

KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ * SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

YÖNETİM VE ORGANİZASYON TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**ÇALIŞANIN GÜVEN SEVİYESİNİN, ÇALIŞANIN SES DAVRANIŞI VE İŞYERİ TUTUM
VE DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİLERDE DÜZENLEYİCİ ETKİSİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Derya BAYRAM

AĞUSTOS-2021

TRABZON

KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ * SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

YÖNETİM VE ORGANİZASYON TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**ÇALIŞANIN GÜVEN SEVİYESİNİN, ÇALIŞANIN SES DAVRANIŞI VE İŞYERİ TUTUM
VE DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİLERDE DÜZENLEYİCİ ETKİSİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Derya BAYRAM

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Adnan ÖZYILMAZ

AĞUSTOS-2021

TRABZON

ONAY

Derya BAYRAM tarafından hazırlanan “Çalışanın Güven Seviyesinin, Çalışanın Ses Davranışı ve İşyeri Tutum ve Davranışları Arasındaki İlişkilerde Düzenleyici Etkisi” adlı bu Çalışma 10.09.2021 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği / oyçokluğu ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Tezli Yüksek Lisans Programı’nda **yüksek lisans tezi** olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyesi		Karar		İmza
Unvanı- Adı ve Soyadı	Görevi	Kabul	Ret	
Prof. Dr. Tülay İLHAN NAS	Başkan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Doç. Dr. Adnan ÖZYILMAZ	Üye	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Prof. Dr. Sebahattin YILDIZ	Üye	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduklarını onaylarım.

Prof. Dr. Yusuf SÜR MEN

Enstitü Müdürü

BİLDİRİM

Tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca KTÜ- Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kılavuzu'na uygun olarak hazırlanan bu Çalışmada yararlanılan kaynakların tümüne eksiksiz atıf yapıldığını, aksinin ortaya çıkması durumunda her tür yasal sonucu kabul edeceğimi beyan ederim.

Derya BAYRAM

18.08.2021

ÖNSÖZ

İnsan kaynakları alanında 1970'lerden sonra önem kazanan çalışan ses davranışı; örgütlerin değişen çevrelerine uyum sağlayabilmeleri ve bunun sonucunda yaşamsal faaliyetlerini yerine getirebilmesi açısından önemli bir konu olarak görülmektedir. Örgütler ise yaşamlarına devam edebilmek için konuşan, yapıcı çözümler ve fikirler üretebilen, değişimi hedefleyen çalışanlara ihtiyaç duymaktadır. Bu sebepten dolayı, özellikle örgütün iyiliği için çalışanın yapıcı ses davranışı sergilemesi örgütler tarafından arzu edilmektedir.

Çalışan'ın örgütü için üzerine düşen performansı yerine getirebilmesi ve daha hızlı tamamlayabilmesi, vizyonunu gerçekleştirebilmek için örgüt ile özdeşleşmesi, kariyerini bulunduğu örgüt içinde devam ettirmek istemesi işyeri tutum ve davranışları arasında bulunmaktadır. Çalışanın bu tutum ve davranışlara ek olarak örgütte gönüllü olarak davranışlar da bulunarak örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemesi işyeri tutum ve davranışları arasında bulunmaktadır. Ayrıca bu işyeri tutum ve davranışlar örgütün yaşamını devam ettiren hayati faaliyetler olarak kabul edilmektedir.

Bu Çalışma'nın amacı, çalışanın yapıcı söylem davranışının işyeri tutum ve davranışları olarak kabul edilen görev performansı, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini tespit etmek ve çalışanın bir üst yöneticisine duyduğu güvenin bu ilişkiler üzerindeki etkisini incelemektir. Çalışma'nın örnekleme, genellikle yerel işletmelerden oluşmaktadır.

Bu Çalışma'nın her aşamasında kıymetli bilgi ve tecrübelerinden yararlandığım danışmanım Sayın Doç. Dr. Adnan ÖZYILMAZ'a, Sayın Prof. Dr. Kader TAN ŞAHİN, Sayın Prof. Dr. Taner ACUNER ve Sayın Tülay İLHAN NAS'a teşekkür ederim.

Ağustos 2021

Derya BAYRAM

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	IV
İÇİNDEKİLER	V
ÖZET.....	VII
ABSTRACT	VIII
TABLolar LİSTESİ.....	IX
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	X
KISALTMALAR LİSTESİ.....	XI
GİRİŞ	1-3

BİRİNCİ BÖLÜM

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE: SES DAVRANIŞI, GÜVEN, İŞYERİ TUTUM VE DAVRANIŞLARI.....	4-20
1.1. Çalışan Ses Davranışı ve Özellikleri.....	4
1.2. Çalışan Ses Davranışı Boyutları.....	5
1.2.1. Yapıcı Ses Davranışı	6
1.2.2. Destekleyici Ses Davranışı	10
1.2.3. Savunmacı Ses Davranışı	10
1.2.4. Yıkıcı Ses Davranışı.....	11
1.3. Ses Davranışının Çıktıları	13
1.4. İşyeri Tutum ve Davranışları.....	15
1.4.1. Görev Performansı	15
1.4.2.Örgütsel Bağlılık	16
1.4.3.Örgütsel Vatandaşlık Davranışı.....	17
1.5. Güven	18

İKİNCİ BÖLÜM

2. TEORİ VE HİPOTEZLER.....	21-29
2.1. Yapıcı Ses Davranışı ve Görev Performansı İlişkisi	21
2.2. Yapıcı Ses Davranışı ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi	22

2.3. Yapıcı Ses Davranışı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi	24
2.4. Çalışanın Bir Üst Amirine Duyduğu Güvenin Yapıcı Ses Davranışı ve İşyeri Tutum ve Davranışları Arasındaki İlişkide Düzenleyici Rolü	25

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ	30-49
3.1. Araştırmanın Amacı	30
3.2. Araştırmanın Kapsamı.....	30
3.3. Araştırmanın Yöntemi.....	31
3.4. Analitik Prosedürler ve Araştırma Ölçeklerinin Geçerlilik Testleri.....	34
3.5. Araştırmanın Hipotez Testleri.....	37
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	50
KAYNAKÇA	58
EKLER.....	71
ÖZGEÇMİŞ.....	77

ÖZET

Bu çalışmada Sosyal Değişim Teorisi'ne (SDT) dayanarak çalışanın yapıcı ses davranışının aynı çalışanın iş yeri tutum ve davranışları (görev performansı, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı) üzerindeki direkt etkisi incelenmektedir. Özellikle çalışanın bir üst amire duyduğu güvenin çalışanın yapıcı ses davranışı ile etkileşerek görev performansı, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisi olacağını ileri sürülmektedir. Trabzon ilinde faaliyet gösteren 56 işletmeden 205 katılımcı ve bu katılımcıların 62 üst yöneticisinden birer aylık arayla uygulanan üç farklı anket kullanılarak toplanan veri, çok seviyeli analiz yöntemi kullanılarak araştırmada geliştirilen hipotezler test edilmektedir. Araştırma sonuçlarına göre, yapıcı ses davranışı ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif bir ilişki bulunurken, yapıcı ses davranışı ile görev performansı ve örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki bulunmamaktadır. Bununla birlikte bulgular, yapıcı ses davranışı ve görev performansı, örgütsel bağlılık arasındaki pozitif ilişkide bir üst amire duyulan güvenin düzenleyici etkisini ortaya koymaktadır. Ancak, bu ilişkide yapıcı ses davranışı ve görev performansı arasındaki ilişkinin pozitif yönde ama anlamlı olmadığını, yapıcı ses davranışı ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin yönünün ise negatif yönde ve anlamlı olduğunu göstermektedir. Ayrıca çalışma, yapıcı ses davranışı ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki pozitif ilişkide bir üst amire duyulan güvenin düzenleyici rolünün etkisi olmadığını ortaya koymaktadır. Araştırmanın en önemli teorik katkısı, yapıcı ses davranışı ve işyeri tutum ve davranışları arasındaki ilişkinin açıklanmasında SDT'nin tek başına yeterli olmadığı, bununla birlikte güven teorisinin de gerekli olduğunu ifade etmesidir.

Anahtar Kelimeler: Yapıcı Ses Davranışı, Görev Performansı, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Bir Üst Amire Duyulan Güven.

ABSTRACT

In this study, the direct effect of the employee's constructive voice behavior on the workplace attitudes and behaviors (task performance, organizational commitment and organizational citizenship behavior) of the same employee is examined by making use of the Social Change Theory (SDT). We state that there will be a significant and positive relationship between the employee's constructive voice behavior and task performance, organizational commitment and organizational citizenship, especially considering the moderating effect of trust in direct supervisor in social relations based on mutual relations. The hypotheses developed in the extant research are tested by using the data collected by using three different questionnaires administered at one-month intervals from 205 participants from 56 businesses operating in Trabzon and 62 top managers of these participants, and using the multi-level analysis method. According to the results of the research, while there is a positive relationship between constructive voice behavior and organizational citizenship behavior, there is no positive relationship between constructive voice behavior and task performance and organizational commitment. However, the findings reveal the moderator effect of trust in direct superior on the positive relationship between constructive voice behavior and task performance, and organizational commitment. However, this shows that the relationship between constructive voice behavior and task performance is positive but not significant, while the direction of the relationship between constructive voice behavior and organizational commitment is negative and significant. In addition, the study reveals that the moderator role of trust in a superior has no effect on the positive relationship between constructive voice behavior and organizational citizenship behavior. The most important theoretical contribution of the research is that SDT alone is not sufficient to explain the relationship between constructive voice behavior and workplace attitudes and behaviors, but that the theory of trust is also necessary.

Keywords: Constructive Voice Behavior, Task Performance, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior, Trust in Direct Supervisor.

TABLolar LİSTESİ

Tablo Nr.	Tablo Adı	Sayfa Nr.
1	Çalışan Ses Davranış Boyutlarının Diğer Ses Davranış Boyutları ile Benzerlik ve Farklılıkları.....	11
2	Doğrulatoryıcı Faktör Analizi (Ölçme Modeli ve Alternatif Modeller)	36
3	Korelasyonlar, Ortalamalar, Standart Sapmalar, Çarpıklık ve Basıklık Katsayıları.....	39
4	Hipotez 1'in Testi.....	41
5	Hipotez 2'nin Testi.....	41
6	Hipotez 3'ün Testi.....	42
7	Hipotez 4'ün Testi.....	44
8	Hipotez 5'in Testi.....	46
9	Hipotez 6'nın Testi.....	48
10	Hipotezler ve Desteklenip Desteklenmedikleri.....	49

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil Nr.	Şekil Adı	Sayfa Nr.
1	Araştırma Modeli.....	29
2	Yapıcı Söylem ve Bir Üst Yöneticiye Güven Görev Performansı Etkileşimi.....	45
3	Yapıcı Söylem ve Bir Üst Yöneticiye Güven Örgütsel Bağlılığa Etkisi.....	47



KISALTMALAR LİSTESİ

- SDT : Sosyal Değişim Teorisi
TDK : Türk Dil Kurumu
Haz. : Hazırlayanlar



GİRİŞ

Günümüz organizasyonları devamlı olarak değişim içinde bulunan iş çevrelerinde yaşamlarına devam edebilmek için çabalamaktadırlar. Devamlı olarak değişen bu iş çevrelerinde örgütler diğer organizasyonlara uyum sağlayabilmek, onları yakalayabilmek ve geçebilmek için çalışanların kıymetli bilgilerine ihtiyaç duymaktadırlar (Andisyari, 2017). Bu yüzden, günümüz örgüt ortamları dikkate alındığında çalışan ses davranışının önemli bir yere sahip olduğu bilinmektedir (Whiting vd., 2008). Özellikle çalışanın yapıcı olarak göstermiş olduğu çalışan ses davranışı örgütün yaşamsal fonksiyonları için hayati bir öneme sahip olabilmektedir. Çünkü bugünün örgütleri, birtakım değişiklikler ile karşı karşıya geldiklerinde örgütlerde kendini işe adayan çalışanların yönetim ile çaba göstermesi beklenmektedir. Bu nedenle, çalışanların üstleri ile iletişime geçerek yapıcı olan tavsiyelerini ifade etmeleri örgütün başarılarına katkıda bulunmayı sağlamaktadır (Carnevale vd., 2017).

Otuz yıldan daha fazla bir süredir ise ses davranışı akademisyenler için araştırılmaya değer bir konu olarak görülmektedir (Maynes ve Podsakoff, 2014). Başlangıçta çalışanın ses davranışı ile yapılan çalışmalar toplu çalışan sesini hedef alırken, zaman ilerledikçe insan kaynakları yönetiminin de etkisiyle bireyci ses araştırmalarına yoğunluk artmıştır (Begum ve Çakar, 2019). Kısacası ses davranışı ile yapılan araştırmalar dolaylı sesten doğrudan sese doğru dönüşmeye başlamıştır.

Çalışan ses davranışı, çalışanın örgüt içindeki sıkıntılarının çözümü ve farklılığı için olumlu görüş ve düşüncelerini ifade etmesi şeklinde açıklanmaktadır (Weis ve Morrison, 2018). Çalışanların yapıcı tavsiyelerini ya da sorunların çözümüne yardımcı fikirler sunmayı içeren yapıcı ses davranışının, örgütün etkinliği ile ilgili birçok çıktı üzerinde etkisi olduğu gözükmektedir (Özyılmaz ve Taner, 2018). Bu nedenle, bu çalışma, çalışanın yapıcı sesine odaklanmakta ve yapıcı sesin görev performansı, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi iş yeri tutum ve davranışlarını etkilediği varsayımları ile yönlendirilmektedir.

Ses kavramı, çalışanların kendileri açısından tatmin olunmayan olaylarda, şartları değiştirmek için gayret göstermesi şeklinde ifade edilmektedir (Ataç, 2020). Yani işten ayrılmanın tersi olarak, örgüt içinde kalarak tatmin olunmayan durumun ya da problemin çözümüne odaklanmaktadır. Burada tatmin olunmayan durum örgütün kalitesinin azalması ya da çıktıların kalitesinin azalması olarak da düşünülmektedir (Spencer, 1986). Ses davranışı yapıcı olduğundan dolayı çalışanların çoğunluğunun da katılımını gerektirmektedir (Farrel, 1983).

Ayrıca şahsi ya da grup halinde fark gözetmeksizin direkt olarak sorumlu yönetime dilekçe aracılığıyla yapılan ses davranışını, zararlı olandan uzaklaşmak ya da kaçınmak yerine onu değiştirmeyi amaçlayan, eylem ve protestolar gibi davranışları da içeren eylemleri de kapsamaktadır (Mowbray vd., 2015).

Sosyal Değişim Teorisi'ne (SDT; Blau, 1964) dayanarak, yapıcı ses davranışının bir üst yöneticiye güven ile etkileşiminin çalışanın görev performansı, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi bu çalışmada incelenmektedir. Bu ilişkilerde, çalışanların bir üst amirine duyduğu güvenin sınır koşulu olarak incelenmesi araştırmanın temel amacını oluşturmaktadır. Burada konu olarak alınan güven duygusu bir üst amire güven duygusu olarak kabul edilmektedir. Çalışanların bir üst amire güveninin, çalışan ses davranışı ile görev performansı, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkide düzenleyici etkisinin olduğu yani bu ilişkinin gücünün çalışanların bir üst amire duyduğu güvene göre değişmesi beklenmektedir.

Sosyal bir alışverişi ifade eden SDT, iki kişinin arasında geçen, kişiler arasında karşılıklı olarak iyilik yapma ilkesini içeren gönüllülük esasına dayanan bir teoridir (Cook ve Rice, 2013). Bu durum çalışanın yapıcı ses davranışı açısından değerlendirildiğinde, çalışanlar yönetimle iletişime geçmek ve alınacak olan kararlara dâhil olmak ve bu durumu gerçekleştirirken de teşvik edici ve yenilikçi olmak istemektedirler (Mowbray vd., 2015). SDT'ye dayanarak, çalışanların yapıcı ses davranışının ortaya çıkmasına olanak tanıyan örgütlerde çalışanlar karar alma sürecine katılımı sağlanmasına karşılık olarak, örgütün başarısını sağlamak ve arttırmak adına çalışanların görev performansını, örgütsel bağlılıklarını ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını arttıracakları savunulmaktadır.

Çalışanın yapıcı ses davranışının kendi işyeri tutum ve davranışları üzerindeki etkileri konusundaki araştırmalar oldukça yenidir. Bu sebepten ötürü, direkt etki hipotezleri alana önemli katkılar sağlayacaktır. Bununla birlikte değişkenler arasındaki ilişkiyi anlayabilmek adına yapıcı ses davranışı ile SDT birleştirilmektedir. Bundan da öte, yapıcı ses davranışının çalışanın işyeri tutum ve davranışlarına etkisinin sınır koşulları da oldukça yenidir ve geliştirilen düzenleyici etkiler alana oldukça büyük katkılar sağlayacaktır.

Önceki çalışmalar, çalışanın ses davranışı ile görev performansı, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi incelerken ses davranışını bir bütün olarak ele almaktadır (Farndale, 2011; Mo ve Shi 2016; Salman vd., 2020). Çalışanın sadece örgütün iş prosedürlerini iyileştirmek, sorunlarını çözmek için tavsiyelerde bulunmak, yıkıcı olmak yerine yapıcı olmak ve değişikliği önermek adına yapmış olduğu tavsiyeleri içeren yapıcı ses davranışı ile örgütsel çıktılar arasındaki ilişkiler detaylı olarak incelenmemiştir. Ayrıca alanda çalışanın ses davranışı ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi inceleyen çok az çalışma bulunmaktadır. Bu nedenle bu çalışma alandaki eksikliği doldurmaya çalışmaktadır. Araştırmanın özgün değeri oldukça yüksektir çünkü yapıcı ses davranışının hangi koşullarda pozitif, hangi koşullarda negatif çalışan tutum ve

davranışlarına yol açtığıının ortaya konulması gerektiği halde, şu ana kadar bu türde geniş temelli araştırmalar yapılmamıştır.

Çalışmanın birinci bölümünde çalışan ses davranışı yapıcı ses davranışı ve diğer boyutları ile açıklanmaktadır. Ayrıca bu bölümde çalışanın işyeri tutum ve davranışları ile güven kavramı da açıklanmaktadır. Böylelikle çalışmanın bu bölümü kavramsal çerçeveyi sunmaktadır. Bir sonraki bölümde yapıcı ses davranışının görev performansı, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi incelenmekte ve bununla birlikte bir üst amire duyulan güvenin düzenleyici rolü de açıklanmaktadır. Yani bu bölüm teori ve hipotezler bölümünden oluşmaktadır. Çalışmanın üçüncü bölümünde ise, araştırmanın amacı, kapsamı, yöntemi, hipotezleri ortaya konulmakta, verilerin analizi yapılarak araştırma bulguları değerlendirilmektedir. Son olarak, sonuç ve öneriler bölümünde araştırmanın sonuçları, katkısı, kısıtlar ve gelecek çalışmalar için öneriler sunulmaktadır.



BİRİNCİ BÖLÜM

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE: SES DAVRANIŞI, GÜVEN, İŞYERİ TUTUM VE DAVRANIŞLARI

1.1. Çalışan Ses Davranışı ve Özellikleri

Ses kavramı kelime anlamı olarak ele alındığında, işitme organı tarafından hissedilen her türlü titreşim olarak tanımlanmaktadır (Türk Dil Kurumu [TDK], 2021: 12). Farklı bir açıdan bakıldığında ise ses, kişilerin herhangi bir topluluk içinde güç ya da temsil konularını ifade eden bir kavram olarak tanımlanmaktadır (Fletcher ve Watson, 2007). Ses terimine karşılık olarak ise sessizlik kavramı, arzu edilmeyen bir durum olsa bile durumu mazur görmek ya da itiraz etmemek olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2021: 12). Bu açıdan bakıldığında ses çıkartmak ise durumu hoş görmemek ve tepki göstermek olarak ifade edilebilmektedir.

Çalışanın ses kavramı ilk olarak Hirschman (1970) tarafından “Çıkış, Ses, Sadakat” adlı çalışmada ortaya konulmaktadır. Çalışan ses davranışını, örgüt çalışanlarına ilk uyarlayan çalışma ise Freman ve Medoff’un (1984) çalışması olarak bilinmektedir (Freman ve Medoff, 1984; Pyman vd., 2006). Bu çalışmada ses davranışı, çalışanların iş ile ilgili olumlu ya da olumsuz düşüncelerini örgüt içindeki kişilere isteğe bağlı olarak iletme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Maynes ve Podsakoff, 2014; Morrison, 2011). Ses davranışı, mevcut olan kötü durumu daha iyi hale getirmek ve mevcut duruma karşı durabilmek amacıyla incelenmektedir (VanDyne ve LePine, 1998). Bununla birlikte, iş prosedürlerine karşı yapıcı olmayan ses türlerini de kapsamaktadır (Maynes ve Podsakoff, 2014). Ayrıca ses davranışı bir iletişim aracı olarak kabul edilmektedir. Çünkü ses hem çalışanın üstlerini hem de diğer kişiler ile iletişime geçmeyi hedeflemektedir (Botero ve VanDyne, 2009). Bu sebepten ötürü memnuniyet seviyesi yüksek olan çalışanların, amirlerine ve diğer kişilere karşı sorunlar için iyileştirici çözümler sunmasını içermektedir (Withey ve Cooper, 1989).

Çalışan ses davranışının aslında dört amacı bulunmaktadır. Bu amaçlar çalışanın memnun olmadığı durumları dile getirmesi, düşünce, öneri ve bilgilerini açıklaması, karar almasına dahil olma fırsatı ve karşılıklı ilişkilerin geliştirilmesi şeklinde sıralanmaktadır (Abdulgalimov vd., 2020). Bu amaçlar ile çalışan sesi kaçmak yerine savaşmayı ve örgütü değiştirmeyi de hedeflemektedir (Mayes ve Ganster, 1988).

Ses davranışı hataların engellenmesi, gösterilen performansın arttırılması ve geliştirilmesi gibi çıktılar ile ilgili olduğu bilinmektedir (Weiss ve Morrison, 2019). Üstler tarafından bir yargı ifadesi olarak algılanan ses davranışı, çalışanların sadık olmadığı şeklinde yorumlanabilmektedir (Shahjehan vd., 2020). Bu yüzden de riskli bir davranış olarak kabul edilmektedir (Raub ve Robert, 2012). Ayrıca ses davranışı, gelişim için bir olanak, örgütün problemleri için bir çözüm fırsatı, adil olmayan bir durum ya da kötüye kullanma gibi davranışlar hakkında görüş bildirme ve önemli stratejik konular hakkında fikir belirtme davranışlarını kapsamaktadır (Morrison, 2011).

Ses davranışı aslında çıkış, ses, sadakat ve ekstra rol davranışı olarak iki ayrı düşünceden oluşmaktadır. Burada ses, çıkış, sadakat problemler için olumlu ve geliştirici tepkileri içermektedir. Yani tatmin olunmayan durumlara karşı bir cevap vermektir (Andisyari vd., 2017; Botero ve VanDyne, 2009). Bunlara ek olarak ses davranışı, çalışanların üzerine düşen sorumlulukların ötesine geçtiği, sorunların ortaya çıkmadan engellenmesini, ilerleme sağladığı ve grup içi üretkenliği arttırdığı için ekstra rol davranışı olarak kabul edilmektedir (Morrison, 2014; Venkataramani ve Tangirala, 2010; Weis ve Morrison, 2019).

Ses davranışı genel olarak sözlü bir ifadeden oluşmakta, gönüllü bir şekilde çalışanların üstlerine ya da çalışma arkadaşlarına karşı savunulmaktadır (Morrison, 2011). Yani çalışan farklılaştırmak istediği durumu tespit ederek bunu denetçi ya da diğer çalışma arkadaşlarına iletmesi şeklinde yorumlanmaktadır (Maynes vd., 2012). Ayrıca ses davranışının çok geniş bir kavram olduğunu, bu kavramın gelişim için bir olanak, örgütün problemleri için bir çözüm fırsatı, adil olmayan bir durum ya da kötüye kullanma gibi davranışlar hakkında görüş bildirme ve önemli stratejik konular hakkında fikir belirtme davranışlarını içerdiğini söylemektedir (Morrison, 2011).

Çalışan sesi doğrudan ve dolaylı ses olarak iki şekilde incelenmektedir. Doğrudan çalışan sesi, işçi veya işçi gruplarının ana yerli kuruluş seviyesinde olan kararları direkt olarak etkilemesi olarak ifade edilmektedir (Kim vd., 2010). 1960'lı yıllar dikkate alındığında örgütlerin sahip olduğu otoriter tutum çalışanlarını sessiz kalmaya ittiği gözükmektedir. Bunun sonucunda ise çalışanlar duygu ve düşüncelerini amirlerine ya da üst yönetime iletememektedir. Bu nedenle doğrudan çalışan sesi, dolaylı çalışan sesine göre daha üstün olarak kabul edilmektedir. Çünkü doğrudan çalışan sesi, çalışan ve işveren arasındaki sorun ya da uyuşmazlıkların bir başka kurum tarafından değil, direkt olarak yönetim tarafından çözülmesinden kaynaklanmaktadır. Buna bağlı olarak da çalışanın işyeri ve işveren ile olan ilişkileri güçlenmektedir (Pyman vd., 2006).

1.2. Çalışan Ses Davranışı Boyutları

Son yirmi yıl dikkate alındığında, çalışan ses davranışı ile yapılan araştırmalarda artış olduğu görülmektedir. Ses davranışı, dört boyutta ele alınan çift yüzlü bir metale benzemektedir (Maynes ve Podsakoff, 2014). Bu durumda metalin bir yüzü destekleyici olan davranışı temsil ederken diğer yüzü

engelleyici olan davranışı temsil etmektedir (Koçak ve Argun, 2019). Buna göre, ses, birden fazla tutum ve tavır türünden meydana gelmektedir. Bu tutum ve tavırların her biri içine dâhil olduğu türü simgelemektedir. Bu sebepten ötürü ses davranışı yansıtıcı yapılar olarak kabul edilmektedir (Maynes ve Podsakoff, 2014). Bu açıdan bakıldığında ses davranışı yapıcı ses, destekleyici ses, savunmacı ses ve yıkıcı ses olarak dört grupta incelenmektedir.

1.2.1. Yapıcı Ses Davranışı

İlerlemeyi temsil eden bu ses davranışı, organizasyonlarda iş ile alakalı hem verimli farklılıklar yapabilmek hem de var olan sıkıntıların çözümüne yardımcı olabilmek için çalışanların isteğine bağlı olarak tavsiyelerde bulunması şeklinde tanımlanmaktadır (Maynes ve Podsakoff, 2014). Yapıcı ses davranışı henüz meydana gelmemiş ama gelme ihtimali olan sorunların dile getirilmesini ve bu sorunların çözümleri hakkında fikirler sunmasını da kapsamaktadır (Withey ve Cooper, 1989). Ayrıca işlerin yerine getirilebilmesi için yeni ve daha etkili fikirler sunmayı, çalışmaların tamamlanabilmesi için farklı yöntemler kullanılmasını, var olan iş prosedürlerinin daha etkili olabilmesi için önerilerde bulunmayı vurgulamaktadır (Maynes ve Podsakoff, 2014). Örgütün çevresindeki diğer örgütler ile rekabet edebilmesi için olanaklar sunan, karar alma sürecine katılım sağlayan, yenilikler getiren ve öğrenmeyi amaçlayan yapıcı ses davranışı, örgütsel etkinliğe de katkıda bulunduğu için de önemli bir davranış olarak kabul edilmektedir (Davidson vd., 2017).

Yapıcı ses davranışı, iletişime dayalı olarak isteğe bağlı gerçekleştirilen yapıcı tavsiyelere vurgu yapmaktadır (Aracı, 2019). Koordineli çalışma olarak ifade edilen yapıcı ses davranışı, birlikte karar almayı da içermektedir (Kassing, 2002). Yapıcı ses davranışı pozitif bir davranış olarak kabul edilmektedir. Yenilik getirici öneriler sunan bu davranış, çalışanların rol içi davranışlarını daha etkili şekilde gerçekleştirmesine de yardımcı olmaktadır.

Temel motivesi çalışanın örgütün performansını arttırmak istemesi olarak bilinen yapıcı ses davranışı çalışanın örgütsel bağlılığını da arttırmaktadır (Türkoğlu ve Misican, 2019). Yapıcı ses davranışı, eleştiri yapmayı değil, tam aksine iyileştirmeyi amaçlamaktadır. Bu sebepten dolayı örgüte yarar sağlayan bir davranış olarak kabul edilmektedir. Çünkü bu ses davranışı kişinin ilk olarak kendisine değil, örgüte yarar sağlaması gerektiğini ifade etmektedir (VanDyne vd., 2003).

Bir örgütte yapıcı ses davranışının ortaya çıkması için öncelikle örgüt içinde bir problemin meydana gelmesi, var olan durumun değiştirilmeyi amaçlanması ve bu durumun çalışanlar tarafından fark edilmesi gerekmektedir (Islam ve Zyphur, 2005; Raub ve Robert, 2012). İş ile alakalı algılanan bu problemlerin ve değişikliğin çözümü ise beklenilmeyen bir şekilde meydana gelebilmektedir (Wong ve Cumming, 2009). Kısacası bir ifadenin yapıcı ses davranışı olarak kabul edilmesi için açık bir dille belirtilmesi, örgüt ile alakalı olması, yapılacak olan işi ve çevresini etkilemeye odaklı olması ve çalışanlar tarafından algılanması gerekmektedir (Maynes ve Podsakoff, 2014).

