

T.C.

RECEP TAYYİP ERDOĞAN ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

ÖRGÜTSEL ADALET ve ÇALIŞAN SES DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİDE PSİKOLOJİK İYİ OLUŞ ve PROAKTİF KİŞİLİĞİN ROLÜ

(Doktora Tezi)

Meltem TURAN AYDIN

Danışman

Doç. Dr. Güler DİNÇEL YANIK

RİZE

2025

KABUL VE ONAY

Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalında, Doç. Dr. Güler DİNÇEL YANIK danışmanlığında, Meltem TURAN AYDIN tarafından hazırlanan *Örgütsel Adalet ve Çalışan Ses Davranışı Arasındaki İlişkide Psikolojik İyi Oluş ve Proaktif Kişiliğin Rolü* adlı bu tez çalışması, 08/12/2025 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oy birliğiyle/oy çokluğuyla başarılı bulunarak jürimiz tarafından **Doktora Tezi** olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri		**Ünvanı, Adı SOYADI**	**İmza**
Başkan	:	Doç. Dr. Güler DİNÇEL YANIK	
Üye	:	Dr. Öğr. Üyesi Kübra MERT MAHAN	
Üye	:	Doç. Dr. Fazilet TAŞDEMİR	
Üye	:	Doç. Dr. Nihan BİRİNCİOĞLU	
Üye	:	Doç. Dr. Hüseyin ÇİÇEKLİOĞLU	

ETİK BEYAN

İşletme Anabilim Dalı Doktora Programından mezun olmak üzere teslim ettiğim "Örgütsel Adalet ve Çalışan Ses Davranışı Arasındaki İlişkide Psikolojik İyi Oluş ve Proaktif Kişiliğin Rolü" adlı tezim, bilim ve araştırma etiği prensiplerine riayet edilerek tarafımdan yazılmıştır.

Tez çalışmamda, başka kaynaklardan aktarılan bütün bilgi ve alıntılar, Enstitünüz Tez Yazım Kılavuzuna uygun olarak açıkça gösterilmiştir. Kaynağı gösterilenler dışında kalan bütün bilgiler uygun araştırma yöntemi kullanılarak tarafımdan edinilmiş ve esere bu şekilde yansıtılmıştır. Şahsıma ait olmayan hiçbir bilgi, kasıt veya kusurlar, şahsıma aitmiş gibi gösterilmemiştir. İnternet kaynakları dâhil, sahibine/kaynağına atıf yapılmaksızın hiçbir bilgi kullanılmamıştır. Aksinin ortaya çıkması halinde doğacak bütün hukuki, idari, akademik ve etik sorumluluk tarafıma ait olacaktır. Eserin tesliminden sonra herhangi bir zamanda, bilim etiğine aykırılık tespit edilmesi ve / veya eserimle ilgili intihal veya intihal şeklinde anlaşılacak bir durumun ortaya çıkması halinde; Üniversiteniz ve eğitim kadronuzun hiçbir şekilde sorumlu tutulmayacağını hür irademle kabul, beyan ve taahhüt ederim.
08 /12/2025

Meltem TURAN AYDIN

ÖN SÖZ

Bu çalışmada, örgütsel adaletin psikolojik iyi oluş aracılığıyla çalışan ses davranışı üzerindeki dolaylı etkisinde proaktif kişiliğin düzenleyici rolü incelenmiştir.

Öncelikle, tez çalışmamın her aşamasında bilgi birikimi, rehberliği ve yapıcı yönlendirmeleriyle bana ışık tutan değerli danışmanım Doç. Dr. Güler Dinçel Yanık'a en derin teşekkürlerimi sunarım. Akademik rehberliği, sabırlı tutumu ve desteği sayesinde bu süreci büyük bir öğrenme fırsatına dönüştürebildim. Ayrıca, tez izleme komisyonu üyesi olarak yapıcı eleştirileri ve akademik katkılarıyla çalışmama yön veren Dr. Öğr. Üyesi Kübra Mert Mahan ve Doç. Dr. Fazilet Taşdemir ile tez jürimde yer almalarından onur duyduğum Doç. Dr. Nihan Birincioğlu ve Doç. Dr. Hüseyin Çiçeklioğlu hocalarıma teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım.

Bu süreçte inancını, sabrını ve sevgisini her zaman yanımda hissettiren sevgili eşim Sezer Aydın'a içten teşekkürlerimi sunarım. Her koşulda yanımda olarak bana güç veren, anlayışı ve desteğiyle bu süreci kolaylaştıran varlığı en büyük dayanağım olmuştur.

Hayatım boyunca bana sevgisiyle rehberlik eden, desteğini hiçbir zaman esirgemeyen annem Nursel Gül Turan'a, bana daima inanan ve güvenen babam Erol Turan'a ve varlığıyla her zaman yanımda olup moral kaynağım olan kardeşim Selcan Turan'a gönülden teşekkür ederim.

Son olarak, bu yolculukta en büyük teşekkür kendime…
Karşılaştığım tüm zorluklara rağmen vazgeçmeden, her seferinde yeniden güç bulup sabırla ve inançla yoluma devam ettiğim için…
Yıllar boyunca verdiğim emeğin, inancın ve sabrın bugün bir gerçeğe dönüşmesini izlemek tarifsiz bir duygu. Çünkü bazen insanın en büyük borcu, kendine verdiği sözü tutmaktır.

Meltem TURAN AYDIN
RİZE/2025

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY I
ETİK BEYAN II
ÖN SÖZ III
İÇİNDEKİLER IV
ÖZET VIII
ABSTRACT IX
KISALTMALAR X
TABLOLAR LİSTESİ XI
ŞEKİLLER LİSTESİ XII
GİRİŞ 1
1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE 7
1.1. Adalet Kavramı 7
1.2. Örgütsel Adalet Kavramı 9
1.3. Örgütsel Adalet Boyutları 12
1.3.1. Dağıtımsal Adalet 12
1.3.2. İşlemsel Adalet 14
1.3.3. Etkileşimsel Adalet 14
1.4. Örgütsel Adalet Kuramları 16
1.4.1. Reaktif İçerik Teorileri 18
1.4.1.1. Homans'ın Dağıtım Adaleti Teorisi 18
1.4.1.2. Adams'ın Eşitlik Teorisi 19
1.4.1.3. Walster ve Arkadaşlarının Eşitlik Teorisi 20
1.4.1.4. Crosby'nin Göreli Yoksunluk Teorisi 21
1.4.2. Proaktif İçerik Teorileri 22

1.4.2.1. Leventhal Adalet Yargı Teorisi 22
1.4.2.2. Lerner'ın Adalet Güdüsü Teorisi 24
1.4.3. Reaktif Süreç Teorileri 25
1.4.3.1. Thibaut ve Walker'ın Prosedürel Adaleti Teorisi 25
1.4.4. Proaktif Süreç Teorileri 26
1.4.4.1.Leventhal, Karuza ve Fry'ın Dağıtım Tercih Teorisi 27
2.1. Ses Davranışı Kavramı 28
2.2. Çalışan Ses Davranışı Boyutları 30
2.2.1. Kabullenici Ses Davranışı 30
2.2.2. Savunmacı Ses Davranışı 31
2.2.3. Yapıcı Ses Davranışı 32
2.3. Çalışan Ses Davranışı ile İlgili Kuramlar 32
2.3.1.Sosyal Mübadele Teorisi 32
2.3.2. Vroom'un Beklenti Teorisi 34
2.3.3. Planlı Davranış Teorisi 35
2.4. Çalışan Ses Davranışına Etki Eden Faktörler 36
2.4.1. Örgütsel Faktörler 37
2.4.2. Bireysel Faktörler 38
2.5. Çalışan Ses Davranışının Sonuçları 39
3.1. İyi Oluş Kavramı 41
3.1.1. Öznel İyi Oluş 42
3.1.2. Psikolojik İyi Oluş 43
3.1.2.1. Ryff'ın Psikolojik İyi Oluş Modeli 46
3.1.2.1.1. Kendini Kabul 47
3.1.2.1.2. Kişisel Gelişim 47

3.1.2.1.3. Yaşam Amacı 48
3.1.2.1.4. Çevresel Hakimiyet 49
3.1.2.1.5. Özerk Olma 49
3.1.2.1.6. Başkalarıyla Olumlu İlişkiler 50
4.1. Proaktif Kişilik Kavramı 51
4.2. Proaktif Kişilik Özellikleri 54
4.2.1. Kişisel İnisiyatif 55
4.2.2. Sorumluluk Alma Davranışı 55
4.3.3. Öz Yeterlilik 56
4.3.4. Rol Genişlemeli Öz Etkililik 57
2. ARAŞTIRMANIN MODELİ, GELİŞTİRİLEN HİPOTEZLER ve ARAŞTIRMA TASARIMI 59
2.1. Araştırmanın Amacı 59
2.2. Araştırmanın Önemi 59
2.3. Araştırma Yöntemi 60
2.3.1. Araştırmanın Modeli 61
2.3.2. Araştırmanın Hipotezleri 62
2.3.3. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları 72
2.3.4. Araştırmanın Örneklemi 73
2.3.5. Veri Toplama Araçları 74
3. ARAŞTIRMANIN BULGULARI 76
3.1. Veri Setinin Kontrolü ve Analize Hazırlanması 76
3.2. Katılımcıların Demografik Özellikleri 77
3.4. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri 78
3.5. Tanımlayıcı İstatistikler ve Normallik Varsayımının Test Edilmesi .. 80

3.6. Yapısal Geçerlilik Analizi Sonuçları 81
3.6.1. Örgütsel Adalet Ölçeğinin DFA Sonuçları 82
3.6.2. Psikolojik İyi Oluş Ölçeğinin DFA Sonuçları 84
3.6.3. Proaktif Kişilik Ölçeğinin DFA Sonuçları 86
3.6.4. Ses Davranışı Ölçeğinin DFA Sonuçları 88
3.7. İlişki Testleri 90
3.8. Hipotezlerin Test Edilmesi 91
3.8.1. Örgütsel Adaletin Ses Davranışı Üzerindeki Etkisine Yönelik Bulgular 92
3.8.2. Örgütsel Adaletin Psikolojik İyi Oluş Aracılığıyla Ses Davranışı Üzerindeki Dolaylı Etkisine Yönelik Bulgular 93
3.8.3. Psikolojik İyi Oluşun Ses Davranışı Üzerindeki Etkisinde Proaktif Kişiliğin Düzenleyici Rolüne Yönelik Bulgular 93
3.8.4. Örgütsel Adaletin Psikolojik İyi Oluş Aracılığıyla Ses Davranışı Üzerindeki Dolaylı Etkisinde Proaktif Kişiliğin Düzenleyicilik Rolüne Yönelik Bulgular 95
4. TARTIŞMA ve SONUÇ 97
KAYNAKÇA 105
EKLER 122

Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Anabilim Dalı : İşletme

Tez Türü : Doktora Tezi

Danışman : Doç.Dr. Güler YANIK

Hazırlayan : Meltem TURAN AYDIN

Yıl : 2025

Sayfa Sayısı : 140

ÖZET

ÖRGÜTSEL ADALET VE ÇALIŞAN SES DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİDE PSİKOLOJİK İYİ OLUŞ VE PROAKTİF KİŞİLİĞİN ROLÜ

Bu çalışmada, örgütsel adaletin çalışan ses davranışı üzerindeki etkisinde psikolojik iyi oluşun aracılık rolü ve bu dolaylı ilişki üzerinde proaktif kişiliğin koşullu bir rol oynayıp oynamadığı incelenmiştir. Araştırma, çalışanların örgütlerinde algıladıkları adalet düzeyinin psikolojik iyi oluşları aracılığıyla ses davranışlarını nasıl şekillendirdiğini ve bu sürecin proaktif kişilik düzeyine göre farklılaşıp farklılaşmadığını açıklamayı amaçlamıştır. Araştırmada ilişkisel analiz yöntemi kullanılarak, hipotezleri test edebilmek amacıyla Marmara Bölgesi'nde otomotiv sektöründe görev yapan 527 adet çalışandan, amaçsal örnekleme yöntemi kullanılarak anket formu aracılığıyla veriler toplanmıştır. Çalışma, örgütsel adalet, psikolojik iyi oluş, proaktif kişilik ve ses davranışı değişkenleri arasındaki ilişkileri aracı–düzenleyici bir model kapsamında ele almış ve bu kapsamda durumsal aracılık analizi Hayes'in PROCESS makrosu kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Analizler sonucunda, örgütsel adaletin çalışan ses davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu ve bu ilişkide psikolojik iyi oluşun aracı bir rol üstlendiği belirlenmiştir. Ayrıca, örgütsel adaletin psikolojik iyi oluş aracılığıyla ses davranışı üzerindeki dolaylı etkisinin proaktif kişilik düzeyine göre anlamlı biçimde farklılaştığı ve bu etkinin özellikle proaktif kişiliği yüksek bireylerde daha güçlü olduğu saptanmıştır. Elde edilen sonuçlar, çalışan ses davranışını güçlendirmede hem psikolojik hem de kişilik temelli kaynakların birlikte değerlendirilmesi gerektiğine işaret etmektedir. Çalışmada ses davranışı bütüncül bir bakış açısıyla ele alınmış, elde edilen bulgular çerçevesinde değerlendirilerek alana ve uygulamaya yönelik katkılar tartışılmış ve öneriler sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel adalet, psikolojik iyi oluş, proaktif kişilik, çalışan ses davranışı, durumsal aracılık

Recep Tayyip Erdogan University Institute of Graduate Studies

Department : Business Administration

Thesis Type : Doctorate Thesis

Supervisor : Assoc. Prof. Dr. Güler YANIK

Author : Meltem TURAN AYDIN

Year : 2025

Pages : 140

ABSTRACT

THE ROLE OF PSYCHOLOGICAL WELL-BEING AND PROACTIVE PERSONALITY IN THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL JUSTICE AND EMPLOYEE VOICE BEHAVIOR

In this study, the mediating role of psychological well-being in the effect of organizational justice on employee voice behavior, as well as the conditional role of proactive personality in this indirect relationship, was examined. The research aimed to explain how employees' perceived levels of justice within their organizations shape their voice behavior through psychological well-being, and whether this process differs depending on their level of proactive personality. Using a relational research design, data were collected through a questionnaire administered to 527 employees working in the automotive sector in the Marmara Region, selected through purposive sampling, in order to test the proposed hypotheses. The study analyzed the relationships among organizational justice, psychological well-being, proactive personality, and voice behavior within a mediated–moderated model framework, and the conditional process analysis was conducted using Hayes' PROCESS macro. The findings revealed that organizational justice has a significant and positive effect on employee voice behavior, and that psychological well-being serves as a mediator in this relationship. In addition, the indirect effect of organizational justice on voice behavior through psychological well-being was found to differ significantly based on employees' levels of proactive personality, with the effect being stronger particularly among individuals with high proactive personality. These results indicate that both psychological and personality-based resources should be jointly considered in efforts to enhance employee voice behavior. Adopting a holistic perspective on voice behavior, the study discusses its findings within the existing literature and provides implications and recommendations for both theory and practice.

Keywords: Organizational justice, psychological well-being, proactive personality, employee voice behavior, conditional mediation

KISALTMALAR

CFI	:	Comperative Fit Index / Karşılaştırmalı Uyum İndeksi
Çev.	:	Çeviren
DFA	:	Doğrulayıcı Faktör Analizi
Ed.	:	Editör
GA	:	Güven Aralığı
GFI	:	Uyum İyiliği İndeksi
PK	:	Proaktif Kişilik
PİO	:	Psikolojik İyi Oluş
RMSEA	:	Tahmin Hatalarının Ortalama Kare Kökü
TLI	:	Tucker Lewis Index
vd.	:	Ve diğerleri

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Greenberg'in Adalet Teorisi sınıflandırması 17

Tablo 2. Katılımcıların demografik özelliklerine göre dağılımı 77

Tablo 3. Araştırmada kullanılan ölçeklere ait güvenilirlik katsayıları 79

Tablo 4. Ölçeklere ilişkin tanımlayıcı istatistikler 80

Tablo 5. Referans alınan uyum iyiliği ölçütleri 81

Tablo 6. Örgütsel adalet ölçeğine ilişkin uyum indeksleri 83

Tablo 7. Örgütsel adalet ölçeğinin DFA sonuçlarına ilişkin değerler 83

Tablo 8. Psikolojik iyi oluş ölçeğine ilişkin uyum indeksleri 85

Tablo 9. Psikolojik iyi oluş ölçeğinin DFA sonuçlarına ilişkin değerler 86

Tablo 10. Proaktif kişilik ölçeğine ilişkin uyum indeksleri 87

Tablo 11. Proaktif kişilik ölçeğinin DFA sonuçlarına ilişkin değerler 88

Tablo 12. Ses davranışı ölçeğine ilişkin uyum indeksleri 89

Tablo 13. Ses davranışı ölçeğinin DFA sonuçlarına ilişkin değerler 90

Tablo 14. Değişkenlere ilişkin korelasyon analizi sonuçları 90

Tablo 15. Örgütsel adaletin ses davranışı üzerindeki etkisine ilişkin regresyon sonuçları 92

Tablo 16. Örgütsel adaletin ses davranışı üzerindeki etkisinde psikolojik iyi oluşun rolüne ilişkin sonuçlar 93

Tablo 17. Psikolojik iyi oluşun ses davranışına etkisinde proaktif kişiliğin düzenleyici rolüne ilişkin sonuçlar 94

Tablo 18. Durumsal aracılık etki analiz sonuçları 96

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Araştırma modeli 61

Şekil 2. Örgütsel adalet ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizine (DFA) ilişkin bulgular 82

Şekil 3. Psikolojik iyi oluş ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizine (DFA) ilişkin bulgular 85

Şekil 4. Proaktif kişilik ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizine (DFA) ilişkin bulgular 87

Şekil 5. Ses davranışı ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizine (DFA) ilişkin bulgular89

Şekil 6. Psikolojik iyi oluş, ses davranışı ve proaktif kişilik değişkenlerine ilişkin eğim grafiği 95

Şekil 7. Durumsal aracılık etki grafiği 97

GİRİŞ

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 açıdan önemlidir (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). Bu bağlamda, çalışanların örgüt içindeki algıları ve bu algıların davranışsal sonuçları, insan kaynakları yönetimi ve örgütsel davranış literatürünün odak noktası hâline gelmiştir.

Özellikle son yıllarda çalışan tutum ve davranışlarına yönelik akademik ve yönetsel ilgi artmış; literatürde hem bireysel hem de örgütsel düzeyde çok sayıda değişken ön plana çıkmıştır. Örgüte duyulan güven, işe adanmışlık, örgütsel destek algısı, lider-üye etkileşimi ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi örgütsel faktörlerin yanı sıra; öz yeterlik, psikolojik dayanıklılık, duygusal zekâ ve proaktif kişilik gibi bireysel özellikler, çalışanların örgütsel ortama verdikleri tepkileri ve katkı düzeylerini anlamada kritik göstergeler olarak değerlendirilmiştir (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 davranışsal çıktılardan biri olan çalışan ses davranışı**,** örgütlerin gelişimi ve yenilik kapasitesi açısından kritik bir role sahiptir. Ses davranışı, çalışanların iş süreçleri, yönetsel kararlar ya da örgütsel sorunlar hakkında görüş, öneri ya da eleştirilerini dile getirmeleri olarak tanımlanır (Morrison, 2011; Detert ve Burris, 2007). Ses davranışı gönüllülük esasına dayanmakta olup, çalışanların örgüt yararına

olacak şekilde sorunlara dikkat çekme, çözüm önerileri geliştirme ve yapısal iyileşmeye katkı sunma yönündeki aktif ve bilinçli katılımını kapsamaktadır (Van Dyne ve LePine, 1998). Bu davranış, örgüt içindeki iletişim kanallarının açık olmasını sağlayarak yönetsel kararların daha kapsayıcı, bilinçli ve etkili biçimde alınmasına katkıda bulunur (Morrison, 2011). Aynı zamanda, çalışanların fikirlerini özgürce ifade edebildikleri örgütlerde, karşılıklı güven ve katılımcı kültür gelişmekte; bu durum yenilikçilik, öğrenme ve sosyal sermayenin güçlenmesine zemin hazırlamaktadır (Edmondson, 1999).

Ses davranışı, çalışanların örgüt içindeki katılım düzeyini ve etkileşim biçimlerini yansıtan karmaşık ve çok boyutlu bir yapı göstermektedir. Bu davranışın ortaya çıkmasında yalnızca bireysel istek ve motivasyonlar değil, aynı zamanda örgütün yapısal özellikleri ve kültürel normları da belirleyici rol oynar. Bu nedenle, çalışanların seslerini dile getirmelerini etkileyen kişisel özelliklerine ek olarak, örgütsel ortam ve süreçlerin de derinlemesine analiz edilmesi gerekmektedir.

Örgütsel adalet algısı**,** çalışanların örgüte yönelik tutumlarının şekillenmesinde belirleyici bir rol oynayan temel değişkenlerden biridir ve özellikle ses davranışı üzerinde önemli bir öncül olarak öne çıkmaktadır (Assafe vd., 2024; Takeuchi vd., 2012). Örgütsel adalet, çalışanların işe yönelik kararların ne ölçüde adil, şeffaf ve tarafsız bir biçimde alındığını değerlendirdikleri bilişsel bir süreçtir (Colquitt, 2001; Greenberg, 1990). Sosyal Mübadele Teorisi (Social Exchange Theory) bağlamında değerlendirildiğinde, örgütsel adaleti algılayan çalışanların, karşılıklılık ilkesi temelinde örgüte yönelik olumlu ve iş birliğine dayalı davranışlar sergileme eğiliminde oldukları öne sürülmektedir (Blau, 1964; Cropanzano ve Mitchell, 2005). Bu perspektife göre, örgütsel adalet algısı yüksek olan bireylerin, ses davranışında bulunma olasılıklarının da arttığı kabul edilmektedir (Colquitt vd., 2013; Morrison, 2014). Özellikle süreçlerin, kararların ve iletişim biçimlerinin adil olduğu algısı, çalışanların örgüte karşı seslerini daha rahat ve yapıcı bir şekilde ifade etmelerini kolaylaştırmaktadır (Detert ve Burris, 2007). Buna göre, çalışanların fikirlerini dile getirmekten kaçınmamaları ve görüş bildirme konusunda gönüllü olmaları, algılanan adalet düzeyinin yükselmesiyle doğrudan ilişkilidir (Masterson vd., 2000). Genel anlamda, çalışanların ses davranışı gösterme eğilimleri üzerinde algılanan örgütsel

adaletin belirleyici bir rol oynadığı literatürde geniş biçimde kabul görmektedir (LePine ve Van Dyne, 2001; Morrison, 2011).

Günümüzün dinamik ve hızla değişen iş ortamlarında, çalışanların yalnızca mevcut görevlerini yerine getirmeleri yeterli görülmemekte, aynı zamanda örgütsel gelişime katkı sunacak şekilde inisiyatif almaları da beklenmektedir. Bu noktada proaktif kişilik özelliği, bireylerin geleceği öngören, değişimi başlatan ve statükoyu iyileştirmeye yönelik davranışlar sergilemelerini sağlayan temel bir bireysel eğilim olarak öne çıkar (Crant, 2000; Parker ve Collins, 2010). Proaktif bireyler, yalnızca mevcut koşullara uyum sağlamakla kalmaz, aynı zamanda bu koşulları değiştirme ve iyileştirme yönünde sürekli çaba gösterir (Bateman ve Crant, 1993). Bu özellikleri, çalışanların ses davranışı gösterme olasılığını artıran önemli bir kişisel kaynak haline getirir.

Proaktif bireyler, mevcut iş süreçlerini sorgulama ve bu süreçlerin daha etkili hale gelmesi için fikir üretme konusunda daha isteklidir (Frese ve Fay, 2001; Bateman ve Crant, 1993). Ayrıca, proaktif kişiliğe sahip çalışanların, ses davranışına ilişkin potansiyel olumsuz sonuçlara karşı daha az hassas oldukları, dolayısıyla sessizlik yerine ses çıkarma yönünde daha fazla motivasyon sergiledikleri ifade edilmektir (Liang vd., 2012; Detert ve Burris, 2007). Bu bağlamda, ses davranışı, proaktif bireylerin kendi değerlerini örgüt içinde görünür kılma ve örgütsel yapıya katkı sunma isteklerinin dışavurumu olarak da değerlendirilebilir. Proaktif kişilik, bireylerin ses davranışı sergileme ihtimalini artıran ve bu davranışların sürekliliğini destekleyen önemli bir kişisel özellik olarak literatürde geniş yer bulmuştur. Bu ilişkinin anlaşılması, örgütlerin yeniliği teşvik eden, katılımı destekleyen ve sesin cezalandırılmadığı bir iş ortamı inşa etmeleri açısından da büyük önem taşımaktadır (Ashford vd., 2009; Grant, 2013).

Çalışanların ses davranışı sergileme potansiyelini etkileyen bir diğer önemli unsur ise bireyin psikolojik iyi oluş düzeyidir. Psikolojik iyi oluş; bireyin kendini geliştirme arzusu, yaşamında anlam bulma ve geleceğe olumlu bakabilme kapasitesi gibi çok boyutlu bir yapıyı içermektedir (Ryff, 1989; Deci ve Ryan, 2008). Bu yönüyle, çalışanların yalnızca işten doyum almalarını değil, aynı zamanda örgütsel yaşamda kendilerini değerli hissetmelerini ve olumlu tutumlar geliştirmelerini sağlamaktadır. Adil bir örgütsel ortam, çalışanların psikolojik iyi oluşlarını

destekleyerek onların kendilerini özgürce ifade etmelerine ve örgüte yönelik gönüllü katkılar sunmalarına zemin hazırlamaktadır (Crant, 2000; Ryan ve Deci, 2001; Sesilia ve Purba, 2019). Nitelikli iş ortamlarında, adil uygulamalar çalışanların psikolojik iyi oluşunu desteklemekte; bu da onların gönüllü ve yapıcı örgütsel katkılar sunmalarını kolaylaştırabilmektedir (Duan vd., 2020). Dolayısıyla, psikolojik iyi oluşun bireysel ve örgütsel düzeyde olumlu sonuçlar doğurması, ses davranışının önemli bir belirleyicisi olarak ele alınmasını gerekli kılmaktadır. Bu bağlamda, örgütsel adaletin ve proaktif kişiliğin yanında psikolojik iyi oluşun da çalışanların ses davranışlarını açıklamada dikkate alınması, çalışmanın kavramsal çerçevesine bütünlük kazandırmaktadır.

Kuramsal temeller ve önceki araştırmalardan hareketle bu çalışma, örgütler açısından giderek daha kritik bir öneme sahip olan çalışan ses davranışını, örgütsel adalet, psikolojik iyi oluş ve proaktif kişilik bağlamında bütüncül bir çerçevede ele almaktadır. Çalışmanın temel amacı, örgütsel adaletin ses davranışı üzerindeki etkisini ortaya koymakla birlikte, bu ilişkinin psikolojik iyi oluş aracılığıyla nasıl dolaylı bir etki mekanizmasına dönüştüğünü açıklamaktır. Bunun yanında, söz konusu dolaylı etkinin, bireysel bir farklılık olarak öne çıkan proaktif kişilik tarafından nasıl ve hangi düzeyde güçlendirildiği incelenmektedir.

Alanyazın incelendiğinde, örgütsel adalet ile çalışan ses davranışı arasındaki ilişkiyi doğrudan ele alan araştırmaların sınırlı sayıda olduğu (Assafe vd., 2024; Efe, 2018; Kim ve Kiura, 2020; Takeuchi vd., 2012) ve bu ilişkinin altında yatan psikolojik mekanizmaların yeterince açıklanmadığı görülmektedir. Özellikle örgütsel adalet algılarının, çalışanların psikolojik iyi oluş düzeylerini etkileyip etkilemediği ve bu etkinin çalışan ses davranışına nasıl yansıdığı ampirik olarak büyük ölçüde yanıtsız kalmıştır. Daha da önemlisi, örgütsel adaletin ses davranışı üzerindeki dolaylı etkisinin, proaktif kişilik tarafından güçlendirilip güçlendirilmediğini ortaya koyan bütüncül ve test edilmiş bir modele literatürde rastlanmamaktadır. Araştırmada, örgütsel adalet ile çalışan ses davranışı arasındaki ilişki; psikolojik iyi oluşun aracı, proaktif kişiliğin ise düzenleyici rolü temelinde ele alınmış; örgütsel adalet algılarının çalışan ses davranışını doğrudan mı yoksa psikolojik iyi oluş aracılığıyla mı etkilediği, ayrıca bu dolaylı etkinin proaktif kişilik düzeyine bağlı olarak anlamlı biçimde farklılaşıp farklılaşmadığı durumsal aracı bir model kapsamında ampirik olarak test

edilmiştir. Bu yönüyle çalışma, örgütsel adaletin çalışan davranışlarını şekillendirmedeki rolünü, psikolojik iyi oluşun aracılığı ve proaktif kişiliğin düzenleyici etkisi üzerinden çok boyutlu bir bakış açısıyla ele alarak literatürdeki önemli bir boşluğu doldurmaktadır.

Kamu sektörünün görece istikrarlı, kuralcı ve bürokratik yapısına kıyasla; yoğun rekabet, yüksek performans beklentileri, sürekli teknolojik dönüşüm ve sıkı zaman baskısı ile öne çıkan otomotiv sektöründe uygulamanın gerçekleştirilmesi, çalışmanın bağlamsal özgünlüğünü ve açıklayıcı gücünü önemli ölçüde artırmaktadır. Otomotiv sektörü; standartlaşmış üretim süreçleri ile insan faktörünün belirleyici olduğu karar ve uygulamaların bir arada bulunduğu, hiyerarşik yapı ile takım temelli çalışmanın iç içe geçtiği karmaşık bir örgütsel bağlam sunmaktadır. Bu bağlam, çalışanların örgütsel adalet algılarının, psikolojik iyi oluş düzeylerinin ve proaktif kişilik özelliklerinin, ses davranışının ortaya çıkışında nasıl bir rol oynadığını gözlemlemek açısından özellikle elverişli bir zemin oluşturmaktadır. Zira otomotiv sektöründe çalışanlar, bir yandan performans, kalite ve verimlilik hedefleri doğrultusunda yoğun baskı altında çalışırken; diğer yandan süreç iyileştirme, hata önleme ve yenilik geliştirme gibi konularda görüş ve önerilerini dile getirmeye ihtiyaç duymaktadır. Bu durum, ses davranışının hem örgütsel riskler hem de örgütsel kazanımlar açısından kritik bir işlev üstlenmesine neden olmaktadır.

Bu çerçevede, çalışmanın otomotiv sektöründe yürütülmesi; örgütsel adalet, psikolojik iyi oluş, proaktif kişilik ve çalışan ses davranışı arasındaki ilişkilerin, yüksek rekabet ve performans baskısının hâkim olduğu bir bağlamda test edilmesine olanak tanımakta ve elde edilen bulguların yalnızca kuramsal tartışmalara değil, aynı zamanda insan kaynakları yönetimi, liderlik uygulamaları ve sürdürülebilir örgütsel performans açısından da güçlü çıkarımlar üretmesini sağlamaktadır. Dolayısıyla seçilen örneklem, mevcut literatürde sınırlı sayıda ele alınan özel sektör temelli ampirik kanıtları genişleten ve çalışmanın genellenebilirliğini güçlendiren stratejik bir tercih niteliği taşımaktadır.

Çalışmada öncelikle örgütsel adalet, psikolojik iyi oluş, proaktif kişilik ve çalışan ses davranışı kavramları kuramsal düzeyde ele alınmış, bu değişkenler arasındaki ilişkiler mevcut araştırmalar ışığında değerlendirilmiştir. Ardından araştırmanın metodolojisi bölümünde araştırmanın amacı ve önemi yanında literatüre

katkısına dikkat çekilerek araştırma hipotezleri teorik ve ampirik dayanaklarıyla sunulmuş, veri toplanmasına ilişkin esaslara değinilerek araştırmada kullanılan ölçekler tanıtılmıştır. Bulgular bölümünde, ölçeklerin yapısal geçerliliği ve güvenilirliğine ilişkin analizlerin yanı sıra, tanımlayıcı istatistikler, değişkenler arası ilişkileri ortaya koyan korelasyon analizleri ve hipotez testlerinden elde edilen sonuçlar ayrıntılı olarak sunulmuştur. İzleyen bölümde ise bu analiz sonuçları temel alınarak bulgular tartışılmış, literatüre katkı sağlayabilecek çıkarımlar ve uygulamaya yönelik öneriler geliştirilmiştir.

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Adalet Kavramı

Adalet kavramı; hak ve hukuka uygun davranma, hakkı gözetme, bireylere layık olduklarını verme ve doğruluk ilkelerini içeren bir değer olarak tanımlanmaktadır (Türk Dil Kurumu Sözlüğü, 2024). Adalet, bir toplumda benimsenen değerlerin, ilkelerin, ideallerin ve erdemlerin somut bir biçimde toplumsal yaşama yansıtılmasıdır. En yüce, nesnel ve mutlak bir değer olarak adalet, insan davranışlarını ahlaki bir perspektiften değerlendiren ve sorgulayan bir düşünce biçimini ifade eder (Cevizci, 1996: 11). Adalet kavramına ilişkin tartışmalar, kökeni Antik Yunan düşüncesine dayanan ve özellikle Sokrates ile Platon'un eserlerinde yoğun biçimde ele alınan temel bir felsefi mesele olarak ortaya çıkmıştır.

Sokrates'in ahlak ve adalet kavramlarına ilişkin önemli değerlendirmeleri bulunmaktadır. Sokrates, adaleti temelde bireysel bir erdem olarak ele almıştır. Ona göre doğruluk, iyilik ve ahlakın yanı sıra adalet de ancak yasalara bağlılık yoluyla sağlanabilir. Bilgi ve düşünceyi ahlaki davranışın ve adaletin temeli olarak gören Sokrates, adaleti "doğruyu yanlıştan ayırt edebilme bilgisi" şeklinde tanımlamaktadır (Aksoy Uğurlu, 2024).

Sokrates'in öğrencisi olan Platon, adalet kavramını daha kapsamlı ve açıklayıcı biçimde ele almıştır. Platon'a göre adalet, "herkesin kendine düşen payı, konumu ve işlevi koruyarak bütünün uyumunu sağlayan bir düzen ilkesi"dir. Adaleti hem toplumsal düzenin sürdürülmesinin bir aracı hem de bir erdem ölçütü olarak değerlendiren Platon, adaletin sağlanabilmesi için tüm bireylere eşit koşulların tanınması gerektiğini savunmuştur (Efe, 2018). Platon'a göre farklı sosyal sınıflara aynı biçimde davranmak adaleti değil, aksine adaletsizliği doğurur. Bu durum, toplumsal düzenin doğasına aykırıdır. Sınıflı bir toplum yapısında her sınıfın hem görev hem de hak alanı belirgindir. Her sınıfa kendi hakkının verilmesi adaletin temelini oluşturur. Bu bağlamda adalet, bireylere hak ettiklerini vermek ve karşılıklı yükümlülükler temelinde yarar sağlamak anlamına gelir. Dolayısıyla adalet, kişinin görevine, sınıfsal konumuna ve toplumsal rolüne bağlı olarak farklı biçimlerde tezahür edebilmektedir (Karagöz, 2002).

Aristoteles de adaleti bireysel bir erdem olarak görmektedir ve Platon gibi adaletsizlik kavramına değinmektedir. Yasalara uymayan, çıkarcı ve eşitlik ilkesini gözetmeyen kişiler adaletsiz olarak; buna karşılık, yasalara uygun davranan ve eşitliği esas alan bireyler ise adaletli olarak tanımlanmaktadır. Aristoteles, yasal olanın haklı da olduğunu, adaletle erdemin birlikte var olduğunu iddia etmektedir. Aristoteles, adaleti ereğini kendi içinde barındıran bir erdem olarak tanımlamıştır (Aristoteles, 2014: 88–95). Aristoteles, adaletin temelinde eşitlik ilkesinin bulunduğunu ileri sürmüştür. Ona göre adalete ulaşmanın yolu, bireyler arasında mutlak eşitlik sağlamak değil, toplumdaki güçsüz kesimlerin hukukun koruması altında tutulmasını sağlamaktır. Bu nedenle Aristoteles, adaletin tesisinde hukukun öncelikli amacının zayıfları korumak ve toplumsal dengeyi gözetmek olduğunu vurgulamaktadır (Arpacı ve Arman, 2016: 103).

Aristoteles, adaletin yalnızca genel bir kavram olarak ele alınmasının yetersiz olacağını düşünmüş ve bu nedenle adaleti dağıtıcı ve düzeltici adalet olmak üzere iki farklı boyutta incelemiştir. Dağıtıcı adalet, malların ve kaynakların bireyler arasında paylaştırılmasında herkesin çaba, yetenek ve toplumsal konumuna uygun olan payı almasını ifade eder. Düzeltici adalet ise, ticari ve hukuki ilişkilerde tarafların eşit muamele görmesini ve haksız biçimde elde edilen kazançların denkleştirilmesini amaçlar. Bu bağlamda, haksız yolla edinilen mal veya kazancın sahibine iade edilmesi, düzeltici adaletin temelini oluşturmaktadır (Güriz, 2001: 14). Bu doğrultuda Aristoteles'in adalet anlayışında, dağıtıcı adalet bireylerin toplumsal konumları ve yetenekleri temel alınarak orantılı bir paylaşımı, düzeltici adalet ise bireyler arasında herhangi bir ayrım gözetmeksizin mutlak eşitliği esas alan bir yaklaşım olarak öne çıkmaktadır.

Amerikalı siyaset felsefecisi John Rawls'un adalet anlayışı, iki esas ilke üzerinde inşa edilmiştir. Bunlar; eşit özgürlük ve eşit fırsattır. Eşit özgürlük ilkesi, tüm toplumdaki bireylerin eşit hakları elinde bulundurmasını belirtmektedir. Eşit fırsat ilkesi ile toplumsal ve ekonomik eşitsizliklerin giderilmesi, toplumdaki rollerin ve statülerin herkesin yararlanabilmesine açık fırsatlar yaratması fikri savunulmaktadır (Rawls, 1971). Rawls'a göre, özgürlük yalnızca diğer bireylerin özgürlüğünü koruma amacıyla sınırlandırılabilir. Sosyal ve ekonomik talepler, eğer toplumun genel özgürlük düzeyini azaltıyorsa, bu taleplerin reddedilmesi uygun olur. Bu bağlamda

Rawls, adaletin toplumun temel yapısı tarafından şekillendirilen bir kavram olduğunu ve toplumsal kurumlar aracılığıyla bir erdem olarak somutlaştığını savunur (Rawls, 1971).

Türk kültürü açısından adalet anlayışına önemli bakış açısı Yusuf Has Hacip'in Kutadgu Bilig eserinde hükümdarlık üzerinedir. Eserde iyi bir devlet yönetimi ve halkın müreffeh bir yaşam sürmesi için hükümdarın cesaretli, zeki ve adil olması gerektiği anlatılmıştır. Hükümdarın adil yönetim hususunda hem tanrıya hem de halka karşı sorumluluğu olduğu belirtilmiştir (Çakmak ve Tezcan, 2016). Farabi (1990), El-Medinetü'l-Fazıla adlı eserinde, devletin temel dayanaklarından birinin adaletin sağlanması olduğunu belirtmektedir. Buna paralel olarak, İbn Haldun (2004) da Mukaddime adlı eserinde adalet kavramına özel bir önem atfetmiş ve devletlerin varlığını sürdürebilmesinin adil yönetim anlayışına bağlı olduğunu ifade etmiştir. Bu bağlamda, klasik eserlerde öne çıkan ortak görüş, adaletin hem bireysel hem de toplumsal düzeyde vazgeçilmez bir ilke olarak değerlendirilmesidir. Adalet, genel anlamda yalnızca bir erdem değil, aynı zamanda tüm erdemleri içinde barındıran ve en yüce ahlaki değer olarak kabul edilen kapsamlı bir ilke olarak nitelendirilmektedir. Erdemin bütünü olarak görülen adalet, bireyin ve toplumun etik yönelimini şekillendiren diğer ahlaki ilkeleri de kapsayan bir normatif çerçeve sunmaktadır.

1.2. Örgütsel Adalet Kavramı

Örgütsel alanda gerçekleştirilen pek çok çalışma, organizasyonların temel değerleri üzerine odaklanmakta olup, bu değerler arasında adalet merkezi bir konuma sahiptir. Çalışma yaşamında bireylerin karşılaştıkları adil ya da adil olmayan uygulamalar, sadece etik bir mesele olmanın ötesinde, çalışanların tutum ve davranışlarını doğrudan etkileyen belirleyici unsurlar olarak öne çıkmaktadır. Bu durum, sosyal adalet kavramının örgüt bağlamına taşınmasına ve zamanla "örgütsel adalet" kavramının şekillenmesine zemin hazırlamıştır.

Kavramın teorik temelleri 1960'lı yıllarda Adams'ın Eşitlik Teorisi (1965) ile atılmış olup bireylerin, kendi katkıları ile elde ettikleri sonuçları başkalarıyla karşılaştırarak adalet algısı geliştirdikleri öne sürülmüştür (Greenberg, 1996). Eşitlik Teorisine göre**,** çalışanların iş sonuçlarına yönelik tatmin düzeyleri, içinde bulundukları çalışma ortamında algıladıkları eşitlik ya da eşitsizlikle doğrudan

ilişkilidir (Luthans, 2011 s.197). Teoriye göre çalışanlar, kendi çabalarının karşılığında elde ettikleri kazanımları, benzer koşullarda bulunan diğer bireylerin elde ettikleriyle karşılaştırmaktadır. Bu kıyaslama sonucunda örgüte, yöneticilere ve işlerine yönelik belirli tutumlar geliştirmektedirler. Dolayısıyla, bireyin örgüt içindeki adalet algısı bu karşılaştırmaların bir yansıması olarak ortaya çıkmaktadır (Greenberg, 1996). Beugre ve Baron (2001) ise örgütsel adaleti, bireyin iş arkadaşları, yöneticileri ve örgüt ile ilgili algılarını kapsayan sosyal bir sistem olarak ele almaktadır.

