

# ÇALIŞANLARDA POZİTİF SES ÇIKARTMANIN İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİNDE LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİNİN ARACI ROLÜ\*

## THE MEDIATING ROLE OF LEADER-MEMBER INTERACTION ON THE EFFECT OF POSITIVE VOICE BEHAVIOR ON TURNOVER INTENTION AMONG EMPLOYEES

Falıs ABŞHIR ALI\*\*

Şule DARICAN\*\*\*

### Öz

**Amaç:** Sağlık çalışanları üzerinde yapılan bu çalışmanın amacı, pozitif ses çıkartmanın işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde lider-üye etkileşiminin aracı rolünü belirlemektir.

**Yöntem:** Çalışmanın evrenini İstanbul'da hizmet veren özel bir hastanede çalışan 450 sağlık personeli oluşturmaktadır. Araştırma sonucunda elde edilen verilere yönelik açıklayıcı faktör analizi (AFA) ve ölçeklerin yapı geçerliliği için doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmış, uyum iyilikleri olumlu sonuç vermiştir. Ölçüm modeline göre, ilişkilerin belirlenmesine yönelik yapısal eşitlik modeli (YEM) uygulanmış ve sonuçlar değerlendirilmiştir. Araştırmada ana boyut ve alt boyut ilişkilerinin belirlenmesi amaçlı korelasyon analizi uygulanmıştır.

**Bulgular:** Çalışmada elde edilen sonuçlara göre; pozitif ses çıkartma boyutu işten ayrılma niyetini istatistiksel olarak negatif yönde anlamlı %42,1 etkilerken, pozitif ses çıkartma boyutu lider-üye etkileşimini pozitif yönde anlamlı %39, etkilemektedir. Öte yandan, lider-üye etkileşimi boyutu işten ayrılma niyetini negatif yönde anlamlı %33 etkilemektedir.

**Sonuç:** Araştırmada, sağlık sektörünün de pozitif ses çıkartma davranışı arttıkça işten ayrılma niyetinin azalacağı sonucuna ulaşılmıştır. Aynı zamanda çalışanların fikirlerini paylaşımında liderleri ile olan ilişkinin samimiyetinin işten ayrılma niyeti üzerinde önemli bir katkı sağladığı görülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Pozitif ses çıkartma, işten ayrılma niyeti, lider-üye etkileşimi, performans.

### Abstract

**Aim:** The aim of this study on healthcare workers is to determine the mediating role of leader – member interaction in the effect of a positive voice on turnover intention.

**Method:** The population of the study consists of 450 healthcare professionals working in a private hospital in İstanbul. In order to construct the validity of the scales and the data obtained from the research Explanatory factor analysis (EFA) and confirmatory factor analysis (CFA) were conducted, and the goodness-of-fit gave positive results. According to the measurement model, the structural equation model (SEM) was applied to determine the main dimension and sub -dimension relation correlation analysis conducted.

**Finding:** According to the results obtained in the study; while the positive vocalization dimension affects the intention to leave the job in a statistically negative way by 42.1%, the positive vocalization dimension significantly affects the leader-member interaction positively by 39%. On the other hand, the leader-member interaction dimension negatively affects the intention to leave the job by 33%.

**Conclusion:** In the research, it was concluded that the intention to leave the job would decrease as the positive voice behavior in the health sector increases. At the same time, it is seen that the sincerity of the relationship with the leaders of the employees in sharing their ideas makes a significant contribution to the intention to leave.

**Key Words:** Positive Voice Behavior, Turnover Intention, Leader-Member Interaction, Performance

\* Bu çalışma Şule DARICAN danışmanlığın da Falıs ABŞHIR ALI tarafından "Çalışanlarda Pozitif Ses Çıkartmanın İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Lider Üye Etkileşiminin Aracı Rolü" başlıklı yüksek lisans tezinden yararlanarak hazırlanmıştır

\*\* İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. falisali@stu.aydin.edu.tr, Orcid: 0009-0000-3290-7684

\*\*\* İstanbul Aydın Üniversitesi, Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu, Pazarlama Programı, suledarican@aydin.edu.tr, Orcid: 0000-0002-0688-6020

Makale Geliş Tarihi/ Received for Publication : 23/05/2023

Birinci Revizyon Tarihi/ 1th Revision Received : 20/08/2023

Kabul Tarihi/Accepted : 29/08/2023

Atıfta Bulunmak İçin: Abşhir Ali, F. ve Darcan, Ş. (2023). Çalışanlarda pozitif ses çıkartmanın işten ayrılma niyetine etkisinde lider üye etkileşiminin aracı rolü. *İşletme Bilimi Dergisi*, 11(2), 163-183.

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.



### Extended Abstract

With the development of knowledge and experience in today's world, investments made by individuals for themselves also create value for businesses. Therefore, it is recognized by organizations that keeping employees in the organization, individual performance, and the productivity of efficient employees lead to organizational productivity, and that employees whose expectations are met increase the efficiency of the business.

Employees always want to bring and share their suggestions to the organization. Positive voice behavior is the development of constructive suggestions for employees to perform their duties more effectively and efficiently, and to share them with their managers and colleagues. In organizations where employees feel a sense of loyalty to the organization and a trusting environment is provided, employees can express their thoughts more easily. In organizations where employees are generally not given priority and their problems are not resolved, the rate of leaving their jobs increases. In an organizational context, the augmentation of job satisfaction has been found to have a positive impact on enhancing organizational commitment while simultaneously reducing turnover intentions (William and Hazer, 1986). Therefore, the importance of the synergy effect created by the positive climate in the organization and the leader-member interaction for the organization to have more efficient job performance is also significant. The involvement of a leader in diverse dyadic relationships with individual subordinates, and the subsequent impact of these relationships on both the leader and the subordinates, has given rise to the development of the Leader-Member Exchange (LMX) Theory (Breukelen et al., 2006). LMX theory is grounded on the fundamental premise that each leader-follower relationship within a particular work group is distinctive and unique in nature (Anand, et al, 2011).

The purpose of this study is to determine the mediating role of leader-member interaction on the effect of positive voice behavior on turnover intention among 450 personnel working in the healthcare sector in Istanbul through structural equation modelling. The population of the study consist of 450 healthcare professional working in a private hospital in İstanbul. A quantitative study was conducted on health workers to investigate the relationship in question for the research. A random sampling method was used in the study. Questionnaires were conducted by face-to-face method. In the first part of the questionnaire, the percentage and frequency distributions of demographic and general information such as age, gender, marital status, education level, monthly income, and professional experience of the participants were determined. Through the survey, it was realized that 297 female participants with a rate of 66.0% and 153 male participants with a rate of 34.0%, including 450 personnel of hospital employees operating in the health sector. 127 of the participants were married with 28.2%, 280 were single with 62.2% and 43 were divorced with 9.6%. Judging by the results, most of the participants in the study were single. In the other sections, measurement tools of psychological noise, intention to leave, and leader-member interaction were used. Explanatory factor analysis (EFA) of the scales used in the study and confirmatory factor analysis (CFA) was also performed for the construct validity of the scale. In the last stage, a structural equation model (SEM) was made to determine the relationships and test the hypotheses, and the results were evaluated. The reliability of all scales was measured using Cronbach's alpha internal consistency coefficient. Correlation analysis was performed to determine the relationship between the variables. The analysis of the data obtained from the scale used in the study was made using IBM SPSS 26.0 and AMOS 24.0 package program.

As a result of the analysis, it was determined that there was a negative and significant relationship between positive voice behavior and turnover intention dimensions. The positive vocalization dimension has a positive and significant effect on leader-member interaction. Leader-member interaction has a significant negative effect on turnover intention. Consequently, the positive voice behavior approach in the healthcare sector has a positive effect on turnover intention and leader-member interaction plays an important mediating role. The ability of employees to freely articulate constructive and supportive recommendations for their organization's success is of paramount importance. Organizations require the input of their employees' perspectives and opinions to achieve their objectives and goals. The decision to make a sound and remain silent can have beneficial consequences for health institutions and health workers. If healthcare professionals do not develop

suggestions and discuss the issues they are concerned about, it may result in decreased organizational performance. The positive and responsible behaviors of the employees depend on the environment of the organization and the behavior of the leader. The flexible and impartial management style allows employees to express their ideas for constructive changes freely. As mentioned in the literature, a high-quality interaction has a positive effect on job performance, organizational commitment, and organizational justice in healthcare workers. In complex and specialized organizational structures such as hospitals, which are characterized by intricacy, complexity, and expertise-based arrangements, the traditional decision-making mechanism has transitioned from being exclusively confined to managerial participation to a structure that involves the involvement of lower-level employees as well. In this sector, where personnel empowerment initiatives are being implemented, it is advisable to integrate the practice of positive voice behavior to complement and consolidate these endeavors. There may also be conditions that prevent health workers from speaking and force them to be passive. In order to eliminate this situation, it can be suggested that leaders remove the often-legitimate barriers such as the fear of being fired or viewed negatively, while at the same time encouraging conditions that motivate and enable voice. Health institutions should open their goals and policies to negotiation through various channels with the participation of members of the organization. Organizations should create environments where members can express their ideas. Thus, the members of the organization will exhibit positive vocal behavior and it can be suggested that they contribute to the development of the institution. Positive vocalization dimension has a positive and significant effect on leader-member interaction. Leader-member interaction has a significant negative effect on turnover intention. In today's world, where technological changes accelerate, organizations give importance to human resources, which have an important effect on reducing competitive conditions, while at the same time trying to keep their intention to leave the job at a minimum level. It shows that employees in an organization are more likely to stay in the organizations as they are given the opportunity to express their dissatisfaction with some aspect of their job to change their unsatisfactory working situation. Positive voice behavior also means that employees make constructive statements to improve the business as a supportive behavior. Because of positive voice behavior in employees who receive support from their leaders for their contributions to the business and base their relationships with their leaders on mutual trust, respect and love a positive ground is created.

