu

adaletsizliğin yönetici yüzünden olduğunu düşünmesi çalışanın örgüte olan bağlılığını da azaltmaktadır (Mc Farlin ve Sweeney, 1992).

Örgütsel adalet kavramını etkileyen unsurlar incelenirken değinilmesi gereken son başlık çevresel faktörlerdir. Birbiriyle bağlantılı veya değil fazlaca olgu, örgütsel adalet çatısını oluştururken, kurulan çatı çevresel etmenlerden de etkilenmektedir (Tümer, 2010). Bu etmenlere bağlı olarak ortaya çıkan örgütsel adalet algısı bireylerin örgüt içindeki davranış ve tutumlarını etkilemektedir. Kişiler algıladıkları adalet oranında üstlerine daha bağlı, örgütü daha benimsemiş ve aldıkları ücreti daha yeterli bulan karakterler sergilemektedirler (Meydan, Basım ve Çetin, 2011). Çevresel faktörler, örgüt dışında yer alan, diğer örgütlerle, toplumla, devletle ilgili faktörlerdir. Bunlar iktisadi, sosyal, teknik ve kanuni faktörler şeklinde görülebilmektedir (Ceylan, 1998).

Alanyazında örgütsel adalet tanımlanırken sosyal unsurların da örgütsel adalet kapsamında önemli bir yere sahip olduğunu gösteren ifadeler ile karşılaşmaktadır. Örgütsel adalet, sosyal bir olgu niteliği taşımaktadır İyigün, (2012). Bu nedenle örgütsel adaleti etkileyen faktörler arasında sosyal unsurların da varlığı söz konusu olmaktadır. Ayrıca bu sosyal unsurlar örgütsel adaletin meydana getireceği etkilerin içeriğini de etkileme potansiyeline sahiptir.

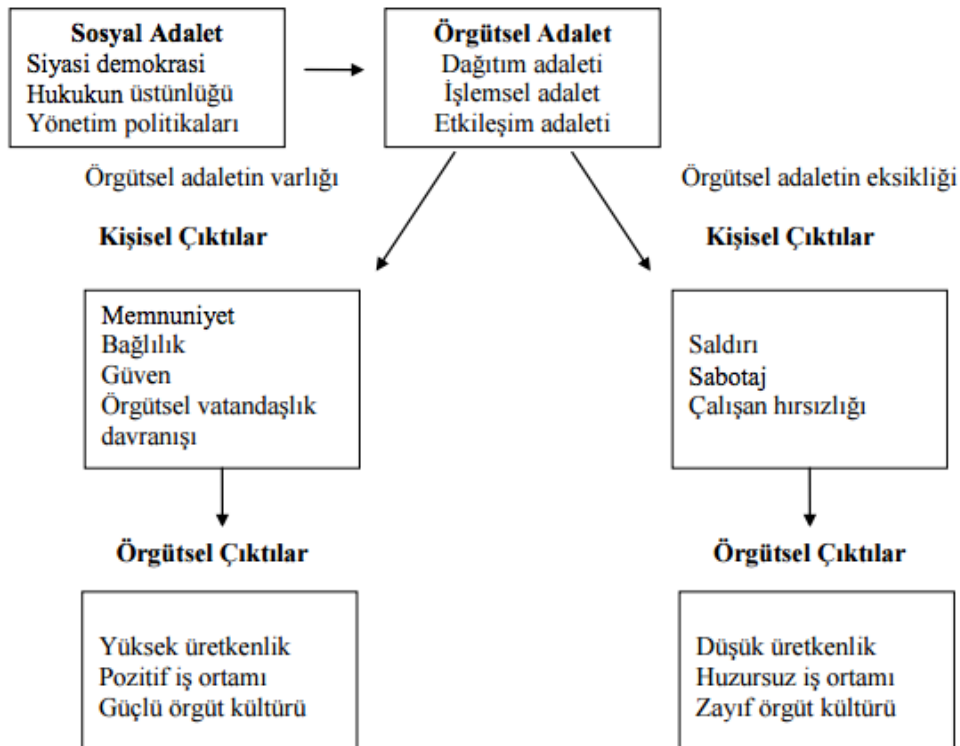
Örgütsel adalet üzerinde etkisi bulunan başlıca faktörler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Şahin ve Taşkaya, 2010; İçerli, 2010):

- i. Eğitim fırsatları,
- ii. Örgütte geçirilen zaman miktarı,
- iii. Rol tanımları,
- iv. Terfi-transfer-atama gibi süreçlerdeki adillik,
- v. İş miktarı,
- vi. Rol çatışmaları,
- vii. Örgüt içindeki çalışma imkanları,
- viii. Kişi ya da gruplarla kurulan ilişkiler,
- ix. Görev dağılımı,
- x. Mesaiye uyum,
- xi. Ücret düzeyi,
- xii. Yetki devri,

- xiii. Sorumluluk alma,
- xiv. Ödüllerin dağıtılması,
- xv. Örgütsel süreçler içerisinde bir çalışanın diğer çalışanlardan farklı uygulamalara maruz kalmasıdır.

Yukarıda sıralanan maddelerden anlaşılacağı üzere örgütsel adalet üzerinde etkisi bulunan başlıca faktörler, çalışanların örgüt içindeki konumlarının ve örgütsel kararların etkisi altında şekillenmektedir. Bunun yanı sıra yapılan işlerin niteliğinin ve miktarının çalışanlar üzerindeki etkilerinin oluşumu, örgütsel adaleti etkileyen faktörler gereğince önemli bir yere sahiptir. Bireylerin ve örgütlerin sahip oldukları kendilerine özgü nitelikler, örgütsel adaleti etkileyen faktörlerin geniş bir kapsama sahip olmasını meydana getiren bir husustur. Örgütsel adaleti etkileyen faktörler arasında yönetsel kararların varlığı dikkat çekmektedir ve bu durum olağan karşılanmaktadır. Örgütlerde alınacak olan kararlarda daha fazla özen gösterilmesinin örgütsel adalet üzerinde olumlu yönde etkiler göstermesi beklenmektedir.

Örgütsel adaleti etkileyen diğer faktörler aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.



Şekil 1. Örgütsel Adaleti Etkileyen Faktörler

Kaynak: Şanlımeşhur, (2015)

Şekil 1’de yer alan verilerden de anlaşılacağı üzere örgütsel adaleti etkileyen faktörler sayısı oldukça fazladır. Çalışanların ve örgütlerin çıkarları, örgütsel adaleti etkileyen faktörler kapsamında öne çıkan başlıklar olarak görülmektedir. Memnuniyet, güven gibi olumlu çıktılardan yanında saldırı, hırsızlık gibi olumsuz çıktılar da örgütsel adalet üzerinde etkisini göstermektedir. Üretkenlik, iş ortamı, örgüt kültürü gibi örgütsel süreçlerde olumlu ya da olumsuz yönde elde edilecek olan çıktılar da örgütsel adalet üzerinde etkisini hissettiren unsurlardır.

Gerek yukarıdaki şekil üzerinde yer alan veriler, gerekse bu bölümde daha önce değinilen hususlar, örgütsel adalet üzerinde etkisi olan faktörlerin içeriğinin anlaşılmasına ayrı ayrı katkıda bulunması sebebiyle dikkatli bir biçimde ele alınmıştır.

2.1.3.3. Olumlu Örgütsel Adalet Algısının Sonuçları

Örgütsel adaletin varlığı durumunda ortaya çıkacak olan sonuçların başında çalışanların iş doyumlarının yükselmesi gelmektedir (Özer ve Urtekin, 2007). Adil bir ortamda çalıştıklarını düşünen çalışanlar, yaptıkları işten daha yüksek doyum elde etmeye başlayacaklardır. Böylece hem çalışanların iş doyumunun yükselmesi hem de bunun örgütsel performansa olumlu yönde yansımaları beklenmektedir.

Örgütsel adaletin varlığı durumunda örgütsel adaletin sonuçları ve etkileri aşağıdaki gibi maddeler halinde sıralanmaktadır (İyigün, 2012):

- i. Çalışanların kendi amaçlarının yanında örgütün amaçlarına yönelik çaba göstermeleri gerçekleşir.
- ii. Verimlilik seviyesi artar.
- iii. Etkililik düzeyi yükselir.
- iv. İşten ayrılma niyeti ortadan kalkar.
- v. Yabancılaşma engellenir.
- vi. Çalışanlar sorumluluk üstlenmeye gönüllü olur.
- vii. Örgüt iklimi iyi yönde gelişir.
- viii. İletişim daha etkili kullanılır ve kişilerarası ya da gruplar arası sorunların çözümü gerçekleşir.
- ix. Çalışanların sürdürülebilir bir şekilde etkili performans göstermesi söz konusu olur.
- x. Örgüte bağlılık düzeyi yükselir.
- xi. İşten alınan tatmin artar.

- xii. Devamsızlık seviyesi azalır.
- xiii. Örgütsel özdeşleşme görülür.
- xiv. Örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesi olasılığı önemli ölçüde artış göstermektedir.
- xv. Çalışanların yaptıkları işe karşı olan motivasyon seviyelerinde gözle görülür artışlar yaşanmaktadır.

Sıralanan maddelerden anlaşılacağı üzere örgütsel adaletin varlığı durumunda pek çok olumlu sonuç ile karşılaşılacaktır. Örgütsel adaletin sonuçları ve etkilerinin çalışanların yanında örgütleri de doğrudan ilgilendirdiği yukarıda yer verilen bilgiler aracılığıyla anlaşılmaktadır.

Örgütsel iletişimin gelişmiş olması da örgütsel adalet algısını arttıran bir unsur olarak kabul edilmektedir. Bu iletişimin etkili bir şekilde sürebilmesi için örgüt içerisindeki çalışanlara karşı örgüt üst düzey yöneticilerinin dürüst olması, çalışanlar arasında ayırım gözetmeksizin kişi hak ve hürriyetlerine karşı saygılı davranmaları gerekmektedir. Yönetici ile çalışanlar arasındaki ve çalışanların kendi arasındaki ilişkilerin iyi olması örgütsel adaleti olumlu yönde etkilemektedir (Demirel, 2009).

Örgütsel adaletin sonuçları ve etkileri, çalışanların olumlu davranışlar sergilemesi şeklinde kendisini göstermektedir.

2.1.3.4. Olumsuz Örgütsel Adaletsizlik Algısının Sonuçları

Örgüt içerisinde örgütsel adaletin olmaması durumunda yukarıda değinilen olumlu sonuç ve etkilerin tersi yönde olumsuz süreçlerin kendisini göstereceği göz ardı edilmemelidir. Bu sebeple yönetici konumundaki kişiler başta olmak üzere örgüt içerisindeki herkesin örgütsel adaletin varlığına yönelik çaba göstermesinde fayda vardır.

Örgüt içerisinde adaletsiz bir durum algılamasının ortaya çıkması durumunda çalışanların olumsuz etkilenmesiyle birlikte negatif bir örgüt ortamı gözlenecektir (Ulukapı ve Bedük, 2014). Örgütsel adalet konusunda adalet algısının olması ya da olmamasının sonuçlarının ince bir çizgide olduğu ve bunun davranışlara yansımalarının kaçınılmaz olacağı unutulmamalıdır.

Örgütlerde adaletin olmadığı düşüncesiyle birlikte çalışanların örgüt içerisindeki tutum ve davranışlarının normalin dışında ve olumsuz yönde seyretmesi

beklenmektedir. Çalışanlar kişilerarası etkileşimin de etkisiyle yöneticilere karşı yönde tutum ve davranışlara yönelebilirler (İçerli, 2010).

Örgütlerde örgütsel adalet konusunda yaşanan başlıca olumsuzluklar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Görgüluer, 2013):

- i. Taraflı yerleştirme ve terfiler,
- ii. Ücret maaş yönetiminin adaletsiz olması,
- iii. Eşit olmayan terfi sistemi,
- iv. Ek ödemelerde adaletsizlik,
- v. Sosyal yardımları taraflı yapma,
- vi. Dolaylı ödemelerde eşitlikten uzaklaşma,
- vii. Adaletsiz hizmet sunumu,
- viii. Tatil ya da izin kullanımı konularında bazı çalışanları kollama,
- ix. Ödüllerin dağıtımı ve cezaların uygulanmasında adaletsizlik,
- x. Adil olmayan performans değerlendirme,
- xi. Örgüt içi iletişimin eşit olmaması şeklindedir.

Görüldüğü üzere örgütlerde adalet konusunda yaşanan problemlere ilişkin bazı çalışanların kayırılması, örgütsel kaynakların dağıtımında eşitlikten uzaklaşılması gibi uygulamalar kendisini göstermektedir. Bu süreçte yöneticilerin herkese eşit bir yaklaşım göstermesiyle birlikte örgütsel adalet sağlanmış olacaktır. Bu durum yukarıda belirtilen olumsuz sonuçların ortadan kaldırılabilmesi için önemlidir.

Örgütlerde örgütsel adalet konusunda yaşanan problemlere – adaletsizlik – ilişkin yapılan araştırmalarda öne çıkan başlıca problemler aşağıdaki tablo üzerinde gösterildiği gibidir.

Tablo 2. Örgütsel Adalet Konusunda Yaşanan Problemlere Yönelik Araştırmalar

ARAŞTIRMACILAR	ARAŞTIRMA KONUSU
Greenberg, 1987; Greenberg, 1990; Greenberg, 1994	Hırsızlık
Skarlicki ve Folger, 1997	Misilleme
Ambrose, Seabright ve Schminke, 2002;	Sabotaj
Jawahar, 2002; Neuman ve Baron, 1997; Greenberg, 1987; Greenberg, 1990; Kinney, 1995; Mantell, 1994; Greenberg ve Alge, 1998; Geddes ve Baron, 1997	Genel olarak saldırgan davranışlar
Aquino, Lewis ve Bradfield, 1999; Skarlicki ve Folger, 1997	Genel olarak sapkın davranışlar (saldırgan davranışları da içine alan daha geniş bir perspektif)
Torestad, 1990	Provokasyon
Brockner vd., 1997	İşlem adaletinin bireyler üzerindeki etkileri

Kaynak: Bülbül, (2010)

Tablo 2’de yer alan verilerden de anlaşılacağı üzere örgütsel adalet konusunda yaşanan adaletsizlikler kapsamında hırsızlık, misilleme, sabotaj, saldırgan davranışlar, provokasyon gibi olumsuz davranışlara yönelim söz konusu olabilmektedir. Bu nedenle örgütlerde örgütsel adalet konusunda yaşanan problemlerin çözümünün büyük önem ifade ettiğinin yinelenmesinde fayda vardır. Adaletsizlik olduğu düşüncesiyle saldırgan davranışlar sergileme eğiliminde olan bir birey, örgütün bütününe zarar verecektir. Örgütün bütününe yönelik tehdidin ortadan kalkması ise adaletsizliğin önüne geçilmesi ile birlikte tamamen çözülmüş olacaktır. Örgütlerde örgütsel adalet konusunda yaşanan problemlerin bilinmesi ve çözülmesi, örgütsel adaletin günümüzdeki gerekliliği ve önemini gösteren ayrıntılardan birisi olarak kabul edilmektedir.

Örgütsel adalet, kişilerarası ilişkileri etkileyen başlıca faktörlerden birisidir (Yılmaz, 2010). Bu nedenle örgütlerde adalet olmaması halinde kişilerarası ilişkilere dair pek çok farklı problem kendisini gösterebilir. Örgütsel adalet hakkında verilen

bilgiler de bu durumu destekler niteliktedir. İnsanların hayatında en çok önem verdikleri hususlardan birisi olan adaletin iş hayatında giderek daha fazla yer edinmesi, günümüz çalışanlarının örgütlerde geçmişe oranla çok daha fazla zaman geçiriyor olmalarının bir getirisiidir. Tüm bu olumsuzlukların önüne geçilebilmesi için problemlerinin giderilmesi ve örgütsel adaletin tesis edilmesi gerekliliği açıkça kendini göstermektedir.

2.1.3.5. Örgütsel Adalet ile ilgili Teoriler

Örgütsel adalet terimi ilk olarak Greenberg tarafından ortaya atılmış olup kökeni Adams'ın eşitlik kuramına dayanmaktadır. Bu kuram literatürde sosyal gönderim ve sosyal mukayese olarak ta bilinmektedir (Demirkaya ve Şimşek Kandemir, 2014).

Örgütsel adalet kuramlarına dair bilinmesi gereken hususların başında bunlar gelmektedir. Bunun yanında örgütsel adalet içeriğinde etkisi olan tutum ve davranışların örgütsel adalet kuramlarının şekillenmesinde etkili olduğunun göz önünde bulundurulması gerekmektedir.

Örgütsel adalet kuramları, örgütsel adalet boyutlarının bir araya getirilerek değerlendirilmesinin sonucudur. Reaktif ve proaktif içeriğe sahip olan örgütsel adalet yaklaşımıyla birlikte örgütsel adalet kuramlarının ortaya çıkması söz konusu olmuştur ve bu kısımda bu kuramlara yer verilecektir. Ayrıca süreç ve kapsam şeklinde örgütsel adalet kavramının ele alınmasıyla birlikte örgütsel adalet kuramlarının kendisini gösterdiğini bilinmesinde fayda vardır (İçerli, 2010). Böylece dört farklı kuramın varlığı ortaya çıkmış olacaktır.

Çalışmanın bu kısmında örgütsel adalet kuramlarına yer verilirken aşağıdaki tablo üzerinde yer alan veriler aracılığıyla açıklama getirilecektir. Örgütsel adalet kuramlarının içeriği aşağıda paylaşıldığı gibidir.

Tablo 3. Örgütsel Adalet Kuramları

Reaktif-Proaktif Boyut	Süreç-Kapsam Boyutu	
	Kapsam	Süreç
Reaktif	Reaktif Kapsam	Reaktif Süreç
	Eşitlik Teorisi Adams (1965)	Süreç Adaleti Teorisi Thibaut&Walker (1975)
Proaktif	Proaktif Kapsam	Proaktif Süreç
	Adalet Yargı Teorisi Leventhal (1976a,1980)	Dağıtım Tercihi Teorisi Leventhal, Krausa & Fry (1980)

Kaynak: Şanlımeşhur (2015)

Tablo 3'te görüldüğü üzere örgütsel adalet kuramlarında reaktif kapsam, reaktif süreç, proaktif kapsam ve proaktif süreç şeklinde kuramların varlığı söz konusudur. Eşitlik kuramının, örgütsel adalet kuramları arasından ilki olma niteliği taşıdığı görüldüğü tablo üzerinde farklı araştırmacıların konuya yönelik ilgilerinin yüksek düzeyde olduğunu gösteren bilgiler yer almaktadır. Örgütsel adalet kuramlarının ortaya çıkmasının konuyla ilgili yapılan araştırmaların neticesi olması, bu durumu destekler nitelikte görünmektedir.

Alanyazında örgütsel adalet kuramlarını temel alarak oluşturulan modeller ve bunların örgütsel adalet çeşitlerinin oluşumuna katkısı kapsamında yapılan araştırmalar, aşağıdaki tablo üzerinde gösterilmiştir.

Tablo 4. Örgütsel Adalet Modelleri ve Örgütsel Adalet Türlerinin Oluşumuna Katkısı

ADALET TEORİSİNİN KATEGORİSİ	Adalet Teorileri	Teorinin Dayandığı Görüş	Teoriye Dayanan Model	Modelin Dayandığı Görüş	Modelin Açıklandığı Örgütsel Adalet Türü
Reaktif-İçerik Teoriler	Eşitlik Teorisi (Adams, 1965)	Kişilerin katkıları ve kazançları orantılı şekilde gerçekleşir.	Kaynak Temelli Yatırım Modeli	Bireyler örgütün kendilerine sunduğu kazançları diğer örgütlerin sunacağı kazançlarla kıyaslarlar. Kaynak dağıtımına ve örgüt içerisinde meydana gelen karışıklıkların giderilmesine yönelik kararların sonuçları doğrultusunda tepkilerini belirtirler.	Dağıtım Adaleti
	Görelî Yoksunluk Teorisi (Crosby, 1976)	Ödül dağıtım biçimlerinin kıyaslanması bireylerde yoksunluk hissi oluşturabilir.	Bilişsel Atıf Modeli	Örgütsel adaletle alakalı doğrudan veya dolaylı değerlendirme ri etkileyen, karşılaştırmaya yönelik “adil kazanım standartları” tanımlanmıştır. Bireyler bu normlara gönderimlerde bulunarak adalete ilişkin algı düzeylerini yükseltebilirler.	Dağıtım Adaleti

Proaktif-İçerik Teoriler	Adalet Yargı Teorisi (Leventhal, 1976)	Dağıtım kurallarının, kazanımların dağıtımına göre kararları belirleyen adillğine ait algılamalar farklı durumlara göre çeşitlilik gösterebilir.	Kaynak Temelli Yatırım Modeli	Bireyler belirlenen hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik, örneğin örgüt içi çatışmaların ortadan kaldırılmasına veya grup uyumunun devamına yönelik kararların sonuçlarını gözden geçirerek tepkilerini gösterirler.	Dağıtım Adaleti
	Adalet Güdüsü (Lerner, 1980)	Dağıtım kararları alınırken uygulanan yöntem, gruplar arasındaki ilişkiye göre farklılık gösterebilir.	İlişki Temelli Grup Değeri Modeli	Bireyler içinde buldukları gruplarla uzun vadeli ilişkiler kurmak isterler. Bunun yanı sıra grup dayanışmasını ön planda tutan yöntemleri önemserler.	Etkileşim Adaleti
Reaktif-Süreç Teoriler	İşlem adaleti Teorisi (Thibaut ve Walker, 1975)	Kararların ortaya çıkardığı sonuçların olumlu ya da olumsuz olması, uygulanan yöntemlerin bireyler için karar alma sürecindeki algıları adildir.	Kaynak Temelli Kontrol Modeli	İki taraf arasındaki sorunlar ve bu sorunların çözümünde rol üstlenen üçüncü taraf arasındaki kontrol dağılımının niteliği bireylerin, yöntemlerin kabul edilebilirliği ve adillği ile alakalı algılamalarını etkileyen önemli bir nedendir.	İşlem adaleti

Proaktif- Süreç Teoriler	Dağıtım Tercih Teorisi (Leventhal, Karuza, Fry, 1980)	Adil bir uygulama gerçekleştirme fırsatı veren yöntemler, dağıtım kararını veren bireyler için tercih sebebi olmaktadır. Bu tip yöntemler, bireylerin kendi haklarında karar verici merci olarak seçeceği kişiyi seçme hakkı vermeli, karar alma erkinin yapısını bilmeli, dayandığı kurallar tutarlı olmalı, önyargısız, bilgi edinme hakkı veren, yöntemde yapısal değişikliğe olanak tanımalı ve etik kurallar açısından kabul görmüş olmalıdır.	İlişki Temelli Kişisel Çıkar Modeli	Kişilerin işlem adaleti ile alakalı algılarını artırmak için yöntemlere ilişkin görüşlerine izin verilmelidir. Çalışanların olumlu algılarını artırmak için bireylerin düşüncelerini alma ve tercihlerinin açıklanmasına yönelik fırsatlar tanınmalıdır.	İşlem adaleti
---	---	---	--	--	--------------------------

Kaynak:Görgüluer, (2013)

Tablo 4’te örgütsel adalet ile ilgili yapılan çalışmalar neticesinde yatırım modeli, kaynak temelli model, bilişsel atıf modeli, çıkar modeli, kontrol modeli gibi farklı modellerin ortaya çıktığını gösteren bilgilere ulaşılmıştır. Örgütsel adaletin temelini oluşturan etkileşim adaleti, dağıtım adaleti ve işlem adaletinin bu modellerde değinilen hususlar aracılığıyla açıklanmaktadır. Adams’ın geliştirdiği eşitlik teorisinden bu yana pek çok kuramın örgütsel adalet kapsamında kendisine yer edindiği de tablo üzerindeki verilerin beraberinde getirdiği bir sonuç niteliği taşımaktadır. İnsanların adaletin varlığına büyük önem vermelerinin neticesi olarak örgütsel adaletin de benzer şekilde önemli görülen bir kavram olarak görülmesi, konuyla ilgili yapılan çalışmaların ve geliştirilen teorilerin sayısını etkilemiştir.

