



Örgütsel Adalet ve Çalışan Ses Davranışı Arasındaki İlişkide Psikolojik İyi Oluş ve Proaktif Kişiliğin Rolü

Meltem Turan Aydın¹, Güler Dinçel Yanık²

Öz: Bu çalışmanın amacı, örgütsel adaletin psikolojik iyi oluş aracılığıyla ses davranışı üzerindeki etkisinde proaktif kişiliğin düzenleyici rolünü incelemektir. Araştırma verileri, Marmara Bölgesi'nde otomotiv sektöründe çalışan 527 kişiden, amaçsal örnekleme yöntemiyle anket yoluyla toplanmış ve elde edilen veriler regresyon yöntemiyle analiz edilmiştir. Çalışmanın bulguları, örgütsel adaletin çalışanların ses davranışını anlamlı ve pozitif yönde etkilediğini ortaya koymaktadır. Ayrıca, psikolojik iyi oluş bu ilişkide aracı bir rol üstlenmektedir. Bununla birlikte, psikolojik iyi oluş ile ses davranışı arasındaki ilişkide proaktif kişilik değişkeni düzenleyici bir rol oynamaktadır. Son olarak, örgütsel adaletin psikolojik iyi oluş aracılığıyla ses davranışı üzerindeki dolaylı etkisinin proaktif kişilik düzeyine göre anlamlı biçimde değiştiği ve bu etkinin özellikle proaktif kişiliği yüksek bireylerde daha güçlü olduğu saptanmıştır. Bu sonuçlar, çalışan ses davranışını artırmada hem psikolojik hem de kişilik temelli kaynakların birlikte ele alınması gerektiğine işaret etmektedir.

Anahtar Sözcükler: Örgütsel Adalet, Psikolojik İyi Oluş, Proaktif Kişilik, Çalışan Ses Davranışı

JEL: M12, M14, D23

Geliş : 06 Ağustos 2025
Düzeltilme : 14 Ekim 2025
Kabul : 21 Ekim 2025

Tür : Araştırma

The Role of Psychological Well-Being and Proactive Personality in the Relationship Between Organizational Justice and Employee Voice Behavior

Abstract: The aim of this study is to examine the moderating role of proactive personality in the effect of organizational justice on voice behavior through psychological well-being. Research data were collected through a purposive sampling method from 527 employees working in the automotive sector in the Marmara Region, in Türkiye, using a questionnaire. The data were analyzed using regression analysis. The findings of the study reveal that organizational justice has a significant and positive effect on employees' voice behavior. Furthermore, psychological well-being plays a mediating role in this relationship. In addition, proactive personality moderates the relationship between psychological well-being and voice behavior. Finally, the indirect effect of organizational justice on voice behavior through psychological well-being differs significantly depending on the level of proactive personality, with this effect being stronger among individuals with high levels of proactive personality. These results indicate that enhancing employee voice behavior requires the integration of both psychological and personality-based resources.

Keywords: Organizational Justice, Psychological Well-Being, Proactive Personality, Employee Voice Behavior

JEL: M12, M14, D23

Received : 06 August 2025
Revised : 14 October 2025
Accepted : 21 October 2025

Type : Research

Cite this article as: Turan Aydın, M., & Dinçel Yanık, G. (2025). Örgütsel adalet ve çalışan ses davranışı arasındaki ilişkide psikolojik iyi oluş ve proaktif kişiliğin rolü. *Business and Economics Research Journal*, 16(4), 569-585. <http://dx.doi.org/10.20409/berj.2025.482>

Copyright: © 2025 by the author(s). This is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution 4.0 (CC BY-NC) International License.

¹ PhD. Student, Recep Tayyip Erdoğan University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Business Administration, Rize, Türkiye, meltem_turan20@erdogan.edu.tr (Corresponding Author)

² Assoc. Prof., PhD., Recep Tayyip Erdoğan University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Business Administration, Rize, Türkiye, guler.yanik@erdogan.edu.tr

1. Giriş

Günümüzde işletme performansının sürdürülebilir biçimde sağlanabilmesi, büyük ölçüde çalışan davranışlarının doğru şekilde anlaşılmasına ve yönetilmesine bağlıdır. Çalışanların örgütsel ortama yönelik algıları, geliştirdikleri tutumlar ve sergiledikleri davranış biçimleri, işletmelerin hedeflerine ulaşma düzeyini doğrudan etkilemektedir (Podsakoff vd., 2006). Bu doğrultuda, işletme yönetiminde yalnızca finansal kaynaklar, teknolojik altyapılar veya yapısal sistemler değil; aynı zamanda insan faktörünün taşıdığı psikolojik ve davranışsal dinamikler de stratejik önemde görülmektedir (Wright ve McMahan, 2011). Örgütsel verimlilik, yenilik kapasitesi ve rekabet avantajı gibi performansa dayalı çıktılar, çalışanların örgüte karşı geliştirdiği algı, bağlılık ve gönüllü katkılarla şekillenmekte; bu da çalışan davranışlarının işletme başarısında belirleyici bir unsur olduğunu ortaya koymaktadır (Jiang vd., 2012). Dolayısıyla, özellikle son yıllarda çalışan tutum ve davranışlarına yönelik akademik ve yönetsel ilgi artmakta, bu alanda yapılan çalışmalar örgütlerin rekabet gücünü anlamada stratejik bir kaynak oluşturmaktadır (Podsakoff vd., 2006).

Bu ilgiyle birlikte, çalışanların tutum ve davranışlarını anlamaya yönelik yapılan çalışmaların odaklandığı kavramlar da çeşitlenmiş; literatürde hem bireysel hem de örgütsel düzeyde birçok değişkenin ön plana çıktığı gözlemlenmiştir. Bu kapsamda, örgüte duyulan güven, işe adanmışlık, örgütsel destek algısı, lider-üye etkileşimi ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi örgütsel faktörlerin yanı sıra; öz yeterlik, psikolojik dayanıklılık ve duygusal zekâ gibi bireysel özellikler de çalışanların örgütsel ortama verdikleri tepkileri ve katkı düzeylerini açıklamada önemli göstergeler olarak değerlendirilmektedir (Colquitt vd., 2001; Crant, 2000; Liang vd., 2012). Bu kavramlar yalnızca bireylerin örgüt içindeki davranışsal eğilimlerini anlamakla kalmamakta, aynı zamanda örgütlerin performans çıktılarının nasıl şekillendiğine ilişkin çok boyutlu bir bakış açısı da sunmaktadır (Rupp ve Cropanzano, 2002). Bu çok boyutlu yapı çerçevesinde, bu çalışmada özellikle örgütsel adalet, psikolojik iyi oluş, proaktif kişilik ve çalışan ses davranışı değişkenlerinin bir arada ele alınmasının temelinde, örgüt-çalışan etkileşimini hem kurumsal hem bireysel dinamiklerle bütünsel olarak kavrayabilme amacı yatmaktadır.

Çalışmanın kuramsal dayanağını oluşturan sosyal mübadele teorisi (Blau, 1964), çalışanların örgütten algıladıkları adil, destekleyici ve saygılı muamelelere karşılık, örgüte olumlu ve gönüllü davranışlarla yanıt verdiklerini ileri sürmektedir. Bu bağlamda örgütsel adalet, çalışanların ses davranışında bulunma eğilimini etkileyen temel bir belirleyici olarak ele alınmakta; ancak bu ilişkinin psikolojik iyi oluş düzeyi aracılığıyla dolaylı biçimde de ortaya çıkabileceği düşünülmektedir. Aynı zamanda bireylerin bu sürece verdikleri tepkiler, sahip oldukları proaktif kişilik düzeyine bağlı olarak değişkenlik gösterebilir. Proaktif bireylerin örgütsel koşulları değiştirme ve geliştirme yönündeki eğilimleri, ses davranışını daha güçlü biçimde ortaya koymalarına neden olabilir.

Bu çalışmanın temel amacı, çalışanların algıladıkları örgütsel adaletin, ses davranışları üzerindeki etkisini incelemektir. Bu kapsamda, söz konusu ilişkinin altında yatan psikolojik ve bireysel süreçler dikkate alınarak, örgütsel adaletin çalışanların ses davranışını nasıl etkilediği, psikolojik iyi oluşun bu ilişkide aracı bir mekanizma olarak rol oynayıp oynamadığı ve proaktif kişiliğin bu aracılık ilişkisinde düzenleyici bir etkisinin bulunup bulunmadığı araştırılmaktadır. Bu doğrultuda, örgütsel adaletin, psikolojik iyi oluş aracılığıyla ses davranışı üzerindeki etkisinde proaktif kişiliğin düzenleyici rolü test edilmiştir.

Yapılan literatür taramasında, örgütsel adalet ve ses davranışı ilişkisini ele alan sınırlı sayıda çalışma olduğu görülmüş (Assafe vd., 2024; Efe, 2018; Kim ve Kiura, 2020; Takeuchi vd., 2012) ve örgütsel adaletin psikolojik iyi oluş aracılığıyla çalışan ses davranışı üzerindeki dolaylı etkisinde proaktif kişiliğin düzenleyici rolünü ele alan herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Çalışmada söz konusu değişkenler aracı ve düzenleyici ilişkiler temelinde değerlendirilmiş, durumsal aracı bir model geliştirilerek test edilmiştir. Bu yönüyle çalışma, yalnızca kuramsal düzeyde yeni bir açıklama modeli sunmakla kalmamakta; aynı zamanda örgütsel uygulamalara yönelik çıkarımlar üreterek yönetim pratiklerine de katkı sağlaması beklenilmektedir. Özellikle özel sektörün yoğun rekabet ve değişim baskısı altında olduğu otomotiv sektörü bağlamında yürütülmüş olması, çalışmanın özgünlüğünü ve uygulanabilirliğini artıran bir diğer önemli faktör olarak öne çıkmaktadır. Bu kapsamda, çalışmanın ikinci bölümünde örgütsel adalet, psikolojik iyi oluş, proaktif kişilik ve ses davranışı kavramları kuramsal düzeyde ele alınmış; araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiler, ilgili literatür ve önceki araştırmalar doğrultusunda değerlendirilmiştir. Üçüncü bölümde, araştırmanın metodolojisine yer

verilmiş; dördüncü bölümde analiz sonuçları sunulmuştur. Çalışmanın son bölümünde ise elde edilen bulgular tartışılmış ve araştırma sonuçlarına dayalı öneriler geliştirilmiştir.