## I. GİRİŞ

Teknolojinin gelişmesiyle birlikte rekabetin zorlaştığı günümüzde sürdürülebilirliğini korumak isteyen örgütler için insan en önemli varlık konumuna gelmiştir. Örgütsel amaçlara ulaşma yolunda işletmelerin çalışanlarını örgütte tutmak, bağlılık yaratmak için onların motivasyonunu yükseltecek hem işe hem de örgüte yönelik olumlu tavırlar sergilemelerini sağlayacak katkılarda bulunulması gerekmektedir. Çalışanları olmadan, kuruluşlar stratejilerini gerçeğe dönüştüremezler. Hedeflerine ulaşmak isteyen kuruluşlar, çalışanlar arasında birlik ve gurur yaratacak kadar iyi bir iç kültür inşa etmeli ve rakiplerinin onları taklit edilmesi zor olan bir rekabet avantajı yakalamaları gerekmektedir.

Çağdaş organizasyonlarda çalışanların yöneticileriyle olan iletişimlerine ilişkin görüşlerini anlamak önemlidir; çünkü organizasyonlar sürekli gelişim ve rekabet avantajı için çalışanların girdilerine ihtiyaç duymaktadırlar. Kuruluşların rekabet avantajı geliştirmesinin bir yolu, çalışanların iş süreçleri, ürünleri ve hizmetleri iyileştirmeye yönelik fikirleridir (Botero ve Dyne, 2009). Bu yüzden iş yaşamında bilginin paylaşılması, konuşma ve geri bildirim sağlama konusundaki isteksizlik, çalışanların, moralini, motivasyonunu ve güvenini olumsuz olacak şekilde etkileme potansiyeline sahiptir. Ayrıca bilgi ve fikirlerin saklanması, örgütsel karar verme, hata düzeltme, geliştirme ve yenilik süreçlerini baltalayabilir. Bu nedenle, pek çok işletme tarafından ses çıkartma davranışı olumlu bir davranış olarak kabul edilmektedir (Nikolaou et al., 2008). Ses çıkartma, çalışanların örgütlerdeki değişimle ilgili yapıcı fikir, bilgi ve görüşlerini ifade etmesi olarak tanımlanmaktadır (Dyne Van et al., 2003). Çalışanların görevlerini daha verimli ve etkin olarak yerine getirebilmek amacıyla yapıcı önerilerde bulunmaları, bunu da yöneticileri ve çalışma arkadaşlarıyla gönüllü bir biçimde paylaşması durumu pozitif ses çıkartma olarak adlandırılmaktadır.

Güven ortamının yaratıldığı ve çalışanın örgüte bağlılık hissettiği işletmelerde çalışanlar düşüncelerinde daha özgür olabilmektedirler. Fakat, kendilerini rahat hissetmedikleri ortamlarda önerileri ve düşüncelerini gizleyerek susma davranışında bulunabilirler. Bu da negatif bir örgüt iklimi yaratmakta, personelin iş tatminini ve motivasyonunu kötü yönde etkilemektedir. Örgütlerden beklentileri karşılanmayan çalışanlar işten ayrılma yolunu seçebilmektedir. İşten ayrılma, çalışanların işyerinden fiili olarak ayrılmasını ifade ederken, işten ayrılma niyeti ise, çalışanın örgütten çekilme isteğinin davranışsal bir tutumu olarak tanımlanmaktadır. Bireylerin işten ayrılmak istemesinin farklı birtakım nedenleri vardır. Bunlar, örgütten kaynaklı bir memnuniyetsizlik olabildiği gibi, kendi kişisel nedenlere de bağlı olabilir. Rekabetin yoğunlaştığı bu devirde eğitilmiş ve becerikli çalışanları elde tutmak kolay bir şey değildir. Aynı zamanda işten ayrılan bir bireyin yerini dolduracak olan kişi o eski çalışan kadar deneyimli olmayabilir.

Çalışanlar, şirket politikasını, onlara kimin güvendiğini ve kime güvenebileceklerini öğrenirlerse verimli bir ortam kurabilirler. Yönetime olan güven, çalışanın faydalı önerilerde bulunmasını artırmaktadır. Aynı zamanda çalışanların yöneticilerine duydukları güven de ses çıkartma davranışı ile yakından ilişkilidir. Çünkü iş görenlerin ses çıkartma davranışını ortaya koyarken en dikkat etikleri konu, söylediği fikrin lideri tarafından nasıl tepki verileceğidir. Dolayısıyla çalışanın lideriyle olan ilişki biçimi, ses çıkartma davranışının ortaya konulmasında önemli rol oynamaktadır. Çalışanların örgütle kurdukları bağın gücü de genellikle pozitif iş davranışlarıyla ilişkilidir. Güçlü bir bağ, çalışanın işe karşı bağlılık hissetmesini ve işe katkıda bulunmaya istekli olmasını sağlar. Ancak çalışanın örgütle kurduğu bağın zayıf olduğu durumlarda çalışanın kazanımlarını tartması işten ayrılma düşüncesine kapılmasına neden olabilir.

Çalışanlar liderleriyle yüksek kaliteli ilişkiler içinde olduklarında, işlerinde etkili olma eğilimindedirler ve rol dışı davranışlarla karşılık vermek zorunda hissederler. Liderlerle yüksek kaliteli ilişkilere sahip çalışanların daha fazla ses fırsatlarına sahip olduğu savunulmaktadır. Bunun nedeni, yüksek kaliteli lider-üye iletişiminin (LMX) çalışanlar ve liderler arasındaki iletişiminin samimi ve destekleyici olduğu açık bir çalışma ortamı yaratmasıdır. Böylece çalışanlar düşüncelerini ve görüşlerini dile getirme konusunda kendilerini rahat hissetmektedirler.

Lider üye etkileşimi teorisi, tüm astların benzer olmadığına dayanarak, liderin tüm astlarına aynı şekilde davranmadığını ve her liderin her bir astı ile ayrı olarak oluşturduğu ikili ilişkiler üzerine odaklanmaktadır (Breukelen et al., 2006). Çalışanların iş yerlerine ve iş yerlerinin çevresine karşı sergilemiş oldukları davranışları etkileyen bu teorinin odak noktası, aralarındaki bireysel ilişkilerden kaynaklanmaktadır. Lider-

üye etkileşim kalitesi arttıkça, örgüt ve çalışanlar açısından etkinlik ve verimliliğin arttığı düşünülmektedir. Çalışanlar ve lider arasındaki etkileşimin pozitif seyretmesi örgütsel ve bireysel düzeyde çok fazla neticeye pozitif şekilde katkıda bulunmaktadır. Aynı biçimde, çalışanlar ve lider arasındaki pozitif etkileşim işten ayrılma niyetini olumlu etkilemektedir. Lider –üye etkileşimi olumlu olan örgütlerde pozitif ses çıkartma davranışına katkı sağlayacak bir ortam oluşmaktadır. Çalışanların endişelerini dinlemek, memnuniyetsizliklerini azaltmaktadır. Bir organizasyonun sürdürülebilir başarıya ulaşması için çalışanların yaratıcı seslerini yükseltmeleri ve psikolojik olarak güvenli bir ortamda reddedilme korkusu olmadan karar verme süreçlerine katkı sağlamaları gerekir. Sağlık çalışanları üzerinde yapılan bu çalışmanın amacı, pozitif ses çıkartmanın işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde lider-üye etkileşiminin aracı rolünün belirlenmesidir.

