

ÇALIŞANLARDA POZİTİF SES ÇIKARTMA DAVRANIŞI NASIL OLUŞUR? ÖRGÜTSEL GÜVEN, PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİ, LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ İLE POZİTİF SES ÇIKARTMA DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

Bilal Çankır

Arş. Gör. Dr., Kırklareli Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, bilalcankir@gmail.com.

Özet

Çalışanlarda ses çıkartma davranışı gittikçe yaygınlaşan bir araştırma alanıdır. Ses çıkartma destekleyici davranış olarak, salt eleştirmekten ziyade kurumu geliştirmek niyetiyle yapıcı ifadelerde bulunmaktır. Örgütsel güven ilişkiler sonucu ortaya çıkan, beklentilere dayalı bir kavram ve kişilerin ilişkilerinde risk alabilme durumları olarak tanımlanmıştır. Psikolojik sözleşme, örgütsel davranış alanyazınına 20. Yüzyılın son yıllarında giren bir kavramdır. Çalışanların işverenlerine karşı ve işverenlerin çalışanlarına karşı yerine getirmek zorunda oldukları yükümlülüklerle dair işgörenlerin sahip olduğu algılara işaret eden olarak tanımlanan psikolojik sözleşme ve somut olarak var olmayan anlaşma, ücretler ve çalışma koşullarına ilişkin ekonomik anlaşmaya ek olmaktadır. Çalışma öncelikle bahsi geçen psikolojik sözleşme ihlali, lider-üye etkileşimi, pozitif ses çıkartma davranışı ve örgütsel güven arasındaki ilişkiyi irdelemektedir. Çalışmanın bir diğer amacı da Maynes ve Podsakoff (2014) tarafından oluşturulan ses çıkartma davranışı ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik analizi ile Türkçe pozitif ses çıkartma ölçeğinin oluşturulması ve Türkçe alanyazına kazandırılmasıdır.

Anahtar Kelimeler: Pozitif Ses Çıkartma, Psikolojik Sözleşme İhlali, Örgütsel Güven, Lider-Üye Etkileşimi

HOW DO VOICE BEHAVIOR ON EMPLOYEES? AN APPLICATION TO CORRELATIONS BETWEEN ORGANIZATIONAL TRUST, PSYCHOLOGICAL CONTRACT VIOLATION, LEADER-MEMBER EXCHANGE AND POSITIVE VOICE BEHAVIOR

Abstract

Voice behavior is an increasing interest in recent years. Voice refers to speaking out with an intention to improve the organization rather than merely criticism. Organizational trust was defined as interpersonal risk-taking potential that shaped with relationships and depends on expectations. Psychological contract was studied since last years of 20th century. It refers to perceptions that employees and employers have on what responsibilities each parties have to fulfill. It, being psychological but not physical, becomes an addition to economical contract which includes compensation and working conditions. This study, primarily, examines the relationship between psychological contract violation, leader-member exchange, positive voice and organizational trust. The second objective is to validate the positive side of voice behavior scale of Maynes and Podsakoff (2014) with Turkish translations.

Key Words: Positive Voice, Psychological Contract, Organizational Trust and Leader-Member Exchange

1. GİRİŞ

1.1. Pozitif ses çıkartma

İlk ses çıkartma davranışı çalışmaları bireysel ses çıkartmanın topluluk düzeyinde nasıl gerçekleştiği üzerine yapılmıştır (Podsakoff et al., 2015). Ses çıkartma davranışı kavramı Hirschman (1970)'ın çıkış-ses-sadakat modeline dayanmaktadır (Janssen, De Vries ve Cozijnsen, 1998). Çalışanın görevini yürütürken, iş sürecinde çıkan aksaklıkların çözümüne katkıda bulunması, ilave sorumluluk almasını gerektirmektedir. Bu ilave sorumluluk ile iş sürecinin etkinlik ve verimliliğinin de artması amaçlanmaktadır. İlave sorumluluk davranışı temel olarak destekleyici ve meydan okuyucu olarak alt boyutlara ayrılmaktadır (Van Dyne et al., 1995 Akt. Arslan ve Yener, 2016). Ses çıkartma davranışı üzerine kavramı daha da genişletmek için çalışmalar Maynes ve Podsakoff (2014) tarafından yürütülmüştür. Bu yazarlara göre ses çıkartma davranışı destekleyici, yapıcı, korumacı ve yıkıcı olmak üzere dört boyuttan oluşmaktadır.

