

Otel İşletmelerinde Örgütsel Destek Algısının İşgören Sessizliğine Etkisi

The Effect of Perception of Organizational Support on Employee Voice in Hotel Businesses

Derya FİRAL^a Mehmet TEKELİ^b Aziz Gökhan ÖZKOÇ^c

^a Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Sakarya, Türkiye. deryafiral@yahoo.com

^b Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Turizm Rehberliği Anabilim Dalı, Karamanoğlu, Türkiye. mehmettekeli@kmu.edu.tr

^c Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Sakarya, Türkiye. azizozkok@subu.edu.tr

MAKALE BİLGİSİ

ÖZET

Anahtar Kelimeler:

Örgütsel Destek
İşgören Sessizliği
Otel İşletmeleri
Turizm

Amaç - Bu çalışmada otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin, örgütsel destek algılarının işgören sessizliği davranışlarına olan etkisinin tespit edilmesi amaçlanmıştır.

Yöntem - Bu amaçla Antalya'nın Manavgat ilçesinde faaliyet gösteren turizm işletme belgesine sahip otel işletmelerinde çalışan işgörelere bir anket formu uygulanarak birincil veriler elde edilmiştir. Araştırmada olasılığa dayalı olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır ve gerçekleştirilen literatür taraması sonucunda araştırma modeline bağlı oluşturulan hipotez uygun nicel analiz teknikleri yardımıyla test edilerek elde edilen bulgular değerlendirilmiştir. Araştırma kapsamında araştırmaya katılım gösteren işgörenlerin, örgütsel destek algı düzeyleri ve işgören sessizliği davranışları arasındaki ilişki düzeyi korelasyon analizi ve regresyon analizi yapılarak araştırılmıştır.

Gönderilme Tarihi 3

Temmuz 2024

Revizyon Tarihi 20 Ekim
2024

Kabul Tarihi 30 Ekim 2024

Bulgular - Araştırmadan elde edilen bulgulara göre otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgütsel destek algı düzeyleri ve işgören sessizliği davranışı arasında yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki ve etkileşim olduğu tespit edilmiştir.

Tartışma - Elde edilen sonuçlar ortaya koymaktadır ki; işgörenlerin örgütsel destek algıları örgüt içinde sesli bir ortamın oluşmasına etki etmektedir. Dolayısıyla yöneticilerin çalışanlarına sundukları destek düzeyi işgörenlerin çalıştıkları örgütlerde daha sesli ve aktif bir bireye dönüşmelerine katkı sağlamaktadır. Çalışanlar, yöneticilerinin ve iş arkadaşlarının kendilerine verdikleri destek sayesinde işyerinde düşünce ve önerilerini daha rahat ifade edebilmektedir. Örgütsel destek, çalışanların kendilerini örgüte daha bağlı hissetmelerini ve iş süreçlerine aktif olarak katılım göstermelerine ve daha fazla sessizlik davranışı sergilemelerine katkı sağlamaktadır. Bu sebeple yöneticilerin katılımcı ve çok sesli bir çalışma ortamını sağlamaları için çalışanlarını destekleyici stratejileri etkili bir biçimde uygulamaları gerekmektedir.

Makale Kategorisi:

Araştırma Makalesi

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Keywords:

Organizational Support
Employee Voice
Hotel Businesses
Tourism

Purpose - This study aimed to determine the effect of organizational support perceptions of employees working in hotel businesses on employee voice behaviors.

Desing/methodology/approach - For this purpose, primary data were obtained by applying a questionnaire form to the employees working in hotel enterprises with tourism business certificate operating in Manavgat district of Antalya. In the research, convenience sampling method, one of the non-probability based sampling methods, was used and the hypotheses related to the research model created as a result of the literature review were tested with the help of appropriate quantitative analysis techniques and the findings obtained were evaluated. Within the scope of the research, the level of relationship between organizational support perception levels and employee voice behaviors of the employees participating in the research was investigated by correlation analysis and regression analysis.

Received 3 July 2024

Revised 20 October 2024

Accepted 30 October 2024

Findings - According to the findings obtained from the research, it was determined that there was a highly significant relationship and interaction between the organizational support perception levels and employee voice behavior of employees working in hotel businesses.

Discussion - The results obtained reveal that the organizational support perceptions of the employees affect the formation of a vocal environment within the organization. Therefore, the level of support provided by managers to their employees contributes to the transformation of employees into more vocal and active individuals in the organizations they work in. Employees can express their thoughts and suggestions more easily in the workplace thanks to the support provided by their managers and colleagues. Organizational support makes employees feel more connected to the organization and actively participate in business processes and exhibit more vocal behavior. For this reason, managers should effectively implement strategies that support their employees in order to provide a participatory and polyphonic working environment.

Article Classification:

Research Article

Önerilen Atf/Suggested Citation

Firal, D., Tekeli, M., Özkoç, A. G. (2024). Otel İşletmelerinde Örgütsel Destek Algısının İşgören Sessizliğine Etkisi, İşletme Araştırmaları Dergisi, 16 (4), 2478-2487.

1. GİRİŞ

Örgütsel başarının çok unsurlu bir yapı haline dönüştüğü küresel pazarlarda büyüebilme ve gelişme göstermenin kilit noktası işgörenlerdir. İşgörenleri yönetim sürecine fiili olarak dahil eden yeni yönetim paradigmasının temel hedefi, örgüt içinde sesini duyurabilen ve kararlara katılabilen işgörenler oluşturarak güçlü bir iş ortamı yaratabilmektir. İşgörenleri örgüt içinde güçlü kılmamanın yollarını ilgili literatür birçok farklı teori ile açıklamıştır. Katılımcı yönetim, çalışmanı güçlendirme, örgütsel öğrenme gibi yaklaşımların odak noktası işgören gruplarını çok sesli bir yapıya dönüştürerek yönetime dahil etmektir. Çok sesli bir iş ortamı farklı görüş ve düşüncelerin paylaşılarak daha güçlü bir yapısal-işlevsel mekanizma kurmanın etkili yollarından biridir. Dolayısıyla işgörenleri sadece aracı bir unsur olarak gören yönetici perspektifinden örgütlerin uzaklaşması gerekmektedir. İşgörene yeterli düzeyde destek veren, onları güçlendiren yöneticiler, birlikte başarmanın alt yapısını kendi örgütlerinde yakalayabilmek için gerekli olan ilk adımları atabileceklerdir.

