Istanbul Gelisim Univ J Soc Sci 2026:13(2);680-692
DOI: 10.17336/igusbd.1659964

ÖZGÜN ARAŞTIRMA MAKALESİ / ORIGINAL RESEARCH ARTICLE

Copyright@Author(s) - Available online at dergipark.org.tr/en/pub/igusbd.
Content of this journal is Licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 (CC BY-NC-ND) International License.

Algılanan Örgütsel Desteğin İşgören Sesliliğine Etkisinde Yöneticiye Güvenin Rolü

The Role of Trust in The Manager in the Effect of Perceived Organizational Support on Employee Voice

Ceren EVCİMEN

Öz

Amaç: Çalışmanın amacı bireyin algıladığı örgütsel destek ile sesliliği arasındaki ilişkiyi sosyal değişim teorisi temelinde incelemek ve bu ilişkide yöneticiye duyulan güvenin rolünü bilimsel kanıtlarla tespit etmektir. Bu bağlamda algılanan örgütsel desteğin işgörenlerin seslilik davranışlarını nasıl etkilediği ve yöneticilerine duydukları güvenin bu süreçteki rolü araştırılmaktadır.

Yöntem: Araştırma Mersin ilinde faaliyet gösteren bir otomotiv şirketinin çalışanları ile yürütülmüştür. Veriler araştırmacı tarafından ölçme aracı kullanılarak toplanmıştır. Ölçme aracı Algılanan Örgütsel Destek, İşgören Sesliliği ve Yöneticiye Güven olmak üzere üç bölümden ve demografik sorulardan oluşmaktadır. Analizlerde; tanımlayıcı istatistikler, korelasyon ve regresyon kullanılmıştır. Yöneticiye güvenin rolü ise SPSS Hayes Process Macro eklentisi üzerinden gerçekleştirilen analizlerle test edilmiştir.

Bulgular: Bulgular örgütsel destek algısı ile işgören sesliliği arasında, örgütsel destek algısı ile yöneticiye güven arasında yine yöneticiye güven ile işgören sesliliği arasında anlamlı ve pozitif ilişki olduğuna işaret etmektedir. Bununla birlikte algılanan örgütsel destek ile işgören sesliliği ilişkisinde yöneticiye güvenin rolü olduğu bulgulanmıştır.

Sonuç: Çalışma işgören sesliliğini artırmada algılanan örgütsel desteğin belirleyici olduğunu ve bu etkinin yöneticiye duyulan güven ile ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Sonuçlar, işgören sesliliğini teşvik etmek ve bunun olumlu örgütsel çıktılarından faydalanabilmek için örgütlerin destekleyici uygulamalar ve güvene dayalı ilişkiler geliştirmelerinin önemine işaret etmektedir.

Anahtar Kelimeler

Algılanan Örgütsel Destek, İşgören Sesliliği, Yöneticiye Güven, Sosyal Değişim Teorisi

ETİK BİLDİRİM: Mersin Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu'ndan onay alınmıştır. (Karar no: 323, tarih: 04.11.2024).

Dr. Öğr. Üyesi, Mersin Üniversitesi, Erdemli Meslek Yüksekokulu, Yönetim Organizasyon Programı, Mersin, Türkiye.
✉ cerenevcimen0@gmail.com

Geliş/Received: 17.03.2025
Kabul/Accepted: 21.01.2026

Ceren EVCİMEN, "The Role of Trust in The Manager in the Effect of Perceived Organizational Support on Employee Voice", Istanbul Gelisim University Journal of Social Sciences, 13 (2), 2026, pp. 680-692.

Abstract

Aim: The aim of the study is to examine the relationship between the individual's perceived organizational support and voice on the basis of social exchange theory and to determine the role of trust in the manager in this relationship with scientific evidence. In this context, the study investigates how perceived organizational support affects employees' voice behaviors and the role of trust in managers in this process.

Method: The research was conducted with employees of an automotive company operating in the province of Mersin. The data was collected by the researcher using a measurement tool. The measurement tool consists of three sections: Perceived Organizational Support, Employee Voice, and Trust in Manager, as well as demographic questions. Descriptive statistics, correlation, and regression were used in the analyses. The role of trust in manager was tested using analyses performed with the SPSS Hayes Process Macro plug-in.

Results: The findings indicate a significant and positive relationship between perceived organizational support and employee voice, between perceived organizational support and trust in manager, and between trust in manager and employee voice. In addition, it was found that trust in the manager plays a role in the relationship between perceived organizational support and employee voice.

Conclusion: The study emphasizes that perceived organizational support is a determining factor in increasing employee voice and that this effect is increased through trust in the manager. The results point to the importance of organizations developing supportive practices and trust based relationships to encourage employee voice and benefit from its positive organizational outcomes.

Keywords

Perceived Organizational Support, Employee Voice, Trust in The Manager, Theory of Social Exchange

Giriş

Toplumsal bir varlık olarak bireyin takdir edilme, değer görme ve kabul edilme ihtiyacı bulunmaktadır. Günümüz insanı için işin, toplumsal yaşamın temel gereksinimlerinden biri olduğu göz önüne alındığında bireyin bu ihtiyacını çalıştığı örgütte karşılama isteği öne çıkmaktadır. Söz konusu ihtiyaçlarla bağlantılı olan algılanan örgütsel destek, bireyin iş yaşantılarını temel alarak örgüt tarafından desteklenme düzeyine yönelik oluşturduğu kişisel algı olarak tanımlanabilir. Bireyin çalıştığı örgüte yönelik destek algısı kişisel bir değerlendirmedir. Ancak bu algı hem kendi davranışlarında hem de iş çevresinde etkileşim kurduğu diğer bireylerin davranışlarında da etkili olabilmektedir. Örgüt tarafından desteklendiğini yani takdir edildiğini ve kendisine saygı duyulduğunu hisseden birey olumlu örgütsel davranışlara yönelecek, işinde daha aktif olma isteği duyarak işe yönelik düşüncelerini ifade etme yani seslilik konusunda etkin davranacaktır. Bu bağlamda, işgören sesliliğini arttıran koşulların ve bu davranışı etkileyen değişkenlerin anlaşılması örgütler için stratejik bir gereklilik olarak değerlendirilebilir.

Algılanan örgütsel desteğin insan kaynakları uygulamaları, adalet, bağlılık, tatmin, yönetici desteği ve performans ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir (Rhoades & Eisenberger, 2002). Alanyazında, algılanan örgütsel desteğin yüksek olduğu koşulların hem işgören hem de örgüt için iş tatmini ve performans artışı gibi faydalı getirileri olduğunu gösteren kanıtlar sunulmaktadır (Kurtessis vd., 2017). Sessizliğin ise örgütsel değişim ve gelişim için tehlikeli olduğu, işgörenlere kendilerini değersiz hissettirdiği, kontrol eksikliği ve bilişsel uyumsuzluğa neden olduğu ifade edilmekte ve bunların örgüt için yıkıcı sonuçlar doğurduğuna dikkat çekilmektedir (Morrison & Milliken, 2000, s. 707, 720). Ayrıca sesliliğin, öğrenme ve karar alma temelinde çoğulculuğu destekleyerek olumlu örgütsel sonuçlar ürettiği ve performansı arttırdığı belirtilmektedir (Morrison & Milliken, 2000, s. 721). Alanyazında işgören sesliliğinin ve algılanan örgütsel desteğin örgüte yönelik olumlu sonuçlarına dair kanıtlar sunulmakla birlikte iki değişkenin birlikte ele alındığı ve bu ilişkide etkiyi artırabilecek farklı değişkenlerin test edildiği araştırmaların sınırlı olduğu görülmektedir.

Günümüz rekabet koşullarında değişime uyum, iç girişimcilik, esneklik ve yenilikçilik anlamında işgören sesliliğinin örgütler için faydalı sonuçlar ortaya çıkardığı açıktır. Ses kavramı yazında iyileştirme amacıyla meydan okuyarak mevcut durumu dile getirmek olarak tanımlanabilecek proaktif bir vatandaşlık davranışı biçiminde ele alınmaktadır (LePine & Van Dyne, 1998, s. 853). Tanımlar bireyin bu davranışı geliştirebilmesinin birtakım öncülleri olduğuna işaret etmektedir. Bu bağlamda sesliliğin risk almayı içerdiğinden ve güven koşulları oluşmadan ortaya çıkmasının mümkün olmadığından söz etmek mümkündür.