Yapıcı ses davranışı, toplum yanlısı ses davranışı ile benzerlik göstermektedir (Li vd., 2018). Şöyle ki, toplum yanlısı ses çalışanlar için birtakım riskler içerdiğinden dolayı örgütsel vatandaşlık davranışı olarak kabul edilmektedir (VanDyne vd., 2003). Genel olarak ise yapıcı ses davranışı örgütsel vatandaşlık davranışları olan sivil erdemlilik ile eşleştirilmektedir (Çankır, 2016). Ayrıca hem örgütsel vatandaşlık davranışı hem de toplum yanlısı ses davranışı farklılık yaratmayı amaçlamaktadır (VanDyne vd., 2003). Bu açıdan bakıldığında ise hem örgütsel vatandaşlık davranışı hem de toplum yanlısı ses yapıcı ses davranışı ile benzerlikler göstermektedir.

Yapıcı ses davranışı esas itibariyle diğer ses davranışı boyutları ile de farklılık göstermektedir. Şöyle ki pozitif olarak bilinen destekleyici söylem (Şener vd., 2018), diğer çalışanlara karşı örgütün program ve prosedürlerini savunmayı amaçlarken, yapıcı ses davranışı savunulan uygulamaların da içinde bulunduğu program ve prosedürlerin daha etkili olabilmesi için tavsiyelerde bulunmayı amaçlamaktadır (Maynes ve Podsakoff, 2014). Yani destekleyici ses davranışı kısmen de olsa savunmayı amaçlarken, yapıcı ses davranışı tamamen değişiklik yapmayı amaçlamaktadır.

Negatif olarak kabul edilen savunmacı söylem (Koçak ve Argun, 2019), yararlı ve gerekli olan tavsiyelere karşı direnmeyi ifade ederken, yapıcı söylem davranışı tam tersi olarak yapılacak olan değişikliği arzulamaktadır (Maynes ve Podsakoff, 2014). Bu açıdan bakıldığında yapıcı ses davranışı ile savunmacı ses davranışı birbirinin tam zıttı iki davranış olarak düşünülebilmektedir. Bir diğer negatif ses boyutu olan yıkıcı ses davranışı ise tamamen eleştiri odaklı, yapmak yerine yıkmayı amaçlamaktadır. Oysaki yapıcı ses davranışı iyileştirmeyi amaçlamaktadır (Maynes ve Podsakoff, 2014). Bu nedenle bu iki ses boyutu farklılık göstermektedir.

Yapıcı ses davranışı gösteren çalışanlar örgütün sorunları için endişelenen kişiler olarak bilinmektedir. Ayrıca yapıcı ses davranışı gösteren bireylerin örgütsel bağlılıkları yüksek olarak algılanmaktadır (Maynes ve Podsakoff, 2014). Çünkü örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar örgüt ile bütünleşmiş çalışanlar olarak kabul edilmektedir (Reily ve Chatman, 1986). Bu nedenle bu çalışanlar örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için ortaya çıkacak ya da çıkan sorunlar için çaba göstermekte ve yapıcı tavsiyelerde bulunmaktadır (Maynes ve Podsakoff, 2014). Yapıcı ses davranışında çalışanlar herhangi bir işi tamamlayabilmek için yeni ya da eskiye göre daha iyi olan bir yöntem olduğunu ifade etmekte, hali hazırda kullanılan yöntemlerin herhangi bir sorunun çözümüne ilişkin nasıl kullanılması gerektiği hakkında tavsiyelerde bulunmaktadır (Ataç, 2020).

Bir çalışanın yapıcı ses davranışı gösterebilmesi için bazı faktörler gerekebilmektedir. İlk olarak bir çalışanın yapıcı ses davranışında bulunabilmesi için amiri ile yakın ilişkilerde bulunması gerekmektedir (Jada ve Mukhapadhyay, 2018). Çünkü örgütlerde çalışanların üstleri ile daha yakın ilişkilere sahip olması ve daha zayıf bürokratik oluşumlara neden olmakta ve çalışanın yapıcı ses davranışının meydana gelmesini kolaylaştırmaktadır. Daha net bir şekilde ifade etmek gerekirse

bireyler amirleri tarafından yakın ilişki ve zayıf bürokrasi algıladığı zaman sık sık olumlu tavsiyelerde bulunmaktadır (Morrison, 2011).

Yapılan çalışmalar, üstleri ile yakın ilişkilere sahip çalışanların üstleri ile iletişime geçtiklerinde örgüt içinde meydana gelebilecek kusur ve yanlışların azaldığını ve iş prosedürlerinde iyileşmeler olduğunu göstermektedir (Chen, 2017). Bu nedenle çalışan ile amirin iletişim halinde olması örgütün yaşamına devam edebilmesi için kaçınılmaz olabilmektedir. Yani amirin bir problem ile karşılaştığı zaman ya da karar alma sürecinde çalışanların fikirlerini ve önerilerini dikkate alması olumlu sonuçlar ortaya çıkartmaktadır (Tourish, 2005).

Çalışanların yapıcı ses davranışı gösterebilmesi amirine duyduğu güven ile de alakalı olmaktadır (Ünler vd., 2015). Çünkü çalışanların örgüt yararına olan düşüncelerini, amirin düşüncelerine karşı olsa bile ifade edebilmesi için amirin güveni ve desteği gerekmektedir. Bilindiği gibi çalışanların amirlerinden görmüş oldukları destek onlara olan güveni arttırmaktadır (Payne, 2014). Algılan destek ile artan güven çalışanın iş ile alakalı uygulamaları iyileştirecek olan görüşlerine olanak tanımaktadır. Yani çalışanın yapıcı ses davranışını arttırmaktadır (Andisyari, 2017). Tam tersi durumda, amirler çalışana destek vermekten kaçındığında, onları sürekli olarak gözetim altında bulundurduğunda, çalışan amiri ile iletişime girmekten korkmaktadır. Böylece görüşlerini ifade etmekten de kaçınmaktadır (Botero ve VanDyne, 2009).

Bir çalışanın amirine yüksek güven duyması, daha az belirsizlikler olduğunu düşünmesine ve fikir belirtmenin daha az negatif sonuçlar doğuracağına inanmasını da sağlamaktadır (Khalid ve Ahmed, 2015). Azalan belirsizlikte çalışanlar örgütün problemleri hakkında çözümler sunabilmektedir. Bu görüşün tersine, amire güven azaldıkça çalışanlar risk altında hissetmekte ve örgütsel sorunlar hakkında tavsiyelerde bulunmaktan kaçınarak sessiz kalmaktadır (Son, 2018). Örnek ile açıklamak gerekirse; bir amirin yardımsever olması belirsizliğin ortadan kalkmasına olanak sağlamakta ve böylelikle çalışanın görüşlerini ifade etmesine yardımcı olmaktadır (Chan, 2013). Bununla birlikte, çalışan amirine güvendiği takdirde ses davranışının zarar değil fayda sağlayacağını düşünmektedir. Yani çalışanın amire olan güveni onun sesini teşvik etmektedir (Holley vd., 2018).

Çalışanların yapıcı ses davranışını etkileyen bir diğer faktör psikolojik güvenlik olarak görülebilmektedir. Örgütsel bağlamda psikolojik güvenlik, çalışanların meslektaşlarından ya da amirlerinden gelebilecek negatif çıktılardan çekinmeden iş ile alakalı eylemler yapabileceği anlamına gelmektedir (Subhakaran ve Dyaram, 2018). Bu nedenle psikolojik güvenliğin daha çok önem verildiği örgütlerde amirler, çalışanların korkularını yok etmeye çalışmakta ve onların görüşlerini ve tavsiyelerini paylaşmalarına yardımcı olmaktadır (Walumba ve Schaubroeck, 2009). Çalışanlar örgütlerde psikolojik olarak güvende hissettiklerinde, fikirlerini paylaştıkları için dışlanmadıklarında, saygı ve sevgi gördüklerinde risk almaya daha gönüllü olmaktadır (Newman vd.,

2017). Yapıcı ses davranışı da doğası itibariyle riskli olduğundan dolayı çalışanın psikolojik olarak güvende hissetmesi önemli bir etken olarak düşünülebilmektedir.

Yapıcı ses davranışını etkileyen bir diğer faktör ise çalışanın kişilik özellikleri olabilmektedir. Bireylerin kişilik özellikleri arasında bulunan dışadönüklük ve açıklık davranışı da yapıcı ses davranışı göstermeye sebep olabilmektedir (LePine ve VanDyne, 2001). Dışadönük olan bireyler girişimci ruhlu, konuşmayı seven ve kendine güveni olan bireyler olarak tanımlanmaktadır (Barrick ve Mount, 1991). Bu özelliklere sahip olan çalışanlar mevcut olan prosedürleri değiştirmeye daha gönüllü olmaktadır (LePine ve VanDyne, 2001). Açık olan bireyler değişiklikler yapmaktan hoşlanan, araştırma duygusu yüksek, farklı düşüncelere karşı açık olan bireyler olarak tanımlanmaktadır (Barrick ve Mount, 1991). Bu özelliklere sahip olan çalışanlar ise var olanı kabul etmek yerine farklı ve yeni yollar arayarak değişimi başlatmayı amaçlamaktadır (LePine ve VanDyne, 2001).

Çalışanların proaktif kişiliğe sahip olması da yapıcı ses davranışı göstermesine sebep olabilmektedir (Xu vd., 2019). Çünkü proaktif bireyler farklılaşmayı arzulayan bireyler olarak kabul edilmektedir (Fuller ve Marker, 2009). Bu kişiler değişime açık bir kişiliğe sahip olduklarından dolayı örgütsel meseleler ile alakalı pratik çözümleri getirmeye daha istekli olmaktadır (Chou ve Borron, 2016). Bu nedenle proaktif kişiliğe sahip olan çalışanların yapıcı ses davranışı sergilemesi beklenmektedir (Fuller ve Marker, 2009).

Çalışanın yapıcı ses davranışında bulunması içinde bulunduğu ülkenin kültürel bağlamının bir sonucu da olabilmektedir. Yani ülkenin sahip olduğu kültürel boyutlardan çalışan fikir belirlemek için etkilenmiş olabilmektedir. Bilindiği gibi kültürel boyutlar, dişilik- erillik, belirsizlikten kaçınma, güç mesafesi ve bireycilik- ortaklaşa davranışçılık olarak dört boyutta ele alınmaktadır (Gültekin ve Sığırı, 2007). Güç mesafesi, toplum içindeki bireyler arasında güç dağılımının ne derecede eşit dağıldığını gösteren boyutu kapsamaktadır (Bodur ve Kabasakal, 2002). Toplum içinde baskıcı ve egemen bir tutum sergileniyorsa ve insana önem verilmiyorsa erillik, insani ilişkilere önem veriliyorsa ve sevgi, şefkat gibi tutumlar sergileniyorsa dişilik özellikleri gösterdiği ifade edilmektedir (Sargut, 2015). Üçüncü boyut olan belirsizlikten kaçınma, toplumdaki üyelerin belirsiz olan durumdan kurtulmak için ne ölçüde gelenek ve törelere dayandıklarını göstermektedir (Bodur ve Kabasakal, 2002). Son boyut yani bireycilik- ortaklaşa davranışçılık ise, üyelerin çevreye yönelişlerinde kendi hedeflerine öncelik tanınması ya da grubun hedeflerine öncelik tanınması gibi tutumları içermektedir (Gültekin ve Sığırı, 2007).

Yapıcı ses davranışı gösteren çalışanlar, gözlemciler tarafından davranışın getirmiş olduğu kolaylıkları algıladığı seviyeye göre değerlendirme yapılmaktadır (Maynes vd., 2012). Genellikle gözlemciler tarafından bu davranış pozitif olarak algılanmaktadır. Çünkü bu davranış türü iş gören bağlılığı ve görev performansı gibi örgütsel çıktıları arttırmaktadır (Maynes ve Podsakoff, 2014).

Bununla birlikte yapıcı ses her zaman olumlu karşılanmayabilmektedir. Çünkü bu ses türü mevcut güce meydan okumak olarak algılanabilmekte, çalışanlar arası ilişkileri bozabilmekte ve arzu edilmeyen kariyer çıktılara yol açabilmektedir (Li vd., 2018).

1.2.2. Destekleyici Ses Davranışı

Bu davranış türü, bir işletmede diğer çalışanların iş ile alakalı önemli yöntemleri, planları, amaçları ve işlemleri gereksiz veya haklı olmayarak eleştirdiğinde herhangi bir çalışanın bu yöntemleri, planları vb. uygulamaları isteğe bağlı olarak savunması şeklinde tanımlanmaktadır (Maynes ve Podsakoff, 2014). Kısacası bu ses davranışı bir çalışanın faydalı örgütsel işleyişi olan desteğini temsil etmektedir. Bu ses türü, kabullenmiş ses davranışı ile benzerlik göstermektedir (Maynes ve Podsakoff, 2014). Şöyle ki kabullenilmiş ses davranışı, iş ile ilgili düşünceleri ve bilgileri ifade etmek şeklinde tanımlanmaktadır. Ayrıca bu davranış türü de isteğe bağlı olarak gerçekleşmektedir (Van Dyne vd., 2003). Bu açıdan da bu iki ses davranışı benzerlik göstermektedir. Gözlemleyiciler tarafından destekleyici ses davranışı genellikle pozitif olarak karşılanmaktadır. Çünkü bu ses davranışı organizasyonel süreçleri artan bir şekilde etkilemekte, iş görenin görev performansını arttırmakta, çatışmayı azaltmakta ve iş görenin örgüte olan bağlılığını arttırmaktadır (Maynes ve Podsakoff, 2014).

1.2.3. Savunmacı Ses Davranışı

Bu ses davranış türü, işletme içerisinde işin nasıl yapıldığı ile alakalı olarak gerçekleştirilen uygulamalarda, değişim zorunlu olmasına rağmen ya da bu değişimin uygulamalara yararı olacağı bilinmesine rağmen çalışanların isteğine bağlı bir şekilde karşı görüş bildirmesi olarak tanımlanmaktadır (Maynes ve Podsakoff, 2014). Savunmacı ses mevcut güce meydan okumayı içermemektedir. Çünkü bu ses türünün amacı var olan örgüt politikalarını savunmaktır. Bir çalışanın çeşitli toplantılara katılarak yeni programlar aleyhine görüş bildirmesi savunmacı ses davranışına örnek olarak verilebilmektedir (Burris, 2012).

Bu ses davranışı fark edilen tehlikeyi yok etmek düşüncesinden dolayı Van Dyne ve arkadaşlarının (2003) savunmacı sesi ile benzerlik göstermektedir. Bununla birlikte bazı farklılıklar da bulunmaktadır. Örneğin Van Dyne ve arkadaşları (2003) savunmacı sesi iş görenleri gözetmeyi içerirken, Maynes ve Podsakoff'un (2014) savunmacı sesi mevcut olan iş uygulamalarını korumayı hedeflemektedir (Maynes ve Podsakoff, 2014). Ayrıca gözlemciler tarafından bu ses türü performansı azalttığı ve çalışanların kendi menfaatlerini örgütün menfaatinden önde tuttuğu düşüncesinden dolayı olumsuz bir şekilde algılanmaktadır (Maynes ve Podsakoff, 2014).

1.2.4. Yıkıcı Ses Davranışı

Bu ses davranışı, çalışanların organizasyonların amaçlarını kötülemesi, işlerin nasıl yapılacağı ile alakalı olarak yerici yorumlar yapmayı ve organizasyonun hakkında küçük düşürücü ifadeler kullanmayı ve bunları kasıtlı olarak yapması şeklinde tanımlanmaktadır (Maynes ve Podsakoff, 2014). Sürekli olarak durumlardan yakınmayı, sözel bir şekilde saldırgan tutumu, memnuniyetsizliği ve kötü ifadeleri içerdiğinden dolayı yıkıcı ses karşıt bir yaklaşım olarak kabul edilmektedir (Kassing, 2002). Ayrıca yıkıcı ses örgütün endişelerini önemsememektedir (Kim ve Lim, 2020).

Bu davranış türü örgütsel vatandaşlık davranışının bir türü olan centilmenlik davranışı ile zıtlık göstermektedir. Çünkü centilmenlik davranışı iş görenlerin anlayışlı olmasını ve iş ile alakalı sıkıntılardan sızlanma gibi davranışlarda bulunmamayı temsil etmektedir (Karaman ve Aylan, 2012). Denetleyiciler tarafından bu ses davranışı negatif karşılanmaktadır. Bunun nedeni ise bu ses boyutunda iş görenler işletmeyi küçük görmekte, çatışmaya sebep olmakta ve performansını düşürmektedir (Maynes ve Podsakoff, 2014).

Tablo 1: Çalışan Ses Davranış Boyutlarının Diğer Ses Davranış Boyutları ile Benzerlik ve Farklılıkları

Benzerlikler	Farklılıklar
<ul style="list-style-type: none">• <i>Destekleyici Ses</i>, destek terimleri Van Dyne (2003) kabullenmiş sesi ile benzerlik göstermektedir.• Graham (1991), örgütsel sadakat tanımı ile benzerlik göstermektedir.	<ul style="list-style-type: none">• Temelde bulunan kişinin farklılık yaratamayacağı güdüsünden dolayı Van Dyne vd. (2003), kabullenilmiş ses davranışından farklılık göstermektedir.• Örgütteki bireylere bilgi transferi sağlaması gerekli olduğundan örgütsel sadakatten farklılık göstermektedir
<ul style="list-style-type: none">• <i>Yapıcı Ses</i>, iyi yönde gelişmelerin üzerinde durduğu için Van Dyne (1998) örgütsel vatandaşlık davranışına ve Van Dyne vd. (2003), toplum yanlısı ses davranışına benzerlik göstermektedir.	<ul style="list-style-type: none">• Temelde bulunan diğerlerine yardım etme isteği güdüsünden dolayı Van Dyne vd. (2003), toplum yanlısı ses davranışından farklılık göstermektedir.• Örgütsel vatandaşlık davranışı daha kapsamlı bir davranış olduğu için farklılık göstermektedir.
<ul style="list-style-type: none">• <i>Savunmacı Ses</i>, farkına varılan tehlikeleri azaltmaya özgü olduğu için Van Dyne vd. (2003), savunmacı ses davranışı ile benzerlik göstermektedir.	<ul style="list-style-type: none">• Van Dyne vd. (2003), savunmacı ses davranışı işgörenleri savunmaya yöneliktir.• Ayrıca Van Dyne vd. (2003) savunmacı sesinden daha kapsamlı bir davranıştır.
<ul style="list-style-type: none">• <i>Yıkıcı Ses</i>, Organ (1988), zayıf sportmenlik davranışı ile benzerlik göstermektedir	<ul style="list-style-type: none">• Zayıf sportmenlik davranışı, küçük düşürücü terimler içermemektedir.

Kaynak: Yazar tarafından Maynes ve Podsakoff (2014) çalışması dikkate alınarak oluşturulmuştur.

1.3. Ses Davranışının Çıktıları

Örgütlerde çalışanların kendilerini rahat hissetmesi onların ses davranışı göstermesine olanak sağlamaktadır. Algılan rahatlık ile çalışanlar konuşmakta ve görüş bildirmektedir. Ses davranışının bazı bireysel ve örgütsel çıktıları vardır. Ses davranışı örgütlerde öğrenme, anlamlı farklılıklar yaratmakta ve bireysel performans artışı gibi olumlu sonuçlar göstermektedir (Burriss vd., 2013). Yapıcı ses davranışı, çalışanın işini yapma isteğini, bağlılığını, nitelikli iş yapma durumunu arttırmakta ve tatminsizliği azaltmaktadır. Oluşan bu çıktılar ile üst yönetimle olan ilişkiler gelişmekte ve sorunların çözümü kolaylaşmaktadır (Holland vd., 2012).

Çalışanların yapıcı sesi, örgütsel bağlılık için belirleyici bir faktör olarak kabul edilmektedir (Prasadika ve Nishanti, 2018). Örgütlerin değişimi için çalışanlardan alınan yapıcı ve olumlu tavsiyeler örgütsel bağlılığa neden olmaktadır. Çünkü yapıcı ses davranışında bulunan bireylerin örgütü sahiplendiği ve bunun sonucunda ise örgütsel bağlılığın ortaya çıktığı ifade edilmektedir (Jena vd., 2017). Bir örgütte çalışanların işin yapılışına dair vermiş olduğu tavsiyeler önemsendiğinde, çalışanlar örgütün hedeflerini daha kolay benimsemektedir. Böylelikle örgütsel bağlılıkları artış göstermektedir (Farndale, 2011). Tam tersi olarak çalışanın tavsiyeleri dikkate alınmazsa, çalışanın örgüte olan bağlılığı zarar görebilmektedir (Prasadika ve Nishanti, 2018).

Yapıcı ses davranışı, karar verme sürecinde faydalı düzenlemeler yaparak ve korkuları yok ederek çalışanın iş performansını arttırmaktadır. Çünkü yapıcı ses davranışı şeffaf bir iletişime olanak sağlamaktadır. Sağlanan açık iletişim ile çalışanlar, amirleri ile yapmış oldukları kısa toplantılarda, müşterilerin isteklerini daha iyi karşılayabilmek adına işin yapılışına ve uygulanışına dair kapsamlı tavsiyelerde bulunmaktadır. Böylelikle hem örgütün etkinliğini arttırmakta hem de performansını arttırmaktadır (Dundan vd., 2004).

Çalışanların yapıcı tavsiyelerde bulunması, performans değerlendirmelerinin daha olumlu olmasına yol açmaktadır (Whiting vd., 2008). Bunun sonucunda ise çalışan karşılık olarak üzerine düşen sorumlulukları tamamlamak için daha çok çaba sarf etmekte, görev performansını arttırmaktadır (Mo ve Shi, 2016). Ayrıca yapıcı ses davranışı gösteren çalışanlar görevlerini yerine getirebilmek için yeni ve farklı yollar arayarak tavsiyelerde bulunarak örgütün ilerleyişini sağlamaktadır. Kısacası yapıcı sesin sonucunda görev performansı artış göstermektedir (Chamberlin, 2017). Bu anlatılanlara paralel olarak yapılan çalışmalar sesin çalışan performansını düşük ama anlamlı bir şekilde etkilediğini destekler niteliktedir (Ataç, 2020).

Problemlere çözümler sunmasından dolayı yapıcı ses örgütsel vatandaşlık davranışının bir parçası olarak kabul edilmektedir (Hung vd., 2012). Bu durumda ise yapıcı sesin örgütsel vatandaşlık

davranışlarında artışa sebep olacağı iddia edilebilmektedir. Çünkü yapıcı ses davranışı gönüllü olarak örgütün yararına olan sonuçlar ortaya koymaktadır. Böylelikle örgütsel vatandaşlık davranışları artış göstermektedir (Fatima vd., 2015).

Örgütlerin yaşamlarına devam edebilmesi için, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemesi gerekmektedir (Acaray ve Akturan, 2015). Bir örgütte çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışında bulunabilmesi için, çalışanların değişimi önermesi ve sorunlara çözümler bulması ve sunması gerekmektedir. Böylelikle örgütsel vatandaşlık davranışları meydana gelmekte ve artış göstermektedir (Çınar vd., 2013). Bununla birlikte çalışanın özgüvenin yüksek olması, fikir ve tavsiyelerini korkmadan paylaşabilmesi, ortaya çıkabilme ihtimali olan sorunları fark etmesi ve bu sorunların çözümü için görüşler bildirmesi de örgütsel vatandaşlık davranışını arttırabilmektedir (Ürek vd., 2016).

Çalışanları örgütün sorunları hakkında tavsiyelerde bulunmaya motive etmek, fikirlerini dile getirebilmelerine olanak sağlamak ve bunun sonucunda zarar görmeyeceklerine dair garanti vermek çalışanların yapıcı ses davranışı göstermelerine zemin hazırlamaktadır. Ayrıca çalışanları iş ile ilgili konularda toplantı ya da etkinliklere dâhil etmek, bu toplantı ya da etkinliklerde onlardan fikirler ve öneriler almak çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarının artışını neden olmaktadır (Kılıçlar ve Harbalıoğlu, 2014). Yani çalışanların sivil erdemlilik davranışında bulunarak örgütsel vatandaşlık davranışının meydana gelmesini sağlamaktadır.

Özetle yapıcı ses davranışı görev performansı, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık gibi işyeri tutum ve davranış çıktılarının ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bilindiği gibi çalışanın yapıcı sesi örgütün gelişimi ve daha iyi sonuçlar alabilmesi için tavsiyeler sunmayı amaçlamaktadır. Bir çalışanın yapıcı ses davranışı göstermesi onun örgütünü bir yuva olarak kabul ettiğini göstermektedir. Örgütünü yuva olarak kabul eden çalışan ise örgütün amaçlarını ve vizyonunu gerçekleştirme konusunda güçlü duygular hissetmekte, sorumluluklarını tamamlayabilmek için daha arzulu bir şekilde çalışmakta ve rol içi sorumluluklarının ötesine geçerek ekstra çaba sarf etmektedir (Andisyari, 2017).

Son olarak çalışanın yapıcı sesinin görev performansı, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkiler karşılıklı etkileşimler yoluyla sosyal bir değişim ile gerçekleşebilir. Şöyle ki çalışan kendisine verilen fikir belirtme, değişim önerme ve çözüm odaklı görüşlerini belirtmeyi örgüt tarafından kendisine yapılmış olan bir iyilik olarak kabul ederek bunun karşılığında işyeri tutum ve davranışlarını (görev performansı, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı) arttırabilir.

1.4. İşyeri Tutum ve Davranışları

1.4.1. Görev Performansı

Çalışanların iş tanımlarında açıklanmış olan sorumluluklarını tamamlama yetkinliğinin ölçümü performans olarak tanımlanmaktadır (Griffin vd., 2007). İş performansı, çalışanların denetimi altındaki tutumlarını ve organizasyonun hedeflerine destek olan faaliyetler olarak tanımlanmaktadır. Bu nedenle iş performansı birden çok davranıştan meydana gelmektedir (Rotundo ve Sackett, 2002). Bu davranışlar arasında çalışanın görev performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışı da yer almaktadır.

Görev performansı rol içi davranış olarak kabul edilmektedir (Whiting vd., 2008). Önceden tanımlanmış görevlerin nicelik ve nitelik olarak sonuca dönüşmesinin derecesini anlatmak için kullanılmaktadır (Katz ve Kahn, 1978). Çalışandan görev ile ilgili beklenen sonuçları karşılama derecesi olarak da görev performansı kabul edilmektedir (Murhpy, 1988). Başka bir deyişle, görev tanımında yer alan görevle ilgili hususların çalışan tarafından davranışa dönüştürülme derecesi görev performansını ifade etmektedir. Örgütlerin amaçlarına dolaylı olarak yardımcı olduğundan, çalışanların üzerine düşen görevleri tamamlama derecesini temsil ettiğinden görev performansı diğer performans türlerinden daha etkili olarak kabul edilmektedir (Keheo vd., 2016).

Görev performansı, örgüt tarafından konulmuş kurallar ve biçimsel ödül sistemleri aracılığıyla kabul edilen görevlerin alt kümesinde bulunan tutumlar olarak adlandırmaktadır (William ve Anderson 1991). Çalışanların örgütlerin teknik merkezine ya dolaysız ya da doğrudan olmayacak şekilde gereksinim duyulan mal ya da hizmetleri tedarik etmesine yardımcı olan faaliyetleri yerine getirmesi de görev performansı olarak kabul edilmektedir (Borman ve Motowidlo, 1997). Bir pazarlama elemanının ürün bilgisine sahip olması görev performansına örnek olarak verilebilmektedir. Görev performansı, örgütlerin üretecekleri ürünlerin ana gereçlerini araştırıp bulmak, nihai hale gelmiş ürün ve hizmetlerin lojistiğini yapmak, koordine ve kontrol etmek şeklinde örgütlerin çalışmasına destek olacak davranışları kapsamaktadır (Kiker ve Motowidlo, 1999).

Verimlilik faktörü olarak bilinen görev performansı, işin teknik taraflarını daha çok kapsamaktadır (Kiker ve Motowidlo, 1999; Yu ve Frenkel, 2013). Bu nedenle görev performansı iki şekilde meydana gelmektedir. İlki, bir toptancıdan hammadde almak ya da bir öğretim kuruluşunda öğretmenlik yapmak gibi, hammaddeleri dolaysız bir şekilde organizasyonun üretimini yaptığı ürün ve hizmet haline getiren görevler olarak tanımlanmaktadır. İkincisi ise organizasyonun teknik merkezine destek sağlayan iş tasarımı, koordine ve kontrol gibi görevleri kapsamaktadır (Motowidlo ve Scotter, 1994).

1.4.2. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, çalışanların organizasyonların hedeflerine kuvvetli bir şekilde razı olmak, bu hedefleri yerine getirebilmek için kayda değer bir gayrette bulunmak ve organizasyonda çalışmaya devam edebilmek için güçlü bir emek sarf etmek istemesi olarak tanımlanmaktadır (Mowday vd., 1979). Diğer bir ifade ile örgütsel bağlılık, organizasyona duyulan sadakati ifade etmektedir (Koçel, 2015). Örgütsel bağlılık kavramı pasif olmayan bir ilişkiyi kapsamaktadır. Bu ilişki, çalışanın organizasyonların yaşamına rahat bir şekilde devam edebilmesi için kendinden bazı şeyleri gönüllü olarak vermeyi kabul ettiğini içermektedir (Mowday vd., 1979).