İşgörenlerin, örgüt yönetimine fikirlerini ve önerilerini açık bir şekilde iletebildikleri ve örgüt tarafından bu görüşlerinin değerli bulunup desteklendiğini algıladıkları durumlarda işverenlerine, örgütlerine, yöneticilerine ve çalışma arkadaşlarına karşı daha fazla bağlılık ve güven duygusu geliştirmektedirler (Kılıç, 2021). Örgüt desteğini hissedenden işgörenler, işlerine daha fazla sahip çıkarak ve severek çalışmakta ve böylelikle bu süreçte kendilerini motive ederek işlerini daha verimli hale getirmeye odaklanmaktadır. Bu motivasyonun bir sonucu olarak ise işten ayrılma niyetlerinde azalma yaşandığı görülmektedir. İşgörenlerin örgütteki mevcut sorunları çözmek amacıyla yönetime fikir ve görüşlerini iletmeleri, sadece örgüte değil aynı zamanda bu tür seslilik davranışı sergilemeye çekimser yaklaşan çalışma arkadaşlarını da olumlu yönde etkilemektedir. İşgörenlerin seslilik davranışında bulunması örgütün genel yararına olduğu için bireysel olarak değil proaktif bir davranış olarak değerlendirilmektedir (Altıkulaç, 2022). Örgütlerin, işgörenlerin sergiledikleri seslilik davranışını desteklemeleri durumunda ise işgörenlerin çalışma performanslarında artış gözlemlenmektedir (Zhang, Bei ve Min, 2014).

Araştırmanın temel amacı otel işletmelerinde görev yapan çalışanların örgütsel destek algılarının işgören sesliliği davranışlarına etkisini ortaya koymaktır. İlgili literatür dahilinde oluşturulan araştırma modeli çerçevesinde örgütsel destek ile işgören sesliliği arasındaki etkileşim nicel veri toplama teknikleri aracılığıyla tespit edilecektir. Elde edilen bulgular dahilinde, çeşitli yönetsel araçlar kullanılarak otel çalışanlarına sunulan örgütsel desteğin hem örgüt hem de bireyin gelişimi açısından önem arz eden çok sesli iş ortamına ne düzeyde katkı sağlayacağı tartışılacaktır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Örgütsel Destek Kavramı

Örgütsel destek algısı (ÖDA), bir örgütün işgörenlerinin göstermiş olduğu katkılarına ne kadar önem verdiği, değer gösterdiği ve işgörenlerin refahını ne derecede önemseydiğine ilişkin bireylerin algılarını içermektedir (Allen, 1992). Özdevecioğlu (2003), işgörenlerinin refahını ve mutluluğunu önemseyen ve destekleyen örgüt veya yönetimde bulunması gereken unsurları beş madde şeklinde sıralamıştır. Bunlar; işgörenler tarafından yaratıcı bir şekilde geliştirilen fikir, eleştiri ve önerileri dikkate alarak uygulamaya dönüştürmek, işgörene güvenliği bir iş ortamı sağlamak ve başarıya ulaştıkları taktirde örgütte devamlı çalışacaklarına yönelik güvence vermek, örgüt içindeki ilişkilerin pozitif ve yüksek seviyede gerçekleştirilmesi için çaba göstermek, örgüt bünyesindeki işgörenler arasında kayırmacılık yapmamak, eşit ve adil biçimde davranmak ve işgörene değer vermek ve önemsemektir.

Örgütsel destek algısı, işgörenlerin işverenlerine ve örgütlerine bağlı kalmalarını ve örgütsel hedeflerin desteklenmesi amacıyla tutum ve davranışlar göstermekle yükümlü oldukları hissiyatını yaratmaktadır (Wayne vd., 1997). Sonuç olarak; işgörenler bünyesinde buldukları örgüte katkı sağlamak, örgütü benimsemek ve bağlanmak için örgüt içinde kendilerinin değerli ve önemli olduklarını görmek ve anlamak isterler. Bu açıdan bakıldığında zaman örgütsel destek, örgüt tarafından işgörenin farkında olması, işgörenin sergilemiş olduğu çalışmaları izlemesi ve incelemesi, bireylerin rahatı, güvenliği ve mutluluğu açısından gerekli olan tüm tedbirleri almasıdır (Eisenberger vd., 1986; Nayır, 2011).

Destekleyici örgütlerde psikolojik rahatlık algısının yüksek olduğu, işgörenlerin örgütsel kararlara yönelik katılımlarının artması, pozitif ses çıkarma davranışında bulunmaları, öğrenme davranışlarının artması ve

değişime açık hale gelmelerinden dolayı örgütün amaçları doğrultusunda fedakârlık yapacakları, işgörenlerin işten ayrılma niyetlerinin azalacağı ve üretkenliklerinin artacağı, iş motivasyonunda artış gözleneceği ve yapılan hata oranlarının azalacağı ifade edilmektedir (Çelik, 2023; Yener, 2014). Özellikle otelcilik gibi hizmet yoğun sektörlerde, çalışanların psikolojik olarak kendilerini rahat hissettikleri, özgüvenlerini arttırdıkları bir çalışma ortamında görev yapmak beraberinde sunulan hizmetin de niteliğini arttırabilecektir.