Bireylerin ses çıkarma davranışı göstererek örgütle etkileşime girebileceği ve çalışma ortamlarını şekillendirebileceği dolayısıyla işgören sesliliğinin, üretken bir örgüt kültürü oluşturmada önemli bir rolü olduğu ve bu değişkenin öncelikli

görülmesi gerektiği vurgulanmaktadır (Badru, Karadas, Olugbade & Hassanie, 2024, s. 2). Bununla birlikte yöneticiye güvenin sesliliği geliştirmeye katkı sağlayan faktörlerden biri olduğu, üretken ve destekleyici bir örgüt yaratmak için sesliliğin teşvik edilmekle kalmayıp sese değer verilen mekanizmaların özellikle karar alma süreçlerine dahil edilmesi gerektiği belirtilmektedir. Bu bağlamda yöneticiye güven, işgörenlerin sesliliğini geliştirmeye katkı sağlayan belirleyici bir unsur olarak öne çıkmaktadır. Güvene dayalı yönetici-işgören ilişkilerinin sesliliği destekleyen örgütsel ortamlarla birlikte değerlendirilmesi gerekmektedir.

Sosyal değişim teorisi seslilik ve algılanan örgütsel desteğin faydalarını temel alan bir perspektif oluşturduğu için iki değişkenin örgüte sağlayacağı olumlu sonuçların bu teorik çerçevede birlikte ele alınabileceği ancak değişkenler arasındaki ilişkinin yeterince araştırılmadığı vurgulanmaktadır (Smith, Han, Dupré & Sears, 2022, s. 204). Alanyazındaki bazı çalışmalar yüksek düzeyde örgütsel destek algılayan işgörenlerin seslilik davranışı gösterme olasılığının daha yüksek olduğuna dair kanıtlar sunmaktadır (Bergeron & Thompson, 2020; Tucker, Chmiel, Turner, Hershcovis & Stride, 2008). Ancak yöneticiye güven düzeyinin bu ilişkide aracı rol üstlenebileceğine dair araştırmalar sınırlıdır. Sosyal değişim ve lider-üye değişimi teorilerinde güvenin merkezi etkisine işaret edilmekte ve güvenin örgütsel çıktıları derinden etkilediği vurgulanmaktadır (Badru vd., 2024, s. 2). Yazındaki bu boşluk, araştırmanın temel motivasyonunu oluşturmaktadır.

Bu çalışma, örgütsel davranış disiplini için bir çerçeve oluşturduğu ileri sürülen (Cropanzano & Mitchell, 2005, s. 875) sosyal değişim teorisi perspektifinden, algılanan örgütsel destek ile işgören sesliliği arasındaki ilişkiyi incelemekte ve bu ilişkide yöneticiye güvenin rolüne dair bilimsel kanıtlar sunmayı amaçlamaktır. Bu bağlamda çalışmada test edilen ilişkilerin sosyal değişim teorisine ampirik destek sağlayabileceği ve güvene dayalı liderlik uygulamalarına yönelik çıkarımlar sunacağı düşünülmektedir.

Çalışmada öncelikle teorik temele dayalı kavramsal tartışmalar incelenmiştir. Yöntem bölümünde veri toplama araçları ve örnekleme dair bilgilere yer verilmiştir. Ardından analizlere dayalı ampirik bulgular sunulmuş ve sonuç bölümünde yer alan tartışma ile çalışma sonlandırılmıştır.

Kavramsal Çerçeve

Algılanan Örgütsel Destek

Algılanan örgütsel destek, işgörenin örgüt tarafından ne derece önemsendiğine ve çabasının ne ölçüde takdir edildiğine yönelik bireysel algısı olarak tanımlanmaktadır (Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sowa, 1986, s. 501). Kavramın, işgörenlerin sosyal ve duygusal ihtiyaçlarına karşılık geldiği belirtilmekte ve örgütsel özdeşleşmeyi, bağlılığı ve örgütün başarısına katkı sağlama isteğini arttırarak daha fazla psikolojik refah sağladığı vurgulanmaktadır (Kurtessis, vd., 2017, s. 1855).

Bireyin örgütsel destek algısının örgüte ilişkin deneyimlerinden etkilendiği aynı zamanda bu deneyimin altında yatan örgütsel güdüleri de yorumladığı belirtilmektedir (Eisenberger vd., 1986, s. 501-505). Bu bağlamda bireylerin farklı durumlarda örgütten farklı düzeyde destek bekleyeceğine işaret edilmektedir. İşgörenin, hata ya da hastalık gibi olumsuz durumlarından üstün performans gösterdiği olumlu durumlara kadar geniş bir aralığı kapsayan örgüt-birey yaşantılarının destek algısının şekillenmesinde etkili olduğu ifade edilmektedir. Aynı zamanda ücret adaleti sağlanması, işin işgören için anlamlı ve ilginç hale getirilmesi gibi örgütsel çabaların da bu algıyı biçimlendirdiği vurgulanmaktadır. Destek algısı, bireyin onaylanma ve kabul görme ihtiyacını karşılayarak örgütsel aidiyet duygusunu güçlendirmektedir. Bu süreçte işgörenlerin örgütü öz kimliklerinin bir parçası olarak algıladığı ve ilişkilerde gerçekçilik ile samimiyetin önem kazandığı vurgulanmaktadır. Çaba-sonuç beklentisi bakış açısı ile ele alındığında algılanan desteğin, işgörenin hedeflerine ulaşmak için daha fazla çaba gösterdiğinde ödüllendirileceğine ilişkin beklentisini de artırdığı belirtilmektedir.

Sosyal değişim teorisinin temelinde ilişkilerin zamanla güven, sadakat ve karşılıklı taahhütlere dönüşmesinin yer aldığı ifade edilmektedir (Cropanzano & Mitchell, 2005, s. 875-876, 880, 883). Ancak bunun oluşması için tarafların belirli değişim kurallarına uygun davranması gerektiği vurgulanmaktadır. Bu bağlamda karşılıklılığın en iyi bilinen ve örgütsel çalışmalarda en çok kullanılan değişim kuralı olduğuna dikkat çekilmektedir. Karşılıklılık, taraflardan birinin yaptığı eylemin diğer tarafın tepkisine yol açtığı işlemler olarak tanımlanmaktadır. Algılanan örgütsel desteğin sosyal değişim teorisinin terimleriyle kavramsallaştırıldığı ve destek algısının oluşturduğu faydanın karşılıklılık ile anlaşılır hale geldiği ifade edilmektedir.

Algılanan örgütsel destek işgörenlerin örgüt başarısı için çabalarını artırdığı ve karşılığında performanslarının ödüllendirilmesini bekledikleri bir sosyal değişim süreci başlatmaktadır (Kurtessis vd., 2017, s. 1855-1856; Stinglhamber, Ohana, Caesens & Meyer, 2020, s. 108). Birey, bir yandan örgüte yardım etme yükümlülüğü hissederken öte yandan

da örgütün bu performansı fark edip ödüllendireceğine dair beklenti geliştirecek ve böylece bir sosyal değişim süreci başlatılacaktır.

Örgütsel desteğe ilişkin algısı yüksek olan bireylerin daha fazla çaba ve bağlılık gösterdiği yani algısı ile tutarlı davranışlar sergilediği ifade edilmekte ve bu bireylerin örgütle ilişkilerinde denge arayışında oldukları vurgulanmaktadır (Kurtessis vd., 2017, s. 1855-1856). Dolayısıyla destek algısının işgörenlerin örgütün niyetine ilişkin yorumlarına bağlı olduğundan söz etmek mümkündür. Benzer biçimde işgörenlerin kendi bağlılıklarından ziyade örgütün onlara olan bağlılığını daha fazla dikkate aldıkları ifade edilmekte ve örgütten destek aldığını hisseden işgörenlerin işini daha iyi yapabileceği koşullara erişim sağladığı dolayısıyla karşılıklılık normu çerçevesinde tarafların farklı yönelimleri için uzlaşı oluştuğu belirtilmektedir (Rhoades & Eisenberger, 2002, s. 698). Bu perspektif temelinde örgütsel destek algısı yüksek olan bireyin, hissettiği bağlılığın karşılıklı olduğu inancı taşıyarak örgüte daha fazla katkı verme eğilimi geliştireceği dolayısıyla katılımcılık, yenilikçi fikirler, sorun tespiti ve çözümü konusunda seslilik davranışına yöneleceği düşünülebilir.