Örgütsel bağlılık kavramı iki şekilde kavramsallaştırılmaktadır. Birincisi, Becker'in (1960) örgütsel bağlılık kavramsallaştırması devam bağlılığı ile daha çok özdeşleşmektedir. Çünkü bu tanım, itibarın yok olması, farklı bir işletmeye geçiş ile gelen psikolojik problemler, yeni iş bulma gayreti gibi maliyetleri içerdiğinden dolayı çalışanların organizasyonlarda çalışmaya devam etmek istemesi olarak ifade edilmektedir (Meyer vd., 1989). İkincisinde ise, Porter ve arkadaşları (1974) örgütsel bağlılığı, kişilerin bir örgüt altında toplanması ve toplanılan bu örgüt ile bütünleşme gücü olarak ifade etmektedir. Onların bağlılık ölçümleri ayrılma niyeti, güdüler ve örgütün amaçları ile bütünleşmeyi kapsamaktadır (Porter vd., 1974; Reily ve Chatman, 1986).

Örgütsel bağlılık örgütün amaçlarını desteklemeyi, belirli dışsal ödüller için araçsal katılımı, örgütün bir üyesi olarak kalmayı arzulamayı ve yüksek maliyetlerden ötürü çalışanın örgütte kalmayı istemesi gibi ifadeleri içermektedir (Meyer ve Herscowitch, 2011). Örgütsel bağlılık aslında duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olarak üç boyutta incelenmektedir (Taşkın ve Dilek, 2010).

Duygusal bağlılık, çalışanın duygusal olarak organizasyon ile bütünleşmesi ve bu sebepten dolayı organizasyonel üyeliğini devam ettirmek istemesi olarak tanımlanmaktadır. Başarma arzusu, işe odaklı yaşam, üst ast ilişkileri ve iş tecrübeleri gibi faktörler bu bağlılık boyutunu etkilemektedir (Meyer ve Allen, 1991). Bu tip bağlılık boyutunda çalışanlar örgüt için karşılığında hiçbir beklenti olmadan çalışmayı hedeflemektedir (Deniz vd. 2013). Duygusal bağlılıkları yüksek olan kişiler örgütlerde kendileri arzularını doğrultusunda çalışmaya devam etmektedir. Bunun sonucunda ise görev performanslarını gerçekleştirme dereceleri diğer çalışanlara göre daha yüksek olmaktadır (Meyer vd. 1989). Duygusal bağlılık boyutu, diğer boyutlardan daha farklı olarak birden fazla değişken ile hem olumlu hem de kuvvetli ilişkilere sahip olmaktadır. Çünkü duygusal bağlılık boyutu, normatif ve devam bağlılık boyutlarına göre daha uzun bir süreci kapsamaktadır. Duygusal bağlılık, tutumlardan kaynakladığı için, bağlılığın sonucundan oluşmaktadır (Ayyıldız, 2018).

Devam bağlılığı, çalışanların organizasyonu terk etmesi durumunda karşılaşılabilecek problemlerin bilincinde olması ve bu sebeple örgütsel üyeliğini devam ettirmek istemesi şeklinde

tanımlanmaktadır. Bu tip bağıllık problemlerin bilincinde olmayı gerektirdiğinden, her türlü maliyetten etkilenmektedir (Meyer ve Allen, 1991). Ayrıca bu tip bağıllığın meydana gelebilmesi için organizasyonların çalışanları tatmin etmesi gerekmektedir (Yahaya vd., 2015).

Normatif bağıllık, çalışanların örgütsel üyeliğine devam etme mecburiyeti şeklinde tanımlanmaktadır (Meyer ve Allen, 1991). Normatif bağıllık ahlaki sorumluluk bilincini ifade etmektedir (Gonzales ve Guillen, 2008). Bu bağıllık boyutu aile ve organizasyonel bağlamda sosyalleşme tecrübesinden meydana gelmektedir (Meyer ve Allen, 1990).

1.4.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütün etkinliğini arttıran, resmi ödül sistemi tarafından direkt ya da net bir şekilde tanınmayan, çalışanın gönüllü olarak gerçekleştirmiş olduğu davranış olarak tanımlanmaktadır (Organ, 1997). İş kuralları tarafından tanımlanmayan bir davranış olduğundan, örgütsel vatandaşlık davranışı yerine getirilmediğinde çalışanlar herhangi bir olumsuz tutum ile karşılaşmamaktadır (VanDyne, 1998). Aslında örgütsel vatandaşlık davranışı çalışanların görevlerini algılama biçimlerine bağlı olmaktadır. Bu açıdan bakıldığında, çalışan iyilik yapmayı görevlerinin bir parçası olarak kabul ediyorsa bu davranış görev performansı olarak adlandırılmakta, örgütün yararı için iyilik yapmayı tercih ediyorsa örgütsel vatandaşlık davranışı olarak kabul edilmektedir (Morrison, 1994).

Örgütsel vatandaşlık davranışını beş boyutta ele almaktadır. Bu davranışlar fedakârlık, nezaket, sportmenlik (centilmenlik), sivil erdemlilik, sorumluluk (vicdanlılık) olarak ifade edilmektedir;

- Fedakârlık (altruizm): Örgüt içindeki diğer çalışanlara yardımcı olmayı ya da örgütte ortaya çıkmış olan bir problemi çözmeyi ve bunu gönüllü olarak yapmayı ifade etmektedir (Kelloway ve Laughlin, 2002; Podsakoff vd., 2000). Çalışanların yeni giren meslektaşlarına yardım etmesi bu duruma örnek verilebilir.
- Nezaket (courtesy): Çalışanların meslektaşlarına henüz ortaya çıkmamış problemleri engellemek niyeti ile gönüllü olarak yardımcı olmayı içermektedir (MacKenzie vd., 1993). Çalışanların meslektaşlarına oluşabilecek sorunlar hakkında hatırlatmada bulunması, onları uyarması bu duruma örnek olarak verilebilir.
- Vicdanlılık (constientiousness): Çalışanın örgüt tarafından konulmuş olan kurallara herhangi bir denetim olmasa dahi uyum sağlaması, kuralları benimseyerek hareket etmesidir (Podsakoff vd., 2000). İş için şart olan, en alt seviyede bulunan davranışları kapsamaktadır. Çalışanların işe zamanında gelmesi, verilen görevi süresi geçmeden hatta daha erken sürede

yerine getirmesi bu boyuta örnek olarak verilebilir. Ayrıca mesai saatinden daha fazla çalışmak da bu davranış boyutuna dâhil olmaktadır (Kelloway ve Laughlin, 2002).

- Centilmenlik (sportmanship): Karşılaşılan sorunlara karşı olumlu olmayı, şikâyet etmekten kaçınmayı ve çalışanın içinde bulunmuş olduğu çalışma grubunun çıkarlarını kendi çıkarlarından önde tutmayı ifade etmektedir (Podsakoff vd., 2000). Ayrıca çalışanların örgüt içerisinde meydana gelebilecek tüm tartışmalardan uzak durmasını da içermektedir (Ece ve Algur, 2020). Kısacası bu davranış boyutu bir kaçınmayı ifade etmektedir. Bu davranışının örgüt içerisinde ortaya çıkabilmesi için örgütün karakteri kadar çalışanın karakteri de önem arz etmektedir (Timuroğlu ve Çokgören, 2019).
- Sivil Erdemlilik (civic virtue): Kişinin içinde olduğu örgütün bir parçası olduğunu benimsemesi, örgütüne olan bağlılığını ve bununla birlikte durumun getirmiş olduğu tüm kuralları kabul etmesidir (Podsakoff vd., 2000). Çalışanların zorunlu olmayan fakat örgütün yararına olan toplantılara katılması, örgütün mevcut politikaları için geliştirici önerilerde bulunması bu davranış boyutu örnekleri arasında bulunmaktadır.

1.5. Güven

Güven kavramı, iki kişi arasında gerçekleşen ve kişinin diğer kişinin tutum ve davranışlarına karşı korunmasız olma arzusu olarak, kişinin tek başına risk almaya gönüllü olması şeklinde tanımlanmaktadır (Mayer vd., 1995). Örgütler açısından güven büyük bir önem arz etmektedir. Çünkü güven örgütlerde ekip çalışmasını attırmakta, örgütler içindeki işlem maliyetlerini azaltmakta ve çatışmaları azaltmaktadır (Özyılmaz, 2010). Ayrıca güven, örgütlerin başarısının artmasını, devamlılığını sağlamasını ve çalışanların daha rahat davranışlar sergileyebilmesini sağlamaktadır. Bir örgütte güven seviyesine bağlı olarak düşük iş tatmini, düşük performans ve işten ayrılma davranışlarında artış gibi sonuçlar ortaya çıkmaktadır (Ferres vd., 2002).

Örgütlerde güven kavramı ile yapılan çalışmalar çoğunlukla yönetime güven, örgüte güven ve bir üst amire güven şeklinde olmaktadır (İşcan ve Sayın, 2010; Özyılmaz, 2010, 2012; Özyılmaz, vd., 2018). Örgütsel güven, örgüt menfaatleri için, çalışanın alınmış olan kararlar neticesinde meydana gelebilecek herhangi bir olumsuz durumda kendisinin zarara uğramayacağı inancı şeklinde tanımlanmaktadır (Hayuningtyas vd., 2018). Yönetime duyulan güven, çalışanın örgütün hedeflerini yerine getirmesinin, liderlerine olan inançlarının ve örgütsel etkinliklerin onların faydasına olabileceği düşüncesine olan inancı şeklinde açıklanmaktadır (Renzl, 2008). Bir üst amire güven, çalışanın amirinin iyi düşünce ve tutumlar sergileyeceğine dair inancı ve buna bağlı olarak savunmasız olmaya gönüllü olması olarak tanımlanmaktadır (Wong vd., 2002).

Bir çalışanın bir üst amirine karşı güven duygusunun oluşması için yetenek, yardımseverlik ve dürüstlük faktörlerinin olması gerekmektedir (Mayer vd., 1995). Amirin çalışanlarına adaletli bir şekilde yaklaşması çalışanları pozitif düşünmeye itmekte ve böylece onların amirlerine olan güvenini arttırmaktadır. Yani amirin dürüstlüğü ne kadar yüksek derecede algılanırsa, güven o derece artmaktadır. Amirin çalışana destek olması, ona değerli olduğunu düşündürmesi, çalışanın amirinin yardımsever olduğunu düşüncelerini pekiştirmektedir. Pekişen duygular ile çalışan ve amir arasındaki ki güven artış göstermektedir. Ayrıca çalışanın amiri ile olan güven ilişkisinde yardımseverlik ile yetenekler de önemli bir rol oynamaktadır. Şöyle ki çalışan amirinin işinde gerekli yetkinliğe sahip olduğunu düşünüyorsa amirine olan güveni artış göstermektedir (Frazier vd., 2016).

Amirin dürüstlüğü ve yeteneği çalışanı risk alamaya daha gönüllü yapmakta, yine yeteneğin ve güven eğiliminin sonucunda ise çalışanın rol ötesi davranışların arttırdığı gözükmektedir (Colquitt vd., 2007). Kısacası, amirin işinde sahip olduğu beceri ve yetkinlik, çalışanlarına yardımda bulunması, onlara karşı doğru sözünde durması ve bu şekilde davranması çalışanın ona karşı olan güvenini arttırmaktadır. Amirlerin iş ile ilgili izleyeceği yol ve yöntemlerin anlaşılabilirliği de çalışanın amirine olan güvenini etkilemektedir. Bu etkinin sebebi ise anlaşılabilirliğin yüksek olmasının, çalışanların amirlerinin yapacağı şeyleri önceden anlayabilmesine ve bu şeylere nasıl karşılık vereceğine olanak tanınmasından geçmektedir. Böylelikle çalışanın amirine olan güveni bilgi temeline oturmaktadır (Yang vd., 2009).

Çalışanın bir üst amirine güveni bilişsel ve duygusal güven olarak iki şekilde incelenmektedir (McAllister, 1995). Bilişsel güven, çalışanın sorumluluklarını tamamlama, doğruluk ve güvenilirlik gibi görüşlerini içerirken, duygusal güven çalışanlar ile amir arasındaki duygusal kuvvetin şiddetini içermektedir (Taş vd., 2021). Çalışanın amirine duyduğu bilişsel güven görev performansı gibi işyeri tutum ve davranışlarına etki ederken, duygusal güven yardımcı olmayı içeren davranışlara ve çalışanların görüşlerini rahatça ifade etmesine olanak tanımaktadır (Yang vd., 2009).

Örgütlerde sosyal değişimin ilk aşaması çalışanın bir üst amirine güven duyması ile başlamaktadır. Bu güvenin gerçekleşmesi ise amirin adaletli davranışlar sergilemesine bağlı olmaktadır (Aryee vd., 2002; Yang vd., 2009). Çalışanın algıladığı bu adalet ile değişim bir döngü haline gelmektedir ve böylelikle güven pekişmektedir (Aryee vd., 2002). Pekişen güven duygusu ile örgütler için bazı olumlu sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Çalışanların bir üst amirleri ile aralarındaki bu olumlu sosyal ilişkiler onların görev performansını eskisinden daha iyi gerçekleştirmesine ya da sorumluluklarını yerine getirmek için yeni yollar bulmasını motive etmektedir (Hughes vd., 2018). Amire güvenme arzusu yüksek olan çalışanlar görev performansına ek olarak rol ötesi davranışlarını da arttırmaktadır (Colquitt vd., 2007). Tüm bu olumlu sonuçlara rağmen çalışanın bir üst amirine duyduğu güven azaldıkça ve çalışan için performansın düşmesi gibi olumsuz sonuçlar da ortaya çıkmaktadır.

Sonuç olarak dikey güvenin yani bir üst amire duyulan güvenin örgütün yaşamsal fonksiyonlarının devam edebilmesi için gerekli olan görev performansı, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve çıktılar üzerinde etkisi olduğunu söyleyebiliriz. Bu sebeplerden ötürü, bir üst amire duyulan güvenin yüksek olması örgütlerin başarısı için önemli bir rol oynamaktadır diye yorumda bulunmak yanlış olmayacaktır.



İKİNCİ BÖLÜM

2. TEORİ VE HİPOTEZLER

Günümüz örgütleri dikkate alındığında çalışanın ses davranışının önemli bir konuma sahip olduğu bilinmektedir (Whiting vd., 2008). Çalışanın yapıcı sesinin ortaya çıkmasında ise, amirler ile olan ilişki aracı bir rol oynamaktadır (Mowbray, 2014). Bu çalışmada yapıcı ses davranışının iş yeri tutum ve davranışları üzerindeki etkisi incelenmektedir. Bundan da ötede ve daha önemli olarak, çalışanın amirine olan güveninin yapıcı ses davranışı ve iş yeri tutum ve davranışları arasındaki ilişkide düzenleyici (moderating) rolü bu tezin temelini teşkil etmektedir. Düzenleyici etki hipotezleri ve bu hipotezlerin sonuçları bu çalışmanın mevcut bilgilerin ve teorilerin ileri bir noktaya taşınmasında çok önemli katkılar sağlayacaktır. Bu nedenle bu bölümde çalışmanın araştırma modelini oluşturan yapılar arasındaki ilişkiler tartışılmak suretiyle çalışmanın Şekil 1’de gösterilen teorik temelleri oluşturulacaktır. Daha sonra ise araştırma modelinde sunulan ilişkilere yönelik hipotezler geliştirilecek ve sunulacaktır.

2.1. Yapıcı Ses Davranışı ve Görev Performansı İlişkisi

Çalışanın üzerine düşen sorumlulukları tamamlama derecesi (William ve Anderson, 1991) şeklinde ifade edilen görev performansı çalışanların yapıcı ses davranışları ile ilişkili olmaktadır (Özyılmaz ve Taner 2018; Türkoğlu ve Misican, 2019). Yapıcı ses davranışında çalışan, geleceğe yönelik olan yapıcı tavsiyeleri ile örgüte olumlu katkılar yapmayı amaçlamaktadır. Bunun sonucunda ise görev performansı artmaktadır (Chamberlin, 2017). Çünkü yapıcı fikirler çözüm odaklı olduğundan, örgütün yaşamsal fonksiyonlarının devam edebilmesine olanak sağladığından görev performansını arttıran bir bileşen olarak kabul edilmektedir (Whiting vd., 2008). Bu bağlamda yapıcı ses davranışı ve görev performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar (Mo ve Shi, 2016; Ng ve Feldman, 2012) göz önüne alındığında bu ilişkinin temelinde SDT (Blau, 1964) olduğu görülmektedir. SDT, bir tarafın diğer tarafa karşı göstermiş olduğu eylemlerin karşılıklı olduğu görüşüne dayanmaktadır (Cropanzano ve Mitchell, 2005). SDT’ye göre, bir çalışan karşısındakine bir iyilik yapmaktadır ve bu iyiliğin karşılıklı olduğunu düşünmektedir (Demir, 2009).

SDT’ye dayanarak çalışanlar yapıcı ses davranışlarının sonucunda amirleri tarafından ek kaynaklara ulaşım sağlamaktadır (Zhang vd., 2020). Çalışanlar, amirlerinin yapıcı ses davranışının sonucunda sunmuş olduğu ek kaynakları iyilik olarak kabul etmektedir ve bu iyiliğe karşılık vermek istemektedir. Bu nedenle ise üzerine düşen sorumlulukları daha hızlı tamamlamakta, performansını

etkileyecek davranışlarda bulunmakta ve kendisinden beklenen performansın üzerinde performans göstermek için çabalamaktadır. Yani yapılan iyiliğe karşılık görev performanslarını arttırmaktadır (Ng ve Feldman, 2012). Bu nedenle SDT'ye dayanarak çalışanın yapıcı ses davranışının görev performansını arttıracığı düşünülmektedir (Mo ve Shi, 2016).

Çalışanın yapıcı tavsiyelerde bulunması onun amiri tarafından olumlu performans değerlemelerine de yol açmaktadır (Whiting vd., 2008). Çünkü amirler yapıcı ses davranışı gösteren bireyleri örgütün sorunları ile ilgilenen kişiler olarak gördüğünden çalışanlarına daha fazla saygı duymaktadır ve onları yüksek performanslı bireyler olarak kabul etmektedir (Ng ve Feldman, 2012). Bu şekilde olumlu sonuçlar alan çalışanlar ise kendisinin tavsiye ve fikirlerine değer verildiğini düşünmektedir. Buna karşılık olarak çalışan üzerine düşen sorumluluklarını tamamlamak için daha istekli olmaktadır. Böylelikle rol içi davranış olarak da bilinen görev performansını arttırmaktadır (Mo ve Shi, 2016). Yani yapıcı tavsiyelerinin karşılığında olumlu performans değerlendirmeleri alan çalışanlar, kendisinden beklenen görevleri yerine getirerek, üzerine düşen sorumlulukları daha hızlı tamamlamak için çaba göstermekte ve böylelikle görev performansında artış meydana gelmesi beklenebilmektedir. Ayrıca yapıcı ses davranışında olanlar sorumlulukları yerine getirebilmek için yeni yollar arayarak ve problemlere çözümler sunarak görev performanslarını arttırmaktadır (Chamberlin, 2017; Walumbwa vd., 2012).

Bu anlatılanlardan yola çıkarak çalışanın yapıcı ses davranışının ek kaynaklara ulaşma imkânı sağladığından, olumlu performans değerlendirmelerine yol açtığından, çalışanın yeni yetkinlikler kazanmasına olanak tanıdığından ve böylelikle sorunların çözümü için katkıda bulunmasına sebep olduğundan, çalışanın görev performansını arttıracığı düşünülmektedir. Şöyle ki, çalışanlar kendilerine konuşabilmeleri ve yapıcı tavsiyelerde bulunabilmeleri için olanak sağlayan örgütlerinin onlara iyilik yapmış olduklarını düşünmekte ve SDT'ye (Blau, 1964) göre bu iyiliğe karşılık vermek isteyecekleri beklenmektedir. Bu da çalışanın yapıcı sesi ile elde ettiği ek kaynakları kullanarak görev performansının artışına sebep olacaktır. Çünkü çalışanlar iyiliğe böyle karşılık verdiğini düşüneceklerdir. Buradan yola çıkarak, çalışanın yapıcı ses davranışının görev performansını arttıracığı beklenmektedir.

Hipotez 1: Yapıcı ses davranışı ve görev performansı arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

2.2. Yapıcı Ses Davranışı ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Çalışanın çalıştığı örgüte olan güçlü aidiyet duygusu (Meyer ve Allen, 1997) şeklinde tanımlanan örgütsel bağlılık, iş prosedürlerini geliştirmek için fikir belirten çalışanların örgüte olan bağlılıklarının daha fazla olduğu düşüncesinden dolayı yapıcı ses davranışı ile ilişkilendirilmektedir (Kim ve Leach, 2020). Bu bağlamda çalışanın yapıcı ses davranışı ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaların temelinde SDT'nin (Blau, 1964) karşılıklılık kuralı (Gouldner, 1960)

olduğu bilinmektedir. SDT'nin (Blau, 1964) karşılıklılık kuralına göre (Gouldner, 1960) örgütler farklılık yapmak istedikleri zamanlarda, çalışanların yapıcı tavsiyelerini dikkate almaları gerektiğini düşünerek çalışanları karar alma sürecine dahil etmek istemektedirler (Farndale vd., 2011). Karar alma sürecine dahil edilen çalışan ise, fikirlerinin önemsendiği şekilde haklı varsayımda bulunmakta ve bunu kendilerine yapılan bir iyilik olarak düşünmektedirler (Thomas vd., 2010). Bunun sonucunda ise çalışan yapılan iyiliğe karşılık olarak örgütün amaçlarını benimsemekte, örgütün sorunlarını kendi sorunları olarak kabul etmekte ve örgütsel üyeliğini devam ettirmek istemektedir (Farndale vd., 2011).

Ayrıca çalışanların psikolojik olarak güvende hissetmesi problemler hakkında kaygı, korku ve görüşlerini daha rahat dile getirmesine olanak tanıdığından dolayı çalışanların örgütlerinin sorunlarını kendi sorunları gibi görmesini kolaylaştırmakta ve yapıcı fikirler sunmasına olanak tanımaktadır (Salman vd., 2020). Bu nedenle de SDT'ye dayanarak çalışanın yapıcı ses davranışının örgütsel bağlılığı arttıracığı düşünülmektedir (Farndale vd., 2011; Salman vd., 2020). Yani yapıcı sesin ortaya çıkmasında algılanan psikolojik güvenlik ve karar alma sürecine dâhil edilme tutumunu çalışanlar iyilik olarak algılayarak, bu iyiliğe karşılık olarak örgütsel bağlılıklarını arttıracakları söylenilebilmektedir.

Çalışanlara karar alma sürecine dâhil olma imkânı sağlayan yapıcı ses davranışı, çalışanlara değerli olduklarını hissettirmekte ve bunun sonucunda ise daha fazla kontrol duygusuna sahip olduklarını düşündürmektedir (Farndale vd., 2011). Artan kontrol duygusu ile birlikte çalışan kendisini örgütün değerli bir üyesi olarak düşünmekte ve kararları etkileme fırsatı ile birlikte örgütlerine daha bağımlı hale gelmektedir (Jena vd., 2017; Ng vd., 2019). Çünkü çalışanlar yapıcı ses davranışı ile örgüte katkı sağlamayı hedeflemekte ve bu nedenle örgütün amaçlarının gerçekleşmesini istemektedirler (Aracı, 2019; VanDyne vd., 2003). Sonuç olarak çalışanlar yapıcı fikirleri çalışanların kendilerini karar alma sürecine dâhil etme olanağı sunduğundan ötürü çalışanlar kendilerini örgüt tarafından kabul edilmiş bir üye olarak kabul edecek ve örgütün hedeflerine katkıda bulunmayı amaçlayarak kariyerine çalıştığı örgütte devam etmek isteyecektir. Kısacası yapıcı ses davranışı çalışanın örgütsel bağlılığının artmasına neden olmaktadır. Ayrıca çalışanların yapıcı ses davranışının olumlu etkilerinden dolayı örgütsel bağlılığı arttırdığını gösteren birkaç çalışma bulunmaktadır (Ahmad vd., 2017; Jena vd., 2017; Kim ve Rebecca, 2020; Ohana, 2016).

Anlatılanlardan yola çıkarak yapıcı ses davranışının çalışanlara kendilerini değerli hissetmelerine olanak tanıdığından, karar alma süreçlerine katılım sağlamalarına sebep olduğundan ve kontrol duygusunun artmasına neden olduğundan dolayı çalışanların örgütsel bağlılığını arttıracığı düşünülmektedir. Şöyle ki değişim isteyen örgütlerin çalışanların yapıcı düşüncelerine ihtiyaç duyarak onları değerli hissettirmesi, onlara konuşma hakkı ve fikir belirtme hakkı sunması çalışanlar tarafından iyilik olarak kabul edilmekte ve SDT (Blau, 1964) ile karşılıklılık kuralında (Gouldner, 1960) olduğu gibi bu iyiliğe karşılık vermek isteyeceklerdir. Bu da çalışanın kariyerini

devam ettirdiği örgütün sorunlarını kendi sorunları olarak görmesine, örgütün bu sorunlarına çözüm bulmak için çabalamasına ve örgütsel üyeliğini devam ettirmek istemesine neden olacaktır. Yani çalışan yapılan iyiliğe karşılık olarak örgütsel bağlılığını arttıracaktır. Bu bağlamda çalışanın yapıcı ses davranışının örgütsel bağlılığı arttıracacağı beklenmektedir.

Hipotez 2: Yapıcı ses davranışı ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

2.3. Yapıcı Ses Davranışı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi

Çalışanların rol gereksinimlerinin ötesine geçerek gönüllü olarak gerçekleştirdi davranışlar (Kelloway vd., 2002) olarak tanımlanan örgütsel vatandaşlık davranışı ile yapıcı ses davranışı temelde başkalarına yardımcı olmayı ve isteğe bağlı olarak gerçekleştirilen davranışları ifade ettiği için bu tür davranışları gösterenlerin de örgütsel vatandaşlık davranışı göstermesi beklenmektedir (Shahjehan ve Yasir, 2015). Yapıcı ses davranışı ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin temelinde SDT (Blau, 1964) bulunmaktadır.

SDT'ye (Blau, 1964) dayanarak yapıcı ses davranışı ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında olumlu bir ilişki olduğu düşünülmektedir. Çalışanların yapıcı tavsiyelerini örgüte bildirmeleri sonucunda daha kaliteli ilişkiler ile karşılaşmaktadır. Çalışanlar ise bu kaliteli ilişkileri kendilerine yapılan bir iyilik olarak kabul etmekte ve bu iyiliğe örgütsel vatandaşlık davranışlarını artırarak cevap vermek istemektedirler (Salman vd., 2017).

Ayrıca çalışanlar yönetimle iletişime geçmek ve alınacak olan kararlara dâhil olmak ve bu durumu gerçekleştirirken de teşvik edici ve yenilikçi olmak istemektedirler (Mowbray vd., 2015). Çalışanların yapıcı sesleri de kararları etkileme ve böylelikle karar alımı sürecine katılım fırsatı sağlamaktadır (Jena vd., 2017). Yönetimin karar alımında çalışanlara söz hakkı tanınması, onları sürece dâhil etmesi SDT'nin ilk aşamasının gerçekleşmesini sağlayacaktır. Böylece çalışanlar kendilerine konuşma fırsatının verilmesini iyilik olarak nitelendirecek ve bunun karşılığında ise örgütsel vatandaşlık davranışları artacaktır. Çünkü yapıcı ses davranışı teşvik edici bir davranış olduğu için örgütsel vatandaşlık davranışı olarak kabul edilmektedir (Van Dyne ve LePine, 1998). Tam tersi durum olarak çalışanlara konuşma hakkı ve sürece dâhil olma hakkı tanınmadığında çalışanlar daha az tavsiyelerde bulunacak ve böylece kendilerini bir iyiliğe karşılık vermek durumunda hissetmeyecek ve örgütsel vatandaşlıkları azalacaktır. Kısacası çalışanların göz ardı edilmesi onları ses davranışı göstermekten uzaklaştıracak ve bu durum onların örgütsel vatandaşlık davranışlarına yansiyacaktır (Acaray ve Akturan, 2015).

Özetle çalışanların yönetim ya da örgüt tarafından karşılıklı olarak kaliteli ilişkilere sahip olması yapıcı olan fikirlerini, tavsiyelerini, değişim odaklı görüşlerini sunmasını ve böylelikle kararları etkileme fırsatını sağlayabilme olanağı sağlayacağı düşünülmektedir. Çalışanlar yönetimin

onlara sağlamış olduğu bu tutumları sosyal ilişkinin bir adımı olarak algılayacaklar ve bunun için örgüte ya da yönetime karşı kendini iyilik yapmak zorunda hissedeceklerdir. Sonuç olarak ise üzerine düşen sorumluluklarının da ötesine geçerek örgütün yararı ve etkinliği için örgütsel vatandaşlık davranışlarını arttıracaklardır. Tüm bu anlatılanlardan yola çıkarak yapıcı ses davranışı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif bir ilişki olduğu iddia edilmektedir.