2.2. Örgütsel Destek ve İşgören Sessliliği İlişkisi

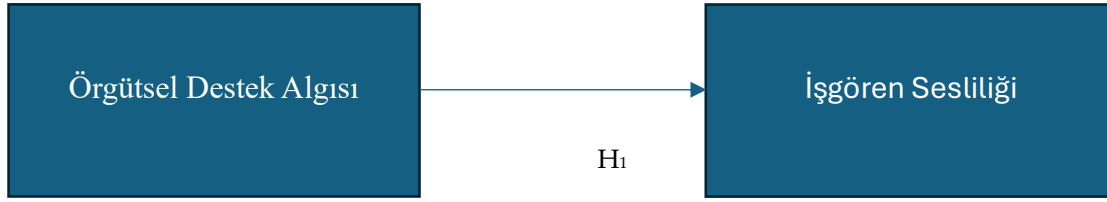
Örgütsel destek algısının çalışma ortamına sağlayabileceği bir diğer katkı yöneticilerin “birlikte yönetmek” ve “kararlara katılım” hedefine katkı sunabilecek işgören sessliliği kavramıdır. Algı temelli bir terim olmaktan ziyade işgörenlerin sergiledikleri bir davranış olarak kuramsallaştırılmış olan (Ng ve Feldman, 2012) işgören sessliliği kavramını Hirschman; örgütte istenmeyen bir durum ile karşılaşıldığında işgörenlerin bu durumdan kaçmak yerine oluşan memnuniyetsizliği örgüte ve yöneticilere ifade etmesi olarak tanımlamaktadır (Brinsfield, 2009). İşgören sessliliğini yapıcı bir davranış biçimi olarak ele alan Morrison (2014) sessliliği, örgüt yararına işleyişi iyileştirmek ve geliştirmek amacıyla isteğe bağlı şekilde gerçekleştirilmesi olarak tanımlamaktadır (Kılıç, 2021). Örgütün performansını ve refahını arttırmaya yönelik (Van Dyne ve LePine, 1998) örgütün hedef ve amaçlarına ulaşabilmesi adına iş ile ilgili değişiklik gerektiren konularda işgörenin düşüncelerini diğer işgörenlerin de düşünce, öneri ve fikirlerini göz önünde bulunduracak şekilde örgüt yönetimine açıkça ifade edilebilmesidir (Premeaux ve Bedeian, 2003).

Örgüt yararına pozitif anlamda ses verme davranışında bulunan işgörenler örgüt ve yöneticiler tarafından olumlu karşılandığında iş ile ilgili motivasyon düzeylerinde artış gözlenmektedir. Ulusal ve uluslararası literatür incelendiğinde işgören sessliliği birbirinden farklı birçok kavram ile incelenmektedir. Sesslilik davranışı ile en çok ilişkilendirilen kavramlara bakıldığında; kişilerarası güven, psikolojik rahatlık, örgütsel bağlılık, birey-örgüt uyumu, psikolojik sahiplenme, motivasyon araçları, lider desteği, iş arkadaşı desteği, iş tatmini, örgütsel adalet ve örgütsel performans olduğu görülmektedir (Ta’Amnha vd., 2021; Andiyasari, Matindas ve Riantoputra, 2017; Erkubilay ve Şentürk, 2020; Alvi, Lashari, Rehman, Kaur ve Jawaid, 2019; Derin, 2017; Yener, 2017; Örucü, Gizlier ve Onay, 2021; Yavuz ve Akgemci, 2021; Loi, Ao ve Xu, 2014).

İşgören sessliliği; örgütte iş ile ilgili meydana gelen olumsuz ve yıkıcı durumlardan kaçmaktan ziyade örgüt yönetimine açık bir şekilde ifade edilmesidir. Yapılan ulusal ve uluslararası literatür incelendiğinde örgütsel destek ve işgören sessliliği kavramlarının farklı alanlarda ele alındığı çalışmalar mevcuttur. Ta’Amnha, Samawi, Bwaliez ve Magableh (2021) tarafından gerçekleştirilen çalışmanın sonucunda, örgütsel desteğin işgören sessliliğini doğrudan etkilediği tespit edilmiştir. Kanten ve Ülker (2012) tarafından yapılan çalışmanın sonucunda, işgörenlerin ses çıkarma davranışları ve örgütsel destek algı düzeyleri arasındaki ilişkinin pozitif yönde anlamlı olduğu ortaya çıkmıştır. Loi, Ao ve Xu (2014) tarafından konaklama işletmelerinde çalışan yabancı işgörenler üzerinde yapılan çalışmada, örgütsel destek algısı ile işgören sessliliği arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Yine Erkubilay (2019) tarafından örgütsel destek algısının alt boyutları olan lider desteği ve iş arkadaşı desteğinin sesslilik davranışını pozitif yönlü anlamlı olarak etkilediği saptanmıştır. Kadiri ve Akhimien (2022) ise örgütsel desteğin alt boyutları olan işveren desteği ve yönetici desteğinin, işgören sessliliğinin alt boyutları olan teşvik edici ve yasaklayıcı ses davranışları üzerinde önemli ölçüde ve olumlu yönde bir etki tespit etmiştir.

İşgören sessliliği ile ilgili literatür incelendiğinde, sesslilik davranışının işgörelere olduğu kadar örgütlere de fayda sağladığı görülmektedir. Örgüt yararına pozitif anlamda ses verme davranışında bulunan işgörenler örgüt ve yöneticiler tarafından olumlu karşılandığında iş ile ilgili motivasyon düzeylerinde artış gözlenmektedir. İşgörenlerin sesslilik davranışında bulunması örgüt içinde var olan problemlerin daha kolay belirlenmesine ve bundan dolayı sonuç odaklı çözümlerin daha hızlı üretilmesini sağlamaktadır (Carnevale vd., 2017). İşgörenler örgüt yönetimine fikirlerini, görüş ve önerileri açık bir şekilde söyleyebildiklerinde ve örgüt tarafından fikirlerine önem verilip desteklendiklerinde işverenlerine, örgütlerine, yönetimde bulunan üstlerine ve çalışma arkadaşlarına daha fazla bağlılık göstermekte ve güven duygusu oluşturmaktadır (Kılıç, 2021). Dolayısıyla yöneticileri tarafından desteklenen işgörenler tarafından gösterilecek sesslilik beraberinde hem çalışanlara hem de örgüte birçok yönden katkı sağlayabilecektir. Bu çerçevede oluşturulan araştırma hipotezi örgütsel destek ile işgören sessliliği kavramları arasındaki ilişkiyi otel işletmeleri özelinde analiz etmeyi amaçlamaktadır.

