



## A RESEARCH ON THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL JUSTICE ON ORGANIZATIONAL SILENCE AND COMMITMENT TO THE ORGANIZATION

Selen DOĞAN<sup>1</sup>

Yavuz Sezer OĞUZHAN<sup>2</sup>

### Abstract

In the changing and developing world climate, globalization has become imperious. In order to provide a sustainable competitive advantage, organizations appeal to serious revision in working and process with this change. Since organizations want to achieve their goals and objectives, they see a negative attitude of their employees and their weak commitment to work as a threat. From this perspective, improving the working environment is one of the duties of organizations. The justice system to be provided within the organization will enable the commitment of the employees and will prevent the employees from showing the silence reaction, which is one of the negative attitudes they develop. The purpose of this study is to determine the effect of organizational justice on organizational silence and organizational commitment. In this study, first of all, with their extents, organizational justice, organizational silence and organizational commitment are tried to clarify. In this sense, a survey-based research has been conducted on the employees of the machinery production factory operating in Kayseri. In this article, first of all, the conceptual analysis of organizational justice, organizational silence and organizational commitment variables is given. Then, information was given about the demographic information of the employees who answered the survey items, and descriptive statistics about the people in question were included. The gender, marital status, age, education level and working time of the respondents were determined as demographic variables. After the correlation analysis to test the relationship between the variables, the effect level between the variables and regression analyses were tested. In the light of the findings obtained from the research, it was observed that all dimensions of organizational justice (distributive, procedural and interactional) had a negative relationship with organizational silence and a positive relationship with organizational commitment. This study was carried out in Kayseri and an organization operating in the production sector. Any work that will be carried out in different sectors, as well as in cities and regions with different cultural structures, addressing the same issues may produce different results. However, instead of the variables in this study, it is thought that dealing with organizational behaviour issues such as burnout, motivation, work dedication and organizational satisfaction as variables will contribute to the literature.

### Article History:

Date submitted:

23 September 2021

Date accepted:

22 December 2021

### Jel Codes:

M100

### Keywords:

Organizational Behaviour, Organizational Justice, Organizational Silence and Organizational Commitment.

**Suggested Citation:** Doğan, S. & Oğuzhan, Y. S. (2022). A Research on the Effect of Organizational Justice on Organizational Silence and Commitment to the Organization. *Cumhuriyet University Journal of Economics and Administrative Sciences*, 23(1), 183-203.

<sup>1</sup> Prof. Dr., Niğde Ömer Halisdemir University, Faculty of Economic and Administrative Sciences, Department of Business Administration, selendogan@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-4019-5581

<sup>2</sup> Asst. Prof. Dr., Çanakkale Onsekiz Mart University, Gelibolu Piri Reis Vocational School, Department of Management and Organization, sezeroguzhan@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-1097-9094



## ÖRGÜTSEL ADALETİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE ÖRGÜTE OLAN BAĞLILIĞA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Selen DOĞAN<sup>1</sup>

Yavuz Sezer OĞUZHAN<sup>2</sup>

### Öz

Değişen ve gelişen dünya ortamında, küreselleşme kaçınılmaz hale gelmiştir. Bu değişimle beraber örgütler de sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için işleyişlerinde ve süreçlerinde ciddi revizyonlara başvurmuşlardır. Örgütler amaç ve hedeflerine ulaşmak istedikleri için, çalışanlarının olumsuz bir tavır içerisine girmesini ve işe bağlılıklarının zayıf olmasını bir tehdit olarak görmektedirler. Bu bağlamda, çalışma ortamlarının iyileştirilmesi, örgütlerin görevlerindedir. Örgüt içerisinde sağlanacak adalet sistemi, çalışanların bağlılıklarının sağlanmasına imkan sağlayabilecek ve yine çalışanların geliştirdikleri olumsuz tavırlardan biri olan sessizlik reaksiyonu sergilemelerine engel olabilecektir. Bu çalışmada, örgütsel adaletin örgütsel sessizlik ve bağlılık üzerindeki etkisini ortaya koymak amaçlanmıştır. Çalışmada öncelikle, örgütsel adalet, örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık kavramları boyutlarıyla birlikte ele alınıp açıklanmaya çalışılmıştır. Bu doğrultuda, Kayseri'de faaliyet gösteren makine üretimi fabrikasındaki çalışanlar üzerinde ankete dayalı bir araştırma yapılmıştır. Bu makalede ilk adım olarak örgütsel adalet, örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık değişkenlerinin kavramsal incelemesine yer verilmiştir. Ardından anket maddelerini yanıtlayan çalışanların demografik bilgileri hakkında bilgi verilmiş ve söz konusu kişiler hakkında betimsel istatistik bilgileri yer almıştır. Araştırmaya tabi tutulan yanıtlayıcıların ise cinsiyeti, medeni durumu, yaşı, öğrenim düzeyi ve çalışma süresi demografik değişkenler şeklinde belirlenmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkiyi sınamak amacıyla gerçekleştirilen korelasyon analizinden sonra değişkenler arasındaki etki düzeyi, regresyon analizleri test edilmiştir. Araştırmadan elde edilen bulgular ışığında, örgütsel adaletin tüm boyutlarının (dağıtım, prosedürel ve etkileşimsel) örgütsel sessizlik ile negatif yönlü, örgütsel bağlılık ile ise pozitif yönlü bir ilişki gözlemlenmiştir. Aynı konuları ele alan, farklı kültür yapısına sahip şehir ve bölgelerin yanında farklı sektörlerde gerçekleştirilecek herhangi bir çalışma farklı sonuçları doğurabilecektir. Bununla birlikte bu çalışmada yer alan değişkenlerin yerine, örgütsel davranış konularından olan tükenmişlik, motivasyon, işe adanmışlık, örgütsel tatmin gibi konulara değişken olarak değinilmesinin literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

### Makale Geçmişi:

İletilen Tarih:

23 Eylül 2021

Kabul Tarihi:

22 Kasım 2021

### Jel Kodları:

M100

### Anahtar Kelimeler:

Örgütsel Davranış,  
Örgütsel Adalet,  
Örgütsel Sessizlik ve  
Örgütsel Bağlılık.

**Önerilen Alıntı:** Doğan, S. & Oğuzhan, Y. S. (2022). Örgütsel Adaletin Örgütsel Sessizlik ve Örgüte Olan Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(1), 183-203.

<sup>1</sup> Prof. Dr., Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, selendogan@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-4019-5581

<sup>2</sup> Dr. Öğretim Üyesi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Gelibolu Piri Reis Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, sezeroguzhan@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-1097-9094

## 1. GİRİŞ

Bilişimin ve teknolojinin insan faktörünü öne çıkarması, örgütleri de insan odaklı bir yönetime yönlendirmiştir. Örgütler, modern zamanlarda sadece kar elde etmenin yetmeyeceğini anlamış, dış müşterilerin ve iç müşterilerin (çalışanların) önemini anlayarak insan odaklı yaklaşımlara başvurmaya başlamışlardır. Bu doğrultuda, birçok yönetsel konu ortaya çıkmıştır. Bu kavramlardan biri olan örgütsel adalet, örgüt içerisindeki sosyal ve bireysel ilişkilerin adalet esasına göre şekillendiği, adalet olgusunun çalışanlar arasında doğru algılanarak bir motivasyon kaynağı olabileceğini temel alan bir kavramdır. Örgütsel sessizlik kavramı, bir çalışanın örgütsel herhangi bir konuda fikir beyan etmeme tercihini, örgütsel bağlılık ise bireyin hizmet verdiği örgütün amaç ve hedeflerini benimseme derecesini ve hizmet etme şevkini ifade etmektedir.

Örgütsel adaletin sağlanması, çalışanların daha tatminkar ve mutlu olarak çalışmalarını sağlayabileceği için bağlılık hissini güçlendireceği ve bununla birlikte olumsuz bir örgütsel davranış olarak karşımıza çıkan sessizlik eyleminin derecesini azaltacağı düşünülmektedir. Makalenin araştırma konuları olan değişkenler son zamanlarda, çalışanların davranışlarını ve davranış düzeylerini belirlemek amacıyla literatürde kendilerine oldukça fazla yer bulmuştur. Bu araştırmanın önemi de güncel örgütsel davranışlardan olan örgütsel adalet, örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık konularının birbirleriyle ilişkisini tespit etmek ve örgütsel adaletin, örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılığa etki düzeyini ortaya çıkarmaktır. Söz konusu üç değişkeni ele alan çalışmalar olmakla beraber, bağımsız değişken olarak örgütsel adaletin bağımlı değişkenler olan örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılığa etkilerini araştıran çalışmalara rastlanmamıştır. Literatürdeki bu boşluğun bu araştırma ile doldurulması amaçlanmaktadır.

Örgütsel adalet, örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık konuları hakkında genel bilgi ile birlikte söz konusu konuları oluşturan alt boyutlarına da değinilmiştir. Ardından sorunsala yanıtlar bulabilmek amacıyla analizler yapılmış ve sonuç ve önerilerle çalışma sonlandırılmıştır.

## 2. ÖRGÜTSEL ADALET

Örgüt çalışanları, hizmet verdikleri örgütte gerçekleşen işleyişlerin, kendilerine karşı gösterilen davranışların, süreçlerin ve görev dağılımlarının nasıl gerçekleştiğine dair devamlı bir yargılama içerisindeyler. Bu yargılamalar sonucunda çalışanlar, örgütler için belirli tutumlar sergilemektedirler. Greenberg (1990: 406) örgütsel adaleti, çalışanların örgüt içerisinde iş paylaşımı, ücret ve dinlenme şartlarını da içeren uygulamaların yanı sıra, örgütteki toplumsal etkileşim kalitesini belirleyen yapı şeklinde tanımlamıştır.