İşgören Sesliliği

Ses zorunlu olmayan, sadece eleştirme değil iyileştirme amacı taşıyan, yenilikçi ve değişime işaret eden yapıcı bir meydan okuma olarak tanımlanmaktadır (Van Dyne & LePine, 1998, s. 109). Bir başka tanımlamada ses, örgütün içinde ya da dışındaki bir hedefe yönelik olarak olumsuz bir durumu değiştirmek veya mevcut durumu iyileştirmek için görüş ve önerilerin ifade edilmesi olarak ele alınmaktadır (Bashshur & Oc, 2015, s. 1531). Seslilik, örgütsel vatandaşlık ve ilişkileri koruma ya da geliştirmeye dayalı bağlılık davranışından farklı olarak, zaman zaman zorlayıcı olan ve ilişkileri bozma riski taşıyan bir davranış olarak da görülmektedir (LePine & Van Dyne, 1998, s. 854). Ayrıca sesliliğin iş gereksinimlerine yönelik önerilerden de farklı olduğuna dikkat çekilmekte, yenilikçi bir bakışla ve başkalarının hoşuna gitmeyecek olsa da standart prosedürlerin dışında işe katkı sağlama amacıyla gösterilen bir davranış olduğu belirtilmektedir. Bu yönüyle sesliliğin işi etkin şekilde yapmaktan çok ahlaki unsurlara yönelik olan *muhalefet* kavramından, memnuniyetsizlik içeren *şikâyet*ten ve *değişiklik önerme*den farklı olduğunun da altı çizilmektedir (Abdullah, Ismail, Alnoor & Yaqoub, 2021, s. 65).

İşgören sesliliği, bireyin işe ilişkin sorunlar ve önerilerini üstlerine iletme konusundaki istekliliğini ifade etmektedir. Bireyin örgütten yüksek düzeyde destek algıladığında kendini ifade etme konusunda güvende hissedeceği ve bu davranışın pekişeceği düşünülebilir. Sesliliğin örgütsel vatandaşlığın bir boyutu olmanın yanında değişimin önemli araçlarından biri olduğu vurgulanmakta ve bu anlamda riskli ve zorlayıcı bir vatandaşlık biçimi olarak ele alınması gerektiği belirtilmektedir (Bergeron & Thompson, 2020, s. 1). Bireyin risk yerine destek algılamasının ve sesliliğin güvenli olduğunu düşünmesinin davranışın görülmesinde etkili olduğuna da dikkat çekilmektedir.

İşgören için fikirlerini dile getirme fırsatına sahip olması ve örgütteki yaşantılarının saygı temelinde oluşması örgütün onun katkısına değer verdiği ve refahını gözettiği yönünde güçlü bir izlenim oluşturmaktadır (Rhoades & Eisenberger, 2002, s. 708). Benzer biçimde prosedürler üzerinde söz sahibi olmanın işgören için belirsizliği azalttığı ve onun süreçler üzerindeki kontrolünü arttırdığı böylece işgörenlerde örgütün değerli bir üyesi olduklarına dair hisleri güçlendirdiği ifade edilmektedir (Bashshur & Oc, 2015, s. 1533). Alanyazında algılanan örgütsel destek ile işgören sesliliği arasındaki bu ilişkiye dair kanıtlar sunulmaktadır (Bashir, 2021; Bergeron & Thompson, 2020; Kanten & Er Ulker, 2012; Smith vd., 2022).

İşgören sesliliği bireyin işe yönelik düşüncelerini, önerilerini ve sıkıntılarını dile getirme konusunda istekli olma hali olarak görülebilir. Bu davranış biçimi, örgütsel süreçlerde bir geribildirim mekanizması işlevi görmekte ve örgütte yenilikçilik ile öğrenme kültürünün gelişimine katkı sağlamaktadır. Dolayısıyla bireylerin hangi koşullarda değişim için resmi rol gereklerinin ötesine geçip risk aldıklarını anlamanın önemli olduğu ifade edilmektedir (Bergeron & Thompson, 2020, s. 3).

Bireyler sözlerinin ciddiye alınacağına ve fikirlerinin karar süreçlerinde etkili olacağına yönelik olarak yöneticilerine güven geliştirdiğinde seslilik davranışı göstermektedir (Kwon, Farndale & Park, 2016, s. 332). Bu bağlamda işgörenlerin sesliliğe yönelmeden önce mesajlarını iletebileceklerine ve mesajın örgütte karşılık bulacağına dair güvene sahip olmaları gerektiği vurgulanmaktadır (LePine & Van Dyne, 1998, s. 864). Sonuç olarak ne tür mekanizmalar geliştirilirse geliştirilsin sesliliğin yönetime duyulan güvenle bağlantılı olduğuna dikkat çekilmektedir (Çakıcı, 2010, s. 105).

Yöneticiye Güven

Güven kavramı Türk Dil Kurumu (2024) tarafından korku ve kuşku duymadan inanma ve bağlanma duygusu ya da itimat biçiminde tanımlanmaktadır. Çalışanlar açısından örgütü temsil eden yöneticilerin davranışları güven ilişkisinin şekillenmesinde önemli bir referans noktası olarak kabul edilmektedir (Dirks & Ferrin, 2002, s. 613). Yöneticiye güven, çalışanların yöneticilerinin ifadelerine, vaatlerine ve niyetlerine inanma isteği (Afsar, Shahjehan & Shah, 2017, s. 1439)

veya işgörenlerin yöneticinin dürüst olduğuna ilişkin algısı (Sharkie, 2009) biçiminde ifade edilmektedir. Yöneticiye güvenin, yöneticinin söz ve eylemi arasındaki tutarlılık ve davranışlarının tahmin edilebilirliğiyle ilişkili olduğunu vurgulanmakta ve yöneticinin onların refahını önemsediğine inanan işgörenlerde güven geliştirme eğiliminin arttığı ifade edilmektedir (Srivastava & Mohaley, 2022, s. 622).

Örgütsel davranışı açıklayan temel bir teori olan sosyal değişim teorisi güven ve bağlılığı teşvik eden değişim ilkelerini belirlemektedir (Badru vd., 2024, s. 3). Teoriye göre işgörenler yöneticilerine güvendiğinde, yöneticilerinin onlara ilgi gösterdiğini hissettiğinde buna istendik yönde davranış gösterme biçiminde karşılık vermekte ve yüksek kaliteli ilişkiler gelişmektedir (Afsar, vd., 2017, s. 1439; Dirks & Ferrin, 2002, s. 613). Sosyal değişim teorisi, bireylerin örgüt içindeki ilişkilerini karşılıklılık ilkesi ve güven temeli üzerinde konumlandırarak, örgütsel destek algısının güven yoluyla çalışanların olumlu ve gönüllü davranışlara yönelmesini açıklayan bütüncül bir çerçeve sunmaktadır (Wu & Lv, 2024, s. 2). Bu doğrultuda örgütsel destek, güvenin oluşumunu tetikleyen bir unsur haline gelmektedir. Güven ise bireylerin örgüte karşı pozitif ve katkı odaklı tutumlarını besleyen temel bir mekanizma olarak işlev görmektedir. Alanyazında güvenin sosyal değişimin temel bileşeni olduğu vurgulanmakta ve örgütsel destek algısı yüksek olan işgörenlerin örgüte yönelik olumlu tutumunu açıklamak için teorinin uygun bir kuramsal temel oluşturduğu öne sürülmektedir (Eisenberger, Rhoades Shanock & Wen, 2020, s. 113).

Karşılıklılık normu temelinde düşünüldüğünde tarafların somut ve soyut ödüllerin değişimine yani faydaya yönelik öngörüleri, beraberinde güven ve sorumluluk duygusu getirecektir. Örgütsel destek algılayan bireyin bu desteğe karşılık güven geliştireceği, sorumluluk hissedeceği ve seslilik davranışı ile örgütsel performansa katkı vermeye çalışacağı düşünülebilir. Ancak güven eksikliğinin, görülen yanlışlara rağmen işgörenleri sessizliğe yöneltmesi mümkündür. Çünkü bireyler zarar görmeyeceğine inandığı, sözünün değerli olduğunu düşündüğü ve kendini güvende hissettiği koşullarda çekince ve aksaklıklara ilişkin seslilik davranışı göstermektedir (Çakıcı, 2010, s. 104).