2.1.4. Örgütsel Adaletin Alt Boyutları

Örgütsel adalet; işlem adaleti, dağıtım adaleti, etkileşim adaleti olmak üzere üç boyuttan meydana gelmektedir (Demirkaya ve Şimşek Kandemir, 2014). Çalışmanın bu kısmında yapılacak olan incelemede örgütsel adaletin bu üç boyutunun ayrı başlıklar altında incelenmesi suretiyle ilerleme kaydedilecektir. Böylece örgütsel adaletin boyutlarının içeriği ortaya konulmuş olacaktır.

2.1.4.1. İşlem Adaleti

Kararların alınmasında ve kazanımların tespit edilmesinde uygulanan biçimsel yöntemler ve süreçlere ilişkin algılanan adaleti ifade eden işlem adaleti; bir yöntemin uygulanmasında oluşan ilişkinin geçerli ve adil olup olmadığı çift taraflı iletişim, uzlaşma, tarafsızlık, nezaket ve samimiyet gibi tutum ve duygular gibi değerlere bağlı olduğunu iddia etmektedir (İyigün, 2012).

İşlemsel adalet, ücret, terfi, çalışma şartları gibi unsurların belirlenmesi ve ölçümünde kullanılan politikaların, yöntemlerin ve prosedürlerin adil olma derecesi olarak tanımlanmaktadır (Seymen vd., 2009). İşlem adaleti, dağıtım kararlarının alındığı süreçte gerçekleşen işlemlerin adaletine ilişkin algıyı ifade etmektedir. İşlemsel adalet, kaynakların dağıtılmasındaki adaleti konu edinen dağıtımsal adaletin aksine bu kararların çıkmasına sebep olan süreçlere odaklanmakta yani çalışanların kararların alınmadaki süreçte gerçekleşen işlemlerin şekline gösterdikleri tepkiyi açıklamaktadır (Erdoğan, 2009: 166).

Örgüt içi uygulama ve faaliyetlerde, işlem adaletine ilişkin alınan kararlar, diğerlerine göre çalışan bireyler tarafından daha kolay ve doğrudan hissedilebilmektedir. Bundan dolayı, çalışanların örgütteki uygulamaları adil algılayıp daha verimli bir şekilde çalışabilmeleri için, dağıtım kararını veren yöneticilerin prosedür adaletine uygun işlemler yürütmesi gerektiği kabul edilmektedir (Tutar, 2007).

Levental'e göre örgüt içinde adalet süreçlerinin altı ana kuralı vardır. Bu kurallar (Akt. Özdevecioğlu, 2003)

Tutarlılık: Dağıtım yapan yöneticinin dağıtıma ilişkin alacağı kararların birbirleriyle tutarlı olması,

• **Önyargılı olmamak:** Dağıtım yapan yöneticinin dağıtım yaparken çalışanlara karşı önyargı göstermeme ve ayrıcalıklı davranmaması,

• **Doğruluk:** Verilen bilgilerin ve alınan kararların doğruluğu ile ilgili kuraldır.

• **Düzeltebilme:** Alınan kararlara çalışanların itiraz edebilmelerine olanak sağlamak ve bu itirazları değerlendirmek,

• **Temsilcilik:** Alınacak olan karar ile ilgili kişilerin, kararlara katılmalarının sağlanması,

- **Etik:** Alınacak kararların, özellikle dağıtımının ve bu dağıtımda kullanılan işlemlerin çalışanların etik ve ahlaki değerlerine ters düşmemesi gerektiğine ilişkin kuraldır.

Bir örgütteki çalışanlar şayet, örgütte alınan tüm kararlara katılıyor, kendi tercihlerine göre örgütsel kararlar belirleniyor ve bu demokratik yöntemle işletme yönetiliyorsa, alınan kararlar çalışanların kendi aleyhlerine olsa dahi çalışanlar bu süreci kontrol ettiklerini düşünerek alınan sonuçları adil olarak değerlendireceklerdir (Taşkiran, 2011). Aslında örgütsel adaletin bu boyutu, örgütsel sistemin biçimsel özelliğini göstermektedir ve kazanımların, dağıtım kararlarında kullanılan yöntemlerin ne derece adil algılanıp algılanmadığına ilişkin sürece odaklanmaktadır (Poyraz, Kara ve Çetin, 2009:76).

Burada yer alan ifadelerden de anlaşılacağı üzere işlem adaleti, örgütsel adaletin ortaya çıkmasında örgüt içindeki süreçlerin içerdiği prosedürleri değerlendirmeye alan bir yapıdadır. Çalışanların örgütsel prosedürlere önem vermesinin bir getirisi olarak örgütsel adalet boyutları arasında işlem adaletinin yer bulması gerçekleşmiştir. Örgütsel süreçlerde bağlı kalınan ilke ve prosedürler, işlem adaletinin ayırt edici yönünü ortaya çıkaran bir yapıdadır.

2.1.4.2. Dağıtım Adaleti

Araştırmacılar Örgütsel Adalet kavramı ortaya çıkmadan uzun bir zaman önce alınan kararlarda ortaya çıkan sonuçların adaletini Hakkaniyet Teorisi adı altında araştırıyorlardı (Adams, 1965). Hakkaniyet kavramı üzerine yapılan araştırmaları inceledikten sonra hakkaniyetin ağırlıklı olarak dağıtım kuralı olma eğilimi taşıdığı sonucunu çıkarmıştır (Gilliland ve Chan, 2009).

Hakkaniyet Teorisine göre çalışanlar, işlerine göre, eğitim, çaba ve deneyim gibi bir takım katma değerler sunarlar. Bu katma değerler sonucunda da terfi ve maaş gibi birtakım kazanımlar elde ederler. Çalışanın çalışmasından elde ettiği kazanımın, örgüte verdiği emeğe oranı, adaletsizliğin ya da hakkaniyetin belirlenmesinde önemli rol oynar. Bir başka deyişle deyişle, çalışanlar, örgüte olan katma değerleri karşılığında örgütten de bazı somut beklentiler içerisine girerler. Çalışanlar sonucun uygunluğunu ya da adilliyetini değerlendirdiklerinde, dağıtımsal adalet ilgili bir kararı verirler. Adaletsizlik algısı çalışanlarda memnuniyetsizliğe yol açar. Hakkaniyet algısı, iş tatmini

ve motivasyonu artırır. Dağıtımsal Adalet, ücret tatmini gibi birtakım somut bireysel kazanımların nasıl algılandığını daha iyi ölçer (DeConinck and Stilwell, 2004).

Dağıtımsal adaletin temeli, Adams'ın (1965) Eşitlik Kuramı'na dayanmaktadır. Bu kurama göre, işgörenler yatırım ve ödül oranlarını bir başka çalışanla karşılaştırması sonucunda bu iki taraftaki oranı eşit olarak algılayorsa çalışan bir adalet duygusu yaşar. Fakat bu oranlar arasında farklılıkların olması adaletsizlik duygusunun oluşumunu sağlamaktadır (Beugré, 1998). Dağıtım adaleti, örgüt içinde edinilen kazanımların adil bir şekilde dağıtılmasını ifade etmektedir (Greenberg, 1987).

Dağıtım adaleti, oransal payları belirli standartlarda belirli fonksiyonel kurallara ve hükümlere göre tanımlanan kişilere kaynakların paylaşılmasıdır (Cohen, 1987:20). Özellikle yönetsel süreçlerdeki kararların – ücret, terfi gibi – adil bir biçimde dağıtılması, dağıtım adaleti kapsamında son derece önemli bir yere sahiptir (Sökmen, Bilsel ve Erbil, 2013). Çalışanların bu konularda örgütlerin yaklaşımına büyük önem vermeleri sebebiyle eşit şartlar altında alınacak olan karar beklentileri mevcuttur. İsminden de anlaşılacağı üzere dağıtım adaleti örgütün sahip olduklarının çalışanlara eşit bir şekilde dağıtılmasını açıklamaktadır. Çalışanların örgüt içindeki kaynaklardan eşit bir şekilde faydalanma isteği ve beklentisi, dağıtım adaletinin içeriğini meydana getiren temel faktör olarak görünmektedir. Mitchell vd. (2012) Karşılaştırma sonucunda, performans ve kazanımların dağılımı konusunda eşitlik söz konusu ise çalışanların dağıtım adaleti algısı yüksek olacaktır şeklinde tanımlamaktadır. Tüm bunlar dağıtım adaletinin örgütlerdeki kazanımların çalışanlara eşit bir şekilde dağıtılıp dağıtılmayacağına ilişkin içeriğinin olması ile sonuçlanmaktadır.

Dağıtım adaleti çalışanların elde ettikleri ücret ya da ödül gibi sonuçlar üzerine olan etkilerinden dolayı, belirli sonuçlara gösterilen başlıca bilişsel, duygusal ve davranışsal tepkileri de tetiklemektedir. Bir sonuç çalışan birey tarafından adaletsiz olarak algılandığında, bu durum bireyin duygularını (mutluluk, kızgınlık, gurur, suçluluk), bilişlerini (kendisinin ya da başkalarının girdi çıktılarını bilişsel olarak çarpıtma) ve davranışlarını (performans ya da uzaklaşma) etkileyebilir (Cohen-Charash ve Spector, 2001).

Dağıtım adaleti ilkesi, bireylere ahlâki ve objektif olarak tanımlanan özellikler temelinde davranılmasını gerektirir. Bu ilkeye göre; ilgili açılardan benzer olan bireylere benzer davranılmalı, farklı olan bireylere ise, onlar arasındaki farklar oranında

farklı davranılmalıdır (Foley v.d,2002:473-74). Dağıtım adaleti, eşitlik teorisi içerisinde yer almaktadır. Bu teori, eşit çabaya eşit sonuç getirmesi gerekliliğini savunmaktadır. Dağıtım adaletini uygulayan idareciler, performansa dayalı ödüllendirme ve cezalandırma yaparlar. Bu da tüm bireylerin eşit ödül veya ceza almaları anlamını taşımaz. Çalışanlar, örgüt amaçlarına katkı ya da amaçlardan uzaklaşmaları oranında ödül veya ceza alırlar. Yöneticiler yaş, cinsiyet, ırk ya da din gibi özelliklere dayalı ödüllendirme veya terfi yapmamalıdır. Dağıtım adaleti ile karar verme süreci bu özelliklere dayanan subjektif kararlar yüzünden sistematik olarak insanlara karşı ayrımcılığın olmamasını temin eder.

2.1.4.3. Etkileşim Adaleti

Bir diğer örgütsel adalet boyutu olan etkileşim adaleti, örgüt içerisindeki kişilerin kişilerarası etkileşimlerinin niteliğini gösteren bir yapıdadır. Bir çalışanın örgüt içindeki başka bir çalışan ya da çalışanlarla kuracağı etkileşimlerde algıladığı adalet olgusu, etkileşim adaletinin içeriğini meydana getirmektedir. Çalışanların etkileşim adaleti algısı konusunda yetersiz olduklarını düşünmeleri durumunda yöneticilere tepki verilmesi ile karşılaşılması olasıdır (Taşlıyan, Hırlak ve Çiftçi, 2017).

Etkileşim adaleti bazı araştırmacılar tarafından bağımsız bir kavram olarak diğerleri tarafından ise işlem adaletinin bir alt boyutu olarak ele alınmaktadır (Greenberg, 1990). Örgütsel adalet algısı sadece işlemler ve sonuçlardan değil aynı zamanda yöneticilerin çalışanlarla olan ilişki ve etkileşimlerinden, resmi işlemlerle ilgili yapılan açıklamaların yeterli ve doğru olmasından da etkilenmektedir. Bu etkileşim biçimi aynı zamanda eşitliğin algılanması sürecini etkilediği için de önemlidir (Greenberg, 1990).

Etkileşim adaleti terimi ilk kez Bies ve Moag (1986)' tarafından bireylerin organizasyonla ilgili prosedürlerin oluşturulması ve yasallaştırılması esnasında kişiler arasında ilişkilerin niteliği konusundaki hassasiyetlerinden bahsetmek için kullanılmıştır. Bies ve Moag kişilerarası etkileşim adaletinin dört niteliğinden bahsetmişlerdir (Coetzee ve Vermeulen, 2003). Bunlar;

1. Doğru sözlülük: Doğru sözlülüğün iki yönü vardır. Bunlar aldatma ve acık sözlülüktür. Çalışanlar aldatılmaktan hoşlanmazlar ve acık davranışlar beklerler. Örgütler çalışanlara gerçekçi ve doğru bilgiyi sağlamalıdır.

2. Saygı: Bireylerin beklentileri saygılı ve kibar davranışlarla karşılaşmaktır. Örgütler kaba davranışları, aşağılama ve hakaret gibi davranışları engellemelidir.
3. Sorularda Yerindelik: Uygunsuz sorular kimseye yöneltilmemeli ve sorular zararlı ya da önyargılı sözler içermemelidir.
4. Açıklama: Açıklama büyük öneme sahiptir. Yanlış açıklamalar adil olmayan davranış veya negatif sonuçlara yol açabilir. Yeterli açıklama ile adaletsizliğin düzeltilmesi mümkün olabilir.

Folger ve Cropanzano etkileşim adaletini meşrulaştırma (kabul ettirme) ve kişilerarası tavırlar kategorilerine ayırarak incelemiştir. Onlara göre kararlara ilişkin açıklamalar prosedürlerin tam olarak meşrulaşmasını sağlayacaktır. Greenberg ise, çalışanların performans değerlendirmelerine ilişkin algılamalarını incelediği çalışmada benzer sonuçlara ulaşmıştır. Kısacası, alınan kararların dayandığı sebeplerin açıklanması ve bu amaçla samimi ve dürüst bir iletişim kurulması adaletle ilişkin algılamaları olumlu yönde etkilemektedir (İşbaşı, 2000).

Etkileşim adaleti kapsamında örgüt içerisinde maruz kalınan muamelelerin etkili olması beklenmektedir. Bunun bir getirisi olarak da etkileşim adaletinin iletişimin etkili bir şekilde kullanılıp kullanılmamasıyla ilişkili bir içeriğinin olması kaçınılmazdır. Etkileşimsel adalet boyutu gereğince kişilerarası etkileşimlerin yanında birimler arası ya da gruplar arası etkileşimlerin de etkisini göstermesi beklenmektedir. Etkileşim adaleti bireylerin birbirlerine karşı davranışlarında algılanan dürüstlük düzeyini ifade eder. İşlemsel adalet, adalet algılamasının biçimsel yönüne odaklanırken (Tokgöz, 2011); etkileşim adaleti, sosyo-psikolojik yönüne odaklanır (Kılıçlar, 2011). Buradan da anlaşılacağı üzere etkileşim adaleti, yöneticilerin çalışanlara yönelik davranışlarında sergiledikleri duyarlılık, açık yüreklilik ve saygının düzeyiyle ilgilidir.

Etkileşim adaleti örgüt yöneticileri veya temsilcileri kişiler arası davranışları tarafından belirlendiğinden, etkileşimsel adalet, örgütü temsilcilerine yönelik bilişsel, duygusal ve davranışsal tepkilerle ilişkili olarak değerlendirilmektedir. Bu nedenle çalışanın etkileşimsel bir adaletsizlik algıladığında işlem adaleti kavramının öngördüğü gibi örgütün tamamına veya dağıtım adaleti kavramının öngördüğü gibi özgül bir sonuca olumsuz bir tepki göstermektense doğrudan yöneticisine ya da etkileşimsel olarak adaletsizlik yaşadığı kişiye karşı olumsuz bir tepki göstermesi beklenir. Bunun bir sonucu olarak çalışan bir bütün olarak örgüte karşı değil de doğrudan yöneticisine

karşı bir tatminsizlik, az bağlılık, olumsuz bir tutum geliştirir (Cohen-Charash ve Spector, 2001).

Örgütsel adalet kavramı değerlendirilirken, araştırmacılar arasında, yapılandırılan ölçeklerin boyutlarının sayısına ilişkin yoğun tartışmalar söz konusu olmaktadır. Bazı araştırmacılar sadece işlemsel ve dağıtımsal adalet boyutlarıyla ilgilenirken, bazıları da etkileşim boyu ile de ilgilenmektedir. Bazı araştırmacılar kişilerarası ilişkiler ve bilgilendirmenin etkileşim adaletinin iki alt boyutu olduğunu savunurken diğerleri bunların da ayrı birer yapı olarak değerlendirilmesi gerektiğini düşünmektedir (Colquitt ve ark., 2001). Yapılan çalışmalar göstermektedir ki etkileşim adaleti yöneticiye dayalı sonuçlarla işlem adaleti ise örgüte dayalı sonuçlarla ilişkilidir (Colquitt ve ark, 2001). Bu çalışmada örgütsel adalet algısı, dağıtım, işlem ve etkileşim adaleti olarak ele alınmıştır.

Örgütsel adaletin üç temel boyutuna dair açıklanan veriler göz önünde bulundurularak bu boyutların her birisinin içeriğine dair bilgiler aşağıdaki tablo üzerinde olduğu gibi gösterilmektedir.

Tablo 5. Örgütsel Adalet Boyutları

1. Dağıtım adaleti: Sonuçların uygunluğu
Hakkaniyet: Çalışanların katkılara dayalı ödüllendirilmesi
Eşitlik: Her bir çalışana yaklaşık aynı ücretin sağlanması
İhtiyaç: Bireylerin kişisel gereksinimlerine dayalı yarar sağlanması
2. İşlemsel adalet: Dağıtım sürecinin uygunluğu
Tutarlılık: Tüm çalışanlara aynı şekilde davranma
Ön yargıdan uzaklık: Hiçbir kişi veya grubun ayrımcılık ve kötü muamaleye tabi
Doğruluk: Doğru bilgiye dayalı kararlar
Tüm ilgililerin temsili: Uygun tarafları karara katma
Düzeltilme: Hataları düzeltmek için uygun bir süreç veya başka bir mekanizma
Etik: Mesleki davranış normları ihlal edilmez.
3. Etkileşimsel Adalet: Otorite şahıslardan görülen davranışların uygunluğu
Kişiler arası adalet: Çalışana onurlu, saygıyla ve nazikçe davranma
Bilgi adaleti: Çalışanlarla ilgili bilgilerin paylaşımı

Kaynak: Şanlımeşhur, (2015)

Tablo 5'te görüldüğü üzere dağıtım adaletinde hakkaniyet, eşitlik ve ihtiyaç etrafında şekillenen bir süreç söz konusudur. İşlem adaleti; tutarlılık, ön yargıdan uzak olma, doğruluk, herkesin temsili, düzeltme, etik şeklinde bir içeriğe sahiptir. Etkileşim

adaletinde ise kişilerarası adalet ve bilgi adaletinin varlığından bahsedilmektedir. Örgütsel adalet boyutlarının her birisinin farklı bir içeriği vardır ve bunun neticesinde her bir boyutun ayrı ayrı önemi vardır. Örgütsel adaletin değerlendirildiği örgüt veya bahsedilen kişinin kendisine özgü niteliklerinin etkisiyle bu boyutlardan herhangi birisinin varlığı biraz daha ön plana çıkabilir. Bu da örgütsel adaletin birden fazla yönüyle ele alınması gerektiğini gösteren bir konudur. Örgütsel adalet boyutlarının her birisi için bu husus geçerliliğini korumaktadır.

2.2. Hakemlik ile ilgili Teorik Çerçeve

Tarafsızlığın sağlanması için ortaya çıkan bir meslek olarak hakemlik, adaletin en çok önem ifade ettiği mesleklerden birisidir. Hakemlerin adil olduklarına olan inanç, yarışan kişi ya da takımların ortaya koyacakları performansla ilişkili olduğu için son derece önemlidir.

Sosyal grupların aktif ve randımanlı işleyişinin etkin olması için, kar amacı güden ya da gütmeyen unsurların belirlenmesi önemlidir. Spor organizasyonlarının uygulanmasında görev alan kısmi çalışanlar ve gönüllüler organizasyonların göz ardı edilemeyecek kadar önemli unsurları olup, spor federasyonlarının özerkleştiği ülkemizde de çok önemli bir yere sahiptir. Federasyonların, asli faaliyetleri olan spor organizasyonlarını yönetmeliklere uygun ve başarılı bir şekilde yürütmesi önemlidir. Adaletin dağıtıcısı ve sportif karşılaştırmaların yöneticisi olan hakemler müsabakaların adil bir şekilde yönetilmesi ve sporcuların performanslarının adil olarak değerlendirilmesinde en önemli unsurdur. Bundan dolayı hakemlerin iş doyumları ve görev yaptıkları federasyonlara bağlılıkları önemli olup bu bağlılıklarını belirleyici unsurların ortaya çıkarılması ve güçlendirilmesi en önemli gerekliliklerden biridir.

2.2.1. Hakemlik Kavramı

Spor sahalarında hakemlik her ne kadar teknik bilgiler ile uygulansa da, etkili ve başarılı hakem olabilmenin bir sanat olduğu kesindir. Hakemin müsabaka alanında sergilediği sanatsal becerinin büyük bir bölümü onun kişisel özelliklerine bağlıdır. Çeşitli şekillerde tanımlanmış ve hakemleri değerlendirme kriterleri olarak geniş bir şekilde kullanılan bu özellikler işi sanata dönüştüren önemli niteliklerdir.