Örgütsel adalet, örgütte yönetim tarafından sağlanan dağıtımların, bu dağıtımlara bağlı olan proses ve işlemlerin çalışanlar tarafından adaletli bir şekilde algılanması sürecidir. Başka bir tanım ışığında örgütsel adalet, çalışanlar arasında herhangi bir ayırım gözetmeden kurulan ilişkilerin olgunlaştırılmasına, çalışanların kişiliğine, onuruna, kültürel değerlerine saygılı olmayı ifade etmektedir (Cremer, 2005: 4).

Literatürde örgütsel adalet, dağıtımsal adalet, prosedürel adalet ve etkileşimsel adalet (Cohen-Charash ve Spector, 2001: 300) olarak üç farklı bileşenden oluşmaktadır.

*Dağıtımsal adalet*, örgütsel kararların sonuçlarına odaklanmaktadır. Moorman (1991: 845), bu sürecin temelinde, çalışanların ödüllendirme sürecindeki algısal davranışlarının olduğunu ifade etmektedir. Bu tarz bir anlayış, çalışanların ortaya koydukları emeklerin sonucunda elde ettiklerini kendi algılayışları ile mukayeseleri sonucunda sergiledikleri tutumdur. Kazanımın derecesi bu

## ÖRGÜTSEL ADALETİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE ÖRGÜTE OLAN BAĞLILIĞA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

noktada belirleyici faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Dağıtımsal adalet algısında, çalışanların emeklerinin karşılığını eksiksiz almaları beklentisi söz konusudur.

*Prosedürel (İşlemsel) adalet*, çalışanların yönetsel kararlara katılma ve karar verme sürecindeki tarafsızlığını ifade etmektedir (Moon ve Kamdar, 2008: 85). Örgütteki kararlara katılımın yanında, gerçekleştirilen ödemelerin eksik veya fazla olmasının denetimi ve sonuçlar hakkında bilgilendirilme gibi uygulamaların çalışanlar tarafından adaletli olarak algılanmasıdır (Folger ve Konovsky, 1989: 118).

*Etkileşimsel adalet*, insanın toplumun bir parçası olması ve sosyal ilişkilerin de bunun sonucu olarak ortaya çıkmasını esas almaktadır. Bu bağlamda, Folger ve Croponzano (1998: 58), birey davranışlarının moral ve etik değerler tarafından şekillendirilmesi gerektiğini belirterek bu özellikleri taşıyan davranışların karşılıklı duyarlılığı doğuracağını ifade etmişlerdir. Etkileşimsel adalet boyutunda çalışanlar, saygı görmeyi, güven duyulmayı, kendilerine karşı şeffaf olunmasını ve ilgi görmeyi beklemektedirler.

### 3. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

Yöneticilerin tutum ve inançlarının sonucu (Morrison ve Milliken, 2000) olan örgütsel sessizlik, çalışanların örgüt içerisinde yönetsel anlamda yaşanan olumsuzluklara karşı kendilerini geri çekmeleri ve sessiz kalmayı tercih etmeleri durumudur.

Örgütteki sessizlik; alternatif fikirlerin, olumsuz geri bildirimlerin ve hassas bilgilerin iletilmesinde handikap oluşturmakla beraber karar verme ve süreç değişiminin ortaya çıkaracağı olumsuzlukları da doğurabilmektedir (Huang vd., 2005: 1740). Çalışanların görüş ve önerilerine önem verilmesi, örgütte yaşadıkları olumsuzlukları deklare etmesi ve çalışanların buna bağlı olarak kendilerini etkili hissetmelerine yol açmakta ve örgütte sesin artış göstermesini sağlamaktadır (Bowen ve Blackmon, 2003: 1394).

Sessizlik, çalışanın beslediği bireysel ve örgütsel hislerin ilişki kurulan tarafa aktarımında bazı problemlerin yaşanmasına neden olmaktadır (McGowan, 2003: 1). Çünkü sessizlik eylemi, çalışanın örgüte karşı sergilemiş olduğu bir tepkiyi ifade etmektedir.

Ellis ve Dyne (2009: 54), bir çalışanın fikirlerini söylememeyi seçmesiyle başlayan sessizlik tutumunun zamanla çalışma arkadaşlarına sıçramasına engel olunmadığı takdirde, bu durumun örgütün bütününe sirayet edebileceği ve örgüt kültürüne zarar verebileceğini söylemişlerdir.

Örgütsel sessizlik, literatürde *kabullenici sessizlik*, *savunmacı sessizlik* ve *örgüt yararına sessizlik* olarak üç boyutta ele alınmaktadır (Dyne, Ang ve Botero, 2003). Örgütsel sessizliğin kabullenici sessizlik boyutu, örgütte yaşanan olumsuz olayları ve hoşnut olunmayan durumları kabullenmesi ve bunun sonucunda da sessiz kalmalarını ifade etmektedir (Dyne, Ang ve Botero, 2003: 1366). Savunmacı sessizlik boyutu literatürde karşımıza korumacı sessizlik olarak da karşımıza çıkmaktadır. Savunmacı sessizlik boyutu çalışanların korkuları, kaygıları ve tedirginlikleri ile ilgili bir durumdur. Örgütlerindeki konumları, yaşayacakları olası huzursuzluk gibi faktörler, çalışanların sessiz kalmalarına neden olması savunmacı sessizliği açıklayan durumlardır. Örgüt yararına sessizlik boyutu ise literatürde karşımıza korumacı sessizlik olarak çıkabilmektedir. Korsgaard, Meglino ve Lester'e göre (1997: 163) bu boyutta, çalışanların örgütün ve diğer çalışanların yararına suskun kaldıklarını ve tam bir örgütsel vatandaşlık sergilediklerini ifade etmektedirler.

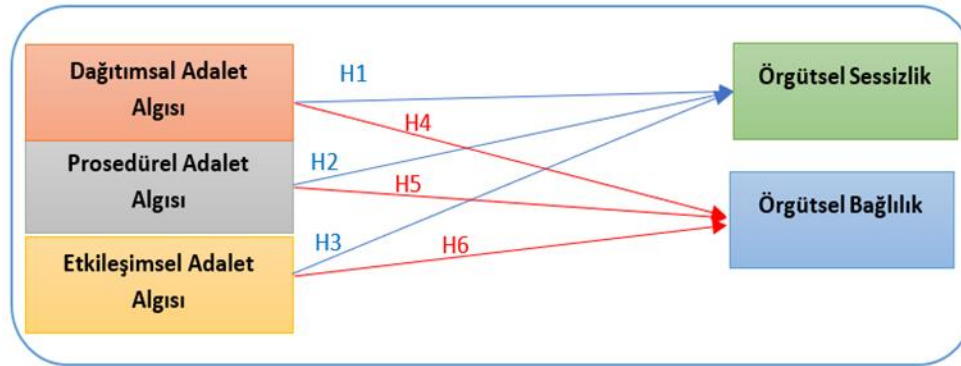
#### 4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Örgütsel bağlılık, örgütün amaç ve değerlerini benimsemeyi, bu amaç ve değerlere inanç göstermeyi, örgüte fayda sağlayacak çalışma arzusunu ve örgüt üyeliğini devam ettirmek için hevesini ortaya koymaktadır (Drummond, 2000: 70).

Örgütsel bağlılık ile ilgili olarak Allen ve Meyer (Obeng ve Ugboro, 2003: 83) tarafından geliştirilen çok boyutlu model genel itibarıyla tercih edilmektedir. Allen ve Meyer çalışanın, örgüte bağlılığının *duygusal*, *devam* ve *normatif* olarak üç boyutla açıklanabileceğinden bahsetmişlerdir. Boyutlardan biri olan duygusal bağlılık, çalışanın örgütün sahip olduğu amaç, misyon, vizyon ve değerleri benimsemesi anlamını taşımaktadır. Çalışan; örgütün amaç, misyon, vizyon ve değerlerini yüksek düzeyde benimsiyorsa, örgütsel bağlılık düzeyinin de yüksek olması beklenmektedir.

Bağlılık kavramının duygusal bağlılık boyutu, çalışanın örgütteki insan ilişkilerini, yönetim anlayışını, örgüt süreçlerini kapsayarak örgüte karşı duygusal bir bağ geliştirmesidir. Kısacası bu boyut, çalışanın örgüte karşı beslediği memnuniyet hissiyle şekillenmektedir. Bağlılık kavramının devam boyutu, çalışanın örgütten ayrıldığı takdirde maddi ve/veya manevi kayıpların bedelinin hesaba katılmasıyla oluşmaktadır. Devam bağlılığında çalışan, maddi ve/veya manevi herhangi bir kayba uğramamak adına örgütünde kalmayı tercih etmektedir. Normatif bağlılık, bağlılık kavramının son boyutudur ve bu boyut çerçevesinde çalışan, örgütüne karşı minnet hissiyle bağlıdır ve bu yüzden örgütten ayrılma fiili etik dışı ve yanlış bir davranış olarak algılanabilecektir. Örgütsel adaletin değişkeninin her bir boyutunun örgütsel sessizlikle ilgili negatif eğilimli ve anlamlı etkiye sahip olması beklenirken örgütsel bağlılık ile de pozitif eğilimli anlamlı etkiye sahip olduğu düşünülmektedir. Araştırmanın hipotezleri, bu paralelde belirlenmiştir.