Folger ve Cropanzano'ya (1998) göre örgütsel adalet, örgüt içerisindeki ödül ve ceza dağılımı, bu dağılıma ilişkin kararların alınmasında kullanılan prosedürler ile söz konusu prosedürlerin uygulanışı sırasında sergilenen kişilerarası tutum ve davranışlara dair kurallar ve sosyal normları kapsayan çok boyutlu bir kavramdır. Başka bir ifadeyle, örgütsel adalet; ödüllendirme, cezalandırma ve terfi süreçlerinin nasıl yürütüldüğü, bu kararların hangi yöntemlerle alındığı ve çalışanlara ne şekilde iletildiğine ilişkin süreçlerin, çalışanlar tarafından nasıl algılandığını ifade etmektedir (İçerli, 2010: 69).

Örgütsel adalet, örgüt içindeki gerek kazanımların gerekse de cezaların dağıtımının ne gibi yöntemlerle yapılacağına ilişkin düzenlemeleri içeren kurallardır (Colquitt, 2001). Çalışanlar, örgüt içerisinde kuralların herkes için eşit biçimde uygulanmasını, benzer işe benzer ücret ödenmesini, izin haklarında eşitlik sağlanmasını ve sosyal imkânlardan diğerleriyle aynı ölçüde yararlanabilmeyi bekler. Ancak adalet algısının odağı yalnızca elde edilen çıktılar ya da bu çıktılar arasındaki karşılaştırmalarla sınırlı değildir. Örgüt içerisinde benimsenen kurallar, bu kuralların uygulanış biçimi ve çalışanlar arasındaki etkileşim, bireylerin adalet algısını şekillendiren başlıca unsurlar arasında yer almaktadır (Barling ve Phillips, 1993).

Çalışanlar, mevcut bir durumu algılama şekillerine bağlı olarak davranışlarını düzenlemektedir. Bu sebeple çalışanların, örgütün adil olup olmadığına dair algılamaları örgütsel adalet kavramına daha da önem kazandırmaktadır (İşcan ve Naktiyok, 2004). Çalışanların örgütsel kararlar ve politikalarla ilgili olumlu algılarını ve örgüt içindeki davranışların adil ya da adaletsiz olduğuna dair değerlendirmelerini kapsar. Bu bağlamda örgütsel adalet, çalışanların düşüncelerini yansıtmasının yanı sıra, örgüte yönelik tutum ve davranışlarını doğrudan etkileyen önemli bir unsurdur. Bu nedenle örgütsel adalet, örgüt içinde adil ve etik uygulamaların tutarlı ve eşit

biçimde hayata geçirilmesini, bu yaklaşımın tüm örgütsel süreçlerde hakimiyet kazanmasını ve teşvik edilmesini ifade eder (Kılıç vd., 2020; Vardarlıer ve İncesu, 2021).

Adaletin egemen olduğu bir örgüt ortamında, çalışanlar yöneticilerin tutum ve davranışlarını adil, etik ve mantıklı olarak değerlendirme eğilimindedir (İşcan ve Naktiyok, 2004). Bu tür bir algı, çalışanların örgüt yönetimine duyduğu güveni artırmakta, örgütsel uygulamaların yasal bir temele dayandığına ilişkin inancı güçlendirmekte ve sömürülme kaygılarını azaltarak örgütsel bağlılığı desteklemektedir. Adil uygulamalar, iş yaşamında karşılaşılan belirsizlikleri kısmen de olsa azaltarak, çalışanların gelecekte meydana gelebilecek gelişmeleri daha öngörülebilir ve kontrol edilebilir şekilde değerlendirmelerine olanak tanır. Bununla birlikte, adaletli davranışlar yalnızca yapısal güveni pekiştirmekle kalmaz; aynı zamanda iş hayatına anlam kazandırarak, örgüt yetkililerinin etik ve ahlaki ilkelere uygun hareket ettiğine dair güçlü bir mesaj verir (Colquitt vd., 2001; Cropanzano, Bowen ve Gilliland, 2007).

Örgütsel adalet üzerine yapılan araştırmalar, bu kavramın örgüt içindeki pek çok değişken üzerinde hem olumlu hem de olumsuz etkiler yaratabildiğini ortaya koymaktadır. Örgütsel adalet konusuna ilişkin çalışmalarda, çalışanların kendilerine adil davranıldığını düşündüklerinde örgüt lehine tutum geliştirecekleri ve örgütün yararına yönelik sosyal davranışlar sergileyecekleri varsayımı temel bir referans noktası olmuştur (Fryxell ve Gordon, 1989). Özellikle, rol tanımının ötesine geçen ve gönüllülük esasına dayanan örgütsel vatandaşlık davranışlarının oluşumunda, örgütsel adaletin önemli bir belirleyici olduğu düşünülmektedir. Örgütsel adaletin, doğrudan ya da yöneticilere ve örgüte duyulan güven aracılığıyla çalışanları bu tür olumlu davranışlara motive ettiği ifade edilebilir. Ayrıca, adalet algısının çalışanlarda geliştirdiği yüksek görev bilincinin, bireyleri başkalarıyla iş birliği yapmaya ve yardımsever davranışlarda bulunmaya yönelttiği de öne sürülmektedir (Tran ve Choi, 2019: 4).

Örgütsel adalet, duygusal tepkilerle ilgilidir ve düşük adalet algısının çalışanların sağlığı ve iyi olma hali üzerinde önemli rol oynadığı tespit edilmiştir (Weiss vd., 1999). Düşük seviyede örgütsel adalet algısı ile iş tatminsizliği, misilleme, saldırgan davranışlar, düşük seviyede işe adanmışlık ve işi terk etme gibi geliştirilen

olumsuz tutum ve davranışlar ile bağlantı kurulmuştur (Moorman, 1991). Çalışanların adalet algılarının olumsuz olması, onların örgütlerine olan bağlılık seviyelerinin düşmesine ve bu azalan bağlılık duygusu da işe karşı yabancılaşmalarına sebep olacaktır (Folger ve Cropanzano, 1998). Bu nedenlerle, örgütsel adaletin çalışanlar tarafından hangi düşünsel süreçler doğrultusunda değerlendirildiğinin derinlemesine analiz edilmesi gerekmektedir. Konunun bu bağlamda kapsamlı bir biçimde ele alınması, örgüt içi adalet algısını etkileyen unsurların daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır. Bu doğrultuda yürütülecek çalışmalar sayesinde elde edilecek iyileştirmeler, hem bireysel hedeflere ulaşmayı kolaylaştıracak hem de örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine katkı sunacaktır.

1.3. Örgütsel Adalet Boyutları

Örgütsel adalet literatüründe, adaletin boyutlarına ilişkin farklı sınıflandırma yaklaşımları geliştirilmiştir. Bununla birlikte, en yaygın kabul gören sınıflandırma; "dağıtım adaleti (distributive justice)", "prosedürel adalet (procedural justice)" ve "etkileşimsel adalet (interactional justice)" biçimindedir (Greenberg, 1990; Colquitt vd., 2001).

Örgütsel adalet literatüründeki ilk çalışmalar, adalet algısını esas olarak sonuçların adilliğine odaklanarak dağıtımsal adalet çerçevesinde ele almıştır (Adams, 1965). Bu yaklaşımı takiben, karar alma süreçlerinin adilliği ve süreçlere ilişkin algıları açıklayan prosedürel adalet boyutu literatüre dâhil olmuştur (Thibaut ve Walker, 1975; Leventhal, 1980). Daha sonraki dönemlerde ise çalışanların yöneticiyle iletişimi, bilgilendirilmesi ve saygı görmesi gibi kişilerarası unsurların da adalet algısının önemli belirleyicileri olduğu kabul edilmiş ve bu gelişme etkileşimsel adalet kavramının ortaya çıkmasına yol açmıştır (Bies ve Moag, 1986; Greenberg, 1990). Sonuç olarak, örgütsel adalet kavramı; dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel boyutlarıyla birlikte değerlendirildiğinde, örgütlerde adalet algısının çok boyutlu ve dinamik bir yapıya sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

1.3.1. Dağıtımsal Adalet

Örgütsel adalet konusundaki ilk çalışmalar dağıtımsal adalet üzerine yoğunlaşmıştır. 1975'ten önce adalet ile ilgili yapılan çalışmaların temel olarak

dağıtımsal adalet üzerine yoğunlaştığı görülmektedir (İçerli, 2010). Dağıtımsal adalet, çalışanların elde ettikleri kazanımların (örneğin, ücret ve ödüller) adil dağıtılıp dağıtılmadığına ilişkin algılarını ifade etmektedir (Folger ve Cropanzano, 1998). Dağıtımsal adalet, herkesin tam olarak "hak ettiği şeyi alması" anlamına gelmektedir (Luthans, 2011). Dağıtımsal adalet, çalışanların ücret, terfi ve kariyer fırsatları gibi kazanımlarının, yönetim tarafından ne ölçüde adil biçimde dağıtıldığına ilişkin algılarını ifade etmektedir (Karavardar, 2015:140).

Deutsch (1985) dağıtımsal adaletin adil paylaşım, eşit paylaşım ve ihtiyaçları gözetme olmak üzere üç önemli kuralının olduğunu ifade etmiştir. Dağıtım yapan kişinin (dağıtıcının) amacı, hangi dağıtım kuralının tercih edilmesi gerektiğini belirler. Dağıtıcının amacı verimlilikse adil paylaşım kuralı; uyumu sağlamak ve devam ettirmekse eşit paylaşım kuralı; ihtiyacı olan çalışanların ihtiyacını gidermekse ihtiyaçları gözetme kuralı tercih edilebilir. Bu kurallar doğru bir şekilde uygulandığında dağıtımsal adalet sağlanabilir (Beugre, 2002).

Örgütsel adalet kapsamında dağıtımsal adalet, işletme içindeki kaynak ve ödüllerin adil biçimde paylaştırılmasını ifade eder. Çalışanlar, özellikle ücret dağılımını kendi konumlarıyla ve çalışma arkadaşlarıyla karşılaştırarak bu dağılımın adil olup olmadığını değerlendirir (Cropanzano vd., 2007). Bu tür karşılaştırmalar, bireylerin dağıtım adaletine ilişkin algılarının oluşmasında temel rol oynamaktadır. Dağıtım adaletine dair algılar, bireylerin eşitlik, hakkaniyet ve ihtiyaç temelli değerlendirmeleriyle şekillenmekte; çalışanların bilgi, beceri ve katkılarının örgütsel hedeflere yöneltilmesi ile yöneticilerin eşit işe eşit ücret, uygun çalışma koşulları sağlama ve ödüllerin adil biçimde dağıtılması yönündeki uygulamalarıyla da pekiştirilmektedir. Bununla birlikte, çalışanlar ödül ve kaynakların dağıtım sürecini ya da yöneticilerin bu konudaki kararlarını adil olarak değerlendirmediklerinde, örgütteki adalet algıları zayıflamakta ve dağıtıma ilişkin olumsuz tutumlar ortaya çıkabilmektedir (Lind ve Tyler, 1988). Bu olumsuz algıların temelinde, örgüt kaynaklarının paylaşımında eşitlik ve adalet ilkelerine yeterince riayet edilmediği düşüncesi yatmaktadır (Colquitt vd., 2001). Bu bağlamda, kaynakların adil biçimde dağıtılması yalnızca örgütsel yapı içinde değil, toplumsal düzeyde de adaletin tesis edilmesi açısından temel bir unsur olarak değerlendirilmektedir.

1.3.2. İşlemsel Adalet

İşlemsel adalet, örgütsel adaletin temel boyutlarından biri olarak, karar alma süreçlerinde izlenen yöntemlerin, uygulanan prosedürlerin ve gerçekleştirilen işlemlerin ne derece adil olduğuna ilişkin algıyı ifade etmektedir (Leventhal, 1980). Bu boyut, yalnızca kararın sonucuna değil, aynı zamanda o sonuca ulaşılırken izlenen sürecin adilliğine odaklanır. Dolayısıyla prosedürel adalet, çalışanların karar süreçlerine ilişkin algı ve değerlendirmelerini kapsamaktadır (Colquitt, 2001). İşlemsel adalet, örgüt içinde alınan dağıtım kararlarının oluşturulma sürecinin çalışanlar tarafından adil olarak algılanma derecesini ifade eder. Dağıtım kararlarının hangi yöntem ve kriterlerle alındığının çalışanlarca adil bulunması, onların bu kararları kabul etme ve benimseme düzeyleri üzerinde belirleyici bir rol oynamaktadır (İçerli, 2010: 81).

İşlemsel adalet, bireyin kendisine ya da diğer çalışanlara yönelik olarak örgütsel kararların alınması sürecinde (terfi, ücret, maddi olanaklar, çalışma koşulları ve performans değerlendirmesi gibi konularda) uygulanan prosedürlerin ve yöntemlerin adil olup olmadığına ilişkin algısına dayanmaktadır (Yavuz, 2010: 306).

Çalışanların karar verme süreçlerine dâhil edilmesi ve bu süreçlerde görüşlerini ifade etme fırsatı bulmaları, alınan kararlara yönelik memnuniyetsizliği azaltabilir. Karar alma süreçlerinde çalışanlara söz hakkı tanınması, onların prosedürel adalet algılarını güçlendiren önemli bir unsurdur (İçerli, 2010: 85). Çalışanlar, kazanımlarına ilişkin konularda söz sahibi olduklarında ve örgüt içinde bu katılıma imkân tanıyan prosedürler bulunduğunda, sonuç ne olursa olsun elde ettikleri kazanımları adil olarak değerlendirme eğiliminde olur (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009). Çalışanlara sağlanan çıktılarda, süreçlerin adil işlediğine dair bir algının oluşması, bireylerin örgüte ve yöneticilerine yönelik tutumlarını olumlu yönde etkilemektedir. Çalışanlar, dağıtım kararlarının alınış biçiminde uygulanan süreçleri adil olarak değerlendirdiklerinde, karar vericilerin temsil ettiği örgüte ve alınan kararlara daha fazla destek gösterme eğiliminde olmaktadır (Beugré, 2002).

1.3.3. Etkileşimsel Adalet

Etkileşimsel adalet, örgütsel adaletin insani yönünü temsil eden bir boyuttur. Bu kavram, ödüller ve kaynaklar üzerinde yetki sahibi olan yöneticilerin çalışanlara

karşı sergiledikleri tutum ve davranışlarla ilgilidir. Bu nedenle etkileşimsel adalet; nezaket, dürüstlük ve saygı gibi değerler üzerinden, adaletin kaynağı ile alıcısı arasındaki iletişim sürecinin niteliğini yansıtmaktadır (Cohen-Charash ve Spector, 2001). Etkileşimsel adalet, örgüt içerisindeki bireyler arası ilişkilerin biçimsel olmayan yönünü konu alır. Bu boyut, adaletin sosyal niteliğine odaklanarak, yöneticiler ile çalışanlar arasındaki iletişim biçimi ve karşılıklı etkileşimin kalitesi hakkında fikir verir. Dolayısıyla etkileşimsel adalet, örgütsel süreçlerde sergilenen tutum ve davranışların nezaket, saygı ve dürüstlük çerçevesinde yürütülüp yürütülmediğini yansıtmaktadır (Colquitt, 2001).

İşlemsel adalet ile etkileşimsel adalet arasındaki temel fark, adalet veya adaletsizlik algısının yöneldiği odağa ilişkindir. İşlemsel adalet algısı, örgüt genelinde uygulanan süreç ve prosedürlerin adilliğine odaklanırken; etkileşimsel adalet algısı, doğrudan yöneticilerin çalışanlara karşı sergilediği tutum ve davranışların adilliğine yöneliktir (Bies ve Moag, 1986). Son yıllarda yapılan araştırmalarda etkileşimsel adalet, iki alt boyut altında ele alınmaktadır: kişilerarası adalet ve bilgisel adalet. Kişilerarası adalet, dağıtım kararlarını veren yöneticilerin çalışanlarla kurdukları iletişim biçimi ve bu kararları aktarma tarzına yönelik adalet algısını ifade eder (İçerli, 2010: 87). Kişilerarası adalet, yöneticilerin karar alma sürecinde çalışanlara ne ölçüde nazik ve saygılı davrandıklarıyla ilgilidir. Bilgisel adalet ise, örgütsel çıktıların ve ödüllerin nasıl dağıtıldığı ya da kararların hangi prosedürler temelinde alındığı gibi hususlarda, bu kararlardan etkilenen çalışanların doğru ve zamanında bilgilendirilmesiyle ilişkilidir (Colquitt vd., 2001: 427).

Etkileşimsel adalet ile diğer adalet boyutları (dağıtımsal ve prosedürel adalet) arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır. İşlemsel adalet, karar alma süreçlerindeki uygulamaların adilliği ile ilgilenirken; etkileşimsel adalet bu süreçlerde yer alan insan ilişkilerinin niteliğine odaklanır. İşlemsel ve etkileşimsel adalet birlikte ele alındığında, çalışanlar örgüt içinde kendilerini daha güvende ve değerli hissederler; adil muamele gördükleri algısını taşırlar. Benzer şekilde, dağıtımsal adalet elde edilen sonuçların adilliğiyle ilgilidir, oysa etkileşimsel adalet bu sonuçların çalışanlara nasıl aktarıldığı ve açıklandığıyla bağlantılıdır. Örneğin, adil bir dağıtım yapıldığında bu dağıtım saygılı ve dürüst bir biçimde çalışanlara açıklandığında, çalışanların adalet algısı daha da pekişir (Konovsky, 2000; Cropanzano ve Mitchell, 2005). Bu

dinamikler, etkileşimsel adaletin önemini örgütsel davranış literatüründe giderek daha belirgin bir şekilde ortaya koymaktadır. Özellikle çalışanların yöneticileriyle kurdukları iletişimde sergilenen saygı, nezaket ve şeffaflık düzeyi, adalet algısının oluşmasında kritik bir rol oynamakta; bu da etkileşimsel adaletin, örgütsel bağlılık, iş tatmini ve performans gibi önemli çıktılar üzerindeki etkisini giderek daha görünür kılmaktadır (Folger ve Cropanzano, 1998).

1.4. Örgütsel Adalet Kuramları

Örgütsel araştırmaların gelişim sürecinde, çalışanların çıkarları ile örgütsel adalet süreçleri arasındaki uyum giderek daha fazla önem kazanmıştır. Bu doğrultuda, başlangıçta daha çok yasal düzenlemeler ve hukuki prosedürler üzerinden ele alınan adalet kavramı, zamanla örgüt içi işleyişe ve çalışanların algısına odaklanan bir boyuta evrilmiştir (Thibaut ve Walker, 1975). Bu yönelim, yalnızca adaletin nasıl sağlandığını değil, aynı zamanda çalışan davranışları üzerindeki etkilerini de merkeze alarak örgütsel adalet konusundaki bilgi birikiminin derinleşmesine katkı sunmuştur (Greenberg, 1987). Böylece örgütsel adaletin kuramsal temellerinin izlenmesi, kavramın bütüncül biçimde anlaşılabilmesi açısından önemli bir araştırma alanı hâline gelmiştir.

Örgütsel adalet ile ilgili kuramlar, davranışın ortaya çıkma şekline göre reaktif-proaktif kapsamına göre süreç- içerik teorileri şeklinde sınıflandırılmıştır (Greenberg, 1987). Reaktif adalet teorileri, bireylerin adaletsizlik durumlarına verdikleri tepkilere odaklanırken; proaktif adalet teorileri, adaleti tesis etmek ve adaletsizliği önlemek amacıyla sergilenen davranışları incelemektedir. Reaktif teoriler, adil olmayan uygulamalara yönelik tepkisel davranışları ele alırken; proaktif teoriler, çalışanların örgüt içinde adil uygulamaların hayata geçirilmesine yönelik gönüllü çabalarını açıklamaktadır (Greenberg, 1987).

Literatürde ayrıca, adaletin değerlendirilmesinde içerik ve süreç temelli bir ayrım da yapılmaktadır. Süreç yaklaşımları kararların nasıl alındığına ve kullanılan prosedürlerin adilliğine; içerik yaklaşımları ise alınan kararların sonuçlarının adaletli olup olmadığına odaklanmaktadır. Bu ayrım, örgütsel adaletin yalnızca dağıtımsal sonuçlara indirgenemeyeceğini, aynı zamanda karar alma mekanizmalarının niteliğiyle de yakından ilişkili olduğunu göstermektedir (Greenberg, 1987).

Greenberg'in yaptığı sınıflandırmaya ilişkin özetleyici bilgiler Tablo 1'de sunulmaktadır.

Tablo 1. Greenberg'in Adalet Teorisi sınıflandırması

Adalet Kuramı Sınıflandırması	Adalet Teorileri	Adalet Teorileri İle İlgili Temel Açıklamalar
Reaktif İçerik Teorileri	Eşitlik Kuramı (Adams,1965)	Çalışanlar, kendi çabaları sonucunda elde ettikleri kazanımları, benzer görev ve sorumluluklara sahip diğer çalışanların katkı ve elde ettikleri sonuçlarla karşılaştırma eğilimindedir.
	Göreli Yoksunluk Kuramı (Crosby,1976)	Ödül dağılımına yönelik yapılan karşılaştırmalar, bireyde yoksunluk ya da adaletsizlik hissinin oluşmasına neden olabilmektedir.
Reaktif Süreç Teorileri	Prosedür Adalet Teorisi (Thibaut ve Walker,1975)	Kararlara ilişkin prosedürler süreç kontrolünü içerdiğinde, bireyler için bu kararların sonucu olumlu ya da olumsuz olsa dahi kararlar adil olarak algılanmaktadır.
Proaktif İçerik Teorileri	Adalet Yargı Teorisi (Leventhal,1976)	İşgörenlerin adalet algılarının olumlu olması, örgütteki ödül ve kazanımların adil bir şekilde dağıtılmasına yönelik kararların varlığına bağlıdır.
	Adalet Güdüsü Teorisi (Lerner,1980)	Dağıtım kararlarını belirleyen ilkeler, taraflar arasındaki ilişkinin niteliğine bağlı olarak farklılık gösterebilmektedir.
Proaktif Süreç Teorileri	Dağıtım Adalet Teorisi (Leventhal, Karuza, Fry,1980)	Dağıtım kararlarının adil olabilmesi için hangi dağıtım şeklinin tercih edilmesi gerektiğini tespit etme ile ilişkili bir teoridir.

Kaynak: Greenberg, 1987.

Sonuç olarak, davranışların ortaya çıkma biçimi ve kapsamının çeşitli kombinasyonları sonucunda şekillenen kuramların sistematik biçimde ele alınması, örgütsel adalet olgusunun temellerinin daha iyi anlaşılmasına önemli katkılar sunmaktadır. Bu kuramsal çerçeve, hem örgütlerde adaletin çok boyutlu yapısını görünür kılmakta hem de kavramın çalışan tutum ve davranışları üzerindeki etkilerini açıklamada yol gösterici olmaktadır.

1.4.1. Reaktif İçerik Teorileri

Reaktif içerik teorilerinin temel çıkış noktası, çalışanların ödül ve kaynakların adaletsiz dağıtıldığını algıladıklarında olumsuz duygular geliştirmeleridir. Bu teoriler, bireylerin adaletsizliğe maruz kaldıklarında verdikleri tepkileri incelemekte ve örgütsel adaletin kavramsallaştırılmasına katkı sunmaktadır. Bu sınıflandırmada öne çıkan teoriler arasında Homans'ın (1961) Dağıtım Adaleti Teorisi, Adams'ın (1965) Eşitlik Teorisi, Walster ve Berscheid'nin (1973) geliştirdiği Eşitlik Yaklaşımı ile Crosby'nin (1976) Göreceli Yoksunluk Teorisi bulunmaktadır (Greenberg, 1987; Greenberg, 1990).

Bu teorilerin ortak görüşü, örgütlerde çalışanların yönetim tarafından alınan kararları veya uygulanan süreçleri adaletsiz bulmaları durumunda olumsuz tepkiler geliştirecekleridir. Teoriler arasında içerik bakımından farklılıklar bulunsa da hepsi, çalışanların eşitsizlik algısı karşısında çözüm arayışına gireceklerini ve bu süreçte olumsuz duygularını dışa vurarak adaletsizliğe karşı tepki göstermeye motive olacaklarını vurgulamaktadır.

1.4.1.1. Homans'ın Dağıtım Adaleti Teorisi

Homans'ın (1961) *Dağıtım Adaleti Teorisi*, bireyler arası ilişkilerin ve birey–örgüt etkileşimlerinin temelde bir tür sosyal mübadeleye dayandığı varsayımına dayanmaktadır. Homans'a (1961) göre sosyal davranış, taraflar arasında gerçekleşen karşılıklı alışveriş döngüsü içerisinde şekillenmektedir. İnsanlar, bu alışveriş ilişkilerini adil olarak değerlendirdikleri ölçüde ilişkiyi sürdürmeye devam eder. Bu bağlamda, bireylerin kendi davranışları karşılığında belirli karşılıklar beklemeleri ve sömürüye dayanmayan dengeli ilişkiler kurma arzuları, adil işlem görme eğilimlerinin bir yansımasıdır (Greenberg ve Cohen, 1982).

Homans (1961), dağıtımda eşitliğin değil, denkliğin adaleti sağlayabileceğini ileri sürmüştür. Ona göre eşitlik ilkesi çoğu durumda adaletsizliğe yol açarken, denklik ilkesi taraflar arasındaki yatırımlar, katkılar ve elde edilen kazançların karşılaştırılmasıyla adaletin tesis edilmesine olanak tanır. Bu çerçevede, bireyler adaleti yalnızca maddi getiriler üzerinden değil, aynı zamanda niteliksel ve sosyal çıktılar (örneğin saygı, statü ve takdir gibi) üzerinden de değerlendirmektedir.

Bu yaklaşım, örgütsel bağlamda çalışanların, yaptıkları katkılar ile elde ettikleri kazanımlar arasında bir uyum algıladıklarında ilişkilerini sürdürmeye daha istekli olduklarını; tersine, bu denklik algısı bozulduğunda ise adaletsizlik duygularının güçlenerek olumsuz tepkilere yol açabileceğini ortaya koymaktadır.

1.4.1.2. Adams'ın Eşitlik Teorisi

Adams'ın (1965) Eşitlik Teorisi (Equity Theory), adalet alanında yürütülen araştırmaların temelinde yer almaktadır. Örgütsel araştırmalarda adalet, ilk olarak Adams tarafından ortaya konulan eşitlik teorisiyle ele alınmaya başlanmıştır. Adams (1965), eşitlik teorisini tarafların birbirlerine sağladıkları katkılar ve bu katkılar sonucunda elde ettikleri kazanımların karşılıklılık esasına dayandığı bir sosyal değişim süreci çerçevesinde açıklamaktadır.

Eşitlik Teorisi'ne göre çalışanlar, örgüte sundukları katkılar ile elde ettikleri karşılıklar arasındaki dengeyi, benzer pozisyonlarda bulunan diğer çalışanların katkı ve kazanımlarıyla karşılaştırmaktadır. Bu kıyaslama sonucunda oranların dengeli olması, bireyde adalet duygusunun gelişmesine katkı sağlarken; dengesizlik durumunda ise adaletsizlik algısı ortaya çıkmaktadır (Adams, 1963: 422–424). Çalışan, kendi katkı-karşılık dengesini referans aldığı grubun dengesiyle karşılaştırmakta; eğer arada belirgin bir farklılık yoksa, dağıtımsal adaletin sağlandığını düşünmektedir. Buna karşılık, söz konusu oranlar arasında eşitsizlik bulunduğunda çalışan, durumu adil olarak değerlendirmemekte ve bu durum adaletsizlik hissini güçlendirmektedir (Goodman ve Friedman, 1971: 271). Adams'a (1965) göre bireyler, elde ettikleri kazanımların mutlak değerinden ziyade bu kazanımların adil olup olmadığı ile ilgilenmektedir. Dolayısıyla ödüller ve cezalar, bireylerin örgüte yaptıkları katkılar veya sahip oldukları girdiler dikkate alınarak dağıtılmalıdır. Başka bir ifadeyle, çalışanlar için önemli olan, kazançlarının miktarı değil; bu kazançların kendi emek ve yatırımlarıyla orantılı olup olmadığıdır (Leventhal, 1980).

Eşitlik Teorisi, bireylerin kendi girdilerini başkalarının girdileriyle karşılaştırdıklarında verdikleri tepkileri açıklamaktadır (Beugré, 1998: 2). Algılanan adaletsizlik, özellikle emeğinin karşılığını alamayan bireylerde kaygı ve huzursuzluk yaratmaktadır. Bu durumda kişiler, ortaya çıkan dengesizliği gidermek için çeşitli

davranışsal veya psikolojik uyum mekanizmaları geliştirmektedirler (Scandura, 1999). Örneğin çalışanlar, algıladıkları eşitsizliği azaltmak amacıyla çabalarını daha düşük bir seviyeye çekebilir, yöneticileriyle daha adil koşullar üzerine müzakere edebilir ya da adaletsizliğin yarattığı memnuniyetsizlik nedeniyle örgütten ayrılmayı tercih edebilir. (Bell ve Martin, 2012). Sonuç olarak, Cropanzano ve Greenberg'in (1997) de vurguladığı üzere, teori esasen adil olmayan sonuçlar üzerinde yoğunlaşmakta ve işgörenlerin belirli kıyas kriterlerine göre orantısızlık algılamaları durumunda örgüt içindeki dağıtımsal adaletsizliği deneyimleyeceklerini öngörmektedir. Ayrıca teoriye göre, işgörenin örgüte sunduğu girdilerin, elde ettiği kazanımlardan daha fazla olması halinde, bu durum bireyde motivasyon kaybına yol açmaktadır.

1.4.1.3. Walster ve Arkadaşlarının Eşitlik Teorisi

Walste ve arkadaşları (1973), Adams'ın Eşitlik Teorisi'ni yeniden yorumlayarak kurama alternatif bir bakış açısı kazandırmışlardır. Onlara göre Eşitlik Teorisi dört temel varsayıma dayanmaktadır. İlk varsayım, işgörenler elde ettikleri kazanımları mümkün olan en yüksek düzeye çıkarmaya çalışmalarıdır. İkinci varsayım, ekipler üyeleri arasında ödüllerin adil biçimde paylaştırılabilmesi için uygun yöntemler geliştirerek toplam kazanımı en üst seviyeye taşıyabilmektedir. Üçüncü varsayım, ekipler genel eğilim itibarıyla, adil davranmayan üyelere yönelik cezalandırıcı tutumlar benimserken; adil davranan üyeleri ise ödüllendirme yoluna gitmektedir. Dördüncü varsayım ise, işgörenler eşitsizlik içeren ilişkilerin farkına vardıklarında stres yaşamaktadırlar ve eşitsizliğin derecesi arttıkça yaşadıkları stresin düzeyi de artmaktadır. Bu bağlamda, bireyler içinde bulundukları ilişkide adil olmayan bir durum hissettiklerinde, yeniden eşitlik sağlanıncaya kadar çeşitli stratejilerle dengeyi kurmaya yönelik yoğun çaba göstermektedir (Walster vd., 1973: 151-154).

Walster ve arkadaşları (1973) bu yaklaşımı, Eşitlik Teorisi'ni yalnızca örgütsel düzeydeki dağıtım süreçleriyle sınırlamayıp, daha geniş bir çerçevede kişilerarası ilişkilerde adaletin önceliğini vurgulayan genel bir kuramsal çerçeveye taşımıştır. Bu yönüyle teori, sadece iş ortamında değil, toplumsal ilişkilerde de adalet algısını açıklamaya yönelik araştırmalara ilham kaynağı olmuştur. Nitekim sonraki çalışmalar, eşitlikten sapmaların gerek iş performansında gerekse davranışsal uyum süreçlerinde önemli etkiler yarattığını, özellikle ücret farklılıklarının bulunduğu çalışan gruplarında

psikolojik stresin ve huzursuzluğun arttığını göstermektedir (Walster vd., 1973; Goodman ve Friedman, 1971).

Walster ve arkadaşlarının (1973) katkısı, Eşitlik Teorisini maddi değiş tokuşlarla sınırlı olmaktan çıkarıp, ilişkilerin sosyal boyutlarını da kapsayan daha geniş bir çerçeveye taşımış olmalarıdır. Bu kuram, hem örgütlerde hem de kişilerarası ilişkilerde adaletin temel belirleyici olduğunu ortaya koyarak, adalet algısının bireysel tutumlar, ilişkisel uyum ve sosyal bağlılık üzerindeki rolünü vurgulamaktadır.

1.4.1.4. Crosby'nin Göreli Yoksunluk Teorisi

Göreli Yoksunluk Teorisi (Relative Deprivation Theory), Crosby'nin (1976) çalışmalarıyla literatüre kazandırılmış olup, bireylerin gerçek kazanımları ile arzu ettikleri ya da hak ettiklerini düşündükleri kazanımlar arasındaki uyumsuzluğu algıladıklarında yoksunluk hissettiklerini ileri sürmektedir. Çalışanlar, elde ettikleri ödüllerin kendileriyle benzer konumdaki diğer çalışanların ödüllerinden daha az olduğunu fark ettiklerinde, yoksunluk ve adaletsizlik duygusu yaşamaktadır (Crosby, 1976).

Göreli Yoksunluk Teorisi'nin temel yaklaşımına göre bireyler, kazanımlarını mutlak değerleri üzerinden değil, başkalarının kazanımlarıyla kıyaslayarak değerlendirir. Birey, bu karşılaştırmayı yaparken belirli kişi veya grupları referans alır. Elde ettiği ödülleri bu referans gruplarının kazanımlarıyla karşılaştırdığında, eğer kendisinin daha az ödül aldığını düşünürse, adaletsizlik algısı geliştirir ve bu durum yoksunluk duygusunu tetikler (Crosby, 1978: 85; Greenberg, 1987: .19). Bu bağlamda göreli yoksunluk, bireyin mutlak durumundan ziyade, kendisini daha üst düzeydeki bireylerle kıyaslaması sonucu ortaya çıkan eksiklik ve haksızlığa uğrama algısıdır (Crosby, 1976).

Crosby'e (1976) göre çalışanların ücret de dâhil olmak üzere elde ettikleri kazanımlara ilişkin memnuniyetsizlikleri, çeşitli bilişsel değerlendirmeler sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bireyler, arzu ettikleri ile gerçekte elde ettikleri kazanımlar arasında tutarsızlık hissettiklerinde, başkalarının kendilerinden daha fazla kazanım elde ettiğini gördüklerinde ya da geçmiş deneyimlerine kıyasla mevcut durumlarının daha düşük olduğunu düşündüklerinde yoksunluk duygusu yaşayabilmektedir. Benzer şekilde, gelecekte daha iyi kazanımlar elde etme beklentilerinin düşük olması,

kendilerini daha fazlasını hak ediyor görmeleri ya da alternatif fırsatların bulunmadığına inanarak kişisel sorumluluktan kaçma eğilimi geliştirmeleri de bu memnuniyetsizliği pekiştirmektedir. Crosby'nin modeli bu yönüyle, yalnızca eşitsizlik algısını değil; bireylerin geçmiş, şimdi ve geleceğe ilişkin beklentilerini, hak ediş algılarını ve öznel değerlendirmelerini de dikkate alarak ücret tatmini konusuna kapsamlı bir bakış açısı getirmektedir.

Göreli Yoksunluk Teorisi, Adams'ın Eşitlik Teorisi'nden ayrılmaktadır. Eşitlik Teorisi, bireylerin kendilerine eşit veya benzer düzeydeki çalışanlarla yaptıkları kıyaslamalara odaklanırken, Göreli Yoksunluk Teorisi farklı seviyelerdeki, özellikle daha üst kademelerde yer alan çalışanlarla yapılan karşılaştırmalara vurgu yapmaktadır (İyigün, 2012: 56). Bu nedenle örgütlerde alt basamaklarda çalışan bireylerin, üst kademelerdeki çalışanlarla yaptıkları kıyaslamalar sonucunda yoksunluk hissi yaşamaları, teorinin en belirgin çıktısı olarak değerlendirilmektedir.

1.4.2. Proaktif İçerik Teorileri

Proaktif içerik teorileri, adaletin sağlanmasına yönelik davranışlara odaklanmakta ve adaletsizlik ortaya çıkmadan önce adil koşulların oluşturulmasını açıklamaktadır. Reaktif içerik teorileri mevcut adaletsizliklere verilen tepkileri incelerken, proaktif içerik teorileri adaletin tesis edilmesine yönelik çabaları ele almaktadır. Bu kapsamda Leventhal'ın (1976, 1980) Adalet Yargılama Modeli ile Lerner'in (1977; Lerner ve Whitehead, 1980) Adalet Güdüsü Teorisi bu yaklaşım içinde öne çıkan katkılar arasında yer almaktadır (Greenberg, 1987 s.10).

1.4.2.1. Leventhal Adalet Yargı Teorisi

Adalet Yargılama Modeli, Leventhal (1976) tarafından geliştirilmiştir. Teori, temelde Adams'ın (1963, 1965) Eşitlik Teorisine dayanmakla birlikte, bu yaklaşımın sınırlılıklarını eleştirerek örgütsel adalet kavramına farklı bir bakış açısı kazandırmayı amaçlamaktadır.

Leventhal (1976), Eşitlik Teorisi'nin örgütsel adalet olgusunu tek boyutlu olarak ele almasını ve özellikle dağıtımsal adalet üzerinde yoğunlaşmasını önemli bir eksiklik olarak eleştirmiştir. Ona göre adalet, yalnızca kazanımların bireyler arasında orantılı biçimde dağıtılmasından ibaret değildir; farklı boyutlarıyla da incelenmesi

gereken çok boyutlu bir kavramdır. Bu noktada Leventhal (1976), eşitlik teorisini üç temel açıdan eleştirmiştir:

- Adaletin yalnızca girdiler ve çıktılar arasındaki orantıya dayandırılması, adaletin diğer standartlarını göz ardı etmektedir.
- Teorinin sadece dağıtım sonucuna, yani ödüllerin nihai paylaşımına odaklanması; o sonuçlara ulaşmak için kullanılan prosedürleri dikkate almamasına neden olmaktadır.
- Teorinin sosyal ilişkilerdeki adalet boyutuna gereğinden fazla önem atfetmesidir.

Bu yönleriyle Leventhal (1976), eşitlik teorisinin sınırlı çerçevesini eleştirerek adaletin çok boyutlu doğasına dikkat çekmiş ve örgütsel adalet araştırmalarında yeni bir tartışma zemini oluşturmuştur (Leventhal, 1976). Örgütsel adalet yazınında dağıtım adaletine yönelik çeşitli yaklaşımlar geliştirilmiştir. Bu kapsamda Homans (1961), Adams (1965), Walster ve arkadaşları (1973) ile Crosby (1976), adalet kavramını çoğunlukla eşitlik ilkesine dayanan tek boyutlu bir çerçevede ele almışlardır. Leventhal (1976) ise bu bakışı genişleterek dağıtım adaletini üç temel kural çerçevesinde ele almıştır. Bunlardan ilki, çalışanların katkıları ya da hak edişleri dikkate alınmaksızın, kazanımların herkes arasında eşit biçimde paylaştırılmasını öngören eşitlik kuralıdır. İkincisi, işgörenlerin elde ettikleri kazanımların katkıları ile orantılı olması gerektiğini vurgulayan ve bu nedenle katılım kuralı olarak da adlandırılan hakkaniyet kuralıdır. Üçüncüsü ise, katkı veya eşitlik ölçütlerinden bağımsız olarak daha fazla ihtiyacı olan bireylere daha fazla kazanım sağlanmasını esas alan ihtiyaç kuralıdır (Leventhal, 1976; Beugre, 1998).

Adalet Yargı Teorisi'ne göre, çalışanların karşılaştıkları durumlarda farklı dağıtım kuralları dikkate alınarak ödül dağıtımına ilişkin kararlar oluşturulmaktadır. Bu teori, ödülleri eşit biçimde dağıtan bir yöneticinin uzun vadede örgütsel verimliliği artıracağını, soyut bir adalet standardına bağlı kalacağını ve eşit ödül dağıtımının çalışan motivasyonu ile performansını güçlendireceğini öngörmektedir (Beugre, 1998). Leventhal'ın bu çerçevesi, adaletin yalnızca tek bir ölçüte indirgenemeyeceğini göstererek örgütsel bağlamda adil kazanımların oluşumunda alternatif değerlendirme biçimlerinin kullanılabileceğini savunmuş; böylece adaletin kapsamını ve tanımını

önemli ölçüde genişleterek dağıtım süreçlerinin çok boyutlu doğusuna dikkat çekmiştir.

Bu noktada, Adalet Yargı Teorisi adil dağıtım kararlarının bağlama göre değişebileceğini ve farklı durumlara uygun olarak farklı kuralların kullanılabileceğini öne sürmektedir. Buna göre, sosyal düzenin korunması ve grup içi çatışmaların önlenmesi amacıyla, üyelerin katkı farklılıkları göz ardı edilerek eşit paylaşım ilkesi uygulanabilmektedir (Greenberg, 1987). Dolayısıyla bir işgörenin diğerine kıyasla daha fazla emek, bilgi veya deneyim sunmuş olması her zaman dikkate alınmayabilir; zira adil dağıtım çoğu durumda oransal eşitliğin ötesine geçmektedir. Teori, adil olarak nitelendirilen faaliyetlerin hangi ilkelere dayandığını ve dağıtım kararlarında adaletin hangi göstergelerle belirlendiğini açıklamaya odaklanmaktadır. Bu süreçte adalet kararlarını şekillendiren kurallar, bir yandan toplumsal yapı ve mevcut normlardan etkilenirken, öte yandan bu normların yeniden biçimlenmesine de katkı sunmaktadır (Leventhal, 1976; Beugré, 1998). Sonuç olarak, Leventhal'ın (1976) eleştirileri yalnızca Eşitlik Teorisi'nin eksikliklerini göstermekle kalmamış; aynı zamanda örgütsel adaletin farklı boyutlarını anlamaya yönelik daha kapsamlı bir literatürün gelişmesine öncülük etmiştir.