Son zamanlarda yapılan araştırmaların bulgularına göre üst düzey bir hakemlik için herkesin fikir birliğine vardığı karakteristik özellikleri özetlersek; tutarlılık, uyum,

kararlılık, denge, dürüstlük, karar verme (yargılama), güven ve motivasyon iyi birhakemin özelliklerini oluşturmaktadır.

Tutarlılık

Oyuncular ve antrenörler daima hakemlerin tutarlı olmasını beklerler. Hakemler kararlarını aynı veya benzer durumlarda farklılık gösterecek şekilde vermemeli, kuralları herkese eşit ve adil olarak uygulamalıdır. Tutarsızlık, sporcular ve antrenörler tarafından hoş karşılanmayan ve çok sık eleştirilen bir durumdur. Hakemler, işlerindeki tutarlılığın önemini fark etmelidirler. Örneğin; basketbol hakemleri üzerine yapılan bir araştırmada (Snyder ve Purdy, 1987), hakemlerin %73'ü "Hakemlikteki tutarlılığın, kural bilgisi kitabını takip etmekten çok daha önemli olduğuna inanıyorum" ifadesini belirtmişlerdir.

Bir hakem karar vermede tereddüt yaşadığı zaman oyuncular ne olacağını bilemezler. Eğer bir hakem bir pozisyona çalmadığı faulü daha sonra aynı durumda diğer pozisyona çalıyorsa, oyuncular ve antrenörler buna anlam veremezler. Bu durum genellikle kaygı, hayal kırıklığı, öfke ve en son olarak da bazı negatif fiziksel davranışları meydana getirir. Çünkü oyuncular ve antrenörler aldatıldıklarını düşünürler. Tutarlılık ile ilgili en büyük tehlikelerden biri, hakemin hatayı düzeltme düşüncesi eğiliminde olmasıdır. "Hakem arkadaşlarımızın, bir takıma çaldıkları kötü bir düdükten sonra bunu dengelemeye çalıştığı hissine kapılıyor musunuz?" sorusuna hakemlerin %77'si evet cevabı vermişlerdir (Snyder ve Purdy, 1987). İlk bakışta bu bir dürüstlük gibi görünebilir. Ancak bu tür düşünceleri denemek ve bilerek hatalı düdükle ile oyunu dengelemeye çalışmak daha da kötü sorunlar doğuracaktır.

Tutarlılığın üst düzeyde başarıya ulaşması için iki önemli unsur vardır; Birincisi, iyi bir teknik sergilemek; Yani kural bilgisi ve daha önce tanımladığımız özellikleri göstermek. Birçok hakem kural yorumları, temel mekanik bilgisi ve spora özel hakemlik teknikleri üzerinde yeterince uzmanlaşmadıkları için basit olarak tutarsızdır. Hakemliğinizdeki tutarlılığın başarıya ulaşması için bu saydığımız alanlardaki eksikliklerinizi düzeltmeniz zorunludur.

Üst düzey hakemliğin tutarlılığının başarısı için gerekli olan ikinci özellik ise, zihinsel ve duygusal becerilerdir. Tutarlı hakemlik sağlam bir zihinsel durum gerektirir. Performanstaki en üst ve en alt noktalar çok sık psikolojik tutarsızlıkla direkt olarak ilişkilidir. Uygun bir psikolojik düşünce yapısını elde edecek yeteneğe sahip olma ve

onu bir müsabakanın başından sonuna kadar koruma, etkili bir hakemlik için çok önemlidir (Weinberg ve Richardson, 2011).

Uyum

Uyum, başkaları ile etkili bir şekilde ilişki kurma özelliğidir. Başkaları ile olan iyi bir uyum, arzu edilen insan çabasıdır ve elbette hakemlikte daha da önemlidir. Hakemler, oyuncular ve antrenörler ile iyi bir uyum kurmaya çalışmalıdırlar. Bir hakem olarak siz, ne bir popülerlik yarışması kazanmaya, ne de düşman olmaya çalışıyorsunuz. İyi bir uyumun kurulmasındaki anahtar, etkili bir iletişimdir. Eğer oyuncular ve antrenörler ile etkili bir iletişim kurarsanız, sizinle işbirliği yapacaklar ve kararlarınızı eleştirmeyi azaltacaklardır. Hakemler ayrıca oyunculara ve antrenörlere nezaket ve saygı göstererek de uyumu geliştirebilirler. Bu durumda hakemler de sporcular ve antrenörlerden de aynı nezaket ve saygıyı bekleyebilirler. Bundan dolayı hakemlik yaparken arkadaşça davranabilirsiniz. Ancak, tarafsızlığınızı korumak ve şüphe yaratmamak için yarışmacılara olan mesafenizi de korumanız ve bunu sürdürmeniz gereklidir. Yaklaşılabilir ve içten olmak için şikayet ve soruları dinleyin, ama katılımcıların sürekli sorular sorarak oyunun gidişatını etkilemesine izin vermeyin. Uzun tartışmaları engellemek için mümkün olan en kısa zamanda oyuna başlayın (Weinberg ve Richardson, 2011).

Kararlılık

Bir hakemin karar vermesi hareketin olduğu anda veya mümkün olan en kısa sürede olmalıdır. Bunun anlamı, çalacağınız bütün düdüklere duraksama yapmadan çalmalısınız demek değildir. Gördüğünüz şeyi anlamak ve kavramak için bir an duraksayabilirsiniz. Ama fazla duraksama oyunculara ve antrenörlere emin olmadığınız izlenimi verecektir ve gecikmiş bir düdük, şikayet konusu olacaktır. Kararlı düdüklere itirazlara konu olmazlar. Bundan dolayı hızlı ve kararlı hükümler ile tartışmaları önleyebilirsiniz. Örneğin; Bir futbol hakemi, oyuncunun off-side olup olmadığını anlamaya çalıştığı sırada kararı belirleyerek o anda düdüğünü çalmalı ve hareketini yapmalıdır. Böyle bir durumda duraksamak sadece tartışma ve itirazlar getirecektir. Çok açıktır ki, kesin hareketi yapmak mecburidir. Bundan dolayı, hakemler bu tür kararlar verilirken gördükleri şeyden emin oldukları izlenimini vermek zorundadırlar.

Rahat ve sakin kalabilme yeteneği hakemlik için son derece önemlidir. Çünkü hakemler, antrenörler, sporcular ve seyirciler tarafından daha fazla baskı altında kalırlar. Hakemlikte ne kadar iyi olursanız olun, antrenörlerin, sporcuların ve seyircilerin hepsini

mutlu edemezsiniz. Hakemlerin herkesi memnun etmeye çalışma gibi bir yaklaşımı boş ve zarar vericidir.

Müsabaka içi veya müsabaka dışı her iki halde de dürüstlüğünüzü korumanız son derece önemlidir. Bundan dolayı, hakemlik yaparken sorumluluklarınızın farkında olmanız gereklidir. Dürüstlüğünüze olan saygının devamı için, saha dışında da eşit davranmalısınız. Hiçbir şekilde gelecekte maçını yöneteceğiniz takımlar veya oyuncular hakkındaki fikirlerinizi kimseye söyleyemeyin, yorumlar yapmayın ve asla kin gütmeyin (Weinberg ve Richardson, 2011).

Karar Verme (Yargılama)

İyi karar verme, spor branşına özel yönetmelikleri ve kuralları tam ve mükemmel bir şekilde anlama ile başlar. Daha önce de söylendiği gibi, kural bilgisi oyunun doğrularını uygulamanızda size rehber olarak hizmet eder. Sonra, tecrübeler yoluyla hakemlik durumlarının seçenek ve boyutları ile tanışmanızı sağlar ve size güvenilir bir karar verme kazandırır. Kurallar üzerinde çalışmaya devam eden ve bunları hakemlik tecrübesi ile kişisel gelişimlerine uygulayan hakemler yetkili ve yetkin hale geleceklerdir. Sporcuların bir tekniği yapmada gerekli fiziksel becerilerini geliştirmek için yaptıkları antrenman gibi, sizin de karar vermenizi geliştirmeniz için sürekli hakemlik tekrarı yapmanız gerekmektedir (Weinberg ve Richardson, 2011).

Güven

Kendini yeterli bulan hakemler, kendileri ve nitelikleri hakkında güven sahibidirler. Bu öz güven bütün durum ve müsabakanın üstesinden gelebilir. Kendine güvenen hakemler tüm zorluklarda kendilerini kontrol edebilirler. Bunun anlamı kendileri ile ilgili hiç şüpheye düşmedikleri değildir, yalnızca kötü bir düdük çaldıklarında veya bir aksilik durumunda kontrollerini kaybetmezler. Her hakemin unutmayı tercih ettiği müsabaka tecrübeleri vardır, ama kendine güvenen hakemler yaptıkları işin ne kadar iyi olduğuna güçlü bir şekilde inanırlar ve asla bunun tersini düşünmezler.

Güveni anlamak her ne kadar zor olsa da, başarılı hakemler durum ne olursa olsun pozitif tavırlarını sürdürmeye devam ederler. Bu tür hakemler müsabakaları kendi kontrollerinden daha fazla düşünmezler, aksine kendi becerilerinin en iyi performansını gösterebilmeleri için kendilerine güvenirler. Eğer bir görevde kendinize inanmıyor ve zayıf bir performans sergileyeceğinizi düşünüyorsanız, kendinizi uzun bir oyuna hazırlamanız gerekir. Çünkü güven, başarılı hakemlik için çok can alıcı bir özelliktir (Weinberg ve Richardson, 2011).

Motivasyon / Haz

Üst düzey hakemler işlerinden son derece zevk alırlar. Bu duygu ve haz, enerjiyi hissetme ve pozitif zihinsel düşünce ile güçlü bir şekilde bağlıdır. İyi hakemlik çok çalışma, kendini adama ve çok uygulama gerektirir. Bütün bu sözcükler haz ile yakından ilişkili olan yüksek düzeyde motivasyondan gelir. Eğer bir hakemin hakemlikten haz alması azalırsa, uygulamada ve işteki çabasında motivasyon eksikliği olacaktır. Hakemler arasında en yaygın olan konu, hakemliği sürdüremeyen kişilerin artık ondan zevk/haz almadığıdır. Çünkü üzerlerinde şiddetli bir baskı vardır. Performanslarının değerlendirilmesi ve takdir edilme eksikliği söz konusudur (Weinberg ve Richardson, 2011).

2.2.2. Yüzme Hakemliği

Yüzme, egzersiz olarak diğer spor dallarından birçok yönüyle farklıdır. Yüzme sporunun en belirgin farkı, suyun üzerinde kalmak için kolların ve bacakların aynı anda ve ayrı ayrı kullanılmasıyla yatay hareketin sağlanması için enerji harcanmasıdır. Diğer farklar, suyun içinde harekete engel olan sürtünmeyi yenmek veya en aza indirmek için gereken etkenlerdir. Ayrıca, suyun solunum üzerinde nefes alıp vermeyi zorlaştıran baskı etkisi vardır. Bu nedenle “bir mesafeyi yüzmek için gereken enerji aynı mesafeyi koşmak için gereken enerjinin dört katıdır” denebilir. Yüzme yalnızca müsabaka sporu değil, boş zamanları değerlendirme, güç kazanma, rehabilitasyon ve bazı hastalıkları tedavi etmek amacı ile de kullanılmaktadır (Güler, 2000). Yüzme diğer spor disiplinlerine göre normal olmayan bir ortamda, su içinde ve normal olmayan bir pozisyonda, horizontal pozisyonda yapılan bir spor olma özelliğine sahiptir. Suyun solunum üzerinde bir baskı etkisi vardır. Bu etki solunumu kolaylaştıran değil zorlaştıran bir etkidir. Diğer taraftan suyun kaldırma kuvveti yer çekimi kuvvetini karşılar. Su içindeki harekette hava içinde yapılabilecek oranla daha fazla bir dirençle karşılaşıp kalınır ve inspirasyon ve ekspirasyonun kulaçlara uydurulması gerekir (Akgün, 1996).

Yüzme; üst düzey aerobik ve anaerobik dayanıklılık, kuvvet, esneklik, sürat, çabukluk, ritim, koordinasyon gibi sportif performans ve teknik beceri gibi birçok faktörü içinde bulunduran bir spor branşıdır (Tüzen ve ark., 2005). Yüzmede serbest (crawl), kelebek, sırt, kurbağalama yüzme olmak üzere 4 branş vardır. Krawl yani serbest stil yüzme müsabaka stili içerisinde en hızlı yüzülen stildir. Yüzme sporu günümüzde 50 m ile 1500 m arasında değişen 16 farklı Olimpik dalda temsil

edilmektedir. Bunlardan 50-100 m arasında olanlar kısa mesafe (sprint), 200 m olanlar orta mesafe ve 400-1500 m arası olanlar ise uzun mesafe dalları olarak kabul edilmekte (Aspenes ve Karlsen, 2012).

Yüzme hakemliği yukarıda belirtilen özellikleri ve disiplinleri ile diğer hakemliklerden farklı zorluklara sahiptir. Yüzme hakemleri öncelikle yüzücülerin uygun havuz standartlarında ve uygun kıyafetlerle yarışmaya katıldıklarını kontrol ederek uygun olmayan veya yüzücüye avantaj sağlayacak mayo ile yüzmesine müsaade etmemelidir. Tüm yarışmacılar FINA onaylı mayo ve gözlüklerle yarışmak zorundadır.

Yüzme yarışlarında havuzun farklı bölgelerinde ve farklı görev dağılımı çerçevesinde çok sayıda yüzme hakemi bulunur. Bu sayı yarışmanın yapıldığı havuzun kulvar sayısına, yarışmanın önemine (il seçmesi, Türkiye şampiyonası, milli takım seçmesi vb.) ve mevcuttaki bölgenin hakem sayısına göre değişebilmektedir. Hakem görevleri baş, çıkış, spiker, sekreteryaya, vakit, dönüş, stil, karar, hakem irtibat ve sporcu irtibat hakemi olarak isimlendirilir. Ayrıca vakit, dönüş ve karar hakemlerinin birer şefi bulunur. Bazı büyük yarışlarda ve rekor denemelerinde ilave hakeme ihtiyaç duyulabilir. Bir yüzme yarışmasında ortalama 30-40 arası hakem görev yapmaktadır.

Her bir yüzme stiline kendi kuralları olması ve bu kurallara uyulmadığı takdirde yüzücülerin diskalifiye edilmeleri sebebiyle yüzme hakemleri görevlerini yaparken hakkaniyetten uzaklaşmadan adil ve kesin kararlı olmak zorundadırlar. Sporcuların uzun süren antrenman dönemleri sonrası hedeflerine ulaşabilmek için girdikleri yarışmalarda, hakemler belirleyici unsur olabilmektedir. Yarışmalar esnasında yüzme hakemleri yüzücülerin stil ve dönüşlerine çok dikkat etmek durumundadır. Yarışmacının stil veya dönüş esnasında yaptığı bir hata diskalifiye sebebi olmakla birlikte bu kimi zaman avantaj sağlamaktadır. Şayet hakem bu hatayı görmez ve sporcuyu diskalifiye etmez ise bu durum diğer sporculara yapılmış haksızlık olacaktır. Yüzücü stilinde hata yapmadığı halde hakemin yanlış kararı sonucu diskalifiye edilmesi durumunda da bu sporcuya haksızlık edilmiş ve emekleri boşa gitmiş olacaktır. Bu sebeplerden dolayı yüzme hakemlik kurslarında her zaman hakemlere, %1 dahi olsa şüphe edilen durumlarda kararın sporcunun lehine verilmesi söylenmektedir.

Özellikle elektronik scorboard olmayan havuzlarda sporcuların yüzdükleri dereceleri manuel olarak tutulduğu için vakit hakemlerinin de bu konuda çok dikkatli ve hassas olmaları gerekmektedir. Her insanın hata yapma hakkı olduğu gibi yüzme hakemleri de hata yapabilirler. Hata telafi edilecek gibiyse en kısa sürede hakem, kendi şefinden ve diğer hakem arkadaşlarından ve başhakemden yardım alabilir ve hatalı

durum düzeltilebilir. Hakemler hatalı duruma düşmemek için görevlerini ciddiyetle ve kararlılıkla yapmalıdır, verdiği kararların arkasında durmalıdır.

2.3. Örgütsel Adalet ve Hakemlik

Hakemlerin ücret almaları sadece görev aldıkları spor organizasyonları ile sınırlıdır. Bu durum hakemlerin sadece belirli spor organizasyonlarda görev almalarından dolayı süreklilik arz etmez. Bu sebepten dolayı hakemlik mesleğini, kısmi çalışan veya gönüllü olarak tanımlayabiliriz. Gönüllü ve ücretli çalışan bireyler görevlerini ifa ederken bağlılık ve motivasyonla alakalı değişik görüşlere sahiptirler. Literatür incelendiğinde örgütsel bağlılıkla alakalı araştırmaların birçoğunun ücretli çalışanların bağlılıkları üzerine yapıldığı görülmektedir. Diğer taraftan gönüllülük esasına göre çalışanların örgütlerine bağlılıklarıyla alakalı yapılan araştırmaların ücretli çalışanlara göre daha az sayıda olduğu görülmüştür. Bu çalışma, hakemlerin örgütsel adalet algılarının farklı değişkenler açısından incelenmesi üzerine tasarlanmıştır. Hakemlerin örgütsel motivasyonlarının sağlanabilmesi için örgütsel adaletin tesis edilmesi önemli bir husustur.

Hakemler her hakemlik görevinde yeni tecrübeler ve kazanımlar elde edeceklerinden öncelikli olarak hakemliklerinde sürekli görev almak istemektedirler. Çok görev yapan hakem o spor branşında daha fazla uzmanlaşacak ve hata yapma riski azalacaktır. Hakemliğe yeni başlayan veya az görev alan hakemler ise daha fazla hata yapma riski ile karşı karşıya kalacaklardır. Ayrıca hakemler görev aldıkları organizasyonlarda, hakemlik kategorisi ve tecrübelerine göre spor organizasyonlarındaki görev yerlerinin veya konumlarının belirlenmesini isteyeceklerdir. Merkez hakem kurulu, hakem görevlendirmelerini yaparken belirli il, bölge, kişi ya da kategorilerden değil de tüm illerden ve farklı kategorilerden hakemlere görevlendirme verirse daha adil olacaktır. Bazı bölgelerden veya kategorilerden kişilerin sürekli görev almaları halinde görev alamayan hakemlerde adaletsizlik algısı oluşacaktır. Ayrıca görev alınan spor organizasyonlarında da hakem görevlendirmelerinde kategorilere adil davranıp üst kategorideki hakemi alt kategori hakeme ezdirmemek adaletin tesis edilmesini sağlayacaktır. Hem spor organizasyonlarının kendi içerisinde hem de branşın hakem camiası genelinde yapılan tüm görevlendirmelerde merkez hakem kurullarının adaletin tesisi için çok dikkatli ve hakkaniyetli davranarak tüm hakemlere eşit imkanları sağlaması hakemlerde örgütsel adalet algısının olumlu olabilmesi için çok önemlidir.

3. GEREÇ VE YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmanın yöntemi, evren ve örnekleme, kullanılan ölçekler, verilerin toplanması ve analizi hakkında bilgiler ortaya konulmuştur.

3.1. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırmada yöntem olarak betimsel nitelikli tarama yöntemi kullanılmıştır. Karasar (2008)'e göre bu araştırma yöntemi herhangi bir değiştirme veya etkileme çabası olmadan, araştırma konusunun geçmişte veya halen var olan durumunu betimlemeyi amaçlayan bir teknik olması nedeniyle tercih edilmiştir.

Tarama yolu ile belirlenen ilişkiler gerçek bir neden-sonuç ilişkisi olarak yorumlanamamakla birlikte, o yönde bazı ipuçları vererek, bir değişkendeki durumun bilinmesi halinde ötekinin kestirilmesinde yararlı sonuçlar verebilmektedir (Karasar, 2008).

3.2. Araştırmanın Evren ve Örnekleme

Araştırmanın evreni Türkiye Yüzme Federasyonu'na bağlı farklı kategorilerde 2018 yılı içerisinde faaliyetlerde aktif olarak görev alan toplam 2170 hakemden oluşmaktadır (TYF, 2018). Bu kapsamda araştırmanın örnekleme tesadüfi örnekleme yöntemiyle ulaşılmış 323 hakemden oluşmaktadır.

3.3. Veri ve Bilgi Toplama Yöntemi

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket tekniği kullanılmıştır. Verilerin toplanması işlemi araştırmacının kendisi tarafından Türkiye Yüzme Federasyonu'na bağlı farklı kategorilerde 2018 yılı içerisinde faaliyetlerde aktif olarak görev alan hakemlere, araştırmacılar tarafından gerekli açıklamalar yapılarak anket formları dağıtılmış ve doldurmaları istenmiştir. Toplanan 323 anket üzerinde analizler yapılmıştır. Uygulama sırasında hakemlerin gönüllü olması esası ön planda tutulmuştur.

3.4. Veri Toplama Araçları

Araştırmada katılımcıların demografik özelliklerini belirlemek amacıyla araştırmacı tarafından hazırlanan 15 maddelik "Kişisel Bilgi Formu" ve hakemlerin adalet algılarını ölçmek amacıyla Moorman ve Niehoff (1993) tarafından geliştirilen ve Polat (2007) tarafından Türkçe'ye uyarlanan 20 maddelik "Örgütsel Adalet Ölçeği" kullanılmıştır.

3.5. Veri Toplama Araçlarının Değerlendirilmesi

Tablo 6’da araştırmada kullanılan ölçeğin alt boyutları ve bu boyutları oluşturan maddeler yer almaktadır.

Tablo 6: Kullanılan Ölçekler ve Boyutları Tanımlayan Soru Grupları

Örgütsel Adalet Ölçeği (Ek-1)	
Boyut	Madde Numarası
Dağıtım adaleti	1, 2, 3, 4, 5
İşlem adaleti	6, 7, 8, 9, 10, 11
Etkileşim adaleti	12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20
Örgütsel Adalet	1-20 (maddelerin tümü)

Tablo 7’de araştırmada kullanılan ölçeğin boyutları ve bu boyutları oluşturan maddeler görülmektedir. Örgütsel Adalet Ölçeğinde yer alan ifadeler kendi aralarında üç boyuta ayrılmaktadır. 1–5 numaralı ifadeler “dağıtım adaletini”, 6–11 numaralı ifadeler “işlem adaletini”, 12–20 numaralı ifadeler ise “etkileşim adaletini” ölçmektedir.

Ölçeğin alt boyutlarını oluşturan maddelerin puanları toplanarak hem her bir alt boyut için toplam puan alınmakta hem toplam puan alınarak genel örgütsel adalet ortalama puanı kullanılabilir. Değerler ortalama esas alınarak puanlandırılmıştır.