Hipotez 3: Yapıcı ses davranışı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

2.4. Çalışanın Bir Üst Amirine Duyduğu Güvenin Yapıcı Ses Davranışı ve İşyeri Tutum ve Davranışları Arasındaki İlişkide Düzenleyici Rolü

Bu bölümde çalışanın bir üst amirine olan güveninin çalışanın yapıcı ses davranışı ve işyeri tutum ve davranışları arasındaki ilişkide düzenleyici rolü açıklanacaktır. Çalışmada ele alınan amir/yönetici kavramı, çalışanın en yakın amiri/yöneticisi olarak kabul edilmektedir.

Amirler, çalışanların olumlu ya da olumsuz tutumlar göstermesine neden olacak kişiler olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle güven duygusunu çalışanlarda oluşturacak olan kişiler yine çalışanların amirleri olarak kabul edilmektedir (Bingöl, 2019). Amirler, çalışanların örgüt kuralları, prosedürler ve programları hakkında fikir belirtmesini özendirebilme ya da engelleyebilme gücüne sahip olduğundan, çalışanın yapıcı ses davranışını göstermenin esas yol açıcısı olarak bilinmektedir (Chamberlin, 2017). Bu nedenle yapıcı ses davranışı kendiliğinden meydana gelen bir davranış olarak değil; amir ve çalışan ilişkisinden meydana gelen bir davranış olarak benimsenmektedir (Salman vd., 2020). Yani çalışanın bilgi paylaşımında bulunabilmesi için amirine güvenmesi gerekmektedir (Kmeciak, 2020). Bu güven duygusu ise amirin çalışanı ile arkadaş ilişkilerine sahip olmasına bağlı olmaktadır (Tan ve Tan, 2000). Bu arkadaşlık ilişkisi ise, amirin çalışanlarını problemler ve kaygıları hakkında konuşmaya ve iş ile alakalı yöntemleri daha iyi hale getirecek yaratıcı fikirlerini ifade etmesi için teşvik etmesi ile sağlanmaktadır (Salman vd., 2020: 245). Güvendiği amirinden gerekli bilgi desteğini alan çalışan işini daha iyi bir şekilde yapacağı için görev performansını arttıracak, alamadığında veya aldığı bilgiye güvenemediğinde temkinli davranarak beklenen performansın daha altında görev performansı gösterecektir.

Çalışanların amirleri tarafından psikolojik olarak güven hissetmesi daha fazla özgürlük, örgütsel statü ve kariyerlerine zarar gelmeyeceğine dair fikirler sağlamaktadır (Chen vd., 2015). Bunun sonucunda ise çalışanlar amirleri tarafından yapıcı ses davranışı gösterdiklerinde alay konusu olmayacağını düşünmektedir (Derin, 2017). Böyle bir amir çalışan ilişkisinde ise güven kaçınılmaz olmaktadır. Amirine bu şekilde güvenen çalışan ise herhangi bir yanlış yapması durumunda amiri tarafından destekleneceğini bilmekte ve bunun sonucunda ise yapıcı ses davranışı göstermektedir. Yapıcı ses davranışı da çalışanlara daha fazla kaynak sağlayacaktır (Özyılmaz ve Taner, 2018). Artan

kaynaklar ile çalışan üzerine düşen sorumluluğu daha hızlı bir şekilde tamamlayacak ve böylelikle görev performansı artış gösterecektir (Mo ve Shin, 2016). Tam tersi durumda, amire güvenin düşük olduğu durumlarda çalışan kendini psikolojik olarak güvende hissetmeyecek ve yanlış yapmaktan korkacaktır. Bu düşünce ile amiri tarafından destek görmeyeceğini düşünen çalışan yapıcı tavsiyelerini ve fikirlerini kendine saklayacaktır. Bu nedenle ek kaynaklara ulaşamayacak ve görevlerini hızlı bir şekilde tamamlayamayacaktır.

Tüm bu anlatılanlardan yola çıkarak çalışanın bir üst amirine duyduğu güvenin yapıcı ses davranışı ve görev performansı arasındaki ilişki de düzenleyici (moderatör) etkisi olduğu söylenebilmektedir. Şöyle ki çalışanın bir üst amirine duyduğu güven yüksek olduğunda çalışanın yapıcı fikirleri ile kaynaklara ulaşması daha kolay olacağından görev performansında artış beklenmektedir. Tam tersi olarak bir üst amire duyulan güven düşük olduğunda çalışanlar amirlerinden destek görmeyeceklerini düşündüklerinden yapıcı tavsiyelerde bulunmayarak ek kaynaklara ulaşamayacaktır. Böylelikle görev performansını tamamlama hızı azalacaktır. Yani bir üst amire olan güven ile yapıcı ses davranışı arasındaki iyileştirici etkiler sayesinde ses davranışı ile görev performansı arasındaki ilişki pozitif şekilde artış gösterecektir. Tam tersi durumda ise, bir üst amire duyulan güven seviyesi düşük olduğunda yapıcı ses davranışı ile görev performansı arasındaki ilişki negatif olacaktır.

Hipotez 4: Yapıcı ses davranışı ve bir üst amire güven görev performansını tahmin etmek için öyle bir etkileşecekler ki yapıcı söylem davranışı görev performansını bir üst amire güven düzeyi yüksek olanlar için pozitif şekilde etkilerken, bir üst amire güven düzeyi düşük olanlar için negatif şekilde etkilemektedir.

Çalışanların birim amirine güven duyması onunla açık bir şekilde iletişim kurmaya, çalışanların hissettiklerini amirine söyleyebilmesine ve onun dürüstlüğünden şüphe duymamasına olanak tanımaktadır (Yang vd., 2009). Bu açıdan bakıldığında ise amire duyulan yüksek güven ile çalışanın yapıcı sesi ve çalışanın örgüte olan bağlılığını arttırdığı ifade edilmektedir (Prasadika ve Nistanthi, 2018). Çünkü amirine güveni yüksek olan bir çalışan, yapıcı sesinin dinlendiğini ve dikkate alındığını düşünmektedir. Çalışan dinlenme akabinde sorunların çözüldüğünü gördükçe kurumun sorunlarını kendi sorunları olarak görmeye devam etmekte ve çalıştığı kuruma olan aidiyet duygusunu arttırmaktadır. Oysaki bunun tam tersi olarak çalışanın amirine duyduğu güven düşük olduğunda yapıcı ses davranışı azalacak olan çalışan sorunlara çözüm bulunamadığını gördükçe, zaten sorunları iletecek güvenli bir yöneticim yok bu işletmenin sorunlarını neden kendi sorunum olarak göreyim düşüncesine girerek, çalıştığı kuruma olan duygusal örgütsel bağlılığı azaltacaktır.

Ayrıca amirine yüksek güven duyan çalışan kendini belirsizlik altında hissetmeyecek ve onun dürüstlüğünden şüphe etmeyeceğinden dolayı fikir belirtmenin kariyerine zarar getirmeyeceğini düşünerek hem örgütteki üyeliğini devam ettirmek isteyecek hem de örgütte kariyerini sürdürmek

isteyecektir. Oysa amirine düşük güven duyan çalışan amirinin dürüstlüğünden emin olamadığından kariyerine zarar geleceğini, fikir belirtirse amiri tarafından olumsuz yaptırımlar ile karşılaşacağını düşünebilmektedir. Böylelikle yapıcı ses davranışını azaltabilmekte ve örgütte kariyerini örgütte geçirmek istemeyerek örgütsel bağlılığını azaltabilmektedir.

Tüm bu anlatılanlardan yola çıkarak çalışanın amirine duyduğu güveninin çalışanın yapıcı ses davranışı ile örgütsel bağlılığı arasındaki pozitif ilişkisinde düzenleyici rolünün olduğu söylenebilmektedir. Şöyle ki çalışanlar bir üst amirlerine yüksek güven duyduklarından amirleri tarafından dikkate alındığını düşünecek böylelikle örgütün problemlerini kendi problemleri gibi görerek çözmek için tavsiyelerde bulunacaktır. Ayrıca kariyerine zarar gelmeyeceğini bildiğinden, örgütün iş prosedürleri için ilerleme sağlayacak tavsiyeler vermekten kaçınmayacak ve kariyerini örgütte devam ettirmek isteyecektir. Tam tersi durumda amire duyulan güven düşük olduğunda çalışan amirinin düşüncelerini dikkate almadığını düşünecek ve kendini ailenin bir üyesi gibi hissetmeyerek sorunlar için çözüm önermeyecektir. Ayrıca fikir belirtmenin zararlı olacağını düşünerek, mevcut şirkette kariyerini devam ettirmek istemeyecektir.

Hipotez 5: Yapıcı ses davranışı ve amire güven örgütsel bağlılığı tahmin etmek için öyle bir etkileşecekler ki yapıcı söylem örgütsel bağlılığa bir üst amire güven düzeyi yüksek olanlar için pozitif şekilde bağlı olurken, amire duyulan güven düzeyi düşük olanlar için negatif şekilde olacaktır.

Çalışanların dikey güvenini temsil eden amire güven yüksek olduğunda da çalışanlar risk almaya gönüllü olmakta ve rol ötesi davranışlar sergilemektedirler (Hughes vd., 2018). Çünkü amire güven yüksek olduğunda çalışanlar rahatça hislerini amiri ile paylaşabileceğini düşünmekte ve bu nedenle kendini psikolojik olarak güvende hissetmektedirler (Yang vd., 2009). Çalışanlar, psikolojik güveni yüksek olarak algıladıklarında kendilerini ailenin bir üyesi gibi görmekte, hedeflerini içselleştirmekte ve bunun sonucunda yapıcı ses davranışı göstermektedirler (Zhang vd. 2020). Psikolojik güvenlikleri yüksek olan çalışanlar endişe ve sıkıntıdan uzak durmakta ve bu nedenle bilgi ve yeteneklerini kolayca paylaşmakta, kendilerini kolayca ifade edebilmekte ve bunları gönüllü olarak yapmaktadırlar (Derin, 2017). Bunun sonucunda ise örgütün bütüncül başarı düzeyine katkı sağlayabilmek için yenilikçi görüşlerde bulunarak örgütsel vatandaşlık davranışlarını arttırmaktadırlar. Yani çalışanların amirlerine olan güvenleri onları psikolojik olarak güvende olduğunu düşündürmeye, bunun sonucunda ise örgütün başarısı için yapıcı tavsiyelerde bulunarak örgütsel vatandaşlık davranışının artmasını sağlamaktadır.

Tam tersi durumda yani amire duyulan güven düşük olduğunda çalışanlar kendilerini psikolojik olarak güvende hissetmemektedir. Bunun sonucunda ise amiri ile fikirlerini paylaşmaktan çekinecektir. Fikir ve tavsiyelerini kendine saklamayı düşünen çalışan ise örgütün başarısı için yenilikçi olan görüşlerini paylaşmayacaktır. Böylelikle örgütsel vatandaşlık davranışları azalma gösterecektir.

Yapıcı ses davranışı ve örgütsel vatandaşlık davranışı ayrı yapılar olmalarına rağmen, yapıcı ses davranışı örgütsel vatandaşlık davranışına benzer olarak kabul edilmektedir ve bu nedenle her iki davranışın gösterilmesi için amir ile kaliteli ilişkilerin var olması gerekmektedir (Burris vd., 2008). Bu kaliteli ilişkilerde ise güven ilişkisi rol oynamaktadır (Botero ve VanDyne, 2009). Şöyle ki çalışan güveni algıladığında daha çok konuşma isteği göstermekte ve yapıcı ses gibi farklılıklar yaratacak davranışlar sergilemektedir (Burris vd., 2008). Bu nedenle de örgütsel vatandaşlık davranışı olarak kabul edilen yapıcı ses davranışı artış gösterebilmektedir. Yani artan güven ile örgütsel vatandaşlık davranışı da artış gösterebilmektedir. Tam tersi durumda, çalışanın amirine duyduğu güven düşük olduğunda tavsiyelerin yanlış anlaşılacağı düşüncesi ile daha az fikir paylaşmayı tercih etmekte ve örgütün gelişimi ve ilerlemesi için olan tavsiyelerini kendine saklamaktadır (Burris vd., 2008; Payne, 2014). Böylelikle örgütsel vatandaşlık davranışında azalmalar meydana gelebilmektedir.

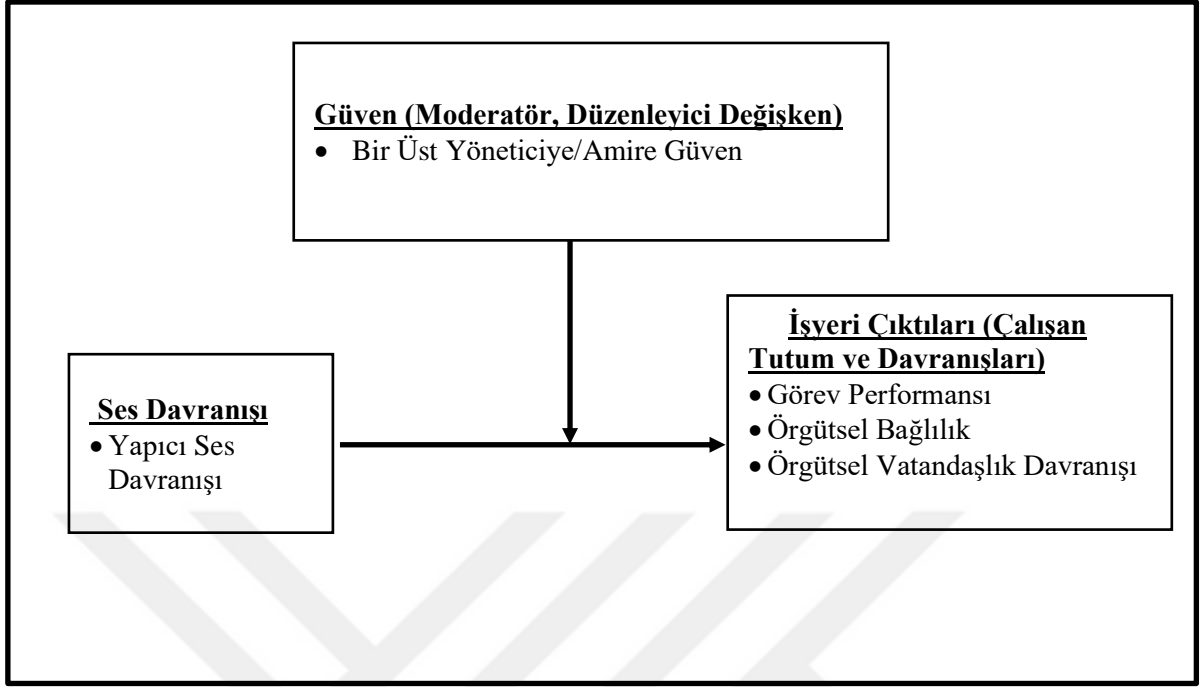
Çalışanların amirlerine duydukları güven ile çalışanlar alay konusu olmak gibi düşüncelerinden kurtulmaktadır (Derin, 2017). Bunun sonucunda ise çalışanlar örgütün yararına olan düşüncelerini paylaşmaktan çekinmeyecekleri düşünülebilmektedir. Böylelikle örgütün etkinliğini arttırmak için toplantılara katılarak sorunlar ya da değişiklikler için fikir belirterek örgütsel vatandaşlık davranışını arttırmaları beklenebilmektedir. Yani amirine güven amiri tarafından alay konusu olmayacağını bileceğinden dolayı fikirlerini rahatça ifade edebilecektir. Bunun için ise örgütün yararı için olan toplantılara katılarak fikirlerini belirtmekten çekinmeyecektir. Böylelikle örgütsel vatandaşlık davranışları da artış gösterecektir.

Yukarıda bahsedilenlerden hareketle, çalışanın yapıcı ses davranışı ve örgütsel vatandaşlık arasındaki olumlu ilişkide amire güvenin düzenleyici etkisi olduğu söylenebilmektedir. Şöyle ki çalışanın amirine olan güveni yüksek olduğunda çalışanın yapıcı ses davranışı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki pozitif ilişki pozitif şekilde artış gösterecek, amirine duyduğu güven düşük olduğunda ise yapıcı ses davranışı ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişki negatif olacaktır.

Hipotez 6: Yapıcı ses davranışı ve amire güven örgütsel vatandaşlık davranışını tahmin etmek için öyle bir etkileşimler ki yapıcı ses örgütsel vatandaşlık davranışına amire güven yüksek olanlar için pozitif şekilde bağlı olurken, amire güveni düşük olanlar için negatif şekilde bağlı olacaktır.

Şekil 1'deki araştırma modelinde görülebileceği gibi, bu çalışma, bağımsız değişken olan çalışanın yapıcı ses davranışı ve iş yeri tutum ve davranışlarını oluşturan görev performansı, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki direkt ilişkiyi incelemektedir. Ayrıca, çalışanın bir üst amirine duyduğu güvenin yapıcı ses davranışı ve iş yeri tutum ve davranışları arasındaki ilişkide düzenleyici etkisinin olduğu iddia etmektedir.

Şekil 1: Araştırma Modeli



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

Araştırma metodolojisinin ortaya konulduğu mevcut bölümde önce çalışmanın amacı ifade açıklanacak, daha sonra araştırmanın kapsamı ve yöntemi açıklanacaktır. Araştırmanın hipotezleri tekrar açıklandıktan sonra, araştırma verileri analiz edilecek ve bulgular değerlendirilerek sonuç kısmına geçilecektir.

3.1. Araştırmanın Amacı

Bugünün şartları göz önüne alındığında, örgütlerin dinamik ve değişen çevrelerine adapte olabilmesi ve yaşamını devam ettirebilmesi için çalışanların iletişimleri hayati rol oynamaktadır (Andisyari vd., 2017). Yapılan çalışmalar, çalışan sesinin iş performansı, işe katılım ve motivasyon gibi çıktılar üzerinde etkili olduğunu ortaya koymaktadır (Özyılmaz ve Taner, 2018). Bu nedenle, bu çalışma da ilk olarak çalışan ses davranışı açıklanmış ve yapıcı ses davranışı odaklı olarak diğer boyutları ile incelenmiştir. Çalışmanın amacı, yapıcı ses davranışının çalışanın işyerinde gösterdiği tutum ve davranışlar (görev performansı, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı) üzerindeki direkt etkisini incelemektir. Ayrıca, amirlerin çalışanların konuşmasına olanak tanıyan ya da engelleyen kişiler olduğu düşünülmektedir. Bu nedenle bir üst amire duyulan güvenin, çalışanın yapıcı ses davranışı üzerindeki direkt etkisinde düzenleyici etkisinin olup olmadığı da incelenmekte araştırmanın ileri düzeydeki amacını oluşturmaktadır.

3.2. Araştırmanın Kapsamı

Araştırma verisi, 56 farklı işletme çalışanından ve çalışanların 62 bir üst yöneticisinden/amirinden toplanmıştır. Araştırmaya katılan işletmeler çok farklı alanlarda faaliyet gösteren işletmelerden oluşmaktadır. Katılımcı işletmeler arasında perakende, otomobil satış ve bakım, turizm, metal, inşaat, giyim, restoran, sağlık ve gıda gibi farklı alanlarda faaliyet gösteren işletmeler bulunmaktadır. İşletmeler faaliyetlerini Trabzon ilinde yerine getirmekte olan daha çok yerel işletmeleri kapsamaktadır. Katılımcılar arasında yönetici, mağaza sorumlusu, satış sorumlusu, güvenlik, personel, hemşire, sağlık personeli, şef, avukat ve doğrama ustası gibi pek çok mesleği icra eden çalışanlar bulunmaktadır. İşletme sahiplerinden izin alındıktan sonra, sahiplerin yönlendirdiği bir çalışanın yardımı aracılığı ile çalışanlardan veri toplanmıştır. İlgili çalışan, çalışanlara ait

katılımcı numaralarının oluşturulması, anketlerin dağıtılması ve teslim alınması aşamalarında yardımcı olmuştur.

Şirket sahipleri/yöneticileri ile görüşülüp, araştırma için izin alındıktan sonra Anket 1 300 işletme çalışanına dağıtıldı/elektronik olarak gönderildi ve 280 tanesi katılımcılar tarafından doldurularak geriye iade edildi. Anket 1'in geri dönüş oranı $280/300 = 0,93$, yani %93'tür. Anket 2 birinci ankete katılan 280 katılımcıya bir ay sonra dağıtıldı/elektronik olarak gönderildi ve 263 doldurulmuş anket geriye iade edildi. Anket 2'ye katılım oranı $263/280 = 0,94$, yani %94'tür. Yönetici anketi yani Anket 3, Anket 2'ye katılan 263 katılımcının bir üst amirlerine, Anket 1 ve Anket 2'ye katılan katılımcıyı değerlendirmek üzere teslim edildi/elektronik olarak gönderildi. Anket 3, Anket 2 tamamlandıktan bir ay sonra uygulandı ve 205 anket yöneticiler tarafından geriye iade edildi. Anket 3'e katılım oranı $205/263 = 0,78$, yani %78'dir. Anket toplam katılım oranı ise $205/300 = 0,68$, yani %68'dir. 205 katılımcının %75'i erkektir. Katılımcıların %44'ü 18-30, %29'u 31-40, %16'sı 41-50 ve %11'i 51-63 yaş aralığındadır. Katılımcıların %42'si bekâr, %58'i evlidir. Eğitim açısından bakıldığında katılımcıların %40'ı üniversite, %2'si yüksek lisans ve doktora, %46'sı lise, %11'i ortaokul ve %1'i ilkokul ve derecesine sahiptir. Şirkette çalışmışlık ayına bakıldığında katılımcıların %78'i 1-100 ay arasında, %17'si 101-200 ay arasında, %8'i 201-300 ay arasında ve %4'ü 300 ay ve daha fazla çalışmışlık ayına sahiptir.

3.3. Araştırmanın Yöntemi

Covid-19 salgını yaşanan bir dönemde verinin yukarıda açıklandığı şekilde toplanması en uygun ve işletme sahipleri tarafından istenen bir yöntem olmaktadır. Bu sayede araştırmacılar işletme çalışanlarının isimlerini bilmemekte ve anketlerde yazan katılımcı numaralarını kullanarak anketlerden, farklı zamanlarda toplanan veriyi birleştirmektedir. Anketlerin ilk sayfasında katılımcılara yönlendirilen bir mektupta, katılımın tamamen isteğe bağlı olduğu, toplanan verinin özetler şeklinde kullanılacağı, araştırmacıdan başka kimseyle paylaşılmayacağı, anketlerin evde veya işyerinde, katılımcının en uygun hissettiği zamanda doldurulabileceği bildirilmektedir.

Bu araştırmada toplanan veri birer ay arayla uygulanan üç farklı anketle çalışanlardan ve onların bir üst yöneticilerinden toplanmıştır. Bu veri toplama yönteminin amacı hem ortak metod varyansını (Podsakoff, vd., 2012) kontrol etmek hem de bir anketle ve bir kaynaktan veri toplanması durumunda ifade sayısının fazla olmasının katılımı azaltacağı endişesinden kaynaklanmaktadır. Anket 1 çalışanlardan Zaman 1'de toplandı ve ses davranışının boyutları olan destekleyici söylem, yapıcı söylem, savunmacı söylem ve yıkıcı söyleme ait veri ve çalışan kontrol değişkenlerine ait çalışan yaşı, cinsiyeti, medeni durumu, eğitim seviyesi ve şirket tecrübesi ile ilgili kontrol değişkenlerine ait veri toplandı. Anket 1 tamamlandıktan bir ay sonra, yani Zaman 2'de çalışandan Anket 2'de toplanan, daha açıkçası çalışanın bir üst yöneticisine duyduğu güvene ait veri toplandı. Anket 2 tamamlandıktan bir ay sonra, Zaman 3'te çalışanın görev performansı, örgütsel vatandaşlık

davranışı ve örgütsel bağlılığına ait veri, katılımcı çalışanların bir üst yöneticilerinden toplandı. Böylece Podsakoff ve arkadaşlarının (2012) veri toplama aşamasında tavsiye ettiği zaman aralığı bırakma ve veriyi farklı kaynaklardan toplama prosedürleri uygulanmak suretiyle ortak metod varyansının kontrol edilmesi yoluna gidildi.

Covid-19 salgını dolayısı ile anketler hem basılı halde hem de Google/forms üzerinden oluşturulan elektronik anketlerle uygulandı. Yöneticilere katılımcı numarası ve katılımcı ismi bildirildi, ancak yöneticiler sadece katılımcı numarasını değerlendirdikleri astlarına ait ilgili yerlere yazdılar. Google/forms üzerinden uygulanan anketlerde hem katılımcı numarası hem de katılımcı e-posta adresine ait veri toplandı ve verinin birleştirilmesinde kullanıldı. Bundan dolayı araştırmacı sadece katılımcı numarasını ve e-posta adresini bildi, katılımcı ismini ve soy ismini bilmedi, böylece anonimlik sağlandı. Farklı işletmelerden ve farklı amirlerden veri toplanması durumu verinin bağımsız olmadığını, bağımlı veri olduğunu göstermektedir. Bundan dolayı da çok seviyeli modelleme ile farklı işletmelerden kaynaklanan ve yönetici farklılığından kaynaklanan varyansın daha sonraki analizlerde hesaplamalara dâhil edilmesi mümkün olmaktadır.

Araştırmada kullanılan ölçekler daha önceki yıllarda oldukça fazla kullanılan ve güvenilirlikleri ve geçerlilikleri test edilmiş ve onaylanmış ölçeklerden oluşmaktadır. Ölçekler İngilizce orijinallerinden Brislin'in (1970) tercüme-geriye tercüme yöntemi kullanılarak tercüme edilerek Türkçe dilinde kullanılmak üzere hazırlandı. Araştırmada kullanılan ölçeklerin tamamında 5'li Likert ölçeği kullanılmaktadır.

Ses Davranışı: Ses davranışını ölçmek için Maynes ve Podsakoff 'ın (2014) önerdiği 20 ifadeli ses davranışı ölçeği kullanıldı. Ses davranışının 4 tane boyutu vardır. Bunlar, destekleyici söylem, yapıcı söylem, savunmacı söylem ve yıkıcı söylem boyutlarıdır. Her boyutu ölçmek için 5 ifadeli ölçek kullanıldı. Katılımcı çalışanlara ses davranışı ile ilgili verilen her bir ifadeye ne derece katıldıklarını işaretlemeleri istendi. Kodlama şu şekilde yapıldı; 5 = Kesinlikle katılıyorum, 4 = Katılıyorum, 3 = Kararsızım, 2 = Katılmıyorum, 1 = Kesinlikle katılmıyorum. "İşte, işlerin yeni ve daha etkili şekillerde yapılabilmesi için sık sık tavsiyelerde bulunurum" ifadesi yapıcı söylem davranışına örnek olarak verilebilir. Destekleyici söylem davranışının alfa değeri 0,83, yapıcı söylem davranışının alfa değeri 0,78, savunmacı söylem davranışının alfa değeri 0,83 ve yıkıcı söylem davranışının alfa değeri 0,90'dır.

Bir Üst Yöneticiye Güven: Çalışanın bir üst yöneticisine duyduğu güvenin ölçülmesinde Yang ve arkadaşları (2009) tarafından geliştirilen 10 ifadeli bir üst yöneticiye güven ölçeği kullanıldı. Katılımcılara bir üst yöneticilerine duydukları güven ile ilgili verilen ifadelere ne derece katıldıklarını işaretlemeleri istendi. Kodlama bir önceki ses davranışında olduğu gibi kullanıldı. "Birim amirim/ünite sorumlum, taahhüt ettiği (yapacağını söylediği) şeyleri yapmak için uğraşır"

ifadesi bir üst yöneticiye güven ifadelerine örnek verilebilir. Bir üst yöneticiye güvenin alfa değeri 0,92'dir.

Etkileşim Değişkeni: Merkezleştirilmiş Yapıcı Söylem X Merkezleştirilmiş Bir Üst Yöneticiye Güven: Bu etkileşim değişkeni, merkezleştirilmiş yapıcı söylem ses davranışı ve merkezleştirilmiş bir üst yöneticiye güvenin çarpılması sonucu bulundu. Bu etkileşim değişkeninin güvenilirliği 0,81'dir $((0,78*0,92) + 0,09)$. Tablo 3 hem yapıcı söylem hem de bir üst yöneticiye güvenin normal dağılıklarını, ancak etkileşim teriminin çarpıklığının = 0,50 (standart hata (SH) = 0,17), basıklığının = 13,41 (SH = 0,33) olduğunu göstermektedir (Bohrstedt & Marwell, 1978; Edwards, 2009). Basıklık katsayısının normalden aşırı şekilde uzaklaşması sebebiyle devam eden analizlerde katı standart hatalar en büyük olasılık yöntemi tahmin yöntemi (maximum likelihood with robust standart errors/rubost standart errors) kullanılarak basıklığın yüksek olmasından dolayı ortaya çıkacak standart hata yanlışlığının düzeltilmesine dikkate edilmesi gerekir. Bundan dolayı sonraki analizlerde en büyük olasılık katı standart hatalar tahmin yöntemi/katı en büyük olasılık yöntemi kullanılmaktadır.

Görev Performansı: Görev performansının ölçülmesinde Williams ve Anderson (1991) tarafından geliştirilen 5 ifadeli ölçek kullanıldı. Çalışanın amirinden, katılımcı olan astının görev performansını ölçen 5 ifadeye ne kadar katılıp ne kadar katılmadığını işaretlemesi istendi. “Bu personel çoğunlukla kendi performans değerlendirmesini doğrudan etkileyecek faaliyetlerle uğraşır” ifadesi görev performansı ifadelerine örnek verilebilir. Görev performansının alfa değeri 0,90'dır.