Ses çıkartma davranışı örgütle alakalı, açıkça anlaşılır, çalışma ortamı ile ilişkili ve örgüt içerisinde birisine ulaştırılmış olması gerekmektedir (Maynes ve Podsakoff, 2014). Ses çıkartma sadece sözlü olarak yapılmamakta, ayrıca elektronik posta ve diğer iletişim kanallarıyla ulaştırılabilmektedir (Hirschman, 1970). Pozitif ses çıkartma davranışı değişim için inovatif fikir beyan etme ve başkaları hemfikir olmaları dahi standart süreçler için gerekli düzeltme önerileri geliştirmeyi de kapsamaktadır (Van Dyne ve LePine, 1998). Sürdürülebilir rekabet ortamında sürekli gelişim içinde olması gereken örgütler için pozitif ses çıkartma oldukça önem arz etmektedir (Nemeth ve Staw, 1989 Akt. Van Dyne ve LePine, 1998).

Çalışanların işle ilgili değerli gördüğü politikalar, programlar, hedefler, süreçler vb. için destek vermek ya da haksız eleştiriler karşısında bu değerleri savunmak için ve/veya kurumun gelişimi ve yapılan işlerin daha etkin ve verimli yapılabilmesi için yapıcı ve geliştirici öneriler geliştirmesi ve bunu çeşitli iletişim kanallarıyla çalışma arkadaşları ve yöneticileri ile gönüllü bir şekilde paylaşmasına *pozitif ses çıkartma* denilmektedir. Bu tanıma göre pozitif ses çıkartmanın iki boyutu bulunmaktadır: destekleyici ve yapıcı ses çıkartma davranışları.

1.1.1. Destekleyici ses çıkartma

Pozitif ses çıkartmanın ilk boyutu destekleyici ses çıkartmadır. Destekleyici ses, çalışanın işle ilgili değerli gördüğü politikalar, programlar, hedefler, süreçler vb. için destek vermek ya da haksız eleştirilerde aynı şeyleri savunmak için gönüllü olarak dile

getirilmesidir. Çalışan bununla ilgili örgütsel süreç ve hedeflere yönelik desteği ifade etmekte ve sözlü olarak diğer çalışanların eleştirdikleri örgütsel politikaları savunmaktadır (Maynes ve Podsakoff, 2014). Örgütsel vatandaşlık davranışında bulunan sivil erdem boyutu ile benzerlik göstermekle beraber bu tür davranışlar sadece konuşarak değil diğer iletişim kanalları kullanılarak da diğer kişilere aktarımı sağlanabilmektedir (Çankır, 2016).

1.1.2. Yapıcı ses çıkartma

Pozitif ses çıkartmanın ikinci boyutu ise yapıcı ses çıkartmadır. Yapıcı ses, örgütsel işlevsel değişikliği iş bağlamı üzerinde etkilemek üzerine odaklanmış düşüncelerin, bilginin veya görüşlerin gönüllü olarak ifadesidir. Çalışanın standart çalışma süreçlerinde iyileştirmeler yapılması önerisi getirme ve yeni veya daha etkili iş metotları için fikir önerme gibi davranışlar yapıcı ses çıkartma davranışı için örnek verilebilmektedir (Maynes ve Podsakoff, 2014). Bu boyut da sivil erdem etkisinin olduğu bir özellik taşımakla beraber Japon yönetim tarzında bulunan 5S'den 'Seiton' (düzenleme-yerleştirme) kapsamında düşünülebilmektedir.