## II. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. Pozitif Ses Çıkartma

Albert Harschman pozitif ses çıkartma kavramını 1970’li yıllarda “Exit, Voice and Loyalty” adlı kitabında ele almıştır. Pozitif ses çıkartmayı, çalışanların tatmin edici olmayan iş durumlarını değiştirmeye yönelik çabaları olarak açıklamıştır. Pozitif ses çıkartma, memnuniyetsizliği dile getirmek, sorunlu bir durumu değiştirmeye çalışmaktır. Harschman tarafından önem kazanan çalışanın ses çıkartma kavramını Medoff ve Freeman 1984 yılında uygulama alanına aktararak araştırma konusu olmasını sağlamışlardır (Spencer, 1986). Pozitif ses çıkartma kavramı, bireyin işten kaçınma yerine mevcut olan sorunu çözme çabasını gösteren bir süreçtir. Ses çıkartma davranışı, çalışanların iş süreçlerini iyileştirmek amacıyla yönelik gerçekleştirilmektedir. Bu bağlamda iyileştirilmiş iş süreçleri, inovasyon, grup öğrenme ve oluşabilecek krizlere engel olma yönünde pozitif örgütsel sonuçlar doğurmaktadır. Pozitif ses çıkartma, örgütler tarafından yalnız bir eleştiri değil iyileştirme olarak da algılanmaktadır (Şener, et al., 2018). Pozitif ses çıkartma, bireysel çalışanların karar vermede ve işle ilgili diğer faaliyetlerde söz sahibi olma derecesi olarak ifade edilmiştir. Çalışanlar genellikle farklı fikir ve görüşlere sahiptir; koşullara bağlı olarak ya seslerini duyurabilir ya da sessiz kalabilirler. Pozitif ses çıkartma, çalışanların sorunları hakkında işverenlerle doğrudan iletişim kurma fırsatı olarak tanımlanabilir. Çalışanların fikirlerine kulak verildiğinde ve görünür bir fark yarattığında ortaya çıktığı öne sürülmektedir (Ghani ve Malik, 2022). Çalışan sesi bir algı ya da tutumdan çok bir davranış olarak kavramsallaştırılır. Buna bağlı olarak ses durumu iyileştirmeye yönelik yapıcı, değişime yönelik iletişim olarak tanımlanmaktadır. Pozitif ses çıkartma davranışlarına örnek olarak potansiyel sorunları amirin dikkatine sunmak ve yöneticilere maliyet tasarrufu sağlayan önerilerde bulunmak yer almaktadır.

Pozitif ses çıkartmanın literatür taraması sonucunda farklı tanımlarının yapıldığı görülmektedir. Bu konuda yapılmış tanımların bazılarını şöyle sıralayabiliriz;

- Pozitif ses çıkartma, çalışanların görevlerini yerine getirirken karşı karşıya kaldıkları sorunlarını çözmek için sundukları öneriler ve üstlendikleri bazı sorumluluklardır (Elden, 2020).
- Pozitif ses çıkartma, çalışanın sesini, fikirlerini, önerilerini, endişelerini ve sorunlarla ilgili bilgileri veya işle ilgili konulardaki görüşlerini ilgili kişilere gayri resmi ve isteğe bağlı iletişimi olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca iyileştirme veya değişiklik getirme niyetine uygun eylemi oluşturur (Morrison, 2014).
- Çalışanların; destekleyici, yapıcı öneri ve görüşlerini rahatlıkla ve çekinmeden paylaşmasına pozitif ses çıkartma denilmektedir (Yeşilkuş et al., 2022).

Yukarıdaki tanımları dikkate alarak pozitif ses çıkartmayı şöyle tanımlayabiliriz; pozitif ses çıkartma, sorumluluk alma, işyerinde gönüllü olarak yapıcı değişiklikler başlatma, olumlu değişimi teşvik etmeyi amaçlayan davranışlar bütünüdür.

Çalışanın ses çıkartma terimi, son yıllarda insan kaynakları yönetimi alanında giderek daha fazla kullanılmaya başlayan bir terimdir. İşletmeler, yöneticilerin çalışanların endişelerini anlamalarını ve çalışanların, yöneticilerin dile getirilen endişelerini duyacaklarını bilmelerini sağlamak için resmi ve gayri resmi programlar geliştirmiştir. Büyük kuruluşlar, çalışanlarına endişelerini ifade etmeleri ve çalışanların fikirleri sayesinde işletmeye yarar sağlayacak çok sayıda program geliştirmiş ve bu endişelere yanıt verecek

eğitimli yöneticilere sahip olmuştur. Çalışanlara ses mekanizmalarının sağlanması, işverenlere somut avantajlar sağlamaktadır. Ses çıkartma fırsatlarına sahip çalışanlar daha verimli çalışmaya meyillidir. İlk olarak, çalışanların katkılarına değer vermek, çalışan tutum ve davranışlarının, sadakatin, bağlılığın ve daha işbirlikçi ilişkilerin gelişmesine yol açabilmektedir. İkincisi, daha az devamsızlık ve daha fazla ekip çalışması nedeniyle genel üretkenlik ve bireysel performanstaki artışlar dahil olmak üzere gelişmiş performansa yol açabilmektedir. Üçüncüsü, çalışanların fikirlerinden, bilgilerinden ve deneyimlerinden yararlanarak ve bilginin daha fazla yayılmasını teşvik ederek yönetim sistemlerini geliştirebilmektedir (Wilkinson ve Fay, 2011).

İşletmelerde ses çıkartma davranışı, kontrollü bir şekilde uygulanması sonucunda olumlu sonuçlar doğurabilmektedir. Çalışanların örgütsel hedeflere yönelik iş hakkındaki fikir ve önerilerde bulunmaları hem örgüt hem de çalışanlar açısından faydalar sağlamaktadır. Çalışanlarda psikolojik güvenlik, yapıcı değişim için hissedilen zorunluluk, örgüt temelli benlik saygısı yaratmaktadır. Bu bağlamda çalışanlarda örgüt için değerli, yetenekli ve önemli bir birey olduğu inancı etkisi oluşturmaktadır. Yapıcı ve olumlu sonuçlar meydana getirmesinin yanı sıra ses çıkartma davranışının etkileri de göz önünde bulundurulmalıdır. Bu yüzden ses çıkartma davranışı örgüt ortamında kontrollü bir şekilde yürütülmelidir. Böylelikle negatif etkilerinin azaltılarak, pozitif etkilerinin oluşmasını mümkün kılacaktır. Ses çıkartma davranışının örgütler tarafından desteklendiğinde hızlı bir şekilde sorun çözme kabiliyeti, tahmin edilmeyen başarısızlıkların azaltılması, karar alma sürecinde kalitenin artması gibi yararlı sonuçlar sağlamaktadır. Ses çıkartma davranışının yaygın olarak uygulandığı örgütlerde sorunlar önceden öngörülebilen ve hata yapma riski azaltılmaktadır. Yöneticilerin karar alma süreçlerinde çalışanların fikri sorulmalıdır. Böylece tek kişilik karar verme yerine örgüt üyelerinin katılımıyla daha iyi sonuçlar elde edilebilmektedir (Milliken et al., 2015).

Çalışanların önerilerle, fikirlerle, sorunlarla ilgili bilgilerle veya ilgilendikleri konularla yukarıya doğru iletişim kurma derecesi bir kuruluşun performansı ve hatta hayatta kalması için çok büyük etkilere sahip olabilmektedir. Dinamik iş koşullarına uygun şekilde yanıt vermek, iyi kararlar almak ve sorunları tırmanmadan önce düzeltmek için üst düzey yöneticiler, organizasyonun alt kademelerindeki çalışanlardan gelen bilgilere ihtiyaç duyarlar. Başka türlü farkına varamayacakları bilgiler aynı şekilde grupların etkili bir şekilde performans göstermeleri ve iyi kararlar almaları için üyelerinden gelen dürüst bilgilere ihtiyaçları vardır. Literatürde pozitif ses çıkartma davranışını araştırmacılar iki boyut olarak incelemişlerdir. Bu boyutlar; destekleyici ve yapıcı ses çıkartma davranışlarıdır.

Destekleyici ses çıkartma, çalışanın işle ilgili önemsendiği programlar, politikalar ve süreçlerdir. Aynı zamanda yersiz eleştiriler karşısında kurumun gelişmesini savunmak ve gönüllü olarak konuşma olarak açıklanabilir. Çalışan bu durum ile ilgili örgütsel süreçleri sözselsel bir şekilde savunmaktadır (Durdu, 2021). Çalışanın değerli gördüğü işle ilgili politikalar, programlar, hedefler ve prosedürleri savunmak için konuşmasıdır. Kısacası, haksız eleştirilere karşı çıkması olarak ifade edilebilir. Kuruluşun uygulamalarının ve prosedürlerinin genel gelişimine odaklanarak geleceğe yöneliktir. Katkı ve yeni fikirler sunarak daha fazla destek sağlar. Destekleyici ses çıkartma, daha çok gelecekteki idealist duruma odaklanır ve iyileştirme için öneriler ve çözümlerle birlikte örgütsel hedeflere ulaşmaya yardımcı olan ve öneri odaklı olan iş süreçlerinin iyileştirilmesine yönelik çalışanların kaygılarını içermektedir (Naqvi et al., 2021).