1.4.2.2. Lerner'ın Adalet Güdüsü Teorisi

Lerner (1977), adaleti ahlaki bir çerçevede ele aldığı Adalet Güdüsü Teorisi (Justice Motive Theory) ile örgütlerde işgörenlerin temel kaygısının adalet olduğunu ileri sürmüştür. Lerner (1977), dağıtıma ilişkin kararların dört temel prensip çerçevesinde şekillendiğini ifade etmektedir. Bu prensipler şunlardır:

Rekabet (Competition): Dağıtımın, işgörenlerin performanslarına dayalı olarak gerçekleştirilmesini öngörmektedir.

Eşitlik (Parity): Her koşulda, tüm bireyler arasında eşit paylaşımı esas almaktadır.

Görece eşitlik (Equity): Dağıtımın, işgörenlerin görece katkıları ile orantılı biçimde yapılması gerektiğini savunmaktadır.

Marksist adalet (Marxian Justice): Kaynakların, işgörenlerin bireysel gereksinimlerine göre dağıtılması gerektiğini ifade etmektedir.

Bu teori, adalet ilkesinin yalnızca soyut normlara değil, aynı zamanda taraflar arasındaki etkileşim biçimine dayalı olarak belirlendiğini savunmaktadır (Lerner, 1977). Özellikle dağıtım kararlarında yöneticilerin, ilişkide oldukları bireyi nasıl algıladıkları belirleyici olmaktadır. Eğer çalışan, yönetici tarafından yakın bir ilişki bağlamında değerlendiriliyorsa ihtiyaç temelli bir yaklaşımın; daha mesafeli ilişkilerde ise eşit paylaşım ilkesinin uygulanması beklenmektedir. Dolayısıyla, işgörenin dağıtımdan elde ettiği sonucun, kendi çabasının yanı sıra diğer çalışanların hak ettiklerine inandığı sonuçlarla kıyaslanarak değerlendirildiği görülmektedir. Bu bağlamda, bir çalışanın diğerinin hak ettiği payı aldığını görmesi, motivasyon açısından kritik bir unsur olarak öne çıkmaktadır (Lerner, 1977; Greenberg, 1990; Beugre, 1998).

Temel yaklaşımları bakımından bazı farklılıklar barındırmalarına karşın, Leventhal'ın (1976) Adalet Yargı Teorisi ile Lerner'in (1977) Adalet Güdüsü Teorisi, belirli koşullarda ödül ve kaynakların nasıl dağıtılması gerektiğine ilişkin benzer varsayımlar ortaya koymaktadır. Her iki teori de bireylerin ödül dağılımına yönelik karar süreçlerini açıklamaya odaklandıkları için literatürde proaktif nitelikli adalet teorileri arasında sınıflandırılmaktadır.

1.4.3. Reaktif Süreç Teorileri

Reaktif süreç teorileri, çalışanların örgütsel karar süreçlerinde izlenen yöntem ve prosedürlerin adil olup olmadığına ilişkin değerlendirmelerini ve bu algıların davranışsal tepkilere nasıl dönüştüğünü açıklamaya odaklanmaktadır. Bu teorik bakış açısına göre, tıpkı hukuki uygulamalarda olduğu gibi, karar sürecinde bireylere belirli bir kontrol imkânı tanındığında, kararın sonucu olumlu ya da olumsuz olsa bile çalışanlar bu süreci adil olarak değerlendirebilmektedir (Greenberg, 1987). Greenberg (1987), Thibaut ve Walker'ın (1978) geliştirdiği Prosedürel Adalet Teorisini, bireylerin karar verme süreçlerine yönelik algı ve tepkilerini odağa aldığı için reaktif süreç kuramları kapsamında ele almıştır.

1.4.3.1. Thibaut ve Walker'ın Prosedürel Adaleti Teorisi

Thibaut ve Walker (1975), adalet algısına yönelik yaklaşımlar içinde öne çıkan Prosedür Adaleti Teorisi'ni ortaya koyarak, çalışanların adalet değerlendirmelerini

karar alma sürecinde kullanılan prosedürlere verdikleri tepkiler üzerinden açıklamışlardır. Teoriye göre, taraflara süreç üzerinde kontrol olanağı sağlayan prosedürler, bu imkânı tanımayan prosedürlere kıyasla daha fazla tatmin yaratmakta ve sonuçların tüm taraflarca daha adil olarak algılanmasına katkıda bulunmaktadır (Greenberg, 1987; Leventhal, 1980). Bu nedenle, aynı karar farklı yöntemlerle alınsa dahi, sürecin kontrol edilebilir olması kararın kabul edilmesini kolaylaştırmaktadır.

Thibaut ve Walker (1975), söz konusu yaklaşımı hukuki süreçler çerçevesinde inceleyerek, bireylerin adalet algılarının yalnızca sonuca değil, süreçte sahip oldukları kontrol türlerine bağlı olarak şekillendiğini vurgulamışlardır. Bu bağlamda, karar alma süreçlerinde taraflara belirli ölçüde katılım ve kontrol olanağı tanınması, işgörenlerin örgütsel adalet algılarının güçlenmesine aracılık etmektedir. Teorinin temel varsayımı, sürece katılım ve itiraz imkânı sunan prosedürlerin, çalışanlarda daha yüksek düzeyde tatmin ve adalet algısı oluşturacağıdır (Thibaut ve Walker, 1978: 545–546). Çalışanların karar alma sürecine dâhil olabilmeleri, görüşlerinin dikkate alınması, kendilerini ifade edebilmeleri ve alınan kararlara itiraz edebilme fırsatına sahip olmaları, adalet algısının oluşumunda kritik unsurlar olarak görülmektedir (Thibaut ve Walker, 1975; Leventhal, 1980). Kısacası, çalışanlara örgütsel kararlar uygulanmadan önce görüş ve düşüncelerini dile getirme olanağı tanındığında, ortaya çıkan sonuçların onlar açısından olumlu ya da olumsuz olması ikincil bir önem taşır. Çalışanların prosedürlerin adil olduğuna dair inançları, alınan kararların adil olarak algılanmasını sağlayarak pozitif örgütsel davranışların gelişimini desteklemektedir.

1.4.4. Proaktif Süreç Teorileri

Reaktif süreç teorileri, taraflar arasındaki uyuşmazlıkların nasıl giderileceğini incelerken; proaktif süreç teorileri, adil bir dağıtımın hangi yöntem ve süreçlerle sağlanabileceğini araştırmaktadır. Bu yaklaşımda temel amaç, adil sonuçlara ulaşabilmek için hangi prosedürlerin tercih edilmesi gerektiğini ortaya koymaktır (Greenberg, 1987). Bu kapsamda literatürde öne çıkan modellerden biri, Leventhal, Karuza ve Fry'ın (1980) geliştirdiği Dağıtım Tercih Teorisidir.

1.4.4.1.Leventhal, Karuza ve Fry'ın Dağıtım Tercih Teorisi

Dağıtım Tercih Teorisi, Leventhal, Karuza ve Fry (1980) tarafından geliştirilmiş olup, Leventhal'ın Adalet Yargı Teorisinin genişletilmiş bir modeli niteliğindedir. Bu teori, örgütlerde dağıtım davranışını açıklayan genel bir çerçeve sunmayı amaçlamakta ve dağıtım sürecinde kullanılacak prosedürlerin, adalet algısının oluşumunda belirleyici bir rol üstlendiğini savunmaktadır. Dağıtım Tercihi Teorisi, bireylerin adaletin hangi yöntemlerle sağlanacağını bilmek ve bu yöntemlerin belirlenme sürecine katılmak istediklerini öne sürmektedir. Buna göre, dağıtım sürecinde kullanılan prosedürler, dağıtımı gerçekleştiren kişi ya da yöneticinin adaletin tesisine ve örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesine ne ölçüde katkı sağladığı dikkate alınarak tercih edilmektedir (Greenberg, 1987: 14-15).

Teori, adil bir dağıtımın sağlanabilmesi için sekiz temel prosedür kriteri belirlemiştir (Leventhal vd., 1980: 167-218):

- Karar vericilerin seçiminde işgörenlere söz hakkı tanınması,
- Tutarlı kuralların izlenmesi,
- Kararların doğru ve güvenilir bilgiye dayanması,
- Karar alma süreçlerinde yetki ve sorumlulukların açık biçimde tanımlanması,
- Çalışanların önyargılara karşı korunmasına yönelik tedbirler alınması,
- Çalışanların başvurularına imkân tanınması ve bunların dikkate alınması,
- Gerekli durumlarda prosedürlerin değiştirilebilmesine olanak sağlanması,
- Etik ve ahlaki standartlara uygun davranılması.

Bu kriterler, yalnızca kararların sonucuna değil, karar alma süreçlerine de önem verilmesi gerektiğini göstermektedir. Prosedürlerin adil kabul edilmesi, bireylerin sürece katılım, bilgi edinme ve itiraz haklarını güvence altına alan düzenlemelerin varlığına bağlıdır. Dolayısıyla, süreçlerin şeffaf, tutarlı ve önyargılardan arındırılmış olması, dağıtımın taraflarca adil olarak algılanmasını sağlamaktadır (Greenberg, 1990).

Dağıtım Tercihi Teorisi, örgütlerde adaletin yalnızca sonuç odaklı bir değerlendirme olmadığını, aynı zamanda süreçlerin niteliğine bağlı olarak inşa

edildiğini vurgulamaktadır. Çalışanların kişisel hedeflerine ulaşmalarını kolaylaştıran ve örgütsel amaçlarla uyumlu prosedürlerin uygulanması, hem adalet algısını pekiştirmekte hem de işgörenlerin örgütsel hedeflere yönelik motivasyonlarını artırmaktadır (Leventhal vd., 1980; Greenberg, 1987; Greenberg, 1990). Bu nedenle teori, örgütsel bağlamda adaletin yalnızca dağıtımın sonucuna değil, aynı zamanda dağıtımın nasıl gerçekleştirildiğine odaklanılması gerektiğini güçlü biçimde ortaya koymaktadır

2.1. Ses Davranışı Kavramı

Örgütsel davranış literatüründe ses davranışı kavramının kökeni, Hirschman'ın (1970) *Exit, Voice and Loyalty (Çıkış, Seslilik ve Sadakat)* adlı çalışmasına dayanmaktadır. Hirschman (1970), ses davranışını tepkisel bir eylem olarak değerlendirmiş ve bireylerin olumsuz bir durumdan kaçmak yerine değişim yaratmaya yönelik girişimlerde bulunmaları şeklinde tanımlamıştır. Çalışan ses davranışı, bireylerin üyesi oldukları örgüte olumlu katkı sağlama amacıyla bilgi, düşünce ve önerilerini açık biçimde ifade etmeleri olarak açıklanmaktadır (Van Dyne vd., 2003: 1369). Morrison (2011), çalışan ses davranışı kavramını, çalışanların zorunlu olmadan kendi istekleri doğrultusunda örgütte karşılaştıkları problemlerin çözümü ve işlerin daha iyi bir şekilde yapılabilmesi noktasında fikir ve önerilerini belirtmeleri şeklinde tanımlamıştır. Benzer biçimde, çalışan ses davranışı; bireylerin örgütsel işleyişe katkı sunmak amacıyla mevcut duruma ilişkin değişim taleplerini, düşüncelerini, sahip oldukları bilgileri ve memnuniyetsizlik kaynaklı tepkilerini ifade etmeleri şeklinde de açıklanmaktadır (Hirschman, 1970; Bowen ve Blackmon, 2003).

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 vd., 2009). Bu tür davranışların örgüt içinde teşvik edilmesi ve çalışanlar tarafından önemsendiğinin hissedilmesi, bireylerin örgütsel süreçlerde etkili olabileceklerine dair inançlarını güçlendirmektedir (Bowen ve Blackmon, 2003).

Çalışan ses davranışının temel amacı; çalışanlara görüş ve düşüncelerini ifade edebilme fırsatı sunmak, onların işlerine ilişkin algı ve duygularını anlamada örgütlere katkı sağlamak, iş birliğini teşvik etmek ve çalışanların sahip oldukları bilgi, fikir ve

deneyimden yararlanmaktır (Armstrong, 2006). Ses davranışı, genel anlamıyla memnuniyetsizlik yaratan çalışma koşullarını iyileştirmek veya örgütsel değişimi desteklemek amacıyla çalışanların işle ilgili konularda fikir, öneri ve düşüncelerini gönüllü biçimde ifade etme çabası olarak kavramsallaştırılmaktadır (Morrison, 2014).

Van Dyne ve diğerlerine (2003) göre ses davranışı iki farklı yaklaşımla ele alınabilir. İlk yaklaşım, çalışanların örgütsel değişime yönelik önleyici adımlar atarak önerilerde bulunmalarını ifade ederken; ikinci yaklaşım, çalışanların karar alma süreçlerine katılımını teşvik eden ve bu yolla adalet algısını güçlendiren prosedürlerle ilgilidir. Bireyin, çalıştığı örgütü ve onun işleyişini eleştirmek yerine; örgütün gelişimi ve daha etkin bir yapıya kavuşması amacıyla yapıcı ve olumlu yönde davranış sergilemesi (Bulut ve Meydan, 2018), yenilikçi ya da yaratıcı öneriler sunması ve değişime yönelik tavsiyelerde bulunmasıdır (Van Dyne ve Le Pine, 1998). Çalışan ses davranışı, çalışanların sorunlarını dile getirebilecekleri, görüş ve önerilerini paylaşabilecekleri ve örgütte yönetimin karar alma süreçlerine katkı verebilecekleri bir kanal görevi görmektedir (Van Dyne vd., 2003; Detert ve Burris, 2007; Maynes ve Podsakoff, 2014). Bu tür davranışlar, örgüt yönetimine çalışanlar tarafından ortaya konulan fikirlerin iş gücüyle test edilmesine ve belirli konulara ilişkin çalışan bakış açılarına dair geri bildirim elde edilmesine olanak sağlamaktadır (Holland vd., 2017).

Dundon ve diğerleri (2004), çalışan ses davranışının yalnızca şikâyetlerin dile getirilmesiyle sınırlı kalmadığını, aynı zamanda örgüte olumlu katkılar sunabileceğini belirtmektedir. Ses davranışı, çalışanlara kontrol duygusu kazandırarak ve onlara değer verildiği hissini güçlendirerek iş tatminini (Morrison, 2014) ve performans düzeyini artırmakta; bunun yanı sıra, örgüt içinde sorunlu alanlarda yaşanan stresi azaltmaktadır (Ng ve Feldman, 2012). Ayrıca para, terfi ve takdir gibi ödüllerle ilişkilendirilmesi, ses davranışını sergilemekten çekinen çalışanları düşüncelerini ifade etmeye teşvik etmektedir (Detert ve Burris, 2007: 870).

Çalışan ses davranışı, örgütsel gelişim açısından önemli katkılar sunsa da, bu davranışın potansiyel riskleri de göz ardı edilemez. Çalışanlar, seslerini ifade ettiklerinde imajlarının zedelenebileceği, olumsuz şekilde etiketlenebilecekleri veya sosyal ilişkilerinin zarar görebileceği endişesini taşıyabilir. Ayrıca işten çıkarılma ya da terfi alamama korkusu da ses davranışını engelleyebilir (Milliken vd., 2003). Örneğin, fikrini dile getiren bir çalışanın terfi alamaması, çalışanlar arasında ses

davranışının cezalandırıldığı algısını doğurabilir (Morrison ve Milliken, 2000: 716). Böylece ses davranışı yerine sessizliği tercih eden çalışanlar, kendilerini örgütlerinden ayrı bir varlık olarak görebilir ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını da azaltabilir. Örgütler çalışanlara ses vermeyerek potansiyel olarak oldukça değerli yapıcı geri bildirim kaynağını kaybetme riskiyle karşı karşıya kalır (Parker, 1993: 956).

2.2. Çalışan Ses Davranışı Boyutları

Van Dyne ve diğerleri (2003) çalışan ses davranışının çok boyutlu bir biçimde ele alınması gerektiğini savunmaktadır. Çünkü bireylerin örgüt içinde düşüncelerini dile getirme biçimleri, tek bir motivasyonla açıklanamayacak kadar karmaşık bir yapıya sahiptir. Ses davranışı, bireysel niyetler, örgütsel bağlam ve algılanan risk düzeyi gibi faktörlerin etkileşimi sonucunda ortaya çıkar. Bu nedenle çalışanların ifade ettikleri görüşlerin arkasında kimi zaman örgütün yararına yönelik bir katkı isteği, kimi zaman kişisel çıkarları koruma eğilimi, kimi zaman da pasif bir kabulleniş bulunmaktadır.

Bu doğrultuda araştırmacılar, çalışan ses davranışını kabullenici ses, savunmacı ses ve yapıcı ses olmak üzere üç temel boyut altında ele almışlardır (Van Dyne vd., 2003). Bu sınıflandırma, çalışanların ses davranışını sergilerken güdülendikleri amaca ve örgütsel sonuçlara katkı düzeyine göre farklılaşabileceğini göstermektedir.

2.2.1. Kabullenici Ses Davranışı

Kabullenici ses sergileyen çalışanlar, genellikle kendilerine olan güveni düşük bireylerdir ve kendi fikirlerinin doğruluğundan emin olmadıkları için örgüt içinde hâkim olan düşünce ve görüşleri benimseyerek grupla uyumlu bir biçimde hareket eder. Bu çalışanlar, mevcut fikir ve yargıları sorgulamaktan ziyade, bunları onaylayıcı yönde dile getirir (Van Dyne vd., 2003). Kabullenici ses doğal biçimde ortaya çıkan, işe yönelik düşünce ve görüşlerin paylaşımını içeren bir davranış türüdür. Her ne kadar işe ilişkin fikir, bilgi ve düşüncelerin kasıtlı biçimde ifade edilmesi yönüyle savunmacı ve yapıcı ses davranışıyla benzerlik taşısa da, kabullenici ses bu türler kadar proaktif bir özellik göstermemektedir (Van Dyne vd., 2003: 1372; Brinsfield, 2013: 120–122).

Çalışanlar, sosyal bütünlüğü korumak ve topluluğun bir parçası olarak kabul görmek için çoğu durumda hâkim görüşleri destekleyici açıklamalarda bulunur. Bu tür davranışlar, görünürde örgütün yararına gibi görünse de, aslında bireyin kendi psikolojik güvenlik ve kabul görme ihtiyacından beslenen bir savunma mekanizması niteliğindedir (Bowen ve Blackmon, 2003). Dolayısıyla kabullenici ses, çalışanların örgütsel süreçlere katılımında yüzeysel bir etkileşim biçimi olarak değerlendirilebilir; çünkü çalışan, kendi düşüncelerini değil, grubun ya da örgütün genel kabul gören yargılarını dile getirerek sosyal uyumu sürdürmeyi hedeflemektedir.

2.2.2. Savunmacı Ses Davranışı

Savunmacı ses kişinin ben merkezcil davranarak kendini koruma güdüsüyle söylemde bulunma eğiliminde olmasıdır (Ellis ve Van Dyne, 2009). Bu tür seslilikte çalışanlar, işe ilişkin düşünce ve görüşlerini genellikle korkuya dayalı ve kendilerini savunma amacı taşıyan bir biçimde dile getirmektedir (Van Dyne vd., 2003). Savunmacı ses, bireylerin korku, belirsizlik veya tehdit algısına bağlı olarak dikkati farklı yönlere çekme ve kendilerini koruma amacıyla fikirlerini dile getirmelerini ifade eder. Bu tür ses davranışı, genellikle bireyin olası eleştirilerden kaçınmak ya da sorumluluk almaktan uzak durmak için diğerlerine odaklanan öneriler sunmasıyla ortaya çıkmaktadır (Van Dyne vd., 2003).

Savunmacı ses, örgüt içerisinde önerilen değişikliklerin yararlı veya gerekli olduğu durumlarda dahi, mevcut politika, prosedür, program ve uygulamaları değiştirmeye yönelik isteksizliği veya direnci ifade eden bir davranış biçimidir. Bu tür ses davranışı, çalışanların değişime karşı savunucu bir tutum sergileyerek, örgütsel düzenin sürdürülmesine yönelik bilinçli bir karşı çıkışı içerir. Savunmacı ses davranışında birey, değişen iş yöntemlerine ya da standart prosedürlere yönelik tehdit algısı nedeniyle, bu değişiklikleri tartışma veya reddetme eğilimi gösterir. Temel amaç, bireyin kendisini olası olumsuz sonuçlardan veya belirsizliklerden korumasıdır. Bu yönüyle savunmacı ses, yapıcı geri bildirimden ziyade, algılanan tehditleri azaltmaya ve mevcut durumu korumaya yönelik bir tepkisel davranış biçimi olarak değerlendirilmektedir (Maynes ve Podsakoff, 2014: 92).

2.2.3. Yapıcı Ses Davranışı

Yapıcı ses davranışı, çalışanların örgütteki süreçleri geliştirmek ve değişimi olumlu yönde etkilemek amacıyla fikir, bilgi veya görüşlerini gönüllü olarak ifade etmelerini ifade eder. Bu davranış, mevcut iş süreçlerinde iyileştirmeler yapılmasına yönelik öneriler sunmayı ya da daha verimli ve etkili çalışma yöntemleri geliştirmeye ilişkin fikirler paylaşmayı kapsar. Bu tür girişimler, çalışanın örgütün gelişimine katkı sağlama niyetini yansıtır ve yapıcı ses davranışına örnek teşkil eder (Maynes ve Podsakoff, 2014: 92).

Yapıcı ses, grup içindeki çalışanların fayda sağlayabileceği, sorunlara ilişkin yenilikçi çözüm yolları geliştirebileceği, değişime öncülük eden fikirlerin ifade edilebileceği ve çalışanların ortak bir amaca yönelerek iş birliğine dayalı bir çalışma ortamı oluşturabileceği bir davranış biçimidir (Van Dyne vd., 2003). Başka bir deyişle, bireyin mevcut durumu yalnızca eleştirmekle sınırlı kalmayıp, örgütün gelişimine ve çalışma koşullarının iyileştirilmesine katkı sunmak amacıyla fikir ve önerilerini iş birliği ve değişim odaklı bir yaklaşımla dile getirmesidir (Van Dyne ve LePine, 1998: 108). Dolayısıyla yapıcı seslilik, örgütsel gelişimi destekleyen, bilinçli ve proaktif bir davranış biçimi olarak değerlendirilmektedir.

2.3. Çalışan Ses Davranışı ile İlgili Kuramlar

2.3.1.Sosyal Mübadele Teorisi

Blau'nun (1964) öncülüğünü yaptığı ve örgütsel davranış araştırmalarında en sık başvurulan kuramsal çerçevelerden biri olarak kabul edilen Sosyal Mübadele Teorisi, kişiler arası etkileşimlerin temelinde karşılıklılık ilkesinin yer aldığını öne sürmektedir. Bu yaklaşıma göre, sosyal mübadele, bireylerin karşı taraftan gelecekte bir karşılık bekleme umuduyla gönüllü olarak yarar sağlayıcı davranışlarda bulunmalarını ifade etmektedir (Blau, 1964). Taraflar bu ilişkide gönüllülük esasına dayanarak birbirleriyle çeşitli kaynakların değişimini gerçekleştirmekte ve etkileşim süreci biçimsel olmaktan ziyade güven temelli bir yapı sergilemektedir (Emerson, 1976). Dolayısıyla bu tür ilişkilerde tarafların elde ettikleri kazanımlar pazarlık konusu haline getirilemez ve maddi ölçütlerle sınırlandırılamaz; aksine, sosyal mübadele

karşılıklı güven ve iyi niyet temeline dayanan bir ilişki biçimi olarak değerlendirilmektedir (Blau, 1964; Emerson, 1976).

Sosyal Mübadele Teorisi, bireyler arasındaki kaynak alışverişi sonucunda ortaya çıkan etkileşimleri açıklamaya çalışan en eski ve etkili kuramsal yaklaşımlardan biridir. Bu kuram, toplumsal ilişkilerin doğasını ve bu ilişkilerdeki etkileşim dinamiklerini kapsamlı bir biçimde analiz edebilme potansiyeline sahiptir (Lambe vd., 2001: 3-6). Çalışan ile örgüt arasındaki etkileşim, hem sosyal hem de ekonomik bir değişim sürecini ifade etmektedir. Blau'ya (1964) göre sosyal mübadele, bireylerin gelecekte karşılık görecekleri inancıyla gönüllü olarak gerçekleştirdikleri iyilik temelli eylemlerden doğar. Bu yaklaşımda, kişiler arasında kurulan ilişki doğrudan hesap verme zorunluluğuna dayanmaz; aksine, uzun vadede karşılıklı yükümlülüklerin yerine getirilmesine odaklanır. Taraflar bu karşılıklı sorumluluklarını sürdürdükleri sürece sosyal mübadele ilişkisi devam etmektedir (Bedük ve Ertürk, 2015). Öte yandan taraflar, mübadele sırasında birbirlerine ekonomik ve sosyo-duygusal çıktılar olmak üzere iki çıktı sunar. Ekonomik çıktılar finansal özelliği olan somut çıktıları temsil ederken, sosyo-duygusal çıktılar kişilerin sosyal ve saygı ihtiyaçlarına karşılık gelmektedir. Sosyal mübadele ilişkisinde taraflar, mübadele sonucunda elde edecekleri faydalarla, katlanacakları maliyetleri göz önünde bulundurur. Bu ilişkide bireyler, adil bir bölüşüm olmasını arzu eder (Bolat vd., 2009).

Sosyal mübadele yaklaşımına göre, karşılıklılık ilkesi çerçevesinde, işinden doyum sağlayan ya da örgütüne duygusal olarak bağlı çalışan bireyler, örgütün gelişimine katkı sunabilecek yapıcı ve değişim odaklı önerilerde bulunmaya daha istekli hale gelmektedir. Bu bağlamda, çalışanların seslilik davranışı sergileyerek örgüt yararına olabilecek bilgileri paylaşabilmeleri, büyük ölçüde örgüt içinde oluşturulan karşılıklı güven ortamına bağlıdır**.** Sosyal mübadele ilişkileri, işverenler çalışanlarla ilgilenirken gelişir ve bu da faydalı sonuçlar doğurur. Diğer bir deyişle sosyal mübadele ilişkisi, arabulucu veya müdahale eden bir değişkendir. Güçlü ilişkiler, adil işlemler, çalışanların ses davranışına ve olumlu tutumlarına yol açar (Cropanzano ve Mitchell, 2005). Çalışan ve örgüt ilişkilerini sosyal mübadele kuramı çerçevesinde ele alan araştırmalar, örgütün çalışanlara yönelik olumlu tutum ve davranışlarının, karşılıklılık ilkesi gereği çalışanları da örgüte fayda sağlayan tutum ve davranışlara yönelttiğini ortaya koymaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002).

2.3.2. Vroom'un Beklenti Teorisi

Vroom'un (1964) Beklenti Teorisi**,** bireylerin iş yerindeki motivasyonlarının, belirli bir çabanın belirli bir performans düzeyine ulaşacağına dair beklentileriyle ve bu performansın istenilen sonuçları doğuracağına dair inançlarıyla şekillendiğini savunur. Bireysel motivasyonu açıklamaya yönelik en kapsamlı yaklaşımlardan biri olarak kabul edilen bu teori, bireylerin davranışlarını, elde etmeyi umdukları sonuçlara ilişkin beklentilerinin yönlendirdiğini öne sürmektedir. Teoriye göre bireyler, farklı davranışsal alternatifler arasında seçim yaparken üç temel değişkenden oluşan bilişsel bir değerlendirme sürecinden yararlanmaktadır (Vroom, 1964). Bu üç temel değişken beklenti (expectancy), araçsallık (instrumentality) ve valens (valence) olarak tanımlanmaktadır. Beklenti, bireyin belirli bir çaba düzeyinin belirli bir performans düzeyine yol açacağına olan inancını ifade ederken; araçsallık, elde edilen performansın belirli sonuçlara veya ödüllere ulaşmadaki rolünü yansıtır. Valens ise, bu sonuçların birey açısından ne ölçüde arzu edilir ve değerli bulunduğunu göstermektedir (Vroom, 1964).

Kurama göre, çalışanlar ortaya koydukları çabanın karşılığında belirli sonuçlar elde etmeyi beklemektedir. Bu beklentiler karşılanmadığında ise, çalışanlar verdikleri katkının düzeyini ya da biçimini değiştirme eğilimi gösterebilir. Örgüt içinde daha öngörülebilir ve yapılandırılmış ilişkiler kurulması, çalışanların bu beklentilerini destekleyen önemli bir unsurdur. Davranışlarının sonuçlarını tahmin edebilen çalışanlar daha özgür bir biçimde ve güven içerisinde fikirlerini dile getirebilir (Robbins ve Judge, 2013). Çalışan sesliliği bağlamında değerlendirildiğinde, çalışanların ses davranışı sergiledikleri kişilerin kendilerini dikkatle dinlemesi, dile getirilen konuları ciddiyetle değerlendirmesi ve gerekli durumlarda uygulamaya geçmesi, çalışanların memnuniyet düzeyini artırmaktadır. Bu durum, çalışanların olumlu yönde motive olmalarını sağlayarak gelecekte daha fazla ses davranışı göstermelerine katkıda bulunmaktadır (Morrison, 2011).

Beklenti kuramı çerçevesinde bu süreç, çalışanların davranışlarının sonuçlarına ilişkin bilişsel değerlendirmeleriyle açıklanabilir. Çalışanlar, ses verme davranışında bulunmadan önce bu davranışın etkili olup olmayacağını, yöneticiler tarafından nasıl algılanacağını ve ifade ettikleri görüşlerin somut bir sonuç doğurup doğurmayacağını öngörmeye çalışır. Başka bir deyişle, bireyler davranışlarının olası sonuçlarına ilişkin

beklentilerini değerlendirir ve buna göre harekete geçer. Bu değerlendirme sonucunda, sesliliğin örgüt tarafından ödüllendirileceğine veya takdir göreceğine inanan çalışanlar ses verme eğilimi gösterirken; aksi durumda sessiz kalmayı tercih edebilir. Dolayısıyla, çalışan sesliliği, bireyin çabası ile beklenen sonuç arasındaki algılanan ilişkiye dayanan bir davranış biçimidir (Vroom, 1964).

2.3.3. Planlı Davranış Teorisi

Icek Ajzen'in (1991) geliştirdiği Planlı Davranış Teorisi, bireylerin belirli bir davranışı sergilemeden önce, sahip oldukları davranışsal niyetler doğrultusunda bu davranışı planladıklarını ileri sürmektedir. Bu bağlamda davranışsal niyet, bireyin belirli bir davranışı gerçekleştirme konusundaki istekliliğini ya da bu davranışı ortaya koymaya yönelik bilinçli çabasını ifade etmektedir.

Bu teoride bir davranışın oluşabilmesi için üç ana faktörün varlığına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu faktörler davranışa yönelik tutum, kişisel norm ve davranış kontrolü şeklinde sıralanmaktadır. Planlı Davranış Teorisi'nin temel bileşenlerinden ilki olan davranışa yönelik tutum, bireyin belirli bir davranışın kendisi açısından olumlu sonuçlar doğuracağına ilişkin inancını ifade eder. Kişisel norm (öznel norm) ise, bireyin çalıştığı örgütte etkileşimde bulunduğu kişilerden (astlar, çalışma arkadaşları, amirler veya üst yöneticilerden) söz konusu davranışı sergilemesi yönünde bir beklenti bulunup bulunmadığına ilişkin algıladığı sosyal baskıyı ifade etmektedir. Davranışsal kontrol ise bireyin, belirli bir davranışı gerçekleştirme ya da gerçekleştirememe konusundaki yetkinliğine ve bu davranışı yapma gücüne yönelik öznel değerlendirmesini kapsamaktadır. Bireyin bu perspektifte düşünerek niyetini belirleyeceği ve nasıl bir davranış göstereceğine karar vereceği belirtilmiştir (Ajzen, 1991:182). Bu çerçevede, çalışan ses davranışı bireyin tutumları, sosyal beklentileri ve algıladığı kontrol düzeyinin ortak etkisiyle şekillenmektedir. Çalışan, ses davranışının örgüt için olumlu sonuçlar doğuracağına inanıyor, yöneticilerin bu davranışı desteklediğini düşünüyor ve kendisini bu davranışı sergilemede yeterli görüyorsa, ses verme niyeti güçlenir. Buna karşın, ses davranışının olumsuz sonuçlanacağına ya da yöneticiler tarafından hoş karşılanmayacağına ilişkin bir algı, bireyi sessiz kalmaya yöneltebilir. Dolayısıyla, çalışan ses davranışı, bireyin algıladığı

fayda, sosyal onay ve kişisel yeterlik değerlendirmelerinin sonucunda ortaya çıkan planlı bir eylemdir (Ajzen, 1991; Morrison, 2011).

Planlanmış davranış kuramında bireylerin davranışları, bazı etmenlerin kontrolünde, belli nedenlere dayanarak planlı bir şekilde meydana gelmektedir. Bu kurama göre bireyin davranışının oluşabilmesi için ilk önce o davranış ile ilgili niyetin oluşması gerekmektedir (Tekkaya vd., 2011: 640). Çalışan ses davranışı gönüllü yapılan bir davranıştır ve çalışanın bireysel girişimi ile gerçekleşir. Seslilik davranışı aynı zamanda kaygıların dile getirilmesi ve önerilerin ifade edilmesini teşvik etmek için yapılan kişilerarası çabaları da kapsar. Çalışan ses davranışı niyetin oluşması ile birlikte diğer bireyler üzerinde bir etkileme gücünün olmasını da gerektirmektedir. Bu nedenle çalışan ses davranışının analiz edilmesinde planlanmış davranış teorisinin uygun bir model olduğu düşünülmektedir (Liang, 2007; Gürler, 2018).

2.4. Çalışan Ses Davranışına Etki Eden Faktörler

Çalışan ses davranışı ile yapılan çalışmaların çoğunun temel odağı, çalışanın konuşmasının etkili ve güvenli olup olmayacağı, organizasyona yapıcı yollarla katkı sağlayıp sağlamayacağına ilişkin inançları etkileyerek çalışanların ses davranışını artıran ve azaltan faktörlerin belirlenmesidir. Morrison (2011) tarafından yapılan araştırmada hem bağlamsal hem de bireysel olarak ses davranışını etkileyen faktörler belirlenmiştir Bağlamsal faktörler örgüt yapısı, örgüt kültürü, iş grubu büyüklüğü, yönetici ilişkileri, liderlik biçimleri iken; bireysel faktörler ise, iş tutumları, kişilik, demografik özelikler, deneyim, pozisyon, statü, rol tanımları ve performans şeklinde sıralanmaktadır.

Örgütsel faktörler, çalışanların düşüncelerini ne ölçüde rahatlıkla ifade edebilecekleri üzerinde belirleyici bir rol oynar. Bu faktörler, örgüt ya da çalışma grubu içinde ses davranışının kabul görüp görmediği ya da ne ölçüde teşvik edildiğine ilişkin ipuçları sunar. Daha az bürokrasi veya hiyerarşiye sahip bir örgütte güçlü ve daha destekleyici bir ortam, çalışan girdilerinin fiziksel zarara yol açmadan bir etkiye sahip olabileceğine dair kanıt sağlar. Buna karşılık, destekleyici olmayan bağlamlar, ses davranışının kariyere zarar verebileceği yönünde sinyaller göndererek bu tür davranışları caydırabilir (Morrison, 2011).

Bireysel özellikler, çalışanların ses davranışı sergileme eğilimlerinde önemli rol oynar. Yenilikçi, yaratıcı düşünebilen, sezgisel gücü yüksek ve deneyime açık bireylerin, örgütsel süreçlere yönelik fikir ve önerilerini daha kolay dile getirdikleri görülmektedir (Chou ve Barron, 2016: 1732). Bununla birlikte, ses davranışı birey için hem başarı hem de başarısızlık ihtimali taşır. Bu durum, bireyin kendine yönelik algılarıyla doğrudan ilişkilidir. Özsaygı ve özgüveni yüksek bireyler, seslerini ifade ederek kendilerini ortaya koymaktan çekinmezken; düşük benlik saygısına sahip bireyler, olumsuz değerlendirilme veya dışlanma riskinden kaçınmak adına sessiz kalmayı tercih edebilir (Premeaux ve Bedeian, 2003). Bu bağlamda, ses davranışının ortaya çıkmasında hem örgütsel hem de bireysel birçok faktörün etkili olduğu ve çalışan sesliliğinin gerek bireysel gerekse örgütsel düzeyde önemli faydalar sağladığı görülmektedir.

2.4.1. Örgütsel Faktörler

Yapılan araştırmalar, çalışanların örgütteki işleyişe ilişkin olumsuz bilgi ve eleştirileri üst düzey yöneticilere iletme konusunda genellikle isteksiz davrandıklarını ortaya koymaktadır (Roberts ve O'Reilly, 1974). Hiyerarşik yapının sadeleştirildiği, bürokratik engellerin azaltıldığı ve iletişim kanallarının güçlendirildiği örgütlerde, çalışanların isteksizlik düzeyi azalmakta; bu durum, ses davranışının daha sık ve daha etkili bir biçimde ortaya çıkmasına olanak sağlamaktadır (Roberts ve O'Reilly, 1974).

Morrison (2011), örgütsel kültürün ve örgüt içerisindeki ortak inanışların, çalışanların ses davranışı sergilemeleri üzerinde etkili olduğunu belirtmektedir. Çalışanlar, örgütlerinde sesliliği teşvik eden bir kültürün var olduğuna ve üst yönetimin geri bildirime açık olduğuna inandıklarında, örgütü ses davranışı göstermek için uygun ve güvenli bir ortam olarak değerlendirmektedir (Dutton vd., 1997). Örgüt içinde çalışanların kendilerine adil davranıldığını, fikirlerine değer verildiğini ve yöneticilerce saygı gördüklerini algılamaları, etkileşim süreçlerini olumlu yönde etkileyerek açık iletişimin ve ses davranışının güçlenmesine katkı sağlamaktadır (Tangirala ve Ramanujam, 2008). Ses davranışlarının sonuçlarının örgütsel çıktılar üzerinde bir etkisinin olmadığını düşünen çalışanların, karar alma süreçlerini adaletsiz olarak değerlendirmeleri olasıdır. Bu bağlamda, adalet algısının yüksek olması yalnızca çalışanların kendilerine değer verildiğini ve saygı duyulduğunu

hissetmelerine olanak tanımakla kalmaz; aynı zamanda ses davranışının olası olumsuz bireysel sonuçlarına yönelik endişelerini de azaltabilir (Tangirala ve Ramanujam, 2008).

Çalışanların yöneticilerine ses davranışı sergileme eğilimleri büyük ölçüde yöneticinin açıklığı, çalışanın güven düzeyi ve örgütte algılanan adalet ile ilişkilidir. Yöneticilerin ulaşılabilir, adil ve geri bildirimlere açık bir tutum sergilemeleri, çalışanların fikir, öneri ve endişelerini daha rahat biçimde dile getirmelerini teşvik etmektedir. Buna karşın, cezalandırıcı, ilgisiz veya duyarsız yönetici tutumları çalışanlarda olumsuz sonuçlardan kaçınma eğilimini güçlendirerek sessiz kalma davranışını artırmaktadır. Ayrıca örgüt içinde güvene dayalı bir iklimin varlığı, çalışanların ses davranışını destekleyen önemli bir unsur olarak değerlendirilmektedir (Saunders vd.,1992; Detert ve Burris, 2007). Yöneticinin açıklığı, çalışanların fikir ve endişelerini dile getirmeleri için psikolojik güvenlik ortamı oluşturarak, ses davranışının en önemli öncüllerinden biri olarak değerlendirilmektedir. Bununla birlikte, çalışan–yönetici ilişkilerinin niteliği ve liderlik tarzı da ses davranışının sergilenmesinde belirleyici bir role sahiptir.

Detert ve Burris (2007) tarafından yapılan çalışmada, dönüşümcü liderlerin çalışanlar üzerinde güven ve bağlılık duygusu yarattıkları, bu sayede çalışanların örgütsel sorunlara yaratıcı çözümler üretme ve fikirlerini ifade etme konusunda daha istekli oldukları tespit edilmiştir. Buna karşılık, olumsuz liderlik tarzlarının çalışan ses davranışı üzerinde baskılayıcı bir etki yarattığı da gösterilmiştir. Nitekim Burris vd. (2008), kötü liderlik davranışları sergileyen yöneticiler ile çalışan ses davranışı arasında anlamlı ve negatif bir ilişki bulunduğunu ortaya koymuştur. Benzer şekilde Wang ve Jiang (2015) de istismarcı liderlik tarzının çalışanların ses davranışını azalttığını ve bu tür liderlik uygulamalarının çalışanların fikirlerini ifade etme cesaretini zayıflattığını belirtmişlerdir.

2.4.2. Bireysel Faktörler

Yapılan araştırmalar, çalışanların işe yönelik tatmin düzeyleri, örgüte duydukları bağlılık, algılanan adalet ve yapıcı değişim yaratma motivasyonlarının ses davranışıyla pozitif yönde ilişkili olduğunu göstermektedir (Morrison, 2011; Detert ve Burris, 2007).

Çalışan ses davranışına etki eden bireysel faktörlerin başında iş tutumları gelmektedir. İşten duyulan memnuniyetin ses davranışını artırdığı, bireyin iş çevresinde ayrım yapıldığı algısının ise sesliliği azalttığı ortaya konulmuştur. İş tatmini, örgütsel bağlılık, bireyin kendini kontrol etmesi, yapıcı nitelikte değişimi zorunlu görme gibi tutumlar çalışan ses davranışını arttırmaktadır (Liang vd., 2012; Tangirala ve Ramanujam, 2008).