Tablo 7’de ölçeklerin değerlendirilmesinde kullanılan puanlar verilmiştir.

Tablo 7: Ölçeğin Değerlendirilmesinde Kullanılan Puanlar

Likert Puanı	Kullanılan Ölçek
	Örgütsel Adalet Ölçeği (Ek-1)
1	Hiç katılmıyorum
2	Çok az katılıyorum
3	Biraz katılıyorum
4	Oldukça katılıyorum
5	Tamamen katılıyorum

Tablo 7’de görülebileceği üzere, araştırmada kullanılan ölçeğin değerlendirilmesinde 5’li Likert tipi dereceleme sistemi kullanılmıştır. Ölçek puanlamasında yanıtlar 1=Hiç katılmıyorum, 2= Çok az katılıyorum, 3=Biraz katılıyorum, 4=Oldukça katılıyorum, 5=Tamamen katılıyorum şeklinde hesaplanmıştır.

3.6. Verilerin Analizi

Veriler değerlendirilirken öncelikle tanımlayıcı istatistikler (frekans, yüzde, ortalama, standart sapma, minimum ve maksimum değerler) kullanılmıştır. Verilerin genel güvenilirlik ve alt boyutların güvenilirliği için Cronbach’s Alpha değerleri dikkate alınmıştır.

Katılımcıların sahip oldukları bazı demografik özelliklerine göre adalet algıları arasında anlamlı farklılıklar olup olmadığını belirlemek için, iki grup olması durumunda “bağımsız gruplar t-testi”, ikiden fazla grup olması durumunda “tek yönlü varyans analizi ANOVA” kullanılmıştır. Örgütsel adalet algısı ve alt boyutları arasındaki ilişkileri saptamak Tekniğinden yararlanılmıştır. Söz konusu istatistiksel tekniklerin uygulanmasında Cumhuriyet Üniversitesi Kampüs Lisanslı SPSS 22.00 paket programı kullanılmıştır.

4. BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde, örneklem grubuna ait demografik bilgilerin açıklanması ve elde edilen verilerin uygun istatistiksel yöntem ile analizi sonucunda ortaya çıkan bulgulara ve bu bulgulara yönelik yorumlara yer verilmiştir.

Tablo 8. Güvenirlilik Analizi

	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
Dağıtım Adaleti	0,74	5
İşlem Adaleti	0,89	7
Etkileşim Adaleti	0,95	8
Örgütsel Adalet	0,94	20

Tablo 8'deki değerlere göre “Örgütsel Adalet Ölçeği”nin alt boyutlarının Cronbach α güvenilirlik katsayıları 0.74-0,95 değerleri arasında hesaplanmıştır. Hesaplanan değerler sırasıyla “işlem adaleti alt boyutu” için 0.74 olarak, “dağıtım adaleti alt boyutu” için 0.89 olarak ve “etkileşim adaleti alt boyutu” için 0.95 olarak bulunmuştur. Ölçekteki toplam 20 maddenin tamamının Cronbach α güvenilirlik katsayısının ise 0.94 olduğu görülmektedir. Bu değerler göz önüne alındığında ölçeğin yüksek güvenilirliğe sahip olduğu söylenebilir.

Örgütsel Adalet Ölçeğinin güvenilirliğinin 0,94 ve yüksek derecede güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 9: Yaş Dağılımı

	n	%
1	134	41,5
2	106	32,8
3	38	11,8
4	45	13,9
Toplam	323	100

Tablo 9'a göre, katılımcıların yaşları dört kategoriye ayrılmıştır. 1. Grup 18-30 yaş arasındaki bireylerden oluşmaktadır ve oranı %41,5'tir. İkinci Grup 31-45 yaş aralığındaki bireylerden oluşmaktadır ve oranı % 32,8'dir. 3. Grup 46-60 yaş aralığındaki bireylerden oluşmaktadır ve oranı % 11,8'dir. 4. Grup 61 ve üzeri yaş aralığındaki bireylerden oluşmaktadır ve oranı % 13,9'dur.

Tablo 10: Cinsiyet Dağılımı

	n	%
Erkek	178	55
Kadın	145	45
Toplam	323	100

Tablo 10 ve Şekil 2'e göre, örnekleme dâhil olan 323 hakemin %55 oranı ile erkek hakem oranı %45 kadın hakem oranından daha fazladır. Erkek hakem sayısının kadın sayısından fazla olduğu tespit edilmiştir.

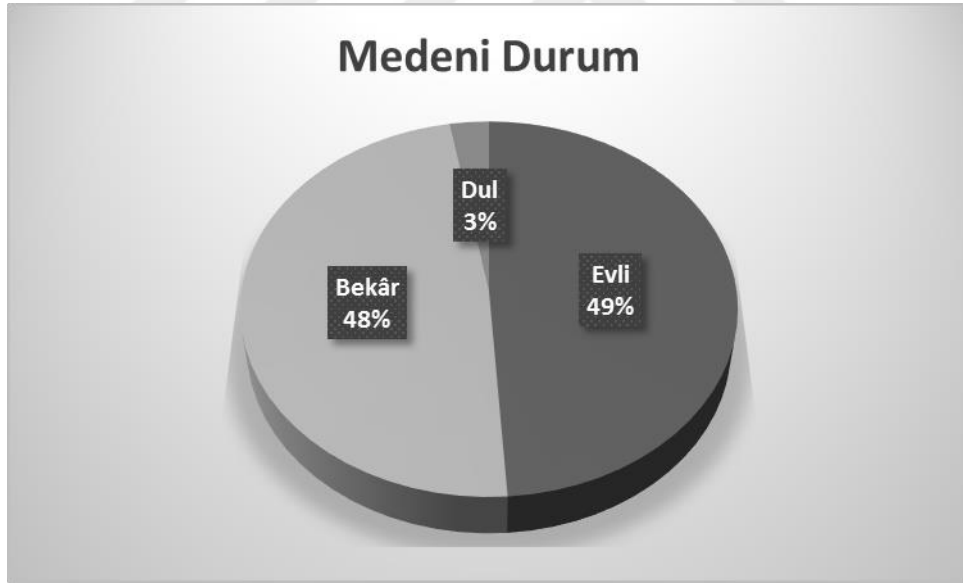


Şekil 2. Cinsiyet Grafiği

Tablo 11: Medeni Durum Dağılımı

	n	%
Evli	158	49
Bekâr	156	48
Dul	9	3
Toplam	323	100

Tablo 11 ve Şekil 3'e göre, örnekleme dâhil olan 323 hakemin %49 oranı ile evli hakem oranı ve %48 oranı bekâr hakem oranı arasında %1 fark vardır ve dul hakem oranı %3'dür. %1 fark ile evli hakem oranı bekâr hakem oranından fazla olurken, dul hakem sayısı azınlıkta olduğu tespit edilmiştir.

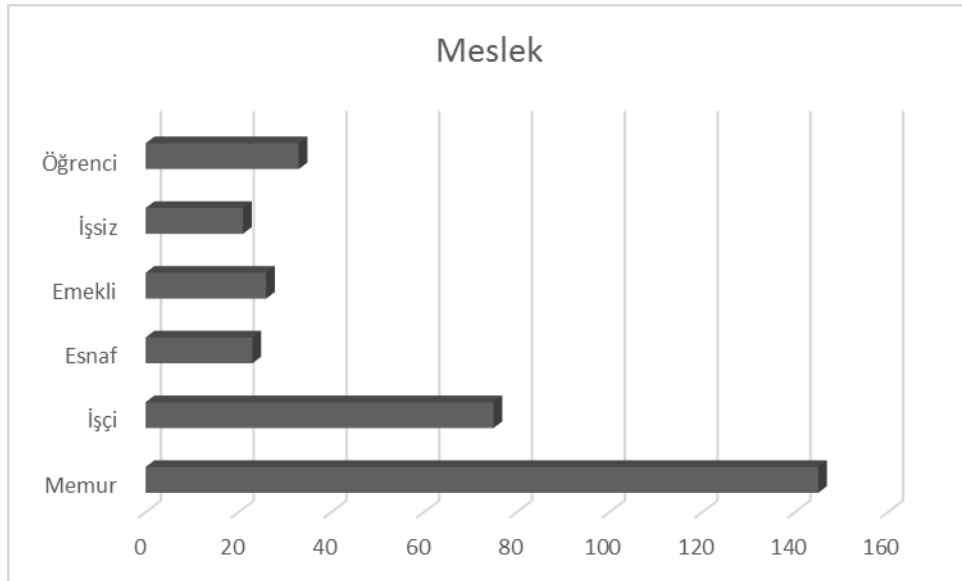


Şekil 3. Medeni Durum Grafiği

Tablo 12: Meslek Dağılımı

	n	%
Memur	145	45
İşçi	75	23
Esnaf	23	7
Emekli	26	8
İşsiz	21	7
Öğrenci	33	10
Toplam	323	100

Tablo 12 ve Şekil 4'e göre, örnekleme dâhil olan 323 hakemin hakemlik dışında farklı meslek gruplarına sahip oldukları görülmektedir. Bu farklı meslek gruplarında en yüksek oran %45 ile memur mesleğinde iken, en az oran %7 ile esnaf ve işsiz meslek grubundadır. %55'lik kısmı farklı oranlar ile işçi, işsiz ve öğrenci meslek grupları oluşturmuştur.

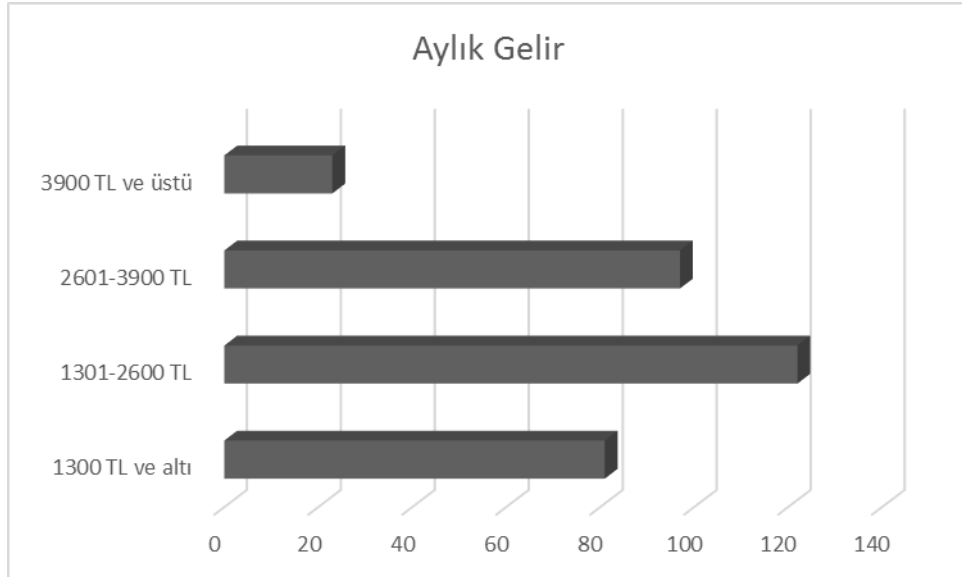


Şekil 4. Mesleki Dağılım Grafiği

Tablo 13: Aylık Gelir Dağılımı

	F	%
1300 TL ve altı	81	25
1301-2600 TL	122	38
2601-3900 TL	97	30
3900 TL ve üstü	23	7
Toplam	323	100

Tablo 13 ve Şekil 5'e göre, örnekleme dâhil olan 323 hakemin farklı gelir gruplarına sahip oldukları görülmektedir. Bu farklı gelir gruplarında %38 ile 1301-2600 TL ilk sırada, %30 ile 2601-3900 TL ile ikinci sırada ve %25 ile 1300 TL ve altı gelir grubu üçüncü sıradadır. 3900 TL ve üstü gelir grubunun oranı ise %7 ile en düşük orana sahiptir. Bu bulgular ışığında hakemleri çoğunlukla orta gelir düzeyinde olduğu, düşük ve yüksek gelir grubunda olan hakemlerin azınlıkta olduğu tespit edilmiştir.

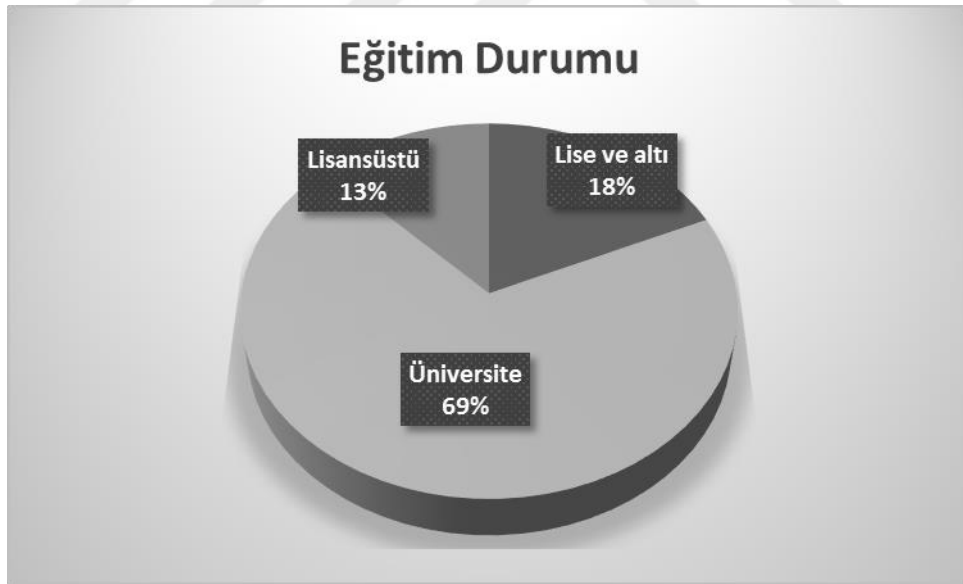


Şekil 5. Aylık Gelir Grafiği

Tablo 14: Eğitim Durumu Dağılımı

	n	%
Lise ve altı	59	18
Üniversite	224	70
Lisansüstü	40	12
Toplam	323	100

Tablo 14 ve Şekil 6'ya göre, örnekleme dâhil olan 323 hakemin lise ve altı mezuniyet, üniversite ve lisansüstü mezuniyetlere sahiptir. Mezuniyet seviyelerine bakıldığında %70 ile üniversite mezunu en yüksektir, %30 hakem ise lise ve altı ve lisansüstü mezuniyete sahiptir. Böylelikle hakemlerin eğitim seviyelerinin yüksek olduğu tespit edilmiştir.



Şekil 6. Eğitim Durumu Grafiği

Tablo 15: Lisanslı Olarak Yüzme Sporü Yapma Dağılımı

	n	%
Hiç Yapmadım	235	73
1-5 Yıl	44	14
6-10 Yıl	20	6
11+Yıl	24	7
Toplam	323	100

Tablo 15 ve Şekil 7'ye göre, örnekleme dâhil olan 323 hakemin %73'ü lisanslı olarak yüzme sporü yapmamıştır. Bu gösteriyor ki hakemlerin büyük bir kısmı yüzme sporünü yüzme lisansı almadan yapmaktadır. Lisanslı olarak %14 1-5 yıldır, %6 6-10 yıl ve %7 11 yıl ve üstü olarak lisanslı yüzme sporü yapmaktadır. Lisanslı olarak yapan hakemlerin de 1-5 yıldır lisanslı yüzme sporü yaptıkları, yani lisanslı yüzme yapma sürelerinin düşük olduğu görülmüştür.

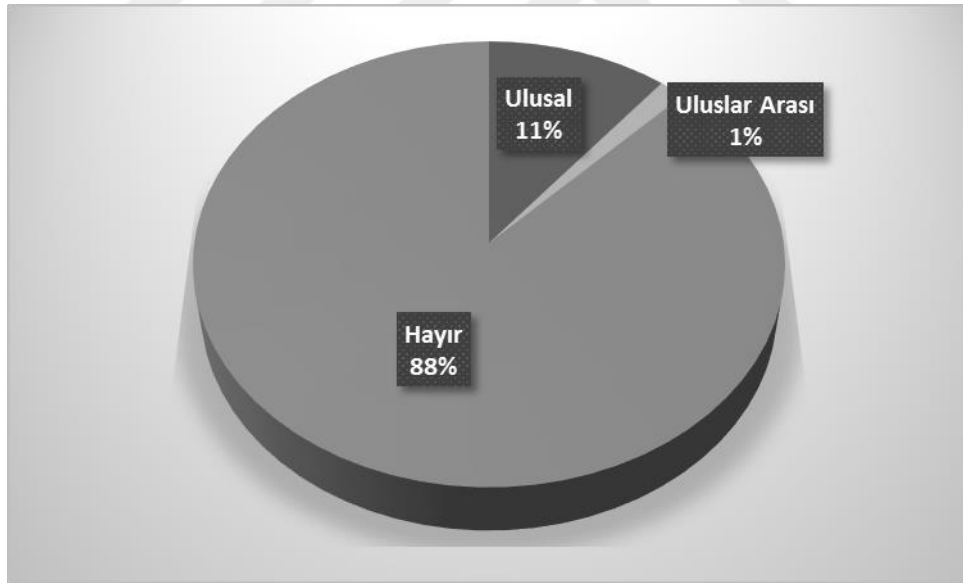


Şekil 7. Lisanslı Olarak Yüzme Sporü Yapma Süresi Grafiğı

Tablo 16: Lisanslı Olarak Yüzme Sporu Yapılan Dönemde Sporcu Olarak Var Olan Derece Dağılımı

	n	%
Ulusal	35	10
Uluslararası	5	2
Hayır	283	88
Toplam	323	100

Tablo 16 ve Şekil 8'e göre, örnekleme dâhil olan 323 hakemin %88'i lisanslı olarak yüzme sporu yaptıkları dönemde sporcu olarak derecelerinin olmadığı görülmüştür. %10'u ulusal ve %2'si uluslararası düzeyde dereceye sahiptir. Hakemlerin lisanslı olarak yüzme sporu yaptıkları dönemde sporcu olarak dereceye sahip olmadan spor hayatına devam ettikleri görülmüştür.

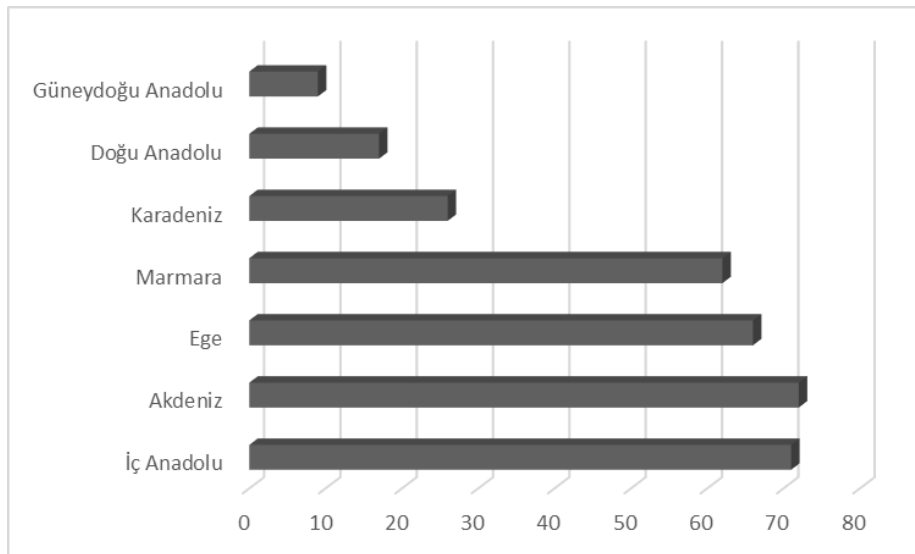


Şekil 8. Lisanslı Olarak Yüzme Sporu Yapılan Dönemde Sporcu Olarak Var Olan Derece Grafiği

Tablo 17: Hakemliğe Kayıtlı Olduğunuz Bölge Dağılımı

	n	%
İç Anadolu	71	22
Akdeniz	72	22
Ege	66	20
Marmara	62	19
Karadeniz	26	8
Doğu Anadolu	17	5
Güneydoğu Anadolu	9	3
Toplam	323	100

Tablo 17 ve Şekil 9'a göre, örnekleme dâhil olan 323 hakemin, hakemlik yaptığı bölge %22 ile İç Anadolu ve Akdeniz bölgesi ilk sırada ve %20 ile Ege bölgesi, %19 ile Marmara bölgesi takip etmiştir. Karadeniz, Doğu Anadolu ve Güneydoğu Anadolu bölgelerinin oranları ise, sırasıyla %8, %5 ve %3 olarak tespit edilmiştir. İç Anadolu, Akdeniz bölgesi, Ege bölgesi ve Marmara bölgesi gelişmişlik düzeyi ile yüzme sporuna olan ilgilinin fazla olmasının birbiri ile paralellik gösterdiği söylenebilir.

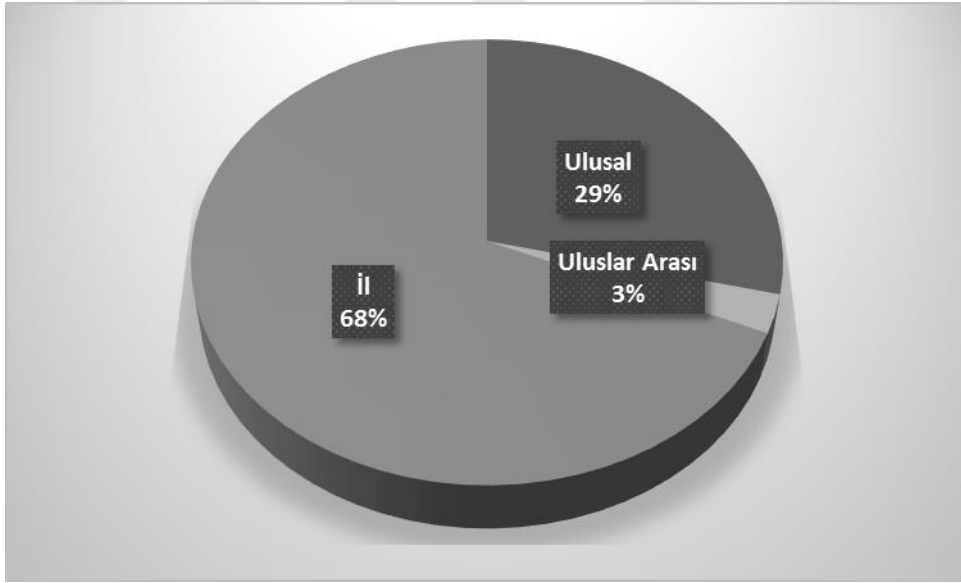


Şekil 9. Hakemliğe Kayıtlı Olduğunuz Bölge Grafiği

Tablo 18: Hakemlik Kategorisi Dağılımı

	n	%
Ulusal	93	29
Uluslararası	9	3
İl	221	68
Toplam	323	100

Tablo 18 ve Şekil 10'a göre, örnekleme dâhil olan 323 hakemin, hakemlik yaptığı kategori %68 ile il hakemlik kategorisindedir. Ulusal hakemlik kategorisi %29 oranı ve uluslararası hakemlik kategorisi %3 orana sahiptir. Bu bulgular ışığında hakemlerin daha çok yurt içi hakemlik kategorilerini tercih ederken, uluslararası hakemlik kategorisini çok az tercih etmektedirler.