Örgütsel Bağlılık (Duygusal Bağlılık): Örgütsel bağlılık Meyer ve Allen'in (1997) önerdiği 6 ifadeli duygusal bağlılık ölçeği kullanılarak ölçüldü. Çalışanın amirinden, katılımcı olan astının duygusal bağlılığını ölçen 5 ifadeye ne kadar katılıp ne kadar katılmadığını işaretlemesi istendi. “Gerçekten bu kurumun sorunlarını kendi sorunları gibi hisseder” ifadesi duygusal bağlılık ifadelerine örnek verilebilir. Duygusal bağlılığın alfa değeri 0,91'dir.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Örgütsel vatandaşlık davranışının ölçülmesinde Kelloway ve arkadaşları (2002) tarafından geliştirilen 9 ifadeli örgütsel vatandaşlık davranışı örneği kullanıldı. Çalışanın amirinden, katılımcı olan astının örgütsel vatandaşlık davranışını ölçen 9 ifadeye ne kadar katılıp ne kadar katılmadığını işaretlemesi istendi. “Amirine işlerinde yardımcı olur” ifadesi örgütsel vatandaşlık ifadelerine örnek verilebilir. Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin alfa değeri 0,90 olarak hesaplanmıştır.

Kontrol Değişkenleri: Katılımcı çalışan kontrol değişkenleri olarak yaş, cinsiyet, eğitim, medeni durum ve şirket tecrübesi kullanıldı çünkü bu kontrol değişkenlerinin araştırmanın bağımlı değişkenleri olan görev performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı ve duygusal bağlılık ile teorik temele dayanan anlamlı ilişkilerinin olduğu önceki araştırmalarda teorik olarak ifade edilmektedir.

Teorik temele dayanarak, farklı cinsiyetlerin evdeki iş yüklerinin farklı olduğu ve bunun da çalışanın görev performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışını farklı şekilde etkilediği söylenebilir çünkü örneğin bayanların evdeki iş yükünün erkeğe göre ağır olması bayanın görev performansını ve örgütsel vatandaşlık davranışını düşürebilir (Combs vd., 2010).

Evdeki iş yüklerinin cinsiyetler arasında farklı olduğu teorik açıklamasına dayalı olarak önceki araştırmalar cinsiyet ile iş performansı-görev performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki araştırmalarda cinsiyeti bir kontrol değişkeni olarak kullanmaktadırlar (Zhong vd., 2016). Yaş, performans açısından farklı sonuçlar ortaya koyabilir çünkü gençler işi hızlı yapmaya, işi doğru yapmaya tercih edebilirler (Greene, 2003). Evli kadınlar ve erkekler de aynı cinsiyet farklılığında olduğu gibi evle ilgili iş yüklerine farklı seviyede maruz kalmalarından dolayı, görev performansları, örgütsel vatandaşlık davranışları ve örgütsel bağlılıkları (duygusal bağlılık) farklı olabilir (Combs vd., 2010; Rothbard, 2001). Eğitim seviyesi arttıkça çalışanın görev performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışı artar çünkü eğitim seviyesi kişinin belirli bir konudaki bilgisini, hünelerini ve yeteneklerini arttırarak çalışanın iş performansı üzerinde daha fazla etkili olur. İnsan sermayesinin en önemli unsurlarından biri de çalışanın işletmede elde ettiği tecrübedir. Çünkü tecrübe de aynı eğitim seviyesi gibi çalışanın bilgisini, hünelerini ve yeteneklerini arttırarak çalışanın iş performansı ve örgütsel bağlılığını arttırabilir.

Yukarıdaki teorik temellerden dolayı, cinsiyet, yaş, eğitim ve tecrübe ses davranışının görev performansı üzerindeki etkisini inceleyen önceki araştırmalarda kontrol değişkeni olarak kullanıldı (Van Dyne ve LePine, 1998). Cinsiyet, katılımcı tarafından bildirilen cinsiyettir ve 0 = Erkek ve 1 = Kadın olarak kodlanmıştır. Yaş, katılımcı tarafından bildirilen yıl olarak bildirilen yaştır. Ancak, 18 ve 63 yaşları arasında değişen yaş değişkeni 10'a bölünmek suretiyle, diğer ölçeklerle ve onların standart sapmalarıyla yakın hale getirilmiştir. Bu operasyonla amaç daha sonraki çok seviyeli hesaplamalarda ortaya çıkacak sorunları engellemektir. Medeni durum, katılımcı tarafından beyan edilen medeni durumdur ve 0 = bekâr, 1 = evli şeklinde kodlanmıştır. Eğitim seviyesi katılımcı tarafından beyan edilen eğitim seviyesidir ve şu şekilde kodlanmıştır: 5 = Yüksek Lisans ve Doktora, 4 = Üniversite, 3 = Lise, 2 = Ortaokul, 1 = İlkokul. Çalışanın şirket tecrübesi çalışanın tarafından ay olarak bildirilen şirketteki/işletmedeki çalışmışlık tecrübesidir ve şirketteki çalışmışlık değişkeni 80'e bölünmek suretiyle, diğer ölçeklerle ve onların standart sapmalarıyla yakın hale getirilmiştir. Bu işlemin amacı, daha sonraki çok seviyeli hesaplamalarda ortaya çıkacak sorunları engellemektir. Ancak, unutulmamalı ki bu işlem sonuçlarda herhangi bir farklılık ortaya çıkarmamaktadır.

3.4. Analitik Prosedürler ve Araştırma Ölçeklerinin Geçerlilik Testleri

Bu araştırmada kullanılan ölçeklerin odaklaşıcı ve ayırıcı geçerlilikleri (convergent and discriminant validity) doğrulayıcı faktör analizi yöntemi kullanılarak incelendi. Katı standart hatalar en büyük olasılık tahmin yöntemi (maximum likelihood with robust standart errors) kullanılarak

testler tamamlandı. Test sonuçları Tablo 1’de sunulmaktadır. Yazılım olarak R (3.5.1) yazılımında çalışan lavaan (0.6-8; Rosseel, 2012) paketi kullanılarak analizler gerçekleştirildi.

Örnek sayısının fazla olmamasından ($n = 205$), gösterge-örnek büyüklüğü oranının araştırmada kullanılan değişkenler için yeterli olması arzu edildiğinden (Rosseel, 2012) ve tek boyutlu ölçeklerde parsellenmenin güçlü bir şekilde tavsiye edilmesinden dolayı (Williams vd., 2009), araştırmada kullanılan tek boyutlu ölçeklerde parselleme yapıldı. Bağımsız değişken olan ses davranışının 4 alt boyutu vardır: destekleyici söylem, yapıcı söylem, savunmacı söylem ve yıkıcı söylem. Bu boyutların her biri araştırmada ayrı boyutlar olarak kullanıldığı ve her biri 5 ifadeden oluştuğu için her boyut 2 gösterge olacak şekilde parsellendi. Bir üst yöneticiye güven 3, görev performansı 2, örgütsel vatandaşlık davranışı 3, duygusal bağlılık 2 gösterge olacak şekilde parsellendi. Parsellemelerde ifade-yapı dengesi metodu kullanıldı (Little vd., 2002).

Araştırmada kullanılan her bir ölçek ve bu ölçeklerin yapıları, parsellenmiş göstergelerin ilgili örtük değişkenlere yüklenmesi suretiyle odaklaşıcı geçerlilikleri (convergent validity) incelendi. Daha belirli bir şekilde, model uyumu χ^2 (ki-kare), df (serbestlik derecesi), CFI (karşılaştırmalı uyum indeksi), TLI (Tucker-Lewis indeksi), SRMR (standartlaştırılmış ortalama hataların karekökü) ve RMSEA (hata kareler ortalamasının karekökü) indeksleri kullanılarak incelendi. CFI ve TLI’ın 0,95 ve üst seviyede bulunması iyi bir uyumu değerini gösterir (Byrne, 2010). RMSEA değerinin 0,08 değerinden daha az olması ve CFI ve TLI değerinin 0,90 ve daha yukarıda olması iyi bir uyum olduğunun göstergesidir (Bentler ve Bonett, 1980; Browne ve Cudeck, 1993; Kline, 2016). Yaş ve şirket tecrübesi kontrol değişkeni olarak kullanıldı. Hipotezleştirilmiş model (10-Faktör ölçme modeli) Tablo 2 model 1’de sunulmaktadır. Model 1’e göre 10 faktör model şu uyum değerlerine sahiptir. $\chi^2 = 198,42$, $df = 127$, $p = 0,00$, $RMSEA = 0,03$, $ki-kare/df = 1,56$, $TLI = 0,96$, $CFI = 0,97$, $SRMR = 0,05$. Ayrıca, Tablo 2’in altında sunulan 10-Faktör Model’indeki faktör yüklerine dayanarak hesaplanan ortak çıkarılmış varyans (OÇV) ve komposit güvenilirlikler (KG) (Fornell ve Larcker, 1981), araştırmada kullanılan ölçeklerin odaklaşıcı geçerliliklerinin olduğu güçlü bir şekilde söylenebilir.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin/yapıların ayırıcı geçerliliklerini (discriminant validity) test etmek için 7 tane alternatif 9-Faktör modeli test edildi. Bu 7 alternatif model, 10-Faktör modeli ile karşılaştırıldı ve karşılaştırma sonuçları Tablo 2’nin en sağında yer alan χ^2 , df ve p kolonlarında gösterilmektedir (model 1-model 9). Bu sonuçlara göre, hipotezleştirilmiş modeller ve alternatif modeller arasında ayırıcı geçerlilik vardır ve bu da hipotezleştirilmiş modelin alternatif modellerden daha iyi bir uyum değeri sağlamasından ve alternatifler arasındaki testlerden görülmektedir (Tablo 6’nın en son kolonu, $p =$). Odaklaşıcı geçerlilik ve ayırıcı geçerlilik testlerine dair bütün ayrıntılar Tablo 2’nin alt kısmındaki açıklamalarda sunulmaktadır.

Tablo 2: Doğrulamalı Faktör Analizi (Ölçme Modeli ve Alternatif Modeller)

	Model	χ^2	df	p	χ^2/df	CFI	TLI	SRMR	RMSEA	$\Delta\chi^2$	df	p =
1	10-faktör model	198,42	127	,00	1,56	,97	,96	,05	,03	-	-	-
2	9- faktör modeli ^a	260,28	136	,00	1,91	,95	,93	,04	,06	61,85	9	,0000
3	9- faktör modeli ^b	569,07	136	,00	4,18	,83	,76	,13	,12	370,64	9	,0000
4	9- faktör modeli ^c	536,08	136	,00	3,94	,85	,79	,13	,12	337,66	9	,0000
5	9- faktör modeli ^d	415,58	136	,00	3,05	,90	,86	,05	,09	217,55	9	,0000
6	9-faktör modeli ^e	811,10	136	,00	5,96	,74	,64	,16	,15	612,67	9	,0000
7	9- faktör modeli ^f	314,50	136	,00	2,31	,93	,91	,04	,08	116,07	9	,0000
8	9- faktör modeli ^g	331,65	136	,00	2,43	,93	,90	,05	,08	133,26	9	,0000
9	1-faktör modeli	2206,34	170	,00	12,97	,18	,09	,23	,24	2,007,97	43	,0000

n =205. *p<0,05 **p<0,01 ***p<0,001.

Bütün alternatif modelleri 10-Faktör Modeli (hipotezleştirilmiş model = model 1) ile karşılaştırıldı. 10-Faktör Modeli Faktörleri şöyle; Faktör 1: Destekleyici Söylem; Faktör 2: Yapıcı Söylem; Faktör 3: Savunmacı Söylem; Faktör 4: Yıkıcı Söylem; Faktör 5: Bir Üst Yöneticiye Güven; Faktör 6: Görev Performansı; Faktör 7: Örgütsel Bağlılık; Faktör 8: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı; Faktör 9: Çalışanın İşletmedeki Tecrübesi; Faktör 10: Çalışanın Yaşı. 10-Faktör Modeli'ndeki faktör yükleri, ortalama çıkarılmış varyans (OÇV; average variance extracted) ve komposit güvenilirlikleri (KG; composite reliabilities) aşağıdaki gibidir.

Destekleyici söylem 1 = 0,88; Destekleyici söylem 2 = 0,79; OÇV = 0,70; KG = 0,83. Yapıcı söylem 1 = 0,79; Yapıcı söylem 2 = 0,97; OÇV = 0,80; KG = 0,88. Savunmacı Söylem 1 = 0,82; Savunmacı Söylem 2 = 0,77; OÇV = 0,64; KG = 0,78. Yıkıcı söylem 1 = 0,89; Yıkıcı söylem 2 = 0,95; OÇV = 0,86; KG = 0,93. Bir üst yöneticiye güven 1 = 0,81; Bir üst yöneticiye güven 2 = 0,94; Bir üst yöneticiye güven 3 = 0,94; OÇV = 0,81, KG = 0,93. Görev performansı 1 = 0,89; Görev performansı 2 = 0,91; OÇV = 0,82; KG = 0,90. Örgütsel bağlılık 1 = 0,91; Örgütsel bağlılık 2 = 0,96; OÇV = 0,80; KG = 0,89. Örgütsel vatandaşlık davranışı 1 = 0,94; Örgütsel vatandaşlık davranışı 2 = 0,859; Örgütsel vatandaşlık davranışı 3 = 0,89; OÇV = 0,79, KG = 0,92. Tecrübe = 1,00 Yaş = 1,00 Bu sonuçlara göre, ayırıcı geçerlilik (convergent validity) sağlanmıştır çünkü bütün ölçekler için ortalama çıkarılmış varyans (OÇV) > 0,50 (Fornell ve Larcker, 1981). Komposite güvenilirlik sağlanmıştır çünkü her bir komposite reliability (KG) > 0,70 (Fornell ve Larcker, 1981).

Alternatif Modeller:

aSavunmacı söylem ve yıkıcı söylem birleştirildi. bBir üst yöneticiye güven ve görev performansı birleştirildi.

cBir üst yöneticiye güven ve örgütsel bağlılık birleştirildi. dGörev performansı ve örgütsel bağlılık birleştirildi.

eBir üst yöneticiye güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı birleştirildi. fGörev performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışı birleştirildi. gÖrgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı birleştirildi.

3.5. Araştırmanın Hipotez Testleri

Bu çalışmada ses davranışının boyutları arasında bulunan yapıcı söylem davranışının görev performansı, örgütsel bağlılık (duygusal bağlılık) ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi araştırılmaktadır. Bununla birlikte çalışanın bir üst yöneticisine duyduğu güvenin yapıcı söylem davranışı ile görev performansı, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkide düzenleyici rolü de araştırılmaktadır. Cinsiyet, yaş, eğitim ve tecrübe kontrol değişkeni olarak ele alınmıştır.

Tablo 3 araştırma değişkenlerine ait korelasyonlar, ortalamalar, standart sapmalar, çarpıklık ve basıklık katsayılarını vermektedir. Kontrol değişkenleri olarak yaş, cinsiyet, eğitim, medeni durum ve şirket tecrübesi, teorik temele dayanan kontrol değişkeni olarak dikkate alındı. Ancak bunlardan cinsiyet, yaş ve tecrübe takip eden analizlerde kontrol değişkeni olarak kullanıldı çünkü bu kontrol değişkenleri araştırmanın bağımlı değişkenleri olan görev performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel bağlılık ile anlamlı bir ilişkiye sahiptir (Tablo 3). Medeni durum ve eğitim takip eden analizlerde kontrol değişkeni olarak kullanılmamıştır çünkü bu kontrol değişkenleri araştırmanın bağımlı değişkenleri ile anlamlı bir ilişkiye sahip değildir. Ancak hatırlatmak gerekirse kontrol değişkenlerinin tamamı kullanılarak ve tamamı kullanılmayarak yapılan analiz sonuçları üç kontrol değişkeni kullanılarak yapılan analiz sonuçları ile aynıdır (Becker et al., 2016; Bernerth & Aguinis, 2016; Kline, 2016).

SPSS 25 yazılımında bulunan çok seviyeli modelleme/GENLINMIXED (Generalized Linear Mixed Models) modülü kullanılarak toplanan veri, hipotezleri test etmek için kullanıldı. Bu modülün kullanılmasının sağladığı en büyük avantaj, verinin 56 farklı işletme ve 62 farklı amirden toplanmasından kaynaklanan varyansın, analizler sırasında işlemlere dâhil edilmesini sağlayan çok seviyeli analize imkân tanınmasıdır. Bu modülün diğer bir avantaj ise örnek sayısının küçük olmasından kaynaklanan ve normalleşmeden uzaklaşma durumunda ortaya çıkacak hataları düzeltme imkânı tanınmasıdır. Daha önce bahsedildiği gibi bu çalışmada kullanılan örneklem 205'tir, ki bu büyük bir örneklem değildir. Ayrıca, etkileşim faktörünün basıklık değerinin normalden uzaklaştığı ve analizlerde katı standart hatalar en büyük olasılık tahmin yöntemi (maximum likelihood with robust standart errors) kullanılarak normalden uzaklaşmanın çıkaracağı hatanın düzeltilmesi gerektiği yukarıda ifade edildi. İşte, çok seviyeli modelleme/GENLINMIXED komutu bu iki durumda ortaya çıkacak olumsuzlukları gidereceği için de bu çalışmada kullanılabilir en uygun veri analiz aracıdır.

Analizlerde kullanılan ve aşağıdaki tablolarda rapor edilen modellerin tamamı bir 'rastgele kesişim sabit eğim' modelidir (random intercept fixed slopes model). Bu modelin uygulanabilmesi için hesaplanması gerekli sınıf içi korelasyon katsayıları (ICCs = the intraclass correlation coefficients) görev performansı için 0,56, örgütsel bağlılık için 0,51, örgütsel vatandaşlık davranışı

için 0,60, destekleyici ses davranışı için 0,14, yapıcı ses davranışı için 0,12, savunmacı ses davranışı için 0,29, yıkıcı ses davranışı için 0,29 ve bir üst yöneticiye güven için 0,64'tür ki bu değerlerin tamamı çok seviyeli modelleme için sınır değeri olarak kabul edilen 0,05'den (Snijders ve Bosker, 2012) büyüktür. ICC değerleri işletme farklılıklarından ve bir üst yönetici değerlendirme farklılıklarından kaynaklanan farklılıkların içi içe geçmiş veri yarattığını, bunun da regresyon tabanlı çok değişkenli analizler için gerekli olan bağımsızlık kuralını ihlal ettiğini ifade etmektedir. GENLIMIXED modülü (çok seviyeli modelleme) ile yapılan çok seviyeli analizler bu bağımsızlık durumunun dikkate alınmasını sağlamaktadır (Snijders & Bosker, 2012). Analizler gerçekleştirilmeden önce, genel-ortalama merkezileştirilmesi bütün bağımsız değişkenler için gerçekleştirildi, bağımlı değişkenler için gerçekleştirilmedi. Etkileşim terimi bu genel-ortalama merkezileştirme yapılan bağımsız ve moderatör (düzenleyici) değişkenlerin çarpılması sonucu bulundu. Etkileşim etkisi hipotezlerini destekleme kuralı olarak etkileşim katsayısının anlamlı olmasına bakıldı (Kline, 2016; Williams vd., 2009). Daha sonra ise basit eğim analizleri ile etkileşim etkisinin doğası incelendi. Basit eğim analizlerinde ortalamadan bir standart sapma şeklinde tanımlandı (Aiken ve West, 1991) ve bu çalışmada uygulandı. Direkt etki hipotezlerini inceleyen aşağıdaki 3 hipotezde (Hipotez 1-Hipotez 3), iki model çalıştırıldı. Birinci modelde kontrol değişkenleri denkleme girildi. İkinci modelde ise bağımsız değişken eklendi ve anlamlı olup olmadığına bakıldı.

Tablo 3: Korelasyonlar, Ortalamalar, Standart Sapmalar, Çarpıklık ve Basıklık Katsayıları

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. Destekleyici söylem [Z1Ç]	-												
2. Yapıcı söylem [Z1Ç]	,35*	-											
3. Savunmacı söylem [Z1Ç]	-,33**	-,17*	-										
4. Yıkıcı söylem [Z1Ç]	-,47**	-,08	,56**	-									
5. Bir üst yöneticiye güven [T2Ç]	,00	,09	-,09	-,00	-								
6. Görev performansı [Z3Y]	,02	-,07	-,09	-,11	,82**	-							
7. Örgütsel bağlılık [Z3Y]	,00	,19**	-,08	,05	,91**	,54**	-						
8. Örgütsel vatandaşlık davranışı [Z3Y]	,05	,06	-,06	-,04	,74**	,69**	,63**	-					
9. Cinsiyet [Z1Ç]	,14*	,05	-,19**	-,09	,13*	,11	,13*	,06	-				
10. Yaş [Z1Ç]	-,05	-,06	,14*	,06	,09	,03	,10	,13*	-,22**	-			
11. Medeni durum [Z1Ç]	,02	,04	,04	,00	,07	-,03	,12	,01	-,03	,58**	-		
12. Eğitim [Z1Ç]	,20**	,175	-,30**	-,23**	,05	,08	,02	,10	,32**	-,40**	-,25**	-	
13. Şirket tecrübesi [Z1Ç]	,11	,09	,03	,00	,14*	,05	,17*	,10	-,15*	,60**	,32**	-,19**	-
Ortalamalar	4,03	3,79	2,40	1,88	4,11	4,32	3,89	3,89	,24	3,44	,57	3,30	1,05
Standart Sapma	,74	,79	,97	,98	,70	,65	,94	,87	,43	1,02	,49	,71	1,12
Çarpıklık	,97	1,15	-,83	,16	,82	2,05	-,14	1,05	-,63	-,56	-1,92	-,24	2,02
Basıklık	-,97	-,80	,27	1,09	-,89	-1,20	-,79	-1,04	1,17	,59	-,30	-,36	1,56

n = 205. *p < 0,05, **p < 0,01, ***p < 0,001 Cinsiyet, katılımcı tarafından bildirilen cinsiyettir ve 0 = Erkek ve 1 = Kadın olarak kodlanmıştır. Yaş, katılımcı tarafından bildirilen yaşır ve yıl olarak bildirilmiştir. Ancak, 18 ve 63 yaşları arasında değişen yaş değişkeni 10'a bölünmek suretiyle, diğer ölçeklerle ve onların standart sapmalarıyla yakın hale getirilmiştir. Bu operasyonla amaç daha sonraki çok seviyeli hesaplamalarda ortaya çıkacak sorunları engellemektir. Medeni durum, katılımcı tarafından beyan edildi ve 0 = bekar, 1 = evli şeklinde kodlandı. Eğitim seviyesi katılımcı tarafından beyan edilen eğitim seviyesidir ve şu şekilde kodlanmıştır: 1 = İlkokul, 2 = Ortaokul, 3 = Lise, 4 = Üniversite, 5 = Yüksek Lisans ve Doktora. Çalışanın şirket tecrübesi çalışan tarafından ay olarak bildirilen şirketteki/işletmedeki çalışmışlık tecrübesidir ve şirketteki çalışmışlık değişkeni 80'e bölünmek suretiyle, diğer ölçeklerle ve onların standart sapmalarıyla yakın hale getirilmiştir. Bu işlemin amacı, daha sonraki çok seviyeli hesaplamalarda ortaya çıkacak sorunları engellemektir. Z1 = Zaman 1, Z2 = Zaman 2, Z3 = Zaman 3. Zamanlar arasında 1 aylık zaman dilimi bırakılmıştır. Ç = Çalışan, Y = Yönetici.

İlk hipotez, yapıcı ses davranışı ile görev performansı arasında pozitif bir ilişkiyi öngörüyordu (Hipotez 1). Tablo 4'ün ikinci modelinde görüldüğü gibi araştırmanın bağımsız değişkeni olan yapıcı ses davranışı modele ikinci modelde (Model 2) eklendi ve bu modele göre yapıcı ses davranışı ile görev performansı arasındaki ilişki negatif, fakat anlamsızdır (Tahmin (γ) = -0,01, Standart Hata (SH) = 0,04, $t = -0,41$, $p > 0,05$). Bu sonuçlar Hipotez 1'i desteklememektedir.

İkinci hipotez, yapıcı ses davranışı ile duygusal bağlılık (örgütsel bağlılık) arasında pozitif bir ilişkiyi öngörüyordu (Hipotez 2). Tablo 5'in ikinci modelinde görüldüğü gibi araştırmanın bağımsız değişkeni olan yapıcı ses davranışı modele ikinci modelde (Model 2) eklendi ve bu modele göre yapıcı ses davranışı ile duygusal bağlılık (örgütsel bağlılık) arasındaki ilişki pozitifdir, fakat anlamlı değildir ($\gamma = 0,16$, SH = 0,10, $t = 1,63$, $p > 0,05$). Bu sonuçlar Hipotez 2'yi desteklememektedir.

Üçüncü hipotez, yapıcı ses davranışı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif bir ilişkiyi öngörüyordu (Hipotez 3). Tablo 6'nın ikinci modelinde görüldüğü gibi araştırmanın bağımsız değişkeni olan yapıcı söylem davranışı ikinci modelde (Model 2) eklendi ve bu modele göre yapıcı ses davranışı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki pozitif ve anlamlıdır ($\gamma = 0,08$, SH = 0,03, $t = 2,51$, $p < 0,05$). Bu sonuçlar Hipotez 3'ü desteklemektedir.

Tablo 4: Hipotez 1'in Testi

	Görev performansı					
	Model 1			Model 2		
	Tahmin	SH	T	Tahmin	SH	t
Kesişim	4.36	,07	56,11***	4,36	,07	56,87***
Cinsiyet	,21	,12	1,65	,24	,13	1,60
Yaş	-,00	,05	-,11	-,00	,05	-,14
Tecrübe	,09	,04	2,13*	,09	,04	2,21*
Destekleyici ses	-,03	,04	-,82	-,02	,04	-,64
Savunmacı ses	-,02	,03	-,64	-,02	,03	-,65
Yıkıcı ses	-,04	,04	-1,00	-,04	,04	-1,01
Yapıcı ses				-,01	,04	-,41
Sapma (-2*log likelihood)		367.09			371.05	
Serbestlik derecesi		6			7	
Sapma değişimi (ΔS)		-			-3,96	
BIC		382,96			386,90	
ΔBIC		-			3,94	
R^2		,00			,01	
ΔR^2		,00			,01	

n = 205, Şirket = 56, Yönetici = 62. *p < 0,05, **p < 0,01, ***p < 0,001. SH = Standart hata.

Tablo 5: Hipotez 2'nin Testi

	Örgütsel Bağlılık					
	Model 1			Model 2		
	Tahmin	SH	T	Tahmin	SH	t
Kesişim	4,01	,10	38,64	3,37	,43	7,84***
Cinsiyet	,25	,12	2,02*	,28	,11	2,35*
Yaş	,04	,05	,80	,05	,04	1,13
Tecrübe	,20	,06	3,06*	,18	,06	2,94*
Destekleyici ses	-,00	,06	-,04	-,06	,07	-,92
Savunmacı ses	-,03	,07	-,38	,02	,07	-,29
Yıkıcı ses	-,04	,06	-,65	,05	,06	-,91
Yapıcı ses	-	-	-	,16	,10	1,63
Sapma (-2 log likelihood)		502,41			500,76	
Df		6			7	
Sapma değişim (ΔS)		-			1,64	
BIC		518,27			516,61	
ΔBIC		-			1,66	
R^2		,00			,03	
ΔR^2		,00			,03	

n = 205, Şirket = 56, Yönetici = 62. *p < 0,05, **p < 0,01, ***p < 0,001. SH = Standart hata.

Tablo 6: Hipotez 3'ün Testi

	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı					
	Model 1			Model 2		
	Tahmin	SH	t	Tahmin	SH	t
Kesişim	4,00	,10	38,87***	3,99	,10	38,37***
Cinsiyet	,20	,12	1,61	,21	,12	1,74
Yaş	,04	,07	,57	,04	,07	,66
Tecrübe	,12	,05	2,54*	,11	,05	2,36*
Destekleyici ses	,08	,05	1,49	,04	,05	,80
Savunmacı ses	-,08	,05	-1,67	-,08	,05	-1,56
Yıkıcı ses	,01	,05	,21	,00	,05	,11
Yapıcı ses	-	-	-	,08	,03	2,51*
Sapma (-2*log)		430,92			432,47	
Serbestlik		6			7	
Sapma değişimi		-			-1,54	
BIC		446,79			448,32	
Δ BIC		-			-1,53	
R^2		,00			,01	
ΔR^2		,00			,01	

n = 205, Şirket = 56, Yönetici = 62.

*p <0,05, **p <0,01, ***p <0,001.

SH = Standart hata.

Dördüncü hipotez, yapıcı ses davranışı ve bir üst yöneticiye güven görev performansını tahmin etmek için öyle etkileşecekler ki yapıcı ses görev performansına bir üst yöneticiye güven düzeyi yüksek olanlar için pozitif şekilde bağlı olurken, bir üst düzey yöneticiye güven düzeyi düşük olanlar için negatif şekilde bağlı olacak bir ilişkiyi öngörüyordu (Hipotez 4). Bu ve takip eden 3 etkileşim etkisi hipotezini (Hipotez 4-Hipotez 6) test etmek için üç model oluşturuldu. Birinci modelde kontrol değişkenleri modele girildi (Model 1). İkinci modelde kontrol değişkenlerine ek olarak bağımsız değişken olan yapıcı ses davranışı ve moderatör (düzenleyici) değişken olan bir üst yöneticiye güven denkleme eklendi (Model 2). Üçüncü modelde ise etkileşim terimi (yapıcı ses X bir üst yöneticiye güven) denkleme eklendi (Model 3).