Çalışan ses davranışı kişilik özelliklerinden de etkilenmektedir. Kişinin karakteristik özelliklerine göre birey olaylar karşısında sessiz kalmakta veya ses davranışı sergilemektedir. Özellikle bir kişilik özelliği olan kontrol odağı inancının bireyin davranışlarını etkilediği belirtilmiştir (Kulualp, 2016). Benze şekilde, dışa dönük ve proaktif kişilik ile çalışan ses davranışı arasında anlamlı ilişkilerin olduğu sonucuna yönelik yazında çalışmalar bulunmaktadır (Bateman ve Crant, 1993).

Örgütteki pozisyon ve statüsü yüksek olan çalışanların diğerlerine göre ses davranışları daha fazladır. Çünkü bu çalışanların daha fazla sorumluluklarının olması, örgüte bağlılıklarının yüksek olması, kaynaklara erişimlerin daha fazla olması ses davranışını arttırmaktadır (Fuller vd., 2006). Detert ve Burris (2007) amirlerin yüksek performans gösteren çalışanların ses vermesine, düşük performans gösterenlere göre daha fazla önem verdiği ve dikkat ettikleri sonucuna ulaşmışlardır. Aynı şekilde yüksek performans gösteren bireyler ses verme konusunda psikolojik olarak daha fazla kendilerini güvende hissedeceği ve daha fazla ses verme davranışı göstereceği sonucuna ulaşmışlardır.

2.5. Çalışan Ses Davranışının Sonuçları

Çalışan ses davranışı, örgütsel çıktılar üzerinde önemli etkiler yaratması nedeniyle akademik çevrelerin ilgisini çeken bir konudur. Çalışanların işle ilgili görüş ve düşüncelerini açıkça ifade etmeleri, hem iş gruplarının hem de örgütün genel işleyişinin gelişimine katkı sağlayabilmektedir. Bu durum, karar alma süreçlerinin kalitesinin artırılması, örgütsel sorunların erken aşamada tespit edilerek etkin biçimde çözülmesi ve iş süreçlerinde ortaya çıkabilecek beklenmedik başarısızlıkların önlenmesi ya da daha etkin bir şekilde yönetilmesi gibi çeşitli faydalar doğurabilmektedir (Argyris ve Schon, 1978).

Çalışan ses davranışlarının önemine dikkat çeken araştırmacılar, bu tür davranışların özellikle örgütsel etkinliğin artırılmasında kritik bir rol oynadığını vurgulamaktadır. Çalışanların sesliliği, işverenler açısından örgütsel gelişimi destekleyici bir unsur olarak değerlendirilebilmekte ve stratejik karar alma süreçlerine katkı sağlayabilmektedir (Shockley-Zalabak ve Ellis, 2000). Çalışanların öneri ve düşüncelerini dile getirmeleri sonucunda başarıyla uygulamaya konulan işletme stratejileri, örgütün tüm kademelerinde planlanan iyileştirme çalışmalarına yönelik yeni önerilerin sunulmasını teşvik edebilmektedir (Johnson, 2007). Bunun yanı sıra, çalışanların karar alma süreçlerine dâhil edilmesi ve yöneticilerle açık iletişim kanallarının oluşturulması, çalışanların işe bağlılık düzeylerini artırma potansiyeline sahiptir (Edmondson, 2006: 308).

Morrison ve Milliken (2000), çalışan sesliliğinin örgütsel sorunların belirlenmesinde ve daha nitelikli kararların alınmasında önemli bir rol oynadığını belirtmektedir. Benzer biçimde, Argyris ve Schön (1978) ses davranışının örgütsel öğrenmeyi, Nemeth (1985) ise yenilik kapasitesini artırdığını vurgulamaktadır. Morrison ve Milliken (2000), ayrıca çalışanların seslilik aracılığıyla kişisel fikirlerini ifade etmelerinin, örgütlerine yönelik daha olumlu tutumlar geliştirmelerine katkı sağladığını ifade etmektedir. LePine ve Van Dyne (1998) ise, grup üyelerinden birinin düşüncelerini seslilik yoluyla diğerleriyle paylaşmasının, grubun karar alma etkinliğini ve başarısını artırdığını ortaya koymuştur.

Çalışan ses davranışı bireylerin ortaya çıkacak olan problemleri erkenden teşhis edip müdahale etmesini sağlayan ve çalışanların inisiyatif kullanmalarını teşvik eden bir davranıştır. Bu davranış çalışanların yaşamlarından memnun olmalarını ve iyi oluşlarını pozitif yönde etkilemektedir (Yener, 2018: 226). Fikirlerini rahatça ifade ederek karar almaya katılabilen çalışanlar daha olumlu ve yapıcı davranışlar sergileyeceklerdir. İş doyumu ve işe bağlılık gibi tutumları olumlu yönde etkilenecektir. Çalışan sesliliğinin işi anlamlı kılarak motivasyonu artırdığı ve bunun sonucunda da yaratıcılığı etkilediği ortaya konulmuştur (Detert ve Burris, 2007; Morrison, 2011; Liang vd., 2012). Ayrıca, ses davranışının potansiyel faydaları arasında yalnızca problem çözme sürecine katkı sağlamak değil, aynı zamanda çalışanların fikirlerinin değer görmesi ve uygulamaya konulması halinde, para veya

terfi gibi biçimsel; takdir, övgü ya da tanınma gibi biçimsel olmayan ödüllerin elde edilmesi de bulunmaktadır (Detert ve Burris, 2007).

Çalışan ses davranışı, birçok olumlu sonuca yol açmasına rağmen, bazı olumsuz etkileri de beraberinde getirebilmektedir. Duygu ve düşüncelerini açıkça ifade eden çalışanlara karşı, örgütün diğer üyeleri zaman zaman direnç gösterebilir veya olumsuz tutum sergileyebilir. Fikirlerini özgürce dile getiren bireyler, zamanla örgüt içinde sorun çıkaran kişiler olarak algılanabilir ve bu durum, söz konusu çalışanların imajının zedelenmesine neden olabilir. Ayrıca, çalışan ses davranışı bazı durumlarda bu bireylerin düşük performanslı olarak değerlendirilmesine yol açarak, terfi ve maaş artışı gibi fırsatların gecikmesine neden olabilmektedir (Gürler, 2018: 29).

3.1. İyi Oluş Kavramı

Pozitif psikoloji alanındaki gelişmelerle birlikte, iyi oluş kavramı psikoloji literatüründe daha görünür hâle gelmiş ve hızla önem kazanmaya başlamıştır. Kavramın kökeni ise felsefe bilimi açısından Aristoteles ve Aristippos'a kadar uzanmaktadır. O dönemlerde kavram üzerine çeşitli tartışmalar yürütülmüşse de kapsamı konusunda tam bir uzlaşıya varılamamıştır. Daha sonraki süreçte kavram psikoloji disiplini içinde incelenmiş ve farklı boyutlarıyla pek çok araştırmaya konu olmuştur (Hofer vd., 2008). Günümüzde kavram, özellikle pozitif psikoloji ve örgütsel davranış alanlarında, araştırmacıların artan ilgisini çeken önemli bir inceleme konusu olarak öne çıkmaktadır.

Pozitif psikoloji literatürü, iyi oluşun kavramsallaştırılmasında iki temel bakış açısına işaret etmektedir: hedonik ve eudaimonik yaklaşımlar (Ryan ve Deci, 2001; Keyes vd., 2002). Hedonik yaklaşım, iyi oluşu yaşam doyumu, mutluluk ve olumlu duyguların olumsuz duygulara baskın olması üzerinden tanımlar. Bu anlayışta bireyin kendi yaşamını, öznel değer ve standartları doğrultusunda değerlendirmesi temel ölçüttür. Eudaimonik yaklaşım ise iyi oluşu kendini gerçekleştirme, tam işlevsellik ve kişisel gelişim ile ilişkilendirir. Burada iyi oluş yalnızca mutluluk arayışına indirgenmez; bireyin anlamlı bir yaşam kurabilmesi ve potansiyelini ortaya koyabilmesi esas kabul edilir (Diener, 1984; Diener vd., 1999; Ryan ve Deci, 2001; Deci ve Ryan, 2008). Öznel iyi oluş, genellikle mutluluk, rahatlama ve sorunların

görece yokluğu anlamına gelirken; psikolojik iyi oluş, bireyin karşılaştığı zorluklarla başa çıkma, çaba gösterme ve kişisel gelişim için uğraşma sürecini ifade etmektedir (Waterman, 1993: 679). Bu çerçevede, pozitif psikoloji literatüründe önemli bir yere sahip olan iyi oluş kavramı, genellikle iki boyutta ele alınmakta; bunlar öznel iyi oluş ve psikolojik iyi oluş olarak değerlendirilmektedir.

3.1.1. Öznel İyi Oluş

Öznel iyi oluş kavramı ilk kez Bradburn (1969) tarafından ortaya konulmuş ve olumsuz duygular ile olumlu duygular arasındaki denge olarak tanımlanmıştır. Daha sonra Myers ve Diener (1995), öznel iyi oluşu olumlu duyguların varlığı, olumsuz duyguların yokluğu ve yaşam doyumu bileşenleriyle açıklamıştır. En yalın hâliyle öznel iyi oluş, bireyin kendi yaşamına ilişkin bilişsel ve duygusal değerlendirmelerinin bütünüdür (Diener vd., 1999: 278). Bu değerlendirmeler, bireyin elde ettiği doyuma ilişkin bilişsel yargılarının yanı sıra yaşam olaylarına verdiği duygusal tepkileri de kapsamaktadır.

Hedonik yaklaşım çerçevesinde geliştirilen öznel iyi oluş, hoş duyguların sıklığı, hoş olmayan duyguların azlığı ve yaşamdan elde edilen tatmin olarak tanımlanmakta ve bireyin öznel algılarına dayanmaktadır (Diener, 1984; Ryan ve Deci, 2001). Bu bağlamda, öznel iyi oluşun bireyden bireye farklılık gösteren kişisel değerlendirmeleri içerdiği söylenebilir. Dolayısıyla bu yaklaşımda belirleyici olan, bireyin kendi yaşamına ilişkin algısı ile yaşamdan elde ettiği mutluluk ve tatmin düzeyine yönelik öznel değerlendirmeleridir.

Öznel iyi oluş, bireyin kendi duygusal ve bilişsel durumunu kişisel değerlendirmesine dayanan bir kavramdır. Bu yapı, bilişsel ve duygusal olmak üzere iki temel öğeden; yaşam doyumu, olumlu duygulanım ve olumsuz duygulanım olmak üzere üç bileşenden oluşmaktadır. Yaşam doyumu, öznel iyi oluşun bilişsel yönünü temsil ederken; olumlu ve olumsuz duygulanım bileşenleri duygusal yönünü oluşturmaktadır (Myers ve Diener, 1995).

Yaşam doyumu, bireyin kendi belirlediği ölçütler çerçevesinde yaşam kalitesine ilişkin yaptığı genel bir değerlendirme olarak tanımlanmaktadır (Diener vd., 1985: 71). Bu açıdan yaşam doyumu, bireyin yaşamına yönelik bilişsel ve yargısal bir değerlendirme sürecini ifade etmektedir (Diener vd., 1997: 26). Sumner'a (1966) göre

yaşam doyumu, bireyin yaşam koşullarını kendi standartları ve beklentileri doğrultusunda olumlu bir biçimde değerlendirmesidir. Olumlu duygular; bireyin yaşamdan aldığı zevk, gurur, mutluluk, güven ve tatmin gibi hisleri kapsarken, olumsuz duygular suçluluk, öfke, yalnızlık, üzüntü, acı, utanma ve kaygı gibi hoş olmayan duygusal deneyimleri ifade etmektedir (Diener vd., 1997).

Psikolojik ve ruhsal sağlıkla ilgili birçok ölçüt dışsal koşullara dayandırılsa da, öznel iyi oluş bireyin kendi içsel deneyimlerine dayalı değerlendirmelerini esas almaktadır (Diener vd., 1997). Birey, mevcut yaşam durumunu ne kadar tatmin edici bulduğunu, kendi belirlediği standartlara göre değerlendirir. Bu nedenle insanlar, içinde bulundukları koşulları beklentileri, değerleri ve geçmiş yaşantılarının etkisiyle farklı şekillerde yorumlamaktadır. Öznel iyi oluşun en belirgin özelliği, yaşam kalitesini nesnel kriterlere göre değil, bireyin öznel ve kişisel değerlendirmelerine göre tanımlamasıdır (Diener vd., 1997; Diener vd., 1985).

Öznel iyi oluş araştırmaları, anlık duygulardan çok bireylerin uzun vadeli duygusal durumlarına odaklanır. Bu yüzden literatürde kimi zaman psikolojik ya da ruh sağlığıyla eş anlamlı kullanılsa da, öznel iyi oluş akıl sağlığını tanımlamak için tek başına yeterli değildir. Nitekim bir kişi mutlu olduğunu ifade etse bile duygularının farkında olmayabilir ya da yüksek yaşam doyumu bildirse de sorunlu kişilik örüntüleri nedeniyle psikolojik açıdan sağlıklı sayılmayabilir (Diener vd., 1997). Bu bağlamda, öznel iyi oluşun tek başına psikolojik sağlık veya zihinsel iyilik hâlini temsil etmekte yeterli olmadığı söylenebilir.

Öznel iyi oluş, bireyin yaşamından duyduğu memnuniyet düzeyi ile olumlu ve olumsuz duyguları ne sıklıkla deneyimlediğine odaklanan bir kavramdır. Bu yönüyle, daha çok duygusal değerlendirmelere dayalı bir yapıyı temsil etmekte ve psikolojik iyi oluştan ayrılmaktadır. Psikolojik iyi oluş ise, bireyin yaşamda karşılaştığı güçlüklerle sağlıklı biçimde baş edebilmesini sağlayan içsel güçleri, kişisel gelişim sürecini ve potansiyelini gerçekleştirme çabasını içeren daha derin bir yapıyı ifade etmektedir.

3.1.2. Psikolojik İyi Oluş

Psikolojik iyi oluş kavramına ilk olarak Bradburn (1969) “The Structure of Psychological Well-Being” adlı eserinde yer vermiştir. Bradburn (1969), başta Yunan felsefecilerden Aristo’nun mutluluk arayışı olmak üzere genel mutluluk arayışını ve

ruhsal sağlık konularında iyi olma durumunu, psikolojik iyi olma kavramı adı altında bütünleştirmeye çalışmıştır. Bu amaçla da yunanca mutluluk olarak çevrilen "eudaemonia" kavramını psikolojik durumu açıklama amaçlı olarak kullanmıştır (Myers ve Denier, 1995: 11).

İlerleyen yıllarda ise psikolojik iyi oluşun eudaimonik yaklaşım ya da diğer adıyla psikolojik işlevsellik bakış açısı ile ele alınması gerektiği öne sürülmüştür (Ryff vd., 2008). Psikolojik işlevsellik bakış açısı iyi oluşu, bireyin kendini gerçekleştirmesi ve tam olarak fonksiyonda bulunması olarak tanımlamaktadır (Ryff, 1989). Psikolojik işlevsellik bakış açısı, iyi oluşu anlamlılık, canlılık, kendini geliştirme ve potansiyelini tam olarak kullanabilme kapasitesi üzerinden açıklamaktadır. Bu perspektifte bireyin öznel değerlendirmelerinden çok, kuramsal çerçeveler tarafından belirlenen sağlıklı davranış kriterleri psikolojik iyi oluşun temel göstergeleri olarak kabul edilmektedir (Ryff ve Keyes, 1995; Deci ve Ryan, 2008).

Günümüzde ele alındığı biçimiyle psikolojik iyi oluş kavramı, Carol D. Ryff (1989) tarafından ortaya konulmuştur. Ryff (1989), öznel iyi oluşun psikolojik iyi oluşun temel yapısını tanımlamak amacıyla geliştirilmediğini vurgulamış ve Eudaimonia kavramının "mutluluk" olarak çevrilmesini kavramsal bir sadeleştirme olarak eleştirmiştir (Ryff, 1989). Ryff (1989) öznel iyi oluşun, psikolojik iyi oluşun temel yapısını bütünüyle kapsamadığını belirtmektedir. Psikolojik iyi oluş, öznel iyi oluşun temel bileşenleri olan olumlu duygulanım, olumsuz duygulanım ve yaşam doyumunun ötesine geçerek, bireyin yaşamına yönelik tutumlarını ve işlevsel yönelimlerini içeren çok boyutlu bir yapıdır. Buna göre, öznel iyi oluş mutluluğa ilişkin hazcı (hedonik) bir bakış açısını temsil ederken, psikolojik iyi oluş pozitif işlevsellik (eudaimonik) yaklaşımını yansıtmaktadır. Öznel iyi oluş, insan doğasının sosyal ve kültürel çevresinden edindiği öğrenmelerle şekillenebilen, geliştirilebilen ve yönlendirilebilen yönüyle ilgilidir. Buna karşılık, psikolojik iyi oluş, bireyin içsel yaşantıları ve bilişsel–duygusal süreçleriyle ortaya çıkan, büyük ölçüde insan doğasından kaynaklanan unsurlardan oluşmaktadır (Deci ve Ryan, 2008).

Psikolojik iyi oluş kavramı, kişinin hayatını bütün yönleriyle ele alarak gelişimine dair edindiği deneyim ve hisler olarak tanımlanmaktadır (Russell, 2008: 140). Benzer biçimde, psikolojik iyi oluş, bireyin tüm yönleriyle kendini gerçekleştirebilmesi ve potansiyelini tam anlamıyla ortaya koyabilmesi durumunu

ifade ederken; öznel iyi oluş, daha çok kısa süreli haz, keyif ve zevklere dayalı bir iyi oluş biçimini temsil eden bir kavramdır (Martela ve Sheldon, 2019).

Psikolojik iyi oluş; bireyin kendine inanması, sürekli gelişim göstermesi, kendini keşfetme sürecini bir büyüme biçiminde deneyimlemesi, yaşamını anlamlı bir amaç doğrultusunda sürdürdüğüne dair inancı ve geçmiş ile geleceğe yönelik olumlu bir bakış açısına sahip olması şeklinde ifade edilen bütüncül bir yaklaşımdır (Deci ve Ryan, 2008). Souri ve Hasanirad (2011), psikolojik iyi oluş kavramını, yaşamın ruhsal unsurlarını da içeren bireysel bütünlük konusunda tam bir farkındalığa yol açan mutlu hissetme duygusu olarak tanımlamaktadır. Kişinin yaşam amaçlarını, potansiyelinin farkında olup olmadığını, diğer insanlarla ilişkisinin kalitesini içermektedir (Ryff ve Keyes, 1995: 725). Psikolojik iyi oluş hali, hayatın genel gidişatının iyi olması, iyi duygulanım ve etkin işlevselliğin birleşiminden oluşmaktadır.

Ryff'e (1995) göre psikolojik iyi oluş; olumlu benlik algısı, sağlıklı kişilerarası ilişkiler, çevresel hâkimiyet, özerklik, yaşamın anlamı, amaç edinme ve sürekli kişisel gelişim duygularını içermektedir. Ryff ve Keyes'e (1995) göre bu kavram, bireyin geçmişine ve bugününe yönelik değerlendirmelerini, büyüme ve gelişme kapasitesini, yaşamın amaç yönelimliliği ve anlamlılığına ilişkin algısını ile diğer insanlarla kurduğu ilişkilerin niteliğini kapsamaktadır. Keyes ve diğerlerine (2002) göre ise psikolojik iyi oluş, bireyin yaşam amaçlarına yönelik potansiyelinin farkındalığı, kişilerarası iletişimin kalitesi ve yaşam üzerindeki hâkimiyetine ilişkin psikolojik işlevselliğine dair bütüncül bir değerlendirmeyi ifade etmektedir. Bireysel farklılıklar dikkate alındığında, psikolojik iyi oluşun kişilik özellikleri ve farkındalık düzeyleriyle de bağlantılı olduğu görülmektedir. Nitekim dışa dönüklük ve bilinçli farkındalık gibi özelliklerin, psikolojik iyi oluş ile pozitif yönde ilişkili olduğu ortaya konulmuştur (Ryff ve Keyes, 1995). Bu bağlamda, dışa dönük bireylerin sosyal ilişkilerden daha yüksek doyum sağlamaları ve bilinçli farkındalığı gelişmiş bireylerin anı yaşama becerilerinin güçlü olması, onların psikolojik iyi oluş düzeylerini artırıcı faktörler arasında değerlendirilmektedir (Brown ve Ryan, 2003).

Çalışma yaşamına yönelik araştırmalar da bu kavramın önemini ortaya koymaktadır. Warr (1994) ve Diener vd. (1999), psikolojik iyi oluşun çalışanların duygusal tepkilerini ve motivasyon düzeylerini önemli ölçüde etkilediğini; bunun sonucunda bireylerin işlerinden daha fazla doyum elde ettiklerini vurgulamaktadır.

Benzer biçimde Wright ve Cropanzano (2004), psikolojik iyi oluşu yüksek çalışanların daha motive, dikkatli ve başarılı olduklarını; bu nedenle iş performanslarının da arttığını belirtmiştir. Parker ve diğerleri (2006) ise psikolojik iyi oluş düzeyi yüksek bireylerin daha fazla proaktif davranış sergilediklerini ortaya koymuştur. Sonuç olarak, psikolojik iyi oluş; çoğu zaman iş yaşamında göz ardı edilmesine rağmen, çalışanların duygularını, motivasyonlarını ve davranışlarını anlamada kritik bir açıklayıcı değişken olarak öne çıkmaktadır.

3.1.2.1. Ryff'ın Psikolojik İyi Oluş Modeli

Ryff (1989), mutluluğun açıklanmasında yaşam doyumu veya duygulanım kavramları yerine, psikolojik işlevlerin öznel belirleyicilerinin kullanılmasının daha uygun olduğunu belirtmiş ve iyi oluşa ilişkin araştırmaların kuramsal bir çerçeveye ihtiyaç duyduğu düşüncesinden hareketle "Çok Boyutlu Psikolojik İyi Oluş Modeli"ni geliştirmiştir (Ryff, 1989; Ryff ve Keyes 1995). Bu model, Maslow'un kendini gerçekleştirme anlayışını, Jung'un bireyleşme (individuation), Rogers'ın tam işlevsellik gösteren birey görüşününü ve Allport'un olgun kişilik yaklaşımını içermektedir. Ayrıca, psikolojik iyi oluşun tanımlanmasında yaşam boyu gelişimsel perspektiflerden de yararlanılmıştır. Bu kapsamda Bühler'in temel yaşam eğilimleri, Erikson'un psiko-sosyal gelişim kuramı ve Neugarten'in yetişkinlik ile yaşlılık dönemlerindeki kişilik değişimi yaklaşımları modele katkı sağlamıştır. Ryff (1989), psikolojik iyi oluş modelini geliştirirken ayrıca Jahoda'nın pozitif ruh sağlığı anlayışından da yararlanmıştır.

Ryff'ın (1989) psikolojik iyi oluş modeli, kişinin hayat amaçlarından, yaşamsal ilişki kalitesinden, insanın kendisini olumlu değerlendirmesine, sınırlarını ve potansiyellerini bilmesine kadar uzanan farklı ve oldukça geniş bir yelpazeden meydana gelmektedir.

Psikolojik İyi Oluş Modeli, pozitif psikolojik işlevselliğin altı temel bileşenini içermektedir. Bu bileşenler; bireyin kendisini ve geçmişini olumlu değerlendirmesi (kendini kabul), birey olarak sürekli gelişim göstermesi ve potansiyelini ilerletmesi (kişisel gelişim), yaşamını anlamlı ve amaçlı görmesi (yaşam amacı), başkalarıyla güvene dayalı ve destekleyici ilişkiler kurabilmesi (olumlu ilişkiler), çevresini kendi ihtiyaç ve hedefleri doğrultusunda etkili bir biçimde yönetebilmesi (çevresel

hâkimiyet) ve kendi davranışlarını bağımsız biçimde düzenleyebilmesi (özerklik) olarak tanımlanmaktadır (Ryff ve Keyes, 1995). Başka bir ifadeyle, psikolojik iyi oluş bu altı boyutun bir araya gelmesiyle oluşan bütüncül bir iyilik hâlidir. Bu nedenle söz konusu boyutların her birinin ayrı ayrı ele alınması, psikolojik iyi oluş kavramının daha derinlemesine anlaşılmasına katkı sağlayacaktır.

3.1.2.1.1. Kendini Kabul

Ryff (1989, 1995), kendini kabul boyutunu psikolojik iyi oluşun en temel unsurlarından biri olarak değerlendirmektedir. Kendini kabul, bireyin kendisine ve geçmiş yaşamına ilişkin olumlu tutumlar geliştirmesi ve bunları içselleştirmesi olarak tanımlanmaktadır (Ryff, 1989). Bireyin kendini kabul etmesi yaşama dair deneyimlerini de içeren bir bütün olarak kendine ilişkin olumlu tutum geliştirmesi ve öz saygısının bulunmasıdır (Ryff, 1989; Ryff ve Keyes, 1995). Kendini kabul, içerik açısından öz saygı kavramıyla benzerlik taşısa da ondan daha geniş bir kapsama sahiptir. Öz saygı yalnızca bireyin kendisine yönelik olumlu değerlendirmelerini ifade ederken; kendini kabulde hem kişinin kendine hem de geçmişine dair olumlu yüklemeler bulunmaktadır. Bu bağlamda, kendini kabulün yaşam doyumu, duygusal denge ve öz saygı ile yüksek düzeyde ilişkili olduğu belirtilmektedir (Ryff ve Singer, 2008).

3.1.2.1.2. Kişisel Gelişim

Psikolojik iyi oluşun kişisel gelişim boyutu, Aristo'nun eudaimonia anlayışına en yakın kavramlardan biridir ve bireyin kendini gerçekleştirme süreciyle yakından ilişkilidir. Kişisel gelişim, bireyin potansiyelini açığa çıkarma, geliştirme ve sürekli olarak ilerleme çabasıdır. Bu bağlamda, yalnızca temel becerileri edinmiş olmak yeterli görülmez; bireyin yaşamı boyunca kendi kapasitesini artırmaya, yeni deneyimlere açık olmaya ve gelişimini sürdürmeye devam etmesi beklenir (Ryff, 1995). Kişisel gelişim boyutunun kuramsal temelini, gelişim psikolojisi yaklaşımları ile Maslow'un kendini gerçekleştirme kavramı ve Rogers'ın tam işlevsel insan *(*fully functioning person) anlayışı oluşturmaktadır. Bu boyut, bireyin geçmişteki başarılarına veya çözülmüş sorunlara takılı kalmadan, yeni deneyimlere açık olma kapasitesiyle ilişkilendirilmektedir (Ryff ve Singer, 2008).

Kişisel gelişim, bireyin mevcut potansiyelini daha ileri bir düzeye taşıma ve olgunlaşma kapasitesidir (Schmutte ve Ryff, 1997: 552). Bu boyut, bireyin sahip olduğu yetenek ve eğilimlerini tam olarak geliştirmesiyle ilgilidir. Kişisel gelişim, bireyin kendi kapasitesinin farkında olmasını, yeteneklerini sürekli olarak geliştirme çabası içinde bulunmasını ve yeni yaşantılara açık olmasını yansıtmaktadır (Keyes vd., 2002). Aynı zamanda, farklı deneyimlere açık olma eğilimi, bireyin benliğine ilişkin farkındalığını ve etkinliğini bütünleştirme yeteneğini ifade etmektedir (Ryff ve Singer, 1998: 22).

3.1.2.1.3. Yaşam Amacı

Psikolojik iyi oluşun yaşam amacı boyutu, varoluşsal psikolojiyle yakından ilişkilidir ve özellikle Victor Frankl (1963)'ın "anlam arayışı" kavramından esinlenmiştir. Frankl'ın logoterapi yaklaşımı, bireylerin yaşam süreçlerinde karşılaştıkları zorluklar ve acılar karşısında kendi yaşam amaçlarını ve anlamlarını bulmalarını hedeflemektedir. Bu bakış açısına göre birey, anlam arayışı sayesinde hem içsel bir tatmin yaşamakta hem de yaşamını sürdürme gücünü yeniden kazanmaktadır. Varoluşçu düşünürlerden Sartre (1956) ise yaşam amacını oluşturmayı, bireyin kendisini aşma çabası ve dışsal otoriteye karşı bir meydan okuma olarak değerlendirmiştir. Benzer biçimde Jahoda (1958), bireyin yaşamında bir amaç ve anlam taşımasının ruhsal sağlık açısından temel bir gereklilik olduğunu vurgulamaktadır. Amaçtan yoksun bireylerin ise hem kişisel hem de sosyal yönlerden boşluk duygusu yaşayabileceği belirtilmektedir.

Ryff'e (1989, 1995) göre yaşamın amacı yaşamda bir yön ve amaçlılık duygusuna sahip olmayı veya kişinin hayatını anlamlı bulmasını ifade etmektedir. Yaşam amacı boyutu, bireyin yaşamına yön veren rasyonel planlamayı ve varoluşsal anlam arayışını ifade etmektedir (Ryff ve Singer, 1998: 22).

Gelişim kuramcılarına göre (Buhler, Erikson, Jung), bireyin yaşamında bir amaca sahip olması tek başına yeterli değildir; önemli olan bu amacı zaman içerisinde yenileyebilme ve gerektiğinde değiştirebilme becerisidir. Çünkü her gelişim evresinde bireyin yaşamına yüklediği anlam ve amaç farklılaşabilmektedir. Ayrıca ruh sağlığının korunabilmesi, yaşamın anlamını ve amacını ortaya koyan inançların varlığını da gerekli kılmaktadır (Ryff ve Singer, 2008).

3.1.2.1.4. Çevresel Hakimiyet

Psikolojik iyi oluşun bir diğer boyutu olan çevresel hâkimiyet, bireyin kişisel ve ruhsal ihtiyaçlarına uygun bir çevreyi oluşturma veya mevcut koşullara en uygun çevreyi seçebilme becerisi olarak tanımlanmaktadır (Ryff, 1989; 1995). Bu boyut, bireyin çevresini kendi gereksinimleri ve hedefleri doğrultusunda yönlendirebilme yeteneğini ifade etmektedir. Bu bağlamda, kişinin kendisine uygun ortamlara katılma eğilimi ile yaşamını olumlu yönde değiştirme kapasitesi, çevresel hâkimiyetin temel unsurları arasında yer almaktadır (Ryff, 1989).

Allport'un olgun kişilik kriterlerinden biri olan benliği genişletme (extend the self) kavramı, bireyin kendini geliştirme ve anlamlı yaşantılara yönelme çabasını içermektedir. Bu anlayış, kişinin kendi ihtiyaçlarına ve amaçlarına uygun çevreleri seçebilme ya da mevcut çevresini dönüştürebilme becerisini ifade eden çevresel hâkimiyet boyutu ile yakından ilişkilidir. Kendini geliştirme süreci, bireyi ileriye taşıyacak anlamlı deneyimlerin içinde yer alabilmeyi kapsarken; öz yeterlilik, öz saygı, duygusal denge ve yaşam doyumu da çevresel hâkimiyetin gelişimini destekleyen temel unsurlar arasında yer almaktadır. Bununla birlikte, çevresel hâkimiyetin asıl dayanağı, bireyin kendi kapasitesine ve ihtiyaçlarına uygun bir çevreyi bulabilmesi ya da bu çevreyi inşa edebilmesidir (Ryff ve Singer, 2008).

3.1.2.1.5. Özerk Olma

Ryff'ın (1989) çok boyutlu psikolojik iyi oluş modelinde özerklik, bireyin kendi davranışlarını ve kararlarını başkalarının baskılarından bağımsız biçimde yönlendirebilme kapasitesi olarak tanımlanmaktadır. Bu boyut, bireyin yaşamına ilişkin seçimleri kendi değerleri ve inançları doğrultusunda yapabilmesini, içsel bir yönelim sergilemesini ve dışsal onay arayışına bağlı kalmamasını ifade etmektedir (Ryff, 1989). Özerklik, bireyin kendi yaşam standartlarını geliştirmesini, kendisine özgü kararlar alabilmesini ve dışsal beklentilere karşı bağımsızlık gösterebilmesini kapsar (Ryff ve Keyes, 1995: 720). Bu boyut, bireyin çevresi tarafından onaylanmasa dahi kendine özgü düşünce ve davranışlarıyla bireyselliğini koruma ve bu doğrultuda yaşamını şekillendirme çabasıyla ilgilidir (Keyes vd., 2002). Bu çerçevede özerklik, hem bilişsel hem de duygusal açıdan bireyin kendisini yönlendirme gücünü ifade eder. Dışsal baskılardan bağımsız olabilmek, bireyin kendi içsel pusulasına güvenmesiyle

mümkün olmaktadır. Ryan ve Deci'nin (2000) öne sürdüğü Öz-Belirlenim Teorisi (Self-Determination Theory) de benzer biçimde özerkliği temel psikolojik ihtiyaçlardan biri olarak görmekte; bireylerin özerklik duygusu tatmin edildiğinde psikolojik iyi oluş düzeylerinin daha yüksek olduğunu vurgulamaktadır.

Maslow'un kendini gerçekleştirme kavramı, bireyin bağımsızlık ve kendi potansiyelini gerçekleştirme yönündeki çabalarını özerkliğin önemli bir göstergesi olarak değerlendirmektedir. Rogers ise tam işlevsel bireyi tanımlarken, kişinin içsel değerlendirme kriterlerine sahip olduğunu; başkalarının yönlendirmeleri veya onayları doğrultusunda değil, kendi kişisel standartlarına göre hareket ettiğini vurgulamaktadır. Tüm bu katkılar, özerklik boyutunun yalnızca bireysel karar alma becerisini değil, aynı zamanda bireyin kimliğini inşa etme ve kendi değerleri doğrultusunda yaşamını şekillendirme kapasitesini ortaya koyduğunu göstermektedir (Ryff ve Singer, 2008).

Sonuç olarak özerklik boyutu, bireyin kendi yaşamını kendi değerleri doğrultusunda şekillendirebilme becerisini yansıtarak psikolojik iyi oluşun temel göstergelerinden biri olmaktadır. Ryff'ın (1989) modelinde özerklik, diğer boyutlarla bütünleşik bir yapı oluşturur ve bireyin kimliğini güçlendirerek yaşam doyumunu artırır. Bu bağlamda, psikolojik iyi oluşun bir sonraki boyutu olan başkalarıyla pozitif ilişkiler, bireyin sosyal çevresiyle kurduğu bağların kalitesine odaklanmakta ve özerklikle birlikte iyi oluşun çok boyutlu doğasını açıklamada tamamlayıcı bir işlev üstlenmektedir.

3.1.2.1.6. Başkalarıyla Olumlu İlişkiler

Psikolojik iyi oluşun önemli boyutlarından biri de başkalarıyla olumlu ilişkilerdir. Literatürde birçok kuram, kişiler arası ilişkilerde güven, samimiyet ve yakınlığın ruhsal sağlığın temel bileşenleri arasında yer aldığını vurgulamaktadır. Sevgi duyabilme ve sağlıklı bağlar kurabilme kapasitesi, bireyin psikolojik iyiliğinin ayrılmaz bir unsuru olarak değerlendirilmektedir. Nitekim kendini gerçekleştiren bireyler, yalnızca kendi potansiyellerini ortaya koymakla kalmaz; aynı zamanda başkalarına yönelik güçlü empati becerileri, derin sevme kapasitesi ve anlamlı arkadaşlıklar kurma yeteneği ile tanımlanırlar (Maslow, 1954; Rogers, 1961). Bu bağlamda, başkalarıyla sıcak, samimi ve destekleyici ilişkiler kurabilmek, olgun bir kişiliğin temel göstergelerinden biri olarak görülmektedir. Dolayısıyla, kişiler arası

olumlu ilişkilerin önemi, psikolojik iyi oluşun merkezinde yer alan ve literatürde sıklıkla vurgulanan bir unsur olarak öne çıkmaktadır (Ryff, 1989; Ryff ve Singer, 2008).

Ryff (1989), başkalarıyla olumlu ilişkiler boyutunu; bireylerin diğer insanlarla kurdukları ilişkilerde güven ve samimiyet temelinde güçlü empati, sevgi ve şefkat duyguları geliştirme, aynı zamanda derin ve sürdürülebilir arkadaşlık bağları kurabilme yeteneği olarak tanımlamaktadır. Ryff ve Singer'a (2008) göre, olumlu ilişkiler yalnızca bireysel iyi oluşun bir göstergesi değil, aynı zamanda sosyal destek, duygusal denge ve yaşam doyumunu artıran temel bir psikolojik kaynaktır. Dolayısıyla, diğerleriyle olumlu ilişkiler geliştirme kapasitesi, psikolojik iyi oluşun çok boyutlu yapısında merkezi bir rol üstlenmektedir.

Psikolojik iyi oluşun alt boyutları bir bütün olarak değerlendirildiğinde, bu unsurların bireyin yaşamına anlam ve doyum kazandırarak genel mutluluk düzeyini yükselttiği görülmektedir. Kendisini koşulsuz biçimde kabul eden, çevresini kendi değerleri ve hedefleri doğrultusunda düzenleyebilen, bağımsız kararlar alabilen, yaşamını anlamlı kılacak amaçlara sahip, kişisel gelişimini sürekli kılmaya özen gösteren ve diğer insanlarla dengeli ilişkiler kurabilen bireylerin ruhsal uyumlarının güçlü, yaşam doyumlarının yüksek ve psikolojik iyi oluş düzeylerinin daha ileri olduğu ifade edilebilir.

4.1. Proaktif Kişilik Kavramı

Proaktif kişilik, mevcut şartları değiştirme veya yeni şartlar yaratma konusunda inisiyatif alma olarak tanımlanmaktadır (Bateman ve Crant, 1993; Crant, 2000). Aynı zamanda statükoya meydan okumayı bununla birlikte mevcut olan şartlara katlanmama ve tepki göstermeyi içermektedir. Proaktif kişilik özellikleri gösteren bireyler, karşılarına çıkabilecek fırsatları iyi takip ederek ve inisiyatif almaktan kaçınmadan sonuç odaklı hareket eder (Crant, 2000: 436). Proaktif davranış mevcut durumları ve koşulları iyileştirmek ya da yenilerini yaratmak için ilerlemek anlamına gelir (Grant ve Ashford, 2008: 9). Proaktif insanlar, pasif bir şekilde durumu kabul etmek yerine aktif bir şekilde çevrelerini değiştirmeye yönelik eylemleri gerçekleştirir (Bateman ve Crant, 1993; Crant, 2000; Grant ve Ashford, 2008).

Proaktif kişilik özelliğine sahip birey, mevcut fırsatları erkenden fark eden ve bu fırsatları kendi lehine kullanarak harekete geçen kişidir. Bu bireyler, iş süreçlerinde karşılaşabilecekleri olası aksaklıkları önceden öngörür, bu aksaklıkların doğurabileceği olumsuz sonuçları gerekli önlemleri alarak engeller ve gelişim odaklı değişimin temelini oluşturan davranışlar sergiler (Bateman ve Crant, 1999). Proaktif bireyler, sahip oldukları özgünlük, inisiyatif ve etkileme güçleri sayesinde çevrelerini şekillendirmeye yönelir. Bununla birlikte, kendileri dışında gelişen durumları başarıyla yönetebileceklerine inandıkları ve yüksek düzeyde öz güvene sahip oldukları belirtilmektedir. Bu bağlamda, proaktif kişilik; bireyin içsel değerleri, ilkeleri ve motivasyon kaynaklarına dayalı olarak sergilediği davranışları kapsamaktadır (Bateman ve Crant, 1993; Seibert vd., 2001).

Proaktif kişilerin en temel özellikleri; öngörebilme yetileri, değişim yaratıp bunu yönetmeleri ve herhangi bir talimat almadan kendi kendilerine eyleme geçmeleridir (Akçakanat ve Uzunbacak, 2017: 788). Proaktif kişiliğe sahip olan insanlar çevresel değişimi olumlu yönde etkileyen, örgütlerinin misyonunu dönüştürmeye, sorunları çözmeye ve çevreleri üzerinde bir etki yaratmaya kararlıdır (Crant ve Bateman, 2000). Proaktif kişiler, fırsatları herkesten önce görerek arzu ettiği ortamı oluşturana 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 sahiptir (Li vd., 2010).

Proaktif bireyler, çevrelerinde ortaya çıkan fırsatları sürekli olarak tarayarak girişimlerde bulunur ve bu fırsatları değerlendirmek için harekete geçer (Bateman ve Crant, 1993; Crant, 2000). Frese ve Fay (2001), bu bireylerin inisiyatif kullanarak çevrelerini etkileme ve değişim yaratma eğiliminde olduklarını vurgulamaktadır. Buna ek olarak, Morrison ve Phelps (1999), proaktif bireylerin yalnızca inisiyatif almakla kalmayıp, aynı zamanda sorumluluk üstlenme ve düşüncelerini açıkça ifade etme yöneliminde olduklarını belirtmektedir.

Proaktif kişilerin görevlerini bilinçli bir bicimde yerine getirdikleri, enerjilerini doğru bir biçimde kullandıkları, hedeflerini gözeten ve ısrarcı olan iletişim ağı

kurmada etkili olan özellikleri bulunmaktadır. Bu özellikler sayesinde bulundukları ortamda daha iyi performans gösterirler. Ayrıca proaktif kişiler geribildirim alma, gelişime açıklık, inisiyatif kullanabilme ve müşterilere yakından ilgilenen davranışlar gösterme eğilimindedir (Yolcu ve Çakmak, 2017).

Proaktif kişilik özelliğine sahip bireyler, karşılaştıkları problemlere çözüm üretme becerileriyle öne çıkar ve çevrelerinde etkili olabilmek için bireysel sorumluluk üstlenirler. Bu özellikleri sayesinde, görevlerini başarıyla sonuçlandırma konusunda daha yetkindirler. Ayrıca, proaktif kişiliklerinin bir sonucu olarak sosyal sermayelerini yönetme ve etkili iletişim kurma becerilerinin de daha gelişmiş olduğu belirtilmektedir (Crant, 2000).