Araştırmanın modeli ve hipotezleri şu şekilde belirlenmiştir:



Şekil 1. Araştırma Modeli

#### ŞEKİL 1.

**H1:** Dağıtımsal adalet algısı, örgütsel sessizlik üzerinde negatif eğilimli anlamlı etkiye sahiptir.

**H2:** Prosedürel adalet algısı, örgütsel sessizlik üzerinde negatif eğilimli anlamlı etkiye sahiptir.

**H3:** Etkileşimsel adalet algısı, örgütsel sessizlik üzerinde negatif eğilimli anlamlı etkiye sahiptir.

## ÖRGÜTSEL ADALETİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE ÖRGÜTE OLAN BAĞLILIĞA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

**H4:** Dağıtımsal adalet algısı, örgütsel bağlılık üzerinde pozitif eğilimli anlamlı etkiye sahiptir.

**H5:** Prosedürel adalet algısı, örgütsel bağlılık üzerinde pozitif eğilimli anlamlı etkiye sahiptir.

**H6:** Etkileşimsel adalet algısı, örgütsel bağlılık üzerinde pozitif eğilimli anlamlı etkiye sahiptir.

### Yöntem

Yöntem kısmında araştırmanın örnekleme, veri toplama aracı ve verilerin analizi yer almaktadır.

### Araştırmanın Örnekleme

Tablo 1’de araştırmaya katılan çalışanların demografik özelliklerine göre dağılımı gösterilmiştir.

**Tablo 1: Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı**

Demografik Değişken	Gruplar	n	%
Cinsiyet	Kadın	52	34,2
	Erkek	100	65,8
Medeni durum	Evli	85	55,9
	Bekar	67	44,1
Yaş grubu	16-20 yaş	27	17,8
	21-25 yaş	28	18,4
	26-30 yaş	24	15,8
	31-35 yaş	17	11,2
	36-40 yaş	25	16,4
	41-45 yaş	16	10,5
	46 yaş ve üstü	15	9,9
Öğrenim durumu	İlköğretim	19	12,5
	Lise	57	37,5
	Ön lisans	44	28,9
	Lisans	18	11,8
	Lisansüstü	14	9,2
Örgütte çalışma süresi	1 yıldan az	19	12,5
	1-5 yıl	57	37,5
	6-10 yıl	44	28,9
	11-15 yıl	18	11,8
	16 yıl ve üstü	14	9,2

Araştırma, Kayseri’de faaliyet gösteren ve 178 çalışana sahip bir makine üretim fabrikasında gerçekleştirilmiştir. Dağıtılan 178 anketten geri dönüş sayısı 152’dir. Bu ise araştırma için gerekli büyüklüğe sahip olduğu anlamına gelmektedir. Araştırmaya katılan 152 çalışanın %34,2’si kadın, %65,8’i erkektir. Çalışanların %55,9’u evli, %44,1’i bekadır. Çalışanların %17,8’i 16-20 yaş, %18,4’ü 21-25 yaş, %15,8’i 26-30 yaş, %11,2’si 31-35 yaş, %16,4’ü 36-40 yaş, %10,5’i 41-45 yaş, %9,9’u 46 yaş ve üstü yaş grubundadır. Ankete katılanların %12,5’i ilköğretim, %28,9’u lise, %23’ü ön lisans, %27,6’sı lisans, %7,9’u lisansüstü düzeyde öğrenim

görmüştür. Çalışanların %12,5'inin örgütte çalışma süresi 1 yıldan az, %37,5'inin 1-5 yıl, %28,9'unun 6-10 yıl, %11,8'inin 11-15 yıl, %9,2'sinin 16 yıl ve üzeridir.

### **Veri Toplama Aracı**

Araştırmada veri toplama aracı olarak dört bölümden oluşan anket formu tercih edilmiştir. Anketin birinci bölümünde yanıtlayıcıların cinsiyet, medeni durum, yaş, öğrenim durumu ve örgütte çalışma sürelerini içeren demografik bilgilerin yer aldığı form bulunmaktadır.

Anket formunun ikinci bölümünde çalışanların örgütteki örgütsel adalete ilişkin görüşlerini belirlemek amacıyla Niehoff ve Moorman'ın (1993) geliştirdiği ve Dağlı, Baysal ve Korkut'un (2013) Türkçeye uyarlayarak güvenilirlik ve geçerlik çalışmaları yaptığı "Örgütsel Adalet Ölçeği" bulunmaktadır. Ölçek, 20 madde ve 3 boyuttan (dağıtımsal adalet, prosedürel adalet, etkileşimsel adalet) oluşmaktadır. Ölçekte yer alan maddelerin şıkları beşli likert tipindedir. Bununla birlikte yüksek puan, örgütsel adalet algısının yüksek olduğunu ifade etmektedir. Bu çalışmada ölçeğin Cronbach Alpha katsayısı 0,74; boyutların Cronbach Alpha katsayıları ise sırasıyla 0,61 / 0,81 / 0,74 şeklinde bulunmuştur.

Anket formunun üçüncü bölümünde çalışanların örgütte sessizlik davranışlarını belirlemek amacıyla Dyne, Ang ve Botero'nun (2003) geliştirdiği ve Taşkiran'ın (2010) Türkçeye uyarlayarak güvenilirlik ve geçerlik çalışmaları yaptığı "Örgütsel Sessizlik Ölçeği" bulunmaktadır. Ölçek, 15 madde ve 3 boyuttan (kabullenici, savunmacı ve örgüt yararına sessizlik) oluşmaktadır. Ölçekte yer alan maddelerin şıkları beşli likert tipindedir. Bununla birlikte yüksek puan, örgütsel sessizlik davranışının yüksek seviyede olduğunu ortaya koymaktadır. Bu çalışmada ölçeğin Cronbach Alpha katsayısı 0,92; boyutların Cronbach Alpha katsayıları ise sırasıyla 0,86 / 0,70 / 0,92 olarak bulunmuştur.

Veri toplama aracının dördüncü bölümünde Meyer ve Allen'in (1990) geliştirdiği ve Wasti'nin (2000) Türkçeye uyarlayıp güvenilirlik ve geçerlik çalışmalarını yaptığı "Örgütsel Bağlılık Ölçeği" yer almaktadır. Ölçek çalışanların buldukları örgüte bağlılıklarını ölçmek amacıyla geliştirilmiştir. Ölçek beşli likert tipinde olup 18 madde ve 3 boyuttan (duygusal, devam ve normatif bağlılık) oluşmaktadır. Ölçekte 3 madde (4., 5. ve 13. maddeler) ters kodlanmaktadır. Her boyutun puanı boyuttaki madde puanlarının toplamının madde sayısına bölünmesi ile elde edilmektedir. Bu çalışmada ölçeğin Cronbach Alpha katsayısı 0,94; boyutların Cronbach Alpha katsayıları 0,87/ 0,82/ 0,92 olarak bulunmuştur.

### **Verilerin Analizi**

Verileri test etmek amacıyla SPSS 21.0 paket programı tercih edilmiştir. Ölçek puanları ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık değerlerini içeren betimsel istatistik tablosunda yer almaktadır.

Ölçek puanlarının normal olup olmadığını test etmek için çarpıklık ve basıklık katsayıları tercih edilmiştir. Sürekli bir değişkenden elde edilen değerlerin normal dağılım şeklinde tercih edilen çarpıklık ve basıklık katsayılarının  $\pm 1$  sınırları dahilinde yer alması puanların normal dağılımdan önemli bir değişiklik göstermediği şeklinde yorumlanmaktadır (Büyüköztürk, 2011:40). Ölçek puanlarının normal dağılım gösterdiği anlaşıldığından puanlar arasındaki ilişkide Pearson korelasyonu; örgütsel adaletin sessizlik ve bağlılık değişkenleri üzerindeki etkisini keşfetmek amacıyla çoklu regresyon analizine başvurulmuştur. Analizlerde güven aralığı %95 (anlamlılık düzeyi 0,05  $p < 0,05$ ) olarak tespit edilmiştir.

# ÖRGÜTSEL ADALETİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE ÖRGÜTE OLAN BAĞLILIĞA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

## 5. BULGULAR

Tablo 2’de değişkenlere ait betimsel istatistikler gösterilmiştir.

**Tablo 2: Değişkenlere Ait Betimsel İstatistikler**

Ölçek	N	Ort.	SS	Çarpıklık	Basıklık
Dağıtımsal Adalet	152	2,77	0,57	0,32	-0,87
Prosedürel Adalet	152	2,50	0,81	0,87	-0,37
Etkileşimsel Adalet	152	3,10	0,43	0,29	0,80
ÖRGÜTSEL ADALET	152	2,79	0,41	0,69	-0,72
Kabullenici Sessizlik	152	3,12	1,05	-0,05	-0,88
Savunmacı Sessizlik	152	3,23	0,76	-0,53	-0,67
Örgüt Yararına Sessizlik	152	3,18	0,62	0,22	-0,84
ÖRGÜTSEL SESSİZLİK	152	3,18	0,51	-0,13	-0,87
Duygusal Bağlılık	152	2,48	0,71	0,59	-0,71
Devam Bağlılığı	152	2,69	0,73	-0,25	0,03
Normatif Bağlılık	152	2,28	0,91	0,18	-0,34
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	152	2,49	0,68	-0,09	-0,33

Tablo 2’ye göre katılımcıların dağıtımsal adalet ( $2,77\pm 0,57$ ), etkileşimsel adalet ( $3,10\pm 0,43$ ) ve örgütsel adalet ( $2,79\pm 0,41$ ) algı puanları “kararsızım” aralığında; prosedürel adalet puanı ( $2,50\pm 0,81$ ) “katılmıyorum” aralığında tespit edilmiştir.

Tablo 2’ye göre katılımcıların kabullenici sessizlik ( $3,12\pm 1,05$ ), savunmacı sessizlik ( $3,23\pm 0,76$ ), örgüt yararına sessizlik ( $3,18\pm 0,62$ ) ve örgütsel sessizlik ( $3,18\pm 0,51$ ) puanları “kararsızım” aralığında tespit edilmiştir.