1.2. Örgütsel güven

Driscoll (1978)'e göre güven, anlık duruma göre, kişiliğe ve davranışa göre değişiklik göstermektedir. Bireye güven bir tarafın diğer taraftan bireysel ilişkiler ve davranışlar hakkındaki beklentileri ile şekillenmektedir (Shockeley-Zalabak et al., 2000; Akt. Polat ve Celep, 2008). Örgütsel güven, işverene karşı inanç ve destekleme ve apaçık bir şekilde işletmeye bağlılık hissidir (Gilbert ve Tang, 1998). Bu tanıma göre örgütte güvenin oluşması için iki grubun olması gerekmektedir. Güvenen grup ilk grubu oluştururken ikinci grup ise güvenilen kesimi oluşturmaktadır (Driscoll, 1978; Scott, C. L., 1980; Akt. Mayer et al., 1995). Alanyazın incelemesi yapıldığında örgütsel güven ile örgütsel adalet (DeConinck, 2010), çalışmaya tutkunluk (Lin, 2010), iş tatmini (Williams, 2005) ve algılanan örgütsel destek (DeConinck, 2010) kavramlar incelenmiştir.

1.3. Psikolojik sözleşme ihlali

Wolfe ve Morrison (1997)'e göre psikolojik sözleşme Levinson, et al. (1962) ve Schein (1965) tarafından 1960'lı yılların ilk zamanlarına geliştirilmeye başlanan bir kavramdır. Psikolojik sözleşme ihlali Wolfe ve Morrison (1997); terk ve uyuşmazlık, sessizlik ve

tetikte olmak, sözlerin tutulmamasının algılanması aşaması, başkasıyla kıyaslama, algılanan sözleşme ihlali aşaması, olumsuz yorumlama süreci ve ihlalin gerçekleşmesi süreçleri şeklinde tanımlamıştır. Psikolojik sözleşme sosyal mübadele kuramına dayanmaktadır. Sosyal mübadele kuramı Peter M. Blau tarafından geliştirilmiştir. Blau'nun tanımlamasına göre sosyal mübadele kuramı; beklentiler ile oluşan ve ileride olası bir durum karşısında diğer bireylere şimdiden yapılan yatırımdır (Blau, 1986). Tanımdan da anlaşılacağı üzere kaynak aktaran kişi karşı taraftan bir iyilik beklentisi ile hareket etmektedir. Psikolojik sözleşme ile ilgili alanyazın araştırması yapıldığında bu kavramın, örgütsel vatandaşlık davranışı (Coyle-Shapiro, 2002), örgütsel sinizm (Johnson ve O'Leary-Kelly, 2003), örgütsel sapma (Bordia, Restubog ve Tang, 2008) gibi kavramlarla incelendiği saptanmıştır.

1.4. Lider-Üye etkileşimi

Lider-üye etkileşimi ilişki-temelli bir yaklaşıma sahiptir (Graen ve Uhl-Bien,1995). Lider üye etkileşimi ile ilgili ilk çalışmaları George Graen, Fred Dansereau ve arkadaşları (1973) performans değerlendirme sistemindeki başarısızlıkları giderme amacıyla yapmıştır. Daha sonra liderlerin Haga et al. (1974) görev problemleri ve dikey-yatay ilişkileri üzerinde çalışmalar yürütmüştür. Dansereau, Graen ve Haga tarafından 1975 yılında ve ilk olarak Dikey İkili Bağlantı Modeli (Vertical Dyad Linkage Model) olarak adlandırılan yeni bir liderlik teorisi, lider ve üyeler arasındaki etkileşimi dikey ikili bir yaklaşım çerçevesinde ele alarak geliştirilmiştir. 1980'lerde bu teori Graen, Novak, ve Sommerkamp, (1982) tarafından lider-üye etkileşimi olarak değiştirilmiştir (van Breukelen et al., 2012). Lider-üye etkileşimi diğer liderlik teorilerinden farklılaştığı en önemli husus lider ve üye arasındaki ikili ilişkiye odaklanmasıdır (Gerstner ve Day, 1997'den Akt. Çankır, 2016).