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). Bu davranışlar, örgütsel işleyişe gönüllü katkı sağlamaları bakımından, iş tanımı dışında kalan isteğe bağlı davranışları temsil etmekte ve bu yönüyle ekstra rol davranışlarıyla benzerlik göstermektedir. Ancak proaktif davranışlar, yalnızca mevcut görevlerin ötesine geçmekle kalmaz; aynı zamanda iyileştirme amacı taşıyan, ileriye dönük ve değişim odaklı bir karaktere sahiptir. Bu yönüyle, geleneksel ekstra rol davranışlarından ayrışmaktadır (Morrison ve Phelps, 1999). Özellikle ses çıkarma davranışı, örgütsel gelişimi destekleme amacı taşıyan, yapıcı ve teşvik edici bir meydan okuma biçimi olarak ortaya çıkar. Bu davranış yalnızca eleştirel bir tutumu değil, aynı zamanda örgütü iyileştirme niyetine dayalı olumlu katkı sunmayı içermektedir (LePine ve Van Dyne, 1998).

Proaktif kişiliğe sahip bireyler, işlerine yönelik yüksek sorumluluk bilinciyle hareket eden, fırsatları sürekli olarak araştıran, güçlü hedefler belirleyen ve değişime katkı sunmaktan çekinmeyen kişilerdir. Bu bireyler, sahip oldukları bilişsel yeterlilikleri sayesinde örgütsel süreçlere aktif biçimde katkı sunmakta ve davranışsal açıdan fark yaratan bir performans sergilemektedir (Yolcu ve Çakmak, 2017).

4.2. Proaktif Kişilik Özellikleri

Proaktif kişilik tüm çalışanların sahip olduğu bir kişilik özelliği değildir. Bu kişilik özelliğine sahip bireyler, çevresel koşullara yalnızca tepki vermekle kalmaz; aynı zamanda bu koşulları etkilemeye ve şekillendirmeye çalışır (Seibert vd., 2001). Bateman ve Crant'ın (1993) öncülüğünü yaptığı çalışmalarda, proaktif bireylerin, çevrelerinde ortaya çıkan fırsatları aktif biçimde taradıkları, inisiyatif alarak harekete geçtikleri ve hedeflerine ulaşıncaya dek ısrarla süreci yönettikleri vurgulanmaktadır. Bu bireyler, değişimi dışsal bir unsur olarak beklemek yerine, bizzat başlatan ve sürdüren konumundadır.

Proaktif kişilerin en temel özellikleri; öngörebilme yetileri, değişim yaratıp bunu yönetmeleri ve herhangi bir talimat almadan kendi kendilerine eyleme geçmeleridir (Akçakanat ve Uzunbacak, 2017: 788). Crant (2000) proaktif kişiliği, bireyin kendi çevresini etkileme arzusuna dayanan bir eğilim olarak tanımlamış ve bu kişilik özelliğinin hem bireysel başarı hem de örgütsel performans açısından kritik bir faktör olduğunu belirtmiştir. Ayrıca Thomas ve diğerleri (2010) tarafından gerçekleştirilen bir meta-analiz çalışmasında, proaktif kişiliğin iş performansı, liderlik davranışı ve kariyer başarısıyla anlamlı düzeyde ilişkili olduğu bulunmuştur. Sonuç olarak, proaktif kişilik, bireyin yalnızca kendisine verilen görevleri yerine getirmesinin ötesinde, çevresine yön verme, süreçleri iyileştirme ve fırsatları değerlendirme potansiyelini belirleyen önemli bir kişilik özelliğidir. Bu yönüyle, örgütlerde değişim ve yenilikçilik kültürünün yerleşmesi açısından da temel bir role sahiptir.

Crant (2000), hem iş yaşamı hem de sosyal yaşam bağlamında proaktif tutuma yönelik kapsamlı araştırmalar gerçekleştirmiştir. Bu doğrultuda, proaktif tutumu oluşturan dört temel unsur bulunduğunu belirtmiştir. Bateman ve Crant (1993) tarafından da desteklenen bu yaklaşım, bireyin proaktif davranış geliştirmesinde belirleyici olan unsurları şu şekilde tanımlamaktadır:

- Kişisel İnisiyatif**,**
- Rol Genişlemeli Öz Etkililik,
- Öz Yeterlilik**,**
- Sorumluluk Alma**.**

Aşağıda proaktif davranışı bütüncül bir biçimde ele alabilmek adına, bu dört temel unsurun her biri kısaca açıklanacaktır.

4.2.1. Kişisel İnisiyatif

Kişisel inisiyatif, bireyin belirli bir hedefe ulaşmak amacıyla engelleri aşarak, dışsal yönlendirmeye ihtiyaç duymadan kendiliğinden harekete geçtiği ve proaktif bir tutum sergilediği bir davranış şeklidir (Frese ve Fay, 2001: 133). Kişisel inisiyatif örgütte yer alan çalışanların işlerinde aktif ve rol gereğine dayanamayan bir yaklaşım benimseyerek, görevlerinin ötesinde davranış sergilemeleridir (Frese vd., 1996: 38).

Proaktif olan insanlar çevresel değişimi olumlu yönde etkileyen insanlardır. Fırsatları tanır ve yakalarlar, inisiyatif gösterirler ve anlamlı değişim gerçekleşene kadar bu şekilde devam ederler (Crant ve Bateman, 2000). Bateman ve Crant (1993), proaktif kişileri karşılaştıkları fırsatları geri çevirmeyen, sorumluluk alanının dışına çıkarak inisiyatif alabilen, olağan koşulları anlamlı bir fark elde edene kadar değiştirebilen kişiler olarak tanımlamaktadır.

İnisiyatif sahibi çalışanlar, iş süreçlerinin etkin biçimde yürütülmesinde aktif bir rol üstlenmektedir. Bu bireyler, yalnızca mevcut koşullara uyum sağlamakla yetinmeyip, aynı zamanda yeni durumlar başlatmakta ve uygun çalışma ortamlarının oluşmasına katkıda bulunmaktadır. Gelişim odaklı bir yaklaşımla, bilgi ve fırsatları proaktif biçimde aramakta; bu unsurların kendilerine pasif bir şekilde sunulmasını beklememektedir (Crant, 2000).

Kişisel inisiyatif, bireylerin stres faktörleri, işsizlik, kariyer değişiklikleri ya da girişimcilik gibi çeşitli mesleki zorluklarla daha etkin başa çıkabilmelerini mümkün kılmaktadır. Yüksek düzeyde kişisel inisiyatif, çalışanların mevcut çalışma koşullarını dönüştürmelerine olanak tanımakta ve girişimci bir tutum aracılığıyla başarıya ulaşmalarını desteklemektedir (Frese ve Fay, 2001).

4.2.2. Sorumluluk Alma Davranışı

Sorumluluk alma davranışı bireylerin görevleri, görev birimleri ve örgütlerindeki işlevsel değişimleri etkilemeye yönelik olarak istekli olması ve yararlı işler ortaya çıkarmak için çaba göstermesidir (Morrison ve Phelps, 1999: 403). Değişim başlatmak ve bunu kontrol etmek için sorumluluk üstlenmeye hazır olan kişiler genellikle proaktif çalışanlardır (Fuller vd., 2006: 1097). Sorumluluk almak, bireyin görev tanımlarının ötesine geçerek gönüllü biçimde katkı sunma yönünde

gösterdiği çabayı ifade etmektedir. Bu tutum sayesinde çalışanlar, mevcut örgütsel yapıda değişim ve gelişimi mümkün kılabilmektedir (Morrison ve Phelps, 1999).

Sorumluluk alma, çalışanların işlerini, bağlı bulundukları birimleri veya örgütün genel işleyişini geliştirmek amacıyla, örgütsel değişime etki edebilmek için gönüllü ve yapıcı çabalarını içeren bir ekstra rol davranışıdır. Bu davranış, değişim odaklı ve gelişmeye yönelik proaktif bir tutumu yansıtmaktadır (Yolcu ve Çakmak, 2017).

Proaktif kişilik, bireyin yapıcı değişim yaratma sorumluluğunu ne ölçüde üstlendiğiyle yakından ilişkilidir. Bu kişilik özelliğine sahip bireyler, mevcut durumları iyileştirmek, yeni prosedürler geliştirmek ve daha kapsamlı sorunlara çözüm üretmek amacıyla aktif çaba gösterir; böylece iş performansını yeniden tanımlama eğilimindedir (Fuller vd., 2006). Proaktif bireyler, yalnızca çevrelerinde değişim yaratma konusunda istekli olmakla kalmaz, aynı zamanda görev tanımlarının ötesine geçerek ek sorumluluklar üstlenme konusunda da kendilerini yetkin ve sorumlu hissederler. Bu nedenle, söz konusu bireyler örgüt içerisinde yeni roller ve sorumluluklar almaya daha yatkındır (Morrison ve Phelps, 1999; Fuller vd., 2006; Parker vd., 2006).

Proaktif kişiliğe sahip çalışanlar, yüksek derecede olumlu tutum sergileyen, kararlı, güçlü bir inisiyatif duygusuna ve sorumluluk bilincine sahip bağımsız katılımcılar olarak tanımlanmaktadır (Campbell, 2000: 52). Bu bireyler, örgütsel değişimi başlatma konusunda içselleştirilmiş bir sorumluluk hissine sahip olduklarında; kendi performans yeterliliklerine duydukları güven ve üst yönetimin değişim süreçlerine yönelik destekleyici tutumları doğrultusunda, sorumluluk alma eğilimleri artmaktadır (Crant, 2000). Böylece, örgüt içinde değişim ilişkilerini aktif biçimde oluşturur, yönetir ve sonuç olarak olumlu iş tutumları ile yapıcı davranışlar sergilerler (Li vd., 2010).

4.3.3. Öz Yeterlilik

Öz yeterlilik, bireyin belirli bir performansı ortaya koyabilmek için gerekli etkinlikleri planlama, organize etme ve başarıyla yerine getirme kapasitesine ilişkin öznel değerlendirmesini ifade etmektedir (Bandura, 1982). Bir başka ifadeyle, öz yeterlilik; bireyin gelecekte karşılaşabileceği güçlüklerin üstesinden gelme

konusundaki kendi becerisine duyduğu inanç ve beklentiyi yansıtmaktadır (Senemoğlu, 1998: 228). Öz yeterlik inancının bireyin doğru ya da yanlış etkinlikler yapma davranışını etkilediği, aynı zamanda bireyin bir sorun ile karşılaştığında sorunu çözmek için ne kadar çaba harcayacağı ve ne kadar ısrarcı olacağının belirtisi olduğu belirtilmektedir (Bandura, 1982; Gist ve Mitchell, 1992).

Öz yeterlilik olgusu, bireylerin belirli görev ve sorumlulukları yerine getirme sürecinde, kendi yeterlik ve kapasitelerine ilişkin algılarını yansıtması bakımından ön plana çıkmaktadır (Parker, 1998). Bu kavram, bireyin zorlu ya da beklenmedik durumlarla karşılaştığında, bu durumların üstesinden gelme konusundaki yetkinliğine dair sahip olduğu kişisel inancı ifade eder. Diğer bir deyişle, öz-etkililik-yeterlik, bireyin gelecekte karşılaşabileceği güçlükleri ne ölçüde başarılı bir şekilde aşabileceğine ilişkin kendisi hakkında geliştirdiği yargıyı ve beklentiyi temsil etmektedir (Schunk, 1991: 208–210**).**

4.3.4. Rol Genişlemeli Öz Etkililik

Rol genişlemeli öz-etkililik, bireyin yalnızca resmi rol tanımıyla sınırlı olmayan, daha kapsamlı görevleri yerine getirme konusundaki yeterlilik algısını ifade etmektedir (Axtell ve Parker, 2003: 114). Bu kavram, çalışanların geleneksel teknik gerekliliklerin ötesine geçerek daha geniş ve proaktif roller üstlenebileceklerine dair duydukları güveni yansıtmaktadır. Bu yönüyle, belirli bir teknik göreve odaklanan öz-yeterlik kavramından ayrışmaktadır (Parker, 1998). Rol genişlemeli öz-etkililik; uzun vadeli problemlerin çözümü, iyileştirilmiş süreçlerin tasarlanması, müşteri ve tedarikçilerle etkili iletişim kurulması gibi, daha kapsamlı ve kişilerarası etkileşim gerektiren görevleri içeren genişletilmiş bir rol anlayışına odaklanmaktadır (Axtell ve Parker, 2003). Dolayısıyla, öz-yeterlik belirli bir göreve ilişkin yeterliliği ifade ederken, rol genişlemeli öz-etkililik bireyin işine dair tüm faaliyet ve sorumlulukları kapsayan rol algısını yansıtmaktadır (Parker, 1998: 836).

Örgütler, yalnızca rutin görevleri yerine getiren değil; aynı zamanda daha proaktif, kişilerarası ilişkileri güçlü ve bütünleştirici faaliyetlerde bulunabilen çalışanlara ihtiyaç duymaktadır. Bu tür faaliyetler arasında; açıklayıcı ve yönlendirici görevleri üstlenme, uzun vadeli problemlere çözüm üretme, süreçleri geliştirme ve

yeniden tasarlama, hedef belirleme, çatışma çözme, bilgiyi meslektaşlarla paylaşma ve etkili iletişim kurma gibi beceriler yer almaktadır.

2. ARAŞTIRMANIN MODELİ, GELİŞTİRİLEN HİPOTEZLER ve ARAŞTIRMA TASARIMI

2. 1. Araştırmanın Amacı

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, psikolojik iyi oluşun bu ilişkide aracı rol üstlenip üstlenmediği; proaktif kişilik özelliğinin ise bu aracılığı düzenleyici bir biçimde etkileyip etkilemediği test edilmek istenmektedir.

Araştırma modeli, Sosyal Mübadele Teorisi çerçevesinde yapılandırılmıştır. Bu teoriye göre bireyler, karşılıklı faydaya dayalı ilişkiler geliştirmekte ve adil davranıldıklarında örgüte karşı daha olumlu davranışlar sergileme eğilimi göstermektedir. Dolayısıyla, örgütsel adalet algısı yüksek olan çalışanların, gönüllü katkı niteliği taşıyan ses davranışlarını daha fazla göstermeleri beklenmektedir.

Bununla birlikte, bu davranışların ortaya çıkmasında yalnızca dışsal adalet algısı değil, bireyin içsel durumu ve kişilik özellikleri de belirleyici olabilir. Psikolojik iyi oluş düzeyi yüksek bireylerin stresle daha etkili başa çıktıkları, çevreleriyle daha sağlıklı ilişkiler kurdukları ve örgüte yönelik olumlu tutumlar geliştirdikleri bilinmektedir. Diğer yandan, proaktif kişilik yapısına sahip bireylerin çevresel koşulları değiştirme, inisiyatif alma ve çözüm üretme eğiliminde oldukları; dolayısıyla ses davranışını daha sık sergileyebildikleri ifade edilmektedir.

Bu bağlamda, araştırmada örgütsel adalet, psikolojik iyi oluş ve proaktif kişilik değişkenleri birlikte ele alınarak, çalışan ses davranışlarını etkileyen faktörlere dair bütüncül ve çok düzeyli bir model geliştirilmesi amaçlanmaktadır.

2.2. Araştırmanın Önemi

Günümüz örgütlerinde yenilikçilik, sürdürülebilir başarı ve değişime uyum sağlama yalnızca yöneticilerin stratejik kararlarıyla değil, aynı zamanda çalışanların örgütsel süreçlere aktif katılımı ve geri bildirimleriyle mümkün olabilmektedir. Bu bağlamda, çalışanların fikirlerini açıkça ifade etmelerini kapsayan ses davranışı, örgütsel etkinlik açısından kritik bir öneme sahiptir.

Ancak çalışan ses davranışını etkileyen psikolojik ve yapısal faktörler literatürde hâlâ tam anlamıyla açıklığa kavuşturulmuş değildir. Özellikle adalet algısının bu davranış üzerindeki etkisi, bireysel farklılıklar ve psikolojik süreçler bağlamında yeterince bütüncül biçimde ele alınmamıştır. Bu çalışma, söz konusu boşluğu doldurmayı amaçlayarak örgütsel adalet algısının, çalışanların ses davranışlarına etkisini; psikolojik iyi oluşun aracılık ve proaktif kişiliğin düzenleyicilik rolleri çerçevesinde incelemektedir.

Araştırmanın en temel katkısı, literatürde çoğunlukla ikili ilişkiler düzeyinde değerlendirilen bu değişkenleri çok değişkenli ve karşılıklı etkileşimsel bir yapı içinde ele almasıdır. Bu yönüyle çalışma, örgütsel adaletin çalışan davranışları üzerindeki etkisini yalnızca dışsal faktörlerle değil; aynı zamanda bireyin içsel psikolojik durumu ve kişilik özellikleriyle nasıl şekillendiğini açıklayan bütüncül bir model sunmaktadır.

Sonuç olarak, bu çalışma örgütsel davranış alanında teorik ve pratik katkılar sağlamayı hedeflemekte; ses davranışının sadece örgütsel iklimin bir ürünü değil, aynı zamanda bilişsel, duygusal ve kişilik temelli süreçlerin birleşimiyle ortaya çıkan çok katmanlı bir olgu olduğunu ortaya koymaktadır.

2.3. Araştırma Yöntemi

Bu araştırmada, 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 koyar (Karasar, 2011).

Araştırmanın temelinde, örgütsel adalet, psikolojik iyi oluş, proaktif kişilik ve çalışan ses davranışı arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Bu ilişkiler, Sosyal Mübadele Teorisi çerçevesinde kuramsal olarak temellendirilmiş ve teorik model doğrultusunda hipotezler geliştirilmiştir.

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 edilmiştir. Bu model, bir aracı değişkenin etkisinin, başka bir değişken tarafından nasıl düzenlendiğini test etmeye olanak sağlar.

Araştırma kapsamında kullanılan yöntem ve analiz tekniği, kuramsal çerçevede önerilen hipotezlerin istatistiksel olarak test edilmesine ve değişkenler arasındaki karmaşık ilişkilerin anlamlı biçimde ortaya konmasına imkân tanımaktadır.

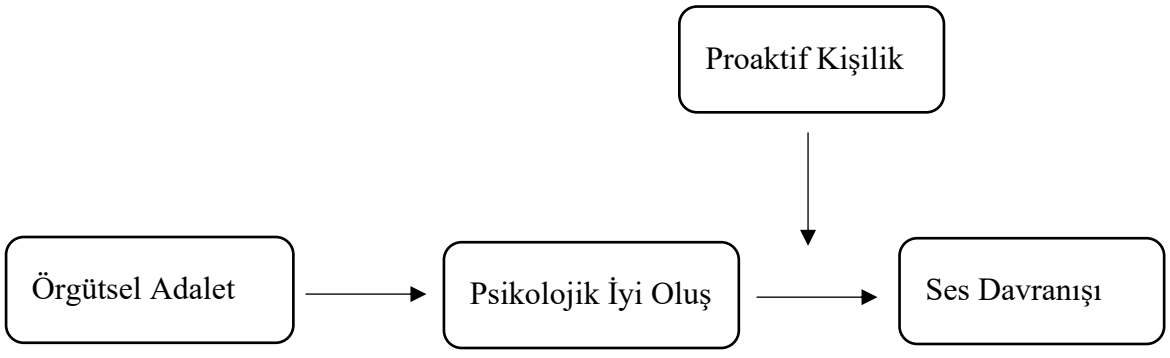
2.3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada, örgütsel adaletin çalışan ses davranışı üzerindeki etkisi incelenmektedir. Bu ilişkinin açıklanmasında psikolojik iyi oluş aracı (mediator) değişken olarak, proaktif kişilik ise bu aracılık ilişkisinde düzenleyici (moderator) bir değişken olarak ele alınmaktadır.

Araştırma modeli, değişkenler arasındaki doğrudan ve dolaylı etkileri açıklamak üzere yapılandırılmış ve Hayes'in (2013) PROCESS makrosunda yer alan Model 14 temel alınarak tasarlanmıştır. Bu model, bir bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki dolaylı etkisinin, bir başka değişken tarafından düzenlenip düzenlenmediğini test etmeye imkân tanımaktadır.

Bu doğrultuda araştırma modelinde;

- Örgütsel adalet algısının çalışan ses davranışı üzerinde doğrudan ve dolaylı etkileri,
- Psikolojik iyi oluşun aracı rolü,
- Proaktif kişilik düzeyinin, psikolojik iyi oluş ile ses davranışı arasındaki ilişkide düzenleyici etkisi analiz edilmektedir.



Şekil 1. Araştırma modeli

2.3.2. Araştırmanın Hipotezleri

Çalışan ses davranışı, örgütlerin varlığını sürdürmesi, ilerlemesi, gelişmesi ve karşılaşılan sorunlarla başa çıkarak çözüm üretmesine katkı sağlayan bir olgudur. Bu nedenle araştırmacılar, çalışanları konuşmaya ve fikirlerini ifade etmeye teşvik eden temel unsurlara dikkat çekmektedir (Andiyaseri vd., 2017). Yapılan çalışmalar, bireysel ve örgütsel faktörlerin ses davranışının ortaya çıkmasında önemli bir rol oynadığını göstermektedir (Botero, 2013). Bireysel faktörlerin öneminin temel nedeni, bu faktörlerin çalışanın etkinliğe yönelik tutum ve davranışlarını şekillendirmesidir (Borman ve Motowidlo, 1993). Örgütsel faktörler açısından bakıldığında ise, ortak inançlar, yöneticinin açıklığı ve yönetimle kurulan ilişkilerin, çalışanların ses davranışının düzeyi ve sıklığı üzerinde belirleyici olduğu görülmektedir (Morrison, 2011).

Çalışan ses davranışını etkileyen faktörlerin başında örgütsel adalet gelmektedir (Lind ve Van den Bos, 2002; Takeuchi vd., 2012). Çalışanların örgütsel otoritenin kendilerine değer verdiğine ve saygı gösterdiğine inanması, örgüt içindeki iletişim süreçlerini olumlu biçimde güçlendirmektedir. Kendilerine adil davranıldığını algılayan çalışanların ise daha yüksek düzeyde ses davranışı sergilemeleri beklenmektedir (Tangirala ve Ramanujam, 2008).

Çalışanların, örgüt içerisindeki kaynakların dağıtımı ile bu dağıtımın gerçekleştirildiği yöntem ve süreçlerin adil olduğuna yönelik algıları, onların motivasyonlarını artırarak düşünce ve görüşlerini açıkça dile getirmelerine zemin hazırlamaktadır. Başka bir ifadeyle, yöneticilerin sergilediği etik ve adalet temelli davranışlar, çalışanların olumsuz sonuçlarla karşılaşma endişesini azaltarak, işle ilgili sorunlar hakkında konuşma konusunda cesaretlendirici bir etki yaratır. Buna karşın, çalışanlar örgütte adaletsiz uygulamalara maruz kaldıklarında, örgüt tarafından değer görmediklerini düşünmeye başlarlar ve bu durum, sessiz kalma eğilimlerini artırabilir (Karacaoğlu ve Cingöz, 2009).

Çalışanları ses davranışı sergilemeye teşvik etmek, örgütsel öğrenmeyi desteklemenin, değişim süreçlerini etkin biçimde hayata geçirmenin ve bireysel ile grup düzeyinde performansı artırmaya yönelik fikirleri ortaya çıkarmanın en etkili yollarından biridir. Bu yaklaşım, örgüt içinde yeniliği başlatacak düşüncelerin

cesaretlendirilmesini sağlar ve sürdürülebilir gelişime katkıda bulunur (Fast vd., 2014).

Çalışan ses davranışına yönelik yapılan araştırmaların temel amacı, örgütsel problemlere karşı çalışanların düşünce ve görüşlerini açıkça ifade etmelerini cesaretlendiren faktörlerin belirlenmesidir. Bu davranış, yalnızca örgütsel iletişimi güçlendirmekle kalmaz; aynı zamanda örgütsel yenilik, gelişim ve sürdürülebilir başarı açısından kritik bir rol üstlenir (Morrison, 2011). Bu bağlamda, bireysel farklılıklar, özellikle proaktif kişilik**,** ses davranışının sergilenmesinde önemli bir belirleyici olarak öne çıkmaktadır. Proaktif bireyler, örgütsel sorunlara yönelik çözüm üretme konusunda daha isteklidir ve mevcut durumun ötesine geçerek olumlu değişim yaratma eğilimindedir (Crant, 2000; Liang vd., 2012). Bu bireyler, yalnızca mevcut sorunları dile getirme cesareti göstermekle kalmaz, aynı zamanda çözüm yolları sunarak örgütsel öğrenmeyi destekler.

Bununla birlikte, çalışanların psikolojik iyi oluş düzeyleri de ses davranışının ortaya çıkmasında etkili bir diğer faktördür. Psikolojik iyi oluş düzeyi yüksek bireyler, kendilerini örgütte daha değerli ve güvende hissettiklerinden, seslerini duyurma konusunda daha istekli davranmaktadırlar (Donaldo ve Martdianty, 2023). Bu durum, ses davranışının sadece kişilik özelliklerinden değil, aynı zamanda çalışanların psikolojik ihtiyaçlarının karşılanma düzeyinden de etkilendiğini göstermektedir. Sonuç olarak, örgütlerde çalışan sesini teşvik etmek adına yalnızca yapısal düzenlemeler değil; aynı zamanda çalışanların bireysel özellikleri ve psikolojik durumları da dikkate alınmalıdır. Bu değişkenlerin etkileşimi, ses davranışının niteliğini ve sürekliliğini doğrudan etkilemektedir (Detert ve Burris, 2007; Van Dyne ve LePine, 1998).

Çalışan davranışlarını anlamada en yaygın ve etkili teorik çerçevelerden biri olan Sosyal Mübadele Teorisi, bireyler arasında gerçekleşen karşılıklı ilişkilerin bir "değer değişimi" temelinde yapılandığını savunur (Blau, 1964). Bu kurama göre, kişiler bir başkasından değerli bir katkı ya da fayda elde ettiklerinde, buna karşılık olarak benzer değerde bir katkıda bulunma eğilimindedir. Bu karşılıklılık ilkesi yalnızca maddi (örneğin ücret ve ödül) değil, aynı zamanda duygusal ve sosyal (örneğin saygı, takdir ve güven) unsurları da içerir (Cropanzano ve Mitchell, 2005). Bu anlamda, sosyal değişimlerin olumlu ya da olumsuz yönlerini göz ardı etmenin,

çalışan ilişkilerinin önemli örgütsel çıktılarda oynadığı rolü göz ardı edilmesine neden olacağını belirtilmektedir (Cole vd., 2002; Cropanzano ve Mitchell, 2005). Çalışanların sosyal mübadele ilişkilerinden farklı düzeylerde etkilenmeleri, büyük ölçüde karşılıklılık ilkesini ne ölçüde içselleştirdikleriyle açıklanmaktadır. Bununla birlikte, örgüt çalışan ilişkisinin daha kapsamlı biçimde anlaşılabilmesi için, sosyal mübadelenin çalışan tutum ve davranışları üzerindeki etkilerinin hangi koşullar altında ortaya çıktığının ve bu etkilerin sınırlarının belirlenmesi gerekmektedir.

Sosyal mübadele teorisine göre, çalışanlar ile işverenler, taraflardan birinin davranışının diğerinin tutum ve eylemlerini etkilediği karşılıklı bir etkileşim sürecinin içinde yer almaktadır (Guay vd., 2016). Güçlü ilişkiler, adil işlemler, çalışanların ses davranışına ve olumlu tutumlarına yol açmaktadır (Cropanzano ve Mitchell, 2005). Çalışanlar, örgütlerinden gördükleri adil ve destekleyici davranışlara karşılık olarak daha fazla çaba gösterme, örgütsel vatandaşlık davranışları sergileme ve ses çıkarma gibi gönüllü katkılar sunma eğilimindedir (Rupp ve Cropanzano, 2002). Bu tür sosyal değişimler, örgütsel adalet algılarının güçlenmesi ve duygusal bağlılığın artması yoluyla, çalışanların örgüte yönelik olumlu tutumlarını ve davranışlarını teşvik eder (Organ, 1990).

Sosyal Mübadele Teorisi, çalışanların ses davranışını, proaktif girişimlerini ve örgüte duygusal bağ geliştirmelerini anlamak açısından önemli bir teorik dayanak sunar. Bu teori, bireylerin sadece ödül beklentisiyle değil, aynı zamanda karşılıklı güven, saygı ve değer görme gibi sosyal etmenlerle de motive olduklarını vurgular. Bu bağlamda, adil ve destekleyici örgüt yapılarının çalışanların iyi oluş düzeylerini artırarak daha yapıcı ve katılımcı davranışları teşvik ettiği söylenebilir.

Çalışmanın içeriğini örgütsel adaletin psikolojik iyi oluş vasıtasıyla ses davranışı üzerindeki dolaylı etkisinde proaktif kişiliğin düzenleyici rolü oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında literatür incelemesi yapılmış ve değişkenler arasındaki ilişkilerin ele alındığı çalışmalara değinilmiştir. Örgütsel adalet ve çalışan ses davranışı birçok araştırmacı tarafından ele alınarak incelenmiştir (Assafe vd., 2024; Babadağ ve Kerse, 2022; Kim ve Kiura, 2020; Takeuchi vd., 2012; Efe, 2018; Şentürk ve Erkubilay, 2018).

Edezaro (2022), çalışanların örgütsel adalete yönelik algılarının yaratıcı fikirlerin ortaya çıkarılmasında etkili olduğunu ve çalışanların ses çıkarma davranışı

artırdığını saptamıştır. Wei ve diğerleri (2020), yapmış oldukları çalışmada, örgütsel adalet ile çalışanın ses çıkarma davranışı arasında pozitif bir ilişki olduğunu saptamıştır. Dolayısıyla, bir örgütte yönetimin adil bir sistem yaratması halinde çalışanların bu sistemi korumak ve geliştirmek için önerilerini seslendirmeye istekli olacağı belirtilebilir. Oğuzhan ve Doğan (2022), örgütsel adaletin sağlanmasının, çalışanların daha tatmin olmuş bir şekilde çalışmalarını sağlayabileceğinden bağlılık hissini artıracağını ve bununla beraber yapıcı ses çıkarma davranışını etkileyeceğini ifade etmektedir.

Takeuchi ve diğerleri (2012) tarafından Hong Kong'da yürütülen bir araştırmada, örgütsel adalet boyutlarının ses davranışı üzerindeki etkileri incelenmiştir. Çalışmada, kişilerarası adaletin genel olarak ses davranışıyla pozitif yönlü bir ilişki sergilediği belirlenmiştir. Bulgular, ses davranışını etkileyen temel unsurun prosedürel adalet olduğunu ortaya koymuştur. Buna göre, prosedürel adalet algısının yüksek olduğu durumlarda ses davranışı üzerindeki etkinin görece zayıfladığı; buna karşılık, adalet algısının düşük olduğu koşullarda bu etkinin güçlendiği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, dağıtımsal adalet boyutunun da prosedürel adalet ile ses davranışı arasındaki ilişkiyi etkilediği; dağıtımsal adaletin düşük olduğu durumlarda bu etkinin de azaldığı belirtilmiştir (Takeuchi vd., 2012). Babadağ ve Kerse (2022), prosedürel adaletin çalışan sesine ilişkin davranışı olumlu yönde etkilediğini ve etkileşimsel adaletin bu etki üzerinde düzenleyici bir role sahip olduğunu göstermiştir.

Bhal ve Ansari (2007), ses davranışının lider üye değişimi ile prosedürel adalet arasındaki ilişkiye aracılık ettiği, Brotheridge (2003) ise örgütsel değişim sürecinde çalışanların ses davranışlarını şekillendiren temel etkenlerden birinin adalet algısı olduğunu ortaya koyarak, özellikle prosedürel ve dağıtımsal adaletin bu ilişki üzerinde belirleyici bir aracı rol oynadığını belirtmektedir. Assafe ve diğerleri (2024), algılanan örgütsel adaletin ve lider-üye etkileşiminin çalışan ses davranışı üzerinde anlamlı ve doğrudan etkileri olduğunu ortaya koymuştur. Çalışanlar örgütlerini adil olarak algıladıklarında, liderleriyle daha güçlü ve olumlu ilişkiler kurma eğilimi göstermekte; bu ilişkiler ise çalışanların ses davranışını sergileme olasılığını belirgin şekilde artırmaktadır.

Qi ve diğerleri (2023), çalışmasında kapsayıcı liderliğin ses davranışı üzerindeki etkisinde örgütsel adalet boyutlarının rolünü incelemiştir. Çalışma sonuçlarına göre kapsayıcı liderlik, hem teşvik edici hem de engelleyici ses davranışlarıyla olumlu ilişkilidir. Bu ilişkide, dağıtımsal ve etkileşimsel adalet teşvik edici sesi desteklerken; dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adalet engelleyici sesi olumlu yönde etkilemektedir.

Uygur (2020), destekleyici, yapıcı ve yıkıcı ses davranışlarının, algılanan örgütsel adaletin (dağıtımsal, prosedürel, kişilerarası ve bilgisel boyutları) işle bütünleşme üzerindeki etkisinde anlamlı bir aracı rol üstlendiğini ortaya koymuştur. Buna karşın, savunucu sesin bu ilişki üzerinde anlamlı bir aracılık etkisi bulunmamıştır. Richard ve diğerleri (2002), ses davranışının dağıtımsal adalet algısını güçlendirdiğini ve bu adalet algısının, örgütsel ilişkilerde yaşanması muhtemel çatışma düzeylerini azaltıcı bir rol oynadığını ortaya koymuştur.

Dustar ve Esmailzadeh (2013) araştırma bulguları, örgütsel adaletin dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel boyutlarının yalnızca prososyal ses üzerinde anlamlı ve olumlu etkiler yarattığını ortaya koymuştur. Buna karşın, söz konusu adalet boyutlarının itaatkâr ve savunmacı ses türleri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin bulunmadığı belirlenmiştir. Barçın (2012), örgütsel süreçlerde çalışanlara adaletli davranılmasının onları işletmede daha fazla sorumluluk almaya yönelterek yapıcı ses çıkarma davranışı sergilemelerine katkı sağladığını belirtmektedir.

Bhal ve Ensari (2006), lider-üye etkileşiminin çalışan bağlılığı ve doyumu üzerinde önemli etkileri olduğunu ve bu etkilerin adalet algıları ile ses davranışı aracılığıyla dolaylı olarak şekillendiğini ortaya koymuştur. Nitekim Farrell ve Rusbult (1992) ve Çiçek (2016), ses çıkarma davranışının örgüt ikliminden etkilendiğini belirtmekte ve işlerinden memnun olan çalışanların konuşma davranışı göstererek yapıcı yönde tepki vereceğini vurgulamaktadır.

Özçınar ve diğerlerinin (2015) araştırmasında, örgütsel adaletin dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel boyutlarının; çalışanların kabullenici seslilik ve savunmacı sessizlik davranışlarıyla anlamlı bir ilişki gösterdiği saptanmıştır. Bulgular, adil bir örgütsel iklimin çalışanların kendilerini güvende hissetmelerini sağladığını ve bu güven duygusunun ses davranışını teşvik ettiğini ortaya koymaktadır. Benzer şekilde, Eryeşil'in (2018) banka çalışanları üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada da, örgütsel

adalet algısı ile çalışan ses davranışı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Bu kapsamda, çalışanların örgütte alınan kararlar, yapılan uygulamalar, işletilen süreçler dâhilinde örgütte adaleti hissettikleri zaman yapıcı yönde ses çıkarma davranışı sergileyeceklerdir.

Algılanan örgütsel adalet literatüründe en tutarlı bulgulardan biri, çalışanların ses davranışının adalet algısını güçlendirdiğidir (Lind ve Tyler, 1988). Çalışanların karar süreçlerinde doğrudan etkileri olmasa da, fikir ve önerilerini dile getirebilmeleri, sürecin adil olarak değerlendirilme olasılığını artırmaktadır (Thibaut ve Walker, 1975). Bu durum, ses davranışının algılanan adaletin oluşumunda kritik bir rol oynadığını göstermektedir. Yapılan literatür incelemesi örgütsel adalet ile çalışan ses davranışının ilişkili olduğunu olabileceği yönündedir. Bu göre H_1 hipotezi kurulmuştur.

H_1: Algılanan örgütsel adalet çalışan ses davranışını pozitif yönde etkiler.

Ses davranışı, yapıcı fikirlerin dile getirilmesi, çalışanlar açısından görünürlüğün artması olumlu performans değerlendirmeleri ve terfi fırsatları (Dutton ve Ashford, 1993) gibi önemli sonuçlar doğurabilir. Özellikle adaletin algılanamadığı ya da adil olmayan uygulamaların yaygın olduğu örgütlerde çalışanların geliştirdiği olumsuz tutum ve davranışlar, iyi oluş düzeylerinde düşüşe yol açabilmektedir. Örgütsel adaletin yokluğu, çalışanlarda stres, güvensizlik, duygusal tükenmişlik ve işe yabancılaşma gibi olumsuz duygusal sonuçlara neden olarak hem psikolojik hem de davranışsal tepkileri tetiklemektedir (Cropanzano ve Wright, 2001). Bu durum, çalışanların sadece işle ilgili değil, genel yaşam doyumu ve duygusal denge gibi iyi oluş göstergelerinde de azalmaya neden olabilir.

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 destekler (Hsiung, 2012)**.**

Garg ve diğerlerinin (2021) ve Changaranchola ve Samantaray (2024) yürüttüğü çalışmada, örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi

incelenmiş ve bu ilişkide psikolojik iyi oluşun anlamlı bir aracı rol oynadığı belirlenmiştir. Çankır ve Semiz Çelik (2018) ise çalışmasında psikolojik iyi oluş ve ses davranışı arasında anlamlı ilişki bulmuştur. Araştırma bulguları, adil uygulamaların çalışanların psikolojik iyi oluşunu güçlendirdiğini ve bu durumun gönüllü, örgüt yararına yönelik vatandaşlık davranışlarını teşvik ettiğini ortaya koymaktadır.

Le vd. (2016) tarafından gerçekleştirilen araştırmada bilgisel adalet, turizm çalışanlarının psikolojik iyi oluşu üzerinde en güçlü etkiye sahip olurken bunu prosedür adalet, kişilerarası adalet ve dağıtım adaleti izlemektedir. Mamcı ve diğerleri (2020) ile Oluk (2018) tarafından gerçekleştirilen araştırmalar, algılanan örgütsel adaletin çalışanların iyi oluş düzeyleri üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Gündüz ve diğerleri (2020) ise çalışmasında örgütsel adaletin çalışan iyi oluşunun tüm boyutları üzerinde (öznel iyi oluş, işle ilgili iyi oluş ve psikolojik iyi oluş) olumlu etkiler yarattığı sonucuna ulaşmıştır. Bu bulgular, örgütsel adalet algısının çalışanların psikolojik iyi oluş düzeylerini olumlu yönde etkilediğine işaret etmektedir.

Hsiung (2012), otantik liderlik ile çalışan sesliliği arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunduğunu ve lider–üye etkileşimi ile pozitif ruh halinin bu ilişki üzerinde aracılık etkisine sahip olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca, bu aracılık ilişkisinde prosedürel adalet ikliminin düzenleyici bir rol oynadığı belirlenmiştir. Zhu vd. (2022), göre ise etik liderlik, çalışanların ses davranışını doğrudan değil, psikolojik güvenlik duygusunu artırarak dolaylı yoldan teşvik eder. Bu dolaylı etki, liderle yüksek kaliteli ilişkiler kuran çalışanlarda daha belirgin olurken, lider üye etkileşimi aynı zamanda etik liderlik ile ses davranışı arasındaki ilişkiyi anlamlı biçimde şekillendirmektedir.

Wei ve diğerleri (2020) örgütsel adalet, psikolojik güçlendirme ile ses davranışı arasındaki ilişkiyi düzenleyici bir rol oynamaktadır. Örgütsel adaletin güçlendirilmesi ve çalışanların psikolojik güçlenmelerinin örgütsel işleyiş ve etkililik açısından taşıdığı stratejik önemin açık biçimde ortaya konulması, çalışanların sağlıklı ve yapıcı ses davranışlarını geliştirmeleri açısından kritik bir rol oynamaktadır.

Avey ve diğerleri (2012) tarafından yapılan araştırmada, çalışan sesliliğinin, etik liderlik ile psikolojik iyi oluş arasındaki ilişkiye aracılık ettiği belirlenmiştir. Benzer şekilde, Gao ve diğerleri (2011), lidere güven ile çalışan sesliliği arasında

pozitif yönlü bir ilişki bulunduğunu ve bu ilişkinin, liderin çalışanları güçlendirme düzeyi arttıkça daha da kuvvetlendiğini ortaya koymuştur. Yapılan literatür incelemesi, algılanan örgütsel adalet ile çalışan ses davranışı arasındaki ilişkide psikolojik iyi oluşun aracı rolünün olabileceği yönündedir. Bu göre H_2 hipotezi kurulmuştur.

H_2: 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 araştırmalar, 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; Ryan ve Deci, 2001; Duan vd., 2020). Özellikle psikolojik iyi oluş düzeyi yüksek bireyler, örgüt içinde sorunlara yönelik çözüm üretme, fikirlerini açıkça ifade etme ve değişim süreçlerine gönüllü katılım sağlama konusunda daha yüksek bir motivasyona sahiptir (Van Dyne ve LePine, 1998). Bu bağlamda, iyi oluş hâli yalnızca bireysel bir iyilik hâli değil, aynı zamanda çalışanların yapıcı ses davranışlarına zemin hazırlayan stratejik bir örgütsel kaynak olarak da değerlendirilmektedir.

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). LePine ve Van Dyne (1998), benlik saygısı yüksek olan bireylerin, benlik saygısı düşük olanlara kıyasla daha fazla ses davranışı gösterme eğiliminde olduklarını ortaya koymuştur.