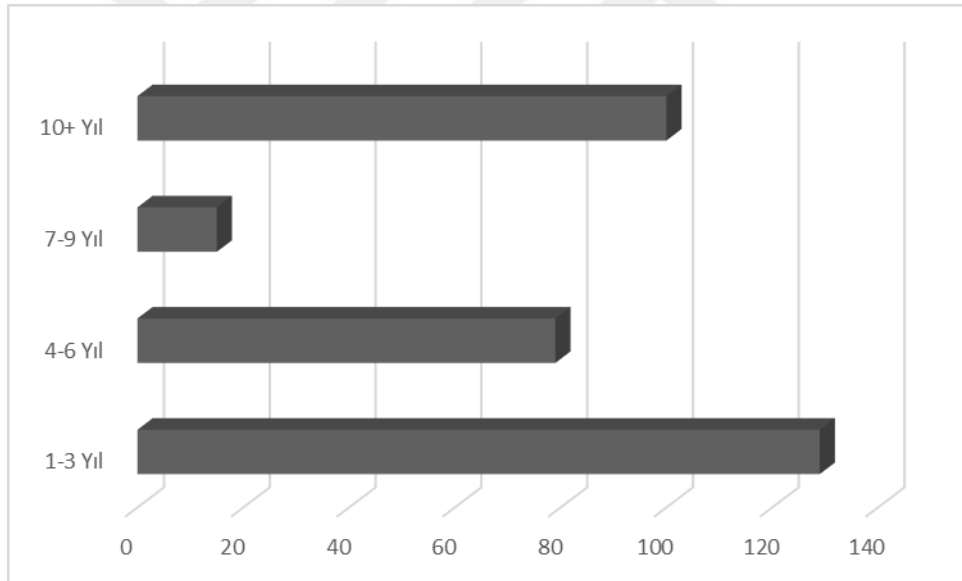


Şekil 10. Hakemlik Kategorisi Grafiği

Tablo 19: Hakemlik Süresi Dağılımı

	n	%
1-3 Yıl	129	40
4-6 Yıl	79	25
7-9 Yıl	15	5
10+ Yıl	100	31
Toplam	323	100

Tablo 19 ve Şekil 11'e göre, örnekleme dâhil olan 323 hakemin, %40'ı 1-3 yıldır hakemlik yapmakta, %31'i 10 yıl ve daha fazla süredir, %25'i 4-6 yıl ve %5'i 7-9 yıldır hakemlik yapmaktadır.

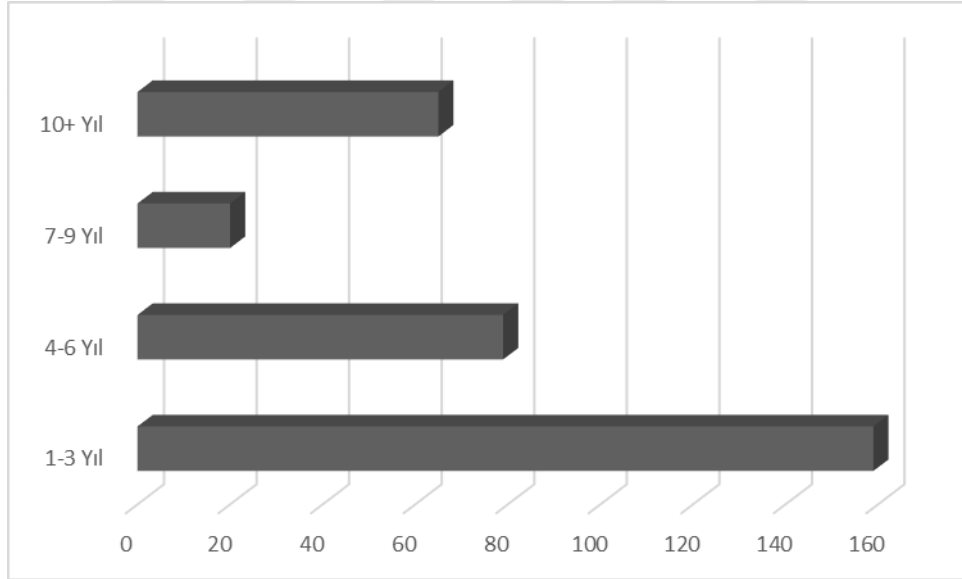


Şekil 11. Hakemlik Süresi Grafiği

Tablo 20: Kategorinizde Hakemlik Süresi Dağılımı

	n	%
1-3 Yıl	159	49
4-6 Yıl	79	25
7-9 Yıl	20	6
10+ Yıl	65	20
Toplam	323	100

Tablo 20 ve Şekil 12'ye göre, örnekleme dâhil olan 323 hakemin, %49'u 1-3 yıldır tercih ettiği kategorinde hakemlik yapmakta, %25'i 4-6 yıl, %20'si 10 yıl ve daha fazla ve %6'sı 7-9 yıldır hakemlik yapmaktadır.

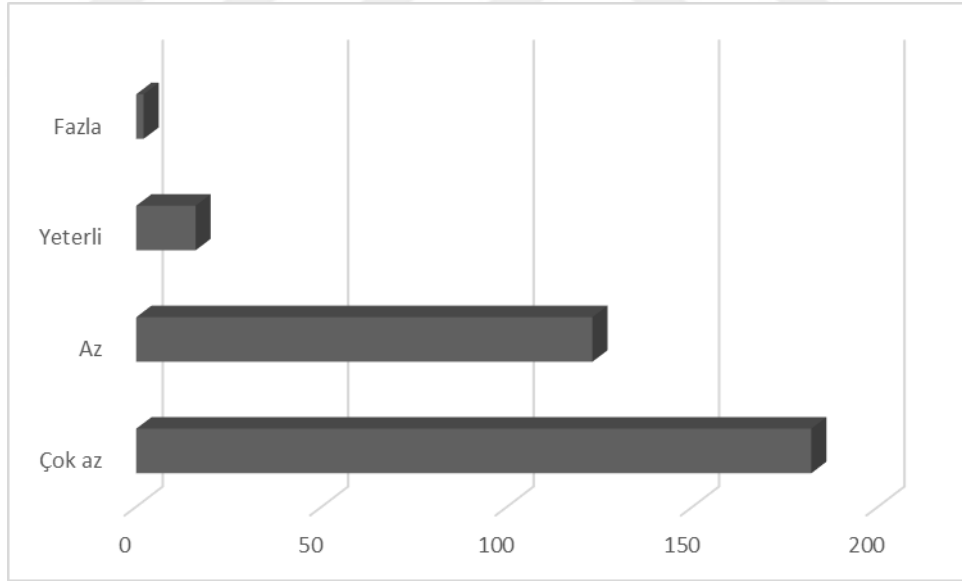


Şekil 12. Kategorinizde Hakemlik Süresi Grafiği

Tablo 21: Yüzme Hakemliğinden Elde Ettiğiniz Maddi Gelirin Yeterlilik Durumu Dağılımı

	n	%
Çok az	182	56
Az	123	38
Yeterli	16	5
Fazla	2	1
Toplam	323	100

Tablo 21 ve Şekil 13'e göre, örnekleme dâhil olan 323 hakemin, %94'ü yüzme hakemliğinden elde ettiği maddi gelirin çok az ve az olduğu belirtirken, %5'i yeterli ve %1'i fazla bulduğu belirtmektedir. Böylece yüzme hakemliğinden elde ettiği maddi gelir yetersizdir.

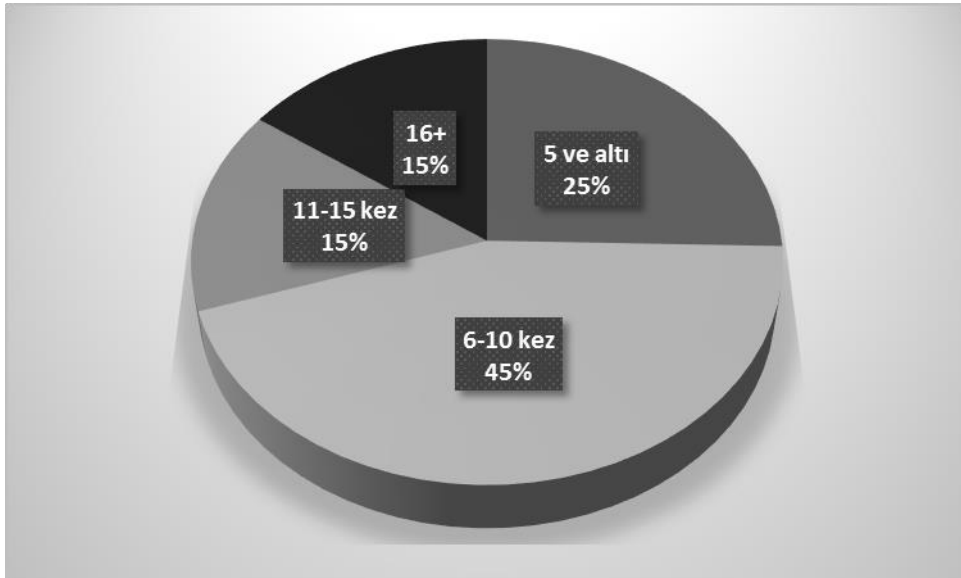


Şekil 13. Yüzme Hakemliğinden Elde Ettiğiniz Maddi Gelirin Yeterlilik Durumu Grafiği

Tablo 22: Bir Sezonda Görev Alınan Müsabaka Sayısı Dağılımı

	n	%
5 ve altı	82	25
6-10 kez	144	45
11-15 kez	48	15
16+	49	15
Toplam	323	100

Tablo 22 ve Şekil 14'e göre, örnekleme dâhil olan 323 hakemin, %45'i bir sezonda en fazla 6-10 arası müsabakaya hakemlik yapmış, %25 ile 5 ve altı, %15 oranı ile 11-15 ve 16 ve üstü müsabaka sayısı birbirine eşittir. Bir sezonda bir hakemin en fazla katıldığı müsabaka sayısının 1-10 arasında olduğu görülmüş ve 10'dan fazla müsabaka sayısının çok sık gözlemlenmemektedir.

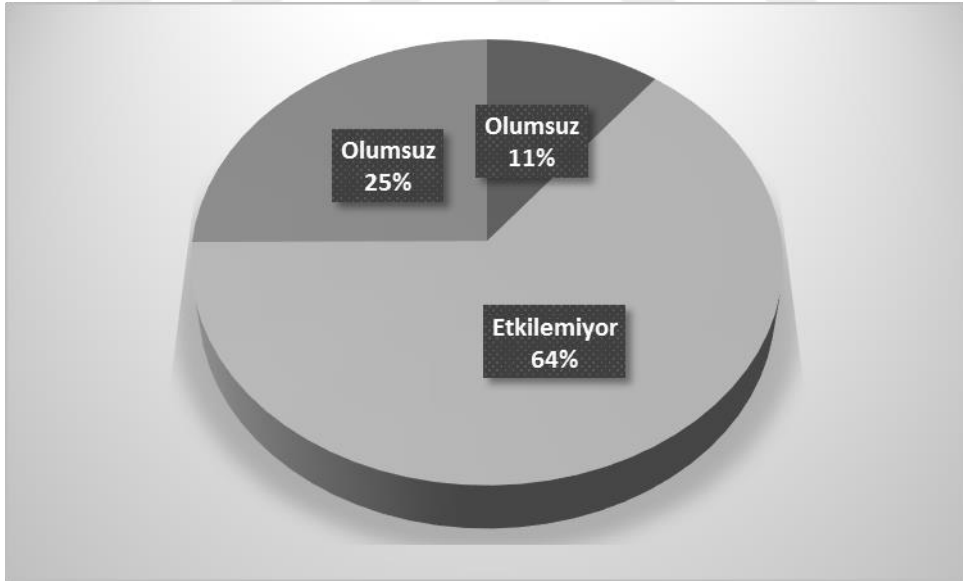


Şekil 14. Bir Sezonda Görev Alınan Müsabaka Sayısı Grafiği

Tablo 23: Hakemlik Görevlendirmeleri Asli Mesleğinize Etkisi Dağılımı

	n	%
Olumsuz	34	11
Etkilemiyor	208	64
Olumsuz	81	25
Toplam	323	100

Tablo 23 ve Şekil 15'e göre, örnekleme dâhil olan 323 hakemin, %64'ü hakemlik görevi asil mesleğini etkilememekte, %25'inin hayatını olumsuz ve %11'inin hayatını olumlu etkilemektedir.



Şekil 15. Hakemlik Görevlendirmeleri Asli Mesleğinize Etkisi Grafiği

Tablo 24: Dağıtım Adaleti İfadelerinin Dağılımı

	Hiç Katılmıyorum		Çok Az Katılıyorum		Biraz Katılıyorum		Oldukça Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum		Toplam	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	Ort.	SS
Hakemlik görevlendirmeleri adildir.	18	6	23	7	90	28	111	34	81	25	3,66	1,10
Hakemlikten elde ettiğim ücretimin adil olduğunu düşünüyorum.	118	37	74	23	64	20	48	15	19	6	2,31	1,26
Hakemlik yükümün adil olduğu kanısındayım.	23	7	22	7	82	25	113	35	83	26	3,65	1,14
Bir bütün olarak değerlendirildiğinde hakemlikten elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum.	51	16	43	13	94	29	82	25	53	16	3,13	1,29
Hakemlik sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.	10	3	19	6	65	20	120	37	109	34	3,93	1,02

Tablo 24’te görüldüğü üzere “Dağıtım Adaleti” alt boyutuna ait ifadelerden “Hakemlik sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.” ifadesi en yüksek (3,93±0,12) ortalama sahiptir ve %71 olumlu katılım belirtilirken, %9 olumsuz katılım ve %20 biraz katılım belirtilmiştir. Böylece hakemler, hakemlik sorumluluklarının adil olduğu düşünmektedir.

“Hakemlikten elde ettiğim ücretimin adil olduğunu düşünüyorum.” ifadesi en düşük (2,31±1,26) ortalamaya sahiptir ve %60 olumsuz katılım belirtilirken, %21 olumlu katılım ve %20 biraz katılım belirtilmiştir. Böylece hakemler, hakemlikten elde ettikleri ücretin adil olduğunu düşünmemektedir.

Tablo 25: İşlem Adaleti İfadelerinin Dağılımı

	Hiç Katılmıyorum		Çok Az Katılıyorum		Biraz Katılıyorum		Oldukça Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum		Toplam	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	Ort.	SS
Hakemliğe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır.	11	3	21	7	64	20	110	34	117	36	3,93	1,06
Yöneticiler hakemlikle ilgili kararlar alınmadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar.	30	9	45	14	75	23	97	30	76	24	3,45	1,25
Yöneticiler hakemlikle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar.	18	6	34	11	80	25	105	33	86	27	3,64	1,15
Yöneticiler alınan kararları hakemlere açıklar ve istendiğinde ek bilgiler de verirler.	12	4	21	7	58	18	111	34	121	37	3,95	1,07
Hakemlik ile ilgili bütün kararlar bunlardan etkilenen tüm hakemlere ayırım gözetmeksizin uygulanır.	8	2	22	7	71	22	104	32	118	37	3,93	1,04
Hakemler yöneticilerin hakemlikle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler.	20	6	31	10	72	22	122	38	78	24	3,64	1,13

Tablo 25’de görüldüğü üzere “İşlem Adaleti” alt boyutuna ait ifadelerden “Yöneticiler alınan kararları hakemlere açıklar ve istendiğinde ek bilgiler de verirler.” ifadesi en yüksek ($3,95\pm 0,07$) ortalama sahiptir ve %71 olumlu katılım belirtilirken, %11 olumsuz katılım ve %18 biraz katılım belirtilmiştir. Böylece hakemler, yöneticilerinin alınan kararları hakemlere açıkladığını ve istendiğinde ek bilgiler de verdiklerini düşünmektedirler.

“Yöneticiler hakemlikle ilgili kararlar alınmadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar.” ifadesi en düşük ($3,45\pm 1,25$) ortalamaya sahiptir ve %23 olumsuz katılım belirtilirken, %54 olumlu katılım ve %23 biraz katılım belirtilmiştir. Böylece

hakemler, yöneticilerin hakemlikle ilgili kararlar alınmadan önce bütün çalışanların görüşlerini aldıklarına olumlu görüş bildirildiği ifadesine en düşük katılımı sağlamışlardır.

Tablo 26: Etkileşimsel Adaleti İfadelerinin Dağılımı

	Hiç Katılmıyorum		Çok Az Katılıyorum		Biraz Katılıyorum		Oldukça Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum		Toplam	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	Ort.	SS
Hakemlik ile ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik ve ilgili davranırlar.	6	2	15	5	64	20	123	38	115	36	4,01	0,95
Hakemlik ile ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranır ve önem verirler.	5	2	15	5	47	15	136	42	120	37	4,09	0,91
Hakemlik ile ilgili kararlar alınırken yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.	9	3	18	6	62	19	132	41	102	32	3,93	0,99
Hakemlik ile ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bana karşı dürüst ve samimidir.	7	2	15	5	46	14	150	46	105	33	4,02	0,92
Hakemlik ile ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bir hakem olarak haklarımı gözetirler	10	3	10	3	58	18	134	41	111	34	4,01	0,96
Yöneticilerim hakemlik ile ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışırlar.	21	7	19	6	74	23	127	39	82	25	3,71	1,11
Yöneticilerim hakemlik ile ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler.	14	4	17	5	67	21	137	42	88	27	3,83	1,03
Hakemlik ile ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana akla uygun açıklamalar yaparlar.	13	4	13	4	68	21	133	41	96	30	3,89	1,01
Yöneticilerim hakemlik ile ilgili alınan her kararı bana net olarak açıklarlar.	14	4	10	3	64	20	131	41	104	32	3,93	1,02

Tablo 26’da görüldüğü üzere “Etkileşimsel Adaleti” alt boyutuna ait ifadelerden “Hakemlik ile ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranır ve önem verirler.” ifadesi en yüksek (4,09±0,91) ortalama sahiptir ve %79 olumlu katılım belirtilirken, %7 olumsuz katılım ve %15 biraz katılım belirtilmiştir. Böylece hakemler, hakemlik ile ilgili kararlar alınırken yöneticilerinin onlara saygılı davrandığını ve önem verdiklerini düşünmektedirler.

“Yöneticilerim hakemlik ile ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışır.” ifadesi en düşük (3,71±1,11) ortalamaya sahiptir ve %13 olumsuz katılım belirtilirken, %64 olumlu katılım ve %23 biraz katılım belirtilmiştir. Böylece hakemler, yöneticilerin hakemlik ile ilgili kararların doğuracağı sonuçları hakemlerle tartıştığına olumlu görüş bildirildiği ifadesine en düşük katılımı sağlamışlardır.

Tablo 27: Örgütsel Adaletve Alt Boyutlarına Ait Ortalama - Standart Sapma Değerleri

	\bar{X}	ss
DağıtımsalAdalet	3,33	0,81
İşlemsel Adalet	3,75	0,90
Etkileşimsel Adalet	3,93	0,84
Genel Örgütsel Adalet	3,73	0,73

Tablo 27’de araştırmanın örgütsel adalet değişkenine ait tanımlayıcı istatistikler sunulmuştur.

Bu bulgulara göre, örgütsel adalet düzeyi $\bar{X}=3,73\pm0,73$ ortalama, dağıtımsal adalet düzeyi $\bar{X}=3,33\pm0,81$ ortalama, işlemsel adalet düzeyi $\bar{X}=3,75\pm0,90$ ortalama ve etkileşimsel adalet düzeyi $\bar{X}=3,93\pm0,84$ ortalamaya sahiptir. Etkileşimsel ve işlemsel adalet algı düzeyi dağıtımsal adalet algı düzeyine göre daha yüksektir.

Tablo 28: Cinsiyete Göre Farklılık Analizi

Cinsiyet		N	Ort.	SS	t	p
Dağıtım adaleti	Erkek	178	3,32	0,81	-0,280	0,780
	Kadın	145	3,35	0,83		
İşlem adaleti	Erkek	178	3,61	0,95	-3,236	0,001
	Kadın	145	3,94	0,83		
Etkileşim adaleti	Erkek	178	3,89	0,88	-1,108	0,269
	Kadın	145	3,99	0,80		
Örgütsel Adalet	Erkek	178	3,66	0,77	-1,839	0,067
	Kadın	145	3,82	0,68		

Tablo 28'e göre, örgütsel adalet ölçeğinin alt boyutlarının cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla T-Testi yapılmıştır.

“Dağıtım Adaleti” alt boyutu puanlarının cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan bağımsız grup t-testi sonucuna göre, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

“İşlem Adaleti” alt boyutu puanlarının cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t-testi sonucunda, kadınların işlem adaleti erkeklerden yüksek olduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$).

“Etkileşim Adaleti” alt boyutu puanlarının cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t-testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır ($p>0,05$).

“Örgütsel Adalet” puanlarının cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t-testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır. ($p>0,05$).