Hipotez 4'e ait analiz sonuçları Tablo 7'de sunulmaktadır. Buna göre, yapıcı ses davranışı ve bir üst yöneticiye güven görev performansını etkilemek için etkileşmektedir ($\gamma = 0,13$, SH = 0,04, $t = 3,44$, $p < 0,01$). Bu sonuç Hipotez 4'ü desteklemektedir. Basit eğim analizleri, bir üst yöneticiye güven yüksek olduğunda yapıcı ses davranışı ve görev performansı arasındaki ilişki pozitif, fakat anlamsız ($\gamma = 0,04$, SH = 0,03, $t = 1,11$, $p > 0,05$), bir üst yöneticiye güven düşük olduğunda yapıcı ses davranışı ve görev performansı arasındaki ilişki negatif ve anlamlıdır ($\gamma = -0,15$, SH = 0,05, $t = -2,81$, $p < 0,05$). Etkileşim etkisi Şekil 1'de gösterilmektedir. Bu analizler bize her ne kadar etkileşimin var olduğu yönündeki Hipotez 4'ü destekler nitelikte ise de etkileşimin doğası beklenen yönde değil, farklı yöndedir.

Beşinci hipotez, yapıcı ses davranışı ve bir üst yöneticiye güven duygusal bağlılığı tahmin etmek için öyle etkileşecekler ki yapıcı ses davranışı örgütsel bağlılığa bir üst yöneticiye güven düzeyi yüksek olanlar için pozitif şekilde bağlı olurken, bir üst düzey yöneticiye güven düzeyi düşük olanlar için negatif şekilde bağlı olacak bir ilişkiyi öngörüyordu (Hipotez 5). Analiz sonuçları Tablo 8'de sunulmaktadır. Bu sonuçlara göre, yapıcı ses ve bir üst yöneticiye güven duygusal bağlılığı etkilemek için etkileşmektedir ($\gamma = -0,13$, SH = 0,04, $t = -2,99$, $p < 0,05$). Basit eğim analizleri, bir üst yöneticiye güven yüksek olduğunda yapıcı ses davranışı ve duygusal bağlılık arasındaki ilişki pozitif, fakat anlamsız ($\gamma = -0,03$, SH = 0,04, $t = -0,90$, $p > 0,05$), bir üst yöneticiye güven düşük olduğunda yapıcı ses davranışı ve duygusal bağlılık arasındaki ilişki pozitif, fakat $p < 0,10$ düzeyinde anlamlıdır ($\gamma = 0,14$, SH = 0,06, $t = 2,43$, $p < 0,10$). Bu sonuçlar, Hipotez 5'i desteklemektedir. Etkileşim etkisi Şekil 2'de gösterilmektedir

Tablo 7: Hipotez 4'in Testi

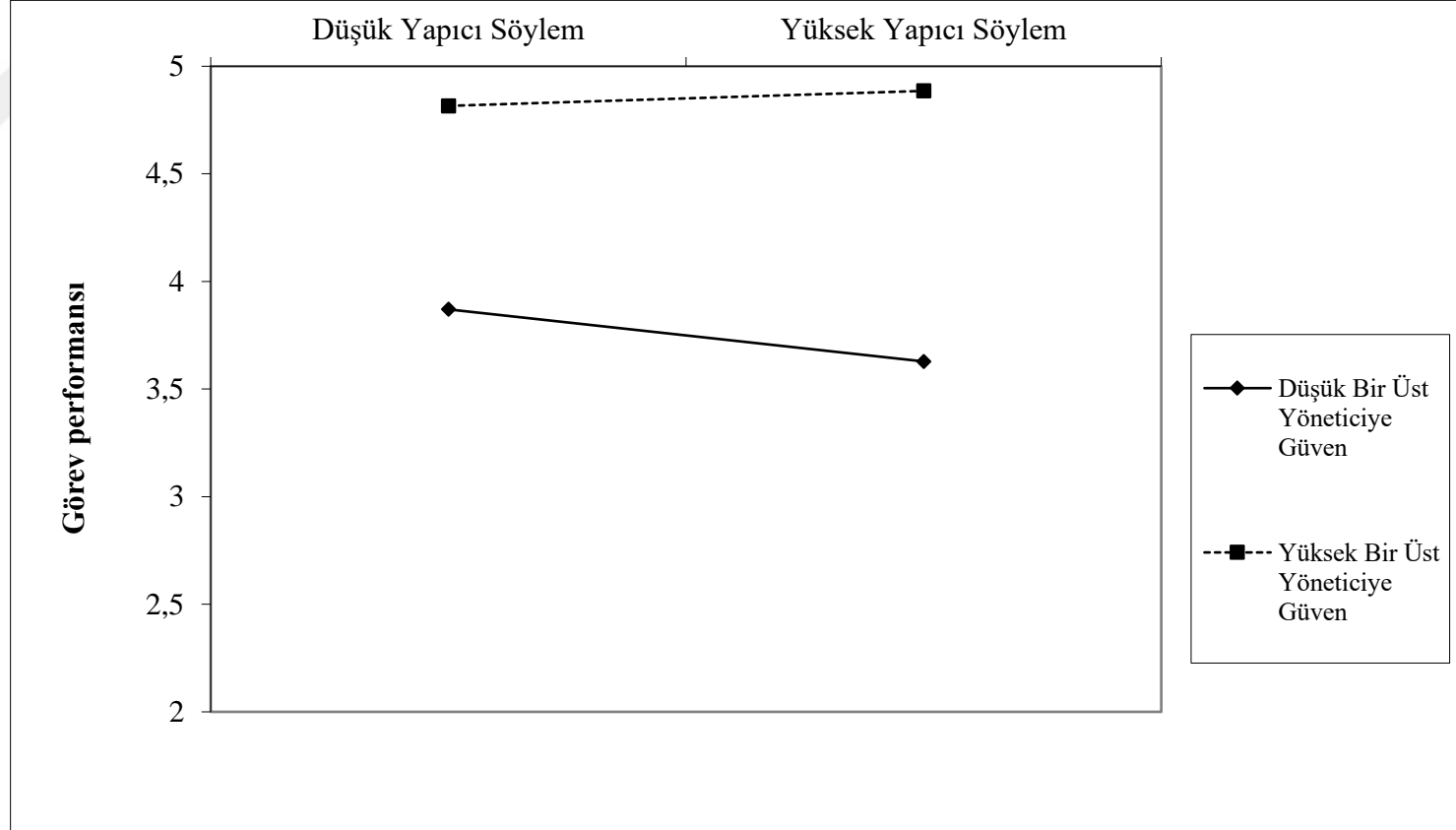
	Görev Performansı								
	Model 1			Model 2			Model 3		
	Tahmin	SH	t	Tahmin	SH	t	Tahmin	SH	t
Kesişim	4,36	,07	56,11***	4,03	0,04	98,97***	4,30	,04	104,72***
Cinsiyet	,21	,12	1,65	,02	,07	,32	,03	,06	,50
Yaş	-,00	,05	-,11	-,02	,02	-1,11	-,02	,02	-1,35
Tecrübe	,09	,04	2,31*	-,02	,02	-1,08	-,02	,02	-1,25
Destekleyici ses	-,03	,04	-,82	,01	,03	,43	,01	,02	,49
Yapıcı ses	-	-	-	-,08	,04	-1,76	-,05	,03	-1,44
Savunmacı ses	-,02	,03	-,64	-,00	,03	-,00	,01	,03	,32
Yıkıcı ses	-,04	,04	-1,00	-,01	,01	-,76	-,00	,01	,34
Bir üst yöneticiye güven	-	-	-	,80	,06	11,75***	,78	,06	12,24***
Yapıcı ses*bir üst yöneticiye güven							,13	,04	3,44**
Sapma (-2*log likelihood)		367,09			137,51			128,69	
Serbestlik derecesi		6			8			9	
Sapma değişimi (ΔD)		-			213,75***			8,82**	
BIC		382,96			153,34			144,51	
ΔBIC		-			229,61			8,83	
R^2		,00			,66			,68	
ΔR^2		,00			,66			,02	

n = 205, Şirket = 56, Yönetici = 62.

*p <0,05, **p <0,01, ***p <0,001.

SH = Standart hata.

Şekil 2: Yapıcı Ses Davranışı ve Bir Üst Yöneticiye Güven Görev Performansı Etkileşimi



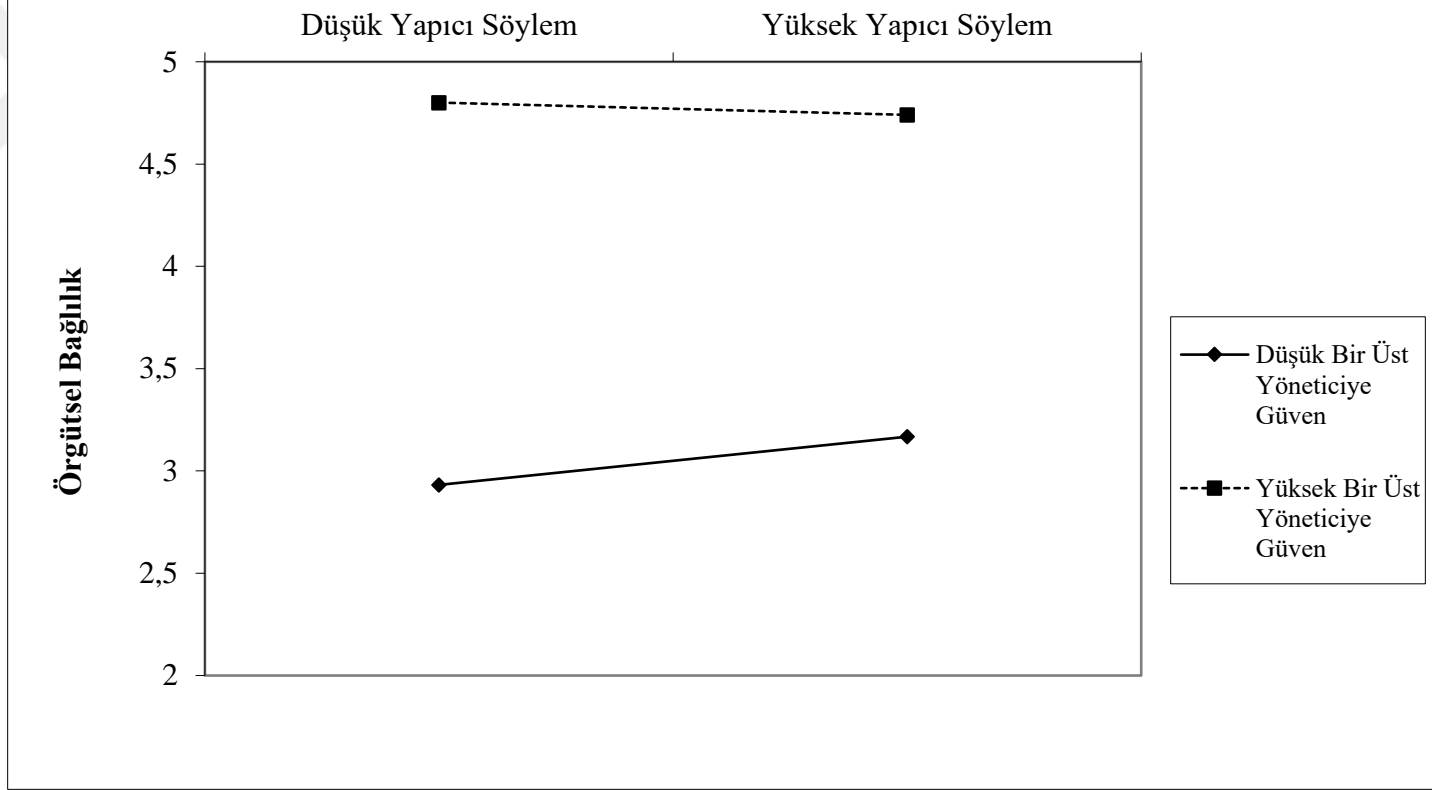
Tablo 8: Hipotez 5'in Testi

	Örgütsel Bağlılık								
	Model 1			Model 2			Model 3		
	Tahmin	SH	t	Tahmin	SH	t	Tahmin	SH	t
Kesişim	4,01	,10	38,64***	3,90	,04	89,05***	3,91	,04	94,43***
Cinsiyet	,25	,12	2,02*	-,00	,07	-,01	-,01	,06	-,15
Yaş	,04	,05	,80	,02	,02	,88	,02	,02	1,06
Tecrübe	,20	,06	3,06*	,01	,02	,68	,02	,02	,82
Destekleyici ses	-,00	,06	-,04	-,01	,03	-,43	,01	,02	-,50
Yapıcı ses	-	-	-	,08	,05	1,60	,05	,04	1,32
Savunmacı ses	-,03	,07	-,38	,00	,03	,24	-,00	,03	-,09
Yıkıcı ses	-,04	,06	-,06	,00	,01	,03	-,00	,01	-,37
Bir üst yöneticiye güven	-	-	-	1,20	,06	17,82***	1,22	,06	19,22***
Yapıcı ses*bir üst yöneticiye güven	-	-	-	-	-	-	-,13	,04	-2,99*
Sapma (-2*log likelihood)		502,41			145,32			138,44	
Serbestlik derecesi		6			8			9	
Sapma değişimi (ΔD)		-			357,08**			6,88**	
BIC		518,27			161,16			154,26	
ΔBIC		,00			357,11			6,89	
R^2		,00			,82			,83	
ΔR^2		,00			,82			,01	

n = 205, Şirket = 56, Yönetici = 62,

*p < 0,05, **p < 0,01, ***p < 0,001, SH = Standart hata.

Şekil 3: Yapıcı Ses Davranışı ve Bir Üst Yöneticiye Güven Etkileşiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi



Tablo 9: Hipotez 6'nın Testi

	Örgütsel vatandaşlık davranışı								
	Model 1			Model 2			Model 3		
	Tahmin	SH	t	Tahmin	SH	t	Tahmin	SH	t
Kesişim	4,00	,10	38,87***	3,91	,06	61,32***	3,91	,06	61,46***
Cinsiyet	,20	,12	1,61	,04	,08	,55	,04	,08	,53
Yaş	,04	,07	,57	,02	,04	,42	,02	,04	,43
Tecrübe	,12	,05	1,54*	,00	,02	,07	,00	,02	,07
Destekleyici ses	,08	,05	1,49	,07	,03	2,35*	,07	,03	2,32*
Yapıcı ses	-	-	-	,02	,04	,57	,02	,03	,55
Savunmacı ses	-,08	,05	-1,67	-,06	,03	-1,81	-,06	,03	-1,79
Yıkıcı ses	,01	,05	,213	,04	,02	1,64	,04	,02	1,59
Bir üst yöneticiye güven	-	-	-	,84	,07	11,36***	,85	,0	11,36***
Yapıcı ses*bir üst yöneticiye güven	-	-	-	-	-	-	-,01	,04	-,29
Sapma (-2*log likelihood)		430.92			265.52			269,63	
Serbestlik derecesi		6			8			9	
Sapma değişimi (ΔD)		-			165.35			-4,10	
BIC		446.79			281.35			285,44	
ΔBIC		-			165.57			-4,09	
R^2		,00			,61			,61	
ΔR^2		,00			,61			,00	

n = 205, Şirket = 56, Yönetici = 62.

*p < 0,05, **p < 0,01, ***p < 0,001, SH = Standart hata

Altıncı hipotez, yapıcı ses davranışı ve bir üst yöneticiye güven örgütsel vatandaşlık davranışını tahmin etmek için öyle etkileşecekler ki yapıcı ses davranışı örgütsel vatandaşlık davranışına bir üst yöneticiye güven düzeyi yüksek olanlar için pozitif şekilde bağlı olurken, bir üst düzey yöneticiye güven düzeyi düşük olanlar için negatif şekilde bağlı olacak bir ilişkiyi öngörüyordu (Hipotez 6). Analiz sonuçları Tablo 9’da sunulmaktadır. Bu sonuçlara göre, yapıcı ses davranışı ve bir üst yöneticiye güven örgütsel vatandaşlık davranışını etkilemek için etkileşmemektedir ($\gamma = -0,01$, $SH = 0,04$, $t = -0,29$, $p > 0,05$). Bu sonuçlar, Hipotez 6’yı desteklememektedir.

Tablo 10: Hipotezler ve Desteklenip Desteklenmedikleri

Hipotez	Desteklenip/Desteklenmediği
Hipotez 1: Yapıcı ses davranışı ile görev performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.	Desteklenmedi.
Hipotez 2: Yapıcı ses davranışı ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki vardır.	Desteklenmedi.
Hipotez 3: Yapıcı ses davranışı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif bir ilişki vardır.	Desteklendi.
Hipotez 4: Yapıcı ses davranışı ve bir üst yöneticiye güven görev performansını tahmin etmek için öyle etkileşecekler ki yapıcı ses görev performansına bir üst yöneticiye güven düzeyi yüksek olanlar için pozitif şekilde bağlı olurken, bir üst düzey yöneticiye güven düzeyi düşük olanlar için negatif şekilde bağlı olacaktır.	Desteklendi, fakat etkileşimin doğası farklı yönde gerçekleşti.
Hipotez 5: Yapıcı ses davranışı ve bir üst yöneticiye güven örgütsel bağlılığı tahmin etmek için öyle etkileşecekler ki yapıcı ses örgütsel bağlılığa bir üst yöneticiye güven düzeyi yüksek olanlar için pozitif şekilde bağlı olurken, bir üst düzey yöneticiye güven düzeyi düşük olanlar için negatif şekilde bağlı olacaktır.	Desteklendi.
Hipotez 6: Yapıcı ses davranışı ve bir üst yöneticiye güven örgütsel vatandaşlık davranışını tahmin etmek için öyle etkileşecekler ki yapıcı ses örgütsel vatandaşlık davranışına bir üst yöneticiye güven düzeyi yüksek olanlar için pozitif şekilde bağlı olurken, bir üst düzey yöneticiye güven düzeyi düşük olanlar için negatif şekilde bağlı olacaktır.	Desteklenmedi.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışanların performansını, örgütsel bağlılığını ve örgütsel vatandaşlık davranışını arttırmanın önemini ve bu süreçlerde yapıcı ses davranışının dikkate değer rolü göz önüne alındığında, literatürdeki bulunan yapıcı ses davranışı ve iş yeri tutum ve davranışları arasındaki ilişkinin anlaşılması sonuçsal bir boşluk oluşturmaktadır. SDT'den (Blau, 1964; Cropanzola ve Mitchell, 2005) yararlanarak, çalışanların yapıcı ses davranışına olanak tanıyan örgütlerde çalışanların karşılaştıkları olumlu tutumları iyilik olarak değerlendirerek, yapılan iyiliğe karşılık olarak görev performansı, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışını arttıracığı şeklindeki ilişkileri inceledik. Ayrıca çalışanların bir üst amirine duyduğu güvenin, çalışanların yapıcı sesinin iş yeri tutum ve davranışları üzerindeki etkisini sınır koşulu olarak inceledik.

Beklendiği gibi, çalışanın yapıcı ses davranışının çalışana karar alma sürecine katılım sağlamaya olanak tanıdığından ve örgüt ile daha kaliteli ilişkiler kurma fırsatı sağladığından çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışının artacağı şeklindeki düşünce bu araştırmada destek bulmuştur. Buna göre, çalışanın yapıcı ses davranışı ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Çalışanın yapıcı ses davranışı arttıkça onun örgütsel vatandaşlık davranışı artmakta, çalışanın yapıcı ses davranışı azaldıkça onun örgütsel vatandaşlık davranışı da azalmaktadır. Bundan dolayı, çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışını arttırmanın yollarından bir tanesi de çalışanın yapıcı ses davranışını arttıracak ortamın yöneticiler tarafından yaratılması gerekmektedir.

Çalışanın yapıcı ses davranışı ile görev performansı arasındaki ilişkiye çalışanın bir üst amirine/yöneticisine duyduğu güvenin düzenleyici (moderatör) etki edeceği tahmin edilmekteydi. Daha belirli bir şekilde, yapıcı ses davranışı görev performansına bir üst yöneticiye güven düzeyi yüksek olanlar için pozitif şekilde bağlı olurken, bir üst düzey yöneticiye güven düzeyi düşük olanlar için negatif şekilde bağlı olacaktır. Sonuç olarak, çalışanın bir üst amirine duyduğu güven, çalışanın yapıcı ses davranışı ve görev performansı arasındaki ilişkiye aracı etki etmektedir. Daha belirli bir şekilde, çalışanın ses davranışı ve görev performansı arasındaki ilişki amire güven seviyesi yüksek olduğunda pozitif, amire güven seviyesi düşük olduğunda negatiftir. Bu sonuç, yöneticilerin sadece çalışanın ses davranışını artıracakları ortamın yeterli olmadığını aynı zamanda çalışanların yöneticilerine güvenecekleri ortamın da oluşturulması gerektiğini gösteriyor. Başka bir şekilde, çalışanın bir üst yöneticisine duyduğu güven, çalışan ses davranışı-görev performansı ilişkisine düzenleyici etki etmektedir, ilişkinin sınır koşulunu oluşturmaktadır.

Çalışanın yapıcı ses davranışı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye çalışanın bir üst amirine/yöneticisine duyduğu güvenin düzenleyici (moderatör) etki edeceği tahmin edilmekteydi. Daha belirli bir şekilde, yapıcı ses davranışı örgütsel bağlılığa bir üst yöneticiye güven düzeyi yüksek olanlar için pozitif şekilde bağlı olurken, bir üst düzey yöneticiye güven düzeyi düşük olanlar için negatif şekilde bağlı olacaktı. Sonuç olarak, çalışanın bir üst amirine duyduğu güven, çalışanın yapıcı ses davranışı ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye aracı etki etmektedir. Fakat bu ilişki beklendiği yönde destek bulmamaktadır. Başka bir şekilde, çalışanın bir üst yöneticisine duyduğu güven, çalışan ses davranışı-örgütsel bağlılık ilişkisine düzenleyici etki etmektedir, ilişkinin sınır koşulunu oluşturmaktadır.

Beklenilenin aksine, çalışanın yapıcı ses davranışı ile görev performansı arasındaki pozitif ilişki vardır hipotezi desteklenmedi. Benzer şekilde, yapıcı ses davranışı ve örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişki vardır hipotezi de desteklenmedi. Son olarak, çalışanın bir üst amirine duyduğu güvenin çalışanın yapıcı ses davranışı ve örgütsel vatandaşlık üzerinde düzenleyici etkisi vardır şeklindeki hipotezimiz de desteklenmedi. Araştırmamız, yapıcı sesin görev performansına pozitif olarak etkilediğini varsaymasına rağmen, çalışanların yapıcı sesinin örgütün etkinliği ile ilgili olduğu için görev performansına odaklanmayı da engelleyebileceği düşünülmektedir (Ng ve Feldman, 2012). Daha spesifik olarak SDT'ye dayalı olarak çalışanlara yapıcı fikirlerini sunmaları için imkân sağlayan örgütlerde, çalışanlar iyiliğe karşılık olarak daha yüksek seviyede tavsiyelerde bulunmak isteyebilmektedir. Bunun sonucunda ise görev performansından uzaklaştırarak rol tanımı dışındaki iyileştirmelere odaklanabilmektedirler (Song vd., 2019).

Çalışanın yapıcı ses davranışı ve örgütsel bağlılığı arasındaki pozitif ilişki varsayımı da bu araştırmada desteklenmemektedir. Bunun teorik nedeni, çalışan ve örgüt arasındaki ilişkilerde SDT'nin yetersiz kalmasından kaynaklanabilir. Şöyle ki karşılıklı iyilik ilişkileri olmasına rağmen SDT, güven teorisi olmadan eksik kalmış olabilir. Bu nedenle ilişkinin açıklanmaması yani yapıcı ses davranışı ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin desteklenmemesi ortaya çıkabilir.

Son olarak, çalışmamız çalışanın bir üst amirine duyduğu güvenin yapıcı ses davranışı ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında bulunan pozitif ilişkide düzenleyici etkisi olduğunu varsaymasına rağmen, ilişki bu çalışmada destek bulmamıştır. Bunun teorik nedeni, çalışanların amirleri tarafından algılamış oldukları güven duygusunda bilişsel güvenin duygusal güvene daha baskın olmasından kaynaklanabilmektedir. Çünkü, çalışanın amirine duyduğu duygusal güven çalışanın örgütün etkinliği için yapıcı ses davranışı göstererek örgütsel vatandaşlık davranışını arttırmasını sağlamaktadır (Yang vd., 2009). Bu nedenle, duygusal güvenin bilişsel güvene göre daha az fark edilmesi çalışanın yapıcı tavsiyelerde bulunmasını azaltarak ya da engelleyerek örgütsel vatandaşlık davranışını azaltabilir. Bunun sonucunda ise çalışanın bir üst amirine duyduğu güvenin çalışanın yapıcı ses davranışı ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki pozitif ilişkide etkisi olmayabilir.

Bu çalışma, çalışan sesi, yapıcı ses davranışı, görev performansı, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı literatürlerine katkıda bulunmaktadır. SDT'nin karşılıklılık ilkesi göz önüne alınarak yapıcı ses davranışına olanak tanınması sonucunda çalışanın iş yeri tutum ve davranışları olan görev performansı, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışını arttıracığı hakkında yeni perspektifler sunmaktadır. Bu perspektifler ise önceki çalışmalara katkıda bulunmaktadır (Örn; Farndale vd., 2011; Ng ve Thomas, 2012; Salman vd., 2020).

Bununla birlikte önceden yapılmış olan çalışmaların alana önemli derecede katkı sağladığı dikkate alınarak, yapıcı ses davranışının iş yeri tutum ve davranışları üzerindeki etkisine, amire duyulan güvenin düzenleyici etkisi sonucundaki bulgularımız, daha önce yapılan çalışmaların genişletilmesine temel oluşturmaktadır. Önceki araştırmalarda ses davranışı-görev performansı ilişkisi yaygın bir şekilde araştırılmakta idi. Bu direkt etki tezine dayanan araştırmalar kesin bir sonuç vermedi çünkü bazı araştırmalar bu ilişkinin pozitif (Özyılmaz ve Taner, 2018; Song vd., 2018) bazı araştırmalar negatif (Hung vd., 2012) olduğunu ortaya koydu. Diğer bazı araştırmalar ise bu ilişkinin karmaşık olduğunu ortaya çıkardı (Kim vd., 2010). Oysa SDT'ye göre yapıcı ses davranışı gösteren çalışanın bunun gereğini yerine getirip, yüksek görev performansı göstermesi beklenmektedir. Oysa, yaptığımız araştırmada, yapıcı ses davranışının bu sonucu ortaya koymadığını gösterdi. Önceki araştırmaların ötesinde, ses davranışını daha belirli yapacak yapıcı ses davranışının görev performansını açıklamaya yetmemesi, ilgili ilişkiyi açıklayacak sınır koşullarının olduğunu göstermektedir. Bu sonuca ve önceki araştırma sonuçlarına dayanarak, ilgili ilişkinin açıklanmasında güven teorisinin düzenleyici rolünün olacağı düşünülmekteydi çünkü çalışanın yöneticiye güveni yüksek olduğunda hem yapıcı sesini dillendireceği hem de uygulayacağı düşünülmekteydi. Onun için çalışanın bir üst yöneticisine duyduğu güven bir moderatör olarak kullanıldı. Beklendiği şekilde çalışanın bir üst yöneticisine duyduğu güven yapıcı ses davranışı-görev performansı ilişkisine düzenleyici etki etti. Bundan dolayı bu araştırma çalışanın işyeri ses davranışlarını anlamada SDT'nin tek başına yeterli olmadığını, güven teorisinin de kullanılması gerektiğini ortaya çıkardı.