Başka bir çalışmaya göre, psikolojik güvenliğin engelleyici ses davranışını güçlü şekilde yordadığı, örgüte dayalı özsaygının ise yalnızca destekleyici ses davranışıyla karşılıklı bir ilişki sergilediği belirlenmiştir (Liang vd., 2012). Psikolojik güvenliğin düşük olduğu ortamlarda çalışanlar kendilerini ifade etme konusunda kaygı yaşar ve olumsuz sonuçlardan çekinerek seslerini çıkarmaktan kaçınabilir (Ge, 2020). Bu bağlamda, psikolojik güvenliğin ses davranışını kolaylaştırıcı bir rol üstlendiği;

çalışanların yeni fikirleri paylaşırken algıladıkları riskleri azalttığı ileri sürülmektedir (Liang vd., 2012).

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 (Grant ve Parker, 2009). 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 temel doğrultusunda, çalışmada H_3 hipotezi geliştirilmiştir.

H_3: 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 (Crant, 2000) 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. Bu nedenle, proaktif kişilik özelliğinin bu ilişkilerde nasıl bir işlev gördüğünün ortaya konulması, hem teorik modellemeler açısından katkı sağlayacak hem de örgütsel uygulamalarda çalışan ses davranışını artırmaya yönelik stratejilerin geliştirilmesine zemin oluşturacaktır.

Proaktif kişiliğe sahip çalışanlar, yöneticileriyle kurdukları yüksek kaliteli ilişkiler sayesinde işlerinden daha fazla memnuniyet duymakta ve örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemektedir. Bu ilişkiyi açıklamada lider-üye etkileşimi aracılık rolü oynarken, grup içindeki prosedürel adalet iklimi de bu etkiyi güçlendiren önemli bir

faktör olarak öne çıkmaktadır. Dolayısıyla, proaktif bireylerin olumlu iş davranışları sergilemesi, hem bireysel özelliklerine hem de içinde bulundukları adil örgütsel ortama bağlıdır (Li vd., 2010). Sesilia ve Purba (2019), Kenten ve diğerleri (2022), proaktif kişilik özelliğinin çalışan ses davranışlarını olumlu ve anlamlı bir şekilde etkilediğini belirtmektedir. Kanten 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 koymuştur. Ayrıca, çalışmada psikolojik güvenliğin destekleyici liderlik ve proaktif kişilik ile ses davranışı arasındaki ilişkide tam aracı rol üstlendiği belirlenmiştir.

Sharma ve Kumra (2020)'nın araştırma bulguları, farkındalık ve örgütsel adaletin çalışanların iyi oluşuyla dolaylı olarak ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Özellikle işe adanmışlık, hem farkındalık ile çalışan iyi oluşu hem de örgütsel adalet ile çalışan iyi oluşu arasındaki ilişkide anlamlı bir aracı rol üstlenmektedir. Özellikle farkındalık düzeyi yüksek çalışanların işe daha güçlü bir bağlılık geliştirdiği ve bu bağlılığın psikolojik iyi oluş üzerinde anlamlı ve olumlu etkiler yarattığı saptanmıştır. Bununla birlikte iş yerinde benimsenen adil yönetim uygulamaları, çalışanların işe bağlılığını güçlendirerek, psikolojik iyi oluş düzeylerini dolaylı yoldan artıran kritik bir örgütsel unsur olarak öne çıkmaktadır.

Premeaux ve Bedeian'a (2003) göre içsel kontrol odağı yüksek çalışanlar, iş ortamında karşılaştıkları durumları kendi çabalarıyla değiştirebileceklerine inanmakta ve bu nedenle örgüte yönelik yapıcı ses davranışları sergilemeye daha yatkın olmaktadırlar. Buna karşılık, dışsal kontrol odağına sahip bireyler, kontrolün kendi ellerinde olmadığını düşündüklerinden, adaletsizlik gibi olumsuzluklara genellikle sessizlikle tepki vermektedirler (Pinder ve Harlos, 2001).

Xie vd. (2014) proaktif kişiliğin öz yeterliği geliştirmek aracılığıyla çalışan ses davranışı üzerinde dolaylı bir etkisinin olduğu kanıtlamıştır. Osmanoğlu ve diğerleri (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 bulgular ışığında H_4 hipotezi kurulmuştur.

H_4: Algılanan örgütsel adaletin psikolojik iyi oluş aracılığıyla çalışan ses davranışı üzerindeki dolaylı etkisinde proaktif kişilik düzenleyici role sahiptir.

Sosyal Mübadele Teorisi çerçevesinde şekillenen bu çalışma, iş yerlerinde algılanan örgütsel adaletin, çalışanların ses davranışları üzerindeki etkilerini anlamayı amaçlamakta; bu etkiyi açıklarken psikolojik iyi oluş ve proaktif kişilik gibi önemli bireysel değişkenleri dikkate almaktadır. Başka bir ifadeyle, araştırma, algılanan örgütsel adaletin çalışan sesliliği üzerindeki etkisini yalnızca yapısal bir unsur olarak değil, aynı zamanda bireyin içsel kaynakları ve kişilik özellikleriyle etkileşim hâlinde ele alarak çok boyutlu bir bakış açısı sunmaktadır. Bu yönüyle çalışma, mevcut literatüre hem teorik hem de pratik düzeyde katkı sağlamayı hedeflemektedir. Teorik olarak, ses davranışının ardındaki mekanizmaları daha derinlemesine anlamaya yardımcı olurken; uygulamada ise adalet algısını güçlendiren ve çalışanların sesini teşvik eden örgütsel ortamların nasıl inşa edilebileceğine dair yol gösterici bilgiler sunmaktadır. Özellikle proaktif kişilik ve psikolojik iyi oluşun aracılık ve düzenleyici rolleri üzerinden geliştirilecek model, örgütlerin katılımcı ve sürdürülebilir yapılar kurmasına katkı sağlayacak özgün bir çerçeve sunmaktadır.

2.3.3. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları

Çalışmada aşağıdaki varsayımlar esas alınmıştır:

- Çalışma örneklemini oluşturan Marmara Bölgesi'ndeki otomotiv sektörü çalışanlarının, araştırma evrenini temsil edecek nitelik ve nicelikte bireylerden oluştuğu kabul edilmiştir.
- Katılımcıların, veri toplama sürecinde kullanılan anket formundaki ifadeleri doğru anlayıp yanıtladıkları ve kendi gerçek görüşlerini samimiyetle yansıttıkları varsayılmıştır.
- Bulguların, hem bilimsel hem de sektörel bağlamda anlamlı ve açıklayıcı olduğu öngörülmektedir.
- Çalışma belirli sınırlar içerisinde gerçekleştirilmiştir:

- Çalışmanın örneklemi yalnızca Marmara Bölgesi'nde faaliyet gösteren otomotiv sektöründeki işletmelerin çalışanlarıyla sınırlıdır. Bu nedenle elde edilen sonuçların farklı sektörler veya bölgelerde genellenebilirliği kısıtlıdır.
- Veriler yalnızca çalışanların öznel beyanlarına dayalı anketler aracılığıyla toplanmıştır. Bu durum, öznel yanıt eğiliminden kaynaklanan yanlılık riskini içermektedir.
- Çalışmada kullanılan ölçekler ve araştırma tasarımı, yalnızca araştırma konusu kapsamında belirlenen değişkenlere (örgütsel adalet, psikolojik iyi oluş, proaktif kişilik ve ses davranışı) odaklanmıştır. Diğer olası etkileyici faktörler araştırma kapsamı dışında bırakılmıştır.

Bu sınırlamalar göz önünde bulundurularak, araştırma bulguları ilgili bağlamda değerlendirilmelidir.

2.3.4. Araştırmanın Örneklemi

Otomotiv sektörü, yüksek rekabetin, sıkı kalite standartlarının ve yoğun üretim süreçlerinin bir arada yürütüldüğü, aynı zamanda teknolojik dönüşümlere hızla adapte olmayı gerektiren stratejik bir sektördür. Bu özellikler, örgüt içi iletişim, çalışan katılımı ve yönetim uygulamalarının etkinliğini doğrudan etkileyen faktörler olarak öne çıkmaktadır.

Özellikle çalışan ses davranışı gibi örgütsel sürdürülebilirliği doğrudan etkileyen davranışların, otomotiv sektöründe kritik bir rol oynadığı düşünülmektedir. Zira bu sektörde çalışanlar, çoğu zaman güvenlik, kalite kontrol ve operasyonel verimlilik gibi konularda doğrudan gözleme dayalı bilgi ve deneyime sahiptir. Bu nedenle, çalışanların görüşlerini dile getirmeleri, yalnızca bireysel tatmin ya da motivasyon değil, aynı zamanda iş süreçlerinin iyileştirilmesi açısından da önem taşımaktadır. Bu durum, ses davranışını sadece örgütsel bir çıktı değil, aynı zamanda operasyonel başarı için bir girdi haline getirmektedir.

Ayrıca otomotiv sektörünün genel yapısı, baskın hiyerarşik organizasyon yapıları, katı prosedürler, yüksek performans beklentileri ve yoğun takım çalışması ile karakterize edilmektedir. Bu bağlamda, çalışanların örgütsel adalet algıları, psikolojik iyi oluş düzeyleri ve kişilik özellikleri, ses davranışlarının ortaya çıkmasında

belirleyici olabilir. Bu nedenle, böylesine karmaşık ve dinamik bir sektörde yürütülecek araştırma, hem teorik hem de pratik anlamda önemli çıktılar sunabilir.

Tüm bu nedenlerle, bu çalışmada otomotiv sektörü, örgütsel adalet, psikolojik iyi oluş, proaktif kişilik ve ses davranışı gibi kavramlar arasındaki ilişkilerin anlamlı bir şekilde analiz edilebileceği uygun ve stratejik bir araştırma bağlamı olarak tercih edilmiştir.

Araştırmanın evreni, Marmara Bölgesi'nde faaliyet gösteren otomotiv sektöründe çalışan mavi ve beyaz yakalılardan oluşmaktadır. Araştırmada olasılığa dayalı olmayan örnekleme yöntemlerinden amaçsal örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Amaçsal örnekleme, araştırmanın hedeflerine en uygun biçimde, bilgi bakımından zengin olabilecek birey veya durumların seçilmesine ve bunların ayrıntılı biçimde incelenmesine olanak tanıyan bir yöntemdir (Büyüköztürk vd., 2024). Bu yöntemde, evrendeki her bireyin örnekleme seçilme olasılığı eşit ya da bilinir olmadığından, örnekleme süreci rastgelelik temeline değil, araştırmacının belirlediği ölçütlere ve erişilebilirliğe dayanmaktadır. Katılımcıların seçilmesinde, araştırma konusuyla ilgili bilgiye, deneyime ve gözleme sahip olmaları dikkate alınmıştır. Bu yaklaşım sayesinde, araştırmanın sınırlı zaman ve kaynak koşulları içerisinde amaca uygun veri toplaması mümkün hale gelmiştir.

Bu araştırmanın evrenine ulaşabilmek adına 580 adet anket doldurulmuş ancak hatalı ve eksik kodalamalar nedeniyle 527 adet anketin analize uygun olduğuna karar verilmiştir. Toplanan veriler, SPSS 23 programına aktarılmıştır. Hayes (2013) tarafından geliştirilen PROCESS makro eklentisi versiyon 4.2. SPSS programına eklenti olarak eklenmiş, toplanan verileri kullanarak tüm hipotezleri test etmek için kullanılmıştır.

2.3.5. Veri Toplama Araçları

Araştırmada, örgütsel adalet, çalışan ses davranışı, psikolojik iyi oluş ve proaktif kişilik değişkenlerini ölçmek amacıyla daha önce geçerlik ve güvenirlik çalışmaları yapılmış, akademik literatürde yaygın biçimde kullanılan ölçeklerden yararlanılmıştır. Kullanılan tüm ölçekler, katılımcıların algılarına dayalı olarak 5'li Likert tipi (1 = Kesinlikle Katılmıyorum, 5 = Kesinlikle Katılıyorum) derecelendirme sistemiyle yapılandırılmıştır.

Örgütsel Adalet değişkenini ölçmek için Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen, Yıldırım (2002) tarafından Türkçe'ye uyarlanan 'Örgütsel Adalet Ölçeği' kullanılmıştır. Algılanan örgütsel adalet ölçeği; etkileşimsel adalet (9 madde), dağıtımsal adalet (5 madde) ve prosedürel adalet (6 madde) olmak üzere üç boyuttan ve toplam 20 ifadeden oluşmaktadır. Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen ölçeğin güvenilirliği 0,90 olup 5'li Likert tipi ölçek kullanılmıştır.

Ölçekte, "Ücret düzeyimin adil olduğunu düşünüyorum." , "İşyerimde alınan her karar, ilgili tüm çalışanlara ayrım gözetmeksizin uygulanır." , "Yöneticim işle ilgili kararlar almadan önce bütün çalışanlarının görüşlerini alır." gibi ifadeler kullanılmıştır.

Çalışmada Çalışan Ses Davranışı değişkenini ölçmek için Van Dyne ve LePine (1998) tarafından geliştirilen, Aslan ve Yener (2015) tarafından Türkçe'ye uyarlanan 6 maddelik, tek boyutlu 'Çalışan Ses Davranışı Ölçeği' kullanılmıştır. Arslan ve Yener (2015) tarafından geliştirilen ve 'İşgören Sesliliği Ölçeğinin Türkçe'ye Uyarlanması Çalışması' isimli makalesinde ölçeğin güvenirliği için Cronbach alfa katsayısına bakılmış ve güvenirlik katsayısı 0,76 olarak bulunmuştur.

Ölçekte, "İşyerimde işlerin daha iyi yapılabilmesi için yöneticilerime rahatça fikirlerimi söyleyebiliyorum.", "İşyerimde çalışma ortamını olumsuz yönde etkileyecek problemlerin çözümü için uğraşırım."gibi ifadeler kullanılmıştır.

Psikolojik İyi Oluş değişkenini ölçmek için Diener ve diğerleri (2009) tarafından geliştirilen, Telef (2013) tarafından Türkçe'ye uyarlanan 8 maddelik, tek boyutlu 'Psikolojik İyi Oluş Ölçeği' kullanılmıştır. Orijinal ölçeğin Cronbach alfa katsayısı 0,87 olarak bildirilmiştir.

Ölçekte, "Geleceğim hakkında iyimserim.", "Sosyal ilişkilerim destekleyici ve tatmin edicidir.", "Amacı ve anlamı olan bir hayat sürerim." gibi ifadeler kullanılmıştır.

Proaktif Kişilik değişkenini ölçmek amacıyla Bateman ve Crant (1993) tarafından tanımlanmış olup Claes ve diğerleri (2005) tarafından revize edilen, Akın ve diğerleri (2011) tarafından Türkçe'ye uyarlanan 10 maddelik, tek boyutlu 'Proaktif Kişilik Ölçeği' kullanılmıştır. Orijinal Ölçeğin iç tutarlılık güvenirlik katsayısı 0,86 olarak bulunmuştur.

Ölçekte, “Hiçbir şey beni kendi düşüncelerimi gerçeğe dönüştürmekten daha çok heyecanlandıramaz.”, “Her zaman bir şeyin en iyisini yapmanın yollarını ararım.” gibi ifadeler kullanılmıştır.

3. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Araştırmanın bulgularında, çalışan ses davranışını etkileyen unsurları ortaya koymak amacıyla gerçekleştirilen analiz sonuçları sunulmuştur. Araştırmada, örgütsel adaletin psikolojik iyi oluş aracılığıyla çalışan ses davranışına etkisi ve bu etki üzerinde proaktif kişiliğin düzenleyici etkisi olup olmadığı incelenmiştir. Ayrıca psikolojik iyi oluşun ses davranışı üzerindeki etkisinde proaktif kişiliğin düzenleyici etkisi incelenmiştir. Araştırmanın bu bölümünde, veri seti kontrolünün yapılarak analiz için hazır hale getirilmesi, katılımcıların demografik özelliklerinin değerlendirilmesi, ölçeklerin yapısal geçerliliklerinin ve güvenilirliklerinin analiz edilmesi, tanımlayıcı istatistik ve fark testleri, değişkenler arası korelasyonu ortaya koyan ilişki testleri ile hipotez testlerine ilişkin bulgular sunulmuştur.

3.1. Veri Setinin Kontrolü ve Analize Hazırlanması

Araştırma kapsamında toplanan verilerin analizine ilişkin bulguların sağlıklı ve doğru yorumlanabilmesi adına, istatistiksel analizlere geçilmeden önce veri setinin dikkatlice incelenmesi büyük önem taşımaktadır. Bu inceleme sürecinde, özellikle veri kodlamalarının doğru ve tutarlı biçimde gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğinin kontrol edilmesi ise analiz sürecinin güvenilirliği açısından kritik bir adımdır. Bu çalışmada kullanılan ölçeklerde ters kodlanmış ifadeler bulunmadığından, veri kodlamalarına yönelik herhangi bir düzeltme ya da yeniden düzenleme yapılmasına ihtiyaç duyulmamıştır. Tabachnick ve Fidell (2013) tarafından veri setindeki hatalı veya eksik veriler varsa belirlenmesi ve giderilmesi önerilmektedir.

Soru yanıtlamaları veya veri girişi sürecinde oluşabilecek olası kodlama hatalarını tespit etmek amacıyla, her bir ifadenin minimum ve maksimum değerleri incelenmiş ve veri setinde beklenmeyen ya da geçersiz bir değere rastlanmadığı doğrulanmıştır. Devamında, veri setinde bulunabilecek aykırı değerleri belirlemek için tüm yanıtlara ilişkin Z değerleri hesaplanmış; ±3 sınırının dışında kalan gözlemlere, ilgili değişkenin seri ortalaması atanarak düzeltme uygulanmıştır.

3.2. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Araştırmaya katılan otomotiv sektörü çalışanlarının demografik özelliklerine ilişkin olarak; cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, mevcut iş yerindeki çalışma süresi ve çalışma biçimine dair elde edilen veriler analiz edilip değerlendirilmiştir.

Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin elde edilen veriler Tablo 2'de özetlenmiştir.

Tablo 2. Katılımcıların demografik özelliklerine göre dağılımı

Demografik Değişkenler		**N**	**%**
Toplam Katılımcı Sayısı		527	100
Cinsiyet			
	Kadın	198	37,6
	Erkek	329	62,4
Yaş			
	18-25	75	14,2
	26-33	169	32,1
	34-41	151	28,7
	42-49	85	16,1
	50 ve üzeri	47	8,9
Eğitim Düzeyi			
	İlkokul	33	6,3
	Ortaokul	42	8
	Lise	89	16,9
	Ön Lisans	95	18
	Lisans	214	40,6
	Lisansüstü	54	10,2
Mevcut İş Yeri Tecrübesi			
	1 yıldan az	91	17,3
	1-5 yıl	235	44,6
	6-10 yıl	131	24,9
	11-15 yıl	53	10,1
	16 yıl ve üzeri	17	3,1
Çalışma Şekli			
	Saha Çalışanı	220	41,7
	Büro Çalışanı	307	58,3

Tablo 2 incelendiğinde, araştırmaya dâhil edilen 527 adet katılımcının %37,6'sını kadınların, %62,4'ünü ise erkeklerin oluşturduğu görülmektedir. Bu bulgu,

otomotiv sektöründe istihdamın ağırlıklı olarak erkek çalışanlardan oluştuğunu göstermektedir. Katılımcıların yaş dağılımına bakıldığında ise, %14,2'sinin 18–25 yaş, %32,1'inin 26–33 yaş, %28,7'sinin 34–41 yaş, %16,1'inin 42–49 yaş aralığında; %8,9'unun ise 50 yaş ve üzeri olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların ağırlıklı olarak 26-33 yaş aralığında olduğu görülmektedir.

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 ağırlıklı olarak lisans mezunu olduğu görülmektedir.

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, %3,1'i 16 yıl daha uzun süredir mevcut iş yerinde görev yapmaktadır. Katılımcıların çalışma şekline göre dağılımında %41,7'si saha çalışanı iken, %58,3'ü büro çalışanından oluşmaktadır.

3.4. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri

Güvenilirlik, bir ölçme yönteminin belirli bir olguyu ne derece tutarlı bir şekilde ölçtüğünü ifade eder (Karagöz, 2016). Aynı koşullar altında, aynı yöntemler kullanılarak yapılan tekrar ölçümlerde benzer sonuçlara ulaşılıyorsa, ilgili ölçüm aracı güvenilir olarak kabul edilir. Güvenilir bir araç, şansa bağlı değişkenlerden ya da çevresel koşullardan etkilenmeden ölçüm yapma kapasitesine sahiptir. Dolayısıyla, bu tür bir araçla gerçekleştirilen ölçümler zaman içinde yinelendiğinde ya da farklı araştırmacılar tarafından uygulandığında istikrarlı ve benzer sonuçlar üretir (Salmond, 2008).

Bu araştırmada güvenirlik analizleri Cronbach alfa değeri hesaplanarak gerçekleştirilmiştir. Cronbach alfa, bir ölçeğin iç tutarlılığını belirlemede yaygın olarak kullanılan bir istatistiksel göstergedir. Başka bir ifadeyle, ölçek içerisindeki maddelerin birbirleriyle olan ilişkili yapısını değerlendirmeye yarar. Bu katsayı, ölçeği oluşturan maddeler arasındaki ortalama korelasyona dayanır ve her bir maddenin ölçülmek istenen yapıya ne ölçüde katkı sağladığını yansıtır. Teorik olarak, aynı yapıyı ölçen madde gruplarının yüksek derecede tutarlılık göstermesi beklenir ve bu durum yüksek bir Cronbach alfa değeri ile ifade edilir (Oviedo ve Campo-Arias, 2005).

Cronbach alfa değeri genellikle 0,7 ve üzeri olduğunda kabul edilebilir bir iç tutarlılığa işaret ederken, 0,8 ve üzeri değerler yüksek güvenirlik düzeyine işaret eder (George ve Mallery, 2003). Ayrıca, alfa katsayısının tek başına yeterli olmadığı, madde analizi ve faktör yapısıyla birlikte yorumlanması gerektiği literatürde sıkça vurgulanmaktadır (Tavakol ve Dennick, 2011). Bu bağlamda, yüksek bir alfa değeri, ölçeğin maddeleri arasında güçlü bir içsel bütünlük olduğunu gösterir ve ölçüm aracının güvenilirliğini destekler.

Cronbach alfa katsayısı aldığı değere göre aşağıdaki kriterler kapsamında değerlendirilir (Kalaycı 2010):

$0,00 \leq \alpha < 0,40$ Güvenilir değil

$0,40 \leq \alpha < 0,60$ Düşük seviyede güvenilir

$0,60 \leq \alpha < 0,80$ Oldukça güvenilir

$0,80 \leq \alpha < 1$ Çok yüksek güvenilir

Araştırma kapsamında kullanılan ölçeklere ve alt boyutlarına ilişkin Cronbach alfa değerleri Tablo 3'te gösterilmektedir. Tüm ölçeklerin ve alt boyutlarının aldığı değerler itibarıyla çok yüksek güvenilirlik seviyesinde olduğu görülmüştür.

Tablo 3. Araştırmada kullanılan ölçeklere ait güvenilirlik katsayıları

Ölçekler ve Alt Boyutları	Madde Sayısı	Cronbach Alpha
Örgütsel Adalet	20	0,95
Dağıtım Adaleti	5	0,93
Prosedür Adaleti	6	0,89
Etkileşim Adaleti	9	0,95
Psikolojik İyi Oluş	8	0,94
Proaktif Kişilik	10	0,97
Ses Davranışı	6	0,94

Toplam 20 madde ve 3 boyut içeren Örgütsel Adalet Ölçeğinin Cronbach alfa değeri 0,95 olarak hesaplanmıştır. 5 soru ile ölçülen dağıtım adaleti boyutunun güvenilirlik katsayısı 0,93, 6 soru ile ölçülen prosedürel adaleti boyutunun güvenilirlik katsayısı 0,89, 9 soru ile ölçülen etkileşim adaleti boyutunun güvenilirlik katsayısı 0,95 olarak belirlenmiştir. Tüm değerlerin 0,80 değerinin üzerinde olması ölçeğin iç tutarlığının çok yüksek seviyede olduğunu göstermektedir.

Araştırmada kullanılan Psikolojik İyi Oluş Ölçeği 8 madde ve tek boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin Cronbach alfa değeri 0,94 olarak hesaplanmıştır. Tek boyut ve 10 maddeden oluşan Proaktif Kişilik Ölçeğinin Cronbach alfa değeri 0,97 olarak belirlenmiştir. Yine tek boyutlu olan ve 6 maddeden oluşan Ses Davranışı Ölçeğinin Cronbach alfa değeri 0,94 olarak hesaplanmıştır. Değerlerin 0,80 değerinin üzerinde olması bu iki ölçeğin iç tutarlığının çok yüksek seviyede olduğunu göstermektedir.

3.5. Tanımlayıcı İstatistikler ve Normallik Varsayımının Test Edilmesi

Araştırmalarda kullanılan ölçme araçlarından elde edilen verilerin istatistiksel analizlere uygunluğunu değerlendirmek sonuçların geçerliliği açısından önem arz etmektedir. Bu doğrultuda, çalışmada yer alan değişkenlere ilişkin normallik dağılımı, her bir değişken için ayrı ayrı hesaplanan aritmetik ortalama, standart sapma, medyan, çarpıklık ve basıklık değerleri dikkate alınarak değerlendirilmiştir. Değişkenlerin dağılım yapısının normal dağılıma ne derece yakın olduğunu belirlemek amacıyla, çarpıklık ve basıklık katsayılarının yanı sıra ortalama ve medyan değerlerinin birbirine yakınlığı da göz önünde bulundurulmuştur (DeVellis, 2016). Ayrıca, çarpıklık ve basıklık değerlerinin Tabachnick ve Fidell'in (2013) önerdiği ±1,5 sınırları içerisinde kalıp kalmadığı incelenmiş ve bu ölçütler doğrultusunda veri setinin parametrik analizlere uygunluğu test edilmiştir.

Tablo 4. Ölçeklere ilişkin tanımlayıcı istatistikler

Değişkenler	Ortalama	Medyan	Standart sapma	Çarpıklık	Basıklık
Örgütsel Adalet	73,17	76	17,13	-0,971	1,011
Dağıtım Adaleti	16,56	20	5,2	-0,564	-0,744
Prosedür Adaleti	26,21	27	6,4	-0,626	-0,085
Etkileşim Adaleti	34,22	36	9,1	-0,904	0,105
Psikolojik İyi Oluş	27,63	32	7,6	-0,536	-0,574
Proaktif Kişilik	35,67	40	10,34	-0,685	-0,819
Ses Davranışı	22,02	24	6,35	-0,741	-0,635

Elde edilen bulgular, çalışmada yer alan tüm değişkenlerin ortalama ve medyan değerleri arasındaki farkın ±5 puan sınırları içerisinde kaldığını ve dağılımların genel

olarak simetrik bir yapı sergilediğini ortaya koymaktadır. Bu durum, DeVellis'in (2016) vurguladığı biçimde, toplam puanların normalliğe uygunluk gösterdiğine işaret etmektedir. Ayrıca çarpıklık ve basıklık katsayılarının Tabachnick ve Fidell'in (2013) belirttiği ±1,5 sınırları içinde kalması, veri setinde ciddi bir sapmanın olmadığını göstermektedir. Örneklem büyüklüğünün yeterli düzeyde olması (n = 527), normallik varsayımına dair küçük sapmaların analizlerin güvenilirliğini olumsuz yönde etkilemeyeceği yönündeki bulgularla tutarlıdır (Field, 2013). Bu doğrultuda, elde edilen dağılım özellikleri veri setinin parametrik istatistiksel analizlere elverişli olduğunu göstermektedir.

3.6. Yapısal Geçerlilik Analizi Sonuçları

Doğrulayıcı faktör analizi, ölçme değişmezliğini test etmede yaygın biçimde kullanılmaktadır. Özellikle yapı geçerliğinin yanı sıra farklı gruplarda geçerli karşılaştırmalar yapılabilmesi için bu analiz önemlidir (Kalaycı, 2010). Bu çalışma kapsamında kullanılan örgütsel adalet, ses davranışı, psikolojik iyi oluş ve proaktif kişilik ölçeklerinin daha önce Türkçe uyarlamaları yapıldığından, ölçeklere doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır.

Araştırma modelinde; örgütsel adalet bağımsız değişkeni, ses davranışı bağımlı değişkeni, psikolojik iyi oluş aracı değişkeni ve proaktif kişilik ise düzenleyici değişken olarak ele alınmıştır. Çalışmada kullanılan ölçeklerin geçerlik düzeylerini test etmek amacıyla Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) uygulanmıştır. Bu doğrultuda, araştırma modelindeki yapıları temsil eden çeşitli ölçüm modelleri oluşturulmuş ve söz konusu modellerin uygunluğu AMOS 24 programı aracılığıyla test edilmiştir. Modelin uyum düzeyleri, literatürde sıklıkla referans verilen çeşitli uyum iyiliği indeksleri esas alınarak değerlendirilmiştir. İlgili modellerin değerlendirilmesinde, Tablo 5'te yer alan uyum kriterleri dikkate alınmıştır.

Tablo 5. Referans alınan uyum iyiliği ölçütleri

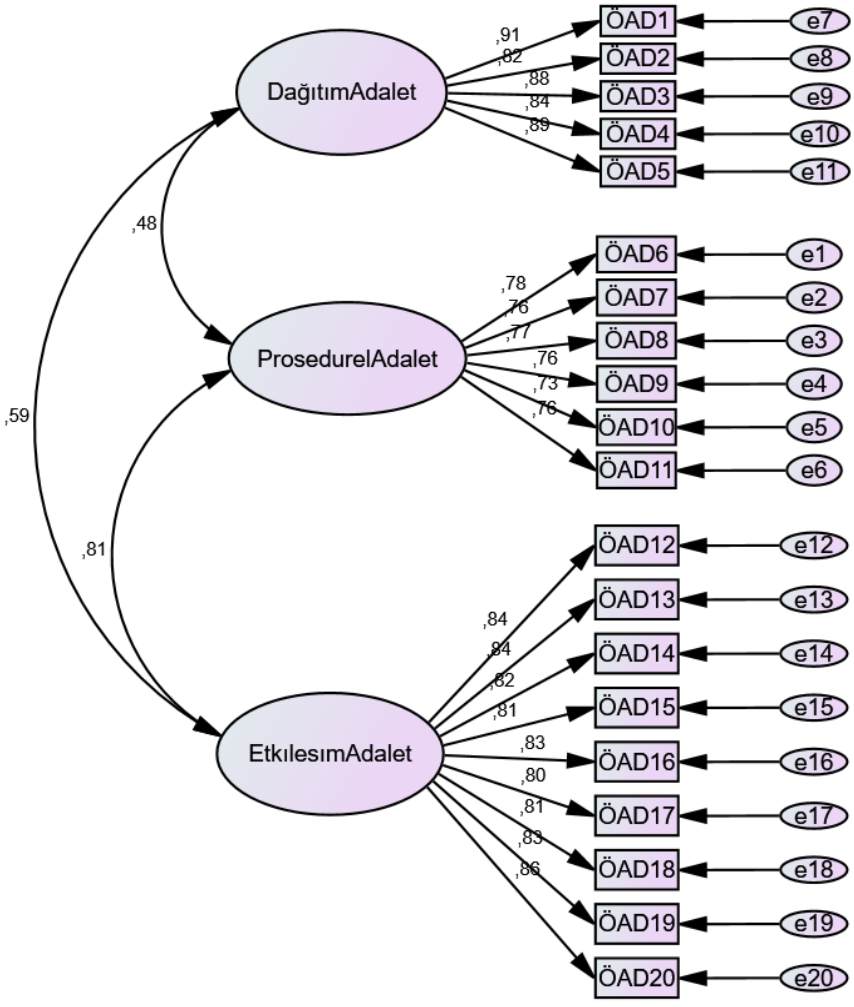
İndeks	İsim	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
$\chi 2$/df	Kikare/Serbestlik Derecesi	< 3	4 – 5
GFI	Uyum İyilik Endeksi	≥ 0,90	0,85- 0,89
TLI	Tucker-Lewis İndeksi	≥ 0,95	0,90- 0,94
AGFI	Düzeltilmiş Uyum İyilik Endeksi	≥ 0,90	0,85- 0,89

CFI	Karşılaştırmalı Uyum Endeksi	≥ 0,95	0,90- 0,94
RMSEA	Ortalama Hata Karekök Yaklaşımı	≤ 0,05	0,06- 0,08

Kaynak: Meydan ve Şeşen, 2011

3.6.1. Örgütsel Adalet Ölçeğinin DFA Sonuçları

Örgütsel Adalet Ölçeği'ni oluşturan gözlenen değişkenlerin, ilgili örtük yapıyı ne düzeyde yansıttığını belirlemek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz sonucunda, Örgütsel Adalet Ölçeğinin 20 maddeden oluşan 3 boyutlu yapısı doğrulanmıştır.



Şekil 2. Örgütsel adalet ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizine (DFA) ilişkin bulgular

Şekil 2'de yer alan doğrusal çizgiler üzerindeki katsayılar, örgütsel adaletin üç alt boyutuna (dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adalet) ilişkin maddelerin faktör yüklerini göstermektedir. Tüm maddeler, 0,73 ile 0,94 arasında değişen ve kabul

edilen eşik değer olan 0,50'nin oldukça üzerinde olan güçlü faktör katsayılarına sahiptir (Hair vd., 2010). Bu doğrultuda, gözlenen değişkenlerin her bir adalet boyutunu temsil etmede yeterli düzeyde ölçüm gücüne sahip olduğu söylenebilir. Özellikle tüm maddelerin standartlaştırılmış faktör yüklerinin 0,70'in üzerinde olması, ölçekte yer alan ifadelerin ilgili yapıları yüksek düzeyde temsil ettiğini ve her bir alt boyutun homojenliğini koruduğunu göstermektedir. Bu kapsamda, örgütsel adalet ölçeğinin alt boyutları olan dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adaletin geçerli ve güvenilir bir şekilde ölçüldüğü; gözlenen değişkenlerin bu yapıları temsil etmede yeterli düzeyde katkı sağladığı sonucuna ulaşılabilir.

Tablo 6. Örgütsel adalet ölçeğine ilişkin uyum indeksleri

$\chi 2$	df	$\chi 2$/df	GFI	TLI	AGFI	CFI	RMSEA
326,41	167	1,95	0,94	0,97	0,92	0,98	0,043

Modele ilişkin uyum iyiliği değerleri Tablo 6'da sunulmaktadır. Tablo 6'da yer alan uyum iyiliği değerleri incelendiğinde, bütün uyum indekslerinin iyi veya kabul edilebilir uyum sınırları içerisinde olduğunu ($\chi 2$/df=1,95, GFI=0,94, TLI=0,97, CFI=0,98, RMSEA=0,043) göstermektedir.

Tablo 7. Örgütsel adalet ölçeğinin DFA sonuçlarına ilişkin değerler

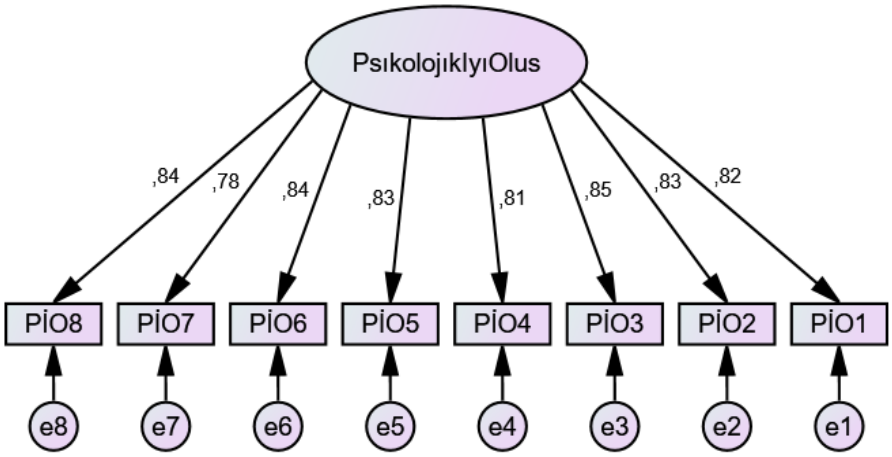
Örgütsel Adalet Ölçeği Faktörleri	**Örgütsel Adalet Ölçeği İfadeleri**	**β**	**B**	**s.h.**	**C.R.**	**P**
Dağıtım Adaleti	ÖAD1	0,91	1			
	ÖAD2	0,82	0,89	0,033	26,69	***
	ÖAD3	0,87	0,97	0,032	30,58	***
	ÖAD4	0,84	0,95	0,034	28,05	***
	ÖAD5	0,89	0,97	0,031	31,78	***
Prosedürel Adalet	ÖAD6	0,78	1			
	ÖAD7	0,75	0,96	0,053	18,26	***
	ÖAD8	0,77	0,99	0,054	18,63	***
	ÖAD9	0,76	0,95	0,052	18,31	***

	ÖAD10	0,73	0,90	0,052	17,47	***
	ÖAD11	0,75	0,94	0,052	18,26	***
Etkileşimsel Adalet	ÖAD12	0,84	1			
	ÖAD13	0,83	1,01	0,041	24,36	***
	ÖAD14	0,81	0,98	0,042	23,57	***
	ÖAD15	0,81	1,01	0,043	23,22	***
	ÖAD16	0,83	1,03	0,043	24,19	***
	ÖAD17	0,80	1,00	0,044	22,80	***
	ÖAD18	0,81	0,99	0,043	23,19	***
	ÖAD19	0,82	1,07	0,045	24,07	***
	ÖAD20	0,86	1,04	0,041	25,61	***

Tablo 7'de, örgütsel adalet ölçeğine ilişkin DFA'ya ait istatistiksel değerler sunulmaktadır. Ölçeğe ait DFA sonuçları incelendiğinde, ifadelerin tümünün p değerlerinin 0,000 olduğu görülmektedir. Bu durum, ifadelerin ait oldukları boyutlar üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduklarını göstermektedir. Ayrıca, kritik oran değeri (C.R.> 1,96) modelin anlamlılığını desteklemektedir.

3.6.2. Psikolojik İyi Oluş Ölçeğinin DFA Sonuçları

Psikolojik İyi Oluş Ölçeğini oluşturan gözlenen değişkenlerin, örtük yapıyı ne ölçüde temsil ettiğini belirlemek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda, Psikolojik İyi Oluş Ölçeğinin sekiz maddeden oluşan tek boyutlu yapısı doğrulanmıştır.



Şekil 3. Psikolojik iyi oluş ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizine (DFA) ilişkin bulgular

Söz konusu ölçeğe ilişkin doğrulayıcı faktör analizine ait model görselleştirmesi Şekil 3'te sunulmuştur. Şekilde yer alan doğrusal çizgiler üzerindeki katsayılar, her bir maddenin psikolojik iyi oluş yapısına ilişkin standartlaştırılmış faktör yüklerini göstermektedir. Faktör yüklerinin 0,78 ile 0,85 arasında değiştiği görülmekte olup, tüm değerler kabul edilen eşik değer olan 0,50'nin oldukça üzerindedir (Hair vd., 2010). Bu bulgular doğrultusunda, ölçek maddelerinin psikolojik iyi oluş yapısını temsil etmede yeterli düzeyde ölçüm gücüne sahip olduğu; yapının homojenliğini koruduğu ve modelin geçerli ve güvenilir bir yapıya sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 8. Psikolojik iyi oluş ölçeğine ilişkin uyum indeksleri

$\chi 2$	df	$\chi 2$/df	GFI	TLI	AGFI	CFI	RMSEA
55,22	17	3,24	0,97	0,98	0,94	0,98	0,065

Modele ilişkin uyum iyiliği değerleri Tablo 8'de sunulmaktadır. Tablo 8'de yer alan uyum iyiliği değerleri incelendiğinde, bütün uyum indekslerinin iyi veya kabul edilebilir uyum sınırları içerisinde olduğunu ($\chi 2$/df=3,24, GFI=0,97, TLI=0,98, CFI=0,98, RMSEA=0,065) göstermektedir.

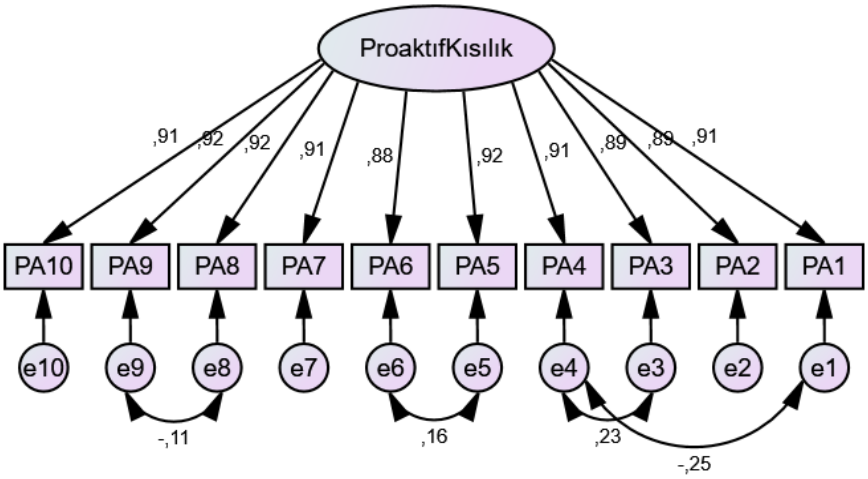
Tablo 9. Psikolojik iyi oluş ölçeğinin DFA sonuçlarına ilişkin değerler

Psikolojik İyi Oluş Ölçeği İfadeleri	β	B	s.h.	C.R.	P
PİO1	0,82	1			
PİO2	0,83	1	0,044	23,59	***
PİO3	0,84	1	0,042	23,68	***
PİO4	0,81	0,97	0,044	22,23	***
PİO5	0,82	1,01	0,044	22,81	***
PİO6	0,83	1,02	0,044	23,12	***
PİO7	0,78	0,94	0,045	20,88	***
PİO8	0,84	1	0,043	23,49	***

Tablo 9'da, psikolojik iyi oluş ölçeğine ilişkin DFA'ya ait istatistiksel değerler sunulmaktadır. Ölçeğe ait DFA sonuçları incelendiğinde, ifadelerin tümünün p değerlerinin 0,000 olduğu görülmektedir. Bu durum, ifadelerin bağlı oldukları boyutlar üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduklarını göstermektedir. Ayrıca, kritik oran değeri (C.R.> 1,96) modelin anlamlılığını desteklemektedir.