Tablo 2’ye göre katılımcıların duygusal bağlılık ( $2,48\pm 0,71$ ), normatif bağlılık ( $2,28\pm 0,91$ ) ve örgütsel bağlılık ( $2,49\pm 0,68$ ) puanları “katılmıyorum” aralığında; devam bağlılığı puanları ( $2,56\pm 0,75$ ) “kararsızım” aralığında bulunmuştur.

Tablo 3’te araştırmanın değişkenleri arasındaki ilişkiye ait Pearson korelasyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir.



**Tablo 3: Değişkenler Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Dağıtımsal Adalet	0,51**	-0,37**	0,67**	-0,60**	-0,57**	0,00	-0,69**	0,43**	0,38**	0,17*	0,36**
2. Prosedürel Adalet	1	0,11	0,93**	-0,86**	-0,57**	0,05	-0,84**	0,74**	0,45**	0,40**	0,60**
3. Etkileşimsel Adalet		1	0,25**	-0,21**	-0,39**	0,53**	-0,13	0,42**	0,06	0,26**	0,28**
4. ÖRGÜTSEL ADALET			1	-0,91**	-0,76**	0,22**	-0,91**	0,82**	0,49**	0,43**	0,65**
5. Kabullenici Sessizlik				1	0,80**	-0,33**	0,95**	-0,80**	-0,68**	-0,61**	-0,79**
6. Savunmacı Sessizlik					1	-0,59**	0,80**	-0,77**	-0,69**	-0,62**	-0,79**
7. Örgüt Yararına Sessizlik						1	-0,12	0,57**	0,51**	0,28**	0,50**
8. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK							1	-0,70**	-0,60**	-0,61**	-0,73**
9. Duygusal Bağlılık								1	0,60**	0,48**	0,77**
10. Devam Bağlılığı									1	0,84**	0,93**
11. Normatif Bağlılık										1	0,91**
12. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK											1

Dağıtımsal adalet algısı ile kabullenici sessizlik ( $r=-0,60$ ;  $p<0,01$ ), savunmacı sessizlik ( $r=-0,57$ ;  $p<0,01$ ) ve örgüt yararına sessizlik ( $r=-0,69$ ;  $p<0,01$ ) arasında negatif eğilimli ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Prosedürel adalet algısı ile kabullenici sessizlik ( $r=-0,86$ ;  $p<0,01$ ), savunmacı sessizlik ( $r=-0,57$ ;  $p<0,01$ ) ve örgüt yararına sessizlik ( $r=-0,84$ ;  $p<0,01$ ) arasında negatif eğilimli ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Etkileşimsel adalet algısı ile kabullenici sessizlik ( $r=-0,21$ ;  $p<0,01$ ), savunmacı sessizlik ( $r=-0,39$ ;  $p<0,01$ ) arasında negatif eğilimli ve anlamlı ilişki; örgüt yararına sessizlik ( $r=0,53$ ;  $p<0,01$ ) arasında pozitif eğilimli ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Örgütsel adalet algısı ile kabullenici sessizlik ( $r=-0,91$ ;  $p<0,01$ ), savunmacı sessizlik ( $r=-0,76$ ;  $p<0,01$ ) ve örgütsel sessizlik ( $r=-0,91$ ;  $p<0,01$ ) arasında negatif yönlü ve anlamlı ilişki; örgüt yararına sessizlik ( $r=0,22$ ;  $p<0,01$ ) arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki olduğu anlaşılmıştır.

Dağıtımsal adalet algısı ile duygusal bağlılık ( $r=0,43$ ;  $p<0,01$ ), devam bağlılığı ( $r=0,38$ ;  $p<0,01$ ), normatif bağlılık ( $r=0,17$ ;  $p<0,05$ ) ve örgütsel bağlılık ( $r=0,36$ ;  $p<0,01$ ) boyutları arasında pozitif eğilimli ve anlamlı ilişki olduğu sonucu bulunmuştur. Prosedürel adalet algısı ile duygusal bağlılık ( $r=0,74$ ;  $p<0,01$ ), devam bağlılığı ( $r=0,45$ ;  $p<0,01$ ), normatif bağlılık ( $r=0,40$ ;  $p<0,01$ ) ve örgütsel bağlılık ( $r=0,60$ ;  $p<0,01$ ) boyutları arasında pozitif eğilimli ve anlamlı ilişki sonucu ortaya çıkmıştır. Etkileşimsel adalet algısı ile duygusal bağlılık ( $r=0,42$ ;  $p<0,01$ ), normatif bağlılık ( $r=0,26$ ;  $p<0,01$ ) ve örgütsel bağlılık ( $r=0,28$ ;  $p<0,01$ ) boyutları arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Örgütsel adalet algısı ile duygusal bağlılık ( $r=0,82$ ;  $p<0,01$ ), devam bağlılığı ( $r=0,49$ ;  $p<0,01$ ), normatif bağlılık ( $r=0,43$ ;  $p<0,01$ ) ve örgütsel bağlılık ( $r=0,65$ ;  $p<0,01$ ) boyutları arasında pozitif eğilimli ve anlamlı ilişki bulunmuştur.

## ÖRGÜTSEL ADALETİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE ÖRGÜTE OLAN BAĞLILIĞA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Örgütsel adalet algısının örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine ait model Şekil 1’de gösterilmiş olup modelin test edilmesinde bağımlı değişkenler için ayrı ayrı çoklu regresyon analizinden yararlanılmıştır.

Tablo 4’te örgütsel adalet algısı alt boyutlarının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisine ilişkin çoklu regresyon analizi bulguları gösterilmiştir.

**Tablo 4: Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisine Ait Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları**

	BD	H	Bağımsız değişkenler	B	SHB	$\beta$	t	p	Tolerans	VIF
1. Model	Örgütsel Sessizlik		Sabit	-0,292	0,019		-15,044	<b>0,000</b>		
		H1	Dağıtimsal Adalet	-0,119	0,012	-0,437	-9,955	<b>0,000</b>	0,526	1,902
		H2	Prosedürel Adalet	-0,041	0,003	-0,604	-14,824	<b>0,000</b>	0,610	1,641
		H3	Etkileşimsel Adalet	-0,034	0,005	-0,269	-7,151	<b>0,000</b>	0,714	1,400
				$R^2=0,850$	$\Delta R^2=0,847$		$F_{(3\ 148)}=280,086$	$p=0,000$		
2. Model	Kabullenici Sessizlik		Sabit	-0,110	0,023		-4,901	<b>0,000</b>		
		H1a	Dağıtimsal Adalet	-0,122	0,014	-0,343	-8,781	<b>0,000</b>	0,526	1,902
		H1b	Prosedürel Adalet	-0,058	0,003	-0,661	-18,226	<b>0,000</b>	0,610	1,641
		H1c	Etkileşimsel Adalet	-0,060	0,006	-0,361	-10,759	<b>0,000</b>	0,714	1,400
				$R^2=0,881$	$\Delta R^2=0,879$		$F_{(3\ 148)}=366,093$	$p=0,000$		
3. Model	Savunmacı Sessizlik		Sabit	2,937	0,370		7,933	<b>0,000</b>		
		H1d	Dağıtimsal Adalet	-2,831	0,229	-0,745	-12,380	<b>0,000</b>	0,526	1,902
		H1e	Prosedürel Adalet	-0,094	0,052	-0,101	-1,803	0,073	0,610	1,641
		H1f	Etkileşimsel Adalet	-1,184	0,092	-0,665	-12,884	<b>0,000</b>	0,714	1,400
				$R^2=0,719$	$\Delta R^2=0,713$		$F_{(3\ 148)}=125,944$	$p=0,000$		
4. Model	Örgüt Yarama Sessizlik		Sabit	2,202	0,455		4,842	<b>0,000</b>		
		H1g	Dağıtimsal Adalet	1,160	0,281	0,377	4,132	<b>0,000</b>	0,526	1,902
		H1h	Prosedürel Adalet	-0,168	0,064	-0,222	-2,627	<b>0,010</b>	0,610	1,641
		H1i	Etkileşimsel Adalet	1,008	0,113	0,698	8,926	<b>0,000</b>	0,714	1,400
				$R^2=0,353$	$\Delta R^2=0,340$		$F_{(3\ 148)}=26,925$	$p=0,000$		

BD: Bağımlı değişken

Tablo 4’teki örgütsel adalet boyutlarının, bağımlı değişken örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini gösteren birinci modelin uygun olduğu ( $F_{(3;148)}=280,09$ ;  $p<0,01$ ); bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantı sorun teşkil etmediği (bağımsız değişkenlerin tolerans değerleri  $1-R^2=1-0,850=0,15$  değerinden büyüktür;  $VIF<10$ ) anlaşılmaktadır. Örgütsel adalet algısı alt boyutları, örgütsel sessizlik üzerindeki değişimin yaklaşık %85’ini açıklamaktadır ( $\Delta R^2=0,847$ ). Birinci modeldeki standardize edilmiş regresyon katsayısı ( $\beta$ ) ve katsayının anlamlılığı (t) ışığında, dağıtimsal adalet ( $\beta=-0,44$ ;  $t=-9,96$ ;  $p<0,01$ ), prosedürel adalet ( $\beta=-0,60$ ;  $t=-14,82$ ;  $p<0,01$ ) ve etkileşimsel adalet ( $\beta=-0,27$ ;  $t=-7,15$ ;  $p<0,01$ ) değişkenlerinin örgütsel sessizlik üzerinde negatif yönlü ve anlamlı etkiye sahip olduğu anlaşılmıştır. Örgütsel adalet boyutlarının örgütsel sessizlik üzerindeki önem sırası incelendiğinde en önemli etkiye sahip algı puanlarının sırasıyla prosedürel adalet, dağıtimsal adalet ve etkileşimsel adalet algısı olduğu görülmektedir. Örgütsel adalet algısının yüksek olması örgütsel sessizlik davranışının düşmesine; örgütsel adalet algısının düşük olması örgütsel sessizlik davranışının artmasına neden olmaktadır.

