

Araştırma Makalesi

Örgütsel Güvenin İnovatif İş Davranışı ve Dile Getirme Davranışı ile İlişkisinde Kariyer Tatmininin Aracı Rolü

Mediating Role of Career Satisfaction in Relationship of Organizational Trust with Innovative Work and Voice Behavior

Alev SÖKMEN Doç. Dr., Kastamonu Üniversitesi, Turizm Fakültesi alevsokmen@kastamonu.edu.tr https://orcid.org/0000-0002-2143-839X	Alptekin SÖKMEN Prof. Dr., Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi alptekin.sokmen@hbv.edu.tr https://orcid.org/0000-0002-5162-0918	Osman BENK Dr. Öğr. Üyesi, Gümüşhane Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi osmanbenk@gumushane.edu.tr https://orcid.org/0000-0001-7395-1921
---	--	--

Makale Geliş Tarihi	Makale Kabul Tarihi
25.03.2024	12.05.2024

Öz

Örgütsel güven, inovatif iş davranışı, kariyer tatmini ve dile getirme davranışı arasındaki ilişkilerin incelenmesi, ayrıca kariyer tatmininin örgütsel güven ile inovatif iş davranışı ve örgütsel güven ile dile getirme davranışı arasında aracılık rolünün olup olmadığının tespiti, bu çalışmanın ana amacıdır. Araştırmaya 2023 Eylül-Ekim aylarında Ankara'da faaliyet gösteren bir hastane işletmesinden 298 personel katılmıştır. Araştırmada katılımcıların; örgütsel güvene ilişkin algılarını ölçmek için Schoorman, Mayer ve Davis (2007) tarafından geliştirilen 7 maddelik Örgütsel Güven Ölçeği; kariyer tatmini algısı için Greenhaus, Parasuraman ve Wormley (1990) tarafından geliştirilen beş maddelik Kariyer Tatmini Ölçeği; inovatif iş davranışı için, Janssen (2000) tarafından geliştirilen 9 maddelik İnovatif İş Davranışı Ölçeği ve dile getirme davranışı için ise Van Dyne ve LePine (1998) tarafından geliştirilen 6 maddelik Dile Getirme Davranışı Ölçeği kullanılmıştır. Araştırma kapsamında çevrimiçi ve yüz yüze ilgili ölçeklerden hazırlanan ifadelerle anket çalışması yapılmıştır. Verilerin analizi için SPSS26 lisanslı programı ile sırasıyla korelasyon ve regresyon analizi uygulanmıştır. Yapılan analizlere göre tüm değişkenler arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Ayrıca regresyon analizleri ile kariyer tatmininin örgütsel güven ile inovatif iş davranışı arasında kısmi aracılık etkisinin olduğu ve gene kariyer tatmininin örgütsel güven ile dile getirme davranışı arasında da kısmi aracı etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Başka bir ifade ile kariyer tatminindeki artış örgütsel güvenin inovatif iş davranışı üzerindeki etkisini etkilemektedir. Ayrıca kariyer tatminindeki artış örgütsel güvenin dile getirme davranışı üzerindeki etkisini kısmen azaltarak devam ettirmektedir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Güven, İnovatif İş Davranışı, Dile Getirme Davranışı, Kariyer Tatmini, Hastane Çalışanları

Abstract

The main purpose of this study is to examine the relationships between organizational trust, innovative work behavior, career satisfaction and voice behavior, and also to determine whether career satisfaction has a

Önerilen Atıf /Suggested Citation

Sökmen, A.& Sökmen, A., Benk, O., 2024, Örgütsel Güvenin İnovatif İş Davranışı ve Dile Getirme Davranışı ile İlişkisinde Kariyer Tatmininin Aracı Rolü, *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 59(2), 813-832.

mediating role between organizational trust and innovative work behavior and between organizational trust and voice behavior. 298 personnel from a hospital operating in Ankara participated in the research between September and October 2023. Participants in the research; 7-item Organizational Trust Scale developed by Schoorman, Mayer, and Davis (2007) to measure perceptions of organizational trust; the five-item Career Satisfaction Scale developed by Greenhaus, Parasuraman, and Wormley (1990) for perception of career satisfaction; for innovative work behavior, the 9-item Innovative Work Behavior Scale developed by Janssen (2000) was used, and for voice behavior, the 6-item Voice Behavior Scale developed by Van Dyne and LePine (1998) was used. Within the scope of the research, a survey was conducted with statements prepared from online and face-to-face scales. To analyze the data, correlation and regression analysis were applied respectively with the SPSS26 licensed program. According to the analysis, there is a positive and meaningful relationship between all variables. In addition, regression analysis showed that career satisfaction has a partial mediating effect between organizational trust and innovative work behavior, and career satisfaction also has a partial mediating effect between organizational trust and voice behavior. In other words, the increase in career satisfaction affects the effect of organizational trust on innovative work behavior. In addition, the increase in career satisfaction partially reduces and sustains the effect of organizational trust on voice behavior.

Keywords: Organizational Trust, Innovative Work Behavior, Career Satisfaction, Voice Behavior, Hospital Employees

1. Giriş

İşbirliğinin etkinliğini belirlemede güçlü bir faktör olduğu için güven; iş ve endüstrinin tüm alanlarında yerel ve küresel olarak değerlidir (Child, 2001). Sosyal Değişim Teorisi'ne göre çalışanlar örgüte ne kadar çok güvenirse o işletmede çalışmaya o kadar fazla çaba ve enerji ayırmaya istekli olurlar (Cropanzano ve Mitchell, 2005). Ayrıca güven çalışanların iş yerinde standart dışı ve yenilikçi eylemlerde bulunma istekliliğini önemli ölçüde etkileyebilecek bir faktördür. Çalışanların inovatif davranışları “kitlesel inovasyonun ve örgütün rekabet avantajı elde etmesinin önemli bir itici gücü”dür. Van Dyne ve LePine (1998) ile Scott ve Bruce'a (1994) göre örgütsel uyum ve yenilikçiliği geliştirmek için çalışanların örgütsel iletişimde aktif rol alması yani doğrudan dile getirme davranışında bulunması önemlidir. Algılanan örgütsel destek ve örgütsel bağlılık açısından da (Ekmekçioğlu ve Sökmen, 2016) dile getirme davranışı kritik bir rol üstlenebilir. Bir örgütün eşsiz kaynağı olan dile getirme davranışları çalışanların yakın kişisel ilişkilerinin, psikolojik bağlılıklarının ve güvenliğinin oluşmasından sonra ortaya çıkar. Dile getirme davranışı “başkaları aynı fikirde olmasa bile değişim için yenilikçi önerilerde bulunmak ve standart prosedürlerde değişiklik önermek” (Van Dyne ve LePine, 1998) anlamına gelir. Kariyer sadece terfi ya da rütbe alma ile sınırlı olmayan “genel olarak kişinin iş yaşamı yolculuğu boyunca mesleki başarılarından ne ölçüde tatmin olduğu” ile ilgili geniş bir kavramdır. Çalışanların bir örgüte katılırken veya bir işletmede devam etme kararı alırken göz önünde bulundurduğu önemli faktörlerden birinin kariyer gelişimi ve büyüme fırsatlarının kapsamı olduğu ileri sürülür (Cappelli, 2000). Bu araştırma güven ve kariyer tatmini süreçlerinin ve bunların inovatif iş davranışı ve dile getirme davranışı üzerindeki etkisinin anlaşılmasına katkıda bulunmaktadır. Ayrıca ilgili dört değişkeni bir arada ele alan bir model kurgusuyla sağlık sektörüne ve literatüre katkı sunacağı düşünülmektedir. İlerleyen bölümlerde sırasıyla ilgili değişkenler açıklanacak, elde edilen bulgular ortaya konup tartışılacaktır.

2. Kavramsal Çerçeve

Bu başlık altında sırasıyla örgütsel güven, inovatif (yenilikçi) iş davranışı, kariyer tatmini ve dile getirme (çalışan sesi) davranışı kavramları hakkında tanımlama ve açıklamalara yer verilecektir.

2.1. Örgütsel Güven

Güven kavramı pek çok tanıma sahiptir ve bu anlamda farklı açılardan incelenebilir (Sökmen, Yazıcıoğlu ve Benk, 2021; Sökmen, Yazıcıoğlu ve Kenek, 2021). Güven kavramını Rotter (1967) kişilerarası güven “bir birey ya da grup tarafından, başka bir bireyin ya da grubun sözüne, sözüne, sözlü ya da yazılı beyanına güvenilebileceğine dair bir beklentidir” ; Zand

(1972) güvenme davranışı "kişinin (a) davranışları kendi kontrolünde olmayan bir başkasına karşı (b) savunmasızlığını artıran (c) diğerinin bu savunmasızlığı kötüye kullanması halinde maruz kalacağı cezanın (disutility), diğerinin bu savunmasızlığı kötüye kullanmaması halinde elde edeceği faydadan (utility) daha fazla olduğu bir durumda gerçekleştirdiği eylemlerden oluşur" ; Mayer, Davis ve Schoorman (1995) güven "bir tarafın, diğer tarafı izleme veya kontrol etme kabiliyetine bakılmaksızın, diğer tarafın güvenen için önemli olan belirli bir eylemi gerçekleştireceği beklentisine dayanarak diğer tarafın eylemlerine karşı savunmasız olma istekliliğidir" ; Bhattacharya, Deviney ve Pillutla (1998) güven "belirsizlikle karakterize edilen bir etkileşimde diğer tarafın beklenen eylemine bağlı olarak kişinin alabileceği olumlu (veya olumsuz olmayan) sonuçların beklentisidir" ; Rousseau, Sitkin, Burt ve Camerer (1998) güven "bir başkasının niyet veya davranışına ilişkin olumlu beklentilere dayalı olarak kırılabilirliği kabul etme niyetini içeren psikolojik bir durumdur" ; Dyer ve Chu (2000) güven "bir tarafın, değişim ilişkisindeki diğer tarafın zayıf noktalarından yararlanmayacağına dair emin olması" ; Schoorman, Mayer ve Davis (2007) güven "başka bir tarafa karşı savunmasız olma isteği" ve Ahteela ve Vanhala (2018) kişilerarası güven "riske açık koşullar altında, örgüt üyelerinin yatay ve dikey düzeyde yeterliliği, yardımseverliği ve güvenilirliği hakkında bireylerin olumlu beklentileridir" biçiminde ele almışlardır.