İkinci boyut olan yapıcı ses çıkartma ise, örgütteki değişiklikler, iş kapsamında verimliliği artırmak amacıyla fikirlerin, bilginin veya görüşlerinin iletilmesidir. Çalışanın standart çalışma işleyişini iyileştirmek için önerilerde bulunması olarak tanımlanabilir (Çankır ve Çelik, 2018). İş bağlamında örgütsel olarak işlevsel değişikliği etkilemeye odaklanan bilgi veya görüşlerdir. Örneğin, standart işletim prosedürlerinde iyileştirmeler önermek yeni veya daha fazlası için fikir önermek gibi etkili çalışma yöntemleridir. Bu ses biçimi meydan okuma, yapıcı olmak, gelişmeyi teşvik etmektir. Yapıcı sesi çıkartma, iş bağlamında örgütsel olarak işlevsel değişikliği etkilemeye odaklanan fikirlerin, bilgilerin gönüllü ifadesi olarak tanımlanmaktadır. Yapıcı ses çıkartma, örgütsel vatandaşlık davranışı ve çalışma ortamındaki iyileştirmeleri vurgulamaktadır. Ancak yapıcı ses de bu yapılardan farklıdır. Yapıcı ses, işle ilgili konulardan haberdar olma ve katılımcı karar verme gibi ifade edici olmayan davranışları içerdikleri için daha geniştir (Maynes ve Podsakof, 2014).

## 2.2. İşten Ayrılma Niyeti

İşten ayrılma niyeti, bir bireyin mevcut istihdam durumundan bir dereceye kadar memnuniyetsizlik sebebiyle alternatifler arasında istihdam seçeneklerini düşünürken içinden geçtiği psikolojik süreçtir. Nihai ayrılma kararı, iş doyumsuzluğu, çalışan tarafından hareketin arzu edilirliliği ve algılanan hareket kolaylığı konusunda bir karara varmasına yetecek düzeyde olduğunda ortaya çıkmaktadır. Bu bırakma niyeti, bir kişinin bırakma kararına gelmeden önce alacağı birkaç karardan önce gelmektedir (Peters et al., 1981).

İşten ayrılma niyeti, çalışanların iş koşullarından memnun olmadıklarında göstermiş oldukları yıkıcı bir davranış olarak tanımlanabilir. İşten ayrılma, çalışanın örgütten fiili tepki göstererek ayrılması olarak açıklanırken, işten ayrılma niyeti ise, kişinin o davranışı tetikleyen örgütten çekilme isteği olarak kabul edilir. İşten ayrılma niyeti genel bir ifadeyle birinin herhangi bir kurumda kalma isteğinin ortadan kalkması olarak tanımlanabilir (Yıldırım et al., 2014). İşten ayrılma niyeti bilinçli ve planlanmış bir şekilde kurumu bırakma eğilimi olarak açıklanabilir. İşten ayrılma niyeti birçok faktörlerden kaynaklanmaktadır. Bu faktörlerin bazılarını; yaş, cinsiyet, tazminat, görev süresi, eğitim, tecrübe olarak sıralayabiliriz (Sökmen ve Şimşek, 2016). Tecrübeli bir çalışan yetiştirmek kurumlar için hem zor hem de maliyet açısından zahmetli bir iştir. Bu yüzden çalışanın işten ayrılması kurum için maliyet unsuru oluşturmaktadır (Kitapçı et al., 2013). İşten ayrılma istemsiz, gönüllü, işlevsel, işlevsiz, kontrol edilemez veya kontrol edilebilir olabilir. Düşük performans, işten çıkarmayla sonuçlanır (istem dışı devir), gönüllü devir ise, seçime bağlıdır. Fonksiyonel devir, yıkıcı veya üretken olmayan çalışanların kaybını temsil ederken, işlevsiz devir, oldukça üretken ve kilit çalışanlar işten ayrıldığında ortaya çıkar. Yönetimin kontrolü dışındaki faktörler kontrol edilemezken, kontrol edilebilir işten ayrılma niyeti etkilenebilir. Bu nedenle işten ayrılma niyeti faktörlerini anlamak, işverenlere ve kuruluşlara çalışanların işten ayrılmalarını önleme stratejileri sağlayacaktır (Aladwan, 2012).

Çalışanların örgütten ayrılma veya örgütte kalma niyetlerini değerlendirmek için birçok araştırma yapılmıştır. Ayrılma niyeti psikolojik bir süreçtir. Ancak örgütten ayrılmaya yönelik bilinçli ve düşünceli bir cesaret olarak tanımlanmaktadır. Birçok faktör araştırılmış ve çalışanın işten ayrılma niyetiyle ilişkilendirilmiştir. İş tatminini çalışanların işten ayrılma oranıyla ilişkilendiren birçok araştırmacı vardır (Hom et al., 1992; Çekmecelioğlu, 2005, Sabuncuoğlu, 2007). Örneğin memnun olmayan çalışanlar, işlerinden memnun olanlara göre daha tutarlı bir şekilde ayrılma isteğinde bulunurlar. Çalışanın örgütten ayrılma veya örgütte kalma kararını manipüle eden davranış ve tutumlarını belirleyen bireysel ve örgütsel düzeydeki faktörlerin dahil edilmesi gerektiği öne sürülmüştür (Hunjra et al., 2010). Bir örgütte, iş tatmininin, örgüte olan bağlılığın artması işten ayrılma niyetlerinin azalmasına neden olmaktadır (William ve Hazer, 1986). Çalışan devri, kuruluşlar için artan bir endişe kaynağıdır. Pek çok araştırmacının dikkatini çekmesi şaşırtıcı değildir.

Çalışanın işten ayrılma kavramı, bir çalışanın bir kuruluşun üyesi olmaktan çıktığı durumu ifade eder. Çeşitli bilim adamları terimin benzer tanımlarını yapmıştır. İşten ayrılma niyeti "organizasyona yeni çalışanların girişi ve mevcut çalışanların organizasyondan ayrılması" olarak tanımlanmaktadır. İşten ayrılma, belirli bir süre boyunca iş gücündeki değişiklik olarak tanımlanır. İşgörenin kuruluşun sınırlarının ötesindeki kalıcı hareketini" ifade eder (Ngo-Henha, 2018). İşgücü ve işyeri, bir kuruluşun hedeflerine ulaşma yeteneğinin giderek daha kritik bir parçası haline gelmektedir. Bununla birlikte, kuruluş içindeki belirli faktörler, çalışanların kuruluşun amaçlarına ulaşmasına yardımcı olma becerilerine sıklıkla müdahale etmektedir (Mxenge, 2013). Çalışan devrinin etkin yönetimi organizasyonlar için uzun süredir çok önemli bir konu olmuştur. İşten ayrılma, sadece ekonomik maliyet olarak işletmelere çok fazla yük getirmekle kalmayıp, ayrıca çalışanların yönetilmeyen ayrılışı sosyal ve iletişim yapılarında bozulmaya sebep olmaktadır. Bu durum kalanlar arasındaki bağlılığı ve uyumu da azaltmaktadır (Bergiel et al., 2009). Bugün dünya çapındaki kuruluşlar, dünya ekonomisinin tek, devasa bir pazarda artan entegrasyonu ve bunun sonucunda yoğun küresel rekabetle sonuçlanan birçok zorlukla karşı karşıyadırlar. Teknolojik gelişmelere ayak uydurma ihtiyacının yanı sıra, bir kuruluşun küreselleşme ve iş gücü çeşitliliği karşısında en iyi çalışanlarını elinde tutabilmesi de çok önemlidir. İşgücü piyasası daha rekabetçi hale geldikçe, işverenlerin çalışanlarını elde tutmak için daha çok çalışmaları gerekmektedir. Bir kuruluşun çalışanları, rakiplerin taklit etmesi zor olan bir rekabet avantaj kaynağı sağlayabilir. Bir firmanın kaynağının sürekli rekabet avantajı yaratması için, kaynağın firmaya değer katması ve taklit edilemez olması gerekmektedir. İşten ayrılma niyeti

en güçlü yordayıcılarından biridir. Ayrılma, ister işveren tarafından başlatılan fesih gibi gönülsüz, ister istifalar gibi gönüllü olsun, işten ayrılma potansiyel olarak maliyetlidir ve olumsuz örgütsel sonuçları olabilir. İşten ayrılmanın kuruluşlar üzerindeki olası olumsuz etkileri, işe alma, eğitim ve yeni çalışanları hızlandırmanın yüksek maliyetleri, değiştirme arama ve yeniden eğitim sırasında üretkenlik kaybı, yüksek performans gösterenlerin kaybı ve sosyal iletişim yapılarının bozulmasıdır (Kuean et al, 2010). Bu nedenle çalışanların işten ayrılma niyetinin etkisi yalnızca çalışanların üretkenliği için değil aynı zamanda örgütsel istikrar ve finansal sonuçlarda kuruluşlar için önemli bir tehdittir.

### 2.3. Lider Üye Etkileşimi

Liderlik kavramı, 19. yüzyılın başlarında araştırma konusu olmaya başlamıştır. Çalışmalar liderle ilgili yeni yaklaşımları gündeme getirmiştir. Liderlik genel anlamda daha çok inanmayı, cesareti, bilgiyi, zekayı, etkilemeyi, analitik ve yaratıcı düşünmeyi, vizyon oluşturma gibi ifadeler içeren bir kavramdır. Liderlik, grubun amaçlarını gerçekleştirmek için belirli şartlar altında başkalarının faaliyetlerini etkileme ve yönlendirme sürecidir. Liderlik, başkalarının davranışları üzerinde baskı kurmadan olumlu bir etki yaratma sürecidir (Güney, 2011). Liderlik, liderlerin insanları etkilemeye çalıştığı bir sosyal etkileşim sürecidir (Dasborough ve Ashkanasy, 2003). Liderlik kavramı sonradan kurumsal bakımdan ele alınmış ve örgütlerde önem kazanmaya başlamıştır.