2. Yöntem

Ses çıkartma ölçeği, orijinali Maynes ve Podsakoff (2014) tarafından geliştirilmiş 20 maddelik dört boyutlu bir ölçektir. Bu çalışmada Maynes ve Podsakoff (2014) tarafından hazırlanan ses çıkartma ölçeğinde yer alan pozitif (destekleyici ve yapıcı) ses çıkartma değişkenlerinin geçerlilik ve güvenilirlik analiziyle Türkçe uyarlaması (EK-1) yapılmıştır. Çalışmanın amacı pozitif ses çıkartma davranışı, örgütsel güven, psikolojik sözleşme ihlali ve lider-üye etkileşiminin birbirleriyle olan ilişkisinin tespit edilmesidir.

Bu ilişkiyi ölçmek amacıyla Tepebaşı'da (Eskişehir) 159 çalışan üzerinde uygun istatistik analizleri ile test edilmiştir.

Psikolojik sözleşme ihlali için Robinson ve Rousseau (1994) tarafından geliştirilen ve Türkçe uyarlaması Çetinkaya (2014) tarafından yapılan ölçek, lider-üye etkileşimi için Liden ve Maslyn'in (1998) tarafından geliştirilen ve Türkçe uyarlaması Gürboyoğlu (2009) tarafından yapılan LMX-MDM ölçeği, örgütsel güven için Nyhan ve Marlow (1997) tarafından geliştirilen ve İşcan ve Sayın (2010) tarafından da kullanılan ölçek ve pozitif ses çıkartma davranışını ölçmek amacıyla Maynes ve Podsakoff (2014) tarafından hazırlanan ses çıkartma ölçeğinde yer alan pozitif (destekleyici ve yapıcı) ses çıkartma değişkenleri Türkçe'ye uyarlanarak kullanılmıştır. Değişkenler SPSS 18.0 programında faktör analizine tabi tutulmuş ardından korelasyon analizi yapılmıştır.

Tablo 1. Psikolojik Sözleşme İhlali, Lider-Üye Etkileşimi, Pozitif (Destekleyici ve Yapıcı) Ses Davranışı ve Örgütsel (Örgüte ve Yöneticiye Olan) Güven Değişkenlerinin Faktör Analizi

	Bileşen					
	1	2	3	4	5	6
Çalıştığım kurum tarafından ihanete uğramış gibi hissediyorum.	-,81					
Çalıştığım kurumun aramızdaki anlaşmayı ihlal ettiğini düşünüyorum.	-,81					
Çalıştığım kurumun bana davranış şekli beni hayal kırıklığına uğrattıyor.	-,774					
Üzerime düşen görevleri yapmama rağmen kurumum verdiği sözlerin çoğunu yerine getirmedi.	-,641					
Diğer çalışanlar beni eleştirirse, amirim beni onlara karşı savunur.		,821				
Amirim, yaptığım işler söz konusu olduğunda, sorunu tam bilmeseyse bile beni kendi üstlerine karşı savunur.		,776				
Eğer affedilebilir bir hata yaparsam, amirim diğer çalışanlara karşı beni savunur.		,660				
Amirim için en zor işleri yapmaktan kaçınmam.		,634				
Amirim için iş tanımımın dışındaki işleri yaparım.		,625				
Amirim için iş konusundaki bilgisine hayranım.		,594				
Amirim için işindeki bilgi ve yeteneğine saygı duyuyorum.		,574				