McCauley ve Kuhnert (1992) güvenin çok boyutlu bir yapı olduğunu belirtmişlerdir. Dikey güven "bir çalışan ile onun en yakın amiri veya üst yönetimi arasındaki güven ilişkileri"ni, yatay güven "bir çalışan ile benzer iş durumundaki akranları veya eşitleri arasındaki güven ilişkileri"ni ifade eder (McCauley ve Kuhnert, 1992). Kişilerarası güven dört unsura dayanmaktadır: "bireysel eğilim (bireylerin olumlu beklentileri), diğerlerinde arzu edilen özellikler (örgüt üyelerinin yetkinliği, yardımseverliği ve güvenilirliği), dikey ve yatay güven arasındaki ayrım (yanal ve dikey seviyelerde) ve durumsal parametreler (riskli koşullar altında)" (Ahteela and Vanhala, 2018).

2.2. İnovatif İş Davranışı

Örgütsel inovasyon bireysel yenilikçilikten kaynaklanır (Hughes vd., 2018; Spanuth ve Wald, 2017). Bu nedenle örgütsel başarının kaynağı olarak inovatif iş davranışına büyük ilgi vardır (Janssen, 2000). Janssen (2000) yenilikçi iş davranışlarını; "birey, grup veya örgüt performansını artırmak için iş yerinde yeni fikirlerin veya yeniliklerin (yeni ürünler veya süreçler) kasıtlı olarak yaratılması ve uygulanması" olarak tanımlar. Tanım inovatif iş davranışının, çalışan yenilikçiliği, yenilikçi iş performansı ve iş başında yenilikçilik gibi literatürdeki diğer kavramlarla yakından ilişkili olduğunu gösterir (Spanuth ve Wald, 2017). Yenilikçi iş davranışı "fikrin keşfedilmesi, üretilmesi, tanıtılması ve uygulanması gibi davranışsal faaliyetleri içeren bir kavram"dır (Scott ve Bruce, 1994; Spanuth ve Wald, 2017). "Yeni fikirlerin üretilmesi, benimsenmesi ve uygulanması süreci" yenilikçi davranış olarak bilinir. "Sorunların belirlenmesi, fikirlerin uyarılması, çözüm önerilerinin getirilmesi, çözümün destekçilerinin aranması, çözümlerin uygulanması, üretim ölçeğinin genişletilmesi ve son olarak kurumsallaştırılması" gibi birçok aşamayı içerir (Kanter, 1988; Scott ve Bruce, 1994). Fikir üretme, grup ve örgüt özelliklerinden ziyade bireysel özelliklere (bireyin yaratıcılığı, kendine güveni, iş bilgisi ve iş talepleri) bağlıdır. Bunun aksine, sosyal bir süreç olarak fikrin hayata geçirilmesi diğer çalışanları etkiler. Fikri gerçekleştirmenin başarısı diğerinin onayına, katılımına ve desteğine bağlıdır (Axtell vd., 2000). Basit yenilikler genellikle bireysel çalışanlar tarafından gerçekleştirilir, ancak daha karmaşık olanlar iş birliğine, çeşitli bilgi girdilerine ve yeterliliklere ihtiyaç duyar (Janssen, 2000).

2.3. Kariyer Tatmini

Kariyer; "işle ilgili deneyimlerin sonucunu veya gelir artışı, statü, terfi gibi somut gözlemler olan çıktılar"ı ifade eder (Seibert, Kraimer ve Liden, 2001). Nesnel kariyer başarısı; kariyer

başarısının geleneksel tanımlarıyla eş anlamlıdır. Öznel kariyer başarısı ise en güçlü şekilde kariyer tatminiyle bağlantılıdır (Ekmekcioglu, Erdogan ve Sokmen, 2020; Hofmans, Dries ve Pepermans, 2008; Sökmen, Sökmen ve Benk, 2023). Ayrıca iş tatmini mevcut iş durumuyla ilgili olduğundan öznel kariyer başarısı, iş tatmini veya kariyer tatmini olarak işlevsel hâle getirilebilir (Ng vd., 2005; Yüksel ve Benk, 2016). Kariyer tatmini; “çalışanların bakış açısına ve gelir, kariyer yolu ve yeni beceriler öğrenmeyi içeren genel kariyer hedeflerinden tatmin düzeylerine odaklanan öznel bir boyut”tur (Greenhaus, Parasuraman ve Wormley, 1990). Kariyer tatmini; “bireyin kariyerinden duyduğu uzun vadeli tatmin”i ifade eder (Judge vd., 1995; Seibert, Kraimer ve Liden, 2001). Kariyer tatmini, “bireylerin ücret, ilerleme ve gelişim fırsatları dâhil olmak üzere kariyerlerinin içsel ve dışsal yönlerinden elde ettikleri tatmin” olarak tanımlanır (Judge vd., 1995). Ng vd. (2005)’nin meta-analizi kariyer başarısının dört belirleyici kategorisinin bulunduğunu vurgular: “insan sermayesi, örgütsel sponsorluk, sosyo-demografik statü ve istikrarlı bireysel farklılık”.

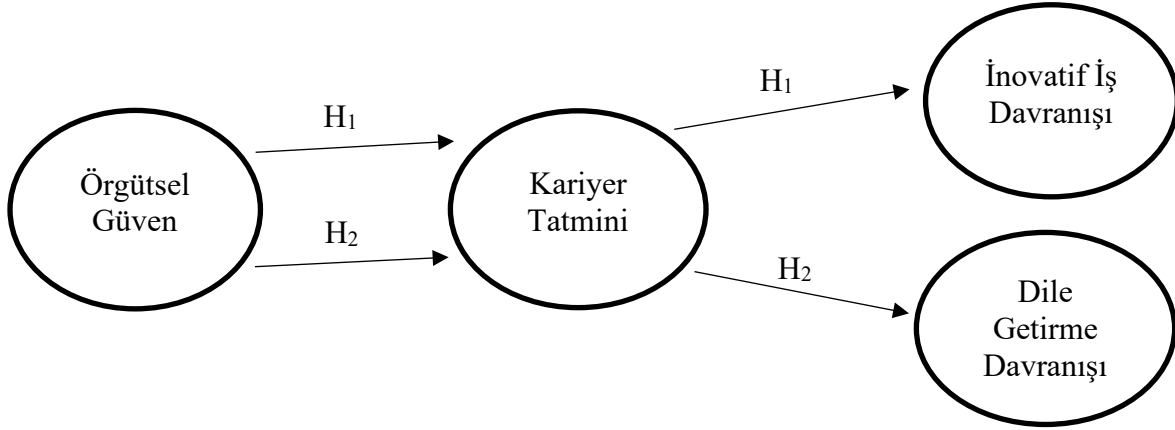
2.4. Dile Getirme Davranışı

Dile getirme davranışı; “çalışanın yapıcı ve değişim odaklı bir iletişim yoluyla örgütte iyileştirmeler sağlamak amacıyla sergilediği örgütsel vatandaşlık davranışı” (LePine ve Van Dyne, 1998; Wood ve Wall, 2007) ; “bazı önemli örgütsel sonuçları doğrudan veya dolaylı olarak etkileyen sorun ve fırsatlara ilişkin görüş ve endişelerin paylaşılması için çalışanlarla yönetim arasında gerçekleşen iki yönlü bir iletişim” (Bryson, Charlwood ve Forth, 2006) ; “işle ilgili sorunlar hakkında yeni fikirlerin, önerilerin üretilmesi ve bilgi paylaşımı” (Anand, Gardner ve Morris, 2007; Scott ve Bruce, 1994) ; “birim ve örgütsel performansı iyileştirme niyetiyle fikirlerin, kaygıların, önerilerin ve işle ilgili konuların gönüllü olarak iletilmesi” (Morrison, 2011; Sökmen vd., 2023) ; “bir çalışanın örgütte olumlu değişim getirme ve iyileştirmeler yapma girişimi” (Van Dyne, Ang ve Botero, 2003) olarak kabul edilir (Benk ve Sökmen, 2021; Benk ve Sökmen, 2022).