Araştırmanın gelişim sürecinde belirlenen ilişkisel önermeler doğrultusunda, mevcut değişkenler dikkate alınarak bir araştırma modeli oluşturulmuştur. Model bu araştırmanın sonucunda ulaşılmak istenilen amaca uygun biçimde şekillendirilmiş olup, nicel verilerin elverişli ve rasyonel bir biçimde değerlendirilmesini sağlayacaktır (Bkz: Şekil 1).



Şekil 1: Araştırma Modeli

Yapılan literatür taraması sonucunda örgütsel destek algısının işgören sessliliği davranışını artırma potansiyeline sahip olduğu görülmektedir (Eisenberger, Fasolo ve Davis-LaMastro, 1990; Amabile, Conti, Coon, Lazenby ve Heeron, 1996; Allen ve Meyer, 1990). Araştırmanın amacı doğrultusunda oluşturulan modelin analiz edilmesini sağlayacak, teorik içeriğe uygun oluşturulan araştırma hipotezi şu şekildedir:

H₁: Örgütsel destek işgören sessliliğini anlamlı yönde etkilemektedir.

3. YÖNTEM

Bu çalışmada, otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgütsel destek algılarına ve işgören sessliliği davranışına ilişkin bilgilerin anket yardımıyla toplanması ve elde edilen sayısal verilerin analizlerinin yapılması amacıyla nicel araştırma yöntemi tercih edilmiştir. Yapılan araştırmanın etik kurul uygunluğunun belirlenmesi amacıyla Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulu'ndan 31.03.2023 tarihli ve E.80059 sayılı, 30/17 karar numaralı etik kurul onayı alınmıştır.

3.1. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Antalya ili Manavgat ilçesinde faaliyet gösteren turizm işletme belgesine sahip dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan işgörenler oluşturmaktadır. Evrenin bu bölgedeki kurumsal otel işletmeleri olarak belirlenmesinin sebebi bölgenin turizm faaliyetleri açısından önem arz eden cazip bir destinasyon merkezi olması ve bölgede bulunan konaklama işletmelerinin örgüt ve yönetim yapılarının araştırmanın uygulanmasına imkân sağlamasıdır. Araştırmada olasılığa dayalı olmayan örnekleme yöntemlerinden "kolayda örnekleme" yöntemi kullanılmıştır. Sekaran (2003) evrenin tanımlanmasının zor olduğu durumlarda 384 örneklem hacminin yeterli olacağını belirtmiştir. Araştırma katılımcılarının sayıca fazla olması ve otel işletmelerinin tümüne ulaşmanın zamansal ve mali yönden kısıtlılığı nedeniyle önceden hazırlanan web sitesi aracılığıyla anketin doldurulması sağlanarak veri sayısını artırma yoluna gidilmiştir. Örneklem olarak belirlenen otel işletmeleri çalışanlarından toplam 416 adet anket toplanmıştır. Elde edilen anketler detaylı olarak incelenmiş ve veri setinden kullanılabilir olmayan anketler çıkarılmıştır. Sonuç olarak 407 kullanılabilir anket elde edilmiştir.

Araştırmaya katılan otel çalışanlarının %53,8'inin erkek, %46,2'sinin kadın olduğu görülmektedir. İşgörenlerin yaşa göre dağılımına bakıldığında büyük bir kısmının 21-30 (n=146; %35,) ve 31-40 yaş arası (n=138; %33,9) çalışanlardan oluşmaktadır. Katılımcıların eğitim düzeylerine ilişkin sonuçlara bakıldığında, büyük bir kısmını lise eğitimi almış (n=160; %39,3) çalışanlardan oluştuğu gözlenmektedir. Araştırmaya katılan işgörenlerin çalıştıkları işletmenin statüsüne bakıldığında 407 çalışanın 229'u (%56,3) beş yıldızlı otel işletmelerinde, 178'inin ise (%43,7) dört yıldızlı otel işletmelerinde görev yaptığını göstermektedir. Otel işletmelerinde çalıştıkları departmana göre işgörenlerin dağılımları incelendiğinde büyük bir kısmın (%26,0; n=106) yiyecek-içecek departmanı çalışanlarının oluşturduğu görülmektedir. Katılımcıların turizm sektöründe çalışma süresine bakıldığında %33,4'ün (n=136) 1-5 yıl arası çalışmakta olduğunu göstermektedir. İşgörenlerin buldukları mevcut işletmede çalışma sürelerine göre %41,8'i (n=170) 1-5 yıl arasında çalışmaktadır.

3.2. Veri Toplama Araçları

Otel işletmelerinde örgütsel destek algı düzeyinin işgören sesliliği davranışına etkisinin belirlenmesi amacıyla kurulan araştırma hipotezinin test edilmesi amacıyla anket tekniğinden yararlanılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçüm aracı iki ana bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde hedef kitleye yönelik demografik faktörler dahil edilirken, ikinci bölümde örgütsel destek algısı ve işgören sesliliği ölçeği anket formuna dahil edilmiştir.