2. Literatür Taraması

2.1. Örgütsel Adalet Kavramı

Örgütsel alanda yürütülen birçok çalışma, organizasyonların temel değerleri arasında merkezi bir konuma sahip olan adalet olgusuna odaklanmaktadır. Çalışma yaşamında bireylerin karşılaştıkları adil ya da adil olmayan uygulamalar, yalnızca etik bir mesele olmanın ötesine geçerek, çalışanların tutum ve davranışlarını doğrudan etkileyen temel belirleyiciler arasında yer almaktadır. Bu bağlamda, sosyal adalet anlayışı zamanla örgüt bağlamına uyarlanarak “örgütsel adalet” kavramının gelişimine zemin hazırlamıştır. Kavramın teorik temelleri 1960’lı yıllarda Adams’ın eşitlik teorisi ile atılmış olup bireylerin, kendi katkıları ile elde ettikleri sonuçları başkalarıyla karşılaştırarak adalet algısı geliştirdikleri öne sürülmüştür (Greenberg, 1996). Teoride, çalışan bireyler kendi çalışmaları sonucu elde ettiği kazanımlarla, başka örgütlerde benzer durumdakilerin elde ettiği kazanımları karşılaştırır. Bu karşılaştırma sonunda işletmesiyle, yöneticileriyle ve işiyle ilgili tutumlar geliştirir. Burada, bireyin örgütündeki adaletle ilgili algılaması vardır (Greenberg, 1996).

Folger ve Cropanzano’ya (1998) göre örgütsel adalet, ödül ve ceza dağılımı, bu dağılıma ilişkin kararların alınma yöntemleri ve bu süreçlerde sergilenen kişilerarası tutumları kapsayan çok boyutlu bir kavramdır. Örgütlerde adalet algısı, yalnızca elde edilen sonuçlarla sınırlı olmayıp, bu sonuçlara ulaşan süreçler ve yöneticilerin sergilediği kişilerarası tutumlarla da şekillenmektedir (Greenberg, 1996). Bu bağlamda, kazanım ve cezaların hangi kurallarla ve ne şekilde dağıtıldığı, kuralların adil biçimde uygulanıp uygulanmadığı ve çalışanlar arası etkileşimin nasıl yürütüldüğü, adalet algısının temelini oluşturmaktadır (Barling ve Michelle, 1993; Colquitt, 2001).

Literatürde örgütsel adalet dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet olmak üzere üç temel boyutta ele alınmaktadır (Greenberg, 1996). Dağıtımsal adalet, çalışanların örgütteki kaynaklar, ödüller ve fırsatların adil biçimde paylaştırılıp paylaştırılmadığına ilişkin algılarını (Folger ve Cropanzano, 1998), işlemsel adalet ise örgütsel kararların alınmasında kullanılan yöntem ve süreçlerin ne derece adil olduğuna dair çalışan algılarını yansıtmaktadır (Colquitt, 2001). Karar süreçlerinde tutarlılık, tarafsızlık, çalışanlara söz hakkı tanınması ve şeffaflık gibi unsurlar ön plandadır (Leventhal, 1980). Etkileşimsel adalet, yöneticilerin çalışanlara yönelik sergilediği saygı, nezaket ve dürüstlük gibi tutumları kapsamakta olup; kişilerarası adalet, çalışanlara nasıl davranıldığına, bilgisel adalet ise kararların gerekçelerinin açık ve zamanında iletilmesine odaklanmaktadır (Colquitt vd., 2001).

Örgütsel adaletin, çalışan tutum ve davranışları üzerinde önemli etkileri olduğu pek çok çalışmada ortaya konmuştur. Çalışanlar kendilerine adil davranıldığını düşündüklerinde, örgüte yönelik olumlu tutumlar geliştirir ve gönüllülüğe dayalı vatandaşlık davranışları sergilerler (Fryxell ve Gordon, 1989). Öte yandan, düşük adalet algısı; iş tatminsizliği, saldırganlık, işe adanmışlıkta azalma ve işten ayrılma gibi olumsuz sonuçlarla ilişkilendirilmiştir (Moorman, 1991; Weiss vd., 1999). Bu bağlamda, örgütsel adaletin çalışanlar tarafından nasıl değerlendirildiğinin derinlemesine incelenmesi, örgüt içindeki adalet algısını etkileyen faktörlerin anlaşılmasını sağlayacak ve hem bireysel hem de örgütsel hedeflere katkı sunacaktır.

2.2. Psikolojik İyi Oluş Kavramı

Psikolojik iyi oluş kavramı, ilk kez Bradburn (1969) tarafından olumlu duyguların olumsuz duygulardan daha fazla olması durumu olarak tanımlanmıştır. Bradburn (1969), olumlu hislerin ve olumsuz hislerin birbirinden bağımsız bir şekilde gelişmekte olduğunu, olumlu hislerin ve olumsuz hislerin seviyesinin bireyin psikolojik iyi oluş halini ortaya koyduğunu savunmaktadır. Ancak daha sonraki yıllarda, psikolojik iyi oluşun eudaimonik veya diğer adıyla psikolojik işlevsellik bakış açısı ile incelenmesi gereken bir kavram olduğu ileri sürülmüştür (Ryff ve Singer, 2008). Psikolojik işlevsellik bakış açısı psikolojik iyi oluşu kendini gerçekleştirme, anlamlılık, canlılık ve potansiyelini tam olarak kullanma yetileri ile açıklamaktadır (Waterman, 1993).

Eudaimonik yaklaşıma dayalı psikolojik iyi oluş anlayışı, bireyin yalnızca hazzla değil, anlamlı ve amaçlı bir yaşama yönelmesine odaklanmaktadır. Bu doğrultuda Ryff (1989) tarafından geliştirilen çok boyutlu psikolojik iyi oluş modeli, bireyin kendini gerçekleştirme düzeyini altı temel boyutta değerlendirmektedir. Bu

boyutlar; kişinin yaşamına anlam yüklemesi, özerk kararlar alabilmesi, kendini kabul edebilmesi, çevresiyle sağlıklı ilişkiler kurabilmesi, çevresini etkili şekilde yönetebilmesi ve kişisel gelişimine açık olması unsurlarını içermektedir (Ryff ve Keyes, 1995; Ryff ve Singer, 2008). Model, bireyin yaşamla kurduğu derin ilişkiyi ve içsel tatminini kapsamlı bir yapıda ele almaktadır.

Psikolojik iyi oluş; amaçlar doğrultusunda ilerlemek, diğerleriyle olumlu ilişkiler içerisinde olmak ve gelişme göstermek için çabalamak gibi varoluşsal durumlarla başarılı bir mücadeleyi ifade etmektedir (Keyes vd., 2002). Psikolojik iyi oluşun, bireysel farklılıklar bağlamında değerlendirildiğinde dışa dönüklük ve bilinçli farkındalık gibi kişilik ve bireysel farkındalık boyutlarıyla pozitif yönde ilişkili olduğu ifade edilmektedir (Ryff ve Keyes, 1995). Bu bağlamda, dışa dönük bireylerin sosyal ilişkilerden daha fazla doyum alması ve bilinçli farkındalığı yüksek bireylerin anı yaşama becerilerinin gelişmiş olması, psikolojik iyi oluş düzeylerini artırıcı unsurlar olarak değerlendirilmektedir (Brown ve Ryan, 2003).

Warr (1994) ve Diener vd. (1999) psikolojik iyi oluşun çalışanların duygusal tepkilerini ve motivasyonlarını önemli ölçüde etkilediğini ve bireylerin işlerinden daha fazla doyum sağladıklarını vurgulamaktadırlar. Bu bağlamda, Wright ve Cropanzano (2004), yüksek psikolojik iyi oluşa sahip çalışanların daha motive, dikkatli ve başarılı olduklarını ve dolayısıyla iş performanslarının arttığını belirtirken; Parker vd. (2006) ise psikolojik iyi oluş düzeyi yüksek bireylerin daha fazla proaktif davranış sergilediklerini ortaya koymaktadır. Sonuç olarak, psikolojik iyi oluş, iş yaşamında çoğu zaman göz ardı edilen ancak çalışan davranışlarını ve duygularını anlamada belirleyici bir unsur olan duygusal süreçlerin açıklanmasında önemli bir rol oynamaktadır.

2.3. Proaktif Kişilik Kavramı

Proaktif kişilik, mevcut şartları değiştirme veya yeni şartlar yaratma konusunda inisiyatif alma olarak tanımlanmaktadır (Crant, 2000). Proaktif kişiler, fırsatları herkesten önce görerek arzu ettiği ortamı oluşturmaya kadar sebat eden (Crant, 2000), inisiyatif alan (Frese ve Fay, 2001), dışa dönük ve dış koşullardan etkilenmeden harekete geçen (Bateman ve Crant, 1993) kişiler olarak tanımlanabilir. Planladıkları hedeflere ulaşabilmek amacıyla çevreleriyle sürekli etkileşim halinde olan proaktif kişiler, yeni fırsatlar yaratabilmek için girişimci eylemlerde bulunurlar. Kendisinin ve çevresinin gelişimi için sorumluluk almaktan çekinmeyen bu kişiler, güçlü bir vizyona sahiptirler (Li vd., 2010). Bireylerin sergilediği sorumluluk alma, ses çıkarma, kişisel yenilikçilik ve sorunları önleme gibi davranışlar; iş süreçlerini geliştirmeyi ya da ekip arkadaşlarını olumlu yönde etkilemeyi amaçlayan, örgüt içi denetimi ele alan ve değişimi hedefleyen proaktif davranışlar kapsamında değerlendirilmektedir (Parker ve Collins, 2010).