Tablo 4’teki örgütsel adalet boyutlarının, bağımlı değişken kabullenici sessizlik üzerindeki etkisini gösteren ikinci modelin uygun olduğu ( $F_{(3;148)}=366,09$ ;  $p<0,01$ ); bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantı sorun teşkil etmediği (bağımsız değişkenlerin tolerans değerleri  $1-R^2=1-$

0,881=0,12 değerinden büyüktür; VIF<10) anlaşılmaktadır. Örgütsel adalet algısı alt boyutları, kabullenici sessizlik üzerindeki değişimin yaklaşık %88'ini açıklamaktadır ( $\Delta R^2=0,879$ ). İkinci modeldeki standardize edilmiş regresyon katsayısı ( $\beta$ ) ve katsayının anlamlılığı (t) ışığında, dağıtımsal adalet ( $\beta=-0,34$ ;  $t=-8,78$ ;  $p<0,01$ ), prosedürel adalet ( $\beta=-0,66$ ;  $t=-18,23$ ;  $p<0,01$ ) ve etkileşimsel adalet ( $\beta=-0,36$ ;  $t=-10,76$ ;  $p<0,01$ ) değişkenlerinin kabullenici sessizlik üzerinde negatif yönlü ve anlamlı etkiye sahip olduğu anlaşılmıştır. Örgütsel adalet boyutlarının kabullenici sessizlik üzerindeki önem sırası incelendiğinde en önemli etkiye sahip algı puanlarının sırasıyla prosedürel adalet, etkileşimsel adalet ve dağıtımsal adalet algısı olduğu görülmektedir. Örgütsel adalet algısının yüksek olması kabullenici sessizlik davranışının düşmesine; örgütsel adalet algısının düşük olması kabullenici sessizlik davranışının artmasına olmasına neden olmaktadır.

Tablo 4'teki örgütsel adalet boyutlarının, bağımlı değişken savunmacı sessizlik üzerindeki etkisini gösteren üçüncü modelin uygun olduğu ( $F_{(3;148)}=125,94$ ;  $p<0,01$ ); bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantı sorun teşkil etmediği (bağımsız değişkenlerin tolerans değerleri  $1-R^2=1-0,719=0,28$  değerinden büyüktür; VIF<10) anlaşılmaktadır. Örgütsel adalet algısı alt boyutları, savunmacı sessizlik üzerindeki değişimin yaklaşık %71'ini açıklamaktadır ( $\Delta R^2=0,713$ ). Üçüncü modeldeki standardize edilmiş regresyon katsayısı ( $\beta$ ) ve katsayının anlamlılığı (t) ışığında, dağıtımsal adalet ( $\beta=-0,74$ ;  $t=-12,38$ ;  $p<0,01$ ) ve etkileşimsel adalet ( $\beta=-0,66$ ;  $t=-12,88$ ;  $p<0,01$ ) değişkenlerinin savunmacı sessizlik üzerinde negatif yönlü ve anlamlı etkiye sahip olduğu; prosedürel

adaletin ise anlamlı etkiye sahip olmadığı ( $p>0,05$ ) anlaşılmıştır. Örgütsel adalet boyutlarının savunmacı sessizlik üzerindeki önem sırası incelendiğinde en önemli etkiye sahip algı puanlarının sırasıyla dağıtımsal adalet ve etkileşimsel adalet algısı olduğu görülmektedir. Dağıtımsal adalet ve etkileşimsel adalet algısının yüksek olması savunmacı sessizlik davranışının düşmesine; dağıtımsal adalet ve etkileşimsel adalet algısının düşük olması savunmacı sessizlik davranışının artmasına olmasına neden olmaktadır.

Tablo 4'teki örgütsel adalet boyutlarının, bağımlı değişken örgüt yararına sessizlik üzerindeki etkisini gösteren dördüncü modelin uygun olduğu ( $F_{(3;148)}=26,925$ ;  $p<0,01$ ); tolerans değerlerine göre bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantı olduğu (bağımsız değişkenlerin tolerans değerleri  $1-R^2=1-0,353=0,65$  değerinden küçüktür); VIF değerlerine göre bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantı sorun teşkil etmediği (VIF<10) anlaşılmaktadır. Örgütsel adalet algısı alt boyutları, örgüt yararına sessizlik üzerindeki değişimin yaklaşık %27'sini açıklamaktadır ( $\Delta R^2=0,269$ ). Dördüncü modeldeki standardize edilmiş regresyon katsayısı ( $\beta$ ) ve katsayının anlamlılığı (t) ışığında, prosedürel adalet ( $\beta=-0,22$ ;  $t=-2,63$ ;  $p<0,01$ ) değişkeninin örgüt yararına sessizlik üzerinde negatif yönlü ve anlamlı etkiye sahip olduğu; dağıtımsal adalet ( $\beta=0,38$ ;  $t=4,13$ ;  $p<0,01$ ) ve etkileşimsel adalet ( $\beta=0,70$ ;  $t=8,93$ ;  $p<0,01$ ) değişkenlerinin örgüt yararına sessizlik üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkiye sahip olduğu anlaşılmıştır. Örgütsel adalet boyutlarının örgüt yararına sessizlik üzerindeki önem sırası incelendiğinde en önemli etkiye sahip algı puanlarının sırasıyla etkileşimsel adalet, dağıtımsal adalet ve prosedürel adalet algısı olduğu görülmektedir. Dağıtımsal adalet ve etkileşimsel adalet yüksek olması örgüt yararına sessizlik davranışının artmasına; prosedürel adalet algısının yüksek olması örgüt yararına sessizlik davranışının düşmesine neden olmaktadır.

Tablo 4'teki çoklu regresyon bulgularına göre hipotezlere ilişkin aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir:

# ÖRGÜTSEL ADALETİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE ÖRGÜTE OLAN BAĞLILIĞA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

**H1 Kabul:** Dağıtımsal adalet algısı, örgütsel sessizlik üzerinde negatif eğilimli anlamlı etkiye sahiptir ( $\beta=-0,49$ ;  $t=-11,12$ ;  $p<0,01$ ).

**H2 Kabul:** Prosedürel adalet algısı, örgütsel sessizlik üzerinde negatif eğilimli anlamlı etkiye sahiptir ( $\beta=-0,57$ ;  $t=-13,91$ ;  $p<0,01$ ).

**H3 Kabul:** Etkileşimsel adalet algısı, örgütsel sessizlik üzerinde negatif eğilimli anlamlı etkiye sahiptir ( $\beta=-0,24$ ;  $t=-6,54$ ;  $p<0,01$ ).

Tablo 5'te örgütsel adalet algısı alt boyutlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine ilişkin çoklu regresyon analizi bulguları gösterilmiştir.

**Tablo 5: Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine Ait Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları**

BD	H	Bağımsız değişkenler	B	SHB	$\beta$	t	p	Tolerans	VIF
1. Model	Örgütsel Bağlılık	Sabit	-0,035	0,082		-0,422	0,674		
		H4 Dağıtımsal Adalet	0,082	0,051	0,131	1,621	0,107	0,526	1,902
		H5 Prosedürel Adalet	0,072	0,012	0,462	6,183	<b>0,000</b>	0,610	1,641
		H6 Etkileşimsel Adalet	0,132	0,020	0,447	6,465	<b>0,000</b>	0,714	1,400
		R <sup>2</sup> =0,496 $\Delta$ R <sup>2</sup> =0,485		F <sub>(3 148)</sub> =48,464		p=0,000			
2. Model	Duygusal Bağlılık	Sabit	-2,230	0,111		-20,055	<b>0,000</b>		
		H4a Dağıtımsal Adalet	0,419	0,069	0,350	6,105	<b>0,000</b>	0,526	1,902
		H4b Prosedürel Adalet	0,144	0,016	0,492	9,226	<b>0,000</b>	0,610	1,641
		H4c Etkileşimsel Adalet	0,298	0,028	0,531	10,788	<b>0,000</b>	0,714	1,400
		R <sup>2</sup> =0,744 $\Delta$ R <sup>2</sup> =0,738		F <sub>(3 148)</sub> =143,021		p=0,000			
3. Model	Devam Bağlılığı	Sabit	0,205	0,136		1,504	0,135		
		H4d Dağıtımsal Adalet	0,021	0,084	0,026	0,252	0,801	0,526	1,902
		H4e Prosedürel Adalet	0,072	0,019	0,362	3,757	<b>0,000</b>	0,610	1,641
		H4f Etkileşimsel Adalet	0,041	0,034	0,108	1,217	0,226	0,714	1,400
		R <sup>2</sup> =0,160 $\Delta$ R <sup>2</sup> =0,143		F <sub>(3 148)</sub> =9,431		p=0,000			
4. Model	Normatif Bağlılık	Sabit	-2,572	0,329		-7,816	<b>0,000</b>		
		H4g Dağıtımsal Adalet	-0,084	0,203	-0,041	-0,411	0,682	0,526	1,902
		H4h Prosedürel Adalet	0,196	0,046	0,392	4,227	<b>0,000</b>	0,610	1,641
		H4i Etkileşimsel Adalet	0,230	0,082	0,241	2,818	<b>0,005</b>	0,714	1,400
		R <sup>2</sup> =0,226 $\Delta$ R <sup>2</sup> =0,210		F <sub>(3 148)</sub> =14,371		p=0,000			

BD: Bağımlı değişken

Tablo 5'teki örgütsel adalet boyutlarının, bağımlı değişken örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini gösteren birinci modelin uygun olduğu ( $F_{(3;148)}=48,464$ ;  $p<0,01$ ); bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantı sorun teşkil etmediği (bağımsız değişkenlerin tolerans değerleri  $1-R^2=1-0,496=0,50$  değerinden büyüktür;  $VIF<10$ ) anlaşılmaktadır. Örgütsel adalet algısı alt boyutları, örgütsel bağlılık üzerindeki değişimin yaklaşık %48'ini açıklamaktadır ( $\Delta R^2=0,485$ ). Birinci modeldeki standardize edilmiş regresyon katsayısı ( $\beta$ ) ve katsayının anlamlılığı (t) ışığında, prosedürel adalet ( $\beta=0,46$ ;  $t=6,18$ ;  $p<0,01$ ) ve etkileşimsel adalet ( $\beta=0,45$ ;  $t=6,46$ ;  $p<0,01$ ) değişkenlerinin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkiye sahip olduğu; dağıtımsal adalet algısının anlamlı etkiye sahip olmadığı ( $p>0,05$ ) anlaşılmıştır. Örgütsel adalet boyutlarının örgütsel bağlılık üzerindeki önem sırası incelendiğinde en önemli etkiye sahip algı puanlarının sırasıyla prosedürel adalet ve etkileşimsel adalet algısı olduğu görülmektedir. Prosedürel adalet ve etkileşimsel adalet algısının yüksek olması örgütsel bağlılık davranışının artmasına; prosedürel adalet ve etkileşimsel adalet algısının düşük olması örgütsel bağlılık davranışının düşmesine olmasına neden olmaktadır.