Algılanan örgütsel destek düşük olduğunda çalışanlarda gözlenen sesliliğin alaycı ve olumsuz bir eğilim içerdiği ifade edilmektedir (Smith vd., 2022, s. 210). Ayrıca, destek algısı düşük olduğunda seslilik düzeyinde de azalma varsa bunun yöneticinin dinlemek istemediği, müsait olmadığı ya da sesin misillemeyle sonuçlanacağına ilişkin algıdan kaynaklanabileceğine işaret edilmektedir. Bu bağlamda destek algısı ve seslilik ilişkisinde yöneticiye duyulan güvenin çalışanların düşüncelerini ifade etme cesaretlerini arttırarak yapıcı geribildirim için motivasyon oluşturabileceği dolayısıyla örgütsel başarı ve sürdürülebilirliğe katkı sağlayacağı değerlendirilmelidir. Benzer biçimde işbirlikçi davranışı teşvik etmek, iletişimi geliştirmek ve işgörenleri örgüt yararına bilgi paylaşımına yönlendirebilmek için yüksek düzeyde güvene ihtiyaç duyulduğu; ancak bunun örgütün sunduğu destek düzeyinin değerlendirilmesine ve yöneticilerin güvenilirliğine ilişkin algıya bağlı olduğu vurgulanmaktadır (Sharkie, 2009, s. 496).

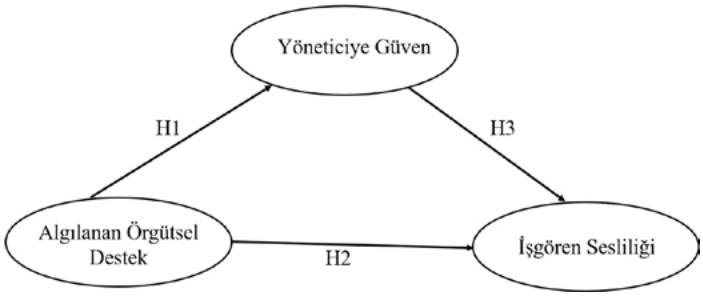
İlgili Çalışmalar, Araştırma Modeli ve Hipotezler

Sosyal değişim teorisi temelinde işgörenlerin süreç içinde değişim ilişkisinin yönlerini değerlendirdiği ve davranışlarını bu doğrultuda şekillendirdiği ifade edilmektedir (Bergeron & Thompson, 2020, s. 12). Dolayısıyla olumlu davranış, katkı ve performans beklentisinin karşılıklılık ilkesi temelinde değerlendirilmesi gerektiği düşünülmektedir. Bu bağlamda algılanan örgütsel destek ve yöneticiye güven ilişkisine yönelik çalışmalarda pozitif ve anlamlı ilişkinin raporlandığı gözlenmektedir (Ambrose & Schminke, 2003; Darvish, Roostae & Motevalian, 2012; Sarıkaya & Keskinkılıç Kara, 2020; Sevinç Altaş, 2021). Benzer biçimde algılanan örgütsel destek ile sesliliğin ele alındığı çalışmaların bulguları da pozitif yönlü bir ilişkiye işaret etmektedir (Kadiri & Akhimien, 2022; Kanten & Er Ülker, 2012; Bergeron & Thompson, 2020; Firal, Tekeli & Özkoç, 2024; Kan, 2025; Tucker vd., 2008).

Liderin davranış biçimi ile işgören sesliliğinin ilişkili olduğu bulgusuna ulaşılan bir çalışmada, bireyin konuşup konuşmamasını belirleyenin sadece kişilik özellikleri olmadığı aynı zamanda bireyin kiminle ve hangi koşullarda seslilik davranışı gösterdiğinin de incelenmesi gerektiği vurgulanmaktadır (Detert & Burris, 2007). Alanyazında yöneticiye güven ile işgören sesliliği arasında pozitif ve anlamlı ilişki bulunduğunu bildiren çalışmalar bulunmaktadır (Badru vd., 2024; Çetin & Güven, 2017; Derin, 2017; Gao, Janssen & Shi, 2011; Kenar, 2024; Saygın & Atalay, 2022; Yazıcı & Mete, 2023). Ancak, algılanan örgütsel destek ve işgören sesliliği arasındaki ilişkide yöneticiye güven değişkeninin ele alındığı bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Bununla birlikte yazında dolaylı ilişkilerin ele alındığı bazı çalışmalar bulunmaktadır. Holland, Cooper ve Sheehan (2017), yönetici desteği ve sesliliğin katılımla doğrudan ilişkili olduğunu ve bu ilişkide yönetime güvenin aracı rol üstlendiğini bildirmiştir. Akkoç ve Türe Yılmaz (2019), algılanan örgütsel destek ve iş performansı ilişkisinde güvenin kısmi aracılık etkisine sahip olduğunu bulgulamış; Özdemir, Özcan ve Yalçınkaya (2019) ise çalışmaya tutkunluk değişkeni ile benzer bir etkiyi raporlamıştır.

Çalışmanın katkısı, yöneticiye güvenin sadece bir sonuç değil, bir etki mekanizması olarak modele dahil edilmiş olması ve bu temelde işgören sesliliği yazınına yeni bir açıklama çerçevesi sunmasıdır. Alanyazında sesliliğin açıklanmasında güven duygusu ve lider davranışları gibi psikolojik ve sosyal değişkenlerin önemi vurgulanmakta ve bu yönde çalışmaların önemine dikkat çekilmektedir (Detert & Burris, 2007). Araştırmanın modeli Şekil 1'de gösterilmiştir.



Şekil 1. Araştırma Modeli

Araştırma modeli temelinde çalışmanın hipotezleri aşağıda sıralanmıştır.

H1: *Algılanan örgütsel destek ile yöneticiye güven arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.*

H2: *Algılanan örgütsel destek ile işgören sesliliği arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.*

H3: *Yöneticiye güven ile işgören sesliliği arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.*

Yöntem

Nicel araştırma yöntemiyle tasarlanan bu çalışmada ilişkisel tarama modeli kullanılarak algılanan örgütsel destek, işgören sesliliği ve yöneticiye güven değişkenleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Bununla birlikte, algılanan örgütsel destek ile işgören sesliliği arasındaki ilişkinin açıklanmasında yöneticiye güven değişkeninin rolü, tamamlayıcı analizler kapsamında değerlendirilmiştir.

Çalışmanın evrenini Mersin ilinde faaliyet gösteren otomotiv firmalarının çalışanları oluşturmaktadır. Mersin'de ilgili sektörde satış ve servis hizmeti sağlayan aktif 33 firma bulunmaktadır (MTSO, 2024). Araştırmanın zaman ve maliyet sınırlılıkları nedeniyle örneklem seçimi sürecinde kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Firmaların işletme büyüklükleri ve araştırmaya katılım konusundaki gönüllülükleri dikkate alınmıştır. Firma yöneticileri ile iletişime geçilmiş, beş firma ile ön değerlendirme yapılmış ancak sadece bir firmadan olumlu dönüş alınabilmiştir. Örneklem büyüklüğü ile ilgili kullanılabilecek çeşitli kriterler olmakla birlikte bu konudaki kararın bağlama özgü olduğu ifade edilmektedir (Fowler, 2014, s. 38). Ayrıca örneklem oranına ilişkin kararın araştırmanın amacı, değişkenlik, maliyet ve zaman sınırlılığı gibi faktörlerin fonksiyonu olduğunu belirtmektedir (Sekaran & Bougie, 2016, s. 241). Belirli bir firmanın çalışanlarından elde edilen verilerle yürütülmüş olan çalışmanın bulguları yalnızca bu bağlamla sınırlı olarak değerlendirilmiştir. Bu durum örneklemin temsil gücünü sınırladığı gibi bulguların dış geçerliliğini de azaltmaktadır.