Bateman ve Crant (1993) tarafından literatüre kazandırılan bu kavram, özellikle iş yaşamında bireylerin başarı, liderlik, kariyer gelişimi ve örgütsel vatandaşlık davranışları gibi çok sayıda değişkenle pozitif yönde ilişkili bulunmuştur. Crant (2000), proaktif kişiliğin örgütsel davranışlardaki yeri üzerine yaptığı derlemede, bu kişilik özelliğine sahip bireylerin yeni fikirler ortaya koyma, sorunlara yaratıcı çözümler geliştirme ve kariyerlerinde ilerleme konusunda daha etkili olduklarını ortaya koymuştur. Li vd. (2010), proaktif kişiliğin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini incelemiş ve bu değişkenlerle pozitif yönde ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Fuller vd. (2006) ise yapıcı değişime yönelik sorumluluk duygusunun, ses davranışı ve sürekli gelişimle pozitif yönde ilişkili olduğunu; bu ilişkilerin proaktif kişiliğe sahip bireylerde daha güçlü biçimde ortaya çıktığını belirtmektedir. Yüksek düzeyde kişisel inisiyatif, çalışanların mevcut çalışma koşullarını dönüştürmelerine olanak tanımakta ve girişimci bir tutum aracılığıyla başarıya ulaşmalarını desteklemektedir (Frese ve Fay, 2001). Sonuç olarak, proaktif kişilik, çalışanların yalnızca verilen görevleri yerine getiren pasif bir rol üstlenmekten çıkıp; sorunları önceden fark eden, değişim başlatan ve örgütsel süreçleri iyileştirme yönünde inisiyatif alan aktif aktörler haline gelmelerini sağlayan kritik bir kişilik özelliğidir.

2.4. Çalışan Ses Davranışı

Örgütsel davranış literatüründe ses davranışı kavramının ortaya çıkışı Hirschman (1970)'ın "Exit, Voice and Loyalty (Çıkış, Seslilik ve Sadakat)" isimli çalışmasına dayandırılmaktadır. Hirschman (1970) ses davranışını tepkisel bir eylem olarak görmektedir ve sakıncalı bir durumdan kaçmak yerine herhangi bir değişiklik girişiminde bulunma olarak tanımlanmaktadır. Ses davranışı, değişim için gerçekleştirilen bir girişimdir (Hirschman, 1970) ve bu girişim, örgüte yönelik eleştirici ve yıkıcı bir niyeti içermedikçe değişimin önemli bir

yapı taşı olarak düşünülmektedir (Brinsfield, 2009). Ses davranışı, çalışanların örgütsel gelişim amacıyla işle ilgili konularda fikir, düşünce ve önerilerini gönüllü olarak ifade ettikleri yapıcı ve değişim odaklı bir iletişim biçimidir (Tangirala ve Ramanujam, 2008). Bu davranış bir tutumdan çok, örgütsel değişime katkı sağlayan aktif bir iletişim süreci olarak değerlendirilmektedir (Botero ve Van Dyne, 2009; Dundon vd., 2004).

Çalışan ses davranışı, çalışanların sorunlarını dile getirebilecekleri, görüş ve önerilerini paylaşılabilecekleri ve örgütte yönetimin karar alma süreçlerine katkı verebilecekleri bir kanal görevi görmektedir (Dyne vd., 2003). Bu davranışlar örgüt yönetimi açısından ortaya koyulan fikirlerin iş gücü ile test edilebilmesi ve konularla alakalı çalışanların bakış açıları hakkında geri bildirim alma imkânı sağlamaktadır (Holland vd., 2012).

Morrison ve Milliken (2000), ses davranışının örgütsel kararların alınmasında ve örgüte ait sorunların tespitinde yararlı olacağını belirtmişlerdir. Dyne ve LePine (1998), çalışanların ses davranışı yoluyla kişisel fikirlerini ifade etmelerinin hem örgüte karşı olumlu tutumlar geliştirmelerine hem de grup içinde karar alma başarısının artmasına katkı sağladığını belirtmektedir. Ayrıca, çalışanların fikirlerinin değerli bulunup uygulanması, para veya terfi gibi biçimsel ya da takdir gibi biçimsel olmayan ödüllerle karşılık bulmalarını sağlayabilmektedir (Detert ve Burris, 2007).

Çalışan ses davranışı örgütsel gelişim için kritik bir kaynak olsa da, çalışanlar bu davranışı sergilerken çeşitli kişisel risklerle karşı karşıya kalabilirler. Fikirlerini ifade eden bireyler, olumsuz etiketlenme, sosyal dışlanma, terfi kaybı veya iş güvenliği endişesi yaşayabilir (Milliken vd., 2003). Bu algı, ses davranışını bastırarak çalışanların sessizliğe yönelmesine ve örgütsel vatandaşlık düzeylerinin düşmesine neden olabilir (Morrison ve Milliken, 2000). Dolayısıyla, çalışanların ses davranışına duyarsız kalan örgütler, yapıcı geri bildirimlerin sunduğu gelişim ve yenilenme fırsatlarını kaybetme riskiyle karşı karşıya kalabilmektedir.

2.5. Değişkenler Arası İlişkiler ve Hipotezlerin Geliştirilmesi

Çalışmada, sosyal mübadele teorisinden (Blau, 1964) hareketle algılanan örgütsel adaletin, psikolojik iyi oluş aracılığıyla çalışan ses davranışı üzerindeki dolaylı etkisinde proaktif kişiliğin düzenleyici rolünün incelenmesi amaçlanmaktadır. Sosyal mübadele teorisi (Blau, 1964) bireyler arasında gelişen ilişkilerin karşılıklılık ilkesine dayanmaktadır. Bu kurama göre, kişiler bir başkasından değerli bir katkı ya da fayda elde ettiklerinde, buna karşılık olarak benzer değerde bir katkıda bulunma eğilimindedir (Cropanzano ve Mitchell, 2005). Çalışanlar, örgütlerinden algıladıkları adil ve destekleyici davranışlara karşılık olarak daha fazla çaba göstermeye, örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemeye ve ses çıkarma gibi gönüllü katkılarda bulunmaya eğilimlidir (Rupp ve Cropanzano, 2002). Özellikle güçlü ilişkiler ve adil uygulamalar, çalışanların ses davranışını ve olumlu tutumlarını artırmaktadır (Cropanzano ve Mitchell, 2005). Bu sosyal değişim süreci, örgütsel adalet algısının güçlenmesi ve duygusal bağlılığın artması yoluyla olumlu örgütsel davranışları teşvik etmektedir (Organ, 1990).

Alan yazındaki çalışmalarda, örgütsel adalet algısının çalışanların ses davranışı üzerinde belirleyici bir etkisi olduğu vurgulanmaktadır (Assefa vd., 2024; Kim ve Kiura, 2020). Takeuchi vd. (2012) örgütsel adaletin dağıtımsal, işlemsel ve kişilerarası boyutlarının çalışan ses davranışıyla anlamlı biçimde ilişkili olduğunu saptamıştır. Çalışmada özellikle işlemsel adaletin ses davranışı üzerinde belirleyici bir rol oynadığı vurgulanmıştır.

Özçınar vd. (2015) tarafından yapılan çalışmada adalet algısı yüksek bireylerin, örgüt içinde kendilerini daha güvende hissettikleri ve bu güvenin ses davranışını artırdığı belirtilmiştir. Buna karşın Dostar ve Esmailzadeh (2013), örgütsel adaletin üç boyutunun yalnızca prososyal ses üzerinde anlamlı ve olumlu etkiler yarattığını, itaatkâr ve savunmacı ses üzerinde etkili olmadığını ortaya koymuştur. Farrell ve Rusbult (1992), ses çıkarma davranışının örgüt ikliminden etkilendiğini belirtmekte ve işlerinden memnun olan çalışanların konuşma davranışı göstererek yapıcı yönde tepki vereceğini vurgulamaktadır. Wei vd. (2020) ile Edezaro (2022) yaptıkları araştırmalarda, örgütsel adaletin çalışanların ses davranışlarıyla pozitif ilişkili olduğunu saptamışlardır. Oğuzhan ve Doğan (2022) ise adalet algısının çalışan bağlılığını güçlendirdiğini ve bunun da yapıcı ses davranışını artırabileceğini ifade etmektedir. Bu bilgiler ışığında aşağıdaki hipotez öne sürülmüştür.

H₁: Algılanan örgütsel adalet çalışan ses davranışını pozitif yönde etkiler.

Çalışanlar örgütlerine karşı yüksek düzeyde bağlılık geliştirmiş olsalar da, adaletin sağlanmadığı ve temel psikolojik ihtiyaçların karşılanmadığı örgütsel bağlamlarda bu bağlılığın sürdürülebilirliği ciddi biçimde zedelenmektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002). Özellikle çalışanlar, örgütün kendilerine adil davranmadığını ya da destekleyici bir iklim sunmadığını algıladıklarında (Greenberg, 1996), bu durum psikolojik iyi oluşlarını olumsuz yönde etkilemekte ve gönüllü katkılarda bulunma isteklerini azaltmaktadır (Ryan ve Deci, 2001).

Çalışanlar işyerinde yüksek düzeyde adalet algıladıklarında, maaş, sosyal haklar ve kaynakların adil şekilde dağıtıldığına, karar süreçlerinin objektif yürütüldüğüne ve yöneticilerin kendilerini dinleyip değer verdiğine inanırlar. Bu algı, örgüte duyulan güveni artırırken, çalışanların psikolojik iyi oluşunu da önemli ölçüde desteklemektedir (Hsiung, 2012). Huang vd. (2016) tarafından gerçekleştirilen çalışmada bilgilis adalet, turizm çalışanlarının psikolojik iyi oluşu üzerinde en güçlü etkiye sahip olurken bunu prosedür adalet, kişilerarası adalet ve dağıtım adaleti izlemektedir.

Garg vd. (2021) ve Changaranchola ve Samantaray (2024) tarafından yapılan çalışmalarda, örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi incelenmiş ve bu ilişkide psikolojik iyi oluşun anlamlı bir aracı rol oynadığı belirlenmiştir. Kılıç ve Aydın (2024) örgütsel adaletin, öznel iyi oluşun üzerindeki etkisini incelenmiş olup, örgütsel adaletin öznel iyi oluş üzerinde pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı düzeyde etkisinin olduğunu saptamıştır. Araştırma bulguları, adil uygulamaların çalışanların psikolojik iyi oluşunu güçlendirdiğini ve bu durumun gönüllü, örgüt yararına yönelik vatandaşlık davranışlarını teşvik ettiğini ortaya koymaktadır. Yapılan literatür incelemesi, algılanan örgütsel adalet ile çalışan ses davranışı arasındaki ilişkide psikolojik iyi oluşun aracı rolünün olabileceği yönündedir. Bu bilgiler ışığında aşağıdaki hipotez öne sürülmüştür.

H₂: Algılanan örgütsel adalet çalışan ses davranışını psikolojik iyi oluş vasıtasıyla dolaylı olarak olumlu etkiler.