Diğer çalışanlardan gelen insafsızca eleştiriler karşısında yararlı kurum politikalarını savunurum.			,821			
Kurum politikalarıyla ilgili haksız tepkiler ortaya çıksa dahi kurum politikalarını destekleyici bir şekilde konuşurum.			,773			
Yararsız eleştiriler karşısında verimli iş yöntem ve tekniklerini savunurum.			,743			
İş metot ve yöntemlerinin gelişmesi için sıklıkla öneriler geliştiririm.			,896			
Sıklıkla iş metotları ile ilgili yeni ve daha verimli fikirler öneririm.			,862			
İşle ilişkili problemlerin nasıl çözüleceği ile ilgili önerileri bazen ifade ederim.			,719			
Yöneticimin işini makul bir biçimde yaptığına olan güvenim tamdır.					,792	
Yöneticimin işiyle ilgili üzerinde iyi düşünülmüş kararlar alacağına olan güvenim tamdır.					,781	
Yöneticimin herhangi bir konuda söylediklerinin doğruluğuna olan güvenim tamdır.					,777	
Yöneticimin işiyle ilgili olarak makul düzeyde kavrama yeteneğine sahip olduğuna olan güvenim tamdır.					,749	
Yöneticimin işiyle ilgili önemli konularda teknik olarak yeterli olduğuna olan güvenim tamdır.					,740	
Yöneticimin işini başka sorunlara yol açmadan yapabileceğine olan güvenim tamdır.					,708	
Yöneticimin işi sırasında yaptıklarını dikkatlice düşüneceğine olan güvenim tamdır.					,680	
Yöneticimin görevinden ayrılmayacağına olan güvenim tamdır.					,642	
Birlikte çalıştığım insanlar arasındaki güven düzeyi çok yüksektir.						,844
Bu kurumda yöneticiler ve çalışanlar arasındaki güven düzeyi çok yüksektir.						,808
Bu kurumda birbirimize güvenme düzeyimiz çok yüksektir.						,802
Bu kurumun bana adil davranacağına olan güvenim tamdır.						,668

Not: 1. Psikolojik sözleşme ihlali; 2. Lider-üye etkileşimi; 3. Destekleyici ses; 4. Yapıcı ses; 5. Yöneticiye olan güven; 6. Örgüte olan güven

Faktör analizi sonuçlarına göre değerlendirmeye uygun olmayan değişkenler çıkarıldıktan sonra psikolojik sözleşme ve lider-üye etkileşimi soruları tek boyutta toplanmıştır. Pozitif ses çıkartma davranışı soruları ise kurum ve kurum politikaları ile alakalı *destekleyici ses* ve sorunların giderilmesi ve örgütün daha da ileriye ulaşması için *yapıcı ses* olmak üzere iki boyutlu olarak saptanmıştır. Örgütsel güven de örgüte ve yöneticiye güven olmak üzere iki boyutlu olduğu faktör analizi sonucunda ortaya çıkmıştır. Ayrıca faktör analizi ile birlikte tüm değişkenlerin geçerliliği -pozitif ses çıkartma davranışı dahil- sağlanmıştır.

Tablo 2. Psikolojik Sözleşme İhlali, Lider-Üye Etkileşimi, Pozitif (Destekleyici ve Yapıcı) Ses Davranışı ve Örgütsel (Yöneticiye ve Örgüte Olan) Güven Korelasyon Analizi (N=159)

	α	Ortalama	Standart Sapma	1	2	3	4	5
1. Psikolojik Sözleşme İhlali	.80	2,3726	,83100					
2. Lider-Üye Etkileşimi	.87	3,5181	,76541	-,421**				
<i>Pozitif Ses Davranışı</i>								
3. Destekleyici Ses	.78	3,8945	,76558	-,153	,405**			
4. Yapıcı Ses	.85	3,6667	,72465	-,260**	,325**	,368**		
<i>Örgütsel Güven</i>								
5. Yöneticiye Olan Güven	.94	3,8798	,75278	-,491**	,653**	,385**	,349**	
6. Örgüte Olan Güven	.92	3,3339	1,01251	-,402**	,426**	,323**	,411**	,668**

Not: **. Korelasyon katsayıları $p < 0.01$ seviyesinde değerlidir.

3. Bulgular

Ölçeğin tutarlılığını değerlendirmede kullanılan güvenilirlik ölçüsü Cronbach's Alpha sayısı 0 ila 1 arasında bir sayı olup 0,60 ila 0,70 arasındaki değerler güvenilirlik katsayısının alt sınırını oluşturmaktadır. Cronbach's Alpha katsayısı 0,70'den büyük olan ölçeklerin güvenilir ve tutarlı olduğu söylenebilmektedir (Götz, 2010). Buna göre araştırma kapsamında test edilen tüm değişkenlerin -pozitif ses davranışı ölçeği dahil- güvenilirlik değerlerinin uygun ölçüde olduğu saptanmıştır.