İşgörenlerin örgütsel destek algılarını ölçmek amacıyla orijinalinin Eisenberger, Huntington, Hutchison ve Sowa (1986) tarafından geliştirilen ve 36 ifadeden oluşan ölçeğin daha sonra Eisenberger, Robert, Cummings, Armeli ve Lynch (1997) tarafından 8 ifadeden ve tek boyuttan oluşan kısaltılmış versiyonunun Türkçe'ye uyarlamasının Kanbur (2015) tarafından gerçekleştirildiği "Algılanan Örgütsel Destek Ölçeğinden" faydalanılmıştır. Ölçeğin doğru derecelendirilmesi için anket çalışmasında yer alan 6. ve 7. ifadelerin ters kodlanması gerekmektedir. Ölçeğin güvenirlik (Cronbach Alpha) katsayısı ise 0,918 olarak bulunmuştur. Katılımcıların örgütsel destek algı düzeylerine ait aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerine yer verilmiştir. Anket formunda yer alan 6. ve 7. ifadeler ters kodlama ile konumlandırılmıştır.

Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin seslilik davranışını ölçmek amacıyla Van Dyne ve Lapine'in (1998) geliştirdiği, Arslan ve Yener'in (2016) Türkçe'ye uyarladığı "İşgören Sesliliği Ölçeğinden" faydalanılmıştır. Ölçek 6 ifadeden ve tek boyuttan oluşmaktadır. Cronbach Alpha (güvenirlik) katsayısı ise 0,955 olarak bulunmuştur.

Anket formunda yer alan ilk 8 ifade bağımsız değişken olarak ele alınan örgütsel destek ölçeğini, 9-14 arası ifadeler bağımlı değişken olarak ele alınan işgören sesliliğini ölçmektedir. Ölçekte yer alan ifadeler "Kesinlikle Katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Kısmen Katılıyorum (3), Katılıyorum (4) ve Kesinlikle Katılıyorum (5)" şeklinde derecelendirilmiştir.

3.3. Verilerin Analizi

Araştırma kapsamında katılımcılara yönelik belirlenen demografik ve kişisel bulguların analizinde frekans ve yüzde değerlerinden faydalanılmıştır. Değişkenlerin aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerini içeren bulgulara tanımlayıcı istatistikler aracılığıyla ulaşılmıştır. Araştırmaya konu olan değişkenlerin güvenirlik düzeylerini belirlemek amacıyla güvenirlik analizleri "IMB SPSS 24.0" paket programı ile gerçekleştirilmiş ve sonuçlar rapor edilmiştir.

Çalışma kapsamında oluşturulan araştırma modeline konu olan değişkenler arası ilişkilerin tespitinde korelasyon ve regresyon analizinden yararlanılmış olup değişkenler arası ilişki katsayıları yorumlanmıştır.

4. BULGULAR

4.1. Değişkenlere İlişkin Genel Ortalamalar

Tablo 2'de katılımcıların örgütsel destek algı düzeylerine ait aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerine yer verilmiştir. Örgütsel destek ölçeğine ait genel aritmetik ortalamanın 3,39 (Standart Sapma=0,98) değeri ile orta değerlerin biraz üzerinde olduğu görülmektedir. Dolayısıyla katılımcıların örgütsel destek algı düzeylerinin "orta değerlerin üzerinde" olduğu söylenebilir.

Tablo 2: Örgütsel Destek Değişkenine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Örgütsel Destek (ÖD)	Genel Ortalama	Standart Sapma
1. ÖD1	3,53	,93
2. ÖD2	3,33	,97
3. ÖD3	3,28	,97
4. ÖD4	3,61	,95
5. ÖD5	3,84	1,01
6. ÖD6	2,93	1,16
7. ÖD7	3,19	1,10
8. ÖD8	3,47	,98
Genel Örgütsel Destek Düzeyi	3,39	,81

Ölçek: 1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kısmen Katılıyorum, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum

Tablo 3'te katılımcıların işgören sesliliği davranışlarına ait aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerine yer verilmiştir. İşgören sesliliği ölçeğine ait genel aritmetik ortalamanın 3,83 (Standart Sapma=0,85) değeri ile yüksek değere yakın olduğu görülmektedir. Dolayısıyla katılımcıların işgören sesliliği davranış düzeylerinin "orta değer üzerinde yüksek değere yakın" olduğu söylenebilir.

Tablo 3: İşgören Sesliliği Değişkenine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

İşgören Sesliliği (İS)	Genel Ortalama	Standart Sapma
1. İS1	3,85	,94
2. İS2	3,82	,97
3. İS3	3,83	,93
4. İS4	3,82	,95
5. İS5	3,86	,95
6. İS6	3,82	,92
İşgören Sesliliği (İS)	3,83	,85

Ölçek: 1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kısmen Katılıyorum, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum

4.2. Değişkenler Arası İlişkilere Yönelik Korelasyon ve Regresyon Analizi Sonuçları

Tablo 4'te araştırma modeline konu olan örgütsel destek ve işgören sesliliği değişkenleri arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon katsayısına (r) yer verilmiştir. Korelasyon katsayısı, 0,01-0,29 arasında değerler alıyorsa ilişkinin düşük düzeyde, 0,30-0,70 arası değerler alıyorsa ilişkinin orta düzeyde, 0,71-0,99 arası değerler alıyorsa ise ilişkinin yüksek düzeyde ve katsayının 1 (bir) olması durumunda ise iki değişken arasında mükemmel düzeyde bir ilişki olduğu yorumu yapılabilmektedir (Altunışık vd., 2023).

Tablo 4: Örgütsel Destek ve İşgören Sesliliği İlişkinine Yönelik Korelasyon Katsayıları

Değişkenler (n=407)	Örgütsel Destek (1)	İşgören Sesliliği (2)
Örgütsel Destek (1)	1	
İşgören Sesliliği (2)	,656**	1

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlı (2-uçlu). N=407

Araştırma kapsamında yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre, otel işletmelerinde çalışan işgörenlerde örgütsel destek algısı ile işgören sesliliği arasında pozitif yönlü orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır ($r = ,656$; $p = ,000 < 0,001$). Dolayısıyla, işgörenlerde örgütsel destek algısı arttıkça seslilik davranışı da doğrusal yönde artmaktadır.