Önceki araştırmalarda ses davranışı-örgütsel bağlılık ilişkisi yaygın bir şekilde araştırılmaktaydı. Bu direkt etki tezine dayanan araştırmalar bu ilişkinin pozitif olduğunu göstermekteydi (Ahmad vd., 2017; Farndale vd., 2011; Prasadika ve Nistanthi, 2018). Çünkü SDT, yapıcı fikirlerini belirten çalışanların örgütsel bağlılığını arttıracığını ifade etmekteydi. Oysa, yaptığımız araştırmada, yapıcı ses davranışının bu sonucu ortaya koymadığını gösterdi. Önceki araştırmaların ötesinde, ses davranışını daha belirli yapacak yapıcı ses davranışının örgütsel bağlılığı açıklamaya yetmemesi, ilgili ilişkiyi açıklayacak sınır koşullarının olduğunu göstermektedir. Bu sonuca dayanarak, ilgili ilişkinin açıklanmasında güven teorisinin düzenleyici rolünün olacağı düşünülmekteydi çünkü çalışanın yöneticiye güveni yüksek olduğunda hem yapıcı sesini dillendireceği hem de uygulayacağı düşünülmekteydi. Onun için çalışanın bir üst yöneticisine duyduğu güven bir moderatör olarak kullanıldı. Beklendiği şekilde çalışanın bir üst yöneticisine duyduğu güven yapıcı ses davranışı-örgütsel bağlılık ilişkilerine düzenleyici etki etti. Bundan dolayı

bu araştırma çalışanın işyeri ses davranışlarını anlamada SDT'nin tek başına yeterli olmadığını, güven teorisinin de kullanılması gerektiğini ortaya çıkardı. Bu iki sonuçtan dolayı, her iki teorinin bir arada kullanılmasıyla, daha önce net bir şekilde açıklanamayan ilişkilerin daha net bir şekilde açıklanmasına yardımcı oldu. Bu araştırma güven teorisine de katkı sağladı çünkü çalışanın bir üst yöneticisine güven duyması ve duymaması farklı sonuçların ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

Önceden ifade edildiği gibi güven teorisini moderatör olarak kullanan çalışmamız, yapıcı ses davranışı- görev performansı ve yapıcı ses davranışı- örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide düzenleyici bir rol oynamaktadır. Bu durum, çalışanların görev performansında bulunmaları için yalnızca yetki, ortam yeterliliği, iş akışı gibi faktörlerin değil, bir üst amire duyulan güven duygusunun da etkisi olduğunu göstermektedir. Aynı şekilde örgütsel bağlılığı sadece kişisel özellikler (medeni durum, yaş, cinsiyet, sevgi güdüsü vb.), çalışma deneyimleri gibi faktörlerin etkilediğini değil, bir üst amire duyulan güvenin etkilediğini de göstermektedir. Böylelikle çalışmamız hem görev performansı hem de örgütsel bağlılık literatürüne katkıda bulunmaktadır.

Önceki çalışmalarda ses davranışı bazı araştırmacılar tarafından örgütsel vatandaşlık davranışı olarak kabul edilmekteydi (LePine ve VanDyne, 1998). Bu nedenle de çalışanın ses davranışı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin pozitif olması bekleniyordu. Ayrıca alanda, çalışanın ses davranışı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki direkt ilişkiyi inceleyen birkaç çalışma bulunmaktadır (Salman vd., 2020; Shahjehan ve Yasir, 2015). Bu çalışmalar, çalışan ses davranışı ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif bir ilişki olduğunu destekler niteliktedir. Bizim çalışmamız, önceden yapılan çalışmalara paralel olarak ilişkinin pozitif olduğunu destekleyerek alandaki bulguları güçlendirmektedir. Ayrıca çalışmamızda, çalışanların yapıcı fikirlerini dile getirmeye olanak sağlanmasını bir iyilik olarak kabul ederek, bu nedenden dolayı iyiliğe karşılık olarak gösterilen örgütsel vatandaşlık davranışının meydana geldiğine dair kanıtlar sağlayarak hem ses teorisine hem katkıda bulduk hem de bu katkılar ile SDT'yi yeniden doğruladık. Bununla birlikte, çalışmamız yapıcı ses davranışının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkisi olduğunu ortaya koyarak, örgütsel vatandaşlık davranışının yalnızca örgütsel bağlılık, kişisel özellikler (yaş, cinsiyet vb.), işe karşı tutumlar, örgüt kültürü gibi faktörlerden değil, kişinin yapıcı fikirlerinin dile getirilmesinin de örgütsel vatandaşlık davranışını etkilediğini göstermektedir. Böylelikle örgütsel vatandaşlık davranışı literatürüne katkıda bulunmaktadır.

Bununla birlikte, alanda daha önce araştırılmamış olan yapıcı ses ve örgütsel vatandaşlık ilişkisinde güven teorisinin moderatör rol oynayacağı düşünülmekte idi. Çünkü çalışanın yöneticiye güveni yüksek olduğunda hem yapıcı ifadelerde bulunacağı hem de bu ifadeleri faaliyete geçireceği düşünülmekteydi. Bu nedenle çalışmada çalışanın bir üst amirine duyduğu güven moderatör olarak kullanıldı. Ancak, beklentimizden farklı olarak, çalışanın bir üst yöneticisine duyduğu güven yapıcı ses davranışı ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisine etki etmedi. Bu sonuç, çalışanın yapıcı ses davranışında bulunarak örgütsel vatandaşlığın artmasının güvene bağlı olmadığını, karşılıklı

etkileşim içinde sosyal ilişkilerin gerçekleşmesinin yapıcı ses davranışı ve örgütsel vatandaşlık ilişkisini pozitif olarak etkilemek için yeterli olacağını göstermektedir. Bu nedenden dolayı SDT'nin ilişkiyi açıklamak için yeterli olduğunu kanıtlayarak literatüre katkı sağlamaktadır.

Bu çalışmanın alana bir başka katkısı da yapıcı ses davranışının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin incelenmesidir. Alanda ses davranışı ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi açıklayan sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır (Prasadika ve Nishanti, 2018). Yapılan literatür taramasında örgütsel bağlılık-ses davranışı ilişkisinin araştırıldığı gözükmekte ve bu ilişkide sesin örgütsel bağlılığın bir sonucu olarak ortaya çıktığı gözükmektedir (Lapointe ve Vandenberghe, 2018; Nisar vd. 2020; Wang vd., 2014). Bu açıdan yapıcı ses davranışının örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerinin incelenmesi sınırlı sayıdaki çalışmaya katkıda bulunması sebebiyle önem arz etmektedir.

Daha önce alanda yapılmış olan çalışmalar ses davranışını yapıcı zorlukların statüye meydan okuması olarak kabul etmektedir (Burris ve Detert, 2008; Chan, 2014; VanDyne ve Lepine, 1998). Bu çalışma ise çalışan sesinin dört boyutundan biri olan yapıcı ses davranışına odaklanmakta ve çalışanların yapıcı seslerini arttırabilmesi için yollar sunarak ses teorisine katkıda bulunmaktadır. Ayrıca çalışma diğer çalışmalardan farklı olarak (Burris, 2012; Karaman ve Aylan, 2012, Kassing, 2002, Kim ve Lim, 2020) sadece çalışanın yapıcı olan tavsiyelerinin iş yeri tutum ve davranışları üzerindeki direkt etkisini açıklamaya çalışmaktadır. Bununla birlikte, çalışanın yapıcı sesi ve iş yeri tutum ve davranışları arasındaki ilişkide bir üst amire duyulan güvenin etkileri hakkında çok az bir bilgi bulunmaktadır. Bu çalışma ise bir üst amire güvenin yapıcı ses davranışı ile görev performansı ve örgütsel bağlılığın daha kuvvetli olacağını vurgulayarak alandaki boşluğu doldurmaktadır.

Trabzon'un birçok yerel işletmesinin çalışanlarından oluşan örneklemimiz ses ve güven teorisine katkıda bulunmaktadır. Bu bağlamda yapıcı ses davranışının ve bir üst amire duyulan güvenin rolünün anlaşılması, yeterince çalışılmamış bir bölgesini araştırarak literatüre katkıda bulunmaktadır. Daha açık bir şekilde, çalışmamız içinde bulunduğu bağlam içinde açıklanmaktadır. Bilindiği gibi Türk kültürü kolektivist, yüksek güç mesafesi olan, erillik ve belirsizlikten kaçınmanın fazla olduğu bir kültüre sahiptir (Sargut, 2015). Bu boyutlar ise çalışanın ses davranışı göstermesini engellemiş olabilir. Özellikle yüksek güç mesafesi nedeniyle, örgütler çalışanların fikirlerini ve gerekli olan değişim önerilerini dikkate almamış olabilir. Dahası belirsizlikten kaçınmanın yüksek olması, çalışanların görüşlerini dile getiriyor olmasını ve değişiklik yapılması için önerilerde bulunmasını da kısıtlıyor olabilir. Bunun da ötesinde, belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda çalışanın kendini güven de hissetmesi, çalışanların bir üst amirine duyduğu güvenin moderatör rolünü arttırmış olabilir.

Çalışmamızın birkaç pratik sonuçları da bulunmaktadır. İlk olarak çalışanın yapıcı tavsiyelerini paylaşabilmesinin, örgütlerin politika ve prosedürlerinin iyileştirilmesi için görüş bildirmesinin, sorunlara çözümler sunabilmesinin işyeri tutum ve davranışları üzerinde etkisi olduğu

söylenmektedir. Bu nedenle, örgütlerin çalışanların fikirlerini önemsemeleri, çalışanları konuşmaya teşvik etmeleri ve çalışanları herhangi bir sorun çözümünde karar almaya dâhil etmesi, kısacası çalışanların yapıcı fikirlerinin ortaya çıkmasına olanak sağlaması örgütler açısından önemli sonuçlar olabileceğini gösterebilmektedir. Çalışanlar yapıcı fikirlerinin önemsendiğini gördüğünde, kendilerine bir iyilik yapıldığını düşünerek, rol tanımlarının da ötesine geçerek örgütün etkinliğini arttırmak için örgütsel vatandaşlık davranışını arttırmaktadır. Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışının artması da örgütün daha verimli çalışmasını sağlayarak örgüte katkıda bulunmaktadır.

Çalışmamızın uygulamaya yönelik diğer katkısı ise, bireyin amirine olan güvenini ortaya koymaktadır. Çalışanların yapıcı ses davranışının önemsendiği örgütlerde çalışanın amirine duyduğu güvenin yüksek olması olumlu olan işyeri tutum ve davranışlarını arttırdığı gözükmektedir. Bu sonuca göre, çalışanların yapıcı fikirlerinin ve bir üst amirine duyulan güvenin yüksek güvenin çalışanların rol içi davranışlarını arttırarak örgütün etkinliği ve ekliliği için gerekli olan görev performansını ve çalışanın örgütün amaç ve politikalarını kendi amaç ve politikaları gibi benimseme olarak bilinen örgütsel bağlılığını arttırdığını göstermektedir. Bu nedenle çalışma, örgütün çalışan seçiminde hem görüş bildirmekten kaçınmayan bireyleri tercih etmesini hem de amirlerin çalışanlarına güven ortamı oluşturarak, çalışanlara yüksek güven vererek olumlu işyeri tutum ve davranışlarını arttırabileceğini ortaya koymaktadır.

Sonuç olarak çalışmamız, çalışanların yapıcı olan fikirlerinin ifade edilmesinin, sorunların çözümü için görüş bildirmenin, örgütün iyiliği için değişikliği ifade etmenin yani yapıcı ses davranışında bulunmanın ve bu davranışın dikkate alınmasının örgütün yaşamsal fonksiyonlarının devam edebilmesine ve örgütün başarısına katkı sağlayan olumlu işyeri tutum ve davranışlarının arttığını ortaya koyarak uygulamaya yönelik katkı sağlamaktadır. Ayrıca amirin çalışana yüksek güven vermesinin çalışanları konuşmaya daha çok teşvik ettiğini ve bununla birlikte örgütün yararına olan işyeri tutum ve davranışlarında artış olduğunu göstermesi ile uygulamaya yönelik katkıda bulunmaktadır.

Birçok örgütsel davranış çalışmasında olduğu gibi bu çalışmada da birtakım sınırlılıklar bulunmaktadır. Bunlardan ilki çalışmanın Covid-19 salgını olduğu bir dönemde yapılmış olmasından kaynaklanmaktadır. Bu dönem beklenmeyen sonuçların ortaya çıkmasının temel nedeni olabilir. Örneğin, çalışanın yapıcı ses davranışı ve görev performansı arasındaki ilişkinin desteklenmemesi Covid-19 döneminden kaynaklanıyor olabilir. Bunun nedeni ise, çalışanlar bu gibi dönemlerde stres ve korku hissettiklerinden dolayı ses davranışı veya görev performansını azaltma eğilimine girmiş olabilir. Yine beklenmeyen bir sonuç olan çalışanın yapıcı ses davranışı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin desteklenmemesi de Covid-19 döneminden kaynaklanıyor olabilir. Çünkü bu dönemde çalışanlar kendi amaçlarına daha odaklı olabilir ve bunun sonucunda ise ses davranışı ve örgütsel bağlılığını azaltma eğilimine gidebilir. Ayrıca, çalışanın yapıcı ses davranışı ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide, bir üst amire güven düzeyi yüksek olduğunda ilişkinin

desteklenmemesi yine Covid-19 döneminden kaynaklı olabilir. Çünkü çalışan kendi can güvenliği endişesi ile ses davranışı veya örgütsel vatandaşlık davranışını azaltma eğilimine gitmiş olabilir.

Covid 19 salgını sebebiyle, görev performansı, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi sınırlı sayıda işyeri tutum ve davranışını göz önünde bulundurmada zorunda kaldık. Çünkü çalışanların hem iş yükü ağır hem de salgın sebebiyle korkuları bulunmaktaydı. Bu nedenle, diğer işyeri tutum ve davranışlarını ölçmek için ek anket kullanılması katılım oranını azaltacaktı. Bu sebepten ötürü, gelecekteki çalışmalar, çalışanın güven seviyesinin yapıcı ses davranışı ve iş tatmini, işten ayrılma niyeti, yaratıcılık gibi diğer işyeri tutum ve davranışları arasındaki ilişkileri incelemesi önerilmektedir. Ayrıca Covid-19 nedeniyle çalışmamız yalnızca kolektivist bir kültür olan Türkiye bağlamını kapsamaktadır. Bu durum, yüksek güç mesafesi ve yüksek belirsizlikten kaçınmanın sonuçları etkilediğini göstermektedir. Bu nedenle, şartların daha uygun olduğu bir dönemde sonuçlarımızın genelleştirilmesi için bireyci, dışılık özellikleri yüksek, güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu kültürler bağlamında tekrarlanmasını önermektedir.

Bu çalışma, genel olarak inşaat sektörü çalışanlarından alınan örneği içermektedir. İnşaat ortamı, işyerinde konuşmanın önemini ortaya koyan bir ortamdır. Çünkü bu tür tehlikeli ortamlarda çalışanın sesi, ortaya çıkabilecek sorunların engellenmesini sağlayabilmektedir. Oysaki çalışanın sorunlar için fikir belirtmemesi ya da eksik olması bu tür ortamlarda hayati tehlikeye neden olabilmektedir. Bu nedenle, bu tip çalışma ortamlarında, yöneticilerin ya da amirlerin çalışan seçimine dikkat etmesi çalışmanın önerilerinden birini oluşturmaktadır.

Son olarak, yapıcı ses davranışı ve işyeri tutum ve davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesinde bu çalışmada olduğu gibi moderatör değişkenlerin olması muhtemeldir. Örneğin, çalışanın üst yönetime duyduğu güveni çalışanın yapıcı ses davranışı ve işyeri tutum ve davranışları arasındaki ilişkiye düzenleyici etki etme olasılığı bulunmaktadır (Farndale vd., 2011). Ayrıca, bir bütün olarak örgüte duyulan güvenin de çalışanın yapıcı ses davranışı ve işyeri tutum ve davranışları arasındaki ilişki üzerinde düzenleyici etkisi olabileceği düşünülebilir. Bu nedenle, gelecekteki araştırmalar çalışanın yapıcı ses davranışı ve işyeri tutum ve davranışları arasındaki ilişkide moderatör değişkenleri kullanmak amacıyla da bu araştırma da ortaya çıkan şartların sınır koşullarını ortaya koyabilirler. Bununla birlikte örgüte duyulan güven, çalışanın iletişim becerilerine bağlı olduğundan, çalışanın iletişim becerileri yapıcı ses davranışı ve işyeri tutum ve davranışları arasındaki ilişki üzerinde düzenleyici bir etkiye sebep olabilir. Bu nedenden ötürü çalışmamız, gelecekteki çalışmalar için çalışanların iletişim becerilerini dikkate alarak bu ilişkileri açıklanmasını önermektedir.

Sonuç olarak, bu araştırma, çalışanın yapıcı ses davranışının hem iş yeri tutum ve davranışları üzerindeki direkt etkisini hem de bir üst amire duyduğu güven koşulu altında, iş yeri tutum ve davranışları arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Amacımızı gerçekleştirmek için çok farklı alanlarda

faaliyet gösteren işletmelerden birer ay arayla üç farklı anket yardımıyla çalışanlardan ve onların bir üst amirlerinden veri toplandı. Ayrıca çalışmada anketleri hem basılı olarak hem de Google forms üzerinden oluşturulan elektronik anketlerle uygulandı. Anket 1 ve Anket 2'yi çalışanlara, Anket 3'ü ise çalışanların bir üst yöneticilerine uygulandı. Araştırma sonuçları, yapıcı ses davranışının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde olumlu etkisi olduğunu göstermektedir. Ayrıca, çalışanın bir üst amirine duyduğu güvenin yüksek olması, yapıcı ses davranışı ile görev performansı ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki pozitif ilişkiyi güçlendirirken, bir üst amire duyulan güven düşük olduğunda çalışanın yapıcı ses davranışı ile görev performansı ve örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişki zayıf olmaktadır. Sonuç olarak, bir üst amire duyulan güvenin yapıcı ses davranışı ile görev performansı ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide düzenleyici etkisi olduğunu göstermektedir. Bunlara ek olarak, çalışmada yapıcı ses davranışının görev performansı ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide olumlu bir etkisi bulunmamaktadır. Ayrıca, çalışanın bir üst amirine duyduğu güvenin yüksek olması yapıcı ses davranışı ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki pozitif ilişkiyi güçlendirmezken, çalışanın bir üst amirine duyduğu güvenin düşük olması da yapıcı ses davranışı ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki pozitif ilişkiyi zayıflatmamaktadır. Sonuç olarak, bir üst amire duyulan güvenin yapıcı ses davranışı ve örgütsel vatandaşlık arasındaki pozitif ilişkide düzenleyici etkisi olduğunu göstermemektedir.

KAYNAKÇA

- Abdulgalimov, Dinislam vd. (2020), “Desining for Employee Voice”, In Proceedings of The 2020, CHI Conference on Human Factors in Computing Systems (CHI 2020), 1-13.
- Acaray, Ali ve Akturan, Abdülkadir (2015), “The Relationship Between Organizational Citizenship Behaviour and Organizational Silence”, **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 207, 472-482.
- Ahmad, Nawaz vd. (2017), “Impact of Employees’ Voice on Employees’ Effectiveness”, **Journal of Business Strategies**, 11(1), 79-98.
- Andiyasari, Andin vd. (2017) “Voice Behavior: The Role of Perceived Support and Psychological Ownership”, **The South East Asian Journal of Management**, 11(1), 1-24.
- Aracı, Erdoğan (2019), “Hizmet Sektöründe Psikolojik Güçlendirme, Duygusal Bağlılık ve Yapıcı Ses Çıkartma Davranışı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi”, **Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi**, 16(2), 229-243.
- Aryee, Samuel vd. (2002), “Trust as A Mediator of the Relationship Between Organizational Justice and Work Outcomes: Test of A Social Exchange Model”, **Journal of Organizational Behavior**, 23(3), 267-285.
- Ataç, Lale (2020), “Çalışan Sessliliğinin Öncülleri ve Sonuçları: Türkiye Örneğinde Gerçekleştirilen Araştırmalar Bağlamında İlgili Yazının Genel Değerlendirmesi ve Bir Meta-Analiz Çalışması”, **Journal of Business Research-Türk**, 12(2), 1739-1755.
- Ayyıldız, Fidan, N. (2018), **Çalışan Sesinin, Örgüte Bağlılığa ve Çalışan Mutluluğuna Etkisi**, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi- Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Barrick, Murray ve Mount, Michael (1991), “The Big Five Personality Dimension and Job Performance: A Meta Analysis”, **Personal Psychology**, 44(1), 1-26.
- Becker, S. Howard (1960), “Notes on the Concept of Commitment”, **American Journal of Sociology**, 66, 32-42.
- Becker, Thomas vd. (2016), “Statistical Control in Correlational Studies: 10 Essential Recommendations for Organizational Researchers”, **Journal of Organizational Behavior**, 37(1), 157-167.
- Begum, Samina ve Çakar, Ulaş (2019), “Çalışan Sesi Ölçeği: Boyutların Yeniden Değerlendirmesi Sorunsalı”, **Journal of Business Science**, 7(1), 175-199.

- Bernerth, Jeremy, B. ve Aguinis, Herman (2016), "A Critical Review and Best-Practice Recommendations for Control Variable Usage", **Personnel Psychology**, 69(1), 229-283.
- Bentler, Peter, M. ve Bonett, Douglas, G. (1980), "Significance Tests and Goodness of Fit in the Analysis of Covariance Structures", **Journal of Social and Clinical Psychology**, 9(1), 165–195.
- Bingöl, Dursun (2019), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 11. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- Brislin, Richard (1970), "Back-Translation for Cross-Cultural Research", **Journal of Cross Cultural Psychology**, 1, 185-216.
- Blau, Peter, M. (1964), **Social Exchange Theory**, Retrieved September, 3(2007), 62.
- Bodur, Muzaffer ve Kabasakal, Hayat (2002), "Türkiye-Arap Kümesinde Kurumsal Kültür: Globe Araştırması", **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, 1(2), 5-22.
- Bohrstedt, George, W. ve Marwell, Gereald, (1978), "The Reliability of Products of Two Random Variables", **Sociological Methodology**, 9(1), 254-273.
- Borman, Walter, C. ve Motowidlo, Stephan, J. (1997), "Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research", **Human Performance**, 10(2), 99-109.
- Botero, Isabel, C. ve VanDyne, Linn (2009), "Employee Voice Behavior Interactive Effects of LMX and Power Distance in the United States and Colombia", **Management Communication Quarterly**, 23(1), 84-104.
- Brislin, Richard, W. (1970), "Back-Translation for Cross-Cultural Research", **Journal of Cross-Cultural Psychology**, 1(3), 185-216.
- Browne, Michael, W. ve Cudeck, Robert (1993), "Alternative Ways Of Assessing Model Fit", Kenneth A. Bollen ve Scott J. Long (Ed), **Testing Structural Equation Models içinde** (136–162), CA: Sage, Newbury Park.
- Burris, Ethan, R. vd. (2008), "Quitting Before Leaving: The Mediating Effects of Psychological Attachment and Detachment on Voice", **Journal of Applied Psychology**, 93(4), 912-922.
- Byrne, Barbara (2010), "**Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts, Applications, and Programming**", NY: Routledge, New York.
- Carnavale, Joel B. vd. (2017), "Leading to Stimulate Employees' Ideas: A Quantitative Review of Leader- Member Exchange, Employee Voice, Creativity, and Innovative Behavior", **Applied Psychology: An International Review**, 66(4), 517-552.

- Chamberlin, Melissa vd. (2017), "A Meta-Analysis of Voice and Its Promotive and Prohibitive Forms: Identification of Key Associations, Distinctions, and Future Research Directions", **Personnel Psychology**, 70(1), 11-71.
- Chan, Simon, C. (2014), "Paternalistic Leadership and Employee Voice: Does Information Sharing Matter?", **Human Relations**, 67(6), 667-693.
- Chen, Shu-Chuan (2017), "Paternalistic Leadership and Cabin Crews' Upward Safety Communication: The Motivation of Voice Behavior", **Journal of Air Transport Management**, 60, 44-53.
- Chen, Ming vd. (2015), "A Review on Psychological Safety: Concepts, Measurements, Antecedents and Consequences Variables", **ICSSTE 2015**, Atlantis Press, 433-440.
- Chou, Yung, S. ve Barron, Katelin (2016), "Employee Voice Behavior Revisited: Its Forms and Antecedents", **Management Research Review**, 39(12), 1720-1737.
- Colquitt, Jason vd. (2007), "Trust, Trustworthiness, and Trust Propensity: A Meta-Analytic Test of Their Unique Relationships with Risk Taking and Job Performance", **Journal of Applied Psychology**, 92(4), 909-927.
- Combs, Gwendolyn, M. vd. (2010), "Managing BPO Service Workers in India: Examining Hope on Performance Outcomes", **Human Resource Management**, 49(3), 457-476.
- Cook, Karen, S. ve Rice, Eric (2006), Social Exchange Theory, **Hand Book of Social Psychology**, 61-88.
- Cropanzano, Russell ve Mitchell, Marie, S. (2005), "Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review", **Journal of Management**, 31(6), 874-900.
- Çankır, Bilal (2016), "Çalışanlarda Pozitif Ses Çıkartma Davranışı Nasıl Oluşur? Örgütsel Güven, Psikolojik Sözleşme İhlali, Lider-Üye Etkileşimi ile Pozitif Ses Çıkartma Davranışı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", **Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 5(2), 1-12.
- Çınar, Orhan vd. (2013), "The Relationships Between Organizational Silence and Organizational Citizenship Behavior: A Survey Study in the Province of Erzurum, Turkey", **Procedia- Social and Behavioral Sciences**, 99, 314-321.
- Davidson, Tina vd. (2017), "Too Attached to Speak Up? It Depends: How Supervisor-Subordinate Guanxi and Perceived Job Control Influence Upward Constructive Voice", **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 143, 39-53.
- Demir, Nevzat (2009), "Sosyal Değişim Teorisi Çerçevesinde Örgütsel Adalet ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki ve Güvenin İlimlaştırıcı Etkisi", **Öneri Dergisi**, 8(31), 197-208.

- Deniz, Nevin vd. (2013), "The Relationship Between Employee Silence and Organizational Commitment in A Private Healthcare Company", **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 99, 691-700.
- Derin, Neslihan (2017), "İşyerinde Kişiler Arası Güven ile İş Gören Sessizliği Arasındaki İlişkide Psikolojik Rahatlığın Aracılık Rolü", **Yönetim Bilimleri Dergisi**, 15(30), 51-68.
- Dundan, Tony vd. (2004), "The Meaning and Purpose of Employee Voice", **The International Journal of Human Resource Management**, 15(6), 1149-1170.
- Edwards, Jeffrey, R. (2009), "Seven Deadly Myths of Testing Moderation in Organizational Research", **Statistical and Methodological Myths and Urban Legends: Doctrine, Verity and Fable in the Organizational and Social Sciences**, 143-164.
- Ece, Süreyya ve Algur, Adem (2020), "Örgütsel Güvenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Yordayıcı Etkisine Yönelik Bir Araştırma", **Uluslararası Toplumsal Bilimler Dergisi**, 4(1), 90-109.
- Farndale, Elaine vd. (2011), "The Influence of Perceived Employee Voice on Organizational Commitment: An Exchange Perspective", **Human Resource Management**, 50(1), 113-129.
- Farrell, Dan (1983), "Exit, Voice, Loyalty, and Neglect as Responses to Job Dissatisfaction: A Multidimensional Scaling Study", **The Academy of Management Journal**, 26(4), 596-607.
- Fatima, A. vd. (2015), "Impact of Organizational Silence on Organizational Citizenship Behavior: Moderating Role of Procedural Justice", **Journal of Economics, Business and Management**, 3(9), 846- 850.
- Ferres, Natalie vd. (2002), "Trust: A Precursor to The Potential Mediating Effect of Transformational Leadership?", **International Journal of Organizational Behavior**, 5(8), 242- 263.
- Fletcher, Denise ve Watson, Tony (2007), "Voice, Silence and The Business of Construction: Loud and Quiet Voices in The Construction of Personal, Organizational and Social Realities", **Organization**, 14(2), 155-174.
- Fornell, Claes ve Larcker, David, F. (1981), "Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error: Algebra and Statistics," **Journal of Marketing Research**, 18, 382-388.
- Frazier, Lance, M. vd. (2016), "The Path(s) to Employee Trust in Direct Supervisor in Nascent and Established Relationships: A Fuzzy Set Analysis", **Journal of Organizational Behavior**, 37, 1023-1043.
- Freeman, Richard ve Medoff, James (1984), "What Do Unions Do?", **Industrial and Labor Relations Review**, 38, 673-675.

- Gonzales, Tomas ve Guillen, Manuel (2008), "Organizational Commitment: A Proposal for A Wider Ethical Conceptualization of 'Normative Commitment'", **Journal of Business Ethics**, 78, 401-414.
- Gouldner, Alvin, W. (1960), "The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement", **American Sociological Review**, 25, 161-178.
- Graham, Jill, W. (1991), "An Essay on Organizational Citizenship Behavior", **Employee Responsibilities and Rights Journal**, 4(4), 249-270.
- Greene, John, O. (2003), "Models of Adult Communication Skill Acquisition: Practice and The Course of Performance Improvement", In **J. O. Green, ve B. R. Burleson (Eds), Handbook of Communication and Social Interaction Skills içinde** (51-91) Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ.
- Griffin, Mark vd. (2007), "A New Model of Role Performance: Positive Behavior in Uncertain and Interdependent Contexts", **Academy of Management**, 50(2), 327- 347.
- Gültekin, Nihat ve Sığırı, Ünsal (2007), "Bir Kültür Boyutu Olarak Bireycilik-Ortaklaşa Davranışçılık ve Örgütsel Kültüre Yansımaları", **Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 23(2), 273- 286.
- Hayuningtyas, Ruri, F. vd. (2018), "Organizational Justice and Affective Organizational Commitment: Mediated by Organizational Trust and Perceived Organizational Support", **Asia Pacific Management and Business Application**, 6(3), 175-196.
- Hirschman, Albert, O. (1970), **Exit, Voice, And Loyalty: Responses To Decline In Firms, Organizations, And States**, 25, Harvard University Press.
- Holland, Peter vd. (2016), "Employee Voice Behavior, Supervisor Support, and Engagement: The Mediating Role of Trust", **Human Resource Management**, 56(6), 915-929.
- Holland, Peter vd. (2012), "Trust in Management: The Role of Employee Voice Arrangements and Perceived Managerial Opposition to Unions", **Human Resource Management Journal**, 22(4), 377-391.
- Holley, Erica, C. vd. (2018), "The Impact of Leader Trustworthiness on Employee Voice and Performance in China", **Journal of Leadership and Organizational Studies**, 26(2), 179-189.
- Hughes, Mathew vd. (2018), "Innovative Behaviour, Trust and Perceived Workplace Performance", **British Journal of Management**, 29, 750-768.
- Hung, Hao-Kai vd. (2012), "Voice Behavior and Performance Rating: The Role of Political Skills", **International Journal of Hospitality Management**, 31, 442-450.