Çalışanların örgütsel gelişime katkıda bulunma düzeylerini belirleyen en kritik unsurlardan biri, onların ses davranışı sergileme istekliliğidir. Son yıllarda yapılan çalışmalar, bu davranışın yalnızca örgütsel iklim ya da yönetsel uygulamalarla değil, aynı zamanda bireylerin psikolojik kaynakları ve kişilik özellikleriyle yakından ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır (Crant, 2000; Duan vd., 2020; Ryan ve Deci, 2001). Psikolojik iyi oluş düzeyinin yüksek olması, bireylerin örgütsel yaşamda daha aktif, yapıcı ve katılımcı bir rol üstlenmelerine olanak tanımakta; bu durum da çalışanların ses davranışı sergileme olasılığını önemli ölçüde artırmaktadır (Duan vd., 2020).

Ses davranışı ile psikolojik iyi oluş arasındaki ilişkilere odaklanan araştırmalar (Duan vd., 2020), psikolojik iyi oluşun çalışanların ses davranışı sergilemesini kolaylaştırabileceğini ve bu ilişkinin bireysel farklılıklar, özellikle de proaktif kişilik gibi kişilik özellikleriyle birlikte ele alınması gerektiğini ortaya koymaktadır (Bateman ve Crant, 1993; Crant, 2000). Bu doğrultuda, psikolojik olarak iyi durumda olan ve aynı zamanda proaktif kişilik özelliklerine sahip bireylerin, örgütsel sorunlara yönelik çözüm önerilerinde bulunma, fikirlerini dile getirme ve olumlu değişim için ses davranışı sergileme olasılıklarının daha yüksek olduğu varsayılmaktadır. Bu bilgiler ışığında aşağıdaki hipotez öne sürülmüştür.

H₃: Psikolojik iyi oluşun ses davranışı üzerindeki etkisinde proaktif kişiliğin düzenleyici etkisi vardır.

Literatürde proaktif kişilik, çalışanların ses davranışlarını tetikleyen başlıca bireysel özelliklerden biri olarak kabul edilmekte ve bu yönüyle örgütsel gelişim süreçlerinde stratejik bir rol oynamaktadır (Bateman ve Crant, 1993). Bu doğrultuda, örgütsel adalet ve çalışan iyi oluşu arasındaki ilişkilerde proaktif kişilik gibi bireysel farklılıkların etkisinin incelenmesi, literatürde hâlen yeterince ele alınmamış bir alan olarak dikkat çekmektedir. Proaktif bireyler, çevresel koşullardan bağımsız olarak inisiyatif alabilme (Dyne vd., 2003) ve örgütsel süreçleri etkileyebilme kapasitesine sahip olduklarından (Bateman ve Crant, 1993), hem adalet algısının hem de psikolojik iyi oluşun ses davranışına dönüşmesinde önemli bir dönüştürücü faktör rolü üstlenebilirler.

Sesilia ve Purba (2019) ve Kenten vd. (2022), proaktif kişilik özelliğinin çalışan ses davranışlarını olumlu ve anlamlı bir şekilde etkilediğini belirtmektedirler. Kenten ve Er Ülker (2012) ise proaktif kişilik ile ses davranışı arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ve ayrıca çalışanların algılanan örgütsel desteğinin ses

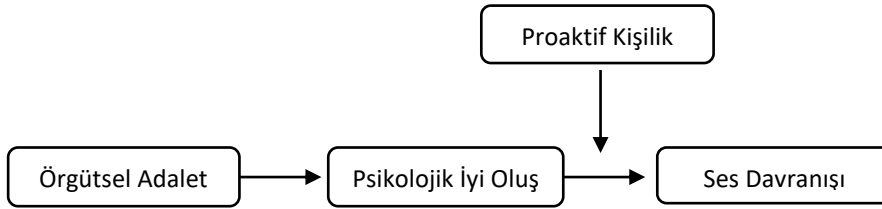
davranışına yol açabileceğini belirtmektedir. Elsaied (2019), destekleyici liderlik ve proaktif kişiliğin çalışanların ses davranışı üzerinde anlamlı ve olumlu etkiler yarattığını ortaya koymaktadır. Ayrıca, çalışmada psikolojik güvenliğin destekleyici liderlik ve proaktif kişilik ile ses davranışı arasındaki ilişkide tam aracı rol üstlendiği belirlenmiştir.

Xie vd. (2014) proaktif kişiliğin öz yeterliği geliştirmek aracılığıyla çalışan ses davranışı üzerinde dolaylı bir etkisinin olduğu kanıtlamıştır. Osmanoğlu vd. (2021), proaktif kişiliğin işe tutkunluk üzerindeki etkisinde çalışan sesliliğinin aracılık rolünün olduğunu belirtirken, Sari (2019) çalışmasında, çalışanların öz yeterliği ile çalışan ses davranışı arasında pozitif bir ilişki olduğunu saptamıştır. Bu bilgiler ışığında aşağıdaki hipotez öne sürülmüştür.

H₄: Algılanan örgütsel adaletin psikolojik iyi oluş aracılığıyla çalışan ses davranışı üzerindeki dolaylı etkisinde proaktif kişilik düzenleyici role sahiptir.

Araştırma sorusuna yönelik oluşturulan hipotezler doğrultusunda geliştirilen araştırma modeli Şekil 1'deki gibidir.

Şekil 1. Araştırmanın Modeli



3. Yöntem

Bu çalışmada, nicel araştırma yöntemlerinden ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. İlişkisel tarama modeli, iki veya daha fazla değişken arasında mevcut ilişkilerin varlığını ve yönünü belirlemeyi amaçlayan bir betimsel araştırma desenidir. Bu model, değişkenlerin birlikte değişip değişmediğini ve aralarındaki ilişkinin nasıl bir yapı izlediğini ortaya koymaktadır (Karasar, 2011).

Araştırma modelinde, örgütsel adaletin çalışan ses davranışına olan etkisi, psikolojik iyi oluş aracılığıyla dolaylı olarak açıklanmaktadır. Ayrıca, proaktif kişiliğin bu aracılık ilişkisi üzerindeki düzenleyici etkisi test edilmektedir. Bu yapı, Hayes'in (2013) geliştirdiği PROCESS makrosu içinde yer alan Model 14 kullanılarak analiz edilmektedir. Bu model, bir aracı değişkenin etkisinin, başka bir değişken tarafından nasıl düzenlendiğini test etmeye olanak sağlamaktadır.

3.1. Evren ve Örneklem

Çalışmanın evreni, Marmara Bölgesi'nde otomotiv sektöründe faaliyet gösteren firmalarda çalışan mavi ve beyaz yakalılarından oluşmaktadır. Bu sektörün tercih edilme nedeni, otomotiv sektörünün yüksek rekabet ve kalite baskısı altında insan faktörünün belirleyici olduğu stratejik bir alan olmasıdır. Ayrıca, araştırma değişkenleri bağlamında bu sektörde yapılan çalışmaların sınırlı olması, çalışma açısından özgünlük ve katkı potansiyeli sunmaktadır. Çalışmada olasılığa dayalı olmayan örneklem yöntemlerinden amaçsal örneklem yöntemi kullanılmıştır. Çalışmanın verileri, 2024 yılının Mart ve Haziran ayları arasında çevrim içi anket tekniği ve yüz yüze görüşmeler aracılığıyla toplanmıştır. Bu süreçte toplam 580 kişiye ulaşılmış, eksik ve gelişigüzel doldurulan formlar elenerek 527 anket analiz için uygun bulunmuştur. Çalışmada kullanılan ölçek, Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'nun 28.02.2024 tarih ve 087 nolu karar sayılı yazısı ile etik açıdan uygun görülmüştür.

Örneklemeye ilişkin tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde; katılımcıların %37,6'sının kadınlardan, %62,4'ünün ise erkeklerden oluştuğu görülmektedir. Katılımcıların yaşa göre dağılımına ilişkin bulgulara göre katılımcıların %14,2'sinin 18-25 yaş aralığında, %32,1'i 26-33 yaş aralığında, 28,7'sinin 34-41 yaş aralığında, %16,1'i 42-49 yaş aralığında ve %8,9'unun 50 yaş ve üzeridir. Katılımcıların eğitim durumuna göre dağılımı, %6,3'ünün ilkokul, %8'inin ortaokul, %16,9'unun lise, %18'inin ön lisans, %40,6'sını lisans ve %10,2'sini

lisansüstü derecesine sahip bireyler oluşturmaktadır. Katılımcıların mevcut iş yerindeki tecrübesine göre dağılımına ilişkin olarak katılımcıların %17,3'ü 1 yıldan daha kısa süredir, %44,6'sı 1-5 yıl arasında, %24,9'u 6-10 yıl arasında, %10,1'i 11-15 yıl arasında, %3,2'si 16 yıl daha uzun süredir mevcut iş yerinde görev yapmaktadır.

3.2. Veri Toplama Araçları

Çalışma verilerinin toplanmasında “örgütsel adalet ölçeği”, “çalışan ses davranışı ölçeği”, “psikolojik iyi oluş ölçeği” ve “proaktif kişilik ölçeği” kullanılmıştır. Ölçeklerdeki her madde beşli Likert tipinde puanlanmıştır.

Örgütsel Adalet Ölçeği: Örgütsel adalet değişkenini ölçmek amacıyla, Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen ve Yıldırım (2002) tarafından Türkçeye uyarlanan örgütsel adalet ölçeği kullanılmıştır. Ölçek; etkileşim adaleti (dokuz madde), dağıtımsal adalet (beş madde) ve prosedürel adalet (altı madde) olmak üzere üç alt boyuttan ve toplam 20 maddeden oluşmaktadır. Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen ölçeğin güvenirliği 0,90 olarak bildirilmiştir.

Çalışan Ses Davranışı Ölçeği: Çalışan ses davranışı değişkenini ölçmek amacıyla, Van Dyne ve LePine (1998) tarafından geliştirilen ve Aslan ve Yener (2015) tarafından Türkçeye uyarlanan altı maddelik, tek boyutlu çalışan ses davranışı ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçeye uyarlamasına ilişkin çalışmada, Aslan ve Yener (2015) tarafından güvenirlik analizleri yapılmış ve Cronbach alfa katsayısı 0,76 olarak rapor edilmiştir.