Çalışanlar dile getirme davranışlarını doğrudan ya da dolaylı olarak sergilerler. Doğrudan dile getirmede; işgörenler herhangi bir üçüncü tarafın katılımı olmadan görüşlerini veya endişelerini dile getirmek için doğrudan üst yönetimle iletişim kurar (Holland, Cooper ve Sheehan, 2017). Dolaylı dile getirmede; işgörenler mesajlarını üst yönetime iletmek için üçüncü bir tarafla iletişime geçerler. Bununla birlikte çalışanların kendilerini sesli kararlardan herhangi birine dahil etme kararı (Örneğin, dâhil olmama, dolaylı katılım veya doğrudan katılım) her bir sesli karar türü için üst yönetimden alabilecekleri takdire, ödüllere veya cezaya bağlıdır (Avey, Wernsing ve Palanski, 2012; Morrison, 2011). Çalışanların dile getirme davranışları hem örgütsel işleyişi iyileştirir hem sesini iletenlerin işlerinde ve rollerinde verimlilik sağlar. Bu sayede ses davranışları ve performans birbirine karşılık verir ve böylece çalışanlar örgütsel karar alma ve öğrenme sürecinde aktif rol alma konusunda daha yüksek motivasyon ve psikolojik güvenlik kazanırlar (Rusbult, Farrell, Rogers ve Mainous, 1988; Sökmen, Sökmen ve Benk, 2023).

3. Amaç ve Yöntem

“Araştırma kapsamında öncelikle Kastamonu Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma ve Yayın Etiği Kurulundan 29.03.2023 tarihli ve 37 karar sayısı ile yapılabilir izni alınmıştır. Araştırmanın amacı örgütsel güven, kariyer tatmini, inovatif iş davranışı ve dile getirme davranışı arasındaki ilişkileri ve örgütsel güvenin inovatif iş davranışı ve dile getirme davranışı üzerine olan etkisinde kariyer tatmininin aracı rolünü hastane çalışanları örnekleminde ele almaktır. Bu doğrultuda çalışmada araştırma hipotezlerinin de yer aldığı ve teorik çerçeveye uygun olarak değişkenlerin arasında yer aldığı varsayılan ilişkileri ortaya koymak üzere aşağıdaki model oluşturulmuştur (Şekil 1)”.



Şekil 1: Araştırma modeli

Yukarıdaki model ve ilgili literatürdeki ilişkiler kapsamında oluşturulan araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibidir:

Örgütsel güven ile inovatif iş davranışı ilişkisi

Sosyal Değişim Teorisi'ne göre; iş arkadaşları arasındaki kişilerarası güven iş yerinde daha fazla güvenlik hissine (Erkutlu ve Chafra, 2015), örgütsel bağlılığa ve dolayısıyla inovatif iş davranışına tutkunluğa (Yu, Mai, Tsai ve Dai, 2018) katkı sağlar. Afsar vd. (2020) güvenin, çalışanları karşılıklılık ve bilgi paylaşımı yoluyla iş birliği yapmaya ve birbirlerinin fikirlerini desteklemeye motive ettiğini belirtmiştir. Çalışanların bir güven bağına sahip olduğu durumlarda yeni yararlı fikirleri teşvik eden işbirlikçi tartışmalar gelişir (Yu vd., 2018). Mayer vd. (1995) eğer yöneticiler yüksek düzeyde dürüstlük, yetenek ve yardımseverliğe sahipse, çalışanlar yöneticilerine güvenmeye, yöneticilerle ilişkilerinde risk almaya ve hatalar veya eksiklikler hakkındaki hassas bilgiler de dâhil olmak üzere bilgileri açıklamaya daha istekli olacaklarını ileri sürmüştür. Eğer bir çalışan yöneticisine güveniyorsa, fikirleri ve eylemleri amaçlanan sonuçları getirmese bile yönetici tarafından cezalandırılacağı korkusu olmadan daha riskli eylemlerde bulunmaya istekli olur (Hughes vd., 2018). Yani çalışanların yöneticiye olan güveni arttıkça, yöneticinin astının davranışına vereceği tepki konusunda güvenlik ve rahatlık hissi de artar (Erkutlu ve Chafra, 2015). Sonuç olarak, bir çalışanın yenilikçi davranışlarda bulunma şansı artar, bu da genellikle başarısızlık riskiyle ilişkilidir. Öte yandan güven eksikliği olduğunda çalışanlar girişimci davranıştan çok kendilerini korumaya odaklanacaklardır (Hughes vd., 2018). Önceki araştırmalar güven ile inovatif iş davranışı arasındaki pozitif ilişkiyi doğrular (Afsar, Al-Ghazali, Cheema ve Javed, 2021; Barczak, Lassk ve Mulki, 2010; Yu vd., 2018).

Örgütsel güven ile kariyer tatmini ilişkisi

Kariyer tatmininin arzu edildiği örgütlerde çalışanlar arasında güvenin oluşturulması değerli bir çabadır (Srivastava ve Madan, 2020). Güvenilir bir ortamda çalışanlar kendilerini memnun hisseder, sınırlarını kabul eder, destek arar, örgütsel hedeflere odaklanır (Puusa ve Tolvanen, 2006). Daha yüksek düzeyde çalışan güveni, sosyal ağlar yoluyla maddi ve manevi faydaların alışverişini artırabilir. Aslında karşılıklı güvenin anahtar olduğu kişisel ilişkiler bireyin kariyer planlamasında ve başarısında çok önemli bir rol oynar (Souerwine, 1978). Abrams vd. (2003) kişilerarası güvenin ilişkisel ağlarda etkili bilgi yaratma ve bilgi paylaşımını teşvik eden ilişkilerin merkezi bir özelliği olduğunu ortaya koymuşlardır. Bu anlamda yönetim çalışanların iş arkadaşlarına olan güvenini geliştirirken aynı zamanda örgüt üyelerinin kariyer başarısını geliştirebilir ve artırabilir. Han (2010)'ın araştırması çalışanların parçası oldukları takımlardaki meslektaşlarına güvenmeleri hâlinde, amirleriyle pozitif ilişkiler geliştirme ihtimallerinin ve

böylece kariyer tatmininin daha yüksek olacağına dair ampirik kanıtlar sağlamıştır. Dolayısıyla eğer kişi kariyer gelişiminden memnunsam hem akranlarıyla hem de amiriyle iyi ilişkiler kurma olasılığı daha yüksek olabilir. Srivastava ve Madan (2020) iş tatmini ile kariyer tatmini kavramlarını yakınsayarak kurguladıkları araştırma hipotezi ile güven ile kariyer tatmini arasında pozitif ilişki ortaya koymuşlardır (Sökmen, 2019). Ayrıca yüksek örgütsel güvenin iş birliğinin geliştirilmesi ve örgütün misyonuyla yakından bağlantılı olduğu ve dolayısıyla kariyer tatmini ile de ilişkili olduğuna inanılmaktadır (Srivastava, Madan ve Dhawan, 2020). Üstlere güven mevcut olduğunda çalışanların örgüte güvenmeleri ve kariyerlerinden memnun kalmaları daha muhtemel olacaktır (Latan vd., 2022).

Kariyer tatmini ile inovatif iş davranışı ilişkisi

Seibert, Kraimer ve Liden (2001) sosyal sermaye araştırmasını kariyer başarısıyla bütünleştirmiş ve tüm sosyal sermaye teorilerinde sosyal sermayenin kariyer hareketliliği üzerindeki etkisine ilişkin temel açıklayıcı değişkenlerin bilgiye, kaynaklara ve kariyer sponsorluğuna daha fazla erişim olduğunu ileri sürmüşlerdir. Çalışanların kariyer tatmini, bireysel yenilikçilikten kaynaklanan yüksek düzeyde örgütsel yenilikle (Hughes vd., 2018; Spanuth ve Wald, 2017) önemli ölçüde ilişkilidir (Aime, Dyne ve Petrenko, 2011). Kim, Hon ve Crant (2009) çalışanların yaratıcılığının kendilerinin kariyer tatminiyle pozitif ve anlamlı bir şekilde ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Bu, yeniliğe yönelik örgütsel uygulamanın kariyer tatmini üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu ortaya koyan bir çalışmayla daha da güçlendirilmiştir (Park, Tseng ve Kim, 2016). Kline ve Rosenberg'e (2010) göre dikkate değer başarılar elde etmek için güçlü bir motivasyona sahip çalışanlar yeni işler veya yeni şekillerde performans sergilerler ve yeni işleri uygulama ve kariyer başarısına katkı konusunda olağanüstü yeterliliğe sahiptirler. Byock vd. (2006) çalışanların yenilikçi davranışlarda bulunduklarında gelecekteki kariyerlerini güvende gördüklerini ifade ederler. Kariyerinden memnun olan çalışanların yenilikçi davranışlar sergileme ve örgütte kalma olasılıkları daha yüksektir (Wipulanusat vd., 2020). Yenilikçi iş davranışını benimsemiş üyelerden oluşan bir örgütte işgörenler görev ve sorumluluklarından memnundurlar, kişiler arası pozitif ilişkiler kurarlar ve kariyer tatmini duyarlar (Ceyhan ve Çiçek, 2024; Mete, Sökmen ve Sökmen, 2023):

H₁: Örgütsel güven ile inovatif iş davranışı ilişkisinde kariyer tatmininin aracılık etkisi bulunmaktadır.