Lider üye etkileşimi ise, liderler ve takipçiler arasındaki kişisel özelliklerden etkilenebilecek ilişkilere odaklanır (Power, 2013). Lider üye etkileşimi, liderlik yaklaşımları arasında ilişkili bir yaklaşım olarak görülmektedir. Bu yaklaşım, lider ve takipçileri birbirleri ile içten bir ilişki gerçekleştikleri zaman etkili bir lider-üye etkileşimi ortaya çıkacağını varsaymaktadır. Ayrıca lider-üye etkileşimi tüm astlarını aynı muamele göstermediği aksine her bir ast için farklı ilişki düzeyde ilişki kurduğunu savunmaktadır. Dolayısıyla LÜE, lider ve takipçileri arasındaki ikili ilişkileri önem göstermesi açısından geleneksel liderlik modellerinde göz ardı edilen karşılıklı etkileşim sürecini incelemektedir (Öztürk ve Eryeşil, 2016). Lider-üye etkileşimi kurumlarda lider ile çalışan arasındaki ilişkileri açıklayan bir kavramdır. LÜE kuramına göre, lider üye etkileşiminde ast ve üst arasındaki ilişki yüksek kaliteden düşük kaliteye doğru bir farklılık göstermektedir. Yüksek kaliteli grup üyeleriyle üst daha yakın ve özel bir ilişki kurmaya çalışmaktadırlar. Bu tür ilişkilerde hem astların hem de üstlerin karşılıklı bir şekilde çeşitli kazançlar elde etme çabasında olduklarıdır. Örneğin, üstler örgütlerine, görevlerine ve işlerine istekli çalışan ve fazla çaba gösteren çalışanlar kazanırken, iş gören de bu ilişkiden, karşılık olarak daha fazla destek, örgüt olanaklarından ve kaynaklardan yararlanmak, kariyerlerinde ilerleme elde etmek isterler (Bolat, 2011). Araştırmacılar, lider-üye ilişkilerinin liderler ve takipçileri arasında oluşan bir dizi etkileşim veya değişim yoluyla zaman içerisinde geliştirildiğini veya müzakere edildiğini teorileştirir.

Lider üye etkileşimi (LÜE) modeli, ilk olarak 1975 yılında Graen ve meslektaşları tarafından dikey ikili bağlantı modeli, Vertical Dyad Linkage Model (VDL) olarak isimlendirilmiştir. İngilizce literatürde ise, Leader Member Exchange Theory olarak (LMX) olarak isimlendirilen liderlik teorisi, amir-ast çalışma ilişkilerini anlamak için ikili bir yaklaşıma dönüşmüştür. Lider ve astları arasındaki ilişki, modelin hareket noktasını oluşturmaktadır. İkili bir liderden (genellikle bir süpervizör) veya bir asttan oluşan bir organizasyon üyesinden oluşur. LÜE'nin teorik temeli ikili ilişkilerin çalışma rollerinin, lider ve üye arasındaki bir dizi değiş tokuş veya "etkileşim" yoluyla zaman içinde geliştirildiği veya müzakere edildiğidir (Graen ve Uhl-Bien,1995). Liderin her astı ile olan ilişkisi farklılık göstermektedir. Bu ilişkilerin bir kısmı yüksek düzeyde karşılıklı güven ve saygı ile karakterize edilen yüksek kaliteli alışverişlere dönüşecek ve diğerleri ise, daha düşük kalitede ve temele dayalı olacaktır. Lider üye etkileşimi öncelikle resmi iş sözleşmesine dayalıdır. Bu nedenle LÜE gelişiminin kilit bir yönünün lider-üye ilişkisi içinde güven oluşturmaya teorik olarak bağlı olacak faktörler olması gerektiği sonucunu çıkarmaktadır. Yüksek kaliteli lider-üye-değişim ilişkileri zaman içinde başarılı bir güven inşasının kanıtı olarak görülür (Bauer ve Green, 1996). LÜE, iş görenlerin örgütle ilgili veya örgütün çevresini ilişkin sahip oldukları tutum, davranış ve algılarını etkilemektedir. Lider-üye etkileşimin üstünde durduğu önemli nokta, üst ve ast arasındaki bireysel ilişki ve etkileşimi kapsamaktadır.



Lider-üye ilişkisinin, ilişkinin gelişimi için kritik olan erken aşamalarla üç aşamada geliştiği öne sürülmüştür. Tipik ilişki, liderin üyenin ilgili yeteneklerini, motivasyonlarını ve sınırlarını keşfetmeye çalıştığı rol alma aşamasıyla başlar. Lider rolü alan ve tepki veren üyeye gönderilen bir rol başlatarak bunu keşfeder. Lider, üyenin geri bildirim ve davranışı aracılığıyla üyeyi değerlendirir ve üyeye gönderilen başka bir rolü başlatıp başlatmamaya karar verir (Nahrgang et al., 2009). Lider-üye etkileşimi LÜE yaklaşımının liderliğe yönelik temel öncülünü destekleyen liderlerin astları arasında iyi veya kötü ayırım yaptığı bir teoridir. Lider-üye değişimi LÜE perspektifinin araştırmacıların liderlik anlayışına getirdiği birincil katkı onun temel öncülünde yatmaktadır. Liderler, astları ile farklı türde değişim ilişkileri oluştururlar. Duygusal desteğin derecesine ve değerli kaynakların mübadelesine dayanan üyenin liderle olan mübadele ilişkisinin kalitesi üyenin kuruluş içindeki kaderini belirlemede çok önemlidir (Sparrowe ve Liden, 1997). Liderler ile takipçiler olarak belirlenenler arasında gelişen ilişki kalitesi liderlik araştırmacıları ve uygulayıcıları için önemli bir ilgi konusu olmaya devam etmektedir. Kişilik özellikleri, davranışlar, stiller, kararlar vb.). Liderliği oluşturma ve sürdürmede liderler ve takipçiler arasındaki etkileşimler Weber'in etkili erken dönem çalışmalarına kadar giden süreçlere dayanmaktadır. Lider-takipçi ilişkilerine odaklanan en belirgin yaklaşım Lider yaklaşımıdır. LÜE teorisi, liderliğin her lider-üye ilişkisi için potansiyel olarak farklı olduğu temel varsayımına dayalı olarak gelişmiştir. Bu nedenle herhangi bir liderin davranışını tanımlamak için ortalama lider stilini kullanmak teorik veya pratik anlam ifade etmemektedir. Çünkü bir liderin davranışı astlarına bağlı olarak farklılık gösterebilir. Liderler astlarına LÜE teorini göre farklı davranırlar ve astlar liderlerini her zaman aynı şekilde görmezler (Schyns ve Day, 2011). Lider Üye Etkileşiminin boyutları, katkı, sadakat, mesleki saygı ve duygusal etkileşimdir. Bunlar aşağıda açıklanmıştır.

*Katkı (destek) boyutu:* Dienesch ve Liden 1986 yılında katkı boyutunu, ikilinin karşılıklı ortak amaçlarına (açık veya örtülü) yönelik ortaya koyduğu iş odaklı etkinliğin miktarı, yönü ve kalitesine ilişkin algı olarak tanımlamışlardır. Kısaca, lider-üye etkileşiminin gelişiminde bir astın işle ilgili davranışlarının rolünü vurgulamışlardır. Lider-üye ilişkilerinde, liderin her asta tanımlanan görevlerdeki performansını değerlendirdiği varsayılmaktadır. Performans olarak lideri etkileyen ve liderin verdiği görevi yerine getiren astlar, lidere göre iyi performans göstermeyen astlara göre liderle daha kaliteli bir alışveriş geliştirmektedirler. Burada yüksek kaliteden bahsedilen, lider ve üye arasında değerli kaynakların daha fazla değişim ve paylaşımı anlamına gelmektedir. Liderler tarafından seçilmiş bazı üyelere sağlanan değerli kaynaklar arasında fiziksel kaynaklar (örneğin materyaller, bütçe desteği vb.) ile bilgi ve çekici görev atamaları yer almaktadır. Lideri etkileyen üyeler iş performansını daha da artıran kaynaklar ve destek alırlar (Liden ve Maslyn, 1998). Görev tanımlarını en iyi şekilde yapan üyelerin elde edecekleri kazanımları sonucundaki kaynakların varlığıdır. Elde edilen bu kaynaklar, astların performanslarını olumlu yönde etkileyerek, örgütlerde verimliliğinin artışına neden olmaktadır.

*Sadakat boyutu:* Dienesch ve Liden tarafından öne sürülen LÜE 'nin ikinci boyutu, lider ve üyenin birbirine ne kadar sadık olduğudur. Sadakat hem liderin hem de takipçisinin birbirlerine bağlılık derecesini ve üyelerin her birinin eylemlerini ve karakterlerini destekleme derecesi olarak tanımlanmaktadır. Sadakat boyutu ayrıca, liderlerin hangi görevleri kimlere verileceğine dair aldıkları kararların bir neticesidir. Liderlerin sadık üyelere bağımsız muhakeme ve/veya sorumluluk gerektiren görevleri üstlenmelerini isteme olasılığı daha yüksektir (Liden ve Maslyn, 1998).