Araştırma dahilinde işgörenlerde örgütsel destek algısının işgören sesliliği davranışına olan etkisinin incelenmesi amacıyla geliştirilen H₁ hipotezini test etmek amacıyla son olarak doğrusal regresyon analizinden yararlanılmıştır. Regresyon analizi, bağımlı ve bağımsız değişken(ler) arasında etkileşimleri ve ilişkileri incelemek amacıyla kullanılan istatistiksel analiz tekniğidir (Altunışık vd., 2023). Geliştirilen hipotezin test edilmesi için, modelde bağımsız değişken olarak ele alınan örgütsel destek algısının bağımlı değişken olarak ele alınan işgören sesliliğine etkisine yönelik basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır (Bkz: Tablo 5).

Tablo 5: Örgütsel Destek ile İşgören Sesliliği Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Basit Doğrusal Regresyon Analizi

İŞGÖREN SESLİLİĞİ				
BAĞIMSIZ DEĞİŞKEN	BETA (β)	Std. Error	T	Sig. (p)
SABİT	1,183	,130	9,069	,000
ÖRGÜTSEL DESTEK ALGISI	,652	,037	17,511	,000
F	306,635			
R	,656			
R ²	,431			

Araştırma kapsamında örgütsel destek algısının işgören sesliliğine etkisini ölçmek amacıyla yapılmış olan basit doğrusal regresyon analizi sonucunda örgütsel destek algısı ve işgören sesliliği davranışı arasında bir ilişki olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapılan regresyon analizinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu saptanmıştır ($F= 306,635$; $p= 0,000<0,05$).

Kurulan modelde örgütsel destek algısı işgören sesliliği davranışının %43,1 (R^2)'sini açıklamaktadır. Diğer bir ifade ile işgörenlerin örgütsel destek algı düzeylerinin seslilik davranışında bulunulmasındaki değişim düzeyinin %43,1'ini açıklamaktadır. Tablo 5'e göre örgütsel destek algı düzeyinin işgören sesliliği davranışına olan etkisinin doğrusal ve pozitif yönlü olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgütsel destek algısı arttıkça seslilik davranışı da doğrusal yönde artmaktadır. Elde edilen bilgiler doğrultusunda örgütsel destek algısında gerçekleşen 1 birimlik puan artışı işgören sesliliği davranışı puanını ,652 (β) kadar arttıracakını söylemek mümkündür. Dolayısıyla H_1 hipotezi elde edilen istatistiksel veriler ışığında desteklenmektedir.

5. SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu çalışmada, otel işletmelerinde işgörenlerin örgütsel destek algısının, seslilik davranışları üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırma bulgularına göre, örgütsel desteğin yüksek olduğu ortamlarda işgören sesliliği artmaktadır. Çalışanlar, destekleyici bir ortamda kendilerini daha güvende ve değerli hissederek, bu durumu tutum ve davranışlarına yansıtırlar. Katılımcı ve destekleyici bir yönetim anlayışı, işgören memnuniyetini ve rekabet avantajını beraberinde getirebilir. Yöneticilerin sunduğu destek, çalışanların daha aktif ve sesli bir birey haline gelmesine katkıda bulunur. Bu destek, işgörenlerin düşüncelerini ve önerilerini rahatça dile getirmelerini sağlar ve örgüte bağlılıklarını artırır.

İşgörenlerin örgütsel destek algısını artırmak için örgüt yönetiminin uygulayabileceği birçok strateji bulunmaktadır. Destekleyici örgütler oluşturarak destekleyici liderlik sağlamak, işgörenlerin ihtiyacını karşılayarak başarıya teşvik eder. İşgörenler örgütleri tarafından düzenli olarak iş süreci ve performansları hakkında geri bildirim aldıklarında ve yönetime açık bir şekilde geri bildirimde bulduklarında, örgüt içinde buldukları katkıları ve elde ettikleri başarıları takdir edildiğinde ve ödüllendirildiğinde, kariyer hedeflerine ulaşmak için mesleki eğitim ve gelişim fırsatları sunulduğunda ve bundan dolayı terfi imkanları sağlandığında, işe teşvik edici, güvenli, huzurlu ve konforlu bir çalışma ortamı oluşturulduğunda örgüt, örgüt yönetimi ve liderleri tarafından desteklendiğini hissedecektir ve örgütsel destek algılarında artış meydana gelecektir. Bu stratejilerin, işgörenlerin kendilerini örgüt içinde değerli hissetmelerine ve desteklendiklerini algılamalarına ve örgüt içinde kendilerini güvende hissetmelerine olanak sağlayarak, motivasyon artışı, örgüte bağlılık ve iş verimliliğinin artırılmasına katkıda bulunacağı düşünülmektedir. Bu yaklaşımlar uzun vadede işgören memnuniyetini ve örgütün genel performansını artırarak, daha sürdürülebilir ve başarılı bir organizasyon kültürü oluşturulmasına katkıda bulunacağı öngörülmektedir.