Örgütsel güven ile dile getirme davranışı ilişkisi

Güven; kalitesi yüksek ilişkiler kurulmasına destek olur ve çalışan için destek görevi gören sosyal ağların gelişmesine katkı sunar (Poon, Salleh ve Senik, 2007). Sesini duyurmak potansiyel olarak riskli bir davranış olmasına rağmen, artan güven düzeyine sahip çalışanlar, beraberinde gelen doğal risklere rağmen bunu yaparken kendilerini daha rahat hissederler (Detert ve Burris, 2007; Yan, 2018). Yöneticilerine güveni yüksek olan çalışanlar, dile getirme davranışları konusunda olumlu beklentilere sahip olur ve bu da çalışanların öneride bulunma konusunda risk alma istekliliğini artırır (Gao, Janssen ve Shi, 2011). Buna karşılık, çalışanlar işverenlerinin daha az güvenilir hâle geldiğini algıladıklarında, seslerini duyurmanın getirdiği riskleri üstlenmek konusunda daha isteksiz ve tereddütlü hâle gelebilirler (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003). Meslektaşlar, doğrudan liderler ve örgütler de dâhil olmak üzere örgütsel güven, çalışanların dile getirme davranışlarını teşvik edebilir (Duan ve Tian, 2011). Örgütsel güven işletmenin rekabet avantajının kaynağıdır; çalışanların doğruyu söylemesine olanak tanır ve böylece dile getirme davranışını geliştirir (Ren ve Huang, 2011). Örgüt üyeleri lidere ve örgüte güvendiğinde, daha fazla ses çıkarma davranışı sağlarlar (Shi vd., 2018). Örgütsel güven ile dile getirme davranışı arasında pozitif ilişki vardır (Ng ve Feldman, 2013).

Örgütsel güven ile kariyer tatmini ilişkisi

Önceden yukarıda Hipotez 1 kurgusunda ortaya konulduğu gibi örgütsel güven ile kariyer tatmini arasında ilişki bulunmaktadır (Abrams, Cross, Lesser ve Levin, 2003; Han, 2010; Latan vd., 2022; Puusa ve Tolvanen, 2006; Souerwine, 1978; Srivastava ve Madan, 2020; Srivastava, Madan ve Dhawan, 2020).

Kariyer tatmini ile dile getirme davranışı ilişkisi

Bir astın bakış açısına göre dile getirmeye açık olmak iş ve kariyer tatmini ile ilişkilendirilmelidir. Miller ve Monge (1986) tarafından yapılan kapsamlı meta-analitik incelemede katılımın hem tatmin hem de üretkenlik üzerinde etkisi olduğu ve tatmin üzerindeki etkisinin üretkenlik üzerindeki etkisinden biraz daha güçlü olduğu sonucuna varılmıştır. Astların tartışmaya teşvik, kaliteli ürünlere ve çalışanların refah ve haklarına gösterilen ilgi ve sözlü tacizden kaçınma ile temsil edilen sese açıklığı algılamalarının örgüt iklimiyle ilgili konular olduğu ve bu nedenle kariyer tatminini etkilemesi gerektiği savunulmaktadır (Gorden, Infante ve Graham, 1988). Kişinin kendi iş rolü ile ilgili dile getirmesi; bireyin kendi yetenekleri, ihtiyaçları ve değerleri ile iş talepleri arasında daha iyi bir uyum yaratır. Bu nedenle iş yerinde sesin kullanılması, bireyin içsel kariyer başarısına ilişkin öznel duygularıyla olumlu bir şekilde ilişkili olmalıdır (Seibert, Kraimer ve Crant, 2001). Kariyer gelişimi ile dile getirme davranışı arasındaki bağlantı örgütlerinin kendi kariyerleriyle ilgilendiğini algılayan çalışanların örgütsel sorunlar hakkında öneri ve fikirler sunarak karşılık vermeleri açısından Sosyal Değişim Teorisi'ne (Blau, 1964) ve Karşılıklılık Normu'na (Homans, 1958) uymaktadır (Tangirala ve Ramanujam, 2008). Kariyer gelişimleri için örgütsel destek algılayan çalışanlar karşılık vermeye ve dolayısıyla dile getirme davranışına katılmaya daha yatkındır. Kariyer gelişimi oluşturmak, çalışanların yaratıcı fikirlerini paylaşma, örgüte uyarıda bulunma veya yapıcı değişiklikleri teşvik etme olasılığını artırır (Wang vd., 2014). Mevcut iş durumuyla ilgili olan öznel kariyer başarısının, iş veya kariyer tatmini olarak işlevsel hâle getirilmesinden yola çıkılarak (Ng vd., 2005) iş tatmini genellikle dile getirmenin gerektiği gibi kabul edilmesinin ve örgüt tarafından fikirlere saygı gösterilmesinin bir sonucudur (Kim, Knutson ve Choi, 2016). Cheng vd. (2016)'nin araştırması dile getirme davranışı ile kariyer başarısı arasındaki ilişkiyi desteklemektedir:

H₂: Örgütsel güven ile dile getirme davranışı ilişkisinde kariyer tatmininin aracılık etkisi bulunmaktadır.

Araştırma Ankara'da faaliyet gösteren bir vakıf üniversitesine ait zincir hastane işletmesinin Ankara merkezinde bulunan ana hastanesinde görev yapan sağlık çalışanlarına yönelik olarak 2023 yılı Eylül-Ekim ayları dönemiyle sınırlandırılmıştır. Diğer bir sınırlılık araştırma kapsamında büro/sekretarya, temizlik elemanı, teknisyen, laborant vb. çalışanlara ulaşılmış olmasındandır. Doktorlar ve hemşireler araştırma kapsamına yönetim tarafından izin verilmediği için alınamamıştır. Bu dönemde ilgili hastane işletmesinin adları yukarıda ifade edilen ve farklı bölümlerindeki işgören sayısı 416'dır ve araştırma sürecinde 298 analiz edilebilir anket formuna erişilmiştir. Bu bağlamda araştırma evreni tercih edilen örneklem tarafından yaklaşık %72 olarak temsil edilmektedir.

Araştırmaya katılanların örgütsel güven algılarını ölçmek için Schoorman, Mayer ve Davis (2007)'in geliştirdiği 7 maddelik Örgütsel Güven Ölçeği tercih edilmiştir. Örneğin, "Yöneticimin kurumdaki geleceğimde tamamen kontrol sahibi olmasını arzu ederim" gibi. Hastane çalışanlarının kariyer tatmini algıları için Greenhaus, Parasuraman ve Wormley (1990)'nin geliştirdiği beş maddelik Kariyer Tatmini Ölçeği alınmıştır. Örneğin, "Genel kariyer hedeflerime ulaşma yolunda kaydettiğim ilerlemeden memnunum" gibi. İnovatif iş davranışı için Janssen (2000)'in geliştirdiği 9 maddelik İnovatif İş Davranışı Ölçeği uygulanmıştır. Örneğin, "Yeni çalışma yöntemlerini, tekniklerini veya araçlarını araştırırım" gibi. Dile getirme

davranışı ise Van Dyne ve LePine (1998)'in geliştirdiği 6 maddelik Dile Getirme Davranışı Ölçeği ile araştırılmıştır. Örneğin, “Görüşleri farklı olsa ve benimle aynı fikirde olmasalar bile, iş sorunları hakkındaki görüşlerimi çalışma birimimdeki diğer kişilere iletirim” gibi. “Araştırmada kullanılan ölçeklerin tamamı beşli Likert (1=Hiç katılmıyorum ve 5=Tamamen katılıyorum) tipinde sıralanmıştır. Soru formu hastane işgörenlerine hem e-mail, Google Forms hem de fiziksel olarak ulaştırılarak katılımın yüksek olmasına gayret edilmiştir”.

Bulgular

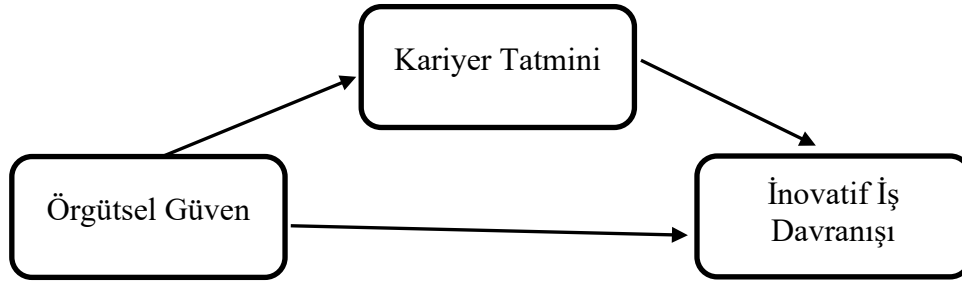
“Araştırma sonucunda elde edilen veriler için lisanslı IBM SPSS26 programı kullanılmıştır. Demografik özelliklere ilişkin veriler frekans analizi ile açıklanmıştır. Ölçekler için Cronbach's Alfa güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılmıştır. Hipotez testi için korelasyon ve regresyon analizi yapılmıştır. Anketlere 165 kadın ve 133 erkek hastane çalışanı katılmıştır, bunların %72'si evli, %28'i ise bekârdır. Sağlık çalışanlarının %48'i 20-29, %27'si 30-39, %25'i 40 ve 40 yaş üstündedir. Çalışanların %34'ü lise, %62'si lisans, %4'ü ise yüksek lisans mezunudur. Çalışma süresi bakımından hastane çalışanlarının %16'sı 0-5, %32'si 6-10, %38'i 11-15, %14'ü ise 16 yıl ve üstünde kıdeme sahiptir”.