Psikolojik İyi Oluş Ölçeği: Psikolojik iyi oluş değişkenini ölçmek amacıyla, Diener vd. (2009) tarafından geliştirilen sekiz maddelik, tek boyutlu ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçeye uyarlaması Telef (2013) tarafından gerçekleştirilmiş olup, Cronbach alfa katsayısı 0,87 olarak rapor edilmiştir.

Proaktif Kişilik Ölçeği: Katılımcıların proaktif kişilik düzeylerini ölçmek için Bateman ve Crant (1993) tarafından geliştirilen ve Claes vd. (2005) tarafından 10 maddelik kısa forma uyarlanan tek boyutlu ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçeye uyarlaması Akın vd. (2011) tarafından yapılmış olup, Cronbach alfa katsayısı 0,86 olarak bulunmuştur.

4. Bulgular

Veri analizinin ilk aşamasında, araştırmada kullanılan ölçeklerin yapı geçerliliği ve iç tutarlılık düzeyleri incelenmiştir. Bu doğrultuda, ölçeklerin kuramsal yapılarını istatistiksel olarak doğrulamak amacıyla AMOS 24.0 programı kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi (DFA) gerçekleştirilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçüm araçlarının geçerlilik ve güvenirliğine ilişkin bulgular Tablo 1’de sunulmaktadır.

Tablo 1. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucunda Ölçeklerin Uyum İyiliği Değerleri

Değişkenler	χ^2	df	χ^2/df	GFI	TLI	CFI	RMSEA	α
Örgütsel Adalet	326,41	167	1,95	0,94	0,97	0,98	0,043	0,95
Psikolojik İyi Oluş	59,81	20	2,89	0,97	0,98	0,98	0,062	0,94
Proaktif Kişilik	98,63	31	3,21	0,96	0,98	0,99	0,065	0,97
Ses Davranışı	23,30	9	2,59	0,98	0,99	0,99	0,055	0,94

Yapılan DFA sonucunda örgütsel adalet ölçeğine ait uyum indeks değerlerinin iyi veya kabul edilebilir uyum kriterlerini ($\chi^2/df=1,95$, GFI=0,94, TLI=0,97, CFI=0,98, RMSEA=0,043) karşıladığını göstermektedir. Ölçeğin Cronbach alfa değeri 0,95 olarak hesaplanmıştır. Psikolojik iyi oluş ölçeğine ait uyum indekslerinin iyi veya kabul edilebilir uyum sınırları içerisinde olduğunu ($\chi^2/df=2,89$, GFI=0,97, TLI=0,98, CFI=0,98, RMSEA=0,062) göstermektedir. Ölçeğin Cronbach alfa değeri 0,94 olarak hesaplanmıştır. Proaktif kişilik ölçeğine ait uyum indekslerinin iyi veya kabul edilebilir uyum sınırları içerisinde olduğunu ($\chi^2/df=3,21$, GFI=0,96, TLI=0,98, CFI=0,99, RMSEA=0,065) göstermektedir. Ölçeğin Cronbach alfa değeri 0,97 olarak hesaplanmıştır. Ses davranışı ölçeğine ait uyum indekslerinin iyi veya kabul edilebilir uyum sınırları içerisinde olduğunu ($\chi^2/df=2,59$, GFI=0,98, TLI=0,99, CFI=0,99, RMSEA=0,055) göstermektedir. Ölçeğin Cronbach alfa değeri 0,94 olarak hesaplanmıştır. Bu bulgular doğrultusunda, çalışmada kullanılan tüm ölçeklerin hem model uyumu açısından kabul edilebilir düzeyde geçerlilik gösterdiği hem de yüksek düzeyde iç tutarlılık sergilediği söylenebilir.

Çalışma kapsamında ele alınan değişkenler arasındaki ilişkilerin tespiti adına gerçekleştirilen korelasyon analizi sonuçları Tablo 2’de gösterilmektedir. Korelasyon analizine göre tüm değişkenler birbirleriyle anlamlı ($p<0,01$, $p<0,05$) ilişki içerisindedir. Korelasyon analizi sonucunda ses davranışı ile örgütsel adalet arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=0,424$; $p<0,01$). Ses davranışının örgütsel adalet boyutları ile olan ilişkisi incelendiğinde sırasıyla prosedür adaleti ($r=0,466$; $p<0,01$), dağıtım adaleti ($r=0,444$; $p<0,01$) ve etkileşimde adaleti ($r=0,257$; $p<0,01$) pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki bulunduğu görülmektedir. Ses davranışı ile psikolojik iyi oluş arasında güçlü ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($r=0,567$; $p<0,01$). Ayrıca, proaktif kişiliğin hem ses davranışıyla ($r=0,524$; $p<0,01$) hem de psikolojik iyi oluş ile ($r=0,589$; $p<0,01$) pozitif ve anlamlı düzeyde ilişkili olduğu görülmektedir.

Tablo 2. Değişkenlere İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7
1. Örgütsel Adalet	1						
2. Dağıtım Adaleti	0,752**	1					
3. Prosedür Adaleti	0,843**	0,435**	1				
4. Etkileşim Adaleti	0,938**	0,558**	0,741**	1			
5. Psikolojik İyi Oluş	0,496**	0,318**	0,435**	0,478**	1		
6. Proaktif Kişilik	0,246**	0,094*	0,236**	0,270**	0,589**	1	
7. Ses Davranışı	0,424**	0,444**	0,466**	0,257**	0,567**	0,524**	1

* $p<0,05$; ** $p<0,01$

Çalışmanın amaçları doğrultusunda, ilgili kuramsal ve kavramsal çerçeveye dayalı olarak hipotezler geliştirilmiş ve bu hipotezleri sınamaya yönelik bir araştırma modeli oluşturulmuştur. Geliştirilen modelin ampirik olarak test edilebilmesi amacıyla, bootstrap yöntemi kullanılarak regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Analizler, Hayes (2013) tarafından geliştirilen Process Makro modellerinden yararlanılarak yapılmıştır. Bu kapsamda, oluşturulan modeldeki ilişkileri test etmeye yönelik gerçekleştirilen regresyon analizlerine ilişkin bulgular Tablo 3’te durumsal aracılık etki analiz bulguları başlığı altında sunulmuştur.

Tablo 3. Durumsal Aracılık Etki Analiz Bulguları

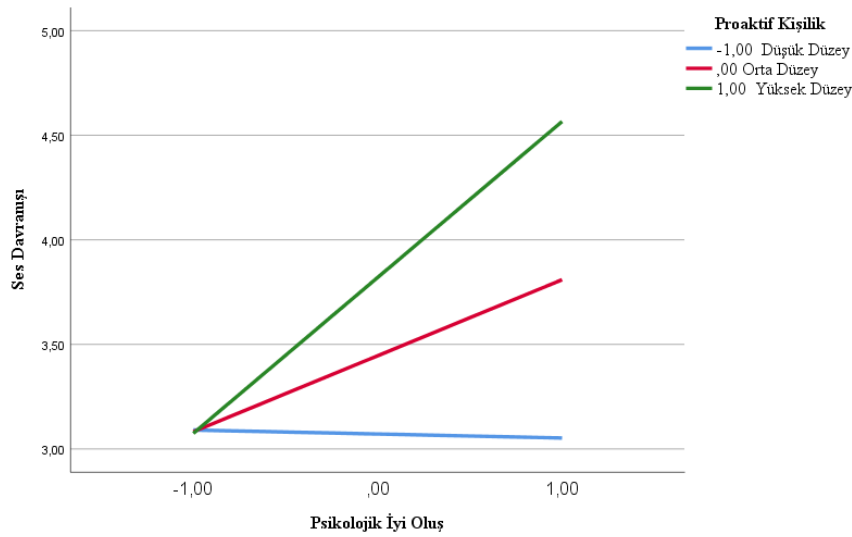
Değişkenler	Ses Davranışı		
	β	EDGA	EYGA
(Hipotez 1)			
Örgütsel Adalet	0,524	0,4282	0,6201
R ²		0,180	
(Hipotez 2)			
Örgütsel Adalet	0,233	0,1351	0,3324
Psikolojik İyi Oluş	0,531	0,4416	0,6205
Dolaylı Etki	0,290	0,2213	0,3614
R ²		0,348	
(Hipotez 3)			
Psikolojik İyi Oluş	0,488	0,4052	0,5718
Proaktif Kişilik	0,351	0,2752	0,4278
PiO*PK	0,405	0,3401	0,4708
R ²		0,514	
(Hipotez 4)			
Örgütsel Adalet	0,211	0,1266	0,2945
Psikolojik İyi Oluş	0,384	0,2928	0,4758
Proaktif Kişilik	0,362	0,2871	0,4366
PiO*PK	0,391	0,3266	0,4552
R ²		0,536	
Dolaylı Etki			
Düşük Proaktif Kişilik	-0,011	-0,0783	0,0650
Orta Proaktif Kişilik	0,210	0,1492	0,2839
Yüksek Proaktif Kişilik	0,431	0,3365	0,5447
Durumsal Aracılık İndeksi	0,213	0,1613	0,2755

Yapılan regresyon analizi sonucunda, örgütsel adaletin ses davranışını anlamlı ve pozitif yönde yordadığı belirlenmiştir ($\beta = 0,524$; %95 GA [0,4282; 0,6201]). Bu bulgu, çalışanların örgütte algıladıkları adalet düzeyinin, onların ses davranışı sergileme eğilimlerini artırdığını göstermektedir. Kurulan model, ses davranışına ilişkin toplam varyansın %18'ini açıklamaktadır ($R^2=0,180$). Elde edilen bu sonuçlar doğrultusunda, H_1 hipotezi istatistiksel olarak desteklenmiştir.

Örgütsel adaletin, psikolojik iyi oluş aracılığıyla ses davranışı üzerindeki etkisini inceleyen analiz sonucunda, bu dolaylı etkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür ($\beta = 0,290$; %95 GA [0,2213; 0,3614]). Bu bulgu, çalışanların örgütte algıladıkları adalet düzeyinin, psikolojik iyi oluşlarını artırarak ses davranışlarını olumlu yönde etkileyebileceğini göstermektedir. Ayrıca kurulan model, ses davranışına ilişkin varyansın %34,8'ini açıklamaktadır ($R^2 = 0,348$). Elde edilen sonuçlar, H_2 hipotezinin desteklendiğini ortaya koymaktadır.