3.6.3. Proaktif Kişilik Ölçeğinin DFA Sonuçları

Proaktif Kişilik Ölçeğini oluşturan gözlenen değişkenlerin, örtük yapıyı ne ölçüde temsil ettiğini belirlemek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda, Proaktif Kişilik Ölçeğinin 10 maddeden oluşan tek boyutlu yapısı doğrulanmıştır.



Şekil 4. Proaktif kişilik ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizine (DFA) ilişkin bulgular

Şekil 4'te yer alan doğrusal çizgiler üzerindeki katsayılar, ses davranışına ilişkin maddelerin faktör yüklerini göstermektedir. Tüm maddeler, 0,88 ile 0,92 arasında değişen ve kabul edilen eşik değer olan 0,50'nin oldukça üzerinde olan güçlü faktör katsayılarına sahiptir (Hair vd., 2010). Bu doğrultuda, gözlenen değişkenlerin ses davranışı yapısını temsil etmede yeterli düzeyde ölçüm gücüne sahip olduğu söylenebilir. Tüm maddelerin standartlaştırılmış faktör yüklerinin 0,80'in üzerinde olması, ölçekte yer alan ifadelerin ses davranışı yapısını yüksek düzeyde temsil ettiğini ve yapının homojenliğini koruduğunu göstermektedir. Bu doğrultuda, ses davranışı ölçeğinin geçerli ve güvenilir bir şekilde ölçüldüğü, gözlenen değişkenlerin ilgili yapıyı temsil etmede yeterli düzeyde katkı sağladığı sonucuna varılabilir. Ayrıca, doğrulayıcı faktör analizi sonucunda e1-e4, e3-e4, e5-e6 ve e8-e9 hata terimlerinin ilişkilendirilmesiyle modelin uyum iyiliği değerlerinin daha uygun seviyelere ulaştığı belirlenmiştir. Modele ilişkin detaylı uyum değerleri Tablo 10'da sunulmuştur.

Tablo 10. Proaktif kişilik ölçeğine ilişkin uyum indeksleri

$\chi 2$	df	$\chi 2$/df	GFI	TLI	AGFI	CFI	RMSEA
98,63	31	3,21	0,96	0,98	0,93	0,99	0,065

Tablo 10'da yer alan uyum iyiliği değerleri incelendiğinde, bütün 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.

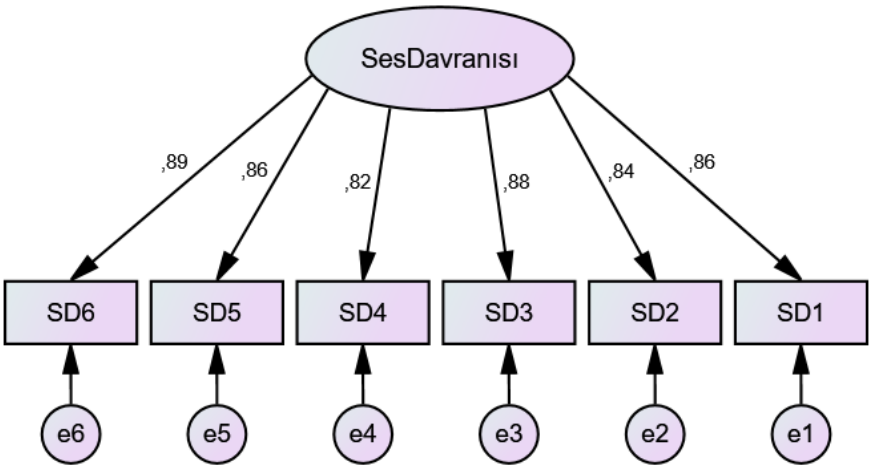
Tablo 11. Proaktif kişilik ölçeğinin DFA sonuçlarına ilişkin değerler

Proaktif Kişilik Ölçeği İfadeleri	**β**	**B**	**s.h.**	**C.R.**	**p**
PA1	0,91	1			
PA2	0,89	0,95	0,029	33,17	***
PA3	0,89	0,95	0,029	33,20	***
PA4	0,91	0,97	0,031	31,80	***
PA5	0,91	0,98	0,027	36,02	***
PA6	0,88	0,93	0,029	32,29	***
PA7	0,91	1	0,028	35,60	***
PA8	0,91	0,99	0,028	35,90	***
PA9	0,91	1	0,028	35,89	***
PA10	0,91	0,94	0,027	35,545	***

Tablo 11'de, proaktif kişilik ölçeğine ilişkin DFA'ya ait istatistiksel değerler sunulmaktadır. Ölçeğe ait DFA sonuçları incelendiğinde, ifadelerin tümünün p değerlerinin 0,000 olduğu görülmektedir. Bu durum, ifadelerin bağlı oldukları boyutlar üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduklarını göstermektedir. Ayrıca, kritik oran değeri (C.R.> 1,96) modelin anlamlılığını desteklemektedir.

3.6.4. Ses Davranışı Ölçeğinin DFA Sonuçları

Ses Davranışı Ölçeğini oluşturan gözlenen değişkenlerin örtük değişkeni ne derece temsil ettiğini saptamak için doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda, Ses Davranışı Ölçeğinin, tek boyutlu yapısı 6 maddeyle doğrulanmıştır. Ses Davranışı Ölçeği'ne ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları Şekil 5'te gösterilmiştir.



Şekil 5. Ses davranışı ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizine (DFA) ilişkin bulgular

Şekil 5'te yer alan doğrusal çizgiler üzerindeki katsayılar, ses davranışına ilişkin maddelerin faktör yüklerini göstermektedir. Tüm maddeler, 0,82 ile 0,89 arasında değişen ve kabul edilen eşik değer olan .50'nin oldukça üzerinde olan güçlü faktör katsayılarına sahiptir (Hair vd., 2010). Bu doğrultuda, gözlenen değişkenlerin ses davranışı yapısını temsil etmede yeterli düzeyde ölçüm gücüne sahip olduğu söylenebilir. Tüm maddelerin standartlaştırılmış faktör yüklerinin 0,80'in üzerinde olması, ölçekte yer alan ifadelerin ses davranışı yapısını yüksek düzeyde temsil ettiğini ve yapının homojenliğini koruduğunu göstermektedir. Bu doğrultuda, ses davranışı ölçeğinin geçerli ve güvenilir bir şekilde ölçüldüğü, gözlenen değişkenlerin ilgili yapıyı temsil etmede yeterli düzeyde katkı sağladığı sonucuna varılabilir.

Tablo 12. Ses davranışı ölçeğine ilişkin uyum indeksleri

$\chi 2$	df	$\chi 2$/df	GFI	TLI	AGFI	CFI	RMSEA
23,30	9	2,59	0,98	0,99	0,96	0,99	0,055

Modele ilişkin uyum iyiliği değerleri Tablo 12'de sunulmaktadır. Tablo 12'de yer alan uyum iyiliği değerleri incelendiğinde, bütün 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.

Tablo 13. Ses davranışı ölçeğinin DFA sonuçlarına ilişkin değerler

Ses Davranışı Ölçeği İfadeleri	β	B	s.h.	C.R.	p
SD1	0,86	1			
SD2	0,84	0,97	0,038	25,31	***
SD3	0,87	1,02	0,037	27,36	***
SD4	0,82	0,95	0,039	24,38	***
SD5	0,86	0,98	0,037	26,30	***
SD6	0,88	1,05	0,038	27,79	***

Tablo 13'te, ses davranışı ölçeğine ilişkin DFA'ya ait istatistiksel değerler sunulmaktadır. Ölçeğe ait DFA sonuçları incelendiğinde, ifadelerin tümünün p değerlerinin 0,000 olduğu görülmektedir. Bu durum, ifadelerin bağlı oldukları boyutlar üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduklarını göstermektedir. Ayrıca, kritik oran değeri (C.R.> 1,96) modelin anlamlılığını desteklemektedir.

3.7. İlişki Testleri

Korelasyon analizi, iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkinin yönünü ve gücünü belirlemek amacıyla kullanılan temel istatistiksel yöntemlerden biridir. Bu analiz, bir değişkendeki değişimin, diğerindeki değişimle ne ölçüde ve hangi yönde ilişkili olduğunu nicel olarak ifade eder (Büyüköztürk, 2016). Bu nedenle, hipotez testleri öncesinde araştırma modelinde yer alan değişkenler arasındaki ilişkilerin belirlenmesi maksadıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Algılanan örgütsel adalet, dağıtım adaleti, prosedür adaleti, etkileşim adaleti, psikolojik iyi oluş, proaktif kişilik ve ses davranışı değişkenleri arasındaki ilişkileri ortaya koyan korelasyon analizi sonuçları Tablo 14'te gösterilmektedir.

Tablo 14. Değişkenlere ilişkin korelasyon analizi sonuçları

	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

Örgütsel adalet alt boyutlarının kendi aralarındaki korelasyonlar incelendiğinde en yüksek anlamlı ilişkinin prosedür adaleti ile etkileşim adaleti (r=0,741; p<0,01) arasında pozitif yönde; en düşük anlamlı ilişkinin dağıtım adaletiyle prosedür adaleti (r=0,435; p<0,01) arasında bulunduğu görülmektedir.

Araştırmanın bağımlı değişkeni ses davranışı ve bağımsız değişkeni olan örgütsel adalet arasında pozitif yönde ve anlamlı (r=0,424; p<0,01) ilişki olduğu görülmektedir. 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.

Araştırmanın aracı değişkeni olan psikolojik iyi oluş ve ses davranışı arasındaki ilişkiye bakıldığında pozitif yönde ve anlamlı (r=0,567; p<0,01) bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir.

Araştırmanın düzenleyici değişkeni olan proaktif kişilik ve ses davranışı arasında pozitif yönde ve anlamlı (r=0,524; p<0,01) bir ilişki olduğu görülmektedir. Bununla birlikte proaktif kişilik ve psikolojik iyi oluş arasındaki ilişki incelendiğinde ise pozitif yönde ve anlamlı (r=0,589; p<0,01) bir ilişki bulunduğu görülmektedir.

3.8. Hipotezlerin Test Edilmesi

Araştırma kapsamında ilk olarak, örgütsel adalet ile ses davranışı arasındaki doğrudan ilişki ile psikolojik iyi oluşun bu ilişkideki aracılık etkisi incelenmiştir. Ardından proaktif kişiliğin bu ilişki üzerindeki düzenleyici etkisi test edilmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkilerin ortaya koyulabilmesi için regresyon analizleri yapılmıştır. Analizler için SPSS paket programına eklenti yoluyla çalıştırılan PROCESS Makro kullanılmıştır.

Araştırmanın 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 Model 1, 4 ve 14 kullanılarak yapılmıştır.

İlk olarak örgütsel adalet ile ses davranışı arasındaki ilişki incelenmiştir. Ardından örgütsel adalet ve ses davranışı arasındaki ilişkide psikolojik iyi oluşun aracılık rolü ile psikolojik iyi oluş ile ses davranışı arasındaki ilişkide proaktif kişiliğin düzenleyicilik etkisine yönelik bulgular raporlanmıştır. Bununla birlikte örgütsel adaletin psikolojik iyi oluşun aracılığıyla ses davranışı üzerindeki dolaylı etkisinde proaktif kişiliğin düzenleyicilik etkisine yönelik bulgulara yer verilmiştir.

3.8.1. Örgütsel Adaletin Ses Davranışı Üzerindeki Etkisine Yönelik Bulgular

Bu araştırma, örgütsel adalet ile ses davranışı arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır. Bu kapsamda, örgütsel adaletin ses davranışı üzerindeki toplam etkisi analiz edilmiştir. Elde edilen analiz sonuçlarına göre, p değerinin 0,05'in altında bulunması ve güven aralığının sıfırı içermemesi durumunda ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu değerlendirilmiştir.

Tablo 15. Örgütsel adaletin ses davranışı üzerindeki etkisine ilişkin regresyon sonuçları

Model 1	**β**	**s.h.**	**t**	**p**	**EDGA**	**EYGA**
(Sabit)	1,752	0,184	9,535	0,000	1,391	2,113
Örgütsel Adalet	0,524	0,049	10,725	0,000	0,428	0,620
$R^2 = 0,18$						

Tablo 15'e göre, örgütsel adalet ses davranışını anlamlı ve pozitif yönde yordamakta olup (β = 0,524, %95 GA [0,428 ; 0,620], p < 0,05), model toplam

varyansın %18'ini açıklamaktadır ($R^2 = 0,18$). Bu bulgular doğrultusunda araştırmanın H_1 hipotezi desteklenmiştir.

3.8.2. Örgütsel Adaletin Psikolojik İyi Oluş Aracılığıyla Ses Davranışı Üzerindeki Dolaylı Etkisine Yönelik Bulgular

Araştırmada örgütsel adaletin ses davranışı üzerindeki etkisinde psikolojik iyi oluşun aracı rolü test edilmiştir (örgütsel adalet—> psikolojik iyi oluş —> ses davranışı). Buna göre, örgütsel adaletin psikolojik iyi oluş vasıtasıyla ses davranışı üzerindeki dolaylı etkisinin anlamlı olduğu ($\beta = 0,290$, %95 GA [0,2213 ; 0,3614], $p < 0,05$) tespit edilmiştir. Tablo 16, Model 2 'deki sonuçlara göre regresyon analizine dâhil edilen tüm tahmin değişkenlerinin, ses davranışı üzerindeki değişimin yaklaşık %34'ünü ($R^2= 0,348$) açıkladığı görülmüştür. Bu bulgular doğrultusunda H_2 desteklenmiştir.

Tablo 16. Örgütsel adaletin ses davranışı üzerindeki etkisinde psikolojik iyi oluşun rolüne ilişkin sonuçlar

Değişkenler	**Psikolojik İyi Oluş**				**Ses Davranışı**			
Model 2	**β**	**p**	**EDGA**	**EYGA**	**β**	**p**	**EDGA**	**EYGA**
(Sabit)	1,453	0,000	1,1444	1,765	0,98	0,000	0,6331	1,324
Örgütsel Adalet	0,547	0,000	0,465	0,623	0,233	0,000	0,1351	0,334
Psikolojik İyi Oluş					0,531	0,000	0,000	0,6205
R^2			0,246				0,348	
Dolaylı Etki	Örgütsel Adalet – Psikolojik İyi Oluş – Ses Davranışı $\beta = 0,290$, %95 GA [0,2213 ; 0,3614]							

3.8.3. Psikolojik İyi Oluşun Ses Davranışı Üzerindeki Etkisinde Proaktif Kişiliğin Düzenleyici Rolüne Yönelik Bulgular

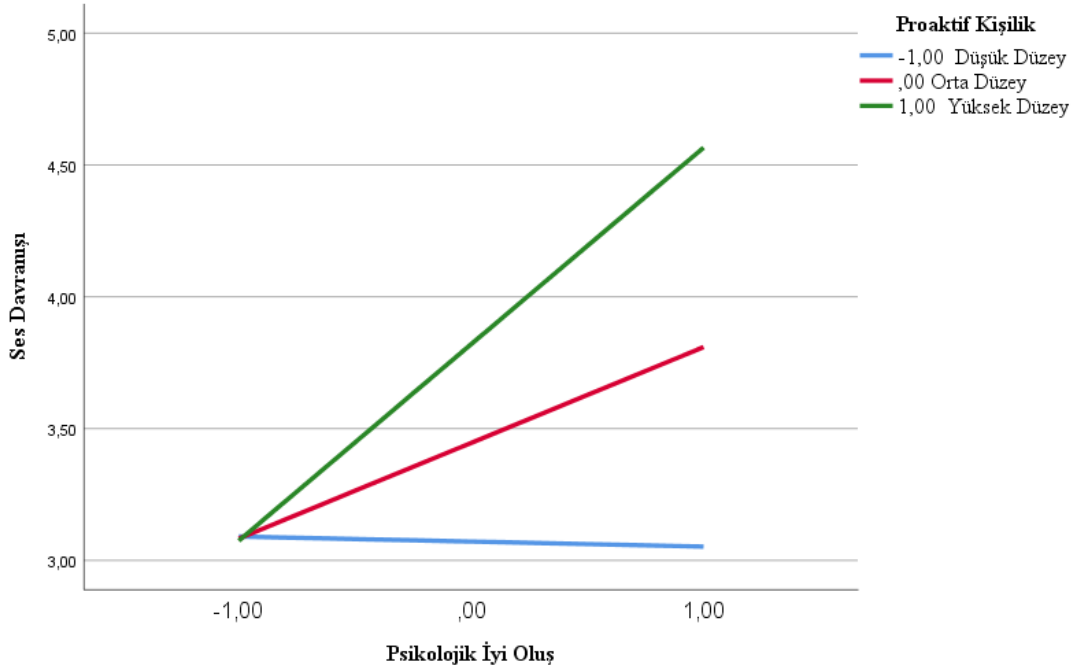
Psikolojik iyi oluşun ses davranışı üzerindeki etkisinde proaktif kişiliğin rolünü test etmek amacıyla başka bir regresyon modeli kurulmuştur. Düzenleyici etkiyi gösteren regresyon analiz sonuçları Tablo 17, Model 3'te verilmiştir. Model 3'teki sonuçlar, psikolojik iyi oluşun, proaktif kişiliğin ve etkileşimsel terimin, sonuç

değişkeni olan ses davranışı üzerine etkilerinin anlamlı olduğuna işaret etmektedir. Düzenleyici etki olup olmadığını gösteren etkileşimsel etki (PİO*PK) değişkenine ait p değerinin anlamlı olması, proaktif kişilik değişkeninin düzenleyici etkiye sahip olduğuna işaret etmektedir (β = 0,405, %95 GA [0,3401; 0,4708], p < 0,05). Buna göre, proaktif kişilik düzeyi arttıkça, psikolojik iyi oluşun ses davranışı üzerindeki etkisi de artmaktadır. Kurulan model, ses davranışındaki toplam varyansın %51,5'ini açıklarken (R^2 = 0,514), psikolojik iyi oluş ile proaktif kişilik arasındaki etkileşim terimi (PİO*PK) modele %13,7 oranında ek açıklayıcılık katmıştır (ΔR^2 = 0,137). Bu bulgular doğrultusunda *H_3* hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 17. Psikolojik iyi oluşun ses davranışına etkisinde proaktif kişiliğin düzenleyici rolüne ilişkin sonuçlar

Model 3	**β**	**s.h.**	**p**	**EDGA**	**EYGA**
(Sabit)	3,437	0,037	0,000	3,3638	3,5111
Psikolojik İyi Oluş	0,488	0,042	0,000	0,4052	0,5718
Proaktif Kişilik	0,351	0,038	0,000	0,2752	0,4278
PİO*PK	0,405	0,033	0,000	0,3401	0,4708
R= 0,717	R^2 = 0,514	ΔR^2 = 0,137			

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 6'da gösterilmiştir.



Şekil 6. Psikolojik iyi oluş, ses davranışı ve proaktif kişilik değişkenlerine ilişkin eğim grafiği

Düzenleyici değişken etkilerinin grafiksel gösterimi Şekil 6'da incelendiğinde, psikolojik iyi oluşun ses davranışı üzerindeki etkisinin, proaktif kişilik düzeyine göre anlamlı biçimde farklılaştığı görülmektedir. Proaktif kişiliğin düşük düzeyinde bu etki anlamlı değilken (β = 0,068, %95 GA [-0,0338 , 0,1717]), orta (β = 0,488, [0,4052 ; 0,5718]) ve yüksek düzeylerinde (β = 0,908, [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.

3.8.4. Örgütsel Adaletin Psikolojik İyi Oluş Aracılığıyla Ses Davranışı Üzerindeki Dolaylı Etkisinde Proaktif Kişiliğin Düzenleyicilik Rolüne Yönelik Bulgular

Örgütsel adaletin psikolojik iyi oluş aracılığıyla ses davranışı üzerindeki dolaylı etkisinde proaktif kişiliğin düzenleyicilik etkisine ilişkin hipotezi test etmek amacıyla proaktif kişiliğin durumsal aracı olduğu (moderated mediation) regresyon modeli kurulmuştur. Durumsal aracı etkiyi gösteren regresyon analiz sonuçları Tablo

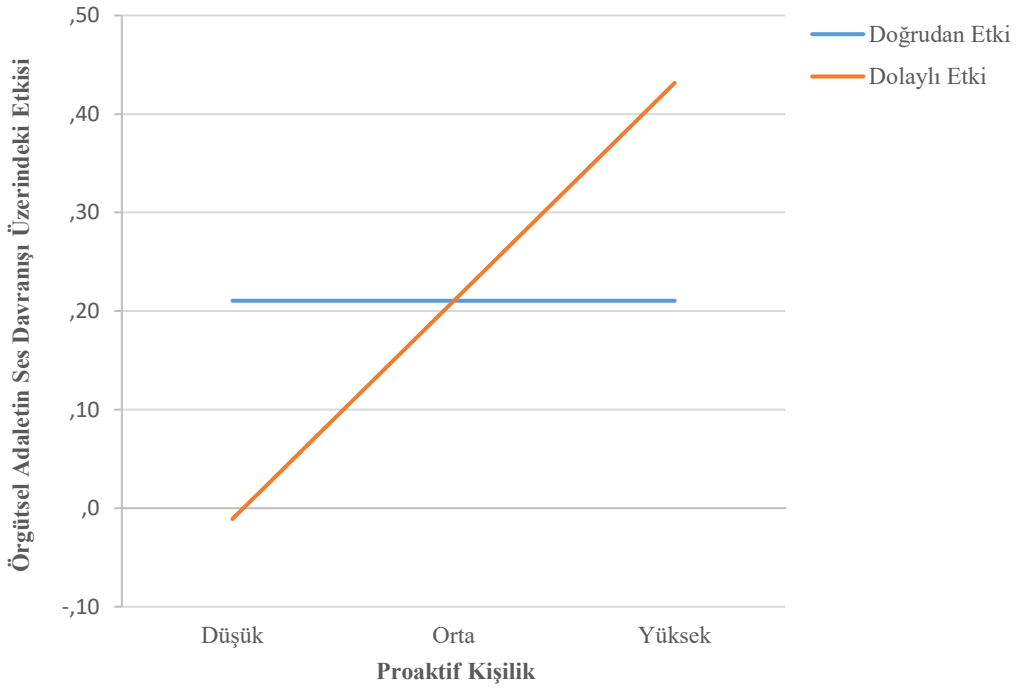
18, Model 4'te verilmiştir. Bağımsız değişken örgütsel adaletin (X), aracı değişken psikolojik iyi oluş (M) vasıtasıyla bağımlı değişken ses davranışı (Y) üzerindeki dolaylı etkisinin, proaktif kişiliğe (W) bağlı olup olmadığı, yani durumsal aracılık rolü olup olmadığı test edilmiştir. Durumsal aracılık indeksi (index of moderated mediation) değerinin anlamlı olması ($\beta = 0,213$, %95 GA [0,1613 ; 0,2755] , $p < 0,05$) proaktif kişiliğin örgütsel adaletin psikolojik iyi oluş vasıtasıyla ses davranışına olan dolaylı etkisinde düzenleyici değişken olduğunu göstermektedir. Kurulan model, ses davranışındaki toplam varyansın %53,6'sını açıklamakta olup ($R^2 = 0,536$), psikolojik iyi oluş ile proaktif kişilik arasındaki etkileşim terimi modele %12,7 oranında ek açıklayıcılık katkısı sağlamaktadır ($\Delta R^2 = 0,126$). Bootstrap sonuçlarına göre durumsal aracılık indeksi anlamlı olduğundan *H_4* hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 18. Durumsal aracılık etki analiz sonuçları

Model 4	**β**	**s.h.**	**p**	**EDGA**	**EYGA**
(Sabit)	2,676	0,159	0,000	2,3633	2,9876
Örgütsel Adalet	0,211	0,043	0,000	0,1266	0,2945
Psikolojik İyi Oluş	0,384	0,047	0,000	0,2928	0,4758
Proaktif Kişilik	0,362	0,038	0,000	0,2871	0,4366
PİO*PK	0,391	0,033	0,000	0,3266	0,4552
R=0,732	$R^2 = 0,536$	ΔR^2=0,126			
Dolaylı Etki	**β**	**s.h.**	**p**	**EDGA**	**EYGA**
Düşük Proaktif Kişilik	-0,020	0,054	0,711	-0,1268	0,0865
Orta Proaktif Kişilik	0,384	0,047	0,000	0,2928	0,4758
Yüksek Proaktif Kişilik	0,789	0,061	0,000	0,6695	0,9080
Durumsal Aracılık İndeksi	0,213	0,029		0,1613	0,2755

Durumsal aracılık etkinin dolaylı ve doğrudan etkisine ilişkin grafiksel gösterim Şekil 7' de verilmiştir. Grafikte, yatay eksende düzenleyici değişken olan proaktif kişilik, dikey eksende 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 (β = –0,011, %95 GA [–0,0783, 0,0650]). Buna karşın, proaktif kişilik düzeyi orta olan bireylerde bu dolaylı etki anlamlı ve pozitiftir (β = 0,210, %95 GA [0,1492 ; 0,2839]). Proaktif kişiliğin yüksek düzeyinde ise dolaylı etki daha da artmakta ve belirgin hale gelmektedir (β = 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.



Şekil 7. Durumsal aracılık etki grafiği

4. SONUÇ ve TARTIŞMA

Günümüz örgütlerinde artan rekabet ve değişen çevresel koşullar, örgütsel başarının yalnızca maddi kaynaklara değil, çalışanların gönüllü katkılarına da bağlı hale gelmiştir (Morrison, 2011). Bu doğrultuda, çalışanların fikirlerini ifade etme, sorunları gündeme getirme ve çözüm üretme yönündeki ses davranışları, örgütlerin yenilik kapasitesi ve sürdürülebilirliği açısından stratejik bir öneme sahiptir (Van

Dyne ve LePine, 1998). Ses davranışı, çalışanların bilgi ve deneyimlerini örgüt yararına kullanmalarını sağlayarak hem katılımcı bir kültürün oluşumuna hem de örgütsel öğrenme süreçlerinin güçlenmesine katkıda bulunmaktadır (Edmondson, 1999). Bu bağlamda bu araştırmada, örgütsel adaletin çalışan ses davranışı üzerindeki etkisi, psikolojik iyi oluşun aracı rolü ve proaktif kişiliğin düzenleyici rolü bağlamında incelenmiştir.

Örgütlerin rekabet gücüne bu denli katkı sağlayan ses davranışının anlaşılabilmesi için, çalışanların adalet algılarının, psikolojik iyi oluş düzeylerinin ve kişilik özelliklerinin ortaya konulması önemlidir. Araştırmada geliştirilen hipotezler, Marmara Bölgesi'inde otomotiv sektöründe görev yapan çalışanlar üzerinde test edilmiştir. Araştırma sonuçlarının özgün katkısı iki noktada somulaşmaktadır. Öncelikle çalışmanın hızla değişen iş çevrelerinde çalışan ses davranışının desteklenmesi bakımından yöneticilere önemli ipuçları sunacağı öngörülmektedir. Ayrıca, örgütsel adalet, psikolojik iyi oluş ve proaktif kişiliğin ses davranışı üzerindeki etkilerini aracı ve düzenleyici ilişkiler çerçevesinde ele alan çalışmaların alanda sınırlı olması, bu araştırmanın öncelikle alan yazına, sonrasında ise yönetici ve uygulamacılara önemli katkılar sağlayacağını düşündürmektedir.

Ses davranışının ortaya çıkışında karşılıklılık ilkesi temel bir rol üstlenmektedir. Çalışanlar, seslerini duyurduklarında karşılaşabilecekleri riskleri ve elde edebilecekleri olası kazanımları değerlendirerek ses çıkarma ya da sessiz kalma yönünde karar vermektedirler (Detert ve Burris, 2007). Bu değerlendirme süreci, eşitlik ve adalet beklentisiyle yakından ilişkili olduğundan, örgütsel adalet algısının ses davranışını etkileyen önemli bir unsur olduğu düşünülmektedir. Söz konusu düşünce, Sosyal Mübadele Teorisi (Blau, 1964) çerçevesinde açıklanabilir. Bu teorik çerçeve, ses davranışının yalnızca bir bireysel tercih değil, çalışanların adalet algıları, psikolojik durumları ve kişilik özellikleri ile şekillenen çok boyutlu bir süreç olduğunu ortaya koymaktadır.

Bu bağlamda, örgütsel adalet ile ses davranışı arasındaki ilişkide psikolojik iyi oluşun aracı değişken olarak ele alınması anlamlıdır. Zira adalet algısı, çalışanların duygusal ve zihinsel durumlarını doğrudan şekillendirmekte, güven, aidiyet ve değer görme hislerini güçlendirerek onların psikolojik iyi oluş düzeylerini artırmaktadır (Cropanzano ve Wright, 2001). Psikolojik açıdan iyi durumda olan çalışanlar, daha

fazla enerji ve motivasyon sergileyerek örgütsel süreçlere aktif biçimde katılmakta, bu da onların yapıcı öneriler geliştirme ve sorunları dile getirme olasılığını artırmaktadır.

Bununla birlikte, benzer örgütsel koşullar mevcut olsa dahi bazı çalışanlar ses çıkarırken, bazıları sessiz kalmayı tercih edebilmektedir. Bu noktada bireysel farklılıkların önemli olduğu söylenebilir. Özellikle proaktif kişilik bu süreçte belirleyici bir faktördür. Literatürde, proaktif bireylerin fırsatları daha kolay fark ettiği, inisiyatif aldığı ve örgütsel gelişime katkı sağlamak için ses davranışına daha fazla yöneldiği ortaya konmuştur (Crant, 2000; Fuller vd., 2015). Dolayısıyla proaktif kişilik düzeyine göre çalışanların ses davranışı sergileme eğilimlerinin farklılaşabileceği öngörülmektedir.

Bu kapsamda araştırma, örgütsel adaletin ses davranışı üzerindeki doğrudan etkisinin yanı sıra, psikolojik iyi oluş aracılığıyla ses davranışı üzerindeki dolaylı etkisini ve bu ilişkide proaktif kişiliğin düzenleyici rolünü ortaya koymak amacıyla tasarlanmıştır. Araştırma kapsamında elde edilen veriler, tanımlayıcı istatistikler, geçerlilik ve güvenilirlik analizleri doğrultusunda değerlendirilmiş; ardından hipotezler PROCESS Macro kullanılarak test edilmiştir.

Örgütsel adaletin, çalışanların psikolojik iyi oluşlarını güçlendirerek örgütle kurdukları ilişkinin etkinliğini artırdığından hareketle, adaletin psikolojik iyi oluş aracılığıyla ses davranışını artıracağı; bununla birlikte, proaktif kişilik düzeyi yüksek olan çalışanlarda bu etkinin daha belirgin olacağı öngörülmüştür. Bu doğrultuda, örgütsel adaletin ses davranışı üzerindeki etkisinde psikolojik iyi oluşun aracı rolü ve bu dolaylı ilişkide proaktif kişiliğin düzenleyici rolü incelenmiştir. Söz konusu ilişkileri ortaya koyabilmek amacıyla PROCESS Macro'nun Model 1, 4 ve 14 kullanılarak analizler gerçekleştirilmiştir. İlk olarak örgütsel adaletin ses davranışı üzerindeki doğrudan etkisi test edilmiştir. Ardından, psikolojik iyi oluşun aracı rolü ele alınmış; son aşamada ise proaktif kişiliğin bu dolaylı ilişki üzerindeki düzenleyici etkisi değerlendirilmiştir. Böylece model bütün olarak incelenmiş ve örgütsel adaletin psikolojik iyi oluş aracılığıyla ses davranışı üzerindeki etkisinin, çalışanların proaktif kişilik düzeyine bağlı olarak farklılaştığı ortaya konulmuştur.

Örgütsel adaletin çalışan ses davranışı üzerindeki etkisine ilişkin elde edilen bulgular, literatürdeki çalışmalarla tutarlı bir biçimde, adil uygulamaların çalışanların örgüte yönelik yapıcı davranışlarını güçlendirdiğini ortaya koymaktadır. Bu

kapsamda, araştırmada test edilen H_1 hipotezi desteklenmiş, örgütsel adaletin ses davranışını anlamlı ve pozitif yönde etkilediği doğrulanmıştır. Literatürde, örgütsel adaletin çalışanlarda aidiyet hissini pekiştirdiği ve onların örgütsel işleyişe katkı sağlayacak şekilde düşüncelerini dile getirme yönündeki eğilimlerini güçlendirdiği vurgulanmaktadır (Assafe vd., 2024; Edezaro, 2022; Efe, 2018). Özellikle Kim ve Kiura (2020) ile Takeuchi vd. (2012) gibi araştırmalar, adil bir örgütsel atmosferin, çalışanların fikirlerini ifade etme, yapıcı geri bildirimde bulunma ve örgütsel gelişime katkı sağlama davranışlarını olumlu yönde etkilediğini ortaya koymuştur. Bu doğrultuda, mevcut çalışmanın bulgularının da örgütsel adaletin ses davranışını anlamlı ve pozitif yönde yordadığına işaret etmesi, literatürdeki mevcut kuramsal ve ampirik kanıtlarla örtüşmektedir. Nitekim özellikle rekabetin yoğun olduğu otomotiv sektöründe çalışanların adalet algısının ses davranışları üzerinde belirleyici bir faktör olarak ortaya çıkması, örgütlerin sürdürülebilir gelişim çabaları açısından kritik bir öneme sahiptir.

Psikolojik iyi oluşun aracı rolünü inceleyen analizler, örgütsel adaletin ses davranışı üzerindeki etkisinin, çalışanların psikolojik iyi oluş düzeyleri aracılığıyla şekillendiğini göstermektedir. Bu doğrultuda, araştırmada test edilen H_2 hipotezi desteklenmiş ve psikolojik iyi oluşun bu ilişkide anlamlı bir aracı değişken olduğu doğrulanmıştır. 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). Bu psikolojik güçlenme, çalışanların örgüte karşı daha bağlı, enerjik ve katkı sunma isteğiyle hareket etmelerine zemin hazırlamaktadır. Nitekim Hsiung (2012), olumlu psikolojik deneyimlerin bireylerin ses davranışına yönelme olasılığını artırdığı belirtmektedir. Bu durum, bireyin kendisini iyi hissettiği koşullarda örgüte katkı sunma eğiliminin arttığını göstermektedir. 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 çözüm üretmeye yönelik ses davranışlarına yönlendirdiğini ortaya koyarak aracılık mekanizmasının kuramsal olarak da tutarlı olduğunu göstermektedir.

Psikolojik iyi oluş ile ses davranışı arasındaki ilişkinin proaktif kişiliği yüksek bireylerde daha güçlü olması, kişilik özelliklerinin bu süreçte düzenleyici bir işlev

üstlendiğini göstermektedir. Bu doğrultuda, araştırmada test edilen H_3 hipotezi desteklenmiş ve proaktif kişiliğin bu ilişkide anlamlı bir düzenleyici değişken olarak rol oynadığı doğrulanmıştır. Psikolojik olarak kendini iyi hisseden proaktif çalışanlar, yalnızca mevcut durumdan memnuniyet duymakla kalmayıp, bu iyilik hâlini örgütsel süreçlere katkı sağlama yönünde harekete geçirici bir güç olarak kullanma eğilimindedir. Bu durum, proaktif bireylerin çevresel koşulları pasif biçimde kabullenmek yerine onları değiştirmeye ve geliştirmeye yönelik bir içsel motivasyona sahip olmalarıyla açıklanabilir. Crant (2000) ve Duan vd., (2020), proaktif bireylerin içsel psikolojik kaynaklarını etkinleştirerek daha fazla inisiyatif aldıklarını ve örgütsel gelişime yönelik davranışları daha kolay sergilediklerini belirtmektedir. Bu bağlamda, proaktif kişilik yapısının, psikolojik iyi oluşun ses davranışına dönüşme sürecini güçlendirici bir faktör olarak desteklediği söylenebilir. Dolayısıyla bulgular, bireyin psikolojik açıdan güçlü hissetmesinin ses davranışına dönüşmesinde proaktif kişilik özelliğinin belirleyici bir artırıcı mekanizma işlevi gördüğüne işaret etmektedir.

Araştırmanın son hipotezi, örgütsel adaletin psikolojik iyi oluş aracılığıyla ses davranışı üzerindeki dolaylı etkisinin, proaktif kişilik düzeyine bağlı olarak anlamlı bir biçimde farklılaşacağını öngörmektedir. Bu doğrultuda, araştırmada test edilen H_4 hipotezi desteklenmiş ve örgütsel adaletin psikolojik iyi oluş aracılığıyla ses davranışı üzerindeki dolaylı etkisinin, proaktif kişiliğin düzenleyici rolü doğrultusunda değiştiği doğrulanmıştır. 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. Dolayısıyla çalışma, örgütsel adaletin ses davranışına giden yolda psikolojik iyi oluşun kritik bir aracı rol üstlendiğini ve bu aracılık etkisinin proaktif kişilik düzeyine göre anlamlı biçimde farklılaştığını ortaya koyması bakımından literatüre önemli bir katkı sunmaktadır.

Araştırma sonuçları doğrultusunda, örgütlerin çalışan ses davranışını teşvik eden bir iklim oluşturabilmeleri için yalnızca yapısal faktörlere değil, aynı zamanda çalışanların bireysel ve psikolojik kaynaklarına da odaklanmaları kritik önemdedir. Özellikle adalet temelli bir yönetim anlayışının benimsenmesi, çalışanların kendilerini

değerli hissettikleri, fikirlerini özgürce ifade edebildikleri ve örgütsel süreçlere katılım sağlayabildikleri bir ortamın oluşmasına katkı sunacaktır. Adalet algısı yüksek çalışanların, örgütlerine daha güçlü bir aidiyet hissiyle bağlanmaları ve seslerini yapıcı biçimde yükseltmeleri beklenebilir. Bu bağlamda, örgütsel adalet yalnızca normatif bir beklenti değil, aynı zamanda örgütsel yenilikçilik ve sürdürülebilirlik için stratejik bir gereklilik olarak öne çıkmaktadır. Bu doğrultuda örgütlerin, adalet temelli liderlik yaklaşımlarını güçlendiren performans geri bildirim sistemleri, şeffaf ödüllendirme mekanizmaları ve çalışan katılımını destekleyen iletişim kanalları geliştirmeleri gerekebilir. Ek olarak, çalışanların seslerini ifade edebilecekleri güvenli platformların oluşturulması, yalnızca bireysel katkıyı artırmakla kalmayıp, örgütsel yenilik süreçlerinin de sürekliliğine katkı sağlayacaktır.

Benzer şekilde, çalışanların psikolojik iyi oluş düzeylerinin artırılması da ses davranışının güçlenmesinde kritik bir zemin hazırlamaktadır. Psikolojik iyi oluşu yüksek bireyler, işlerine karşı daha ilgili, üretken ve yaratıcı olmakta; bu da örgütün öğrenme kapasitesini ve yenilik potansiyelini artırmaktadır. Dolayısıyla örgüt içinde psikolojik dayanıklılığı ve iyi oluşu destekleyen uygulamaların yaygınlaştırılması, yalnızca bireysel motivasyonu ve tatmini değil, aynı zamanda örgütsel bütünlüğü ve performansı da güçlendirecektir. Psikolojik iyi oluşu desteklemek amacıyla örgütlerin, çalışan destek programları, esnek çalışma düzenlemeleri ve psikolojik dayanıklılığı artıran eğitim uygulamalarını yaygınlaştırmaları önem arz etmektedir. Öte yandan, çalışanların kendilerini güvende hissettikleri, hata yapmanın cezalandırılmadığı ve fikirlerin saygıyla karşılandığı psikolojik güvenlik ortamının inşa edilmesi, ses davranışının sürdürülebilir hale gelmesine katkı sağlayacaktır.

Diğer taraftan, proaktif kişilik özelliği ses davranışının bireysel düzeydeki en güçlü belirleyicilerinden biri olarak öne çıkmaktadır. Değişimi başlatma ve çözüm üretme konusunda gönüllü olan proaktif bireyler, özellikle hızlı karar alma ve esnekliğin kritik olduğu örgütsel yapılarda büyük bir değer yaratmaktadır. Bu nedenle, proaktif çalışanların örgüte kazandırılması ve gelişimlerinin sistemli biçimde desteklenmesi, örgütlerin yenilik kapasitesini ve çevresel uyum yeteneklerini artırmada etkili bir strateji olarak görülmektedir. Bu doğrultuda, örgütlerin işe alım süreçlerinde proaktif özellikleri değerlendiren ölçme araçlarını kullanmaları ve mevcut çalışanlar için inisiyatif alma, problem çözme ve yenilikçilik odaklı gelişim

programları uygulamaları önerilebilir. Ayrıca, çalışanların fikirlerini özgürce dile getirmelerini ve girişimci davranışlarını destekleyen dönüştürücü liderlik ve psikolojik güvenlik ikliminin oluşturulması, proaktif kişiliklerin ses davranışına dönüşmesini kolaylaştıracaktır. Bu tür sistematik destek mekanizmaları, sadece bireysel potansiyeli ortaya çıkarmakla kalmayıp, örgütlerin değişime karşı daha dirençli ve yenilikçi bir yapıya kavuşmalarına da katkı sağlayacaktır.