*Duygusal Etkileşim boyutu:* Lider ve üyenin, iş veya profesyonel değerlerden daha çok bireyler arası etkileşime dayalı ve birbirine karşı besledikleri sevginin derecesidir (Aslan ve Özata, 2009:101). Lider ve üyenin bazen birbirlerine eşlik etmekten hoşlandıkları için daha sık fazla çalıştıklarını ifade ettikleri görülmektedir. Liden ve arkadaşları çalışmalarında, hoşlanma (sempati)'nin lider tarafından üyenin çalışma performansını değerlemesinde daha etkin bir LÜE belirleyicisi olduğunu tespit etmişlerdir (Liden ve Maslyn, 1998).

*Mesleki Saygı boyutu:* Kurumun her bir üyesinin diğer astları tarafından örgüt içi veya örgüt dışında kendi öz çalışma alanı ile ilgili olarak ileri düzeyde olduğunun tanınma derecesi ile ilgili algıdır. Bu algılama o kişi ile ilgili kişisel deneyim, kurum içinde veya dışında olan kişiler tarafından yapılan yorumlamalar ve kişi tarafından elde edilmiş olan ödül veya geçmişe ait bilgileri kapsamaktadır (Çekmecelioğlu et al., 2014). Profesyonel saygınlığa sahip liderler kendilerini izleyen ve örnek alan üyelerin mesleki saygınlıklarını arttırarak performanslarına olumlu yönde katkıda bulunurlar. Aynı şekilde üyenin profesyonel olması ve

olumlu anlamda ün sahibi olası lider üye etkileşiminde saygı seviyesini arttıracaktır. Lider, yetenek ve kapasitesi yüksek olan üyeye yetki ve sorumlulukları kısa sürede devredecektir. Benzer şekilde, profesyonel itibara sahibi olan lider ile çalışmaya başlayan üye de liderin gözünde olumlu itibar yaratmak için daha fazla çalışacak ve performansını arttıracaktır (Oğuzhan, 2015).

### III. YÖNTEM

#### 3.1. Etik Beyan

Bu çalışmada kullanılan anketlerin uygulama aşamasını gerçekleştirmek için İstanbul Aydın Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü'nün Etik Komisyonu'nda 21.07.202 tarihli ve 2022/12 sayılı kararı doğrultusunda gereken izinler alınmıştır.

#### 3.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Günümüzde sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü elde tutma örgütlerin en önemli amacı olmuştur. Bu amaç doğrultusunda örgütlerin kolayca taklit edilemeyen bir rekabet ortamı yaratmaları zorunluluk hale gelmiştir. Çalışanların iş süreçlerini iyileştirmek amacıyla ses çıkartma davranışı gerçekleştirmesi, inovasyon, grup öğrenme, iyileşmiş iş süreçleri ve krizlerin önlenmesi gibi olumlu örgütsel sonuçları beraberinde getirmektedir. Pozitif ses çıkartma davranışında, çalışanlar kuruluş için yapıcı bir değişiklik getirme arzusuyla motive olurlar. Bu nedenle, söz sahibi olma olasılığı, bir çalışanın kuruluşun çalışanları, müşterileri veya dış topluluk karşısında daha etkili veya daha uygun şekilde çalışmasına yardımcı olduğu ölçüde anlam kazanacaktır. Çalışanlar önerilerini ve endişelerini paylaşmazlarsa kuruluşların performanslarında düşüş yaşanarak, sorunları düzeltme ve yeni fikirlerden yararlanma fırsatlarını kayırabilirler. Pozitif ses çıkartma, çalışanların işten ayrılma niyetini de olumlu olarak etkilemektedir. Pozitif ses çıkartmanın aynı zamanda örgütsel etkinlik üzerindeki kritik rolünün anlaşılması, araştırmacıları ses çıkartma davranışını destekleyen veya engelleyen faktörleri ele almaya yöneltmiştir. Bu davranış hem lider hem de üye açısından önemli bir rol oynamaktadır. Bu nedenle, hastane yöneticilerinin sağlık çalışanlarına karşı yaklaşımlarının nasıl olduğu önem kazanmaktadır.

Araştırmada yer alan bu değişkenler bir araya geldiğinde sağlık kurumları açısından ne kadar önemli olduğu görülmektedir. Sağlık çalışanlarının daha kaliteli hizmette bulunmaları için özgürce fikirlerini paylaşmaları, aksaklıkları bildirmesi, bilgi akışının sadece çalışma grubu arkadaşlarına iletmek yerine yönetici/lidere aktarılması örgüt performansını pozitif yönde etkileyecektir. Sağlık çalışanlarında ses çıkartma davranışı desteklendiğinde sağlık hizmetlerinin kalitesi artacak ve buna bağlı olarak hasta memnuniyeti yükselecektir. Bununla birlikte pozitif ses çıkartma davranışının yurt içi alan yazını incelendiğinde, sağlık örgütlerinde bu denli önemli değişkenlerin bir arada çok az ve yetersiz sayıda çalışılmış olması, bu çalışmada değişkenleri birbiri ile ilişkilendirilmesini sağlamıştır. Aynı zamanda üç değişkende örgüt açısından kritik öneme sahiptir. Bu nedenle, bu çalışma da birbirinden önemli bu üç değişkenin alan yazında daha çok kullanımının sağlanması, sağlık örgütlerinde ön planda bulundurulması ve uygulamada önderlik edilmesi amacıyla ortaya çıkmıştır. Bu çalışmanın amacı, sağlık sektöründe çalışanların pozitif ses çıkartmanın işten ayrılma niyetine etkisinde lider-üye etkileşiminin aracı rolünün belirlenmesidir.

#### 3.3. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Çalışmanın evrenini İstanbul'da hizmet veren Özel Medicine Hospital hastanesi sağlık çalışanları oluşturmaktadır. İnsan kaynaklarından farklı pozisyonlarda çalışan toplam personel sayısının 1300 kişi olduğu belirtilmiştir. Bu kişilerden çalışmaya gönüllü olarak katılmayı kabul eden 450 kişi çalışmanın örneklem hacmidir. Örneklem sayısı belirli bir ana kütle temsil etmesi durumunda, örnek sayısı, 0.05 örnekleme hatası için  $p=0.50$  ve  $q=0.50$  için 297 kişi olarak belirlenmiştir. Araştırmada örnekleme yöntemi olarak tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Anketler yüz yüze yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. Belirlenmiş olan evrenin örneklem hacmini bulmak için kullanılan formül aşağıda yer almaktadır:

$$n = \frac{N \cdot t^2 \cdot p \cdot q}{d^2(N - 1) + t^2 p \cdot q}$$

n= Örneklem büyüklüğü

N= Ana kütle (evren) (1300 kişi)

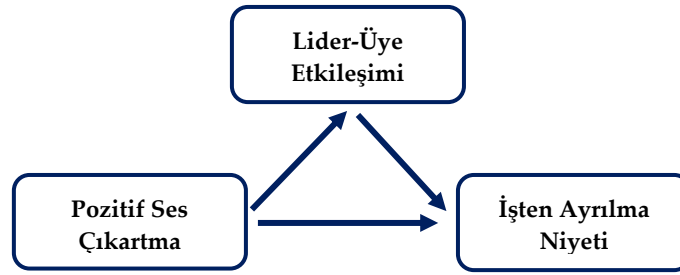
p=Olayın hem gerçekleşme hem de q= gerçekleşmeme olasılıkları (0,5)

t= t test düzeyi (1,96)

d=Hata payı (%5)

Hata payı oranı %5 ile ana kütleli belirleyecek örneklem büyüklüğünün ise en az 297 çalışan olması gerekliliği hesaplanarak bulunmuştur. Çalışmada 450 kişi ile çalışılmış, istatistik olarak geçerli sayı sağlanmıştır.

### 3.4. Araştırmanın Modeli



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

### 3.5. Araştırmanın Hipotezleri

H1: Pozitif ses çıkartma ile işten ayrılma niyeti istatistik anlamlı ilişkilidir.

H2: Pozitif ses çıkartma ile lider-üye etkileşimi istatistik anlamlı ilişkilidir.

H3: Lider-üye etkileşimi ile işten ayrılma niyeti istatistik anlamlı ilişkilidir.

H4: Pozitif ses çıkarmanın işten ayrılma niyetine etkisinde lider-üye etkileşiminin aracı rolü vardır.

### 3.6. Veri Toplama Aracı

Üç bölümde kullanılan ölçeklerin aracılığıyla araştırmada demografik ve genel bilgiler toplandıktan sonra, katılımcıların pozitif ses çıkartma davranışı, işten ayrılma niyeti ve lider- üye etkileşimi düzeyleri değerlendirilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçekler hakkında detaylı açıklamalar aşağıda yapılmıştır.