Tablo 1: Güvenirlik Katsayıları ile Korelasyon Değerleri

	ÖG	KT	İİD	DGD
Örgütsel Güven	** (0,916)			
Kariyer Tatmini	*,798	** (0,829)		
İnovatif İş Davranışı	*,684	*,685	** (0,832)	
Dile Getirme Davranışı	*,575	*,448	*,509	** (0,902)

“* Korelasyon 0.01 düzeyinde. **Cronbach Alfa güvenilirlik kat sayıları”

Tablo 1’de örgütsel güven, kariyer tatmini, inovatif iş davranışı ve dile getirme davranışı arasındaki ilişki ve güvenilirlik değerleri gösterilmektedir. Tablo 1’den de görüleceği gibi örgütsel güven 0.916, kariyer tatmini 0.829, inovatif iş davranışı 0.832 ve dile getirme davranışı ise 0.902 güvenilirlik kat sayılarına sahiptir. Bu değerler ölçeklerin güvenilirlik kat sayılarının kabul edilebilir derecede yüksek olduğunu gösterir. Örgütsel güven, kariyer tatmini, inovatif iş davranışı ve dile getirme davranışı değişkenlerinden oluşan modele yönelik yapılan doğrulayıcı faktör analizi, modelin geçerliliğine yönelik kabul edilebilir sonuçlar üretmiştir ($\chi^2 / df = 2.83$; CFI =0.91; TLI=0.93; RMSEA =0.09). Diğer taraftan değişken ilişkilerini belirlemek amacıyla korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. “Korelasyon analizi ile bulgularanan r değeri 0,30’dan küçükse zayıf; 0,30 ile 0,50 arasındaysa orta ve 0,50’den büyükse de değişkenler arasında güçlü bir ilişki vardır” (Cohen, 1977). Analiz sonucunda örgütsel güven ile kariyer tatmini ($r=0.798$, $p<0.01$), örgütsel güven ile inovatif iş davranışı ($r=0.684$, $p<0.01$) ve örgütsel güven ile dile getirme davranışı ($r=0.575$, $p<0.01$) arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler saptanmıştır. Ayrıca kariyer tatmini ile inovatif iş davranışı ($r=0.685$, $p<0.01$) ve kariyer tatmini ile dile getirme davranışı ($r=0,448$, $p<0.01$) arasında gene anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler bulgulanmıştır. Son olarak inovatif iş davranışı ile dile getirme davranışı arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki ($r=509$, $p<0.01$) ortaya konulmuştur.

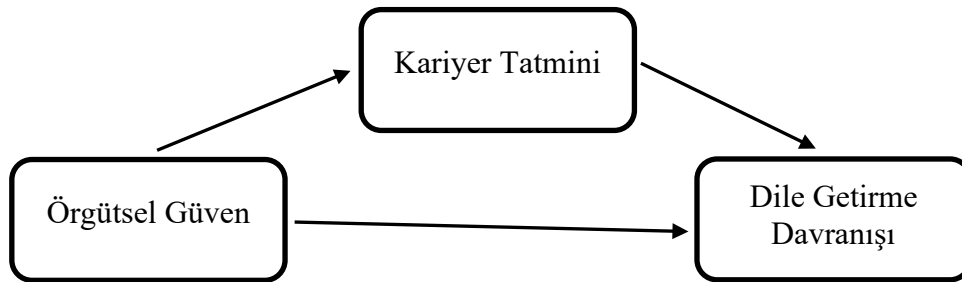


Şekil 2: Aracı değişken modeli 1

Tablo 2: Regresyon Analizi-Aracı Değişken Model 1

Bağımsız	Bağımlı	F	R ²	Beta (β)	p
Örgütsel Güven	İnov. İş Davranışı	119,085	,275	,684	,000
Örgütsel Güven	Kariyer Tatmini	51,635	,289	,798	,000
Kariyer Tatmini	İnov. İş Davranışı	67,768	,321	,685	,000
Örgütsel Güven	İnov. İş Davranışı	95,935	,282	,454	,000
Kariyer Tatmini	İnov. İş Davranışı			,468	,000

Tablo 2’de gösterilen regresyon analizi bulgularına göre örgütsel güvenin inovatif iş davranışını anlamlı olarak etkilediği ($\beta=,684$; $p=,000$) ve aracılık değişkeni olarak kurgulanan kariyer tatminini de anlamlı bir şekilde ($\beta=,798$; $p=,000$) etkilediği, ayrıca kariyer tatmininin de inovatif iş davranışını istatistiksel olarak anlamlı ($\beta=,685$; $p=,000$) etkilediği saptanmıştır. Bu ön kabuller kesinleştikten sonra aracılık etkisinin tespiti için Baron ve Kenny (1986) bağımlı, bağımsız ve aracı değişkenlerin beraber analize dâhil edilmesi ile ortaya çıkan bulgulara göre örgütsel güvenin inovatif iş davranışı üzerindeki etkisinin ($\beta=,454$; $p=,000$) kısmen azaldığı, benzer şekilde kariyer tatmininin de inovatif iş davranışı üzerinde etkisinin ($\beta=,468$; $p=,110$) kısmen azaldığı saptanmıştır. Bu bulgular paralelinde “Örgütsel güven ile inovatif iş davranışı ilişkisinde kariyer tatmininin aracılık etkisi bulunmaktadır” hipotezi (H_1) kabul edilmiştir.



Şekil 3: Aracı değişken modeli 2

Tablo 3: Regresyon Analizi-Aracı Değişken Model 2

Bağımsız	Bağımlı	F	R ²	Beta (β)	p
Örgütsel Güven	Dile Getirme Dav.	72,351	,386	,575	,000
Örgütsel Güven	Kariyer Tatmini	138,935	,289	,798	,000
Kariyer Tatmini	Dile Getirme Dav.	187,495	,398	,448	,000
Örgütsel Güven	Dile Getirme Dav.	98,253	,411	,428	,000
Kariyer Tatmini				,350	,000

Tablo 3’de gösterilen regresyon analizi bulgularına göre örgütsel güvenin dile getirme davranışını ($\beta=,575$; $p=,000$) ve aracı değişken formatında kurgulanan kariyer tatminini de anlamlı olarak ($\beta=,798$; $p=,000$) etkilediği, ayrıca kariyer tatmininin de dile getirme davranışını istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde ($\beta=,448$; $p=,000$) etkilediği saptanmıştır. Bu ön şartlar gözlemlendikten sonra aracılık etkisinin belirlenmesi adına bağımlı, bağımsız ve aracı değişkenlerin beraber analize dâhil edilmesi ile ortaya çıkan bulgulara göre örgütsel güvenin dile getirme davranışı üzerindeki etkisinin ($\beta=,428$; $p=,000$) kısmi derecede azaldığı, kariyer tatminin de benzer şekilde dile getirme davranışı üzerinde etkisinin ($\beta=,350$; $p=,000$) azalarak süregeldiği bulunmuştur. Bu bulgular bağlamında “Örgütsel güven ile dile getirme davranışı ilişkisinde kariyer tatmininin aracılık etkisi bulunmaktadır.” hipotezi (H_2) kabul edilmiştir.

Tartışma ve Sonuç

Araştırmanın amacı örgütsel güven, kariyer tatmini, inovatif iş davranışı ve dile getirme davranışı arasındaki ilişkileri ve örgütsel güvenin inovatif iş davranışı ve dile getirme davranışı üzerine olan etkisinde kariyer tatmininin aracı rolünü hastane çalışanları örnekleminde ele almaktır. Bu kapsamda SPSS26 paket programı ile değişkenler arasındaki ilişki yapısını teste tabi tutmak adına korelasyon analizi ile beraber güvenilirlik analizleri ve aracılık etkisini saptamak maksadıyla çoklu regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Korelasyon analizi bulgularına göre; örgütsel güven ile kariyer tatmini, örgütsel güven ile inovatif iş davranışı ve örgütsel güven ile dile getirme davranışı değişkenleri arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişkiler bulunmaktadır. Diğer taraftan, kariyer tatmini ile inovatif iş davranışı, kariyer tatmini ile dile getirme davranışı ve inovatif iş davranışı ile dile getirme davranışı değişkenleri arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişkiler vardır. Regresyon analizi bulgularına göre örgütsel güveni inovatif iş davranışını anlamlı olarak etkilediği ve aracı değişken kariyer tatminini de anlamlı şekilde etkilediği, ayrıca kariyer tatmininin de inovatif iş davranışını istatistiksel olarak anlamlı biçimde etkilediği belirlenmiştir. Bu ön şartlar tespit edildikten sonra aracılık etkisinin tespiti için Baron ve Kenny (1986) tüm değişkenlerin beraber analize dâhil edilmesi ile örgütsel güvenin inovatif iş davranışı üzerindeki etkisinin kısmen azaldığı, benzer şekilde kariyer tatmininin de inovatif iş davranışı üzerinde etkisinin kısmen azaldığı saptanmıştır. Bu bulgular ışığında “Örgütsel güven ile inovatif iş davranışı ilişkisinde kariyer tatmininin aracılık etkisi bulunmaktadır” hipotezi (H_1) kabul edilmiştir. Diğer modelin ve regresyon analizinin sonuçlarına göre; örgütsel güvenin dile getirme davranışını anlamlı biçimde etkilediği ve aracı değişken kariyer tatminini de anlamlı olarak etkilediği, ayrıca kariyer tatmininin de dile getirme davranışını istatistiksel olarak anlamlı şekilde etkilediği bulunmuştur. Bu ön şartlar oluştuktan sonra aracılık etkisinin tespiti için tüm değişkenlerin beraber analiz edilmesi ile örgütsel güvenin dile getirme davranışı üzerindeki etkisinin kısmi derecede azaldığı, kariyer tatmininin de benzer şekilde dile getirme davranışı üzerinde etkisinin azalarak süregeldiği bulunmuştur. Bu bulgular dikkate alınarak “Örgütsel güven ile dile getirme davranışı ilişkisinde kariyer tatmininin aracılık etkisi bulunmaktadır.” hipotezi (H_2) kabul edilmiştir. Bu çalışma, iş