Tablo 29: Yaş'a Göre Farklılık Analizi

		N	Ort.	SS	F	p
Dağıtım adaleti	18-30	134	3,35	0,87	0,095	,963
	31-40	106	3,30	0,77		
	41-50	38	3,35	0,75		
	50 ve üstü	45	3,34	0,82		
	Toplam	323	3,33	0,81		
İşlem adaleti	18-30	134	3,76	0,91	2,121	,097
	31-40	106	3,87	0,79		
	41-50	38	3,74	0,95		
	50 ve üstü	45	3,47	1,06		
	Toplam	323	3,75	0,90		
Etkileşim adaleti	18-30	134	3,91	0,93	0,798	,496
	31-40	106	4,00	0,68		
	41-50	38	4,00	0,77		
	50 ve üstü	45	3,78	0,94		
	Toplam	323	3,93	0,84		
Örgütsel Adalet	18-30	134	3,72	0,78	0,865	,459
	31-40	106	3,78	0,61		
	41-50	38	3,76	0,71		
	50 ve üstü	45	3,58	0,85		
	Toplam	323	3,73	0,73		

Tablo 29'a göre, örgütsel adalet ölçeğinin alt boyutlarının yaşa göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla ANOVA yapılmıştır. "Dağıtım Adaleti", "İşlem Adaleti", "Etkileşim Adaleti" ve "Örgütsel Adalet" puanlarının yaş değişkeni ile arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p>0,05$)

Tablo 30: Medeni Duruma Göre Farklılık Analizi

		N	Ort.	SS	F	p
Dağıtım adaleti	Evli	158	3,26	0,80	2,006	,136
	Bekâr	156	3,43	0,83		
	Dul	9	3,09	0,87		
	Toplam	323	3,34	0,82		
İşlem adaleti	Evli	158	3,71	0,91	,510	,601
	Bekâr	156	3,81	0,91		
	Dul	9	3,81	0,81		
	Toplam	323	3,76	0,91		
Etkileşim adaleti	Evli	158	3,95	0,82	,314	,731
	Bekâr	156	3,94	0,89		
	Dul	9	3,72	0,57		
	Toplam	323	3,94	0,85		
Örgütsel Adalet	Evli	158	3,70	0,72	,506	,604
	Bekâr	156	3,77	0,76		
	Dul	9	3,59	0,60		
	Toplam	323	3,73	0,74		

Tablo 30'a göre, örgütsel adalet ölçeğinin alt boyutlarının medeni duruma göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla ANOVA yapılmıştır.

“Dağıtım Adaleti” alt boyutu puanlarının medeni duruma göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır ($p>0,05$).

“İşlem Adaleti” alt boyutu puanlarının medeni duruma göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır ($p>0,05$).

“Etkileşim Adaleti” alt boyutu puanlarının medeni duruma göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır ($p>0,05$).

“Örgütsel Adalet” puanlarının medeni duruma göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır. ($p>0,05$).

Tablo 31: Mesleğe Göre Farklılık Analizi

		N	Ort.	SS	F	p
Dağıtım adaleti	Memur	145	3,33	0,84	2,148	,060
	İşçi	75	3,48	0,76		
	Esnaf	23	3,11	0,76		
	Emekli	26	3,03	0,76		
	İşsiz	21	3,17	0,90		
	Öğrenci	33	3,54	0,79		
	Toplam	323	3,34	0,82		
	İşlem adaleti	Memur	145	3,75		
İşçi		75	3,94	0,93		
Esnaf		23	3,55	0,94		
Emekli		26	3,42	1,02		
İşsiz		21	3,77	0,84		
Öğrenci		33	3,81	0,83		
Toplam		323	3,76	0,91		
Etkileşim adaleti		Memur	145	3,99	0,82	1,133
	İşçi	75	3,98	0,96		
	Esnaf	23	3,75	0,74		
	Emekli	26	3,66	0,88		
	İşsiz	21	3,80	0,86		
	Öğrenci	33	4,05	0,68		
	Toplam	323	3,94	0,85		
	Örgütsel Adalet	Memur	145	3,75	0,70	
İşçi		75	3,84	0,79		
Esnaf		23	3,53	0,71		
Emekli		26	3,43	0,80		
İşsiz		21	3,64	0,80		
Öğrenci		33	3,85	0,65		
Toplam		323	3,73	0,74		

Tablo 31'e göre, örgütsel adalet ölçeğinin alt boyutlarının meslek değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla ANOVA yapılmıştır.

“Dağıtım Adaleti” alt boyutu puanlarının meslek değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır ($p>0,05$).

“İşlem Adaleti” alt boyutu puanlarının meslek değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır ($p>0,05$).

“Etkileşim Adaleti” alt boyutu puanlarının meslek değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır ($p>0,05$).

“Örgütsel Adalet” puanlarının meslek değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır. ($p>0,05$).

Tablo 32: Aylık Gelire Göre Farklılık Analizi

		N	Ort.	SS	F	p
Dağıtım adaleti	3900+	81	3,45	0,81	1,396	,244
	13001-2600	122	3,37	0,80		
	2601-3900	97	3,22	0,86		
	3900+	23	3,23	0,73		
	Toplam	323	3,34	0,82		
İşlem adaleti	3900+	81	3,88	0,82	1,396	,244
	13001-2600	122	3,80	0,96		
	2601-3900	97	3,64	0,93		
	3900+	23	3,58	0,82		
	Toplam	323	3,76	0,91		
Etkileşim adaleti	3900+	81	4,00	0,76	,267	,849
	13001-2600	122	3,90	0,99		
	2601-3900	97	3,93	0,75		
	3900+	23	3,89	0,70		
	Toplam	323	3,94	0,85		
Örgütsel Adalet	3900+	81	3,83	0,68	,852	,467
	13001-2600	122	3,74	0,81		
	2601-3900	97	3,67	0,71		
	3900+	23	3,63	0,65		
	Toplam	323	3,73	0,74		

Tablo 32’ye göre, örgütsel adalet ölçeğinin alt boyutlarının aylık gelir değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla ANOVA yapılmıştır.

“Dağıtım Adaleti” alt boyutu puanlarının aylık gelir değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır ($p>0,05$).

“İşlem Adaleti” alt boyutu puanlarının aylık gelir değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır ($p>0,05$).

“Etkileşim Adaleti” alt boyutu puanlarının aylık gelir değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen ANOVA sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır ($p>0,05$).

“Örgütsel Adalet” puanlarının aylık gelir değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır. ($p>0,05$).

Tablo 33: Eğitim Durumuna Göre Farklılık Analizi

		N	Ort.	SS	F	p
Dağıtım adaleti	Lisevealtı	59	3,49	0,80	1,438	,239
	Üniversite	224	3,31	0,81		
	Lisans Üstü	40	3,24	0,86		
	Toplam	323	3,34	0,82		
İşlem adaleti	Lisevealtı	59	3,91	0,93	1,275	,281
	Üniversite	224	3,74	0,93		
	Lisans Üstü	40	3,63	0,76		
	Toplam	323	3,76	0,91		
Etkileşim adaleti	Lisevealtı	59	3,93	0,85	,161	,852
	Üniversite	224	3,95	0,88		
	Lisans Üstü	40	3,87	0,67		
	Toplam	323	3,94	0,85		
Örgütsel Adalet	Liseve altı	59	3,82	0,76	,693	,501
	Üniversite	224	3,73	0,75		
	Lisans Üstü	40	3,64	0,62		
	Toplam	323	3,73	0,74		

Tablo 33'e göre, örgütsel adalet ölçeğinin alt boyutlarının eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla ANOVA yapılmıştır.

“Dağıtım Adaleti” alt boyutu puanlarının eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen ANOVA sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır ($p>0,05$).

“İşlem Adaleti” alt boyutu puanlarının eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır ($p>0,05$).

“Etkileşim Adaleti” alt boyutu puanlarının eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır ($p>0,05$).

“Örgütsel Adalet” puanlarının eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır. ($p>0,05$).



Tablo 34: Lisanslı Olarak Yüzme Sporunu Yapma Durumuna Göre Farklılık Analizi

		N	Ort.	SS	F	p
Dağıtım adaleti	Hiç Yapmadım	235	3,35	0,79	,709	,547
	1-5 Yıl	44	3,20	0,95		
	6-10 Yıl	20	3,50	0,83		
	11+Yıl	24	3,28	0,85		
	Toplam	323	3,34	0,82		
İşlem adaleti	Hiç Yapmadım	235	3,77	0,86	,177	,912
	1-5 Yıl	44	3,77	1,00		
	6-10 Yıl	20	3,63	1,26		
	11+Yıl	24	3,70	0,89		
	Toplam	323	3,76	0,91		
Etkileşim adaleti	Hiç Yapmadım	235	3,92	0,82	,737	,530
	1-5 Yıl	44	3,88	0,92		
	6-10 Yıl	20	3,96	1,14		
	11+Yıl	24	4,18	0,72		
	Toplam	323	3,94	0,85		
Örgütsel Adalet	Hiç Yapmadım	235	3,73	0,68	,173	,915
	1-5 Yıl	44	3,68	0,88		
	6-10 Yıl	20	3,75	1,02		
	11+Yıl	24	3,81	0,72		
	Toplam	323	3,73	0,74		

Tablo 34'e göre, örgütsel adalet ölçeğinin alt boyutlarının lisanslı olarak yüzme sporu yapma değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla ANOVA yapılmıştır.

“Dağıtım Adaleti” alt boyutu puanlarının lisanslı olarak yüzme sporu yapma değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır ($p > 0,05$).

“İşlem Adaleti” alt boyutu puanlarının lisanslı olarak yüzme sporu yapma değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla yapılan ANOVA sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır ($p>0,05$).

“Etkileşim Adaleti” alt boyutu puanlarının lisanslı olarak yüzme sporu yapma değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla yapılan ANOVA sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır ($p>0,05$).

“Örgütsel Adalet” puanlarının lisanslı olarak yüzme sporu yapma değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilen ANOVA sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır. ($p>0,05$).

Tablo 35: Lisanslı Olarak Yüzme Sporunu Yapan Dönemde Sporcu Olarak Var Olan Dereceye Göre Farklılık Analizi

		N	Ort.	SS	F	p	Fark
Dağıtım adaleti	Ulusal	35	3,36	0,84	0,844	0,431	
	Uluslararası	5	3,80	0,68			
	Hayır	283	3,33	0,82			
	Toplam	323	3,34	0,82			
İşlem adaleti	Ulusal	35	3,69	0,95	3,449	0,033	Uluslararası
	Uluslararası	5	4,80	0,30			> Ulusal
	Hayır	283	3,75	0,90			
	Toplam	323	3,76	0,91			Uluslararası
Etkileşim adaleti	Ulusal	35	4,02	0,94	1,837	0,161	
	Uluslararası	5	4,60	0,42			
	Hayır	283	3,91	0,84			
	Toplam	323	3,94	0,85			
Örgütsel Adalet	Ulusal	35	3,76	0,84	2,551	0,080	
	Uluslararası	5	4,46	0,32			
	Hayır	283	3,72	0,72			
	Toplam	323	3,73	0,74			

Tablo 35'e göre, örgütsel adalet ölçeğinin alt boyutlarının lisanslı olarak yüzme sporu yapılan dönemde sporcu olarak var olan derece değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla ANOVA yapılmıştır.

“Dağıtım Adaleti” alt boyutu puanlarının lisanslı olarak yüzme sporu yapılan dönemde sporcu olarak var olan derece değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır ($p > 0,05$).

“İşlem Adaleti” alt boyutu puanlarının lisanslı olarak yüzme sporu yapılan dönemde sporcu olarak var olan derece değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ($p < 0,05$). Böylelikle

Uluslararası dereceye sahip hakemlerin işlem adaleti ulusal derecesi olan ve derecesi olmayan hakemlerden yüksek olduğu tespit edilmiştir.

“Etkileşim Adaleti” alt boyutu puanlarının lisanslı olarak yüzme sporu yapılan dönemde sporcu olarak var olan derece değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır ($p>0,05$).

“Örgütsel Adalet” puanlarının lisanslı olarak yüzme sporu yapılan dönemde sporcu olarak var olan derece değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır. ($p>0,05$).



Tablo 36: Hakemliğe Kayıtlı Olunan Bölgeye Göre Farklılık Analizi

		N	Ort.	SS	F	p	Fark
Dağıtım adaleti	İç Anadolu	71	3,24	0,85	1,114	,354	
	Akdeniz	72	3,44	0,75			
	Ege	66	3,32	0,85			
	Marmara	62	3,45	0,69			
	Karadeniz	26	3,20	0,81			
	Doğu Anadolu	17	3,35	1,12			
	Güneydoğu Anadolu	9	2,91	0,98			
	Toplam	323	3,34	0,82			
İşlem adaleti	İç Anadolu	71	3,64	0,94	2,430	0,026	Ege >
	Akdeniz	72	3,97	0,77			Güneydoğu
	Ege	66	3,68	0,94			Doğu >
	Marmara	62	3,94	0,86			Güneydoğu
	Karadeniz	26	3,50	1,06			
	Doğu Anadolu	17	3,74	0,84			Marmara >
	Güneydoğu Anadolu	9	3,13	1,03			Güneydoğu
	Toplam	323	3,76	0,91			Akdeniz >
Etkileşim adaleti	İç Anadolu	71	3,82	0,94	1,604	,145	
	Akdeniz	72	4,09	0,77			
	Ege	66	3,92	0,83			
	Marmara	62	4,07	0,79			
	Karadeniz	26	3,60	1,03			
	Doğu Anadolu	17	3,89	0,64			
	Güneydoğu Anadolu	9	3,86	0,70			
	Toplam	323	3,94	0,85			
Örgütsel Adalet	İç Anadolu	71	3,62	0,83	2,134	0,049	Marmara
	Akdeniz	72	3,89	0,58			> Güneydoğu
	Ege	66	3,70	0,73			
	Marmara	62	3,87	0,66			Akdeniz
	Karadeniz	26	3,47	0,92			> Güneydoğu
	Doğu Anadolu	17	3,71	0,74			
	Güneydoğu Anadolu	9	3,41	0,69			
	Toplam	323	3,73	0,74			

Tablo 36'ya göre, örgütsel adalet ölçeğinin alt boyutlarının hakemlik yapılan bölgeye göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla ANOVA yapılmıştır.

“Dağıtım Adaleti” alt boyutu puanlarının hakemlik yapılan bölgeye göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır ($p>0,05$).

“İşlem Adaleti” alt boyutu puanlarının hakemlik yapılan bölgeye göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ($p< 0,05$). Böylelikle Ege, Doğu Anadolu, Akdeniz ve Marmara bölgesinde görev yapan hakemlerin işlem adaleti Güneydoğu Anadolu bölgesinde görev yapan hakemlerden yüksek olduğu tespit edilmiştir.

“Etkileşim Adaleti” alt boyutu puanlarının hakemlik yapılan bölgeye göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır ($p>0,05$).

“Örgütsel Adalet” puanlarının hakemlik yapılan bölgeye göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ($p< 0,05$). Böylelikle Akdeniz ve Marmara bölgesinde görev yapan hakemlerin örgütsel adaleti Güneydoğu Anadolu bölgesinde görev yapan hakemlerden yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 37: Hakemlik Kategorisine Göre Farklılık Analizi

		N	Ort.	SS	F	p	Fark
Dağıtım adaleti	Ulusal	93	3,22	0,85	1,648	,194	
	Uluslararası	9	3,62	0,60			
	İl	221	3,37	0,81			
	Toplam	323	3,34	0,82			
İşlem adaleti	Ulusal	93	3,56	1,02	3,708	,026	Uluslararası
	Uluslararası	9	4,19	1,05			>
	İl	221	3,82	0,84			Ulusal
	Toplam	323	3,76	0,91			
Etkileşim adaleti	Ulusal	93	3,86	0,93	1,358	,259	
	Uluslararası	9	4,32	0,85			
	İl	221	3,95	0,81			
	Toplam	323	3,94	0,85			
Örgütsel Adalet	Ulusal	93	3,61	0,82	2,686	,070	
	Uluslararası	9	4,11	0,79			
	İl	221	3,77	0,69			
	Toplam	323	3,73	0,74			

Tablo 38'ye göre, örgütsel adalet ölçeğinin alt boyutlarının hakemlik kategorisine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla ANOVA yapılmıştır.

“Dağıtım Adaleti” alt boyutu puanlarının hakemlik kategorisine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır ($p>0,05$)

“İşlem Adaleti” alt boyutu puanlarının hakemlik kategorisine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ($p < 0,05$). Böylelikle Uluslararası kategoride görev yapan hakemlerin işlem adaletinin ulusal kategoride görev yapan hakemlerden yüksek olduğu tespit edilmiştir.

“Etkileşim Adaleti” alt boyutu puanlarının hakemlik kategorisine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek yapılan gerçekleştirilen ANOVA sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır ($p>0,05$)

“Örgütsel Adalet” puanlarının hakemlik kategorisine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 38: Hakemlik Süresine Göre Farklılık Analizi

		N	Ort.	SS	F	p
Dağıtım adaleti	1-3 Yıl	129	3,29	0,80	1,782	,151
	4-6 Yıl	79	3,49	0,85		
	7-9 Yıl	15	3,03	0,83		
	10+ Yıl	100	3,33	0,81		
	Toplam	323	3,34	0,82		
	İşlem adaleti	1-3 Yıl	129	3,76	0,82	2,532
4-6 Yıl		79	3,97	0,82		
7-9 Yıl		15	3,64	0,98		
10+ Yıl		100	3,60	1,04		
Toplam		323	3,76	0,91		
Etkileşim adaleti		1-3 Yıl	129	3,94	0,76	,451
	4-6 Yıl	79	4,02	0,90		
	7-9 Yıl	15	3,84	1,03		
	10+ Yıl	100	3,88	0,89		
	Toplam	323	3,94	0,85		
	Örgütsel Adalet	1-3 Yıl	129	3,72	0,66	1,487
4-6 Yıl		79	3,87	0,71		
7-9 Yıl		15	3,58	0,84		
10+ Yıl		100	3,66	0,82		
Toplam		323	3,73	0,74		

Tablo 38'e göre, örgütsel adalet ölçeğinin alt boyutlarının hakemlik süresine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla ANOVA yapılmıştır.

“Dağıtım Adaleti” alt boyutu puanlarının hakemlik süresine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır ($p>0,05$).

“İşlem Adaleti” alt boyutu puanlarının hakemlik süresine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır ($p>0,05$).

“Etkileşim Adaleti” alt boyutu puanlarının hakemlik süresine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır ($p>0,05$).

“Örgütsel Adalet” puanlarının hakemlik süresine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 39: Kategoride Hakemlik Süresine Göre Farklılık Analizi

		N	Ort.	SS	F	p
Dağıtım adaleti	1-3 Yıl	159	3,32	0,81	,835	,476
	4-6 Yıl	79	3,46	0,82		
	7-9 Yıl	20	3,30	0,83		
	10+ Yıl	65	3,25	0,83		
	Toplam	323	3,34	0,82		
	İşlem adaleti	1-3 Yıl	159	3,80	0,85	2,028
4-6 Yıl		79	3,87	0,88		
7-9 Yıl		20	3,80	0,97		
10+ Yıl		65	3,52	1,04		
Toplam		323	3,76	0,91		
Etkileşim adaleti		1-3 Yıl	159	3,99	0,78	,958
	4-6 Yıl	79	3,94	0,96		
	7-9 Yıl	20	4,02	0,79		
	10+ Yıl	65	3,78	0,87		
	Toplam	323	3,94	0,85		
	Örgütsel Adalet	1-3 Yıl	159	3,76	0,69	1,352
4-6 Yıl		79	3,80	0,75		
7-9 Yıl		20	3,78	0,77		
10+ Yıl		65	3,57	0,82		
Toplam		323	3,73	0,74		

Tablo 39'a göre, örgütsel adalet ölçeğinin alt boyutlarının kategoride hakemlik süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla ANOVA yapılmıştır.

“Dağıtım Adaleti” alt boyutu puanlarının kategoride hakemlik süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır ($p>0,05$)

“İşlem Adaleti” alt boyutu puanlarının kategoride hakemlik süresideğişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır ($p>0,05$)

“Etkileşim Adaleti” alt boyutu puanlarının kategoride hakemlik süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır ($p>0,05$).

“Örgütsel Adalet” puanlarının kategoride hakemlik süresideğişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır. ($p>0,05$).

Tablo 40: Yüzme Hakemliğinden Elde Edilen Maddi Gelire Göre Farklılık Analizi

		N	Ort.	SS	F	p	
Dağıtım adaleti	Çokaz	182	3,14	0,80	11,570	,000	Yeterli
	Az	123	3,53	0,76			> Çok az
	Yeterli	16	4,08	0,65			
	Fazla	2	3,80	0,57			
	Toplam	323	3,34	0,82			
İşlem adaleti	Çokaz	182	3,69	0,96	1,492	,217	
	Az	123	3,82	0,82			
	Yeterli	16	3,95	0,90			
	Fazla	2	4,67	0,47			
	Toplam	323	3,76	0,91			
Etkileşim adaleti	Çokaz	182	3,91	0,86	1,404	,242	
	Az	123	4,00	0,78			
	Yeterli	16	3,63	1,13			
	Fazla	2	4,56	0,63			
	Toplam	323	3,94	0,85			
Örgütsel Adalet	Çokaz	182	3,65	0,77	2,189	,089	
	Az	123	3,83	0,67			
	Yeterli	16	3,83	0,76			
	Fazla	2	4,40	0,57			
	Toplam	323	3,73	0,74			

Tablo 40'a göre, örgütsel adalet ölçeğinin alt boyutlarının yüzme hakemliğinden elde edilen maddi gelir yeterliliği değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla ANOVA yapılmıştır.

“Dağıtım Adaleti” alt boyutu puanlarının yüzme hakemliğinden elde edilen maddi gelir yeterliliği değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ($p < 0,05$). Böylelikle yüzme hakemliğinden elde edilen maddi geliri yeterli bulan hakemlerin dağıtım adaleti çok az bulan hakemlerden yüksek olduğu tespit edilmiştir.

“İşlem Adaleti” alt boyutu puanlarının yüzme hakemliğinden elde edilen maddi gelir yeterliliği değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır ($p > 0,05$).

“Etkileşim Adaleti” alt boyutu puanlarının yüzme hakemliğinden elde edilen maddi gelir yeterliliği değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır ($p > 0,05$).

“Örgütsel Adalet” puanlarının yüzme hakemliğinden elde edilen maddi gelir yeterliliği değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır. ($p > 0,05$).

Tablo 41: Bir Sezonda Görev Alınan Müsabaka Sayısına Göre Farklılık Analizi

		N	Ort.	SS	F	p	Fark
Dağıtım adaleti	5 ve altı	82	3,09	0,89	5,904	,001	11-15 > 16+
	6-10	144	3,33	0,79			16+ > 6-10
	11-15	48	3,69	0,78			
	16+	49	3,42	0,68			
	Toplam	323	3,34	0,82			
İşlem adaleti	5 ve altı	82	3,56	1,02	2,431	,065	
	6-10	144	3,76	0,81			
	11-15	48	3,89	0,90			
	16+	49	3,95	0,94			
	Toplam	323	3,76	0,91			
Etkileşim adaleti	5 ve altı	82	3,76	0,96	2,748	,043	16+ > 5 ve altı
	6-10	144	3,91	0,84			11-15 > 5 ve altı
	11-15	48	4,14	0,64			
	16+	49	4,10	0,78			
	Toplam	323	3,94	0,85			
Örgütsel Adalet	5 ve altı	82	3,53	0,82	4,242	,006	16+ > 5 ve altı
	6-10	144	3,72	0,69			11-15 > 5 ve altı
	11-15	48	3,95	0,67			
	16+	49	3,89	0,70			
	Toplam	323	3,73	0,74			

Tablo 41'e göre, örgütsel adalet ölçeğinin alt boyutlarının bir sezonda görev alınan müsabaka sayısına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla ANOVA yapılmıştır.