**Pozitif Ses Çıkartma Ölçeği:** Maynes ve Podsakoff (2014)'un geliştirmiş olduğu 20 maddelik dört boyutlu bir ölçektir. Çalışanlarda Pozitif Ses Çıkartma Davranışı Nasıl Oluşur? Örgütsel Güven, Psikolojik Sözleşme İhlali, Lider- Üye Etkileşimi ile Pozitif Ses Çıkartma Davranışı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi isimli makale çalışmasından yararlanılmıştır. Ölçeğin Türkçe 'ye uyarlanması, Çankır (2016), tarafından pozitif ses çıkartma değişkenlerinin geçerlilik ve güvenilirliğinin yapılması sonucunda oluşturulmuştur. Pozitif ses çıkartma, destekleyici ve yapıcı ses çıkartma olmak üzere iki boyuttan meydana gelmektedir. Her boyut beş maddeden oluşmaktadır. Beşli Likert ölçek kullanılmıştır.

**İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği:** Bu ölçek Reychar ve Weisberg (2009) tarafından oluşturulmuştur. Bu araştırmada Aslantaş'ın doktora tezinde kullandığı " İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği", Büyükbeşe (2012) tarafından 5 madde biçiminde kullanılmıştır. Aslantaş'ın araştırmasında 5 maddeden meydana gelen ölçek sorularının, uzmanların görüşleri alınarak 8 maddelik bir ölçek hazırlandığı vurgulanmıştır. Bu çalışmada Varışlı (2019)'nın doktora tezinde kullandığı ölçek kullanılmıştır. Araştırmada; 5= Kesinlikle Katılıyorum, 4=Katılıyorum, 3=Kararsızım, 2=Katılmıyorum, 1=Kesinlikle Katılmıyorum biçiminde hazırlanmış olan 5'li Likert ölçek kullanılmıştır.

**Lider-Üye Etkileşimi:** Lider üye etkileşimi ölçeğine ait sorular E.K. Pellegrini ve T.A. Scandura'dan alınmıştır. Ölçeğin Türkçe' ye uyarlanması Göksel ve Aydın (2012) tarafından gerçekleştirilmiştir. Ölçek 12 sorudan oluşmaktadır. Soruların cevaplanmasında kullanılan anket "1- Hiçbir Zaman, 2- Çok Nadir, 3- Ara Sıra 4- Çoğunlukla, 5- Her Zaman" 5'li Likert biçimindedir.

### 3.7. Verilerin İstatistiksel Analizi

Araştırma, deneysel olmayan bir nicel tarama yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Bu yöntem, tarama deseni olarak adlandırılan bir teknikte uygulanmıştır. Tarama deseni, belirli bir evren (popülasyon) içinden seçilerek bir örneklemin üzerinde yapılmış çalışmalarda, evren genelindeki eğilimleri, tutumları ve görüşleri nicel olarak betimlemeyi sağlamaktadır. Tarama desenindeki temel amaç, bir gruptaki bireylerin belirli bir konu veya bir soruna ait görüşlerinin bir dizi soru sorarak belirlenmesini sağlamaktır. Böylece seçilen gruptaki bireylerden, grubun mevcut durumunun belirlenmesi, inanç, görüş ve tutumları hakkında bilginin elde edilmesi ve soruların yöneltilmesidir.

Çalışmada, IBM SPSS 26.0 ve AMOS 24.0 paket programı verilerin analizi için kullanılmıştır. Analizin birinci aşamasında, anketin demografik ve genel bilgilerini içeren ilk bölümü ile ilgili yüzde ve sıklık dağılımları belirlenmiştir. Buda, katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin verilerin ne sıklıkla görüldüğünü ve yüzdelik dağılımını gösterir. Ayrıca, ölçeklere verilen cevaplara ait sıklık ve yüzde dağılımları ile ortalama ve standart sapmaya ait değerlerinin hesaplamaları yapılmıştır. Analizin ikinci aşamasında, açıklayıcı faktör analizi (AFA) uygulanmıştır. AFA, ölçeklerin yapılarını ve iç tutarlılıklarını anlamak için kullanılan bir analiz yöntemidir. Bu analiz, ölçeklerin alt faktörlerini ve bu faktörlerin birbiriyle ilişkisini ortaya çıkarır. Ayrıca, doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılarak, ölçeğin yapı geçerliliği değerlendirilmiştir.

Analizlerde kullanılacak yöntemler, verilerin normal dağılıma sahip olup olmadığına göre değişim göstermektedir. Bu nedenle, ölçek boyutlarına normallik sınamaları; Shapiro-Wilk ve Kolmogorov-Smirnov yapılmıştır. Veriler normal dağılmadığı ve normal dağılım varsayımı sağlanmadığı için alternatif yöntem olan Kendall's tau\_b korelasyon analizi kullanılmıştır. Araştırmanın son aşamasında, yapısal eşitlik modeli (YEM) kullanılarak hipotezlerin test edildiği, ilişkilerin belirlendiği ve aracı etki rolünün araştırıldığı bir analiz uygulanmıştır.

#### IV. BULGULAR

##### 4.1. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Anketin güvenilirlik sınavasını ölçmek için kullanılan; "İkiye Bölme (split), Cronbach Alpha (CA), Paralel ve Mutlak Kesin Paralel (strict)" testlerinden yararlanılmıştır. Güvenilirlik sınavası için kullanılan tüm kriterlerden elde edilen sonuçlar %70'in üzerinde olduğunda, iç tutarlık ve güvenilirlik sağlandığı kabul edilmektedir (Büyüköztürk, 2012:45). Tablo 1'de görüldüğü gibi, 4 kriter sonuçları %70 değerini aşarak, güvenilirlik değeri sağlanmıştır. Bu durumda anketin iç tutarlık ve güvenilirlik açısından analiz kabul edilebilir olduğu ve analiz çıktılarının güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 1. Anketin Güvenirlik Sonuçları

Kriterler	Anketin Güvenirlik Sonuçları
Cronbach_Alpha	0.886
Split	0.884-0.889
Paralel	0.887
Strict	0.886

Tablo 1. anket araştırma sonucunun güvenilir, anket verilerinin kendi içerisinde tutarlı ve analizlerden elde edilen sonuçların gerçekçi değerleri yansıttıkları bulgusunu göstermektedir.

##### 4.2. Demografik Bulgular

Tablo 2'de, katılımcıların demografik özelliklerine ait yüzde dağılım bilgileri yer almaktadır.

**Tablo 2.** Demografik Özellikler Sıklık ve Yüzde Dağılımları

Cinsiyet	f	%
Kadın	297	66,0
Erkek	153	34,0
Toplam	450	100,0

Medeni Durum	f	%
Evli	127	28,2
Bekar	280	62,2
Dul/Boşanmış	43	9,6
Toplam	450	100,0

Yaş	f	%
25'ten az	160	35,6
25-30	158	35,1
31-35	42	9,3
36-40	50	11,1
41 ve üzeri	40	8,9
Toplam	450	100,0

Eğitim Durumu	f	%
İlköğretim	29	6,4
Lise	125	27,8
Ön lisans	128	28,4
Lisans	91	20,2
Yüksek lisans	41	9,1
Doktora	36	8,0
Toplam	450	100,0

Kurumda Çalışma Süresi	f	%
1 yıldan az	150	33,3
1-5 yıl	227	50,4
6-10 yıl	56	12,4
11 yıl ve üzeri	17	3,8
Toplam	450	100,0

Toplam Mesleki Deneyim	f	%
1 yıldan az	81	18,0
1-5 yıl	227	50,4
6-10 yıl	95	21,1
11 yıl ve üzeri	47	10,4
Toplam	450	100,0

Çalışma Şekli	f	%
Vardiya Değişimi	88	19,6
Tam Zamanlı	348	77,3
Part-time	14	3,1
Toplam	450	100,0

Aylık Gelir	f	%
4250 TL ve daha az	150	33,3
4500-5000 TL arası	155	34,4
5000-6000 TL arası	65	14,4
6000 TL ve üzeri	80	17,8
Toplam	450	100,0

Çalışılan Bölüm	f	%
Hemşirelik	145	32,2
Hasta Danışmanı	149	33,1
Doktor	52	11,6
Asistan	48	10,7
Temizlik Personeli	56	12,4
Toplam	450	100,0

Algılanan Aylık Gelir	f	%
Fazlasıyla Yeterli	9	2,0
Yeterli	34	7,6
Ne Yeterli Ne Değil	70	15,6
Yetersiz	155	34,4
Çok Yetersiz	182	40,4
Toplam	450	100,0

Tablo 2'de yer alan bilgilere göre, katılımcıların yarısından fazlası bekâr ve kadın çalışanlardan oluşmaktadır. Örnekleme oluşturan çalışanların çoğunun yaşının 25'ten az veya 25-30 yaş aralığında olduğu, eğitim durumlarının ön lisans ve lise ağırlıklı olduğu, çalışanların yaklaşık yarısının 1-5 yıl arasında kurumda çalışma süresine sahip olduğu, büyük çoğunluğunun çalışma şeklinin tam zamanlı olduğu, çalışılan bölüm açısından katılımcılar arasında hasta danışmanlarının fazla olduğu görülmektedir (Tablo 2). Ayrıca çalışanların çoğunluğu, aylık gelirlerinin çok yetersiz olduğunu belirtmişlerdir (Tablo 2).