Araştırmada kullanılan ölçme aracı dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm demografik bilgilere yönelik sorulardan, izleyen bölümler ise değişkenlere yönelik ölçeklerden oluşmaktadır. Algılanan örgütsel destek ölçeği ilk olarak Eisenberger vd. (1986) tarafından 36 madde ve 7'li Likert tipi derecelendirme biçiminde geliştirilmiştir. Armstrong-Stassen ve Ursel (2009) ölçeği 10 maddeye indirgemiş, 5'li derecelendirme biçimine getirmiştir. Ölçeğin Türkçe'ye uyarlanma çalışması Turunç ve Çelik (2010) tarafından yapılmış ve Cronbach Alpha değeri 0.88 olarak raporlanmıştır. İşgören Sesliliği Ölçeği Van Dyne ve LePine (1998) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek 6 maddeden ve tek boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin Türkçe geçerlik ve güvenirlik çalışmaları Çetin ve Çakmakçı (2012) tarafından yapılmıştır. Orijinalinde 7'li derecelendirmeye sahip olan ölçek, uyarlama çalışması sonucunda Likert tipi 5'li derecelendirmeye dönüştürülmüştür. Çalışmada ölçeğin güvenirliği 0.874 olarak raporlanmıştır. Mayer, Davis ve Schoorman (1995) tarafından geliştirilen Yöneticiye Güven Ölçeği'nin Türkçe uyarlama çalışması Tokgöz ve Aytemiz Seymen (2013) tarafından yapılmıştır. Yazarlar 10 maddeden oluşan ölçeği geliştirdikleri Örgütsel Güven Ölçeğinin alt boyutu olarak kullanmıştır.

Veri toplama aracı hazırlandıktan sonra Mersin Üniversitesi Etik Kurulu'ndan 04/11/2024-323 sayılı etik izni alınmıştır. Çalışmanın verileri yüz yüze uygulanan anketler ile araştırmacı tarafından 25-29 Kasım 2024 tarih aralığında toplanmıştır.

Bulgular

Mersin ilinde otomotiv sektöründe faaliyet gösteren bir firmanın çalışanları ile yürütülen araştırmada veriler gönüllülük esasına dayalı olarak toplanmıştır. Veri toplama döneminde söz konusu firmanın toplam çalışan sayısı

198'dir. İzinli, eğitimde ve sahada olan çalışanlar ile ankete katılmayı kabul etmeyenler dışarıda tutulduğunda 159 kişiden veri elde edilmiştir. Bu sayı, firmanın toplam çalışan sayısının %80,3'üne karşılık gelmektedir. Katılımcıların demografik özellikleri Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Değişken Adı	**Kategoriler**	**Frekans**	**Yüzde (%)**
Cinsiyet	Kadın	52	32,70
	Erkek	107	67,29
Toplam		159	100,0
Medeni Durum	Evli	82	51,57
	Bekar	77	48,42
Toplam		159	100,0
Eğitim Durumu	İlköğretim	16	10,06
	Lise	51	32,07
	Ön Lisans	35	22,01
	Lisans	52	32,70
	Lisans üstü	5	3,14
Toplam		159	100,0

Araştırmaya katılanların %67'si erkek, %52'si evlidir. Yaklaşık %72'si 26-45 yaş aralığında olan katılımcıların %10'u ilköğretim, %32'si lise, %22'si ön lisans, %33'ü lisans ve %3'ü lisansüstü düzeyinde eğitim almıştır. Katılımcıların firmadaki iş deneyimi 1-22 yıl arasında dağılım gösterirken ortalama iş deneyimi 15 yıl olarak belirlenmiştir.

Veri toplama süreci sonucunda doldurulan 159 anketin 14'ünün (tüm maddelere aynı cevabı verme, özensiz doldurma, ölçeğin birini tamamen boş bırakma gibi nedenlerle) geçersiz olduğuna karar verilmiş ve çalışma 145 geçerli gözlem sonucu ile yürütülmüştür. Ölçeklerin kayıp veri analizleri sonucunda kayıp verilerin rassal dağıldığı tespit edilmiştir (Kalaycı, 2006, s. 19). Toplam veriye oranları %2'yi geçmediğinden ilgili maddenin ortalaması kayıp veriler yerine atanmıştır (Seçer, 2015, s. 17).

Veri setindeki çok değişkenli uç değerler Mahalanobis uzaklıkları hesaplanarak tespit edilmiştir (Kalaycı, 2006, s. 212). Veri setinde toplam 6 anketin çoklu sapan durumunda olduğu belirlenmiş ve bu gözlemler veri setinden çıkarılmıştır. Çoklu sapan analizinden sonra, 139 gözlem üzerinden tüm ölçekler için çoklu normal dağılım analizi yapılmıştır. Hesaplanan korelasyon değerlerinin tablo değerinden büyük olduğu ve normal dağılım gösterdiği kanaatine varılmıştır (Kalaycı, 2006, s. 231). Ayrıca çarpıklık basıklık değerleri incelenmiştir. Çarpıklık, basıklık değerlerinin +/- 1.5 aralığında bulunması gerektiği ifade edilmektedir (Tabachnick & Fidell, 2014). Çalışmanın tüm değişkenleri için söz konusu değerlerin belirtilen aralıkta olduğu gözlenmiştir.

Çalışmada kullanılan ölçeklerin yapı geçerliliğini belirlemek için faktör analizi yöntemi kullanılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizine (DFA) ilişkin sonuçlar Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2. Ölçeklerin DFA Sonuçları

Ölçekler	**Cmin/df**	**CFI**	**GFI**	**NFI**	**AGFI**	**RMSEA**	**Yük Değerleri**
Algılanan Örgütsel Destek	1.516	.986	.949	.961	.903	.061	.85-.70
İşgören Sesliliği	1.618	.995	.983	.987	.935	.067	.92-.70
Yöneticiye Güven	1.854	.988	.932	.974	.875	.079	.96-.84
Kabul Edilebilir Uyum	≤ 5	.90 ≤ x ≤ .94	.90 ≤ x ≤ .94	.90 ≤ x ≤ .94	.85 ≤ x ≤ .90	x ≤.80	
Mükemmel Uyum	≤ 2	.95 ≤ x ≤ 1	.95 ≤ x ≤ 1	.95 ≤ x ≤ 1	.91 ≤ x ≤ 1	0 ≤ x ≤ .05	

DFA sonucunda algılanan örgütsel destek ölçeğinin standardize faktör yükleri incelendiğinde iki maddenin (8 ve 9) .70'in altında yük verdiği görülmüş ve maddeler ölçekten çıkarılarak analiz tekrar edilmiştir (Collier, 2020, s. 64). Tablo 1'de sunulan DFA sonucunda ölçeklerin uyum indekslerinin tamamının kabul sınırları içinde olduğu görülmektedir (Collier, 2020; Kline, 2023).

Araştırmada kullanılan ölçeklere ait iç tutarlık, Cronbach Alpha katsayıları ile incelenmiştir. Ölçümün güvenilirliğine ait katsayılar Tablo 3'de gösterilmiştir.

Tablo 3. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçekler	Madde sayısı	Cronbach Alpha
Algılanan Örgütsel Destek	8	.925
İşgören Sesliliği	6	.897
Yöneticiye Güven	10	.980

DFA sonucunda faktör yapısını ve uyum iyiliği değerlerini koruyabilmek için çıkarılan ifadelerin dahil edilmediği analiz sonucunda ortaya çıkan güvenilirlik katsayılarının .89'un üzerinde olduğu görülmektedir. Bu bağlamda ölçümün güvenilir olduğundan söz etmek mümkündür.

Algılanan örgütsel destek, işgören sesliliği ve yöneticiye güven ölçeklerinin ortalamaları ve Pearson korelasyon değerleri hesaplanmış ve Tablo 4'te gösterilmiştir.

Tablo 4. Ölçeklerin Ortalama ve Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları

	Ort.	ss	AÖD	İS	YG
Algılanan Örgütsel Destek (AÖD)	3.37	0.98	1		
İşgören Sesliliği (İS)	4.19	0.82	.638**	1	
Yöneticiye Güven (YG)	3.83	1.17	.718**	.611**	1

** p<0,01

Tablodaki korelasyon analizi sonuçları değerlendirildiğinde algılanan örgütsel destek ve işgören sesliliği arasında (r=0.638, p<.01) orta düzeyde pozitif, işgören sesliliği ve yöneticiye güven arasında (r=0.611, p<.01) orta düzeyde pozitif bir ilişki olduğu yine algılanan örgütsel destek ve yöneticiye güven arasında (r=0.718, p<.01) yüksek düzeyde ve pozitif ilişki olduğu görülmektedir (Büyüköztürk, 2015, s. 32).