yerinde güven ile inovatif iş davranışı arasındaki pozitif ilişkiyi doğrulayan önceki çalışmalarla tutarlıdır (Afsar vd., 2021, Barczak vd., 2010; Yu vd., 2018). Diğer araştırmacılarla tutarlı (Latan vd., 2022; Srivastava ve Madan, 2020; Srivastava vd., 2020) olarak, güven ve kariyer tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğu doğrulanmıştır. Bir başka deyişle örgütte güven kültürü sağlanırsa bunun kariyer tatminine etkisi pozitif olacak ve kariyer tatmini artacaktır. Önceki araştırmalarla paralel (Detert ve Burris, 2007; Gao vd., 2011; Ng ve Feldman, 2013; Yan, 2018) olarak örgütsel güven ile dile getirme davranışı arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Kariyer tatmini ile inovatif iş davranışı arasındaki pozitif ilişki önceki araştırmalarla benzerlik göstermektedir (Aime vd., 2011; Wipulanusat vd., 2020; Byock vd., 2006). Bu araştırma kariyer tatmini ile dile getirme davranışı ilişkisini bulgulayan diğer araştırmalarla (Cheng vd. 2016; Tangirala ve Ramanujam, 2008; Wang vd., 2014) benzerlik taşımaktadır.

Sağlık yöneticileri ve çalışanları arasında güven oluşturmak bireylerin birbirlerine adil ve dürüst davrandıkları, karmaşık sorunların çözümünde birbirlerine yardımcı oldukları ve fikirlerini, kişisel inançlarını ve tüm duygularını ifade etmekten çekinmedikleri bir örgüt kültürünün oluşturulmasını ve varsa geliştirilmesini gerektirir. Bunun için de örgüt ve yöneticiler güven konusunda eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile takım oluşturma çalışmaları gerçekleştirebilirler. Sağlık yöneticileri çalışanların inovatif davranışlarını geliştirmek isterlerse, örgütte güven, özellikle dikey güven oluşturmali ve bilgi paylaşımı, bilhassa bilgi dağıtımı için uygun koşullar yaratmalı ve mentorluk veya koçluk süreçlerinden yararlanmalıdırlar. Dile getirme davranışını özendirmek için sağlık örgütlerinin çalışanlarına güçlendirme, bağlılık duyma, önemli hissetme duygusu ve karar alma sürecine daha fazla katılma fırsatı vermesi gerekir. Çalışanlar arasında söz hakkı geliştirmek ve özendirmek için örgütlerin işgörenleri bu tür davranışlara teşvik edecek politika ve uygulamalar tasarlaması gerekir. Hastane yönetimleri çalışanları örgütsel konularda konuşmaya özendirmelidir. Psikolojik olarak daha güçlü ve kendine güveni daha yüksek olan astların bu alanda konuşma şansı daha fazla olacaktır. Ayrıca örgüt seslerin rahatça iletilebileceği bir iletişim kanalı geliştirebilir veya örgüt ile ilgili sorunları çözmek için kalıcı olarak bir denetleyici organ meydana getirebilir ya da dışarıdan geçici olarak istihdam edebilir. Sağlık yöneticileri çalışanların üst yönetimle olumlu ilişkiler kurmasına ve sonuçta kariyer başarılarına yardımcı olacak çalışan güvenini geliştirmeye daha fazla önem vermelidir. Uygun planlama ile bireylerin kariyer ihtiyaçlarını ve örgütün personel ihtiyaçlarını karşılayan kariyer programları ve yolları çizilebilir. Yönetim daha fazla kariyer tatmini duyan ve iş yerinde daha uzun süre yeni ve yenilikçi performans sergileyen çalışanlara temel eğitim ve koçluk sağlamalıdır. İşletmede etik süreçler işletilmeli ve uygulama eğitimlerine de ağırlık verilmelidir (Sökmen, 2016).

Bu çalışma araştırma modeline dâhil edilen değişkenlerin sayısı açısından kapsamlıdır. Değişkenlerin ölçümü belirli bir zamanda ve bir hastane örgütünden elde edilen anket verilerine dayanmaktadır. Bu nedenle bulguların genellenebilirliği sınırlıdır. Gelecekteki çalışmalarda ilgili araştırma değişkenlerini araştırmak için anket yanında mülakat tekniği, boylamsal araştırma tasarımı veya daha büyük örneklem büyüklüğü kullanılabilir ya da sessiz istifa, yapay zeka ve teknolojik işsizlik kaygısı gibi güncel kavramlarla model yeniden ele alınabilir.

Kaynakça

- Abrams, L.C., Cross, R., Lesser, E. & Levin, D.Z. (2003). Nurturing interpersonal trust in knowledge-sharing networks. *Academy of Management Executive*, 17(4), 64-77. <https://doi.org/10.5465/ame.2003.11851845>
- Afsar, B., Al-Ghazali, B.M., Cheema, S. & Javed, F. (2021). Cultural intelligence and innovative work behavior: The role of work engagement and interpersonal trust. *European Journal of Innovation Management*, 24(4), 1082-1109. <https://doi.org/10.1108/EJIM-01-2020-0008>

- Ahteela, R. & Vanhala, M. (2018). HRM bundles and organizational trust. *Knowledge and Process Management*, 25(1), 3-11.
- Aime, F., Dyne, L. V., & Petrenko, O. V. (2011). Role innovation through employee social networks: The embedded nature of roles and their effect on job satisfaction and career success. *Organizational Psychology Review*, 1(4), 339-361. <https://doi.org/10.1177/2041386611411230>
- Anand, N., Gardner, H. K., & Morris, T. (2007). Knowledge-based innovation: Emergence and embedding of new practice areas in management consulting firms. *Academy of Management Journal*, 50(2), 406-428. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.24634457>
- Avey, J. B., Wernsing, T. S., & Palanski, M. E. (2012). Exploring the process of ethical leadership: The mediating role of employee voice and psychological ownership. *Journal of Business Ethics*, 107(1), 21–34. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1298-2>
- Axtell, C. M., Holman, D. J., Unsworth, K. L., Wall, T. D., Waterson, P. E., & Harrington, E. (2000). Shopfloor innovation: Facilitating the suggestion and implementation of ideas. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 265–285. <https://doi.org/10.1348/096317900167029>
- Barczak, G., Lassk, F., & Mulki, J. (2010). Antecedents of team creativity: An examination of team emotional intelligence, team trust and collaborative culture. *Creativity and Innovation Management*, 19(4), 332-345. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2010.00574.x>
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Benk, O. ve Sökmen, A. (2021). Çalışan sesi ile işveren markası ilişkisi: Karmaşık devamlılık ve farklılık algısının ardışık aracılık etkileri. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(4), 3326-3345. <https://doi.org/10.20491/isarder.2021.1325>
- Benk, O. ve Sökmen, A. (2022). Karmaşık devamlılık, çalışan sesi, işveren markası ve farklılık algısı ilişkisi: Bir lojistik örgütü. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 57(3), 1955-1982. doi: 10.15659/3.sektor-sosyal-ekonomi.22.08.1910
- Bhattacharya, R., Devinney, T. M., & Pillutla, M. M. (1998). A formal model of trust based on outcomes. *The Academy of Management Review*, 23(3), 459-472. <https://doi.org/10.2307/259289>
- Blau, P. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.
- Bryson, A., Charlwood, A. & Forth, J. (2006). Worker voice, managerial response and labour productivity: an empirical investigation. *Industrial Relations Journal*, 37(5), 438-455. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2338.2006.00414.x>
- Byock, I., Twohig, J.S., Merriman, M. & Collins, K. (2006). Promoting excellence in end-of-life care: a report on innovative models of palliative care. *Journal of Palliative Medicine*, 9(1), 137-151.
- Cappelli, P. (2000). A market-driven approach to retaining talent. *Harvard Business Review*, 78(1), 103-111.
- Ceyhan, S. & Çiçek, H. (2024). The effect of leader-member exchange on innovative work behavior: A research on mediator role of career satisfaction and moderator role of sector