Psikolojik iyi oluşun, ses davranışı üzerindeki etkisinde proaktif kişiliğin düzenleyici rolünü test etmek amacıyla gerçekleştirilen analizde, psikolojik iyi oluş, proaktif kişilik ve bu iki değişkenin etkileşim teriminden oluşan modelin anlamlı olduğu görülmüştür. Etkileşim terimi olan psikolojik iyi oluş $\times$ proaktif kişilik (PİO*PK) değişkenine ait regresyon katsayısı anlamlı bulunmuştur [$\beta = 0,405$; %95 GA (0,3401; 0,4708)]. Bu bulgu, proaktif kişiliğin psikolojik iyi oluş ile ses davranışı arasındaki ilişki üzerinde düzenleyici bir rol üstlendiğini göstermektedir. Kurulan model, ses davranışındaki toplam varyansın %51,4'ünü açıklamaktadır ($R^2=0,514$). Proaktif kişiliğin düşük, orta ve yüksek olduğu durumlarda psikolojik iyi oluşun, ses davranışı üzerindeki etkilerinin anlamlı olup olmadığını test etmek için eğim analizi grafiği çizilmiştir ve Şekil 2'de gösterilmiştir.

Şekil 2. Psikolojik İyi Oluş, Ses Davranışı ve Proaktif Kişilik Değişkenlerine İlişkin Eğim Grafiği

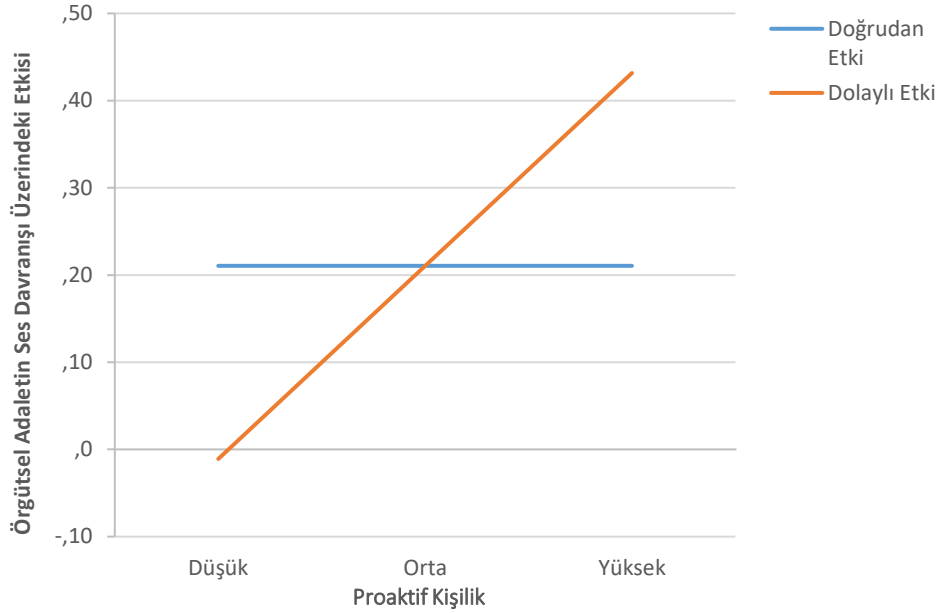


Düzenleyici değişken etkilerinin grafiksel gösterimi Şekil 2'de incelendiğinde, psikolojik iyi oluşun ses davranışı üzerindeki etkisinin, proaktif kişilik düzeyine göre anlamlı biçimde farklılaştığı görülmüştür. Proaktif kişiliğin düşük düzeyinde bu etki anlamlı değilken ($\beta = 0,068$; %95 GA [-0,0338; 0,1717]), orta ($\beta = 0,488$; %95 GA [0,4052; 0,5718]) ve yüksek düzeylerinde ($\beta = 0,908$; %95 GA [0,7963; 1,0198]) anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki göstermektedir. Bu sonuç, çalışanların proaktif kişilik düzeyi arttıkça psikolojik iyi oluşun ses davranışını daha güçlü şekilde yordadığını ve proaktif bireylerin, psikolojik olarak iyi hissettiklerinde seslerini ifade etme olasılıklarının belirgin biçimde yükseldiğini ortaya koymaktadır. Elde edilen bu bulgular doğrultusunda H_3 hipotezi istatistiksel olarak desteklenmiştir.

Örgütsel adaletin, psikolojik iyi oluş aracılığıyla ses davranışı üzerindeki dolaylı etkisinde proaktif kişiliğin düzenleyicilik rolüne ilişkin analiz sonuçları Tablo 3'te verilmiştir. Araştırmanın ilgili hipotezini test etmek amacıyla yürütülen düzenleyici etki analizine göre, durumsal aracılık indeksinin anlamlı bulunması ($\beta = 0,213$; %95 GA [0,1613; 0,2755]), proaktif kişiliğin, örgütsel adaletin psikolojik iyi oluş aracılığıyla ses davranışı üzerindeki dolaylı etkisinde anlamlı bir düzenleyici değişken olduğunu ortaya koymaktadır. Bu

sonuç, dolaylı etkinin gücünün proaktif kişilik düzeyine bağlı olarak değiştiğini ve bu kişilik özelliğinin, süreci şekillendiren önemli bir bağlamsal faktör olduğunu göstermektedir. Kurulan model, ses davranışındaki toplam varyansın %53,6'sını açıklamaktadır. Durumsal aracılık etkinin dolaylı ve doğrudan etkisine ilişkin grafiksel gösterim Şekil 3'te verilmiştir.

Şekil 3. Durumsal Aracılık Etkinin Grafiksel Gösterimi



Şekil 3'te, yatay ekseninde düzenleyici değişken olan proaktif kişilik, dikey ekseninde ise örgütsel adaletin ses davranışı üzerindeki etkisi yer almaktadır. Elde edilen grafikte dolaylı etkinin eğimli ve artan bir doğrultuda seyretmesi, örgütsel adaletin ses davranışı üzerindeki dolaylı etkisinin proaktif kişilik düzeyine göre anlamlı biçimde değiştiğini, yani düzenleyici bir etki bulunduğunu ortaya koymaktadır. Bu durum, durumsal aracılık indeksinin anlamlı olması ile de doğrulanmaktadır ($\beta=0,213$; %95 GA [0,1613; 0,2755]). Proaktif kişilik düzeyine göre hesaplanan dolaylı etki bulguları incelendiğinde; proaktif kişiliğin düşük olduğu bireylerde, örgütsel adaletin psikolojik iyi oluş aracılığıyla ses davranışı üzerindeki etkisi anlamsızdır ($\beta=-0,011$; %95 GA [-0,0783; 0,0650]). Buna karşın, proaktif kişilik düzeyi orta olan bireylerde bu dolaylı etki anlamlı ve pozitiftir ($\beta=0,210$; %95 GA [0,1492; 0,2839]). Proaktif kişiliğin yüksek düzeyinde ise dolaylı etki daha da artmakta ve belirgin hale gelmektedir ($\beta=0,431$; %95 GA [0,3365; 0,5447]). Bir başka ifadeyle, proaktif kişiliğin artması, örgütsel adaletin psikolojik iyi oluş aracılığıyla ses davranışını olumlu yönde etkileme gücünü artırmaktadır. Elde edilen bulgular doğrultusunda, H_4 hipotezi istatistiksel olarak desteklenmiştir.

5. Sonuç

Çalışmada, algılanan örgütsel adaletin psikolojik iyi oluş aracılığıyla çalışan ses davranışı üzerindeki dolaylı etkisinde proaktif kişilik düzenleyici rolü incelenerek çok düzeyli bir model önerilmiştir. Çalışma modeli, sosyal mübadele teorisi (Blau, 1964) temelinde inşa edilmiştir. Bu kuramsal çerçeve doğrultusunda, örgütsel adalet algısının, çalışanların psikolojik ve davranışsal tepkilerini karşılıklılık ilkesi kapsamında şekillendirdiği varsayılmaktadır. Bu bağlamda örgütsel adaletin, bireylerin psikolojik iyi oluş düzeylerini güçlendirdiği ve bu içsel kaynağın ses davranışı gibi gönüllü katkı biçimlerine dönüşmesinde önemli bir rol üstlendiği öne sürülmektedir. Bu çalışmada elde edilen bulgular ışığı altında, örgütsel adaletin ses davranışı üzerindeki etkisinde psikolojik iyi oluş değişkeninin aracılık rolü ve proaktif kişilik yapısının da düzenleyici rolü olduğu gösterilmiştir.

Örgütsel adaletin çalışan ses davranışı üzerindeki etkisine ilişkin elde edilen bulgular, daha önce yapılan çalışmalarla tutarlı bir şekilde, adil uygulamaların çalışanların örgüte yönelik olumlu davranışlarını artırdığını göstermektedir. Literatürde, örgütsel adaletin çalışanlarda aidiyet hissini pekiştirdiği ve onların örgütsel

işleyişe katkı sağlayacak şekilde düşüncelerini dile getirme yönündeki eğilimlerini güçlendirdiği vurgulanmaktadır (Assafe vd., 2024; Edezar, 2022; Efe, 2018). Özellikle Kim ve Kiura (2020) ile Takeuchi vd. (2012) tarafından yapılan çalışmalarda, adil bir örgütsel atmosferin, çalışanların fikirlerini ifade etme, yapıcı geri bildirimde bulunma ve örgütsel gelişime katkı sağlama davranışlarını olumlu etkilediği yönünde bulgulara ulaşılmıştır. Mevcut çalışmanın bulguları da bu doğrultuda değerlendirildiğinde, örgütsel adaletin ses davranışını anlamlı ve pozitif yönde yordadığı anlaşılmaktadır.

Psikolojik iyi oluşun aracı rolünü inceleyen analizler, örgütsel adaletin ses davranışı üzerindeki etkisinin, çalışanların psikolojik iyi oluş düzeyleri aracılığıyla şekillendiğini göstermektedir. Literatürde adaletli uygulamaların çalışanların ruhsal iyilik hâlini desteklediği ve bu durumun da onların örgütsel katkılarını artırdığı sıklıkla vurgulanmaktadır (Changaranchola ve Samantaray, 2024; Garg vd., 2021). Hsiung (2012) tarafından yapılan çalışmada da benzer şekilde, olumlu psikolojik deneyimlerin bireylerin ses davranışına yönelme olasılığını artırdığı belirtilmiştir. Bu doğrultuda, mevcut çalışmada elde edilen bulgular, adaletli bir örgütsel ortamın çalışanların psikolojik iyi oluşlarını güçlendirdiğini ve bu iyilik hâlinin onları daha açık, katılımcı ve öneri odaklı davranışlara yönlendirdiğini göstermektedir.