Algılanan örgütsel destek, işgören sesliliği ve yöneticiye güven değişkenleri arasındaki ilişkilerin incelendiği çalışmada, algılanan örgütsel destek ile işgören sesliliği arasındaki ilişkinin, yöneticiye güven değişkeni dikkate alındığında nasıl bir yapı sergilediği IBM SPSS PROCESS v4.2 makro uygulaması ile incelenmiştir. Bu bağlamda bağımsız değişken olarak (X) algılanan örgütsel destek, bağımlı değişken olarak (Y) işgören sesliliği ve aracı değişken olarak (M) yöneticiye güvenin yer aldığı Model 4 kullanılmıştır. Tablo 5 söz konusu değişkenler arasındaki regresyon analizlerine ilişkin sonuçları göstermektedir.

Tablo 5. Modeller ve Regresyon Analizi Sonuçları

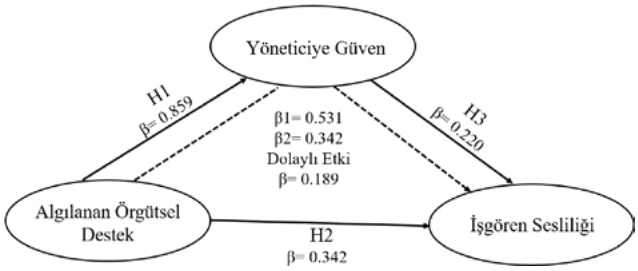
Doğrudan İlişkiler			Model 1		Model 2		Model 3	
Hipotezler	**Bağımsız Değişken**	**Bağımlı Değişken**	**β**	**t**	**β**	**t**	**β**	**t**
H1	AÖD →	YG	0.859*	12.086				
H2	AÖD →	İS			0.531*	9.689	0.342*	4.514
H3	YG →	İS					0.220*	3.470
			R^2 = 0.5161		R^2 = 0.406		R^2 = 0.454	
			F= 146.092		F= 93.891		F= 56.751	
			Sig. = 0.000		Sig. = 0.000		Sig. = 0.000	
Dolaylı İlişkiler								
	Bağımsız D.	Aracı D.	Bağımlı D.		Dolaylı Etki β	BootLLCI	BootULCI	
H4	AÖD →	YG →	İS		0.189	0.073	0.314	

*p<0.001. Bootstrap Örneklem Düzeyi:5000. Bootstrap Güven Aralığı: %95.

Analiz sonuçları algılanan örgütsel destek ile yöneticiye güven arasında (β 0.859; p<0,001) ve algılanan örgütsel destek ile işgören sesliliği arasında (β 0.342; p<0,001) anlamlı bir pozitif ilişkiler olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte yöneticiye güven ile işgören sesliliği arasında da (β 0.220; p<0,001) pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiş ve H1, H2 ve H3 kabul edilmiştir. Değişkenler arası ilişkiler ve β katsayıları Şekil 2'de gösterilmiştir.

Algılanan örgütsel destek ile işgören sesliliği arasındaki ilişki, modele yöneticiye güven değişkeni dahil edilerek incelenmiştir. Analiz sonucunda, yöneticiye güven değişkeni modele dahil edildiğinde algılanan örgütsel desteğin işgören sesliliği üzerindeki etkisinin azaldığı (β_1 = 0.531, β_2 = 0.342; p<0,001) gözlenmiştir. Ayrıca bootstrap yöntemiyle hesaplanan dolaylı etkinin anlamlı olduğu, alt ve üst güven aralığı sınırları arasında sıfır değerinin yer almadığı (β =

0.189; LLCI = 0.073; ULCI = 0.314) belirlenmiştir. Bu bulgular, algılanan örgütsel destek ile işgören sesliliği arasındaki ilişkide yöneticiye güven değişkeninin dolaylı bir etki mekanizması olarak işlev gördüğünü göstermektedir.



Şekil 2. Değişkenler Arası İlişkiler ve β Katsayıları

Sonuç ve Öneriler

Bu araştırmada, sosyal değişim teorisi çerçevesinden algılanan örgütsel desteğin işgören sesliliği üzerindeki etkisinde yöneticiye güvenin rolü incelenmiştir. Analiz sonuçları algılanan örgütsel destek, işgören sesliliği ve yöneticiye güven arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler olduğunu göstermektedir. Bulgular, sosyal değişim teorisinin temel varsayımlarıyla tutarlıdır. Teoriye göre bireyler, örgütten algıladıkları destek karşılığında karşılıklılık normu çerçevesinde olumlu tutum ve davranışlar geliştirmektedir. Algılanan örgütsel destek düzeyinin artmasıyla birlikte işgörenlerin seslilik davranışına yöneldiği ve karşılıklılık bağlamında örgüte katkı sağlama eğilimi gösterdiği tespit edilmiştir. Ayrıca yöneticiye güvenin, algılanan örgütsel destek ile işgören sesliliği arasındaki ilişkide aracılık rolü üstlendiği belirlenmiştir. Bu çalışmada algılanan örgütsel desteğin hem yöneticiye güven hem de işgören sesliliği ile pozitif ilişkili olması, örgüt-işgören ilişkilerinin güven temelli bir sosyal değişim süreci olarak işlediğini göstermektedir. Özellikle yöneticiye güvenin bu ilişkide dolaylı bir mekanizma olarak ortaya çıkması, sosyal değişim sürecinde güvenin sadece sonuç değil, aynı zamanda davranışları şekillendiren işlevsel bir unsur olduğunu göstermektedir.

Çalışmanın sonucu, algılanan örgütsel desteğin çalışanların bağlılık ve performans artışı gibi örgüte yönelik olumlu tutum ve davranışlarını güçlendirdiğini belirten önceki araştırma sonuçları ile tutarlıdır (Bashir, 2021; Kurtessis vd., 2017; Rhoades & Eisenberger, 2002). Çalışanların algıladıkları destek, yalnızca iş tatmini ve bağlılıklarını artırmakla kalmamakta, aynı zamanda onların düşüncelerini daha rahat ifade etmelerini de mümkün kılmaktadır. Bu durumun örgütlerde yenilikçilik, sorun çözme kapasitesi ve karar kalitesiyle ilişkili süreçler açısından olumlu sonuçlar oluşturabileceği dikkate alınmalıdır.

Elde edilen sonuçlar, örgütsel süreçlerde sadece destek sunulmasının değil, bu desteğin işgörenler tarafından nasıl algılandığının da önemli olduğuna işaret etmektedir. Yöneticilerin güven temelli bir çalışma ortamı yaratmalarının, işgören sesliliğinin gelişmesi açısından belirleyici olduğu görülmektedir. Bu nedenle söz konusu koşulların oluşmasını sağlayacak örgütsel süreç ve mekanizmaların oluşturulması önem taşımaktadır. Yöneticiler eleştiri ve önerileri kişisel algılamamalı, bu bildirimlerin işgörene negatif yansımaları olmamalıdır. Dolayısıyla işgören katılımına yönelik süreçlerin iyi yapılandırılması, onlardan gelen görüş ve eleştirilerin samimiyetle dikkate alınması önem taşımaktadır. Bu bağlamda geri bildirimlerin düzeltici adımlara dönüştürülmesi ve güven ortamının korunması örgütsel işleyişin etkinliğini ve uzun vadeli performansı destekleyecektir.

Araştırmanın bulguları, işgörenlerin örgütsel destek algıladıkları ve yöneticilerine güven duydukları koşullarda seslilik davranışı ile örgüte katkı sunma eğilimlerinin güçleneceğini göstermektedir. Bu bulgu, literatürde eksikliği vurgulanan boşluğa katkı sağlamaktadır. Dolayısıyla araştırma, algılanan örgütsel destek ve işgören sesliliği ilişkisinde yöneticilere güvenin kritik bir ara değişken olduğunu ortaya koyarak yazına katkı sunmaktadır. Aynı zamanda sesliliğin örgütsel etkinlik ve yenilikçilik açısından stratejik bir araç olarak değerlendirilmesi gerektiğine dikkat çekmektedir.

Sonuç olarak, algılanan örgütsel destek ile yöneticilere duyulan güvenin birlikte ele alınması, işgören sesliliğinin geliştirilmesi ve örgütsel süreçlerin etkinliği açısından stratejik bir öneme sahiptir. Bu çerçevede, yöneticilerin güven temelli ilişkiler geliştirmesinin ve işgörenlerin katkı sunabilecekleri iletişim kanallarının desteklenmesinin, örgütler için önemli kazanımlar sağlayabileceği göz önünde tutulmalıdır.