- experience. *Alanya Akademik Bakış*, 8(1), 89-106.
<https://doi.org/10.29023/alanyaakademik.1274113>
- Cheng, J. W., Seih, Y. T., Hung, C. Z., & Su, T. W. (2016). Voice behavior and career success: The moderating role of supervisor attribution motives. *Universal Journal of Psychology*, 4(4), 209-214. DOI: 10.13189/ujp.2016.040406
- Child, J. (2001). Trust-the fundamental bond in global collaboration. *Organizational Dynamics*, 29(4), 274–288. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(01\)00033-X](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(01)00033-X)
- Cohen, J. (1977). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. Revised Edition, New York Academic Press.
- 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>
- Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of Management Journal*, 50(4), 869–884. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.26279183>
- Duan, J. Y. & Tian, X. M. (2011). A study of the impact of trust within organization on employee voice behavior. *Journal of Psychological Science*, 34, 1458-1462.
- Dyer, J. H., & Chu, W. (2000). The determinants of trust in supplier-automaker relationships in the U.S., Japan, and Korea. *Journal of International Business Studies*, 31(2), 259-285. <http://www.jstor.org/stable/155637>
- Ekmekcioglu E. B., Erdogan M. Y., & Sokmen A. (2020). Career commitment and subjective career success: the moderating role of career-enhancing strategies. *International Journal of Manpower*. <https://doi.org/10.1108/IJM-07-2018-0230>
- Ekmekçiöğlu, E. B. ve Sökmen, A. (2016). Algılanan örgütsel desteğin işten ayrılma niyetine etkisinde örgütsel bağlılığın aracı rolü sınır birimi çalışanları üzerine bir araştırma. *International Review of Economics and Management*, 4 (2), 32-45.
- Erkutlu, H. & Chafra, J. (2015). The mediating roles of psychological safety and employee voice on the relationship between conflict management styles and organizational identification. *American Journal of Business*, 30(1), 72-91. <https://doi.org/10.1108/AJB-06-2013-0040>
- Gao, L., Janssen, O., & Shi, K. (2011). Leader trust and employee voice: The moderating role of empowering leader behaviors. *The Leadership Quarterly*, 22(4), 787-798. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.05.015>
- Gorden, W. I., Infante, D. A., & Graham, E. E. (1988). Corporate conditions conducive to employee voice: A subordinate perspective. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 1(2), 101-111. <https://doi.org/10.1007/BF01385039>
- Greenhaus, J. H., Parasuraman, S., & Wormley, W. M. (1990). Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes. *Academy of Management Journal*, 33(1), 64-86. <https://doi.org/10.2307/256352>
- Han, G. H. (2010). Trust and career satisfaction: the role of LMX. *Career Development International*, 15(5), 437-458. <https://doi.org/10.1108/13620431011075321>
- Hofmans, J., Dries, N., & Pepermans, R. (2008). The career satisfaction scale: Response bias among men and women. *Journal of Vocational Behavior*, 73(3), 397-403. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.08.001>

- 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>
- Homans, C. G. (1958). Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, 19, 597–606. <http://dx.doi.org/10.1086/222355>
- Hughes, M., Rigtering, J. P. C., Covin, J. G., Bouncken, R. B., & Kraus, S. (2018). Innovative behaviour, trust and perceived workplace performance. *British Journal of Management*, 29(4), 750–768. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12305>
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 287-302. <https://doi.org/10.1348/096317900167038>
- Judge, T. A., Cable, D. M., Boudreau, J. W., & Bretz, R. D. (1995). An empirical investigation of the predictors of executive career success. *Personnel Psychology*, 48(3), 485-519. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01767.x>
- Kanter, R.M. (1988). When a thousand flowers bloom: Structural, collective and social conditions for innovation in organization. *Research in Organizational Behavior*, 10, 169-211.
- Kim, T.-Y., Hon, A. H. Y., & Crant, J. M. (2009). Proactive personality, employee creativity, and newcomer outcomes: A longitudinal study. *Journal of Business and Psychology*, 24(1), 93–103. <https://doi.org/10.1007/s10869-009-9094-4>
- Kim, M., Knutson, B. J., & Choi, L. (2016). The effects of employee voice and delight on job satisfaction and behaviors: Comparison between employee generations. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 25, 563-588. <https://doi.org/10.1080/19368623.2015.1067665>
- Kline, S. J. & Rosenberg, N. (2010). An overview of innovation. *Studies on Science and the Innovation Process*, 173-203. Doi/abs/10.1142/9789814273596_0009
- Latan, H., Jabbour, C. J. C., de Sousa Jabbour, A. B. L., Ali, M., & Pereira, V. (2022). Career satisfaction in the public sector: Implications for a more sustainable and socially responsible human resource management. *Human Resource Management Journal*, 32(4), 844–863. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12469>
- 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/10.2307/258792>
- McCauley, D. P., & Kuhnert, K. W. (1992). A theoretical review and empirical investigation of employee trust in management. *Public Administration Quarterly*, 16(2), 265-284. <http://www.jstor.org/stable/40862286>
- Mete, E. S., Sökmen, A., & Sökmen, A. (2023). The relationship between leader-member exchange, innovative work behaviour and career satisfaction: A research in hotel enterprises. *Journal of Tourism & Gastronomy Studies*, 9(2), 638-659. <https://doi.org/10.21325/jotags.2021.807>

- Miller, K. I., & Monge, P. R. (1986). Participation, satisfaction, and productivity: A meta-analytic review. *Academy of Management Journal*, 29(4), 727–753. <https://doi.org/10.2307/255942>
- Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453–1476. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00387>
- Morrison, E. W. (2011). Employee voice behavior: Integration and directions for future research. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 373–412. <https://doi.org/10.1080/19416520.2011.574506>
- Ng, T. W. H., Eby, L. T., Sorensen, K. L., & Feldman, D. C. (2005). Predictors of objective and subjective career success. A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 58(2), 367–408. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00515.x>
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2013). Changes in perceived supervisor embeddedness: Effects on employees' embeddedness, organizational trust, and voice behavior. *Personnel Psychology*, 66(3), 645–685. <https://doi.org/10.1111/peps.12025>
- Park, S., Tseng, Y. & Kim, S. (2016). The impact of innovation on job satisfaction: Evidence from US federal agencies. *Asian Social Science*, 12(1), 274–286.
- Poon, J.M.L., Mohd Salleh, A.H. & Senik, Z.C. (2007). Propensity to trust as a moderator of the relationship between perceived organizational support and job satisfaction. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 10(3), 350–366. <https://doi.org/10.1108/IJOTB-10-03-2007-B004>
- Puusa, A., & Tolvanen, U. (2006). Organizational identity and trust. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 11(2), 29–33.
- Ren, W. & Huang, Y. Y. (2011). The review of the influence of trust in organization on voice behavior. *Enterprise Vitality*, 12, 91–96.
- Rotter, J. B. (1967). A new scale for the measurement of interpersonal trust. *Journal of Personality*, 35(4), 651–665. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1967.tb01454.x>
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Introduction to special topic forum: Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *The Academy of Management Review*, 23(3), 393–404. <http://www.jstor.org/stable/259285>
- Rusbult, C. E., Farrell, D., Rogers, G., & Mainous, A. G. (1988). Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty, and neglect: An integrative model of responses to declining job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 31(3), 599–627. <https://doi.org/10.2307/256461>
- Schoorman F. D, Mayer R. C. & J. H. Davis, (2007). An integrative model of organizational trust: Past, present, and future. *Academy of Management Review*, 32(2), 344–354. <https://doi.org/10.2307/20159304>
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580–607. <https://doi.org/10.2307/256701>
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Crant, J. M. (2001). What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success. *Personnel Psychology*, 54(4), 845–874. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2001.tb00234.x>

- Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Liden, R. C. (2001). A social capital theory of career success. *Academy of Management Journal*, 44(2), 219-237. <https://doi.org/10.2307/3069452>
- Shi, G. Y., Liu, J., Wei, H. J., Luo, Y. C. & Luo, G. Y. (2018). The effects of the humble leadership on voice behavior of nursing staff. *Chinese Journal of Practical Nursing*, 36, 1502-1505.
- Souerwine, A.H. (1978). Career strategies: planning for personal achievement. *Management Review*, 67, 57-65.
- Sökmen, A. (2016). *Meslek Etiği. Örgütsel ve Yönetmel Etik, Kurumsal Sosyal Sorumluluk*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Sökmen, A. (2019). Etik liderlik, örgütsel güven, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: Bir hastane işletmesinde araştırma. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 54(2), 917-934. [doi: 10.15659/3.sektor-sosyal-ekonomi.19.05.1123](https://doi.org/10.15659/3.sektor-sosyal-ekonomi.19.05.1123)
- Sökmen, A., Sökmen, A. ve Benk, O. (2023). Vizyoner liderliğin kariyer tatmini ve dile getirme davranışına etkisinde örgütsel bağlılığın aracı rolü: Sağlık çalışanları üzerine bir araştırma. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 58(3), 2068-2087. DOI: [10.15659/3.sektor-sosyal-ekonomi.23.08.2186](https://doi.org/10.15659/3.sektor-sosyal-ekonomi.23.08.2186)
- Sökmen, A., Yazıcıoğlu, İ. ve Benk, O. (2021). Araçsal liderliğin iş tatmini ve işten ayrılma niyetine etkisinde örgütsel güvenin aracılık rolü: Yiyecek-içecek çalışanları üzerine bir araştırma. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 9(3), 1836-1857. <https://doi.org/10.21325/jotags.2021.871>
- Sökmen, A., Yazıcıoğlu, İ. ve Kenek, G. (2021). Katılımcı liderlik, duygusal bağlılık ve iş tatmini ilişkisi: örgütsel güvenin aracılık rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(3), 2746-2758. <https://doi.org/10.20491/isarder.2021.1288>
- Spanuth, T., & Wald, A. (2017). How to unleash the innovative work behavior of project staff? The role of affective and performance-based factors. *International Journal of Project Management*, 35(7), 1302-1311.
- Srivastava, S., & Madan, P. (2020). The relationship between resilience and career satisfaction: Trust, political skills and organizational identification as moderators. *Australian Journal of Career Development*, 29(1), 44-53. <https://doi.org/10.1177/1038416219886317>
- Srivastava, S., Madan, P., & Dhawan, V. K. (2020). Glass ceiling – An illusion or realism? Role of organizational identification and trust on the career satisfaction in Indian organizations. *Journal of General Management*, 45(4), 217-229. <https://doi.org/10.1177/0306307020938976>
- Tangirala, S., & Ramanujam, R. (2008). Exploring nonlinearity in employee voice: The effects of personal control and organizational identification. *Academy of Management Journal*, 51(6), 1189-1203. <http://dx.doi.org/10.5465/AMJ.2008.35732719>
- Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00384>
- Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41(1), 108-119. <https://doi.org/10.2307/256902>