“Dağıtım Adaleti” alt boyutu puanlarının bir sezonda görev alınan müsabaka sayısı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ($p < 0,05$). Böylelikle bir sezonda 11-15 müsabakada görev yapan hakemlerin dağıtım adaleti 16 ve üstü müsabakada görev yapan hakemlerden, 16 ve üstü müsabakada görev yapan hakemlerin dağıtım adaleti 6-10 müsabakada görev yapan hakemlerden yüksek olduğu tespit edilmiştir.

“İşlem Adaleti” alt boyutu puanlarının bir sezonda görev alınan müsabaka sayısı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır ($p > 0,05$).

“Etkileşim Adaleti” alt boyutu puanlarının bir sezonda görev alınan müsabaka sayısı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. ($p < 0,05$). Böylelikle bir sezonda 11-15 ile 16 ve üstü müsabakada görev yapan hakemlerin etkileşim adaleti 5 ve altı müsabakada görev yapan hakemlerden yüksek olduğu tespit edilmiştir.

“Örgütsel Adalet” puanlarının bir sezonda görev alınan müsabaka sayısı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ($p < 0,05$). Böylelikle bir sezonda 11-15 ile 16 ve üstü müsabakada görev yapan hakemlerin örgütsel adaleti 5 ve altı müsabakada görev yapan hakemlerden yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 42: Hakemlik Görevlendirmelerinin Asli Mesleğe Etkisi Olup Olmamasına Göre Farklılık Analizi

		N	Ort.	SS	F	p
Dağıtım adaleti	Olumsuz	34	3,36	0,81	2,019	,135
	Etkilemiyor	208	3,27	0,82		
	Olumsuz	81	3,49	0,81		
	Toplam	323	3,34	0,82		
İşlem adaleti	Olumsuz	34	3,80	0,78	,673	,511
	Etkilemiyor	208	3,72	0,93		
	Olumsuz	81	3,85	0,90		
	Toplam	323	3,76	0,91		
Etkileşim adaleti	Olumsuz	34	4,03	0,59	,749	,474
	Etkilemiyor	208	3,89	0,91		
	Olumsuz	81	4,01	0,78		
	Toplam	323	3,94	0,85		
Örgütsel Adalet	Olumsuz	34	3,79	0,55	1,260	,285
	Etkilemiyor	208	3,68	0,76		
	Olumsuz	81	3,83	0,74		
	Toplam	323	3,73	0,74		

Tablo 42'ye göre, örgütsel adalet ölçeğinin alt boyutlarının hakemlik görevlendirmelerinin asli mesleğe etkisi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla ANOVA yapılmıştır.

“Dağıtım Adaleti” alt boyutu puanlarının hakemlik görevlendirmelerinin asli mesleğe etkisi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen ANOVA sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

“İşlem Adaleti” alt boyutu puanlarının hakemlik görevlendirmelerinin asli mesleğe etkisi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen ANOVA sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

“Etkileşim Adaleti” alt boyutu puanlarının hakemlik görevlendirmelerinin asli mesleğe etkisi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen ANOVA sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

“Örgütsel Adalet” puanlarının hakemlik görevlendirmelerinin asli mesleğe etkisi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen ANOVA sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. ($p>0,05$).

5. TARTIŞMA

Türkiye Yüzme Federasyonu'na bağlı olarak görev yapan yüzme hakemlerinin örgütsel adalet algılarına ilişkin elde edilen verilerin ortalamaları incelendiğinde; alt boyutlarda en yüksek ortalama ile etkileşimsel adalet ($X = 3,93 \pm 0,84$) “orta” düzeyde, ikinci olarak işlemsel adalet ($X = 3,75 \pm 0,90$) “Orta” düzeyde ve son olarak dağıtımsal adalet ($X = 3,33 \pm 0,81$) “Orta” düzeyde olduğu ve örgütsel adalet ölçeğine verilen cevapların genel ortalamasının da ($X = 3,73 \pm 0,73$) “Orta” düzeyde olduğu görülmektedir. Bu bulgulara göre yüzme hakemlerinin örgütsel adalet algılarının “Orta” düzeyde olduğunu söylenebilir. Yüzme hakemlerinin örgütsel adalet algılarının “Orta” düzeyde olması, federasyona karşı birtakım negatif tutum ve davranışlarda bulunmalarına ve performans ve verimliliklerinin düşmesine neden olabilir.

Yürür (2008) tarafından ödüllendirme sistemi yapı ve süreçleri ile örgütsel adalet arasındaki ilişkilerin analizine yönelik yapılan araştırmada örgütsel adalet ölçeğine verilen cevapların genel ortalamasının ($X = 3,39$) “Orta” düzeyde olduğu görülmektedir. Alt boyutlarda en yüksek ortalamanın ise etkileşimsel adalet boyutuna ($X = 3,59$) ait olduğu, ikinci olarak işlemsel adalet boyutunun ortalamasının ($X = 3,50$) ve son olarak dağıtımsal adalet boyutunun ortalamasının ($X = 3,09$) şeklinde olduğu görülmektedir. Arslantaş (2005) tarafından algılanan adaletin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla bir firmanın satış departmanındaki çalışanlarıyla yapılan çalışmada da örgütsel adalet ölçeğine verilen cevapların genel ortalamasının ($X = 3,19$) “Orta” düzeyde olduğu görülmektedir. Alt boyutlarda en yüksek ortalamanın etkileşimsel adalet boyutuna ($X = 3,52$) ait olduğu, ikinci olarak işlemsel adalet boyutunun ortalamasının ($X = 3,37$) ve son olarak dağıtımsal adalet boyutunun ortalamasının ($X = 2,68$) şeklinde olduğu görülmektedir. Söz konusu çalışmaların bulgularının bu çalışmanın bulgularıyla genel olarak benzerlik gösterdiği görülmektedir.

Mavibaş (2017)'in spor bilimleri fakültelerinde görev yapan akademik personelin örgütsel adalet algıları ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmasında, akademik personelin örgütsel adalet algılarına ilişkin elde edilen verilerin ortalamalarına bakıldığında; alt boyutlarda en yüksek ortalamanın etkileşimsel adalet boyutuna ($X = 3,50 \pm 1,20$) ait olduğu, ikinci olarak dağıtımsal adalet boyutunun ortalamasının ($X = 3,16 \pm 1,14$) ve son olarak işlemsel adalet boyutunun ortalamasının ($X = 3,16 \pm 1,14$) ve son olarak işlemsel adalet boyutunun ortalamasının ($X = 3,16 \pm 1,14$)

X =2,96±1,24) şeklinde olduğu görülmektedir. Örgütsel adalet ölçeğine verilen cevapların genel ortalamasının ise (X =3,14±1,14) “Orta” düzeyde olduğu görülmektedir. Polat ve Celep (2008)’in ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin çalışmalarında, alt boyutlarda en yüksek ortalama ile etkileşimsel adalet (X =3,91) “Orta” düzeyde, ikinci olarak dağıtımsal adalet (X =3,61) “Orta” düzeyde ve son olarak işlemsel adalet (X =3,59) “Orta” düzeyde olduğu ve örgütsel adalet ölçeğine verilen cevapların genel ortalamasının da (X =3,66) “Orta” düzeyde olduğu görülmektedir. Yıldız (2013) tarafından öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel güven algılarıyla ilgili yapılan çalışmada da, alt boyutlarda en yüksek ortalamanın etkileşimsel adalet boyutuna (X =3,35) ait olduğu, ikinci olarak dağıtımsal adalet boyutunun ortalamasının (X =3,17) ve son olarak işlemsel adalet boyutunun ortalamasının (X =2,97 şeklinde olduğu görülmektedir. Örgütsel adalet ölçeğine verilen cevapların genel ortalamasının ise (X =3,16) “Orta” düzeyde olduğu görülmektedir. Söz konusu çalışmaların bulgularının bu çalışmanın bulgularıyla genel olarak benzerlik gösterdiği ancak alt boyutların iki tanesinde işlem ve dağıtım adaletinin sıralamasının farklılaştığı görülmektedir.

Yapılan çalışmada yüzme hakemlerinin cinsiyet durumlarına göre örgütsel adalet algılarının karşılaştırılması sonucunda, örgütsel adaletin işlem adaleti alt boyutunda anlamlı farklılık bulunmuştur. Ancak örgütsel adaletin dağıtım adaleti ve etkileşim adaleti alt boyutları ile örgütsel adalet ölçeğine verilen cevapların genel ortalamasında anlamlı farklılığa rastlanmamıştır (p>0,05). Bu bulgular sonucunda, erkek ve kadın yüzme hakemlerinin benzer düzeyde örgütsel adalet algısına sahip oldukları ancak örgütsel adaletin işlem adaleti alt boyutunda kadınların erkeklere göre daha fazla adalet algısına sahip oldukları görülmektedir.

Mavibaş (2017)’in spor bilimleri fakültelerinde görev yapan akademik personelin örgütsel adalet algıları ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmasında da bu çalışmanın bulgularıyla benzer biçimde, erkek ve kadın katılımcılar arasında farklılığa rastlanmadığı, erkek ve kadın akademik personelin benzer düzeyde adalet algısına sahip oldukları görülmektedir. Kara (2011) tarafından resmi ve özel ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ile ilgili yapılan çalışmada, erkek ve kadın öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının her üç alt boyutta da farklılaşmadığı belirlenmiştir. Topaloğlu (2010) da iş görenlerin adalet ve etik algıları

açısından örgütsel güven ile örgütsel bağlılık ilişkisini incelediği çalışmasında erkek (3,38) ve kadın (3,37) iş görenlerin adalet algılarında farklılık bulunmadığını belirlemiştir. Yine Bayramlı (2017) tarafından insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkiyi araştırmak için yapılan çalışmada ve Gençler (2017) tarafından örgütsel adalet algısının sinizm üzerine etkisini belirlemek için devlet üniversitelerinin meslek yüksekokullarında yapılan çalışmada da erkek ve kadın katılımcılar arasında farklılığa rastlanmadığı, erkek ve kadınların benzer düzeyde adalet algısına sahip oldukları görülmektedir. Bu çalışmaların sonuçları araştırmanın bulgularını destekler niteliktedir. Ancak söz konusu çalışmaların tersine, Yürür (2008) tarafından ödüllendirme sistemi yapı ve süreçleri ile örgütsel adalet arasındaki ilişkilerin analizine yönelik yapılan araştırmada erkek ve kadın çalışanlar arasında her üç alt boyutta da farklılıklar bulunduğu belirlenmiştir. Polat ve Celep (2008) tarafından yapılan araştırmada, erkek ($X = 3,72$) ve kadın ($X = 3,61$) öğretmenlerin adalet algılarında farklılık bulunduğu, erkeklerin kadınlara göre yöneticileri daha adil olarak algıladıkları belirlenmiştir. Yıldırım (2007) da iş doyumu ile örgütsel adalet ilişkisini araştırdığı çalışmasında erkek ve kadın iş görenlerin adalet etkileşim adaleti algılarında farklılık bulunduğunu, kadınların erkeklere göre işyerinde kendilerine ve başkalarına haksızlık yapıldığını daha fazla düşündüklerini ifade etmektedir.

Yapılan çalışmada yüzme hakemlerinin yaş durumlarına göre örgütsel adalet algılarının karşılaştırılması sonucunda, hem örgütsel adaletin alt boyutları hem örgütsel adalet ölçeğine verilen cevapların genel ortalamasında anlamlı farklılığa rastlanmamıştır ($p > 0,05$). Bu bulgular sonucunda, yüzme hakemlerinin yaş gruplarına göre benzer düzeyde örgütsel adalet algısına sahip oldukları görülmektedir. Bunun sebebi olarak hakem görevlendirmeleri, terfi, ücret politikaları gibi hakemlik ile ilgili uygulamalarda yaş değişkeninin belirleyici faktör olarak dikkate alınmadığından kaynaklandığı düşünülebilir.

Yürür (2008) tarafından ödüllendirme sistemi yapı ve süreçleri ile örgütsel adalet arasındaki ilişkilerin analizine yönelik yapılan araştırmada, Mavibaş (2017)'in spor bilimleri fakültelerinde görev yapan akademik personelin örgütsel adalet algıları ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmasında ve Bayramlı (2017) tarafından insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkiyi araştırmak için yapılan çalışmada da bu çalışmanın bulgularıyla benzer biçimde,

katılımcıların hem örgütsel adaletin alt boyutları hemörgütsel adalet ölçeğine verilen cevapların genel ortalamasında anlamlı farklılığa rastlanmamıştır.

Yapılan çalışmada yüzme hakemlerinin medeni durumlarına göre örgütsel adalet algılarının karşılaştırılması sonucunda, hem örgütsel adaletin alt boyutları hemörgütsel adalet ölçeğine verilen cevapların genel ortalamasında anlamlı farklılığa rastlanmamıştır ($p>0,05$). Bu bulgular sonucunda, evli ve bekar yüzme hakemlerinin benzer düzeyde örgütsel adalet algısına sahip oldukları görülmektedir. Bunun sebebi olarak hakem görevlendirmeleri, terfi, ücret politikaları gibi hakemlik ile ilgili uygulamalarda medeni durum değişkeninin belirleyici faktör olarak dikkate alınmadığından kaynaklandığı düşünülebilir.

Mavibaş (2017)'ın spor bilimleri fakültelerinde görev yapan akademik personelin örgütsel adalet algıları ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmasında ve Kara (2011) tarafından resmi ve özel ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ile ilgili yapılan çalışmasında da bu çalışmanın bulgularıyla benzer biçimde, katılımcıların hem örgütsel adaletin alt boyutları hemörgütsel adalet ölçeğine verilen cevapların genel ortalamasında anlamlı farklılığa rastlanmamıştır.

Yapılan çalışmada yüzme hakemlerinin eğitim durumlarına göre örgütsel adalet algılarının karşılaştırılması sonucunda, hem örgütsel adaletin alt boyutları hemörgütsel adalet ölçeğine verilen cevapların genel ortalamasında anlamlı farklılığa rastlanmamıştır ($p>0,05$). Bu bulgular sonucunda, yüzme hakemlerinin eğitim düzeyleri yönünden benzer düzeyde örgütsel adalet algısına sahip oldukları görülmektedir. Bunun sebebi olarak hakem görevlendirmeleri, terfi, ücret politikaları gibi hakemlik ile ilgili uygulamalarda eğitim durumu değişkeninin belirleyici faktör olarak dikkate alınmadığından kaynaklandığı düşünülebilir.

Kara (2011) tarafından resmi ve özel ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ile ilgili yapılan çalışmasında, Mavibaş (2017)'ın spor bilimleri fakültelerinde görev yapan akademik personelin örgütsel adalet algıları ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmasında da bu çalışmanın bulgularıyla benzer biçimde, eğitim düzeyleri yönünden katılımcıların hem örgütsel adaletin alt boyutları hemörgütsel adalet ölçeğine verilen cevapların genel ortalamasında anlamlı farklılığa rastlanmamıştır.

Yapılan çalışmada yüzme hakemlerinin hakemlikteki kıdemyıllarına göre örgütsel adalet algılarının karşılaştırılması sonucunda, hem örgütsel adaletin alt boyutları hem örgütsel adalet ölçeğine verilen cevapların genel ortalamasında anlamlı farklılığa rastlanmamıştır ($p>0,05$). Bu bulgular sonucunda, yüzme hakemlerinin kıdemsüreleri yönünden benzer düzeyde örgütsel adalet algısına sahip oldukları görülmektedir. Bunun sebebi olarak hakem görevlendirmeleri, terfi, ücret politikaları gibi hakemlik ile ilgili uygulamalarda belirli standartların sağlanmış olması söylenebilir. Mavibaş (2017)'in spor bilimleri fakültelerinde görev yapan akademik personelin örgütsel adalet algıları ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmasında bu çalışmanın bulgularıyla benzer biçimde, katılımcıların hakemlikteki kıdemyıllarına göre hem örgütsel adaletin alt boyutları hem örgütsel adalet ölçeğine verilen cevapların genel ortalamasında anlamlı farklılığa rastlanmamıştır. Söz konusu çalışmaların tersine, Gençler (2017) tarafından örgütsel adalet algısının sinizm üzerine etkisini belirlemek için devlet üniversitelerinin meslek yüksekokullarında yapılan çalışmada. 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip akademisyenlerin (3,38) 6-10 yıl kıdeme sahip akademisyenlere (2,78) göre örgütsel adalet algılarının daha yüksek olduğu belirtilmiştir. Polat ve Celep (2008) tarafından yapılan araştırmada da 10 yıl ve altı kıdem grubu (3,79) ile 11-20 yıl kıdem grubu (3,58) görüşlerinin farklılaştığı görülmektedir. Ayrıca adaletin alt boyutlarında da kıdem grupları görüşlerinin farklılaştığı ve tüm alt boyutlarda aynı kıdem gruplarının görüşlerinde fark bulunduğu gözlenmiştir.

Yapılan çalışmada yüzme hakemlerinin kayıtlı oldukları bölge durumlarına göre örgütsel adalet algılarının karşılaştırılması sonucunda, örgütsel adaletin işlem adaleti alt boyutunda ve örgütsel adalet ölçeğine verilen cevapların genel ortalamasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Ancak örgütsel adaletin dağıtım adaleti ve etkileşim adaleti alt boyutlarında anlamlı farklılığa rastlanmamıştır ($p>0,05$). Bu bulgulara göre Karadeniz Bölgesi ve Güneydoğu Anadolu Bölgesinde hem daha az yarış yapılması hem daha az görev almaları nedeniyle bu bölgelerdeki hakemlerin adalet algılarının daha düşük olduğu söylenebilir. Mavibaş (2017)'in spor bilimleri fakültelerinde görev yapan akademik personelin örgütsel adalet algıları ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmasında da bu çalışmanın bulgularıyla benzer biçimde katılımcıların kayıtlı oldukları bölge durumlarına göre örgütsel adalet algılarının karşılaştırılması sonucunda her üç alt boyutta da farklılıklar bulunduğu belirlenmiştir.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Türkiye Yüzme Federasyonu'na bağlı farklı kategorilerde 2018 yılı içerisinde faaliyetlerde aktif olarak görev alan 323 hakem ile gerçekleştirilen bu araştırmada, yüzme hakemlerinin örgütsel adalet algıları incelenmiştir.

Örgütsel adalet hakkında yapılan araştırmalarda dağıtım adaleti, işlem adaleti ve etkileşimsel adalet alt boyutlarının bir araya gelerek örgütsel adaleti meydana getirdiği görülmektedir. Yapılan bu araştırmada da yüzme hakemlerinin örgütsel adalet algılarına yönelik değerlendirmelerde bulunurken bu üç boyut göz önünde bulundurulmuştur.

Yüzme hakemlerinin örgütsel adalet konusundaki ifadelerine dair yapılan incelemeler neticesinde dağıtım adaleti özelinde hakemlerin sorumluluklarının adil olduğunu düşündüklerini gösteren sonuçlara ulaşılmıştır. Buna karşın hakemlerin hak ettikleri ücretin adil olmadığını düşündükleri tespit edilmiştir. İşlem adaleti açısından hakemlerin görüşleri, alınan kararların kendilerine açıklandığını ve istenildiğinde ek bilgiler verildiğini göstermektedir. Etkileşimsel adalet için ise hakemler, hakemlikle ilgili karar alınırken yöneticilerin kendilerine saygılı davrandığını ve önem verdiklerini ifade etmişlerdir. Böylece hakemlerin örgütsel adalet boyutlarına ilişkin ifadelerinin genel olarak orta düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bazı demografik değişkenler açısından yüzme hakemlerinin örgütsel adalet algılarının incelenmesi sonrasında işlem adaletinin cinsiyete göre kadın yüzme hakemleri lehine farklılaştığı görülmüştür. Kadın yüzme hakemlerinin işlem adaleti algılarının, erkek yüzme hakemlerinin işlem adaleti algılarına göre daha yüksek seviyede olduğu görülmektedir. Buna karşın yaş, eğitim durumu, aylık gelir, hakemlik süresi, yüzme kategorisindeki hakemlik süresi, geçmişte lisanslı olarak yüzücülük yapıp yapılmadığı gibi değişkenler açısından hakemlerin örgütsel adalet algılarının farklılaşmadığı belirlenmiştir.

Sporculuk yapılan dönemde elde edilen dereceler, yüzme hakemlerinin işlem adaleti boyutu açısından örgütsel adalet algısının farklılaştığı değişkenlerden bir tanesidir. Buna göre uluslararası dereceye sahip olan hakemlerin işlem adaleti seviyesi, ulusal derecesi olan yüzme hakemlerine ve herhangi bir derecesi olmayan hakemlere göre daha yüksek olarak tespit edilmiştir.

Hakemliğe kayıtlı olunan bölge yüzme hakemlerinin örgütsel adalet algısını etkileyen bir diğer faktördür. Akdeniz ve Marmara bölgesinde hakemlik yapan yüzme

hakemlerinin örgütsel adalet algısı, Güneydoğu Anadolu bölgesindeki hakemlere göre daha yüksek düzeydedir.

Yüzme hakemliğinden elde edilen gelir, anlamlı farklılık oluşturan bir başka değişkendir. Yüzme hakemliğinden elde edilen geliri yeterli bulan hakemlerin dağıtım adaleti algısı, yetersiz bulanlara göre daha yüksek olarak görülmektedir.

Görev alınan müsabaka sayısı, yüzme hakemlerinin örgütsel adalet algısını etkileyen değişkenler arasındadır. Buna göre sezonda 11-15 müsabakada görev yapan hakemlerin dağıtım adaleti seviyesi en yüksek olarak belirlenmiştir. Etkileşim adaleti açısından ulaşılan sonuçlar, hakemlerin görev aldığı müsabaka sayısının artmasının etkileşim adaletini artırdığını göstermektedir. 11-15 ve 16 üzerinde müsabakada görev alan hakemlerin 5 müsabakada görev alan hakemlere göre örgütsel adalet seviyelerinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

Ulaşılan sonuçlar göz önünde bulundurularak yüzme hakemlerinin örgütsel adalet algısına ilişkin aşağıdaki öneriler getirilmektedir:

- Tüm federasyon yöneticileri özellikle de merkez hakem kurulu üyeleri örgütsel adaleti yönetim sürecinde nasıl uygulayabileceklerine ilişkin eğitimlerden geçirilebilir.
- Yüzme hakemlerinin adalet algılarını yükseltmek için federasyon yetkilileri gerekli düzenlemeleri yapabilir ve buna göre uygulamalar geliştirebilir.
- Federasyon yöneticilerinin ve merkez hakem kurulu üyelerinin örgütsel adalete ilişkin süreçleri yürütürken, sürece hakemlerin de dahil edilmesini sağlayacak yasal yapılar oluşturulabilir.
- Örgütsel adalet algısını olumsuz yönde etkileyebilecek olan idarecilerin keyfi karar vermelerini önleyici tedbirler alınabilir.
- Merkez hakem kurulunun hakem görevlendirmelerinde tüm bölgelere ve illere eşit ve adil davranması önerilmektedir.