Çalışma, Mersin'de otomotiv sektöründe faaliyet gösteren tek bir firmanın çalışanlarıyla yürütülmüştür. Katılımcıların çalıştığı firmanın, büyüklük ve yapısal özellikleri nedeniyle konuya ilişkin anlamlı ipuçları sunduğu düşünülse de sonuçların genellenebilir olmayışı çalışmanın temel sınırlılığıdır. Ancak araştırma bulgularının yalnızca belirli bir örneklem için geçerli olması, bu bulguların katkısını azaltmamaktadır (Shadish, Cook & Campbell, 2002, s. 37-39). Dolayısıyla dış geçerliliği sınırlı olsa da bu çalışmanın yazına katkı sunduğu düşünülmektedir. Bununla birlikte benzer

araştırmaların daha geniş örneklemlerle tekrarlanması, bulguların geçerliliği açısından önemli görülmektedir. Farklı sektör ve kültürlerde benzer modellerin test edilmesi yazına katkı sağlayacaktır. Ayrıca boylamsal araştırma modelleri ile değişkenler arasındaki nedensel ilişkilerin daha net açıklanabileceği değerlendirilmelidir.

Beyanlar

Etik Kurul Beyanı: Mersin Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu'ndan onay alınmıştır (Karar no: 323, Tarih: 04.11.2024).

Çıkar Çatışması Beyanı: Makale ile ilgili herhangi bir çıkar çatışması bulunmamaktadır.

Finansal Destek: Çalışma için hiçbir kurum ya da kişiden finansal destek alınmamıştır.

Kaynaklar

ABDULLAH, H., ISMAIL, I., ALNOOR, A. & YAQOUB, E. (2021). Effect of perceived support on employee's voice behaviour through the work engagement: A moderator role of locus of control. *International Journal of Process Management and Benchmarking*, 11 (1), 60-79. https://doi.org/10.1504/IJPMB.2021.112253

AFSAR, B., SHAHJEHAN, A. & SHAH, S. I. (2017). Frontline employees' high-performance work practices, trust in supervisor, job-embeddedness and turnover intentions in hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30 (3), 1436-1452. https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2016-0633

AKKOÇ, İ. & TÜRE YILMAZ, A. (2019). The Mediating Role of Trust in the Effect of Perceived Organizational Support on Job Performance in Nurses. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 20 (2), 327-345. https://doi.org/10.24889/ifede.629870

AMBROSE, M. L. & SCHMINKE, M. (2003). Organization structure as a moderator of the relationship between procedural justice, interactional justice, perceived organizational support, and supervisory trust. *Journal of Applied Psychology*, 88 (2), 295-305. https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.295

ARMSTRONG-STASSEN, M. & URSEL, N. D., (2009). Perceived organizational support, career satisfaction, and the retention of older workers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 201-220. https://doi.org/10.1348/096317908X288838

BADRU, A. F., KARADAS, G., OLUGBADE, O. A., & HASSANIE, S. (2024). Can employees' trust their supervisor? The role of high-performance work systems and stewardship climate on employee voice. *Heliyon*, 10, 1-15. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e37795

BASHIR, F. (2021). Positive and negative affectivity a personality type as a moderator in perceived organization politics, perceived organization support and employee voice relationship. *Journal of Innovative Research in Management Sciences*, 2 (2), 31-45. https://doi.org/10.62270/jirms.vi.10

BASHSHUR, M. R. & OC, B. (2015). When voice matters: A multilevel review of the impact of voice in organizations. *Journal of Management,* 41 (5), 1530-1554. https://doi.org/10.1177/0149206314558302

BERGERON, D. M., & THOMPSON, P. S. (2020). Speaking up at work: The role of perceived organizational support in explaining the relationship between perceptions of organizational politics and voice behavior. *Journal of Applied Behavioral Science*, 56 (2), 195–215. https://doi.org/10.1177/0021886319900332

BÜYÜKÖZTÜRK, Ş. (2015). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı* (21. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.

COLLIER, J. E. (2020). *Applied structural equation modeling using AMOS*. New York: Routledge.

CROPANZANO, R. & MITCHELL, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31 (6), 874-900. https://doi.org/10.1177/0149206305279602

ÇAKICI, A. (2010). *Örgütlerde işgören sessizliği*. Ankara: Detay Yayıncılık.

ÇETİN, Ş. & ÇAKMAKÇI, C. (2012). Çalışan sesliliği ölçeğini Türkçeye uyarlama çalışması. *KHO Bilim Dergisi*, 22 (2), 1-19. https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/403524

ÇETİN, C. & GÜVEN, Ç. (2017). Çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin ses davranışına olan etkisi ve bir araştırma. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 12 (48), 141-152. https://doi.org/10.14783/maruoneri.vi.331583

DARVISH, H., ROOSTAE, M. & MOTEVALIAN, H. (2012). An investigation on relation and prediction of perceived organizational support (pos) according to 15 fold organizational variables. *Management & Marketing*, 2, 249-260. https://www.mnmk.ro/documents/2012-secondpart/5-9-2-12-FFF.pdf#page=6.10

DERİN, N. (2017). İşyerinde kişiler arası güven ile işgören sesliliği arasındaki ilişkide psikolojik rahatlığın aracılık rolü. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 15 (30), 51-68. https://dergipark.org.tr/tr/pub/comuybd/issue/36994/534453

DETERT, J. R. & BURRIS, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open?. *The Academy of Management Journal*, 50 (4), 869-884. https://www.jstor.org/stable/20159894

DIRKS, K. T. & FERRIN, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87 (4), 611–628. https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.611

EISENBERGER, R., HUNTINGTON, R., HUTCHISON, S. & SOWA, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71 (3), 500-507.

EISENBERGER, R., RHOADES SHANOCK, L. & WEN, X. (2020). Perceived organizational support: Why caring about employees counts. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7, 101-124. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-044917

FİRAL, D., TEKELİ, M. & ÖZKOÇ, A. G. (2024). Otel İşletmelerinde Örgütsel Destek Algısının İşgören Sesliliğine Etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 16 (4), 2478-2487. https://doi.org/10.20491/isarder.2024.1927

FOWLER, F. J. (2014). *Survey research methods*. (5th ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.

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

HOLLAND, P., COOPER, B. & SHEEHAN, C. (2017). Employee voice, supervisor support, and engagement: The mediating role of trust. *Human Resource Management*, 56 (6), 915-929. https://doi.org/10.1002/hrm.21809

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. http://journal.umk.edu.my/index.php/jeb/article/view/940/650

KALAYCI, Ş. (2006). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikler*. Ankara: Asil Yayın.

KAN, M. E. (2025). Kamu kurumlarında örgütsel desteğin çalışan sesliliği ve çalışanların bilgi uçurma davranışları üzerine etkisi. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18 (1), 157-174. https://dergipark.org.tr/en/pub/ohuiibf/issue/90216/1512710

KANTEN, P. & ER ULKER, F. (2012). A relational approach among perceived organizational support, proactive personality and voice behaviour. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 62, 1016-1022. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.173

KENAR, G. (2024). Otantik liderliğin işgören sesliliği üzerindeki etkisinde lidere güvenin aracı rolü. *Alanya Akademik Bakış*, 8 (1), 34-47. https://doi.org/10.29023/alanyaakademik.1244788

KLINE, R. B. (2023). *Principles and practice of structural equation modeling* (5th ed.). New York: The Guilford Press.