Tablo 5'teki örgütsel adalet boyutlarının, bağımlı değişken duygusal bağlılık üzerindeki etkisini gösteren ikinci modelin uygun olduğu ( $F_{(3;148)}=143,02$ ;  $p<0,01$ ); bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantı sorun teşkil etmediği (bağımsız değişkenlerin tolerans değerleri  $1-R^2=1-0,744=0,26$  değerinden büyüktür;  $VIF<10$ ) anlaşılmaktadır. Örgütsel adalet algısı alt boyutları, duygusal bağlılık üzerindeki değişimin yaklaşık %74'ünü açıklamaktadır ( $\Delta R^2=0,738$ ). İkinci modeldeki standardize edilmiş regresyon katsayısı ( $\beta$ ) ve katsayının anlamlılığı ( $t$ ) ışığında, dağıtımsal adalet ( $\beta=0,35$ ;  $t=6,10$ ;  $p<0,01$ ), prosedürel adalet ( $\beta=0,49$ ;  $t=9,23$ ;  $p<0,01$ ) ve etkileşimsel adalet ( $\beta=0,53$ ;  $t=10,79$ ;  $p<0,01$ ) değişkenlerinin duygusal bağlılık üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkiye sahip olduğu anlaşılmıştır. Örgütsel adalet boyutlarının duygusal bağlılık üzerindeki önem sırası incelendiğinde en önemli etkiye sahip algı puanlarının sırasıyla etkileşimsel adalet, prosedürel adalet ve dağıtımsal adalet algısı olduğu görülmektedir. Örgütsel adalet algısının yüksek olması duygusal bağlılık davranışının artmasına; örgütsel adalet algısının düşük olması duygusal bağlılık davranışının düşmesine olmasına neden olmaktadır.

Tablo 5'teki örgütsel adalet boyutlarının, bağımlı değişken devam bağlılığı üzerindeki etkisini gösteren üçüncü modelin uygun olduğu ( $F_{(3;148)}=9,43$ ;  $p<0,01$ ); tolerans değerlerine göre bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantı sorunu olduğu (bağımsız değişkenlerin tolerans değerleri  $1-R^2=1-0,160=0,84$  değerinden küçüktür) ancak VIF değerlerine göre bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantı sorunu olmadığı ( $VIF<10$ ) anlaşılmaktadır. Örgütsel adalet algısı alt boyutları, devam bağlılığı üzerindeki değişimin yaklaşık %14'ünü açıklamaktadır ( $\Delta R^2=0,143$ ). Üçüncü modeldeki standardize edilmiş regresyon katsayısı ( $\beta$ ) ve katsayının anlamlılığı ( $t$ ) ışığında, yalnızca prosedürel adalet ( $\beta=0,36$ ;  $t=3,76$ ;  $p<0,01$ ) değişkeninin devam bağlılığı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkiye sahip olduğu; dağıtımsal adalet ve etkileşimsel adaletin ise anlamlı etkiye sahip olmadığı ( $p>0,05$ ) anlaşılmıştır. Örgütsel adalet boyutlarının devam bağlılığı üzerindeki önem sırası incelendiğinde prosedürel adalet algısının önemli etkiye sahip olduğu görülmektedir. Prosedürel adalet algısının yüksek olması devam bağlılığı davranışının artmasına; prosedürel adalet algısının düşük olması devam bağlılığı davranışının düşük olmasına neden olmaktadır.

Tablo 5'teki örgütsel adalet boyutlarının, bağımlı değişken normatif bağlılık üzerindeki etkisini gösteren dördüncü modelin uygun olduğu ( $F_{(3;148)}=14,37$ ;  $p<0,01$ ); tolerans değerlerine göre bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantı olduğu (bağımsız değişkenlerin tolerans değerleri  $1-R^2=1-0,226=0,774$  değerinden küçüktür) ancak VIF değerlerine göre bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantı sorun teşkil etmediği ( $VIF<10$ ) anlaşılmaktadır. Örgütsel adalet algısı alt boyutları, normatif bağlılık üzerindeki değişimin yaklaşık %21'ini açıklamaktadır ( $\Delta R^2=0,210$ ). Dördüncü modeldeki standardize edilmiş regresyon katsayısı ( $\beta$ ) ve katsayının anlamlılığı ( $t$ ) ışığında, prosedürel adalet ( $\beta=0,39$ ;  $t=4,23$ ;  $p<0,01$ ) ve etkileşimsel adalet ( $\beta=0,24$ ;  $t=2,82$ ;  $p<0,01$ ) değişkenlerinin normatif bağlılık üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkiye sahip olduğu; dağıtımsal adalet değişkeninin anlamlı etkiye sahip olmadığı ( $p>0,05$ ) anlaşılmıştır. Örgütsel adalet boyutlarının normatif bağlılık üzerindeki önem sırası incelendiğinde en önemli etkiye sahip algı puanlarının sırasıyla prosedürel adalet ve etkileşimsel adalet algısı olduğu görülmektedir. Prosedürel adalet ve etkileşimsel adalet yüksek olması normatif bağlılık davranışının artmasına; prosedürel adalet ve etkileşimsel adalet algısının düşük olması normatif bağlılık davranışının düşmesine neden olmaktadır.

Tablo 5'teki çoklu regresyon sonuçları incelendiğinde hipotezlere ilişkin aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

## **ÖRGÜTSEL ADALETİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE ÖRGÜTE OLAN BAĞLILIĞA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**H4 Kabul:** Dağıtımsal adalet algısı, örgütsel bağlılık üzerinde pozitif eğilimli anlamlı etkiye sahiptir ( $\beta=0,26$ ;  $t=3,14$ ;  $p<0,01$ ).

**H5 Kabul:** Prosedürel adalet algısı, örgütsel bağlılık üzerinde pozitif eğilimli anlamlı etkiye sahiptir ( $\beta=0,43$ ;  $t=5,49$ ;  $p<0,01$ ).

**H6 Kabul:** Etkileşimsel adalet algısı, örgütsel bağlılık üzerinde pozitif eğilimli anlamlı etkiye sahiptir ( $\beta=0,33$ ;  $t=4,57$ ;  $p<0,01$ ).

Örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi ele alan nicel çalışmaların çokluğu göze çarpmakla beraber genel itibariyle her iki değişken arasında anlamlı ve negatif ilişki bulunmuştur (Güneş; 2019; Cohen-Charash, Spector 2001; Mirkamali vd., 2017). Efe (2018) ise bu iki değişkenin her bir boyutunu analiz etmiş ve her bir çıktı için anlamlı ve negatif etki sonucuna ulaşmıştır.

Örgüt içerisindeki adil uygulamalar pozitif örgütsel tutum ve davranışları tetiklerken, adaletin söz konusu olmaması çalışanların performanslarını olumsuz yönde etkilemektedir (Greenberg, 1990). Örgüt içerisinde adalet olduğu inancı, örgütsel bağlılığı artırmaktadır (Pillai, Schriesheim ve Williams, 1999: 901).

Örgütsel adalet algısı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmada örgütlerde çalışanların örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılıklarını anlamlı ve pozitif yönde etkilediği ortaya konmuştur (Chew Sze, Venny Sin Moon, Sook Fern ve Kwee Wei, 2016; Sieger, Bernhard ve Frey 2011; Colquitt, Conlon, Porter, Wesson ve Yee, 2001). Manogram, Stauffer ve Conlon (1994), Çetin ve Güney (2019) ve Bakhshi, Kumar ve Rani (2009), dağıtımsal ve prosedürel adaletin örgütsel bağlılığa pozitif yönde ve olumlu etkisini tespit etmişlerken dağıtımsal adalet boyutunda anlamlı bir ilişki bulamamışlardır.

## 6. SONUÇ

Adalet kavramı, insanlık tarihi kadar eskidir. Doğal ve yapay olarak oluşan sistemlerin sağlıklı bir şekilde yürüebilmesi için adalet mekanizmasının uygulanabilmesi gerekmektedir. Toplumun her kesiminde, hayatın her alanında yaygın etkisi olan adalet kavramı, örgütlerde de uygulanması beklenen bir süreçtir. Gerçek adalet sisteminin uygulanabildiği örgütlerde, örgütün en kilit pozisyonunda olan çalışanlarda ciddi verimlilik ve istek görülebilecektir. Literatürde *dağıtım sal adalet, prosedürel adalet ve etkileşimsel adalet* (Cohen-Charash ve Spector, 2001: 300) boyutlarıyla değerlendirilen örgütsel adalet kavramı, çalışanların davranışlarına da yansımaktadır. Adalet mekanizmasının sağlıklı işlediği örgüt ortamlarında çalışanların memnuniyetsizliklerinin sonucu olan sessizlik tavırlarını sergilememeleri ve örgüte bağlılıklarının sağlanabilmesi beklenmektedir.