Araştırma sonuçları, çalışan ses davranışını artırmayı amaçlayan olan örgütler açısından, çalışanların psikolojik iyi oluşunu destekleyen insan kaynakları politikaları yapılandırılması, proaktif eğilimleri yüksek bireylerin istihdam süreçlerinde önceliklendirilmesi ve örgüt üyelerinin görüş ve önerilerini özgür biçimde dile getirebilecekleri katılımcı bir iklimin kurumsallaştırılması, örgütsel öğrenme ve sürdürülebilir performansın güçlendirilmesine yönelik bütüncül bir stratejik çerçeve sunmaktadır. Bu yaklaşım, yalnızca bireysel düzeyde motivasyon ve tatmin artışıyla sınırlı kalmamakta; aynı zamanda örgütlerin kolektif öğrenme kapasitesini, yenilik potansiyelini ve karar alma süreçlerindeki etkinliğini destekleyen bütüncül bir gelişim perspektifi sunmaktadır. Bu doğrultuda elde edilen bulgular, hem uygulayıcılar için stratejik yönelimler geliştirmeye hem de ilerleyen dönemde bu alanda gerçekleştirilecek akademik araştırmalara temel oluşturmaya katkı sağlayabilir.

Uygulamacılar ve yöneticiler açısından değerlendirildiğinde, çalışan ses davranışını desteklemek amacıyla adalet algısını güçlendiren şeffaf performans değerlendirme süreçleri, açık iletişim kanalları ve katılımcı liderlik anlayışının benimsenmesi önem arz etmektedir. Psikolojik iyi oluşu güçlendiren çalışan destek programları, esnek çalışma modelleri, mentorluk uygulamaları ve stres yönetimine yönelik kurumsal girişimlerin yaygınlaştırılması, çalışanların örgütsel katkı sunma isteğini artırabilir. Dahası, proaktif bireylerin örgüte kazandırılması amacıyla işe alım süreçlerine kişilik odaklı değerlendirme araçlarının entegre edilmesi ve çalışanların inisiyatif alma davranışlarını destekleyen ödüllendirme sistemlerinin geliştirilmesi düşünülebilir. Çalışanların kendilerini güvende hissettikleri, fikirlerini ifade etmekten çekinmedikleri ve yaratıcılığın teşvik edildiği psikolojik güvenlik temelli örgüt iklimlerinin oluşturulması, ses davranışının sürdürülebilir bir şekilde teşvik edilmesine katkı sağlayacaktır.

Gelecek araştırmalar açısından ise, bu çalışmanın farklı sektörlerde, kültürel bağlamlarda veya örgütsel yapılarda yeniden test edilmesi sonuçların genellenebilirliğini artıracaktır. Boylamsal araştırma desenleri kullanılarak değişkenler arasındaki ilişkilerin zaman içerisindeki değişimi incelenebilir. Ayrıca, psikolojik güvenlik, lider-üye etkileşimi (LMX), örgütsel destek algısı veya duygusal bağlılık gibi faktörlerin aracı ya da düzenleyici rolleri modele dahil edilerek etkilerin daha derinlemesine analiz edilmesi araştırmacılar için yeni araştırma alanları sunmaktadır. Bunun yanı sıra, farklı kişilik özelliklerinin (dışadönüklük, duygusal denge, deneyime açıklık) ses davranışı üzerindeki etkilerinin farklı örgütsel koşullar altında test edilmesi de literatüre önemli katkılar sağlayabilir.

Bu çalışma, örgütsel adaletin ses davranışı üzerindeki etkisini psikolojik iyi oluş ve proaktif kişilik değişkenleri üzerinden ele alarak literatürdeki önemli bir boşluğu doldurmakta ve çok katmanlı bir bakış açısı sunmaktadır. Çalışmanın özellikle psikolojik iyi oluşun aracılık rolünü ve bu rolün proaktif kişilik düzeyine göre farklılaşmasını ortaya koyması, çalışan davranışlarının hem duygusal hem de kişilik temelli boyutlarını bütüncül bir şekilde anlamaya katkı sağlamaktadır. Böylelikle araştırma, örgütsel adaletin yalnızca doğrudan sonuçlarını değil, çalışanların içsel süreçleri ve bireysel farklılıkları üzerinden örgütlere nasıl dolaylı katkılar sunduğunu da göstermektedir. Bu yönüyle çalışma, hem teorik hem de pratik düzeyde alana özgün katkılar sunarak, gelecekteki araştırmalar ve yönetsel uygulamalar için ilham verici bir referans noktası oluşturmaktadır.

KAYNAKÇA

Adams, J. S. (1963). Toward an understanding ofinequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, *67*(5), 422-436.

Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 50*(2), 179–211. https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T

Akçakanat, T., & Uzunbacak, H. H. (2017). Proaktif kişiliğin politik beceri üzerine etkisi. *Business & Management Studies: An International Journal, 5*(3), 786–807. https://doi.org/10.15295/bmij.v5i3.153

Akın, A., Abacı, R., Kaya, M., & Arıcı, N. (2011). Kısaltılmış Proaktif Kişilik Ölçeği'nin (KPÖ) Türkçe formunun geçerlik ve güvenirliği. *Paper presented at the ICES11 International Conference on Educational Sciences*, June, 22-25, Famagusta, Cyprus.

Andiyasari, A., Matindas, R. W., & Riantoputra, C. D. (2017). Voice behavior: The role of perceived support and psychological ownership. *The South East Asian Journal of Management, 11*(1), 1-18. https://doi.org/10.21002/seam.v11i1.7735

Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). Organizational learning: A theory of action perspective. *Reis*, (77/78), 345-348.

Aristoteles. (2014). *Nikomakhos'a Etik* (F. Akderin, Çev.). Say Yayınları.

Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice* (10th ed.). London: Kogan Page.

Arpacı, Ö. Y., & Arman, M. (2016). Yönetici ve işgörenlerin örgütsel adalet algıları üzerine bir araştırma. *Yeni Fikir Dergisi*, *7*(15), 101-122.

Arslan, A., & Yener, S. (2015). İşgören sesliliği ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanması çalışması. *Journal of Management and Economics Research*, *14*(1), 173-191.

Assefa, Y., Moges, B. T., Tilwani, S. A., & Shah, M. A. (2024). The mediating role of leader-member exchange (LMX) in the structural relationship between organizational justice and employee voice behaviour in higher education. *Heliyon*, *10*(4). 1-12.

Avey, J. B., Wernsing, T. S., & Palanski, M. E. (2012). Exploring the process of ethical leadership: The mediating role of employee voice and psychological ownership. *Journal of Business Ethics, 107*(1), 21-34. https://doi.org/10.1007/s10551-012-1298-2

Axtell, C. M., & Parker, S. K. (2003). Promoting role breadth self-efficacy through involvement, work design, and training. *Human Relations, 56*(1), 113–131. https://doi.org/10.1177/0018726703056001452

Babadağ, M., & Kerse, G. (2022). Justice for employee voice: A dimensional analysis. *Independent Journal of Management & Production, 13*(5), 995–1025. https://doi.org/10.14807/ijmp.v13i5.1576

Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist, 37*(2), 122–147. https://doi.org/10.1037/0003-066X.37.2.122

Barling, J., & Phillips, M. (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

Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1999). Proactive behavior: Meaning, impact, recommendations. *Business Horizons, 42*(3), 63–70. https://doi.org/10.1016/S0007-6813(99)80023-8

Bedük, A., & Ertürk, E. (2015). Sosyal mübadele teorisi bağlamında güç mesafesi ve örgütsel adalet algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi: Bir araştırma. *İşletme Bilimi Dergisi, 3*(1), 1–26.

Bell, R. L., & Martin, J. S. (2012). The relevance of scientific management and equity theory in everyday managerial communication situations. *Journal of Management Policy and Practice*, *13*(3), 106-115.

Beugre, C. and Baron, R. (2001). Perceptions of systemic justice: the effects of distributive, procedural and interactional justice. *Journal of Applied Social Psychology*, *31*(2), 324-339.

Beugre, C. D. (2002). Understanding organizational justice and its impact on managing employees: An African perspective. *International Journal of Human Resource Management, 13*(7), 1091-1104.

Bhal, K. T., & Ansari, M. A. (2007). Leader-member exchange-subordinate outcomes relationship: Role of voice and justice. *Leadership & Organization Development Journal*, *28*(1), 20-35.

Bies, R. J., & Moag, J. F. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. In R. Lewicki, B. Sheppard, & M. Bazerman (Ed.), *Research on negotiation in organizations* (ss. 43-55). JAI Press.

Bolat, O. İ., Bolat, T., & Aytemiz Seymen, O. (2009). Güçlendirici lider davranışları ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin sosyal mübadele

kuramından hareketle incelenmesi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 12*(21), 215–239.

Bolino, M. C., Valcea, S., & Harvey, J. (2010). Employee, manage thyself: The potentially negative implications of expecting employees to behave proactively. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 83*(2), 325–345. https://doi.org/10.1348/096317909X439208

Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt, W. C. Borman, & Associates (Ed.), *Personnel selection in organizations* (ss. 71-98). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Botero, I. C. (2013). Individual correlates of employee voice: What do we know so far? Where should we go next? In R. Burke & C. Cooper (Ed.), *Voice: Overcoming fear, fostering courage, and unleashing candor in organizations* (ss. 72-91). UK: Edward Elgar Publishing.

Bowen, F., & Blackmon, K. (2003). Spirals of silence: The dynamic effects of diversity on organizational voice. *Journal of Management Studies, 40*(6), 1393–1417. https://doi.org/10.1111/1467-6486.00385

Bradburn, N. M. (1969). *The structure of psychological well-being*. Aldine Publishing Company.

Brinsfield, C. T., Edwards, M. S., & Greenberg, J. (2009). Voice and silence in organizations: Historical review and current conceptualizations. In J. Greenberg & M. S. Edwards (Ed.), *Voice and silence in organizations* (ss. 175–202). Bingley, England: Emerald Group Publishing.

Brotheridge, C. M. (2003). The role of fairness in moderating the relationship between emotional exhaustion and voice behavior. *International Journal of Stress Management, 10*(3), 253–269.

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. https://doi.org/10.1037/0022-3514.84.4.822

Bulut, H., & Meydan, C. H. (2018). Liderlik tarzlarının çalışanların ses verme davranışına etkisi: Kamuda bir araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 73*(1), 223–244.

Burris, E. R., Detert, J. R., & Chiaburu, D. S. (2008). Quitting before leaving: The mediating effects of psychological attachment and detachment on voice. *Journal of Applied Psychology, 93*(4), 912–922. https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.4.912

Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2015). *Bilimsel araştırma yöntemleri* (20. baskı). Pegem Akademi.

Campbell, D. J. (2000). The proactive employee: Managing workplace initiative. *Academy of Management Executive, 14*(3), 52–66. https://doi.org/10.5465/ame.2000.4468066

Cevizci, A. (1996). *Felsefe sözlüğü*. Ekin Yayınları.

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

Chou, S. Y., & Barron, K. (2016). Employee voice behavior revisited: Its forms and antecedents. *Management Research Review, 39*(12), 1720–1737.

Claes, R., Beheydt, C., & Lemmens, B. (2005). Unidimensionality of abbreviated proactive personality scales across cultures. *Applied Psychology*, *54*(4), 476-489.

Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *86*(2), 278-321.

Cole, M. S., Schaninger, W. S., & Harris, S. G. (2002). The workplace social exchange network: A multilevel, conceptual examination. *Group & Organization Management, 27*(1), 142–167. https://doi.org/10.1177/1059601102027001008

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.

Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26(3), 435–462. https://doi.org/10.1177/014920630002600304

Crant, J. M., & Bateman, T. S. (2000). Charismatic leadership viewed from above: The impact of proactive personality. *Journal of Organizational Behavior, 21*(1), 63–75.

Cropanzano, R., & Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: Tunneling through the maze. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Ed.), *International review of industrial and organizational psychology* (ss. 317–372). NY: John Wiley & Sons.

Cropanzano, R., & Wright, T. A. (2001). When a "happy" worker is really a "productive" worker: A review and further refinement of the happy–productive worker thesis. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 53*(3), 182–199. https://doi.org/10.1037/1061-4087.53.3.182

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

Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives, 21*(4), 34–48.

Crosby, F. (1976). A model of egoistical relative deprivation. *Psychological Review, 83*(2), 85–113. https://doi.org/10.1037/0033-295X.83.2.85

Çakmak, M. A., & Tezcan, R. (2016). Kutadgu Bilig'e göre türklerde adalet anlayışı. *Akademik Hassasiyetler*, *3*(5). 177-183.

Çankır, B., & Semiz Çelik, D. (2018). Çalışan performansı ve mali performans: Pozitif ses çıkarma, psikolojik iyi oluş ve çalışmaya tutkunluk ile ilişkileri ve otel işletmeleri örneği. *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 5*(2), 54–67

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Hedonia, eudaimonia, and well-being: An introduction. *Journal of Happiness Studies, 9*(1), 1–11. https://doi.org/10.1007/s10902-006-9018-1

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

Deutsch, M. (1985). *Distributive Justice: A Social-Psychological Perspective*. Yale University Pres.

DeVellis, R. F. (2016). *Scale development: Theory and applications* (4th ed.). Sage Publications.

Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin, 95*(3), 542–575. https://doi.org/10.1037/0033-2909.95.3.542

Diener, E., Emmons, R. A., Larsen, R. J., & Griffin, S. (1985). The satisfaction with life scale. *Journal of Personality Assessment, 49*(1), 71–75. https://doi.org/10.1207/s15327752jpa4901_13

Diener, E., Suh, E., & Oishi, S. (1997). Recent findings on subjective well-being. *Indian Journal of Clinical Psychology, 24*(1), 25–41.

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.

Donaldo, B., & Martdianty, F. (2023). Employee well-being and voice behavior on customer service performance. *International Journal of Professional Business Review,* *8*(10), e03787. https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i10.3787

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/10.1080/09585190410001677359

Dustar, M., & Esmailzadeh, M. (2014). Organizational justice and its effects on employees' voice and performance. *Management Studies in Development and Evolution, 22*(72), 143-163.

Dutton, J. E., & Ashford, S. J. (1993). Selling issues to top management. *Academy of Management Review,* *18*(3), 397–428. https://doi.org/10.5465/amr.1993.9309035145

Dutton, J. E., Ashford, S. J., O'Neill, R. M., Hayes, E., & Wierba, E. E. (1997). Reading the wind: How middle managers assess the context for selling issues to top managers. *Strategic Management Journal, 18*(5), 407–423.

Edezaro, P. O. (2022). Relationship between organizational justice, job satisfaction, perceived trust, employee voice, and organisational citizenship behaviuor. The Mediation role of organisational communication. *International Journal of Social Science and Education Research Studies*, *2*(1), 22-28.

Edmondson, V. C. (2006). Organizational surveys: A system for employee voice. *Journal of Applied Communication Research, 34*(4), 307–310. 10.1080/00909880600908526

Efe, D. (2018). *Algılanan örgütsel adalet ile örgütsel sessizlik ve seslilik arasındaki ilişki üzerine bir araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi.

Ellis, J. B., & Van Dyne, L. (2009). Voice and silence as observers' reactions to defensive voice: Predictions based on communication competence theory. In J. Greenberg & M. S. Edwards (Ed.), *Voice and silence in organizations* (ss. 37–62). Emerald Group Publishing.

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.

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. https://doi.org/10.1007/BF01385048

Fast, N. J., Burris, E. R., & Bartel, C. A. (2014). Managing to stay in the dark: Managerial self-efficacy, ego defensiveness, and the aversion to employee voice. *Academy of Management Journal, 57*(4), 1013–1034. https://doi.org/10.5465/amj.2012.0393

Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS Statistics* (4th ed.). Sage Publications.

Folger, R. & Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management.* Sage Publications.

Frese, M., Kring, W., Soose, A., & Zempel, J. (1996). Personal initiative at work: Differences between East and West Germany. *Academy of Management Journal, 39*(1), 37–63. https://doi.org/10.5465/256630

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

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.

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

Gao, L., Janssen, O., & Shi, K. (2011). Leader trust and employee voice: The moderating role of empowering leader behaviors. *The Leadership Quarterly, 22*(4), 787-798. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.05.015

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

Ge, Y. (2020). Psychological safety, employee voice, and work engagement. *Social Behavior and Personality: An İnternational Journal*, *48*(3), 1-7.

George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference* (4th ed.). Boston, MA: Allyn & Bacon.

Gist, M. E., & Mitchell, T. R. (1992). Self-efficacy: A theoretical analysis of its determinants and malleability. *Academy of Management Review, 17*(2), 183–211. https://doi.org/10.5465/amr.1992.4279530

Goodman, P. S., & Friedman, A. (1971). An examination of Adams' theory ofinequity. *Administrative Science Quarterly*, *16*(3), 271-288.

Graham, J. W. (1986). Principled organizational dissent: A theoretical essay. *Research in Organizational Behavior, 8*, 1–52.

Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior, 28*, 3–34. https://doi.org/10.1016/j.riob.2008.04.002

Grant, A. M., & Parker, S. K. (2009). Redesigning work design theories: The rise of relational and proactive perspectives. *Academy of Management Annals, 3*(1), 317–375. https://doi.org/10.5465/19416520903047327

Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, *12*(1), 9-22.

Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management, 16*(2), 399-432.

Greenberg, J. (1996). *The Quest for Justice on the Job: Essays and Experiments*. Sage Publications.

Greenberg, J., & Cohen, R. L. (Eds.). (1982). *Equity and justice in social behavior.* Academic Press.

Guay, R. P., Choi, D., Oh, I. S., Mitchell, M. S., Mount, M. K., & Shin, K. H. (2016). Why people harm the organization and its members: Relationships among personality, organizational commitment, and workplace deviance. *Human Performance, 29*(1), 1–15. https://doi.org/10.1080/08959285.2015.1120305

Gündüz, M., Duyar, V. D. & Örnekli, Y. (2020). The effect of organizational justice on employee well-being. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, *6*(8), 28-48.

Güriz, A. (2001). *Adalet Kavramı*. Türkiye Felsefe Kurumu.

Gürler, M. (2018). *Öğretmenlerin lider-üye etkileşimi ile işle bütünleşme ilişkisinde çalışan sesliliğinin aracılık etkisinin incelenmesi.* (Doktora tezi), Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Pearson Prentice Hall.

Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach.* New York, NY: Guilford Press.

Hirschman, A. O. (1970). *Exit, voice, and loyalty: responses to decline in firms, organizations, and states*. Harvard University Press.

Hofer, J., Busch, H., & Kiessling, F. (2008). Individual pathways to life satisfaction: The significance of traits and motives. *Journal of Happiness Studies, 9*(4), 503–520. 10.1007/s10902-007-9086-x

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. https://doi.org/10.1007/s10551-011-1043-2

İçerli, L. (2010). Örgütsel adalet: Kuramsal bir yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, *5*(1), 67-92.

İşcan, Ö. F., & Naktiyok, A. (2004). Çalışanların örgütsel bağdaşımlarının belirleyicileri olarak örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algıları. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, *59*(1), 181-201. https://doi.org/10.1501/SBFder_0000001477

İyigün, N. Ö. (2012). Örgütsel adalet: Kuramsal bir yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, *11*(21), 49–64.

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

Johnson, C. E. (2007). *Ethics in the workplace: Tools and tactics for organizational transformation.* Sage Publications.

Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri* (5. baskı). Asil Yayın Dağıtım.

Kanten, P., & Er Ülker, F. (2012). A relational approach among perceived organizational support, proactive personality and voice behaviour. *Social and Behavioral Sciences*, *62*, 1016-1022.

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.

Karacaoğlu, K., & Cingöz, A. (2009, Mayıs). İşgören sessizliğinin kaynağı olarak liderlik davranışı ve örgütsel adalet algısı. İçinde *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı* (ss. 698–705). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi.

Karagöz, Y. (2002). Liberal öğretide adalet, hak ve özgürlük. *Cumhuriyet Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, *26*(2), 267-295.

Karasar, N. (2011). *Bilimsel araştırma yöntemi: Kavramlar, ilkeler, teknikler* (22. baskı). Nobel Yayın Dağıtım.

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, T., Kaya, A., & Özaraz, S. (2020). Kolektif adalet kavramı. *International Journal of Management and Administration*, *4*(8), 337-347.

Kim, H., & Kiura, M. (2023). The influences of social status and organizational justice on employee voice: A case of customer care workers. *International Journal of Business Communication*, *60*(3), 802-822.

Konovsky, M. A. (2000). Understanding procedural justice and its impact on business organizations. *Journal of Management*, *26*(3), 489-511.

Kulualp, H. G. (2016). Çalışan sesliliği ile bazı kişisel ve örgütsel özellikler arasındaki ilişkinin belirlenmesi: Öğretim elemanları üzerine bir araştırma. *Ege Akademik Bakış, 16*(4), 745–758.

Lambe, C. J., Wittmann, C. M., & Spekman, R. E. (2001). Social exchange theory and research on business-to-business relational exchange. *Journal of Business-to-Business Marketing, 8*(3), 1–36. https://doi.org/10.1300/J033v08n03_01

Le, H., Zheng, C., & Fujimoto, Y. (2016). Inclusion, organisational justice and employee wellbeing. *International Journal of Manpower, 37*(6), 945–964. https://doi.org/10.1108/IJM-12-2015-0212

Lerner, M. J. (1977). The justice motive: Some hypotheses as to its origins and forms. *Journal of Personality, 45*(1), 1–52. https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1977.tb00591.x

Leventhal, G. S. (1976). Fairness in social relationships. In J. W. Thibaut, J. T. Spence, & R. C. Carson (Ed.), *Contemporary topics in social psychology* (ss. 211–240). General Learning Press.

Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. In K. J. Gergen, M. S. Greenberg, & R. H. Willis (Ed.), *Social exchange: Advances in theory and research* (ss. 27–55). Plenum Press.

Leventhal, G. S., Karuza, J., & Fry, W. R. (1980). Beyond fairness: A theory of allocation preferences. In G. Mikula (Ed.), *Justice and social interaction* (ss. 167–218). Springer-Verlag.

Li, N., Crant, J. M., & Liang, J. (2010). The role of proactive personality in job satisfaction and organizational citizenship behavior: A relational perspective. *Journal of Applied Psychology, 95*(2), 395–404. https://doi.org/10.1037/a0018079

Liang, J. (2007). *Voice behavior in organizations: Scale development, psychological mechanisms, and cross-level modeling* (Yayımlanmamış doktora tezi). Hong Kong University of Science and Technology, Department of Management of Organizations.

Liang, J., Farh, C. I. C., & Farh, J. L. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination. *Academy of Management Journal, 55*(1), 71–92. https://doi.org/10.5465/amj.2010.0176

Lind, E. A., & Tyler, T. R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. Plenum Press.

Lind, E. A., & Van den Bos, K. (2002). When fairness works: Toward a general theory of uncertainty management. *Research in Organizational Behavior, 24*, 181-223.

Luthans, F. (2011). *Organizational behavior: An evidence-based approach* (12th ed.). McGraw-Hill/Irwin.

Mamacı, M., Şişlioğlu, M. H., & Altun, S. (2020). Perakende sektörü çalışanlarında örgütsel adalet ve çalışan iyi oluşu arasındaki ilişkide güç mesafesinin düzenleyici rolü. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi, 6*(9), 144–160.

Martela, F., & Sheldon, K. M. (2019). Clarifying the concept of well-being: Psychological need satisfaction as the common core connecting eudaimonic and hedonic well-being. *Review of General Psychology, 23*(4), 458–474. https://doi.org/10.1177/1089268019880886

Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality.* Harper & Row.

Maynes, T. D., & Podsakoff, P. M. (2014). Speaking more broadly: An examination of the nature, antecedents, and consequences of an expanded set of employee voice behaviors. *Journal of Applied Psychology, 99*(1), 87–112. https://doi.org/10.1037/a0034284

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., & Phelps, C. C. (1999). Taking charge at work: Extrarole efforts to initiate workplace change. *Academy of Management Journal, 42*(4), 403–419. https://doi.org/10.2307/257011

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

Morrison, E. W. (2011). Voice and silence within organizations: Literature review and directions for future research. *The Academy of Management Annals, 5*(1), 373–412. https://doi.org/10.5465/19416520.2011.574506

Morrison, E. W. (2014). Employee voice and silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 1*(1), 173–197. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091328

Myers, D. G., & Diener, E. (1995). Who is happy? *Psychological Science, 6*(1), 10–19. https://doi.org/10.1111/j.1467-9280.1995.tb00298.x

Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2012). Employee voice behavior: A meta-analytic test of the conservation of resources framework. *Journal of Organizational Behavior, 33*(2), 216–234. https://doi.org/10.1002/job.754

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. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Ed.), *Research in organizational behavior* (ss. 43–72). JAI Press.

Oviedo, H. C., & Campo-Arias, A. (2005). Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach: Metodología de investigación y lectura crítica de estudios. *Revista Colombiana de Psiquiatría, 34*(4), 572-580.

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. (1998). Enhancing role-breadth self-efficacy: The roles of job enrichment and other organizational interventions. *Journal of Applied Psychology, 83*(6), 835–852. https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.6.835

Parker, L. E. (1993). When to fix it and when to leave: Relationships among perceived control, self-efficacy, dissent, and exit. *Journal of Applied Psychology, 78*(6), 949–959. https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.6.949

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

Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. In *Research in personnel and human resources management* (ss. 331-369). Emerald Group Publishing Limited.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Organ, D. W. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Sage Publications.

Premeaux, S. F., & Bedeian, A. G. (2003). Breaking the silence: The moderating effects of self-monitoring in predicting speaking up in the workplace. *Journal of Management Studies, 40*(6), 1537–1562. https://doi.org/10.1111/1467-6486.00390

Qi, L., Xu, M., & Liu, H. (2023). The impact of inclusive leadership on employee voice: The mediating role of organizational justice. *Frontiers in Psychology, 14, 1-16.*

Rees, C., Alfes, K. ve Gatenby, M. (2013). Employee voice and engagement: Connections and consequences. *The International Journal of Human Resource Management*, *24*(14), 2780-2798.

Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, *87*(4), 698-714.

Richard, O. C., Taylor, E. C., Barnett, T., & Nesbit, M. F. (2002). Procedural voice and distributive justice: Their influence on mentoring career help and other outcomes. *Journal of Business Research, 55*(9), 725–735. https://doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00183-1

Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior* (15th ed.). Prentice Hall.

Roberts, K. H., & O'Reilly, C. A. (1974). Measuring organizational communication. *Journal of Applied Psychology, 59*(3), 321–326. https://doi.org/10.1037/h0036660

Rogers, C. R. (1961). *On becoming a person: A therapist's view of psychotherapy.* Houghton Mifflin.

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

Russell, J. E. (2008). Promoting subjective well-being at work. *Journal of Career Assessment, 16*(1), 117-131. https://doi.org/10.1007/s10902-006-9028-1

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 everyting, or ıs ıt? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, *57*(6), 1069-1081.

Ryff, C. D. (1995). Psychological well-being in adult life. *Current Directions in Psychological Science, 4*(4), 99–104. https://doi.org/10.1111/1467-8721.ep10772395

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.

Ryff, C. D., Burton, K. D., & Singer, B. (2008). Know thyself and become what you are: A eudaimonic approach to psychological well-being. *Journal of Happiness Studies, 9*(1), 13–39. https://doi.org/10.1007/s10902-006-9019-0

Salmond, S. W. (2008). Evaluating the reliability and validity of measurement instruments. *Orthopaedic Nursing, 27*(1), 28–30. https://doi.org/10.1097/01.NOR.0000310608.00743.54

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.

Saunders, D. M., Sheppard, B. H., Knight, V., & Roth, J. (1992). Employee voice to supervisors. *Employee Responsibilities and Rights Journal, 5*(3), 241–259.

Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Crant, J. M. (2001). What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success. *Personnel Psychology, 54*(4), 845–874. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2001.tb00234.x

Senemoğlu, N. (1998). *Gelişim, öğrenme ve öğretim: Kuramdan uygulamaya* (1. baskı). Özsen Matbaası.

Sesilia, A. P., & Purba, D. E. (2019). Is the relationship of proactive personalities to creativity mediated by voice behavior in ındonesian marketing employees?. In *2nd International Conference on Intervention and Applied Psychology* (ss. 796-808). Atlantis Press.

Scandura, T. A. (1999). Rethinking leader-member exchange: An organizational justice perspective. *The leadership quarterly*, *10*(1), 25-40.

Schmutte, P. S., & Ryff, C. D. (1997). Personality and well-being: Reexamining methods and meanings. *Journal of Personality and Social Psychology, 73*(3), 549–559. https://doi.org/10.1037/0022-3514.73.3.549

Sharma, P. K., & Kumra, R. (2022). Examining the mediating role of work engagement on the relationship between workplace mindfulness and organizational justice and its association with well-being. *South Asian Journal of Business Studies*, *11*(2), 129-148. https://doi.org/10.1108/SAJBS-10-2019-0184

Shockley-Zalabak, P., & Ellis, K. (2000). Perceived organizational effectiveness, job satisfaction, culture, and communication: Challenging the traditional view. *Communication Research Reports, 17*(4), 385–398. 10.1080/08824090009388786

Souri, H., & Hasanirad, T. (2011). Relationship between resilience, optimism and psychological well-being in students of medicine. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, *30*, 1541-1544.

Sumner, L. W. (1966). *Welfare, happiness, and ethics.* Oxford University Press.

Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (6th ed.). Pearson Education.

Takeuchi, R., Chen, Z. ve Cheung, S. Y. (2012). Applying uncertainty management theory to employee voice behavior: An ıntegrative ınvestigation. *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

Tavakol, M., & Dennick, R. (2011). Making sense of Cronbach's alpha. *International Journal of Medical Education, 2*, 53–55.

Tekkaya, C., Kılıç, D. S., & Şahin, E. (2011). Geridönüşüm davranışının planlanmış davranış teorisi ile açıklanması: Sürdürülebilir bir kampüs için geridönüşüm anketi. In *Proceedings of the International Conference on New Trends in Education and Their Implications* (ss. 639–645). Antalya, Turkey

Telef, B. B. (2013). Psikolojik iyi oluş ölçeği: Türkçeye uyarlama, geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 28*(3), 374-384.

Thibaut, J., & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Erlbaum.

Thibaut, J., & Walker, L. (1978). A theory of procedure. *California Law Review, 66*(3), 541–566. https://doi.org/10.2307/3480099

Thomas, J. P., Whitman, D. S., & Viswesvaran, C. (2010). Employee proactivity in organizations: A comparative meta-analysis of emergent proactive constructs. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 83*(2), 275–300. https://doi.org/10.1348/096317910X502359

Tran, T. B. H., & Choi, S. B. (2019). Effects of inclusive leadership on organizational citizenship behavior: The mediating roles of organizational justice and learning culture. *Journal of Pacific Rim Psychology, 13*, e17. https://doi.org/10.1017/prp.2019.10

Uncuoğlu Yolcu, İ. ., & Çakmak, A. F. (2017). Proaktif kişilik ile proaktif çalışma davranışı ilişkisi üzerinde psikolojik güçlendirmenin etkisi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, *13*(2), 425-438. http://dx.doi.org/10.17130/ijmeb.2017228692

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

Van Dyne, L., 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

Vardarlıer, P., & İncesu, E. (2021). Örgütsel adalet ve örgütsel sinizm ile ilgili tez çalışmalarının incelenmesi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, *20*(40), 704-727.

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation.* Wiley.

Walster, E., Bersheıd, E. and Walster, G. W.(1973). New directions ın equity research. *Journal of Personality and Social Psychology, 25*(2),151-176.

Wang, R., & Jiang, J. (2015). How abusive supervisors influence employees' voice and silence: The effects of interactional justice and organizational attribution. *The Journal of Social Psychology, 155*(2), 204-220. https://doi.org/10.1080/00224545.2014.990410

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. https://doi.org/10.1037/0022-3514.64.4.678

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. *Organizational Dynamics, 33*(4), 338–351. https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2004.09.002

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

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

Yavuz, E. (2010). Kamu ve özel sektör çalışanlarının örgütsel adalet algılamaları üzerine bir karşılaştırma çalışması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, *11*(2), 302-312.

Yazıcıoğlu, İ. ve Topaloğlu, I. G. (2009). Örgütsel adalet ve bağlılık ilişkisi: Konaklama işletmelerinde bir uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi, 1*(1), 3-14.

Yener, S. (2018). İşgören sesliliğinin tükenmişlik ve bilgi uçurma arasındaki ilişkide düzenleyici rolü. *Yönetim Bilimleri Dergisi, 16*(31), 217–236.

Yıldırım, F. (2002). *Çalışma yaşamında örgüte bağlılık ve örgütsel adalet ilişkisi* (Doktora tezi). Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Zhu, H., Khan, M. K., Nazeer, S., Li, L., Fu, Q., Badulescu, D., & Badulescu, A. (2022). Employee voice: A mechanism to harness employees' potential for sustainable success. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 19*(2), 921. https://doi.org/10.3390/ijerph19020921

EKLER

EK 1- Anket formu

ÖRGÜTSEL ADALET ve ÇALIŞAN SES DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİDE PSİKOLOJİK İYİ OLUŞ ve PROAKTİF KİŞİLİĞİN ROLÜ

Değerli katılımcı,

Bu anket formu, Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı'nda Doç. Dr. Güler DİNÇEL YANIK danışmanlığında yürütülmekte olan "Örgütsel Adalet ve Çalışan Ses Davranışı Arasındaki İlişkide Psikolojik İyi Oluş ve Proaktif Kişiliğin Rolü" isimli doktora tez çalışmasının bir parçası olarak hazırlanmıştır. Bulguların sağlıklı olması, araştırmanın bilimsel niteliği ve güvenilirliği, vereceğiniz cevapların doğruluğu ve içtenliği ile doğrudan ilişkilidir. Bu nedenle, anket formundaki tüm ifadeleri dikkatlice okumanız ve düşüncelerinize en uygun seçeneği işaretlemeniz gerekmektedir.

Anket formunda kimliğinizi doğrudan belirleyecek herhangi bir bilgi bulunmamaktadır. Verdiğiniz cevaplar gizli tutulacak ve yalnızca araştırma kapsamında istatistiksel analizlerde kullanılacaktır. Cevaplarınız kişi bazında değerlendirilmediğinden, isim belirtmenize gerek yoktur.

Anketin beş bölümden oluşmaktadır. Lütfen tüm bölümlerde yer alan soruları eksiksiz bir şekilde yanıtlamaya özen gösteriniz. Araştırmamıza zaman ayırdığınız ve görüşlerinizi paylaştığınız için teşekkür ederiz.

Meltem TURAN AYDIN
Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi
İşletme Anabilim Dalı

I. BÖLÜM

1. Cinsiyetiniz:	( ) Kadın	( ) Erkek			
2. Yaşınız:	( ) 18-25	( ) 26-33	( ) 34-41	( ) 42-49	( ) 50 ve üzeri
3. Eğitim Durumunuz:	( ) İlkokul	( ) Ortaokul	( ) Lise	( ) Lisans	( ) Lisansüstü
4.Çalıştığınız kurumdaki kaçıncı yılınız?	( ) 1 yıldan az	( ) 1-5 yıl	( ) 6-10 yıl	( ) 11- 15 yıl	( ) 16 yıl ve üzeri
5. Çalışma şekliniz ?	( ) Saha Çalışanı	( ) Büro Çalışanı			

II. BÖLÜM: Örgütsel Adalet Ölçeği					
Bu bölümde örgütsel adalet ölçeği ile ilgili sorular yer almaktadır. Sorularda belirtilen görüşe katılıp katılmadığınızı 1 ile 5 arasında puanlamanız istenmektedir. 1, soruda verilen ifadeye kesinlikle katılmadığınızı belirtirken; 5, soruda verilen ifadeye kesinlikle katıldığınız anlamına gelmektedir. Her ifadeyi okuduktan sonra, sağ tarafta uygun bulduğunuz seçeneği çarpı işareti (X) koyarak işaretleyiniz. Puanlar ve karşılıkları şu şekildedir: 1. Kesinlikle Katılmıyorum 2. Katılmıyorum 3. Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum 4. Katılıyorum 5. Kesinlikle Katılıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Çalışma programım adildir.					
2. Ücret düzeyimin adil olduğunu düşünüyorum.					
3. İş yükümün adil olduğu kanısındayım.					
4. Genel olarak değerlendirdiğinde, iş yerimden elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum.					
5. İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.					
6. İşe ilişkin kararlar yöneticim tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır.					
7. Yöneticim işle ilgili kararlar almadan önce bütün çalışanlarının görüşlerini alır.					
8. Yöneticim işle ilgili karar vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplar.					
9. Yöneticim alınan kararları çalışanlarına açıklar ve talep edildiğinde kararlara ilişkin ek bilgi sunar.					
10. İşyerimde alınan her karar, ilgili tüm çalışanlara ayrım gözetmeksizin uygulanır.					
11. Çalışanlar yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler.					
12. İşimle ilgili bir karar alınırken yöneticim bana karşı nazik ve ilgili davranır.					

13. İşimle ilgili bir karar alınırken yöneticim bana saygı davranır ve önem verir.					
14. İşimle ilgili bir karar alınırken yöneticim benim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.					
15. İşimle ilgili bir karar alınırken yöneticim bana karşı samimidir.					
16. İşimle ilgili bir karar alınırken yöneticim, çalışan olarak haklarıma önem verir.					
17. Yöneticim, işimle ilgili kararlar alınmadan önce olası sonuçları benimle görüşür.					
18. Yöneticim, işimle ilgili alınan kararlar için uygun gerekçeler sunar.					
19. Yöneticim, işimle ilgili bir karar alırken mantıklı açıklamalar yapar.					
20. Yöneticim, işimle ilgili alınan her kararı bana net olarak açıklar.					
III. BÖLÜM: Ses Davranışı Ölçeği					
Bu bölümde ses davranışı ölçeği ile ilgili sorular yer almaktadır. Sorularda belirtilen görüşe katılıp katılmadığınızı 1 ile 5 arasında puanlamanız istenmektedir. 1, soruda verilen ifadeye kesinlikle katılmadığınızı belirtirken; 5, soruda verilen ifadeye kesinlikle katıldığınız anlamına gelmektedir. Her ifadeyi okuduktan sonra, sağ tarafta uygun bulduğunuz seçeneği çarpı işareti (X) koyarak işaretleyiniz. Puanlar ve karşılıkları şu şekildedir: 1. Kesinlikle Katılmıyorum 2. Katılmıyorum 3. Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum 4. Katılıyorum 5. Kesinlikle Katılıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. İşyerimde işlerin daha iyi yapılabilmesi için yöneticilerime rahatça fikirlerimi söyleyebiliyorum.					

2. İşyerimde çalışan arkadaşlarımı işleriyle ilgili problemlerin çözümleri konusunda yöneticileriyle çekinmeden konuşmaları konusunda teşvik ederim.					
3. İşyerimde işle ilgili konularda yöneticilerimle düşüncelerim farklı olsa dahi düşüncelerimi yöneticilerimle konuşabilirim.					
4. İşyerimde çıkan aksaklıklar hakkında yöneticilerimi her konuda bilgilendiririm ve bu konularda faydası olabilecek fikirlerimi paylaşırım.					
5. İşyerimde çalışma ortamını olumsuz yönde etkileyecek problemlerin çözümü için uğraşırım.					
6. Bu işyerinde iş sürecini kolaylaştıracak yenilik fikirleri ve değişikliler hakkında yöneticilerimle rahatça konuşabilirim.					
VI. BÖLÜM: Psikolojik İyi Oluş Ölçeği					
Bu bölümde psikolojik iyi oluş ölçeği ile ilgili sorular yer almaktadır. Sorularda belirtilen görüşe katılıp katılmadığınızı 1 ile 5 arasında puanlamanız istenmektedir. 1, soruda verilen ifadeye kesinlikle katılmadığınızı belirtirken; 5, soruda verilen ifadeye kesinlikle katıldığınız anlamına gelmektedir. Her ifadeyi okuduktan sonra, sağ tarafta uygun bulduğunuz seçeneği çarpı işareti (X) koyarak işaretleyiniz. Puanlar ve karşılıkları şu şekildedir: 1. Kesinlikle Katılmıyorum 2. Katılmıyorum 3. Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum 4. Katılıyorum 5. Kesinlikle Katılıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Amacı ve anlamı olan bir hayat sürerim.					
2. Sosyal ilişkilerim destekleyici ve tatmin edicidir.					
3. Günlük aktivitelerime bağlı ve ilgiliyimdir.					

4. Başkalarının mutlu ve iyi olmasına aktif olarak katkıda bulunurum.					
5. Benim için önemli olan etkinliklerde yetenekli ve yeterliyimdir.					
6. İyi bir insanım ve iyi bir hayat yaşıyorum.					
7. Geleceğim hakkında iyimserim.					
8. İnsanlar bana saygı duyar.					
V. BÖLÜM: Proaktif Kişilik Ölçeği					
Bu bölümde proaktif kişilik ölçeği ile ilgili sorular yer almaktadır. Sorularda belirtilen görüşe katılıp katılmadığınızı 1 ile 5 arasında puanlamanız istenmektedir. 1, soruda verilen ifadeye kesinlikle katılmadığınızı belirtirken; 5, soruda verilen ifadeye kesinlikle katıldığınız anlamına gelmektedir. Her ifadeyi okuduktan sonra, sağ tarafta uygun bulduğunuz seçeneği çarpı işareti (X) koyarak işaretleyiniz. Puanlar ve karşılıkları şu şekildedir: 1. Kesinlikle Katılmıyorum 2. Katılmıyorum 3. Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum 4. Katılıyorum 5. Kesinlikle Katılıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Yaşamımı iyileştirmek için sürekli yeni yollar ararım.					
2. Nerede olursam olayım, yapıcı bir değişim için güçlü bir etkiye sahibimdir.					
3. Hiçbir şey beni kendi düşüncelerimi gerçeğe dönüştürmekten daha çok heyecanlandıramaz.					
4. Eğer hoşlanmadığım bir şey görürsem, onu düzeltirim.					
5. Ne kadar tuhaf olursa olsun, bir şeye inanırsam onu yaparım					

6. Diğerlerinin görüşlerine uymasa bile kendi düşüncelerimi savunmayı severim.					
7. Fırsatları saptamada uzmanımdır.					
8. Her zaman bir şeyin en iyisini yapmanın yollarını ararım.					
9. Eğer bir şeye inanırsam, hiçbir şey onu gerçekleştirmemi engelleyemez.					
10. Fırsatları diğer insanlardan daha iyi tespit ederim.					