Psikolojik iyi oluş ile ses davranışı arasındaki ilişki, proaktif kişilik özelliği yüksek bireylerde daha güçlü bir biçimde ortaya çıkmaktadır. Psikolojik olarak kendini iyi hisseden proaktif bireyler, örgütsel süreçlere yönelik düşüncelerini ifade etme konusunda daha istekli ve cesur davranmaktadır. Bu durum, proaktif bireylerin çevresel koşulları pasif biçimde kabullenmek yerine, aktif biçimde şekillendirme eğilimleriyle açıklanabilir (Crant, 2000). Nitekim Duan vd. (2020), proaktif bireylerin içsel kaynaklarını harekete geçirerek daha fazla inisiyatif aldıklarını ve örgüte katkı sağlayacak davranışları daha kolay sergilediklerini ortaya koymuştur. Dolayısıyla, proaktif kişilik yapısı, psikolojik iyi oluşun ses davranışına dönüşmesini kolaylaştıran kritik bir bireysel faktör olarak değerlendirilebilir.

Çalışma sonuçları, örgütsel adaletin psikolojik iyi oluş aracılığıyla ses davranışı üzerindeki dolaylı etkisinin, proaktif kişilik düzeyine bağlı olarak anlamlı biçimde farklılaştığını ortaya koymuştur. Bulgular, proaktif kişilik düzeyi arttıkça bu dolaylı etkinin güçlendiğini; özellikle yüksek proaktifliğe sahip bireylerin örgütsel adaleti daha güçlü bir psikolojik tepkiyle karşılayarak ses davranışını daha fazla sergilediğini göstermektedir. Bu durum, örgütsel adaletin çalışanlar üzerindeki etkisinin yalnızca bilişsel değil, aynı zamanda kişilik temelli eğilimlerle de şekillendiğini göstermektedir.

Çalışma sonuçları doğrultusunda, örgütlerin çalışan ses davranışını destekleyici bir iklim oluşturabilmek için, yalnızca yapısal faktörlere değil, aynı zamanda çalışanların bireysel ve psikolojik kaynaklarına da odaklanmaları yararlı olabilir. Özellikle adalet temelli yönetim anlayışının geliştirilmesi, çalışanların seslerini daha özgürce ifade edebilecekleri bir ortamın oluşmasına katkı sunabilir. Adalet algısı yüksek çalışanların, örgütlerine daha güçlü bir aidiyet hissiyle bağlanarak fikirlerini dile getirme konusunda daha istekli davranmaları beklenebilir.

Benzer şekilde, çalışanların psikolojik iyi oluş düzeylerinin artırılması da ses davranışının güçlenmesine zemin hazırlayabilir. Bu doğrultuda, örgüt içinde psikolojik dayanıklılığı ve iyilik hâlini destekleyen uygulamaların yaygınlaştırılması, çalışanların gönüllü katkılarını artırmada etkili olabilir. Psikolojik iyi oluşu yüksek bireylerin, işlerine karşı daha ilgili, üretken ve yaratıcı olmaları da bu katkının bir başka boyutu olarak değerlendirilebilir.

Ayrıca proaktif kişilik özelliği, ses davranışının bireysel düzeydeki belirleyicilerinden biri olarak değerlendirilebilir. Bu nedenle, proaktif kişilik yapısına sahip bireylerin örgüte kazandırılması ve bu bireylerin gelişimlerinin sistemli biçimde desteklenmesi, örgütün yenilik kapasitesini artırabilir. Proaktif bireylerin değişimi başlatma ve çözüm üretme konularında daha gönüllü olmaları, özellikle hızlı karar almanın ve esnekliğin önemli olduğu örgütsel yapılarda değerli katkılar sağlayabilir.

Çalışan ses davranışını artırmak isteyen örgütler için, psikolojik iyi oluşu destekleyen içsel politikaların geliştirilmesi ve proaktif bireylerin kuruma kazandırılarak bu bireylerin gelişimlerinin sistemli biçimde desteklenmesi, etkili bir strateji oluşturabilir. Bunun yanında, çalışanların görüş ve önerilerini özgürce ifade edebilecekleri katılımcı ortamların oluşturulması, yalnızca bireysel düzeyde tatmin ve motivasyon artışıyla

sınırlı kalmayıp; aynı zamanda örgütün kolektif öğrenme kapasitesini, çevresel uyum yeteneğini ve karar alma süreçlerindeki etkinliğini de artırma potansiyeline sahip olabilir.

Bu çalışma, örgütsel adaletin ses davranışı üzerindeki etkisini psikolojik iyi oluş ve proaktif kişilik değişkenleri üzerinden inceleyerek literatürdeki önemli bir boşluğu doldurması amaçlamaktadır. Mevcut çalışmalar çoğunlukla ses davranışını tek yönlü etkileyen örgütsel veya bireysel faktörlere odaklanmakta iken, bu çalışma söz konusu etkiyi çok düzeyli bir yaklaşımla ele alarak hem duygusal hem de kişilik temelli süreçlerin bütünsel etkisini ortaya koymaktadır. Özellikle psikolojik iyi oluşun aracılık rolü ve bu rolün proaktif kişilik düzeyine göre değişkenlik göstermesi, çalışan davranışlarının daha derinlemesine anlaşılmasına katkı sağlamaktadır. Bu yönüyle çalışma, örgütsel adaletin yalnızca doğrudan etkilerine değil, aynı zamanda çalışanların içsel durumları ve bireysel farklılıkları üzerinden nasıl dolaylı sonuçlar doğurabileceğine dair özgün bir bakış açısı sunmaktadır.

Bu çalışmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Öncelikle, araştırmanın yalnızca Marmara Bölgesi'ndeki otomotiv sektöründe görev yapan çalışanlarla sınırlı olması, elde edilen bulguların farklı sektör ve coğrafi bağlamlara genellenebilirliğini kısıtlamaktadır. Ayrıca verilerin öznel beyanlara dayalı olması, sosyal arzu edilirlilik gibi yanlılık risklerini beraberinde getirebilir. Bu çerçevede, gelecekte yapılacak araştırmalarda çok kaynaklı veri toplama tekniklerinin tercih edilmesi ve farklı sektörlerdeki çalışan gruplarının karşılaştırmalı olarak incelenmesi önerilmektedir. Bunun yanı sıra, bu çalışmada ele alınmayan örgütsel güven, lider-çalışan etkileşimi veya psikolojik güvenlik gibi değişkenlerin de modele dâhil edilmesi, çalışan ses davranışının daha bütüncül biçimde açıklanmasına katkı sağlayabilir. Sonuç olarak, bu araştırmanın sunduğu bulguların, ilerleyen dönemlerde daha kapsamlı ve karşılaştırmalı çalışmalarla desteklenmesi hem kuramsal literatüre hem de yönetsel uygulamalara önemli katkılar sunabilir.

Beyan ve Açıklamalar (Declarations and Disclosures)

Yazarların Etik Sorumlulukları (Ethical Responsibilities of Authors): Bu çalışmanın yazarları, araştırma ve yayın etiği ilkelerine uyduklarını kabul etmektedirler.

Etik Kurul Onayı (Ethical Approval): Çalışmada kullanılan ölçek, Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'nun 28.02.2024 tarih ve 087 nolu karar sayılı yazısı ile etik açıdan uygun görülmüştür.

Çıkar Çatışması (Conflicts of Interest): Yazarlar tarafından herhangi bir çıkar çatışması beyan edilmemiştir.

Finansal Destek (Funding): Yazarlar, çalışmanın hazırlanması ve/veya yayınlanması sürecinde herhangi bir finansal destek almamışlardır.

Yazar Katkı Oranı (Author Contributions): Yazarlar, çalışmaya olan katkılarını şu şekilde beyan etmişlerdir: Kavramlaştırma ve çalışma dizaynı, M. Turan Aydın ve G. Dinçel Yanık; verilerin toplanması, M. Turan Aydın; verilerin analizi ve sonuçların yorumlanması, M. Turan Aydın; çalışmanın ilk/taslak halinin yazılması, M. Turan Aydın ve G. Dinçel Yanık; çalışmanın gözden geçirilmesi ve düzenlenmesi/düzeltilmesi, M. Turan Aydın ve G. Dinçel Yanık. Çalışmanın ilk ve son hali tüm yazarlar tarafından okunmuş ve onaylanmış olup, yazarlar çalışmalarıyla ilgili sorumluluğu kabul etmektedirler.

İntihal Denetimi (Plagiarism Checking): Bu çalışma, intihal tarama programı kullanılarak intihal taramasından geçirilmiştir.

Kaynaklar

- Akın, A., Abacı, R., Kaya, M., & Arıcı, N. (2011). Kısaltılmış proaktif kişilik ölçeğinin (KPÖ) Türkçe formunun geçerlik ve güvenirliği. *Paper presented at the ICES11 International Conference on Educational Sciences* (pp.22-25), Famagusta, Cyprus.
- Arslan, A., & Yener, S. (2015). İşgören sesliliği ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanması çalışması. *Journal of Management and Economics Research*, 14(1), 173-191.
- Barling, J., & P. Michelle, (1993). Interactional, formal, and distributive justice in the workplace: An exploratory study. *The Journal of Psychology*, 127(6), 649-656. <https://doi.org/10.1080/00223980.1993.9914904>

- Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 14(2), 103-118. <https://doi.org/10.1002/job.4030140202>
- Botero, I. C., & Van Dyne, L. (2009). Employee voice behavior: Interactive effects of LMX and power distance in the United States and Colombia. *Management Communication Quarterly*, 23(1), 84-104. <https://doi.org/10.1177/0893318909335415>
- Bradburn, N. M. (1969). *The structure of psychological well-being*. Chicago: Aldine Publishing.
- Brown, K. W., & Ryan, R. M. (2003). The benefits of being present: Mindfulness and its role in psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(4), 822-848.
- Changaranchola, M. N., & Samantara, R. (2024). Organizational justice and organizational citizenship behavior: exploring the mediating role of psychological well-being at work. *Rajagiri Management Journal*, 18(3), 233-250. <https://doi.org/10.1108/RAMJ-07-2023-0199>
- Claes, R., Beheydt, C., & Lemmens, B. (2005). Unidimensionality of abbreviated proactive personality scales across cultures. *Applied Psychology*, 54(4), 476-489.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>
- Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26(3), 435-462. <https://doi.org/10.1177/014920630002600304>
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open?. *Academy of Management Journal*, 50(4), 869-884. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.26279183>
- Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R. E., & Smith, H. L. (1999). Subjective well-being: Three decades of progress. *Psychological Bulletin*, 125(2), 276-302. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.125.2.276>
- Diener, E., Wirtz, D., Tov, W., Kim-Prieto, C., Choi, D. W., Oishi, S., & Biswas-Diener, R. (2010). New well-being measures: Short scales to assess flourishing and positive and negative feelings. *Social Indicators Research*, 97(2), 143-156.
- Doğan, S., & Oğuzhan, Y. (2022). Örgütsel adaletin örgütsel sessizlik ve örgüte olan bağlılığa etkisi üzerine bir araştırma. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(1), 183-203.
- Duan, J., Wang, X., Brinsfield, C. T., & Liu, S. (2020). How enhancing employee well-being can encourage voice behavior: A desire fulfillment perspective. *Human Performance*, 33(5), 425-446. <https://doi.org/10.1080/08959285.2020.1811708>
- Dundon, T., Wilkinson, A., Marchington, M., & Ackers, P. (2004). The meanings and purpose of employee voice. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(6), 1149-1170. <https://doi.org/10.1080/095851904100016773359>
- Dustar, M., & Esmailzadeh, M. (2014). Organizational justice and its effects on employees voice and performance. *Management Studies in Development and Evolution*, 22(72), 142-163.
- Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00384>
- Edezaro, P. O. (2022). Relationship between organizational justice, job satisfaction, perceived trust, employee voice, and organisational citizenship behaviour. The Mediation role of organisational communication. *International Journal of Social Science and Education Research Studies*, 2(1), 22-28.
- Efe, D. (2018). *Algılanan örgütsel adalet ile örgütsel sessizlik ve seslilik arasındaki ilişki üzerine bir araştırma*. [Yüksek Lisans Tezi]. Pamukkale Üniversitesi.
- Elsaied, M. M. (2019). Supportive leadership, proactive personality and employee voice behavior the mediating role of psychological safety. *American Journal of Business*, 34(1), 2-18. <https://doi.org/10.1108/AJB-01-2017-0004>
- Farrell, D., & Rusbult, C. E. (1992). Exploring the exit, voice, loyalty, and neglect typology: The influence of job satisfaction, quality of alternatives, and investment size. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 5(3), 201-218.
- Folger, R. & Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management*. London: Sage Publications.

- Frese, M., & Fay, D. (2001). 4. Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century. *Research in Organizational Behavior*, 23, 133-187. [https://doi.org/10.1016/S0191-3085\(01\)23005-6](https://doi.org/10.1016/S0191-3085(01)23005-6)
- Fryxell, G. E., & Gordon, M. E. (1989). Workplace justice and job satisfaction as predictors of satisfaction with union and management. *Academy of Management Journal*, 32(4), 851-866. <https://doi.org/10.5465/256571>
- Fuller, J. B., Marler, L. E., & Hester, K. (2006). Promoting felt responsibility for constructive change and proactive behavior: Exploring aspects of an elaborated model of work design. *Journal of Organizational Behavior*, 27(8), 1089-1120. <https://doi.org/10.1002/job.408>
- Garg, P., Rastogi, R., & Kataria, A. (2013). Promoting citizenship behaviors in workplace: The relevance of organizational justice and psychological well-being of employees. *Jindal Journal of Business Research*, 2(2), 67-84. <https://doi.org/10.1177/2278682115593439>
- Greenberg, J. (1996). *The quest for justice on the job: essays and experiments*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. New York: Guilford Press.
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, voice, and loyalty: responses to decline in firms, organizations, and states*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Holland, P., Cooper, B., & Sheehan, C. (2017). Employee voice, supervisor support, and engagement: The mediating role of trust. *Human Resource Management*, 56(6), 915-929. <https://doi.org/10.1002/hrm.21809>
- Hsiung, H. H. (2012). Authentic leadership and employee voice behavior: A multi-level psychological process. *Journal of Business Ethics*, 107(3), 349-361.
- Huong, L., Zheng, C., & Fujimoto, Y. (2016). Inclusion, organisational justice and employee well-being. *International Journal of Manpower*, 37(6), 945-964. <https://doi.org/10.1108/IJM-12-2015-0212>
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264-1294. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0088>
- Judge, T. A., & Watanabe, S. (1993). Another look at the job satisfaction-life satisfaction relationship. *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 939-948.
- Kanten, P., & Ulker, F. E. (2012). A relational approach among perceived organizational support, proactive personality and voice behaviour. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 62, 1016-1022. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.173>
- Kanten, P., Pazarcık, Y., Durmaz, M. G., & Arda, B. (2022). İşyerinde sosyal cesaretin prososyal ses çıkarma davranışı üzerindeki etkisinde proaktif kişiliğin aracılık rolünün belirlenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 14(4), 2867-2877.
- Keyes, C. L. M., Shmotkin, D., & Ryff, C. D. (2002). Optimizing well-being: The empirical encounter of two traditions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82(6), 1007-1022.
- Kılıç, A., & Aydın, B. (2024). Öğretmenlerin örgütsel adalet algısı, işten ayrılma niyeti algısı ve öznel iyi oluşları arasındaki ilişki. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 22(1), 384-411. <https://doi.org/10.37217/tebd.1389345>
- LePine, J. A., & Van Dyne, L. (2001). Voice and cooperative behavior as contrasting forms of contextual performance: evidence of differential relationships with big five personality characteristics and cognitive ability. *Journal of Applied Psychology*, 86(2), 326-336.
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. In: *Social exchange: Advances in theory and research* (ss. 27-55). Boston, MA: Springer US.
- Li, N., Liang, J., & Crant, J. M. (2010). The role of proactive personality in job satisfaction and organizational citizenship behavior: A relational perspective. *Journal of Applied Psychology*, 95(2), 395-404.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453-1476. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00387>
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship?. *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845-855. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.6.845>
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.3707697>

- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3), 527-556. <https://doi.org/10.5465/256591>
- Organ, D. W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. *Research in Organizational Behavior*, 12(1), 43-72.
- Osmanoğlu, H., Çağlın, C., & Kılıç, B. (2021). Proaktif kişiliğin işe tutkunluk üzerindeki etkisinde çalışan sesliliğinin aracılık rolünün belirlenmesi: Gençlik ve Spor Bakanlığı çalışanları üzerinde bir araştırma. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 17(3), 814-829. <https://doi.org/10.17130/ijmeh.832094>
- Özçınar, M. F., Demirel, Y. & Özbezek, B. D. (2015). Çalışanların örgütsel adalet algıları ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(13), 150-171.
- Parker, S. K., Williams, H. M., & Turner, N. (2006). Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 636-652. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.3.636>
- Parker, S. K., & Collins, C. G. (2010). Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of Management*, 36(3), 633-662. <https://doi.org/10.1177/0149206308321554>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Organ, D. W. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Sage Publications.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
- Rupp, D. E., & Cropanzano, R. (2002). The mediating effects of social exchange relationships in predicting workplace outcomes from multifoci organizational justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89(1), 925-946. [https://doi.org/10.1016/S0749-5978\(02\)00036-5](https://doi.org/10.1016/S0749-5978(02)00036-5)
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 141-166. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.141>
- Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), 1069-1081.
- Ryff, C. D., & Keyes, C. L. M. (1995). The structure of psychological well-being revisited. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69(4), 719-727.
- Ryff, C. D., & Singer, B. H. (2008). Know thyself and become what you are: A eudaimonic approach to psychological well-being. *Journal of Happiness Studies*, 9(1), 13-39.
- Sari, U. T. (2019). The effect of ethical leadership on voice behavior: the role of mediators organizational identification and moderating self-efficacy for voice. *Journal of Leadership in Organizations*, 1(1), 48-66.
- Sesilia, A. P., & Purba, D. E. (2019). Is the relationship of proactive personalities to creativity mediated by voice behavior in Indonesian marketing employees?. In: *2nd International Conference on Intervention and Applied Psychology* (pp. 796-808). Atlantis Press.
- Takeuchi, R., Chen, Z. ve Cheung, S. Y. (2012). Applying uncertainty management theory to employee voice behavior: An integrative investigation. *Personnel Psychology*, 65(2), 283-323. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2012.01247.x>
- Tangirala, S., & Ramanujam, R. (2008). Employee silence on critical work issues: The cross level effects of procedural justice climate. *Personnel Psychology*, 61(1), 37-68. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00105.x>
- Telef, B. B. (2013). Psikolojik iyi oluş ölçeği: Türkçeye uyarlama, geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28(28-3), 374-384.
- Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41(1), 108-119. <https://doi.org/10.5465/256902>
- Warr, P. (1994). A conceptual framework for the study of work and mental health. *Work & Stress*, 8(2), 84-97. <https://doi.org/10.1080/02678379408259982>
- Waterman, A. S. (1993). Two conceptions of happiness: Contrasts of personal expressiveness (eudaimonia) and hedonic enjoyment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64(4), 678-691.
- Wei, X., Hisrich, R. D., & Peng, X. (2020). Chinese employees' psychological empowerment and voice behavior: Organizational justice as a moderator. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 48(6), 1-12. <https://doi.org/10.2224/sbp.8792>

- Weiss, H. M., Suckow, K., & Cropanzano, R. (1999). Effects of justice conditions on discrete emotions. *Journal of Applied Psychology*, 84(5), 786-794.
- Wright, T. A., & Cropanzano, R. (2004). The role of psychological well-being in job performance: A fresh look at an age-old quest. *Organizational Dynamics*, 33(4), 338-351.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (2011). Exploring human capital: putting 'human' back into strategic human resource management. *Human Resource Management Journal*, 21(2), 93-104. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2010.00165.x>
- Yıldırım, F. (2002). *Çalışma yaşamında örgüte bağlılık ve örgütsel adalet ilişkisi* [Doktora Tezi]. Ankara Üniversitesi.
- Xie, J., Chu, X., Zhang, J. & Huang, J. (2014). Proactive personality and voice behavior: The influence of voice self-efficacy and delegation. *Social Behavior and Personality*, 42(7), 1191-1200. <https://doi.org/10.2224/sbp.2014.42.7.1191>