Örgütlerde sessizlik kavramı, yönetim literatürüne yeni girmiş ve araştırmacılar tarafından dikkat çeken bir konudur. Genel itibariyle, çalışanların örgüte ve/veya örgüt işleyişine karşı geliştirdiği olumsuz tavırlardan biri olarak kabul edilen sessizlik kavramı, Çakıcı ve Çakıcı (2007) tarafından geliştirilen ve üste karşı kaybedilen güven, engelleyici ortam, bilgi noksanlığı ve pozisyon yitimi boyutlarından oluşan bir araştırma konusudur. Örgütsel bağlılık kavramı ise, örgütsel davranış alanında sıkça araştırılan, popüleritesini koruyan ve duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık boyutlarından oluşan bir araştırma konusudur. Örgütsel adaletin uygulanabildiği örgütlerde çalışanların sessizlik tepkisi vermemesi ve örgütsel bağlılık hissetmeleri beklenmektedir.

Çalışmada, araştırmaya tabi tutulan çalışanların çeşitli demografik özellikleri tespit edilmiştir. Araştırma, üretim sektöründe hizmet veren bir örgütte yapılmış ve cinsiyeti, medeni durumu yaşı, öğrenim düzeyi ve çalışma süresi demografik değişkenler şeklinde belirlenmiştir.

Örgütsel adaletin tüm boyutlarının (dağıtım sal, prosedürel ve etkileşimsel) örgütsel sessizlik ile negatif, örgütsel bağlılık ile pozitif yönlü bir ilişki gözlemlenmiştir.

Örgütsel adaletin boyutunun tüm boyutlarının örgütsel sessizliği ve örgütsel bağlılığı etkilediğini saptamak amacıyla yapılan çoklu regresyon analizleri sonrasında örgütsel adaletin her bir boyutunun örgütsel bağlılığa üç boyutta da pozitif yönde, örgütsel sessizliğe ise üç boyutta da negatif yönde etki ettiği görülmektedir.

Örgüt ile ilgili verilen kararları ifade eden dağıtım sal adalet boyutu çerçevesinde çalışanlar, örgütsel kararların verilmesinde adil olunduğu hissi içerisinde olduklarında örgüte karşı bağlılıkları artmakta ve sessizlik davranışı içerisine girmemektedirler. Ödüllendirme sistemi ile açıklanan prosedürel adalet anlayışında adil ödüllendirme sisteminin uygulandığını düşünen çalışanların örgüte bağlılık hisleri gelişecek ve olumsuz bir tavır göstermeyip sessizlik tepkisine başvurmayacaklardır. İnsan odaklı anlayış olarak kabul edilen örgütsel adaletin etkileşimsel adalet boyutu odaklı anlayışta, çalışanlar örgüt içerisinde gerçekleştirilen bireysel ve sosyal ilişkilerin adaletli olduğunu düşündükleri zaman örgüte karşı bağlılık duyacak ve sessiz kalarak olumsuz pasif bir tavır sergilemeyeceklerdir.

Örgütsel adalet ve bağlılık kavramları bağlamında; bu sonuç, Rilley'in (2006) Yeni Zelanda'daki Waikato İl Sağlık Kurulunda hizmet veren 114 yardımcı sağlık çalışanı üzerinde yaptığı araştırması ile benzerlik göstermektedir. Zira Rilley'in bu çalışmasında da dağıtım sal, prosedürel ve etkileşimsel adaletin, bağlılığı yaptığımız çalışma doğrultusunda etkilediği tespit edilmiştir. Taşkaya ve Şahin (2011), Adana'da kamu sektöründe hizmet veren toplam 478 hemşire

## **ÖRGÜTSEL ADALETİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE ÖRGÜTE OLAN BAĞLILIĞA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

üzerinde bir çalışma yapmış ve yapılan çalışmada da örgütsel adaletin örgütsel bağlılığı pozitif etkilediği tespit edilmiştir.

Örgütsel adaletin üç boyutuyla ve örgütsel sessizliği birlikte işleyen herhangi bir çalışmaya ulaşılacakla beraber Tangırala ve Ramanujam, 2008 yılında örgütsel adaletin boyutlarından olan prosedürel adaletin örgütsel sessizliğe etkisini 606 hemşirenin üzerinde araştırmış ve yaptıkları çalışmada ise prosedürel adaletin artmasıyla örgütsel sessizliğin azaldığını tespit etmişlerdir.

Bu çalışma, üretim sektöründe hizmet veren bir örgütte gerçekleştirilmiştir. Kayseri’de gerçekleştirilen bu çalışma örgütsel davranış alanında yeni sayılabilecek örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik konularının daha iyi anlaşılması ve bu her iki konunun örgütsel bağlılıkla ilişkisi konusunda ileriki çalışmalarda ışık tutacaktır. Bununla birlikte, Türkiye’nin Orta Anadolu bölgesinde yer alan Kayseri’de yapılan çalışma, her şehir ve bölge için aynı sonuçları vermeyebilecektir. Üretim sektöründeki bu çalışma ilerleyen çalışmalarda farklı sektörlerde denenebilecek olup araştırmacılara yol gösterecektir.



### KAYNAKÇA

- Bakhshi, A., Kumar, K., & Rani, E. (2009). Organizational Justice Perceptions as Predictor of Job Satisfaction and Organization Commitment. *International Journal of Business and Management*, 4(9), 145-154.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, 59, 125-139.
- Bowen, F., & Blackmon, K. (2003). Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1393-1417.
- Chew, S. C., Venny, S. M. C., Sook, F. Y., & Kwee, W. P. (2016). An Empirical Study on Factors Affecting Commitment Among Generation X. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 219, 67-174
- Cohen-Charash, Y., & Spector, E. P. (2001). The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-321.
- Colquitt, J. A. (2001). On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386.
- Cremer, D. D. (2005). Procedural and Distributive Justice Effects Moderated by Organizational Identification. *Journal of Managerial Psychology*, 20(1), 4-13.
- Çetin, A., & Güney, S. (2019). İBB Spor İstanbul'da Çalışanların Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Algı Örgütsel Bağlılık Eylemlerinin Üzerindeki Etkisi ve Yönelik Bir Uygulama. *İstanbul Yönetim Dergisi*, (87), 93-109.
- Drummond, H. (2000). *Introduction to Organizational Behavior*. Oxford University Press.
- Ellis, J. B., & Dyne, L. V. (2009). *Voice and Silence as Observers' Reactions to Defensive Voice: Prediction Based on Communication Competence Theory*, Greenberg ve M. S. Edwards (Eds.). Voice and Silence in Organizations.
- Folger, R., & Konovsky, A. M. (1989). Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions. *The Academy of Management Journal*, 32(1), 115-130.
- Folger, G. R., & Cropanzano, R. (1998). *Organizational Justice and Human Resource Management*. Sage Publications Inc.
- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432.
- Greenberg, J. (1990). Yetersiz Ödeme Eşitsizliğine Tepki Olarak Çalışan Hırsızlığı: Ücret Kesintilerinin Gizli Maliyeti. *Uygulamalı Psikoloji Dergisi*, 75(5), 561.
- Huang, X., Van De Vliert, E., & Van Der Vegt, G. (2005). Breaking the Silence Culture: Stimulation of Participation and Employee Opinion Withholding Cross-Nationally. *Management and Organization Review*, 1(3), 1740-8776.
- Manogran, P., Stauffer, J., & Conlon, E. J. (1994). Leader-Member Exchange as a Key Mediating Variable Between Employees Perceptions of Fairness and Organizational Citizenship Behavior. *In Academy of Management Proceedings*, 1994(1), 249-253.

## ÖRGÜTSEL ADALETİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE ÖRGÜTE OLAN BAĞLILIĞA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

- Mcgowan, R. A. (2003). *Organizational Discourses: Sounds of Silence*”, *Silence and Voice in Organizational Life Stream*. 3. International Critical Management Studies Conference Lancaster University, 1-6.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Moon, H., & Kamdar, D. (2008). Me or We? The Role of Personality and Justice as Other – Centered Antecedens to Innovative Citizenship Behaviors Within Organizations. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 84-94.
- Moorman, R. H. J. (1991). Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?. *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845-855.
- Obeng, K., & Ugboro, I. (2003). Organizational Commitment Among Public Transit Employees: An Assessment Study. *Journal of the Transportation Research Forum*, 57, 83–98.
- Pillai, R., Schriesheim, C. A., & Williams, E. S. (1999). Fairness Perceptions and Trust as Mediators for Transformational and Transactional Leadership: A Two-Sample Study. *Journal of Management*, 25(6), 897-933.
- Rilley, D. (2007). Turnover Intentions: The Mediation Effects of Job Satisfaction, Affective Commitment and Continuance Commitment, [Unpublished Master Thesis]. University of Waikato.
- Şaklak, Ö. (2018). *Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi: Ankara İli Örneği*, [Doktora Tezi]. Gazi Üniversitesi.
- Sieger, P., Bernhard, F., & Frey, U. (2011). Affective Commitment and Job Satisfaction Among Non-Family Employees: Investigating the Toles of Justice Perceptions and Psychological Ownership. *Journal of Family Business Strategy*, 2(2), 78-89.
- Taşkaya, S., & Şahin, B. (2011). Hastane Çalışanlarının Kişisel Özellikleri ile Örgütsel Adalet Algılarının Örgüte Bağlılık Düzeyleri Üzerine Etkisinin Yapısal Eşitlik Modeli ile Değerlendirilmesi. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 29(1), 165-185.
- Tangirala, S., & Ramanujam, R. (2008). Employee Silence on Critical Work Issues: The Cross Level of Procedural Justice Climate. *Personnel Psychology*, 61(1), 37-68.