İşgören sesliliği davranışı, işgörenlerin örgütte karşılaştıkları sorun ve problemleri iyileştirmek amacıyla yenilikçi fikirlerini ve geliştirmiş oldukları önerileri ifade etmeleri olarak tanımlanmaktadır. İşgörenlerin seslilik davranışlarının artması, örgütler için birçok önemli yarar sağlamaktadır. Bu davranışın örgüt, örgüt yönetimi ve liderler tarafından teşvik edilmesi ve yaygınlaştırılması, örgütün performansını, çalışan memnuniyetini ve örgütün genel başarısını arttırmaya katkı sağlamaktadır. İşgörenler örgütleri, liderleri ve çalışma arkadaşları tarafından desteklendiğinde fikirlerini açık bir şekilde ifade edebildiklerinde yenilikçi ve yaratıcı fikirler ortaya koyabilmektedirler ve bundan dolayı örgütün sektörde rekabet gücünü arttırarak mevcut piyasa koşullarına adapte olunmasına katkı sağlamaktadır. Örgüt tarafından işgörenlerin iş süreçleriyle yapılan iyileştirme sayesinde örgütün operasyonel verimliliğinde artış görülmekle birlikte zaman ve maliyet yönünden de tasarruf sağlanmaktadır. İşgörenler görüş ve önerilerinin örgüt ve yöneticiler tarafından dikkate alındığını hissettiklerinde kendilerini daha açık bir şekilde ifade etmeye başlarlar ve bundan dolayı örgüte bağlılık göstererek işten ayrılma niyetlerinde azalma görülür. Örgüt içerisinde oluşan hata ve sorunları önceden fark eden işgören geri bildirimde bulunarak iyileştirmelere olanak sağlar ve bundan dolayı müşteri memnuniyetinde artış gözlenir. İşgörenlerin örgütleri tarafından desteklenmesi, yaratıcı fikirlerin teşvik edilmesi örgütün rekabet avantajını ve verimliliğini arttırmaktadır. Sonuç olarak, işgörenlerin seslilik davranışlarında bulunmaları örgütler için sayısız yarar sağlamaktadır. Bu yararlar, örgütün inovasyon

kapasitesini, çalışan bağlılığını, iş tatminini, müşteri memnuniyetini ve genel performansını artırarak uzun vadede sürdürülebilir bir başarı elde etmesine yardımcı olur.

Araştırma kapsamında bağımsız değişken olarak ele alınan örgütsel destek algısı, bağımlı değişken olarak ele alınan işgören sesliliğini doğrudan etkilemektedir. İşgörenler örgüt içinde seslilik davranışı gösterdikleri zaman iş ile ilgili gerçekleştirdikleri çalışmalarda kendilerini kontrollü hissettikleri durumlarda işe olan memnuniyetleri ve işe yönelik motivasyonları artmaktadır ve örgüt içinde gerçekleşebilecek iş stresleri azalmaktadır (Greenberger ve Strasser, 1986; Parker, 1993). Aynı zamanda işgörenler örgüt içinde yöneticiler ve iş arkadaşları tarafından desteklendiğinde kendilerini kontrollü hissettikleri durumlarda ses verme davranışlarında artış görülmektedir (Tangiriala ve Ramanujam, 2008). Örgüt tarafından işgörenlerin gösterdikleri seslilik davranışının desteklenmesi sonucunda, işgörenlerin çalışma performanslarında artış görülmektedir (Zhang, Bei ve Min, 2014). Yapılan araştırmalar örgütsel destek algısının işgören sesliliği davranışını pozitif yönde etkilediğini destekler niteliktedir (Ta'Amna, Samawi, Bwaliez ve Magableh, 2021; Erkubilay, 2019; Kanten ve Ülker, 2012; Loi, Ao ve Xu, 2014; Kadiri ve Akhimien, 2022).

Otel işletmelerinin gelişimi ve sürdürülebilir başarısı, büyük ölçüde işgörenlerin performansına, motivasyonuna ve bağlılığına bağlıdır. Çalışanların örgütsel destek algılarının yüksek olması, seslilik davranışlarının teşvik edilmesi, yenilikçi ve verimli çalışma ortamlarının yaratılması, otel işletmelerine rekabet avantajı sağlar ve işletmenin uzun vadeli büyümesine katkıda bulunur. Örgüt tarafından işgörenlerin iş süreçleriyle yapılan iyileştirme sayesinde örgütün operasyonel verimliliğinde artış görülmekle birlikte zaman ve maliyet yönünden de tasarruf sağlayacağı düşünülmektedir. Bu nedenle, otel yönetimlerinin işgörenlerine yönelik stratejik yaklaşımlar benimsemeleri ve onları desteklemeleri büyük önem taşır. Sonuç olarak, otel işletmelerinde işgörenlerin örgütsel destek algı düzeylerinin ve işgören sesliliği davranışlarının yüksek olması, işletmenin rekabet avantajını önemli ölçüde artırır. Bu avantajlar, otelin hizmet kalitesini ve müşteri memnuniyetini arttırmakla kalmaz, aynı zamanda inovasyon, verimlilik, çalışan bağlılığı ve pozitif çalışma kültürü gibi alanlarda da önemli kazanımlar sağlar. Turizm sektöründe rekabetin yoğun olduğu bir ortamda, bu tür avantajlar otel işletmelerinin gelecekteki başarısına ve büyümesine önemli katkılarda bulunmaktadır.

Araştırma sonuçları ve sınırlılıkları dikkate alınarak gelecekte yapılacak olası araştırmalar için bazı önerilerde bulunmaktadır. Otel işletmeleri kendilerini daima olarak yenilemek ve işgörenler kendilerini sürekli olarak geliştirmek zorunda olduğu için işgörenlerin algı ve davranışları sürekli olarak değişebilmektedir. Dolayısıyla işgörenlerin örgütsel destek algısı ve işgören sesliliği davranış düzeylerinin belirli periyotlarda ölçülmesi faydalı olacaktır. Bu araştırma otel işletmeleri ile sınırlandırılmıştır. İleride yapılacak öngörülen araştırmalar seyahat acentesi, restoran, rekreasyon işletmeleri vb. gibi diğer turizm paydaşları örneğinde gerçekleştirilebilir. Örgütsel destek ve işgören sesliliğine ilişkin daha derin bilgilerin elde edilmesi amacıyla bu konularda nitel araştırmalarla da gerçekleştirilebilir.