- Wang, Q., Weng, Q., McElroy, J. C., Ashkanasy, N. M., & Lievens, F. (2014). Organizational career growth and subsequent voice behavior: The role of affective commitment and gender. *Journal of Vocational Behavior*, 84(3), 431-441. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2014.03.004>
- Wipulanusat, W., Panuwatwanich, K., Stewart, R.A., Arnold, S.L. & Wang, J. (2020). Bayesian network revealing pathways to workplace innovation and career satisfaction in the public service. *Journal of Management Analytics*, 7(2), 253-280. DOI: [10.1080/23270012.2020.1749900](https://doi.org/10.1080/23270012.2020.1749900)
- Wood, S. J., & Wall, T. D. (2007). Work enrichment and employee voice in human resource management-performance studies. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(7), 1335–1372. <https://doi.org/10.1080/09585190701394150>
- Yan, P. (2018). Supervisor-subordinate guanxi and employee voice behavior: Trust in supervisor as a mediator. *Social Behavior and Personality: An international journal*, 46, 1169–1178. <https://doi.org/10.2224/sbp.7098>
- Yu, M., Mai, Q., Tsai, S., & Dai, Y. (2018). An empirical study on the organizational trust, employee-organization relationship and innovative behavior from the integrated perspective of social exchange and organizational sustainability. *Sustainability*, 10(3), 864. <https://doi.org/10.3390/su10030864>
- Yüksel, S., & Benk, O. (2016). A study about protean career to organizational commitment and job satisfaction. *International Journal of Management and Applied Science*, 2(2), 15-19.
- Zand, D. E. (1972). Trust and managerial problem solving. *Administrative Science Quarterly*, 17(2), 229–239. <https://doi.org/10.2307/2393957>

Research Article**Örgütsel Güvenin İnovatif İş Davranışı ve Dile Getirme Davranışı ile İlişkisinde Kariyer Tatmininin Aracı Rolü***Mediating Role of Career Satisfaction in Relationship of Organizational Trust with Innovative Work and Voice Behavior*

Alev SÖKMEN Doç. Dr., Kastamonu Üniversitesi, Turizm Fakültesi alevsokmen@kastamonu.edu.tr https://orcid.org/0000-0002-2143-839X	Alptekin SÖKMEN Prof. Dr., Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi alptekin.sokmen@hbv.edu.tr https://orcid.org/0000-0002-5162-0918	Osman BENK Dr. Öğr. Üyesi, Gümüşhane Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi osmanbenk@gumushane.edu.tr https://orcid.org/0000-0001-7395-1921
---	--	--

Extended Summary**Introduction**

Trust as it is a strong factor in determining the effectiveness of collaboration; is valued locally and globally in all areas of business and industry (Child, 2001). According to Social Exchange Theory, the more workers trust the organization, the more they are willing to devote more work and energy to working in the organization (Cropanzano and Mitchell, 2005). In addition, trust is “a factor that can meaningfully affect employees’ willingness to take nonstandard and innovative actions at work”. Innovative behavior of employees is an important driving force for mass innovation and for the organization to gain competitive advantage. According to Van Dyne and LePine (1998) and Scott and Bruce (1994), to develop organizational harmony and innovation, it is crucial for workers to take an active role in organizational communication, that is, to engage in direct voice behavior. Voice behaviors, which are “an organization’s unique resources, appear after formation of close personal relationships, psychological attachment and employees’ security”. Voice behavior means “making innovative suggestions for change and suggesting changes to standard procedures, even if others disagree” (Van Dyne and LePine, 1998). Today, career is not limited with ranks or promotions, but is generally a broad concept related to “extent to which a person is satisfied with his or her professional achievements throughout his or her business life journey”. It is argued that one of the important factors that employees consider when joining or deciding to continue in an organization is scope of career development and growth opportunities (Cappelli, 2000). This research contributes to understanding of processes of trust and career satisfaction and their effect on innovative work behavior and voice behavior. In addition, it is thought that it will contribute to health sector and literature with a model that considers four relevant variables together.

Purpose and Methodology

Within the scope of the research, firstly, permission was received from Kastamonu University Social and Human Sciences Research and Publication Ethics Board with decision number 37, dated 29.03.2023. The aim of the research is to examine the relationships between organizational trust, career satisfaction, innovative work behavior and voice behavior, and

mediating role of career satisfaction in effect of organizational trust on innovative work behavior and voice behavior in a sample of hospital employees.

The research was limited to the period of September-October 2023 for healthcare professionals working in the main hospital of a chain hospital enterprise of a foundation university operating in Ankara, located in the center of Ankara. Another limitation is that there are no office/secretariat, cleaning personnel, technicians, laboratory workers, etc. within the scope of the research. This is because the employees have been reached. Doctors and nurses did not participate the study because hospital management did not allow them to do. In this time period, total number of workers in different departments and units of the relevant hospital enterprise, whose names are stated above, is 416, and 298 usable survey forms were obtained during the research process. In this context, the selected sample represents approximately 72% of the research population.

Findings

Licensed IBM SPSS26 program was used for the data obtained as a result of the research. Data regarding demographic characteristics are explained with frequency analysis and percentage values. Cronbach's Alpha reliability and validity analyses were performed for the scales. Correlation and regression analyses were performed to test two hypotheses. 165 women and 133 men hospital employees joined in research, 72% of them were married and 28% were not. 48% of healthcare workers are 20-29 years old, 27% are 30-39 years old, and 25% are 40 years old and over. 34% of participants are high school graduates, 62% are undergraduate graduates, and 4% are graduate graduates. In terms of working time, 16% of hospital employees have 0-5 years of seniority, 32% have 6-10 years of seniority, 38% have 11-15 years of seniority, and 14% have 16 years or more of seniority.

Discussion and Conclusion

In this study, reliability analyzes along with correlation analysis were conducted to test relationships between variables with SPSS26 package program. Multiple regression analysis was conducted to analyze mediation effect. According to correlation analysis findings; there is a positive relationship between organizational trust and career satisfaction, organizational trust and innovative work behavior, and organizational trust and voice behavior, there are meaningful relationships. On the other hand, career satisfaction and innovative work behavior, career satisfaction and voice behavior, and innovative work behavior and voice behavior, there are positive meaningful relationships between variables. According to regression analysis findings, organizational trust has a meaningful effect on innovative work behavior and a meaningful effect on career satisfaction, which is predicted as a mediator variable, and career satisfaction also had a statistically significant effect on innovative work behavior. To determine mediation effect after these preconditions are met, Baron and Kenny (1986) found that effect of organizational trust on innovative work behavior was partially reduced as a result of analyzing all variables together, and similarly, career satisfaction also affected innovative work behavior. It has been determined that its effect on has partially decreased. Within framework of these findings, hypothesis (H1) "Career satisfaction has a mediating effect on the relationship between organizational trust and innovative work behavior" was accepted. According to results of other model and regression analysis; organizational trust has a meaningful effect on voice behavior and a meaningful effect on career satisfaction, which is predicted as a mediator variable. It was found to have a statistically significant effect on voice behavior. After these prerequisites were met, all variables were analyzed together to determine mediation effect. As a result, effect of organizational trust on voice behavior was partially reduced, and effect of career satisfaction on voice behavior was similarly reduced, continued to decrease. Within

framework of these findings, “Career satisfaction has a mediating effect on the relationship between organizational trust and voice behavior” hypothesis (H2) was accepted.

Establishing trust between healthcare managers and employees requires creating and, if applicable, developing an organizational culture in which workers behave each other fairly and honestly, help themselves in solving complicated problems, and do not hesitate to say their ideas, personal beliefs and all their emotions. For this purpose, organizations and managers can carry out training and development activities and team building activities on trust. If healthcare managers want to develop workers’ innovative behavior, they must establish trust through organization, particularly vertical trust, and create appropriate conditions for knowledge sharing, especially knowledge distribution, and benefit from mentoring or coaching. To urge voice behavior, healthcare organizations need to provide employees with opportunities for empowerment, commitment, a sense of importance, and greater participation in the decision-making process. To develop and push voice between employees, organizations need to figure policies and practices that will persuade such behavior between them. Hospital managements should support employees to talk about organizational issues. Subordinates who are psychologically stronger and more self-confident will have more chances to speak in this field. In addition, the organization can develop a communication channel through which voices can be easily transmitted, or create a permanent supervisory body to solve problems related to the organization, or employ it temporarily from outside. Healthcare managers should place greater emphasis on developing employee trust, which will help employees build positive relationships with senior management and ultimately aid their career success. With appropriate planning, career programs and paths can be drawn that meet the career needs of individuals and the personnel needs of the organization. Management should provide basic training and coaching to employees who experience greater career satisfaction and demonstrate new and innovative performance at work for longer periods of time.

This study is comprehensive in terms of the number of variables included in research model. Measurement of variables is based on survey data obtained at a specific point in time and from a hospital organization. Therefore, generalizability of findings is limited. In future studies, interview technique, longitudinal research design or larger sample size can be used in addition to the survey to investigate relevant research variables, or the model can be reconsidered with current concepts such as silent resignation, artificial intelligence and technological unemployment anxiety.