KURTESSIS, J. N., EISENBERGER, R., FORD, M. T., BUFFARDI, L. C., STEWART, K. A. & ADIS, C. S. (2017). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of Management*, 43 (6), 1854-1884. https://doi.org/10.1177/0149206315575554

KWON, B., FARNDALE, E. & PARK, J. G. (2016). Employee voice and work engagement: Macro, meso, and micro-level drivers of convergence?. *Human Resource Management Review*, 26 (4), 327-337. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.04.005

LEPINE, J. A. & VAN DYNE, L. (1998). Predicting voice behavior in work groups. *Journal of Applied Psychology*, 83 (6), 853-868. https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.6.853

MAYER R. C., DAVIS, J. H. & SCHOORMAN, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *The Academy of Management Review*, 20 (3), 709-734. https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080335

MORRISON, E. W. & MILLIKEN, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *The Academy of Management Review*, 25 (4), 706-725. https://doi.org/10.2307/259200

Mersin Ticaret ve Sanayi Odası (MTSO). Erişim tarihi: 08.11.2024, https://www.mtso.org.tr/menu/e/kayitli-firmalar/sektorel-sorgulama

ÖZDEMİR, B., ÖZCAN, H. M. & YALÇINKAYA, A. (2019). Algılanan örgütsel destek ve çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişkide örgütsel güvenin aracı rolü: Akademisyenler üzerine bir araştırma. *Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (2), 706-724. https://doi.org/10.33905/bseusbed.640815

RHOADES, L. & EISENBERGER, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87 (4), 698-714. https://web.archive.org/web/20031215061843id_/http://www.psych.udel.edu:80/~eisenberger/PDF/01_Perceived_Organizational_Support.pdf

SARIKAYA, Ş. & KESKİNKILIÇ KARA, S. B. (2020). Organizational trust and organizational support as a predictor of job satisfaction. *International Journal of Curriculum and Instruction*, 12, 435-466. https://ijci.net/index.php/IJCI/article/view/356/147

SAYGIN, E. & ATALAY, K. D. (2022). Sağlık sektöründe örgütsel güvenin çalışan sesliliği ile ilişkisinin incelenmesi üzerine bir araştırma. *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* 24 (1), 304-327. https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/2037742

SEÇER, İ. (2015). *SPSS ve LISREL ile pratik veri analizi* (2. Baskı). Ankara: Anı Yayıncılık.

SEKARAN, U. & BOUGIE, R. (2016). *Research methods for business: A skill-building approach* (7th ed.). West Sussex: Wiley.

SEVİNÇ ALTAŞ, S. (2021). Sağlık Çalışanlarının Örgütsel özdeşleşme, örgütsel bağlılık, örgütsel güven ve örgütsel destek algıları arasındaki ilişkiler. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13 (1), 875-891. https://doi.org/10.20491/isarder.2021.1171

SHADISH, W. R., COOK, T. D., & CAMPBELL, D. T. (2002). *Experimental and Quasi-Experimental Designs for Generalized Causal Inference*. Boston: Houghton Mifflin.

SHARKIE, R. (2009). Trust in leadership is vital for employee performance. *Management Research News*, 32 (5), 491-498. https://doi.org/10.1108/01409170910952985

SMITH, C.J., HAN, Y., DUPRÉ, K.E. & SEARS, G.J. (2022). Perceived organizational support and its interaction with voice on police officers' organizational cynicism, stress and emotional exhaustion. *Policing: An International Journal*, 45 (2), 200-217. https://doi.org/10.1108/PIJPSM-07-2021-0093

SRIVASTAVA, U. R. & MOHALEY, S. (2022). Role of trust in the relationship between authentic leadership and job satisfaction and organizational commitment among Indian bank employees. *American Journal of Industrial and Business Management*, 12, 616-664. https://www.scirp.org/pdf/ajibm_2022042214490026.pdf

STINGLHAMBER, F., OHANA, M., CAESENS, G. & MEYER, M. (2020). Perceived organizational support: the interactive role of coworkers' perceptions and employees' voice. *Employee Relations*, 42 (1), 107-124. https://doi.org/10.1108/ER-05-2018-0137

TABACHNICK, B. G., & FIDELL, L. S. (2014). *Using multivariate statistics* (6th ed.). Harlow: Pearson Education Limited.

TOKGÖZ, E. & AYTEMİZ SEYMEN, O. (2013). Örgütsel güven, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: bir devlet hastanesinde araştırma. *Öneri Dergisi*, 10 (39), 61-76. https://doi.org/10.14783/od.v10i39.1012000308

TUCKER, S., CHMIEL, N., TURNER, N., HERSHCOVIS, M. S., & STRIDE, C. B. (2008). Perceived organizational support for safety and employee safety voice: The mediating role of coworker support for safety. *Journal of Occupational Health Psychology*, 13 (4), 319-330. https://doi.org/10.1037/1076-8998.13.4.319

TURUNÇ, Ö. & ÇELİK, M. (2010). Çalışanların algıladıkları örgütsel destek ve iş stresinin örgütsel özdeşleşme ve iş performansına etkisi. *Yönetim ve Ekonomi*, 17 (2), 183-206. https://dergipark.org.tr/en/pub/yonveek/issue/13693/165728

Türk Dil Kurumu Sözlükleri (TDK). *Güven*. Erişim tarihi:14.12.2024, https://sozluk.gov.tr/

VAN DYNE, L., & LEPINE, J. A. (1998). Helping and voice extrarole behavior: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41, 108-119. https://www.jstor.org/stable/256902

WU, H., & LV, H. (2024). A meta-analysis on social exchange relationships and employee innovation in teams. *Humanities & Social Sciences Communications*, 11 (1555), 1-11. https://doi.org/10.1057/s41599-024-04101-2

YAZICI, H. & METE, M. (2023). Mediator role of leader-member exchange in the effect of positive voice behavior on organizational trust in healthcare professionals. *Eurasian Business & Economics Journal*, 32, 34-46. https://doi.org/10.17740/eas.econ.2023-V32-03

Summary

Perceived organizational support is defined as an individual's personal perception of the level of support received from the organization, based on their work experiences. Although support perception is a subjective evaluation, it influences both the individual's own behavior and the behavior of others in the work environment. In this context, employees who perceive higher levels of organizational support tend to exhibit positive organizational behaviors, display higher levels of work engagement, and express their work-related ideas more openly. The literature documents consistent evidence linking perceived organizational support to human resources practices, organizational justice, commitment, job satisfaction, and performance. Similarly, it is stated that employee voice produces positive organizational results by supporting pluralism on the basis of learning and decision-making.

Voice is conceptualized as a proactive citizenship behavior aimed at improving the current situation. Individuals can interact with the organization and shape their work environments by exhibiting voice behavior. Accordingly, employee voice plays an important role in the development of a productive organizational culture and constitutes a key focus in organizational behavior research. Under today's competitive conditions, voice behavior yields beneficial outcomes for organizations in terms of adaptability to change, intrapreneurship, flexibility, and innovation. In this context, trust in the manager emerges as a critical factor in the development of employee voice. Moreover, the inclusion

of mechanisms that value employee voice in decision-making processes constitutes a fundamental requirement for creating a productive and supportive organizational environment.

This study examined the relationship between perceived organizational support and employee voice, and explored how this relationship changed when trust in the manager was taken into account. The study was conducted with employees of an automotive company operating in Mersin. Descriptive statistics, correlation, regression and mediation effect analyses were used in the analysis of the data. Validity and reliability analyses of the scales used in the study were conducted. When the arithmetic means and Pearson correlation values of the scales related to perceived organizational support and employee voice were calculated, it was seen that there was a moderately positive relationship between perceived organizational support and employee voice (r=0.638, p<.01), a moderately positive relationship between employee voice (r=0.611, p<.01) and a high level and positive relationship between perceived organizational support and trust in the manager (r=0.718, p<.01). As a result of the analysis conducted to examine the role of trust in the manager in this relationship between perceived organizational support and employee voice, it was observed that the effect of the independent variable on the dependent variable decreased with the inclusion of trust in the manager in the model (β1= 0.531, β2= 0.342; p<0.001). In addition, it was determined that the indirect effect between the lower and upper limit values was not zero but significant (β= 0.189; LLCI=0.073; ULCI=0.314) and therefore trust in the manager functioned as a mediating mechanism in this model.

Findings based on social exchange theory indicate that perceived organizational support is positively associated with employee voice and trust in the manager. The results show that employees who perceive higher levels of organizational support are more likely to express their ideas, suggestions, and concerns, particularly when they trust their managers. In this respect, trust in the manager emerges not merely as an outcome of supportive organizational practices, but as a functional mechanism through which employees' willingness to engage in voice behavior is shaped. The presence of trust strengthens the social exchange process by enabling employees to interpret organizational support as sincere and reciprocal.

The findings underline that creating formal mechanisms to encourage employee voice is not sufficient on its own. How these mechanisms are perceived by employees and whether they are supported by a trust-based managerial approach are equally critical. Managers' responses to voice—especially their ability to treat criticism constructively and without personal bias—play a key role in sustaining employee participation. Accordingly, perceived organizational support and trust in the manager should be jointly addressed as strategic elements in enhancing employee voice and fostering adaptive, innovative, and effective organizational processes.