- Islam, Gazi ve Zyphur, Michael (2005), "Power, Voice, and Hierarchy: Exploring the Antecedents of Speaking Up in Groups", **Group Dynamics Theory, Research, and Practice**, 9(2), 93-103.
- İşcan, Faruk, Ö. ve Sayın, Faruk (2010), "Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki", **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 24(4), 195-216.
- Jada, Umamaheswara, R. ve Susmita, Mukhopadhyay (2018), "Empowering Leadership and Constructive Voice Behavior: A Moderated Mediated Model", **International Journal of Organizational Analysis**, 26(2), 226-241.
- Jena, Lalatendu, K. (2017), "Employee Engagement and Affective Organizational Commitment: Mediating Role of Employee Voice Among Indian Service Sector Employees", **Vision**, 21(4), 356-366.
- Karaman, Abdullah ve Aylan, Serkan (2012), "Örgütsel Vatandaşlık", **Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2(1), 35-48.
- Kassing, Jefferey (2002), "Speaking Up: Identifying Employees Upward Dissent Strategies", **Management Communication Quarterly**, 16(2), 187-209.
- Katzh, Daniel ve Kahn, L. Robert (1978), **The Social Psychology of Organizations**, 2th Ed., New York Wiley.
- Keheo, Rebecca vd. (2016), "Let's Call A Star A Star: Task Performance, External Status, and Exceptional Contributors in Organizations", **Journal of Management**, 20(10), 1-25.
- Kelloway, Kevin, E. (2002), "Self-Reported Counterproductive Behaviors and Organizational Citizenship Behaviors: Separate But Related Constructs", **International Journal of Selection and Assessment**, 10(1-2), 143-151.
- Khalid, Jaweria ve Ahmed, Jaleel (2015), "Perceived Organizational Politics and Employee Silence: Supervisor Trust as A Moderator", **Journal of the Asia Pacific Economy**, 21(2), 174-195.
- Kılıçlar, Arzu ve Harbalıoğlu, Melda (2014), "Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Antalya'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma", **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 6(1), 328-346.
- Kiker, Scott, D. ve Motowidlo, Stephan, J. (1999), "Main and Interaction Effects of Task and Contextual Performance on Supervisory Reward Decisions", **Journal of Applied Psychology**, 84(4), 602-609.
- Kim, Jeawon vd. (2010), "Employee Voice and Organizational Performance: Team Versus Representative Influence", **Human Relations**, 63(3), 371-394.
- Kim, Young ve Lim, Hyunji (2020), "Activating Constructive Employee Behavioral Responses in A Crisis: Examining The Effects of Pre-Crisis Reputation and Crisis Communication Strategies

on Employee Voice Behaviors”, **Journal Contingencies and Crisis Management**, 28, 141-157.

Kline, Rex, B. (2016), “**Principles and Practice of Structural Equation Modeling**”, NY: Guilford Press, New York.

Kmieciak, Roman (2020), “Trust, Knowledge Sharing, and Innovative Work Behavior: Empirical Evidence From Poland”, **European Journal of Innovation Management**, <https://www.emerald.com/insight/1460-1060.htm>.

Koçak, Ömer, E. ve Agun, Hazel (2019), “Explaining Employee Voice Behavior Through Intragroup Relationship Quality and the Role of Thriving at Work”, **Adam Akademi**, 9(1), 179-202.

Koçel, Tamer (2015), **İşletme Yöneticiliği**, 12. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

Konovsky, Mary, A. ve Pugh, Douglas, S. (1994), “Citizenship Behavior and Social Exchange”, **Academy of Management**, 37(3), 656-669.

Lapointe, Emilie ve Vandenberghe, Christian (2018), “Examination of the Relationships Between Servant Leadership, Organizational Commitment, Voice, and Antisocial Behaviors”, **Journal of Business Ethics**, 148, 99-115.

LePine, Jeffrey, A. ve Dyne, Linn, V. (1998), “Predicting Voice Behavior in Work Groups”, **Journal of Applied Psychology**, 83(6), 853-868.

(2001), “Voice and Cooperative Behavior as Contrasting Forms of Contextual Performance: Evidence of Differential Relationships With Big Five Personality Characteristics and Cognitive Ability”, **Journal of Applied Psychology**, 86(2), 326-336.

Li, Jie vd. (2018), “Leader Humility and Constructive Voice Behavior in China: A Dual Process Model”, **International Journal of Manpower**, 39(6), 840-854.

Liang, Jian vd. (2012), “Psychological Antecedents of Promotive and Prohibitive Voice: A Two-Wave Examination”, **Academy of Management**, 55(1), 71-92.

Little, Todd, D. vd. (2002), “To Parcel or Not to Parcel: Exploring the Question, Weighing the Merits”, **Structural Equation Modeling**, 9(1), 151-173.

Mayer, Roger, C. vd. (1995), “An Integrative Model of Organizational Trust”, **Academy of Management Review**, 20(3), 709-734.

Mayes, Bronston, T. ve Ganster, Daniel, C. (1988), “Exit and Voice: A Test Hypotheses Based on Fight/Flight Responses to Job Stress”, **Journal of Organizational Behavior**, 9(3), 199-216.

- Maynes, Timothy, D. ve Podsakoff, Philip, M. (2014), "Speaking More Broadly: An Examination of the Nature, Antecedent, and Consequences of on Expanded Set of Employee Voice Behavior", **Journal of Applied Psychology**, 99(1), 87-112.
- McAllister, Daniel (1995), "Affect-and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations", **Academy of Management**, 38(1), 24-59.
- Meyer, John, P. vd. (1989), "Organizational Commitment and Job Performance It's the Nature of the Commitment That Counts", **Journal of Applied Psychology**, 74(1), 152-156.
- Meyer, John, P. ve Allen, Natalie, J. (1990), "The Measurement and Antecedent of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization, **Journal of Occupational Psychology**, 63, 1-18.
- _____ (1991), "A Three -Component Conceptualization of Organizational Commitment", **Human Resource Management Review**, 1(1), 61-89.
- _____ (1993), "Organizational Commitment: Evidence of Career Stage Effects?", **Journal of Business Research**, 26, 49-61.
- _____ (1997), **Commitment in the Workplace: Theory Research And Application**, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Mo, Shenjiang ve Shi, Junqi (2016), "The Voice Link: A Moderated Mediation Model of How Ethical Leadership Affects Individual Task Performance", **Journal of Business Ethics**, 152(1), 91-101.
- Morrison, Elizabeth, W. (1994), "Role Definitions and Organizational Citizenship Behavior: The Importance of the Employee's Perspective", **Academy of Management Journal**, 37(6), 1543-1567.
- _____ (2011), "Employee Voice Behavior: Integration and Directions for Future Research", **The Academy of Management Annals**, 5(1), 373-412.
- _____ (2014), "Employee Voice and Silence", **The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, 1(1), 173-197.
- Motowidlo, Stephan, J. ve Van Scotter, James, R. (1994), "Evidence That Task Performance Should Be Distinguished From Contextual Performance", **Journal of Applied Psychology**, 79(4), 475-480.
- Mowbray, Paula, K. vd. (2015), "An Integrative Review of Employee Voice: Identifying A Common Conceptualization and Research Agenda", **International Journal of Management Reviews**, 17, 382-400.
- Mowday, Richard, T. vd. (1979), "The Measurement of Organizational Commitment", **Journal of Vocational Behavior**, 14(2), 224-247.

- Murphy, Kevin vd. (1988), **Dimensions of Job Performance**, Colorado State Univ Fort Collins.
- Newman, Alexander vd. (2017), “Psychological Safety: A Systematic Review of the Literature”, **Human Resource Management Review**, 27, 521-535.
- Ng, Thomas, W.H. ve Feldman, Daniel. C. (2012), “Employee Voice Behavior: A Meta Analytic Test of the Conservation of Resources Framework”, **Journal of Organizational Behavior**, 33(2), 216-234.
- Nisar, Asma vd. (2020), “Impact of Grit on Voice Behavior: Mediating Role of Organizational Commitment”, **Future Business Journal**, 6(1), 1-9.
- Ohana, March (2016), “Voice, Affective Commitment and Citizenship Behavior in Teams: The Moderating Role of Neuroticism and Intrinsic Motivation”, **British Journal of Management**, 27, 97-115.
- Organ Dennis, W. (1988), **Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome**, Lexington Books, Lexington, MA.
- _____ (1997), “Organizational Citizenship Behavior: It’s Construct Clean-Up Time”, **Human Performance**, 10(2), 85-97.
- Özyılmaz, Adnan (2010), “Vertical Trust in Organizations: A Review of Empirical Studies Over The Last Decade”, **Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 7(13), 1-28.
- Özyılmaz, Adnan ve Demet, Taner (2018), “Communication Skills Shape Voice Effects in Organizations”, **The Service Industries Journal**, 1-24.
- Özyılmaz, Adnan vd. (2018), “Trust in Organization as A Moderator of the Relationship Between Self- Efficacy and Workplace Outcomes: A Social Cognitive Theory-Based Examination”, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 91(1), 181-204.
- Podsakoff, Philip, M. vd. (2000), “Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research”, **Journal of Management**, 26(3), 513-563.
- Podsakoff, Philip, M. vd. (2012), “Sources of Method Bias in Social Science Research and Recommendations on How to Control It”, **Annual Review of Psychology**, 63, 539-569.
- Payne, Holly, J. (2014), “Examining the Relationship Between Trust in Supervisor–Employee Relationships and Workplace Dissent Expression”, **Communication Research Reports**, 31(2), 131-140.
- Porter, Lyman, W. vd. (1974), “Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians”, **Journal of Applied Psychology**, 59(5), 603-609.

- Prasadika, Harsani, G. H. P. ve Nishanthi, Meneka, H. (2018), "Perceived Employee Voice and Organizational Commitment: A Case of Sri Lanka", **Asian Journal of Empirical Research**, 8(9), 330-341.
- Pyman, Amanda vd. (2006), "A Comparison of the Effectiveness of Employee Voice Arrangements in Australia", **Industrial Relations Journal**, 37(5), 543-559.
- Raub, Steffen ve Robert, Christopher (2012), "Empowerment, Organizational Commitment, and Voice Behavior in the Hospitality Industry: Evidence from A Multinational Sample", **Cornell Hospitality Quarterly**, 54(2) 136-148.
- Reilly, Charles, O. ve Chatman, Jennifer (1986), "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior", **Journal of Applied Psychology**, 71(3), 492-499.
- Renzl, Birgit (2008), "Trust in Management and Knowledge Sharing: The Mediating Effects of Fear and Knowledge Documentation", **The International Journal of Management Science**, 36, 206-220.
- Rosseel, Yves (2012), "Lavaan: An R Package for Structural Equation Modeling [Computer Software]", **Journal of Statistical Software**, 48, 1-36.
- Rothbard, Nancy, P. (2001), "Enriching or Depleting? The Dynamics of Engagement in Work and Family Roles", **Administrative Science Quarterly**, 46(4), 655-684.
- Rotundo, Maria ve Sackett, Paul, R. (2002), "The Relative Importance of Task, Citizenship, and Counterproductive Performance to Global Ratings of Job Performance: A Policy-Capturing Approach", **Journal of Applied Psychology**, 87(1), 66-80.
- Salman, Kazım vd. (2020), "Link Between Employee Voice and Organizational Citizenship Behavior: Moderating Role of Psychological Safety", **International Review of Management And Business Research**, 9(3), 242-258.
- Sargut, Selami (2015), **Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim**, 4. Baskı, İmge Kitapevi, Ankara.
- Shahjehan, Asad vd. (2020), "The Moderating Effect of Defensive Voice Belief on the Curvilinear Relationship Between Organizational Identification and Voice Behavior in the Hospitality Industry", **Current Psychology**, 1-13.
- Shahjehan, Asad ve Yasir, Ahmad (2015), "Moderating Effect of Organizational Identification on the Relationship Between Organizational Silence, Organizational Voice and Organizational Citizenship Behaviors", **Gomal University Journal of Research**, 31(2), 41-52.
- Snijders, Tom, A. B. ve Bosker, Roel (2012), **Multilevel Analysis: An Introduction To Basic And Advanced Multilevel Modeling**, CA: Sage, Thousand Oaks.

- Son, Sujin (2018), "The Role of Supervisors on Employees' Voice Behavior", **Leadership and Organization Development Journal**, 40(1).
- Song, Jun vd. (2019), "Differential Promotive Voice-Prohibitive Voice Relationships with Employee Performance: Power Distance Orientation as A Moderator", **Asia Pacific Journal of Management**, 36(4), 1053-1077.
- Spencer, Daniel, G. (1986), "Employee Voice and Employee Retention", **The Academy of Management Journal**, 29(3), 488-502.
- Subhakaran, Edakkat, S. ve Dyaram, Lata (2018), "Interpersonal Antecedents to Employee Upward Voice: Mediating Role of Psychological Safety", **International Journal Productivity and Performance Management**, 67(9), 1510-1525.
- Şener, Emine vd. (2018), "Pozitif Ses Çıkartma Davranışının Öncülü Olarak İletişim Doyumu", **Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 20(2), 165-175.
- Tan, Hwee, H. ve Tan, Christy, S.F. (2000), "Toward the Differentiation of Trust in Supervisor and Trust in Organization", **Published in Genetic, Social, and General Psychology Monographs**, 126(2), 241-260.
- Taş, Aynur vd. (2021), "Yönetici Desteğinin Ona Duyulan Duygusal Güven Üzerindeki Etkisi: Bilişsel Güvenin Aracılık Rolü", **Journal of Yasar University**, 16(61), 147- 169.
- Taşkın, Feyza ve Dilek, Roşan (2010), "Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Araştırması", **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, 2(1), 37-46.
- Thomas, Jeffrey, P. vd. (2010), "Employee Proactivity in Organizations: A Comparative Meta-Analysis of Emergent Proactive Constructs", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 83(2), 275-300.
- Timuroğlu, Kürşat, M. ve Çokgören, Ömer (2019), "Örgütsel Güven Algısı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi", **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 23(4), 1767-1783.
- Tourish, Dennis (2005), "Critical Upward Communication: Ten Commandments for Improving Strategy and Decision Making", **Long Range Planning**, 38, 485-503.
- Türk Dil Kurumu (2021), "Ses", <https://sozluk.gov.tr/> (10.08.2021).
- _____ (2021), "Sessizlik", <https://sozluk.gov.tr/> (12.08.2021).
- Türkoğlu, Nuray ve Misican, Duygu (2019), "Çalışanların Psikolojik Rahatlık Algısı, Pozitif Ses Çıkarma Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi Üzerine Ampirik Bir Çalışma", **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 11(2), 998-1010.

- Ünler, Ela vd. (2015), “Ses Veriyorum Ama Güvende Miyim? Yönetici Tutumunun Çalışan Sesine Etkisi”, Kubilay Özyer vd. (Ed.), **Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı**, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Tokat, 66-72.
- Ürek, Duygu vd. (2016), “Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Bir Eğitim ve Araştırma Hastanesi Uygulaması”, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 17(3), 122-141.
- VanDyne, Linn vd. (2003), “Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs”, **Journal of Management Studies**, 40(6), 1359-1392.
- VanDyne, Linn ve LePine, Jeffrey, A. (1998), “Helping and Voice Extra-Role Behaviors: Evidence of Construct and Predictive Validity”, **The Academy of Management Journal**, 41(1), 108-119, <http://www.jstor.org/stable/256902>.
- Venkataramani, Vijiya ve Tangirala, Subrahmaniam (2010), “When and Why Do Central Employees Speak Up? An Examination of Mediating and Moderating Variables”, **Journal of Applied Psychology**, 95(3), 582-591.
- Walumba, Fred, O. ve Schaubroeck, John (2009), “Leader Personality Traits and Employee Voice Behavior: Mediating Roles of Ethical Leadership and Work Group Psychological Safety”, **Journal of Applied Psychology**, 94(5), 1275-1286.
- Walumba, Fred, O. vd. (2012), “Ethical Leadership and Group In-Role Performance: The Mediating Roles of Group Conscientiousness and Group Voice”, **The Leadership Quarterly**, 23, 953-964.
- Wang, Qian vd. (2014), “Organizational Career Growth and Subsequent Voice Behavior: The Role of Affective Commitment and Gender”, **Journal of Vocational Behavior**, 84, 431-441.
- Weiss, Mona ve Morrison, Elizabeth, W. (2019), “Speaking Up and Moving Up: How Voice Can Enhance Employees Social Status”, **Journal of Organizational Behavior**, 40(1), 1-15.
- Withey, Michael. J. ve Cooper, William, H. (1989), “Predicting Exit, Voice, Loyalty, and Neglect”, **Administrative Science Quarterly**, 34(4), 521-539.
- Whiting, Stewen, W. vd. (2008), “Effects of Task Performance, Helping, Voice, and Organizational Loyalty on Performance Appraisal Ratings”, **Journal of Applied Psychology**, 93(1), 125-139.
- Whiting, Steven, W. vd. (2012), “Effects of Message, Source, and Context on Evaluations of Employee Voice Behavior”, **Journal of Applied Psychology**, 97(1), 159-182.
- Williams, Larry, J. ve Anderson, Stella, E. (1991), “Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors”, **Journal of Management**, 17(3), 601-617.

- Williams, Larry, J. vd. (2009), "Structural Equation Modeling in Management Research: A Guide for Improved Analysis", **The Academy of Management Annals**, 3(1), 543-604.
- Wong, Carol, A. ve Cummings, Greta, G. (2009), "The Influence of Authentic Leadership Behaviors on Trust and Work Outcomes of Health Care Staff", **Journal of Leadership Studies**, 3(2), 6-23.
- Wong, Yui-Tim vd. (2002), "Loyalty to Supervisor and Trust in Supervisor of Workers in Chinese Joint Ventures: A Test of Two Competing Models", **International Journal of Human Resource Management**, 13(6), 883-900.
- Yahaya, Rusliza vd. (2016), "Leadership Styles and Organizational Commitment: Literature Review", **Journal of Management Development**, 35(2), 190-216.
- Yang, Jixia vd. (2009), "Supervisory Procedural Justice Effects: The Mediating Role of Cognitive and Effective Trust", **The Leadership Quarterly**, 20(2), 143-154.
- Yu, Chongxin ve Frenkel, Stephen (2013), "Explaining Task Performance and Creativity From Perceived Organizational Support Theory: Which Mechanisms Are More Important?", **Journal of Organizational Behavior**, 34, 1165-1181.
- Zhang, Jie vd. (2020), "How Self-Sacrificial Leadership Influences Employee Voice: Psychological Safety as A Mediator", **Social Behavior and Personality**, 48(12), 1-8.
- Zhong, Lifeng vd. (2016), "Job Engagement, Perceived Organizational Support, High Performance Human Resource Practices, and Cultural Orientation: A Cross-Level Investigation", **Journal of Organizational Behavior**, 37(6), 823-844.
- Zhang, Xiao, Z. vd. (2020), "I Didn't Want to Do, But I Am Happy to Now! Affect, Voice, and In-Role Performance" **Kybernetes**, 50(5), 1467-1482.
- Xu, Minya vd. (2019), "Supervisor-Subordinate Proactive Personality Congruence and Psychological Safety: A Signaling Theory Approach to Employee Voice Behavior", **The Leadership Quarterly**, 30, 440-453.



EKLER

EK 1 -A: ANKET 1

Söylem Davranışının Çalışan Çıktılarına Etkisinde Güvenin Düzenleyici Etkisi Araştırması Anketi

ÇALIŞAN NUMARASI: _____

Bu bilimsel araştırma, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı'nda yüksek lisans tezini hazırlayan Derya BAYRAM ve tez danışmanı Doç. Dr. Adnan ÖZYILMAZ tarafından yürütülmekte olup, söylem davranışının çalışan çıktılarına etkisinde güvenin düzenleyici etkisini araştırmayı amaçlamaktadır. Tezin hazırlanması için gerekli olan verinin şirketinizden toplanması için şirketiniz üst yönetimi izin vermiştir. Bu konuda kendilerine teşekkür ederiz.

Lütfen değerli birkaç dakikanızı ayırıp aşağıdaki anketi doldurarak bu bilimsel çalışmaya katkı sağlayınız. Araştırmadan elde edilecek sonuçların güvenli olabilmesi için, sizlerden hem bu anketi hem de daha sonra gelecek anketleri eksiksiz olarak doldurmanızı rica etmekteyiz.

Sizlerden toplanan veriler **KESİNLİKLE HİÇBİR KİMSEYLE PAYLAŞILMAYACAKTIR**. Bu konuda bu bilimsel çalışmanın yürütücüleri olarak size **SÖZ VERİYORUZ**. Anketlere lütfen isminizi yazmayınız. Ancak, bu ve daha sonraki ankette size gelen ankete yazdığınız e-mesaj adresinin aynı olmasına lütfen özen gösteriniz. Zira, e-mesaj adresiniz kullanılarak farklı zamanlarda sizden toplanan veri birleştirilecektir. E-mesaj adresinin farklı olması durumunda veri heba olacaktır.

Anketi doldurma işlemini rahat bir ortamda yapmanız araştırmadan elde edilecek sonuçların güvenilirliğini arttıracaktır. Bundan dolayı anketi evde veya işyerinde lütfen acele etmeden, soruları dikkatli okuyarak doldurunuz. Hatırlatmak isteriz ki bu anketi doldurmak tamamen isteğe bağlıdır. Buna rağmen, bu anketi doldurmak için ayıracağınız zamana ve göstereceğiniz anlayışa şimdiden müteşekkirimiz. Bu çalışmayla ilgili olarak daha fazla bilgiye ihtiyaç duyarsanız, aşağıdaki adres, telefon ve e-mesaj bilgilerimizden bize ulaşabilirsiniz.

Anketi doldurduğunuz için şimdiden teşekkürlerimizi sunarız.

Saygı ve selamlarımızla.

Ek 1: (Devam)

Bölüm 3: Genel Bilgiler: Lütfen kendinizle ilgili bilgileri aşağıda ilgili yerlere yazınız veya işaretleyiniz. Bu bilgiler istatistiki analiz amacıyla kullanılacaktır. Lütfen eksik bırakmayınız.

Cinsiyetiniz	_____ Erkek	_____ Kadın
Yaşınız	Yaşım _____'dir.	
Medeni haliniz?	_____ Bekar	_____ Evli _____ Diğer
Pozisyonunuz?		
En son bitirdiğiniz veya şu an devam ettiğiniz okul:		
Ne kadar süredir bu şirkette çalışıyorsunuz?	_____ yıl	_____ ay
Ne kadar süredir bu sektörde çalışıyorsunuz?	_____ yıl	_____ ay
Ne kadar süredir şu anki biriminizde/bölümünüzde çalışıyorsunuz?	_____ yıl	_____ ay
Şu anki yöneticiniz ile ne kadar zamandır birlikte çalışıyorsunuz?	_____ yıl	_____ ay
Haftada genelde ortalama kaç saat çalışırsınız?	_____ saat çalışıyorum.	

EK 2-B: ANKET 2

Söylem Davranışının Çalışan Çıktılarına Etkisinde Güvenin Düzenleyici Etkisi Araştırması Anketi

ÇALIŞAN NUMARASI: _____

Geçenlerde sizi Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı'nda yüksek lisans tezini hazırlayan Derya BAYRAM ve tez danışmanı Doç. Dr. Adnan ÖZYILMAZ tarafından yürütülmekte olan, söylem davranışının çalışan çıktılarına etkisinde güvenin düzenleyici etkisini araştıran bir anket çalışmasına katılmaya davet etmiş idik. Bu davetimize katılıp Anket 1'i doldurduğunuz için çok teşekkür ederiz.

Lütfen değerli birkaç dakikanızı ayırarak bu çalışmanın devamı olan Anket 2'yi doldurunuz.

Sizlerden toplanan veriler **KESİNLİKLE HİÇBİR KİMSEYLE PAYLAŞILMAYACAKTIR**. Bu konuda bu bilimsel çalışmanın yürütücüleri olarak size **SÖZ VERİYORUZ**. Anketlere lütfen isminizi yazmayınız. Ancak, bu ve daha önceki ankette size gelen anketin yukarıdaki anket numarası ile aynı olmasına lütfen özen gösteriniz. Zira, yukarıdaki çalışan numarası kullanılarak farklı zamanlarda sizden toplanan veri birleştirilecektir. Çalışan numarası olmaması durumunda veri heba olacaktır.

Anketi doldurma işlemini rahat bir ortamda yapmanız araştırmadan elde edilecek sonuçların güvenilirliğini artıracaktır. Bundan dolayı anketi evde veya işyerinde lütfen acele etmeden, soruları dikkatli okuyarak doldurunuz. Hatırlatmak isteriz ki bu anketi doldurmak tamamen isteğe bağlıdır. Buna rağmen, bu anketi doldurmak için ayıracağınız zamana ve göstereceğiniz anlayışa şimdiden müteşekkirimiz.

Bu çalışmayla ilgili olarak daha fazla bilgiye ihtiyaç duyarsanız, aşağıdaki adres, telefon ve e-posta bilgilerimizden bize ulaşabilirsiniz.

Anketi doldurduğunuz için şimdiden teşekkürlerimizi sunarız.

Saygı ve selamlarımızla.

Lütfen Anketi Doldurduğunuz Tarihi Yazınız: / / 2020

BU BİLİMSEL ARAŞTIRMAYA KATILDIĞINIZ İÇİN ÇOK TEŞEKKÜR EDERİZ.

EK 3-C: ANKET 3

Söylem Davranışının Çalışan Çıktılarına Etkisinde Güvenin Düzenleyici Etkisi Araştırması Anketi

Anketi Dolduran Yönetici Adı Soyadı _____

Geçenlerde sizi Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı'nda yüksek lisans tezini hazırlayan Derya BAYRAM ve tez danışmanı Doç. Dr. Adnan ÖZYILMAZ tarafından yürütülmekte olan, söylem davranışının çalışan çıktılarına etkisinde güvenin düzenleyici etkisini araştırmaya yönelik bir anket çalışmasına katılmaya davet etmiş idik. Bu davetimize katılıp Anket 1 ve 2'yi doldurduğunuz için çok teşekkür ederiz.

Bu ankette, siz yöneticilerden Anket 3'ü (yönetici anketini) doldurmanızı rica ediyoruz. Bu anketteki ifadeleri size bağlı her çalışan için, ilgili çalışana düşünerek işaretleyiniz.

Sizlerden toplanan veriler **KESİNLİKLE HİÇBİR KİMSEYLE PAYLAŞILMAYACAKTIR**. Bu konuda bu bilimsel çalışmanın yürütücüleri olarak size **SÖZ VERİYORUZ**.

Anketi doldurma işlemini rahat bir ortamda yapmanız araştırmadan elde edilecek sonuçların güvenilirliğini artıracaktır. Bundan dolayı anketi evde veya işyerinde lütfen acele etmeden, soruları dikkatli okuyarak doldurunuz.

Hatırlatmak isteriz ki bu anketi doldurmak tamamen isteğe bağlıdır. Buna rağmen, bu anketi doldurmak için ayracağımız zamana ve göstereceğiniz anlayışa şimdiden müteşekkirimiz.

Bu çalışmayla ilgili olarak daha fazla bilgiye ihtiyaç duyarsanız, aşağıdaki adres, telefon ve e-posta bilgilerimizden bize ulaşabilirsiniz.

Anketi doldurduğunuz için şimdiden teşekkürlerimizi sunarız.

Saygı ve selamlarımızla.

Lütfen Anketi Doldurduğunuz Tarihi Yazınız: / / 2020

LÜTFEN DİKKAT:

Bu Yönetici Anketi'nde Amirler kendilerine bağlı çalışan bütün astlarını değerlendireceklerdir.

Cinsiyetiniz	_____ Erkek	_____ Kadın
Yaşınız	Yaşım _____ 'dir.	
Medeni haliniz?	_____ Bekar	_____ Evli _____ Diğer
Pozisyonunuz?		
En son bitirdiğiniz veya şu an devam ettiğiniz okul:		
Ne kadar süredir bu şirkette çalışıyorsunuz?	_____ yıl	_____ ay
Ne kadar süredir bu sektörde çalışıyorsunuz?	_____ yıl	_____ ay
Ne kadar süredir şu anki biriminizde/bölümünüzde	_____ yıl	_____ ay
Şu anki yöneticiniz ile ne kadar zamandır birlikte çalışıyorsunuz?	_____ yıl	_____ ay
Haftada genelde ortalama kaç saat çalışırsınız?	_____ saat çalışıyorum.	

ÖZGEÇMİŞ

2009 yılında Maçka Cumhuriyet İlköğretim Okulu'nu; 2013 yılında Maçka Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi'ni; 2017 yılında da Karadeniz Teknik Üniversitesi- İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü'nü bitirdi. 2018 yılında Karadeniz Teknik Üniversitesi- Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı'nda yüksek lisans programına başladı.

BAYRAM, bekâr olup, İngilizce bilmektedir.