Korelasyon analizi sonucuna göre psikolojik sözleşme ihlali ile lider-üye etkileşimi, pozitif (destekleyici ve yapıcı) ses çıkartma davranışı ve örgütsel (yöneticiye ve örgüte olan) güven arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Lider-üye etkileşimi, pozitif (destekleyici ve yapıcı) ses çıkartma davranışı ve örgütsel (yöneticiye ve örgüte olan) güven değişkenlerinin birbirleriyle anlamlı ve pozitif bir ilişkisi olduğu saptanmıştır.

SONUÇ VE TARTIŞMA

Rekabet şartlarının oldukça arttığı günümüzde kurumlar için çalışanların önemi gittikçe artmıştır. Çalışanlar da artık maaş, prim vd. klasik motivasyon unsurlarından değil kendilerini geliştirebilecekleri, kendilerini oraya ait hissedebilecekleri ve çalışmaktan zevk alacakları bir kurumda iş hayatlarını geçirmek istemektedir. Çalışanlar böyle bir çalışma ortamında

Psikolojik sözleşme ihlali, lider-üye etkileşimi, pozitif ses çıkartma davranışı ve örgütsel güven arasındaki ilişkinin yönünün tespiti için yapılmış olan bu çalışmada psikolojik sözleşme ihlalinin destekleyici ses haricindeki tüm değişkenlerle anlamlı ve negatif yönlü bir ilişkisi olduğu bulunmuştur. Destekleyici ses davranışının ise psikolojik sözleşme ihmaline sebep olacak durumlarda ortaya çıkmaması pek beklenmedik bir durum değildir. Bunun yanında lider-üye etkileşimi, pozitif ses çıkartma davranışı ve örgütsel güven değişkenlerinin birbirleriyle anlamlı ve pozitif bir korelasyona sahip olduğu bu çalışmanın bulguları arasındadır. Çalışmanın bir amacı da Maynes ve Podsakoff (2014) tarafından hazırlanan ses çıkartma ölçeğinde yer alan pozitif ses çıkartma davranışı ölçeğinin Türkçe uyarlamasının (EK-1) yapılmasıdır. Buna göre Tepebaşı (Eskişehir)'de 159 kişi ile yapılan anketin çalışmasından elde edilen veriler ve faktör analizi ve Cronbach Alpha analizi ışığında bu ölçeğin geçerli ve güvenilir olduğu saptanmıştır.

Bu çalışma ile Türkçe alan yazına kazandırılan Pozitif Ses Çıkartma Davranışı ölçeğinin araştırmacılar tarafından farklı değişkenlerle test edilmesi önerilmektedir. Ancak örneklem sayısının daha da arttırılarak daha geniş bir çalışma yapılması bu çalışmanın kısıtı olarak gösterilebilir.

Bilgilendirme

Bu çalışma 1st Eurasian Congress on Positive Psychology'de sunulmuş bildiri özetinin genişletilmiş halidir.