### EXTENDED ABSTRACT

The emphasis of information and technology on the human factor has led organizations to human-oriented management. Organizations want to try different strategies in order to position themselves in better positions against other competitive organizations.

Organizations should be open to changes, not only in operational but also in managerial sense. For this, it may be necessary to revise the previously determined goals and targets and even make radical changes. With the individual's coming to the forefront as a value, employees have also started to play a key role in the managerial sense.

The productivity of the employees, which can be defined as the greatest criterion as a resource, will become possible with their ability to work in good conditions. Optimizing not only physical conditions but also psychological and socio-psychological conditions for employees will create positive results for both employees and organizations. Organizations have realized that it is not enough to just make a profit in modern times, and they have started to apply human-oriented approaches by understanding the importance of external customers and internal customers (employees). In this direction, many managerial issues have emerged.

Organizational justice, which is one of these concepts, that is based on the fact that social and individual relations within the organization are shaped according to the principle of justice, and that the phenomenon of justice can be a source of motivation by being perceived correctly among employees. The concept of organizational silence refers to the preference of an employee not to express an opinion on any organizational issue, while organizational commitment refers to the degree of adoption of the goals and objectives of the organization and the enthusiasm of the individual to serve. In this article, as the first step, the conceptual analysis of organizational justice, organizational silence and organizational commitment variables is included as a first step. Then, information was given about the demographic information of the employees who answered the survey items, and descriptive statistics about the people in question were included. The gender, marital status, age, education level, and working time of the respondents were determined as demographic variables. After the correlation analysis was carried out to test the relationship between the variables, the effect level between the variables and regression analyses were tested. The research was carried out in a machinery manufacturing factory operating in Kayseri with 178 employees. The number of responses from 178 distributed questionnaires is 152. This means that it has the necessary size for research. 34.2% of the 152 employees participating in the research are women and 65.8% are men. 55.9% of the employees are married and 44.1% are single. 17.8% of the employees are aged 16-20, 18.4% are aged 21-25, 15.8% are aged 26-30, 11.2% are aged 31-35, 16.4% ü 36-40 years old, 10.5% 41-45 years old, 9.9% 46 years old and over. 12.5% of the respondents had primary education, 28.9% had high school, 23% had an associate degree, 27.6% had undergraduate education, and 7.9% had postgraduate education. 12.5% of the employees have worked in the organization for less than 1 year, 37.5% of them 1-5 years, 28.9% of them 6-10 years, 11.8% of them 11-15 years, 9%, 2 of them are 16 years or more. In the research, a questionnaire consisting of four parts was preferred as a data collection tool. In the first part of the questionnaire, there is a form that includes demographic information of the respondents, including gender, marital status, age, education level and working time in the organization. In the second part of the questionnaire, the "Organizational Justice Scale" developed by Niehoff and Moorman (1993) to determine the employees' views on organizational justice in the organization, and in the third section, the "Organizational Silence Scale" developed by Dyne, Ang and Botero (2003) to

## **ÖRGÜTSEL ADALETİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE ÖRGÜTE OLAN BAĞLILIĞA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

determine the employees' silence behaviours in the organization. ”, in the fourth part, there is the “Organizational Commitment Scale” developed by Meyer and Allen (1990).

In the correlation analysis performed to test the relationships between the variables, distributional justice perception and accepting silence sub-dimension ( $r=-0.60$ ;  $p<0.05$ ), defensive silence sub-dimension ( $r=-0.57$ ;  $p<0.05$ ) A negative and significant relationship was found between the sub-dimension of silence for the benefit of the organization ( $r=-0.69$ ;  $p<0.05$ ).

Negative and significant relationship was found between  $-0.84$ ;  $p<0.05$  perception of procedural justice and accepting silence sub-dimension ( $r=-0.86$ ;  $p<0.05$ ), defensive silence sub-dimension ( $r=-0.57$ ;  $p<0.05$ ) and organizational silence sub-dimension.

A negative and significant relationship was found between the perception of interactional justice and the accepting silence sub-dimension ( $r=-0.21$ ;  $p<0.05$ ) and the defensive silence sub-dimension ( $r=-0.39$ ;  $p<0.05$ ). A positive and significant relationship was found between the sub-dimension of silence for the benefit of the organization ( $r=0.53$ ;  $p<0.05$ ).

Organizational justice perception and accepting silence sub-dimension ( $r=-0.91$ ;  $p<0.05$ ), defensive silence sub-dimension ( $r=-0.76$ ;  $p<0.05$ ) and organizational silence ( $r=-0,91$ ;  $p<0.05$ ) and there was a negative and significant relationship between it and the silence sub-dimension for the benefit of the organization ( $r=0.22$ ;  $p<0.05$ ) and it was understood that there was a positive and significant relationship between it and the organization.

Distributive justice perception and affective commitment sub-dimension ( $r=0.43$ ;  $p<0.05$ ), continuance commitment sub-dimension ( $r=0.38$ ;  $p<0.05$ ), normative commitment sub-dimension ( $r=0.17$ );  $p<0.05$ ) and organizational commitment ( $r=0.36$ ;  $p<0.05$ ) dimensions were found to have a positive and significant relationship.

Perception of procedural justice and affective commitment sub-dimension ( $r=0.74$ ;  $p<0.05$ ), continuance commitment sub-dimension ( $r=0.45$ ;  $p<0.05$ ), normative commitment sub-dimension ( $r=0.40$ );  $p<0.05$ ) and organizational commitment ( $r=0.60$ ;  $p<0.05$ ), a positive and significant relationship emerged.

Positive and significant relationship was found between Interactional justice perception and affective commitment sub-dimension ( $r=0.42$ ;  $p<0.05$ ), normative commitment ( $r=0.26$ ;  $p<0.05$ ) sub-dimension and organizational commitment sub-dimension ( $r=0.28$ );  $p<0.05$ ).

Organizational justice perception and affective commitment sub-dimension ( $r=0.82$ ;  $p<0.05$ ), continuance commitment sub-dimension ( $r=0.49$ ;  $p<0.05$ ), normative commitment sub-dimension ( $r=0.43$ );  $p<0.05$ ) and organizational commitment ( $r=0.65$ ;  $p<0.05$ ), a positive and significant relationship was found.

According to the results of multiple regression analysis, the effects of organizational justice perception on organizational silence; distributive justice ( $\beta=-0.49$ ;  $t=-11.12$ ;  $p<0.05$ ), procedural justice ( $\beta=-0.57$ ;  $t=-13.91$ ;  $p<0.05$ ) and interactional justice ( $\beta=-0.24$ ;  $t=-6.36$ ;  $p<0.05$ ) was found to have a negative and significant effect on organizational silence. When the order of importance of organizational justice dimensions on organizational silence is examined, it is seen that the perception scores with the most important effects are procedural justice, distributive justice and interactional justice perception, respectively. A high perception of organizational justice causes a decrease in organizational silence behaviour; The low perception of organizational justice causes the increase in organizational silence behaviour.

According to the results of multiple regression analysis, the effects of organizational justice perception on organizational commitment, distributive justice sub-dimension ( $\beta=0.26$ ;  $t=3.14$ ;  $p<0.05$ ), procedural justice sub-dimension ( $\beta=0.43$ ;  $t= 5.49$ ;  $p<0.05$ ) and interactional justice sub-dimension ( $\beta=0.33$ ;  $t=4.57$ ;  $p<0.05$ ) scores were found to have a positive and significant effect on the organizational commitment score.

According to the results of multiple regression analysis, the effects of organizational justice perception on organizational commitment, distributive justice sub-dimension ( $\beta=0.26$ ;  $t=3.14$ ;  $p<0.05$ ), procedural justice sub-dimension ( $\beta=0.43$ ;  $t= 5.49$ ;  $p<0.05$ ) and interactional justice sub-dimension ( $\beta=0.33$ ;  $t=4.57$ ;  $p<0.05$ ) scores were found to have a positive and significant effect on the organizational commitment score.

When the order of importance of the organizational justice dimensions on organizational commitment is examined, it is seen that the perception scores with the most important effects are the procedural justice sub-dimension, the distributive justice sub-dimension and the interactional justice sub-dimension, respectively. A high perception of organizational justice leads to an increase in organizational commitment; The low perception of organizational justice causes a decrease in organizational commitment.

The results obtained show that;

- Perception of distributive justice has a significant negative effect on organizational silence ( $\beta=-0,57$ ;  $t=-13,91$ ;  $p<0,05$ ).
- Perception of procedural justice has a significant negative effect on organizational silence ( $\beta=-0,57$ ;  $t=-13,91$ ;  $p<0,05$ ).
- Interactional justice perception has a significant negative effect on organizational silence ( $\beta=-0,24$ ;  $t=-6,54$ ;  $p<0,05$ ).
- Perception of distributive justice has a significant positive effect on organizational commitment ( $\beta=0,26$ ;  $t=3,14$ ;  $p<0,05$ ).
- Perception of procedural justice has a positive and significant effect on organizational commitment ( $\beta=0,43$ ;  $t=5,49$ ;  $p<0,05$ ).
- The perception of interactional justice has a positive and significant effect on organizational commitment ( $\beta=0,33$ ;  $t=4,57$ ;  $p<0,05$ ).

This study was carried out in an institution operating in the production sector. This study will shed light on a better understanding of organizational justice and organizational silence, which can be considered new in the field of organizational behaviour, and the relationship between these two issues and organizational commitment in future studies. However, the study conducted in Kayseri, located in the Central Anatolian region of Turkey, may not yield the same results for every city and region. This study in the production sector can be tried in different sectors in future studies and will guide the researchers.