7. KAYNAKÇA

- Ağaoğulları, M. A. (2002). Kent Devletinden İmparatorluğa. Ankara: İmge Kitapevi Yayınları.
- Adams, J. S., 1963. Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, pp.422-436
- Adams, J. S. 1965. Inequity in social Exchange. in Berkowitz, L. (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, pp. 267-299.
- Akgün, N.; “Egzersiz ve Spor Fizyolojisi”. VI. Baskı, Ege Üniversitesi Basımevi, İzmir, 1996.
- Ambrose, M. L., 2002. Contemporary justice research: A new look at familiar questions, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*.
- Arlantaş, C.C (2005). Algılanan Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Çalışma. 272-274
- Aspenes ST, Karlson T(2012). Exercise-Training Intervention Studies in Competitive Swimming, *Sports Medicine*, 42 (6): 527-543.
- Babaoğlan, E., Ertürk, E. (2013). Öğretmenlerin örgütsel adalet algısı ile örgütsel adanmışlıkları arasındaki ilişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28 (2): 87-101.
- Bağcı, Z. (2013). Çalışanların örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılıkları üzerine etkisi: tekstil sektöründe bir inceleme. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 9 (19): 163-184.
- Bayramlı, M. (2017). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları İle Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi. 83-102
- Beugré, C. D. (1998). *Managing Fairness in Organizations*. London: Greenwood Publishing Group, Incorporated, Quorum Books Westport, Connecticut.

- Beugre, C. D., and R. A. Baron, 2001. Perceptions of Systemic Justice: The Effects of Distributive, Procedural, and Interactional Justice. *Journal of Applied Social Psychology*, 31, No. 2, pp. 324–339.
- Beugre, C. D., 2002. Understanding Organizational Justice and Its Impact on Managing Employees: An African Perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 13, No. 7, pp. 1091–1104.
- Bülbül, A. (2010). Çalışanların örgütsel adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel bağlılığa etkisi üzerine bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne, 25
- Ceylan, A. (1998). Örgütsel davranışın bireysel boyutları. Birinci Baskı, Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü.
- Cihangirlioğlu, N., Yılmaz, A. (2010). Çalışanların örgütsel adalet algısının örgütler için önemi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 195-213.
- Cohen, R.L. (1987), “Distributive Justice: Theory and Research”, *Social Justice Research*, 1(1) pp.19-40.
- Cohen-Charash, Y. ve Spector, P.E. (2001). The role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-321.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & 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– 445.
- Çağ, A. (2011). Algılanan örgütsel adaletin, örgütsel sinizme ve işten ayrılma niyetine etkisinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon, 50
- Çakır, Ö. (2005). Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi İngilizce Öğretmenliği Lisans Programı (İÖLP) ve Eğitim Fakülteleri İngilizce Öğretmenliği Lisans Programı Öğrencilerinin Mesleğe Yönelik Tutumları ve Mesleki Yeterlik Algıları. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9(6), 27-42.

- Çakır, Ö., 2006. Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri, Ankara. Yayınlanmamış Doktora Tezi s.1-173.
- DeCconinck, J.B., Stiwell, C.D., (2004), “*Incorporating Organizational Justice, Role States, Pay Satisfaction an Supervisor Satisfaction in a Model of Turnover Intention*”, *Journal of Business Research*.
- Demirel, Y. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(15), 115-132.
- Demirkaya, H., Şimşek Kandemir, A. (2014). Örgütsel adaletin boyutları ile örgütsel güven arasındaki ilişkinin analizine yönelik bir işletme incelemesi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18 (2): 263-279.
- Erdinç, S. B. (2009). “Turizm İşletmelerinde Çalışan Muhasebe Personelinin Örgütsel Adalet Algılamaları Ve Adalet Türlerinin Performans Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi”, *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 21-23 Mayıs, Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi, İşletme Bölümü.
- Erdoğan, M. (2001). “Özgürlük, Adalet ve Refah”, Adnan Güriz (der.), *Adalet Kavramı*, Ankara: Türkiye Felsefe Kurumu.
- Esener, T. (2002). *Hukuk Başlangıcı: Genel Hukuk Bilgisi*, İstanbul: Alkım Yayınevi.
- Foley, S.; D.L. Kıdder; G.N. Powell; (2002) “The Perceived Glass Ceiling And Justice Perceptions: An Investigation Of Hispanic Law Associates”, *Journal Of Management*, 28 (4), Ss.471-496.
- Gençer, E.Ö. (2017). Örgütsel Adalet Algısının Sinizm Üzerine Etkisi: Devlet Üniversiteleri Meslek Yüksek Okullarında Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Yönetim Organizasyon Bilim Dalı. 45-46
- Gilliland, Stephen W. & Chan, D. (2009), Örgütsel Adalet: Teori, Yöntemler ve Uygulamalar, Çev. Bahar Öz. *Endüstri, İş ve Örgüt Psikolojisi El Kitabı*, (Editör: N. Anderson, D.S. Öneş, H.K. Sinangir, C.Viswesvaran). Cilt 2, (ss. 167-194), İstanbul: Literatür Yayıncılık.

- Görgülür, A.A. (2013). Örgütsel adalet ve iş tatmininin örgütsel bağlılığa etkisi üzerine bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde, 52-57
- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432.
- Güler, Ç.; “9-12 Yaş Grubu Yarışmacı Yüzücülerde Eklem Hareket Genişliğinin ve Antropometrik Parametrelerin Yüzme Performansı İle İlişkisi ve Bunu Temel Alan Yeni Bir Esneklik Programının Düzenlenmesi”. Doktora Tezi, İstanbul, 2000.
- Gürbüz, S. (2007). Yöneticilerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının iş tatmini ve algıladıkları örgütsel adalet ile ilişkisi. Yayımlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Güriz, A., 1994. *Adalet kavramının belirsizliği*. Ankara: Türkiye Felsefe Kurumu.
- Güriz, A. (2001) *Adalet Kavramı*. Ankara: Türkiye Felsefe Kurumu Derneği.
- Güzel, B., Ayazlar, G. (2014). Örgütsel Adaletin Örgütsel Sinizm Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Otel İşletmeleri Araştırması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 16 (26): 133-142.
- Greenberg, J. (1987). “A Taxonomy Of Organizational Justice Theories”. *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22.
- Greenberg, J. (2003). “Creating Unfairness By Mandating Fair Procedures: The Hidden Hazards Of A Pay-For-Performance Plan”. *Human Resource Management Review*. 13(1), 41-57.
- Guerrero, A. and Afifi, 2007. *Close encounters: communication in relationships*, 2nd edition. Sage Publications, Inc.
- Irak, D. U., 2004. Örgütsel Adalet : Ortaya Çıkışı, Kuramsal Yaklaşımlar ve Bugünkü Durumu", *Türk Psikoloji Yazıları - TPD*, 7, No. 13, pp. 25-43.
- İçerli, L. (2010). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5 (1): 67-92.

- İşbaşı, J. O. (2000) Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adalete İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışın Oluşumundaki Rolü, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- İyigün, N.Ö. (2012). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11 (21): 49-64.
- Kara, M. (2011) Resmi ve Özel İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları. Yüksek Lisans Tezi, Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı. 73-91
- Karacaoğlu, K., Yörük, D. (2012). Çalışanların Nepotizm ve Örgütsel Adalet Algılamaları: Orta Anadolu Bölgesinde Bir Aile İşletmesi Uygulaması, *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 14 (3): 43-64.
- Karriker, J. H., & M. L. Williams, 2009. Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: A Mediated Multifoci Model. *Journal of Management*, 35(1), 112-135.
- Kılıçlar, A. (2011). Yöneticiye Duyulan Güven ile Örgütsel Adalet İlişkisinin Öğretmenler Açısından İncelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 3(3), 23-36.
- Marinho DA, Amorim RA, Costa AM, Marques MC, Perez-Turpin JA, Neiva HP (2011). Anaerobic Critical Velocity and Swimming Performance in Young Swimmers. *Journal of human Sport and Exercise*, 6: 80-86.
- Mavibaş, M. (2017). Spor Bilimleri Fakültelerinde Görev Yapan Akademik Personelin Örgütsel Adalet Algıları İle Örgütsel Sinizm Tutumlarının İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. 72-78
- McFarlin D. B., Sweeney, P. D. (1992). Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction with Personnel and Organizational Outcomes. *The Academy of Management Journal*, 35(3), 626-637.
- Meydan, C. H., Basım, H. N., Çetin, F. (2011). Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılığın Tükenmişlik Üzerine Etkisi: Türk Kamu Sektöründe Bir Araştırma. *Bilig Türk Sosyal Bilimler Dergisi*, 57, 175-200.

- Mitchell, J.I., Gagne, M., Beaudry, A. ve Dyer, L. (2012). The Role of Perceived Organizational Support, Distributive Justice and Motivation in Reactions to New Information Technology. *Computers in Human Behavior*, 28, 729-738.
- Moorman, R. H., 1991. Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?, *Journal of Applied Psychology*, 76, No. 6, pp. 845–855.
- Özer, S., Urtekin, E. (2007). Örgütsel adalet algısı boyutları iş doyumunu ilişkisi üzerine bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 28: 107-125.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2004). *Örgütsel davranış. Üçüncü Baskı, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.*
- Pelit, E., Bozdoğan, İ. (2014). Çalışanların Örgütsel Adalet Algılamalarının Tükenmişlik Düzeyleri Üzerindeki Etkisi, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6 (2): 37-66.
- Platon (2005). Devlet. (Çev. İkbal Menderesoğlu). İstanbul: Cümle Yayıncılık.
- Polat, S., Celep C. (2008). Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi* Bahar 2008, (54): 307-331
- Poyraz, K., Kara, H. & Çetin, S.A (2009). “Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisine Yönelik Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(9), 71-93.
- Savaş, V. F. (2001). “Ekonomik Haklar, Refah Devleti ve Adalet Üstüne Bazı Düşünceler”. Adnan Güriz (der.), *Adalet Kavramı*. Ankara: Türkiye Felsefe Kurumu.
- Sayın, U. G. (2009). *İşletmelerde Algılanan Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Arasındaki İlişkide Bir Aracı – Bir Uygulama*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tez), Erzurum: Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.

- Seymen, O. A., Girgin, G. K., Giritlioğlu, İ. & Aksu, M. (2009). “İşgörenlerin Etkileşim Adaleti Algularının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi: Çanakkale İlinde Faaliyet Gösteren Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 21-23 Mayıs, Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi, İşletme Bölümü.
- Sökmen, A.,Bilsel, M.A., Erbil, C. (2013). Örgütsel Adaletin Çalışan Motivasyonu ve Performansı Üzerine Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15 (1): 1-20.
- Spector, P.E., 2008. *Industrial and organizational behavior*(5th ed.). NJ: Wiley & Sons.
- şahin, B.,Taşkaya, S. (2010). Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algularını Etkileyen Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modeli ile İncelenmesi. *Hacettepe Üniversitesi Sağlık İdaresi Dergisi*, 13 (2): 85-114.
- şahin, R., Kavas, E. (2016). Örgütsel Adalet İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesinde Öğretmenlere Yönelik Bir Araştırma: Bayat Örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 7 (14): 119-140.
- şanlımeşhur, Ö. (2015). Organizasyonlarda algılanan örgütsel adalet ile çatışma ilişkisi ve bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. 9-20.
- şimşek, ř. (2008). *Yönetim ve Organizasyon, Adım Ofset ve Matbaacılık*, Konya
- Taşkıran, E. (2011). *Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim, Örgütsel Adaletin Rolü*. İstanbul: Beta Basım Yayım
- Taşlıyan, M.,Hırlak, B., Çiftçi, G.E. (2017). Örgütsel Adalet Algısının Üniversitelerindeki Farklılık Yönetim Anlayışı Açısından İncelenmesi, *International Journal of Academic Value Studies*, 3 (9): 164-182.
- Tokgöz, N. (2011). Örgütsel Sinizm, Örgütsel Destek ve Örgütsel Adalet İlişkisi: ElektrikDağıtım İşletmesi Çalışanları Örneği. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6(2), 363-387.

- Topakkaya, A. (2009). Aristoteles'te Adalet Kavramı. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(8), 628-633.
- Topaloğlu, I.G. (2010). İşgörenlerin Adalet Ve Etik Algıları Açısından Örgütsel Güven İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi. Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı. 81-95
- Töremen, F., Tan, Ç. (2010). Eğitim Örgütlerinde Adalet: Kavramsal Bir Çözümleme. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14: 58-70.
- Tüzen B, Müniroğlu S, Tanılkan K (2005). Kısa Mesafe Yüzücülerinin 30 Metre Sürat Koşusu Dereceleri İle 50 Metre Serbest Stil Yüzme Derecelerinin Karşılaştırılması, *Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, (3): 97-99.
- TYF, (2018). <http://www.tyf.gov.tr/>, Erişim Tarihi: 02.02.2018
- Ulukapı, H., Bedük, A. (2014). Örgütsel Adaletin İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Etkisi: Konya'da Bir Araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7 (31): 771-778.
- Weinberg, R.S., Richardson, P.A. (1990). *Psychology of Officiating*. USA: HumanKinetics.
- Weinberg, R.S. and Richardson, P. A. (2011). İyi Bir Hakemin Özellikleri (Çev: Yrd. Doç. Dr. Rıdvan Ekmekçi), Pamukkale Journal of Sport Sciences, Vol. 2, No. 1, Pg:01 -05.
- Yıldırım, F. (2007). İş Doyumu İle Örgütsel Adalet İlişkisi. Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi. *Ankara Üniversitesi SYB Dergisi*, 62-1: 253-278
- Yıldız, K. (2013). Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Güven Algıları. *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Bahar 2013, (13): 289-316
- Yılmaz G. (2004). İnsan Kaynakları Uygulamalarına İlişkin Örgütsel Adalet Algısının Çalışanların Tutum ve Davranışları Üzerindeki Etkisi, (Yayınlanmış Doktora Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yılmaz, K. (2010). Devlet Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi*, 10 (1): 579-616.

Yörük, A. K. (1952). Hukuk Felsefesi Dersleri. İstanbul: İÜHF Yayınları.

Yüksekbilgili, Z.,Çöpöğlü, M. ve Gür, O. (2015). Örgütsel Adalet: Bir Büyükşehir Belediyesinde Araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 14 (55): 45-53.

Yürür, S. (2008). Örgütsel Adalet İle İş Tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.13, (2): 295-312.



EKLER

Ek 1. Anket Formu

Değerli Yüzme Hakemleri,

Bu anket formu "Yüzme hakemlerinin adalet ve etik algıları açısından iş doyum düzeylerinin incelenmesi" başlıklı makale çalışmasında kullanılacaktır. Anket formu üç bölümden (1-Kişisel Bilgiler, 2- Örgütsel Adalet Ölçeği) oluşmaktadır.

Lütfen size uygun seçeneğe (X) işareti koyunuz.
Katkılarınız için şimdiden teşekkür ederim.

Abdulkadir TEKİN
Cumhuriyet Üniversitesi

Sağlık Bilimleri Enstitüsü
Beden Eğitimi ve Spor Ana Bilim Dalı

1. SOSYO-EKONOMİK VE DEMOGRAFİK BİLGİLER

1-Yaşınız:

.....

2-Cinsiyetiniz:

() E () K

3-Medeni Durumunuz:

() Evli () Bekar () Boşanmış

4-Asli Mesleğiniz:

.....

5- Asli mesleğinizden elde ettiğiniz aylık toplam geliriniz (TL olarak):

() 1300 TL ve altı () 1301- 2600 TL () 2601- 3900 TL () 3900 TL ve üzeri

6-Eğitiminiz:

() Lise ve altı () Üniversite () Lisansüstü

7- Lisanslı olarak yüzme sporu yaptınız mı?

() Hiç yapmadım () 1-5 yıl () 6-10 yıl () 11 yıl üzeri

8- Lisanslı olarak **yüzme sporu yaptığınız dönemde sporcu olarak** dereceniz var mı?

() Ulusal () Uluslararası () Hayır

9- Hakemliğe kayıtlı olduğunuz şehir:

.....

10- Hakemlik kategoriniz:

() Milli () Uluslararası () Diğer (Belirtiniz).....

11- Hakemlik süreniz (Aday hakemlikten itibaren toplam):

.....

12- Kategorinizde hakemlik süreniz:

() 1-3 yıl () 4-6 yıl () 7- 9 yıl () 10 yıl üzeri

13- Yüzme hakemliğinden elde ettiğiniz maddi geliri nasıl buluyorsunuz?

() Çok az () Az () Yeterli () Fazla () Çok fazla

14- Bir sezonda kaç tane müsabakada görev alıyorsunuz?

() 5 ve altı () 6- 10 () 11-15 () 16 ve üzeri

15- Hakemlik görevlendirmeleri asli mesleğinize etkisi var mı?

() Olumsuz () Etkilemiyor () Olumlu

Değerli Yüzme Hakemi,Bu anketi doldururken **SADECE YÜZME HAKEMLİĞİNİZİ** göz önünde bulundurunuz.

2. ÖRGÜTSEL ADALET ÖLÇEĞİ

	Aşağıdaki ifadelere cevap verirken Yüzme Federasyonu hakemlik sistemini ve Yöneticilerinizi (Merkez Hakem Kurulu) düşünerek işaretleme yapınız.	Hiç Katılmıyorum	Çok Az Katılıyorum	Biraz Katılıyorum	Oldukça Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Hakemlik görevlendirmeleri adildir.	1	2	3	4	5
2	Hakemlikten elde ettiğim ücretimin adil olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
3	Hakemlik yükümün adil olduğu kanısındayım	1	2	3	4	5
4	Bir bütün olarak değerlendirildiğinde hakemlikten elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
5	Hakemlik sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.	1	2	3	4	5
6	Hakemliğe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır.	1	2	3	4	5
7	Yöneticiler hakemlikle ilgili kararlar alınmadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar.	1	2	3	4	5
8	Yöneticiler hakemlikle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar.	1	2	3	4	5
9	Yöneticiler alınan kararları hakemlere açıklar ve istendiğinde ek bilgiler de verirler.	1	2	3	4	5
10	Hakemlik ile ilgili bütün kararlar bunlardan etkilenen tüm hakemlere ayırım gözetmeksizin uygulanır.	1	2	3	4	5
11	Hakemler yöneticilerin hakemlikle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler.	1	2	3	4	5
12	Hakemlik ile ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik ve ilgili davranırlar.	1	2	3	4	5
13	Hakemlik ile ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranır ve önem verirler.	1	2	3	4	5
14	Hakemlik ile ilgili kararlar alınırken yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.	1	2	3	4	5
15	Hakemlik ile ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bana karşı dürüst ve samimidir.	1	2	3	4	5
16	Hakemlik ile ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bir hakem olarak haklarımı gözetirler	1	2	3	4	5
17	Yöneticilerim hakemlik ile ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışırlar.	1	2	3	4	5
18	Yöneticilerim hakemlik ile ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler.	1	2	3	4	5
19	Hakemlik ile ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana akla uygun açıklamalar yaparlar.	1	2	3	4	5
20	Yöneticilerim hakemlik ile ilgili alınan her kararı bana net olarak açıklarlar.	1	2	3	4	5



GİZLİ
T.C.
CUMHURİYET ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Hukuk Müşavirliği

Sayı : 60263016-050.06.04-E.286082
Konu : Komite, Komisyonlar (Yrd. Doç. Dr.
Mehmet GÜL'ün Dilekçesi Hk.)

30/01/2018

Sayın Yrd.Doç.Dr. Mehmet GÜL

İlgi: 04/01/2018 tarih ve 275553 sayılı dilekçeniz.

İlgi dilekçeniz ve ekleri, Üniversitemiz Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Sosyal ve Beşeri Bilimler Kurulunca incelenmiştir. Kurulun 17/01/2018 tarih ve 1 no'lu toplantısında alınan 4 no'lu kararda; "Karar 4: Yrd. Doç. Dr. Mehmet GÜL'ün 04/01/2018 tarih ve 275553 sayılı dilekçesinde bahsi geçen *Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi Abdulkadir TEKİN*' in Yüksek Lisans Tezi olarak planlanan "*Yüzme Hakemlerinin Örgütsel Adalet Algularının Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi*" isimli çalışma Üniversitemiz Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Sosyal ve Beşeri Bilimler Kurulu Başkanlığı tarafından incelenmiş ve etik açıdan bir sakınca olmadığı yönünde, Rektör olurlarına sunulmak üzere oybirliği ile, Karar verildi." denilmekte olup, 17/01/2018 tarihli Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Sosyal ve Beşeri Bilimler Kurul toplantısında alınan 4 no'lu karar, Rektörlük olurlarına sunulmuş ve Rektör oluru alınmıştır.

Gereğini rica ederim.

e-İmzalıdır

Prof.Dr. Hilmi A.TASEVEN
Rektör Yardımcısı

30/01/2018 Hukuk Müşaviri V.
30/01/2018 Genel Sekreter V.

Av. Salih KARACA
Doç.Dr. Hakan YEKBAŞ

GİZLİ

Adres:Cumhuriyet Üniversitesi Hukuk Müşavirliği Sivas
Telefon:0 346 219 1020 Belgeleşim:0 346 219 1138
e-Posta:hukuk@cumhuriyet.edu.tr Elektronik Ağ:www.cumhuriyet.edu.tr

Bilgi İçin: Beşgin KIRMAÇ
Uzman Bilgisayar İşçisi

bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununa göre Güvenli Elektronik İmza ile imzalanmıştır

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel bilgiler

Adı Soyadı	Abdulkadir TEKİN
Doğum Yeri ve Tarihi	Sivas-1980
Medeni Hali	Bekar
Yabancı Dil	İngilizce
İletişim Adresi	Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okulu, 58140-Sivas
E-posta Adresi	kadirtekin_5858@hotmail.com

Eğitim ve Akademik Durumu

Lise	Sivas Endüstri Meslek Lisesi, 1997
Lisans	Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, 2005
Yüksek Lisans	Sivas Sağlık Bilimleri Enstitüsü
Ünvan	Yüksek Lisans Öğrencisi

İş Tecrübesi

Fimar Holding	Yönetici 2005-2016
---------------	--------------------