KAYNAKÇA

- Arslan, A. - Yener, S. (2016). İşgören Sessizliği Ölçeğinin Türkçe'ye Uyarlanması Çalışması. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 14(1); 173-191.
- Baş, T. - Keskin, N. - Mert, I. S. (2010). Lider Üye Etkileşimi (LÜE) Modeli ve Ölçme Aracının Türkçe'de Geçerlik ve Güvenilirlik Analizi/Leader Member Exchange (LMX) Model and Validity and Reliability of Its Instrument in Turkish. *Ege Akademik Bakış*, 10(3); 1013.
- Bordia, P. - Restubog, S. L. D. - Tang, R. L. (2008). When Employees Strike Back: Investigating Mediating Mechanisms between Psychological Contract Breach and Workplace Deviance. *Journal of Applied Psychology*, 93(5); 1104.
- Coyle-Shapiro, J. A. M. (2002) A psychological contract perspective on organizational citizenship behavior *Journal of organizational behavior* 23(8); 927-946.
- Çankır, B. (2016). Psikolojik Sözleşme İhlalinin Lider-Üye Etkileşimi Üzerindeki Etkisi ve Bir Araştırma , *Eurasian Business & Economics Journal*, S1; 513-522.
- Çankır, B. (2016). Geri Bildirimin Araştırma Görevlilerinin Öz-Yeterlilikleri Üzerindeki Etkisi. *İş ve İnsan Dergisi*, 3(1), 21-30.
- Çankır, B. 2016, Çalışanlarda Pozitif Ses Çıkartma Davranışı Nasıl Oluşur? Örgütsel Güven, Psikolojik Sözleşme İhlali, Lider-Üye Etkileşimi ile Pozitif Ses Çıkartma Davranışı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (How do Voice Behavior on Employees? An Application to Correlations Between Organizational Trust, Psychological Contract Violation, Leader-Member Exchange and Positive Voice Behavior) , *1st Eurasian Congress on Positive Psychology*, İstanbul, 28-30 Nisan (April).
- Dansereau, F., - Graen, G., - Haga, W. J. (1975) A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(1); 46-78.
- DeConinck, J. B. (2010) The effect of organizational justice, perceived organizational support, and perceived supervisor support on marketing employees' level of trust *Journal of Business Research*, 63(12); 1349-1355.
- Dikili, A., - Bayraktaroğlu, S. (2013) Psikolojik Sözleşme İle İş Tatmini İlişkinine Yönelik Bir Araştırma *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 8(2).
- Driscoll, J. W. (1978) Trust and Participation in Organizational Decision Making as Predictors of Satisfaction *Academy of Management Journal*, 44-56.
- Gerstner, C. R., - Day, D. V. (1997) Meta-Analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues *Journal of applied psychology*, 82(6); 827.
- Gilbert, J. A., - Tang, T. L. P. (1998) An examination of organizational trust antecedents *Public Personnel Management*, 27(3); 321-338.
- Gorden, W. I. (1988) Range of employee voice *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 1; 283-299.
- Graen, G. B. - Uhl-Bien, M. (1995) Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective *The leadership quarterly*, 6(2); 219-247.
- Graen, G. - Dansereau, F. - Minami, T. - Cashman, J. (1973) Leadership behaviors as cues to performance evaluation *Academy of management journal*, 16(4); 611-623.
- Graen, G. - Novak, M. A. - Sommerkamp, P. (1982) The effects of leader-member exchange and job design on productivity and satisfaction: Testing a dual attachment model *Organizational behavior and human performance*, 30(1); 109-131.

- Guest, D. E. (1998) Is the psychological contract worth taking seriously? *Journal of organizational behavior*, 19(S1); 649-664.
- Haga, W. J. - Graen, G. - Dansereau Jr, F. (1974) Professionalism and role making in a service organization: A longitudinal investigation *American Sociological Review*, 122-133.
- Hirschman, A. O. (1970) *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states* Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Janssen, O. - de Vries, T. - Cozijnsen, A. J. (1998) Voicing by adapting and innovating employees: An empirical study on how personality and environment interact to affect voice behavior *Human Relations*, 51(7); 945-967.
- Johnson, J. L. - O'Leary-Kelly, A. M. (2003) The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: Not all social exchange violations are created equal *Journal of Organizational Behavior*, 24(5); 627-647.
- Levinson, H. - Price, C. - Munden, K. - Mandl, H. - Solley, C. (1962) *Men, management, and mental health* Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Lin, C. P. (2010) Modeling corporate citizenship, organizational trust, and work engagement based on attachment theory *Journal of Business Ethics*, 94(4); 517-531.
- Luhmann, N. 1979 *Trust and power* New York: John Wiley.
- Mayer, R. C. - Davis, J. H. - Schoorman, F. D. (1995) An integrative model of organizational trust *Academy of management review*, 20(3); 709-734.
- Maynes, T. D. - Podsakoff, P. M. (2014) Speaking more broadly: An examination of the nature, antecedents, and consequences of an expanded set of employee voice behaviors *Journal of Applied Psychology*, 99(1); 87-112.
- Morrison, E. W. (2011) Employee voice behavior: Integration and directions for future research *Academy of Management Annals*, 5; 373-412.
- Morrison, E. W. - Robinson, S. L. (1997) When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops *Academy of Management Review*, 22(1); 226-256.
- Nemeth, C. J. - Staw, B. M. (1989) *The tradeoffs of social control and innovation in groups and organizations* In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, Vol. 22: 175-210. New York: Academic Press.
- Palalar Alkan, D. - Çankır, B. (2016). Lider Üye Etkileşiminin Pozitif Ses Çıkartma Davranışı Üzerindeki Etkisinde Dağıtım Adaletinin Aracılık Etkisi (The Mediating Role of Distributional Justice on the Effect of Leader Member Exchange on Positive Voice Behavior). *TURAN-CSR International Scientific Peer-Reviewed and Refereed Journal*, 8(32), 473-481.
- Podsakoff, N. P. - Maynes, T. D. - Whiting, S. W. - Podsakoff, P. M. (2015) One (rating) from many (observations): Factors affecting the individual assessment of voice behavior in groups *Journal of Applied Psychology*, 100(4); 1189.
- Polat, S. - Celep, C. (2008) Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algıları *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 14(2); 307-331.
- Robinson, S. L. (1996) Trust and breach of the psychological contract *Administrative science quarterly*, 574-599.
- Robinson, S. L. - Rousseau, D. M. (1994) Violating the psychological contract: Not the exception but the norm *Journal of organizational behavior*, 15(3); 245-259.
- Schein, E. H. (1965) *Organizational psychology* Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