KAYNAKÇA

- Allen, M.W. (1992). Communication and organizational commitment: perceived organizational support as a mediating factor. *Communication Quarterly*, 40(4), 357-367.
- Allen, N.J., & Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Amabile, T.M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184.
- Altıkulaç, D.G. (2022). *Yönetici Sosyalizminin Yöneticiye Duyulan Güven ve İşgören Sesliliğindeki Rolü*. (Yüksek Lisans Tezi). Kastamonu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kastamonu.
- Altunışık, R., Boz, H., Gegez, E., Koç, E., Sığı, Ü., Yıldız, E., & Yüksel, A. (2023). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri: Yeni perspektifler*. Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Alvi, A.K., Lashari, R.H., Rehman, S.U., Kaur, P., & Jawaid, A. (2019). The impact of organizational justice on organizational performance in view point of employee voice. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 8(4), 624-641.

- Andiyasari, A., Matindas, R.W., & Riantoputra, C.D. (2017). Voice Behavior: The role of perceived support and psychological ownership. *The South Asian Journal of Management*, 11(1), 1-24.
- Arslan, A. ve Yener, S. (2016). İşgören sesliliği ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanması çalışması. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 14(1), 173-191.
- Brinsfield, C.T. (2009). "Employee Silence: Investigation of Dimensionality, Development of Measures, and Examination of Related Factors Dissertation". (PhD Thesis). Ohio State University, Ohio-USA.
- Carnevale, J.B., Huang, L., Crede, M., Harms, P., & Uhl-Bien, M. (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.
- Çelik, E. (2023). *Psikolojik Rahatlık Algısının İşyeri Güvenlik Davranışına Etkisi: Liman Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi), Bandırma Onyedü Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bandırma.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51-59.
- Eisenberger R., Huntington R., Hutchison S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71 (3), 500-507.
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82(5), 812-820.
- Erkubilay, C. (2019). *Diğerkâmlık Davranışı, İş Arkadaşı Desteği ve Lider Desteğinin İşgören Sesliliği Üzerindeki Etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi), Düzce Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Düzce.
- Erkubilay, C. ve Şentürk, F.K. (2020). The effect of altruism behavior, peer support and leader support on employee voice. *Journal of Business Research-Turk*, 12(2), 1820-1833.
- Greenberger, D.B., & Strasser, S. (1986). The Development and application of a model of personal control in organizations. *Academy of Management Review*, 11, 164-177.
- Hirschman, A.O. (1970). *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*, Harvard University Publisher, Cambridge.
- Kadiri, A.P., & Akhimien, O.G. (2022). Perceived organizational support and voice behavioural performance in public organizations in Nigeria. *Journal of Entrepreneurship and Business*, 10(2), 123-143.
- Kanbur, E. (2015). *Çalışanların Bireysel Yaratıcılık Düzeylerinin İş Girişimcilik Performansları Üzerindeki Etkisinde Algılanan Örgütsel Desteğin Aracılık Rolü*. (Doktora Tezi), Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Kanten, P. ve Ülker, F.E. (2012). A relational approach among perceived organizational support proactive personality and voice behaviour. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 62, 1016-1022.
- Kılıç, N.Ç. (2021). *Etik Liderliğin Çalışan Sesliliği Üzerindeki Etkisi: Psikolojik Güvenliğin Aracı Rolü*. (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Loi, R., Ao, O.K.Y., & Xu, A.J. (2014). Perceived organizational support and cowerker support as antecedents of foreing workers' voice and psychological stress. *International Journal of Hospitality Management*, 36, 23-30.
- Morrison, E.W. (2014). Employee voice and silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 173-197.
- Nayır, F. (2011). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenlere Sağlanan Örgütsel Desteğe İlişkin Görüşleri, Öğretmenlerin Örgütsel Destek Algısı ve Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi*. (Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi, Eğitim Yönetimi ve Politikası Anabilim Dalı, Ankara.
- Ng, T.H.W. ve Feldman, D.C. (2012). "Employee voice behavior: A meta-analytic test of the conservation of resources framework". *Journal of Organizational Behavior*, 33(2), 216-234.

- Örücü, E., Gizlier, Ö., & Onay, G.O. (2021). İşgören sesliliğinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: belediye çalışanları üzerinde bir araştırma. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(2), 70-85.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi*, 18(2), 113-130.
- Parker, L.E. (1993). When to fix it and when to leave: Relationships among perceived control, self-efficacy, dissent and exit. *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 949-959.
- Premeaux, S.F., & Bedeian, A.G. (2003). Breaking the silence: The moderating effects of self-monitoring in predicting speaking up in the workplace. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1537-1562.
- Sekaran, U. (2003). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach*, 4.Baskı, John Wiley & Sons, Inc.
- Ta'Amna, M., Samawi, G.A., Bwaliez, O.M., & Magableh, I.K. (2021). COVID-19 organizational support and employee voice: Insights of pharmaceutical stakeholders in Jordan. *Corporate Ownership & Control*, 18(3), 367-378.
- Tangiriala, S. ve Ramanujam, R. (2008). Exploring nonlinearity in employee voice: The effects of personal control and organizational identification. *Academy of Management Journal*, 51, 1189-1203.
- Yavuz, A. ve Akgemci, T. (2021). Birey-örgüt uyumu, psikolojik sahiplenme, işgören sesliliği ve motivasyon araçları ilişkisi üzerine ampirik bir çalışma. *MAKU SOBED*, (34), 99-114.
- Yener, S. (2014). *Özel Ortaöğretim Kurumlarında Paylaşılan Liderlik Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Psikolojik Güvenlik Algısının Aracı Değişken İlişkisinin Araştırılması*. (Doktora Tezi), Haliç Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yener, S. (2017). Psikolojik rahatlık algısının işgören sesliliği ve takım işbirliği arasındaki ilişkide değişken rolü. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(2), 187-204.
- Van Dyne L., & LePine, J.A. (1998). "Helping and voice extra-role behavior. evidence of construct and predictive validity". *Academy of Management Journal*, 41(1), 108-119.
- Wayne, S.J., Shore, L.M., & Liden, R.C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: a social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82-111.
- Zhang, Xu., Bei, H., & Min, Q. (2014). Job satisfaction as a mediator in the relationship between performance appraisal and voice behavior. *Social Behavior And Personality*, 42(8), 1315-1324.