- Schoorman, F. D. - Mayer, R. C. - Davis, J. H. (2007) An integrative model of organizational trust: Past, present, and future *Academy of Management review*, 32(2); 344-354.
- Scott, D. (1980) The causal relationship between trust and the assessed value of management by objectives *Journal of Management*, 6; 157-175.
- Shockley-Zalabak P. - Ellis K, Winograd G. (2000) Organizational Trust, What it Means, Why It Matters. *Organizational Development Journal*, 18;35-48.
- Shockley-Zalabak P., ve Ellis K, Winograd G. (2000) Organizational Trust, What it Means, Why It Matters. *Organizational Development Journal*, 18;35-48.
- van Breukelen, W., van der Leeden, R., Wesselius, W., ve Hoes, M. (2012) Differential treatment within sports teams, leader–member (coach–player) exchange quality, team atmosphere, and team performance *Journal of Organizational behavior*, 33(1); 43-63.
- Van Dyne, L., ve LePine, J. A. (1998) Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity *Academy of Management Journal*, 41(1); 108-119.
- Van Dyne, L. - Ang, S. - Botero, I. (2003) Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs *Journal of Management Studies*, 40; 1359–1392.
- Van Dyne, L. - Cummings, L. L. - Parks, J. M. (1995) Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity *Research in Organization Behavior*, 17; 215–285.
- Williams, L. L. (2005). Impact of nurses' job satisfaction on organizational trust. *Health Care Management Review*, 30(3), 203-211.

EK-1

Pozitif Ses Çıkartma Davranışı Ölçeği (Maynes ve Podsakoff, 2014)

1. Kurumsal programları diğerler çalışanlar ciddi bir şekilde eleştirirler dahi savunurum.
2. Üretkenlik sağlamak için diğer çalışanların süreçlerle ilgili eleştirileri gelse de destekleyici fikirler sunarım.
3. Kurum politikalarıyla ilgili haksız tepkiler ortaya çıksa dahi kurum politikalarını destekleyici bir şekilde konuşurum.
4. Diğer çalışanlardan gelen insafsızca eleştiriler karşısında yararlı kurum politikalarını savunurum.
5. Yararsız eleştiriler karşısında verimli iş yöntem ve tekniklerini savunurum.
6. İşte işlerin yeni ve daha verimli yollarla nasıl yapılması gerektiği hakkında sıklıkla öneriler geliştiririm.
7. İşlerin daha iyi yapılması için bazen öneriler getiririm
8. İşle ilişkili problemlerin nasıl çözüleceği ile ilgili önerileri bazen ifade ederim.
9. İş metot ve yöntemlerinin gelişmesi için sıklıkla öneriler geliştiririm.
10. Sıklıkla iş metotları ile ilgili yeni ve daha verimli fikirler öneririm.