### 4.3. Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA)

Yapılan faktör analizinde, Extraction (çıkarma) sütununda değeri 0,20'nin altında olan soruların bulunmadığı görülmüştür. Bu durum, Costello ve Osborne'nun (2005) çalışmalarında ifade ettikleri gibi, varyans değişimi etkilerinin az olması bu soruların analiz dışında kalmasını gerektirmektedir. Araştırmanın her üç ölçeği için Anti-ımağ matris diyagonal değerleri, 0,50 değerinin üzerindedir. Bu durum, soru çıkarımı yapılmamasını ve ölçeklerin asıl haliyle kullanılmasını uygun görmektedir.

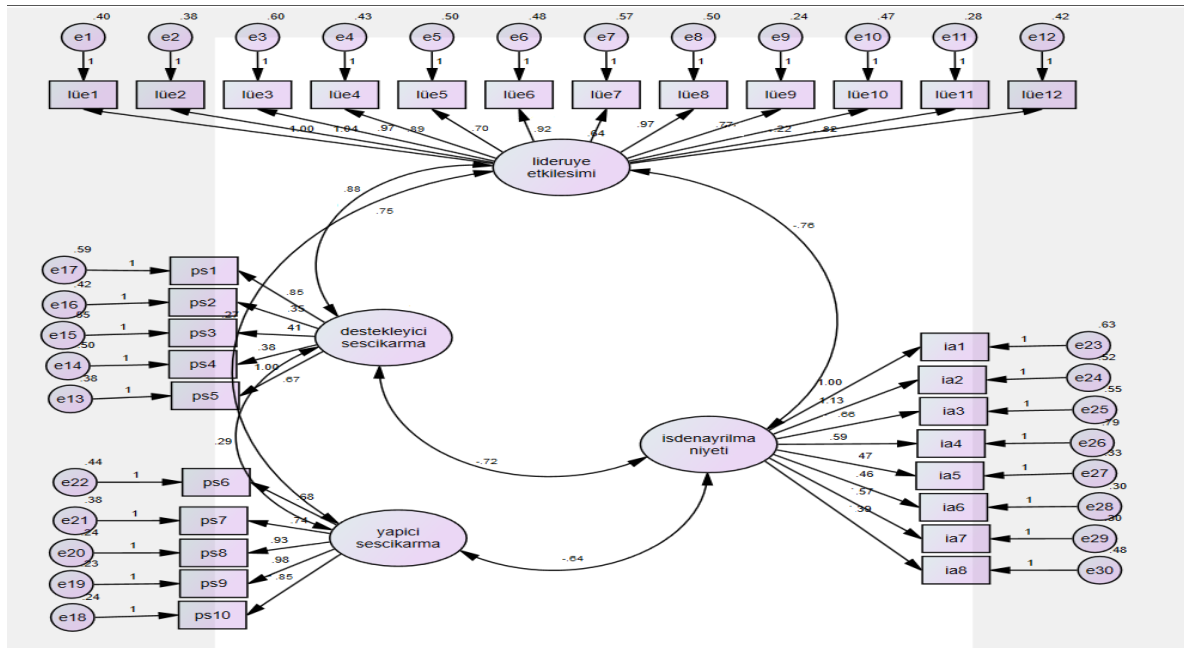
**Tablo 3. Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları**

Pozitif Ses Çıkartma Ölçeği	Varyansı Açıklama Yüzdesi	Cronbach-Alpha (CA)	Cevap Ortalaması
Destekleyici Ses Çıkartma	%39,21	0.921	3,22
Yapıcı Ses Çıkartma	%30,14	0.919	3,53
KMO= 0.916; Bartlett $\chi^2=7934.12$ ve $p= 0.000$ ; Varyans Açıklama Yüzde: %69,35			
Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği	Varyansı Açıklama Yüzdesi	Cronbach-Alpha (CA)	Cevap Ortalaması
Lider-Üye Etkileşimi	%68,72	0.919	3,33
KMO= 0.922; Bartlett $\chi^2=8544.37$ ve $p= 0.000$ ; Varyans Açıklama Yüzde: %68,72			
İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği	Varyansı Açıklama Yüzdesi	Cronbach-Alpha (CA)	Cevap Ortalaması
İşten Ayrılma Niyeti	%67,93	0.916	2,97
KMO= 0.913; Bartlett $\chi^2=6959.37$ ve $p= 0.000$ ; Varyans Açıklama Yüzde: %67,93			

Faktör yapısında, pozitif ses çıkartma için 2 faktör, lider-üye etkileşimi için 1 faktör ve işten ayrılma niyeti için 1 faktör öz değerleri 1’den yüksek olarak saptanmıştır. Pozitif ses çıkartma ölçeği Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliği, 0.70 değerinin üzerinde ve iyi düzeyi ifade eden 0.916, lider-üye etkileşimi ölçeği 0.922 ve işten ayrılma niyeti için 0.913 olarak elde edilmiştir. Analize tabi tutulan değişkenlerin tutarlılığının ölçümünde, gerçekleştirilen pozitif ses çıkartma ölçeği için Bartlett küresellik testinin sonucu istatistik anlamlı ( $\chi^2=7934.12$  ve  $p= 0.000$ ), lider-üye etkileşimi ölçeği için ( $\chi^2=8544.37$  ve  $p= 0.001$ ) ve işten ayrılma niyeti ölçeği için ( $\chi^2=6959.37$  ve  $p= 0.001$ ) olarak saptanmıştır. Anti-ımağ korelasyon matrisinin neticelerinin göstergelerine göre, yargıların çapraz ilişki katsayıları kritik düzey olan 0.5’in üzerinde sonuç bulunmuştur. Öte yandan her üç ölçek için extraction (çıkarm) sütununda 0.20’nin altında soruya rastlanmamıştır, bu nedenle soru çıkarılmamıştır. Faktör ağırlıkları pozitif ses çıkartma ölçeği için (0.62-0.79) değerleri arasında, lider-üye etkileşimi ölçeği için (0.60-0.80) değerleri arasında ve işten ayrılma niyeti için (0.58-0.79) arasında bir sonuca ulaşılmıştır.

#### 4.4. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)

“Açıklayıcı Faktör Analizi”nin (AFA) uzantısı olan ve verinin temel yapısını inceleyen “Doğrulayıcı Faktör Analizi”nin (DFA) amacı, önceden belirlenmiş olan faktörlerin, yeni yapılan çalışmadaki değişkenlere uyum sağlama ve yapı geçerliliğini araştırmaktır. DFA, önceden belirlenmiş faktör yapısının doğrulanması amacını taşımaktadır.



**Şekil 2. DFA Analiz Sonuçları**

**Tablo 4. DFA Uyum İyiliği Sonuçları**

Ölçüm (Uyum İstatistiği)	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Araştırma Modeli Değeri	Uyum Durumu
<b>Genel Model Uyumu</b>				
X <sup>2</sup> /sd	≤ 3	≤ 4-5	2.34	İyi uyum
<b>Karşılaştırmalı Uyum İstatistikleri</b>				
NFI	≥ 0.95	0.94-0.90	0.923	Kabul edilebilir
TLI (NNFI)	≥ 0.95	0.94-0.90	0.965	İyi uyum
IFI	≥ 0.95	0.94-0.90	0.977	İyi uyum
CFI	≥ 0.97	≥ 0.95	0.959	Kabul edilebilir
RMSEA	≤ 0.05	0.06-0.08	0.026	İyi uyum
<b>Mutlak Uyum İndeksleri</b>				
GFI	≥ 0.90	0.89-0.85	0.940	İyi uyum
AGFI	≥ 0.90	0.89-0.85	0.936	İyi uyum
<b>Artık Temelli Uyum İndeksi</b>				
RMR	≤ 0.05	0.06-0.08	0.017	İyi uyum

Kaynak: Kline,2011

İyi uyum kararı, Tablo 4’de görüldüğü üzere X<sup>2</sup> /sd =2.34 çıkması ve ≤ 3 koşulunu sağlaması sonucunda verilmiştir. NFI=0.923 ile 0.94-0.90 aralığında “kabul edilir uyum” TLI (NNFI)=0.965 ile ≥0.95 aralığında “iyi uyum”, IFI =0.977 ile ≥0.95 aralığında “iyi uyum”, CFI=0.959 ile ≥0.95 aralığında “kabul edilebilir uyum”, RMSEA=0.026 ile ≤0.05 aralığında “iyi uyum”, GFI=0.940 ile ≥0.90 aralığında “iyi uyum”, AGFI=0.936 ile ≥0.90 aralığında “iyi uyum”, RMR=0.017 ile ≤0.05 aralığında “iyi uyum” sonuçlarına ulaşılmıştır.

#### 4.5. Korelasyon Analizi

Araştırmada; pozitif ses çıkartma, lider üye etkileşimi ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri tespit etmek amacıyla yönelik korelasyon analizi yapılmıştır.

**Tablo 5. Pozitif Ses Çıkartma, Lider Üye Etkileşimi ve İşten Ayrılma Niyeti İlişki Analizi**

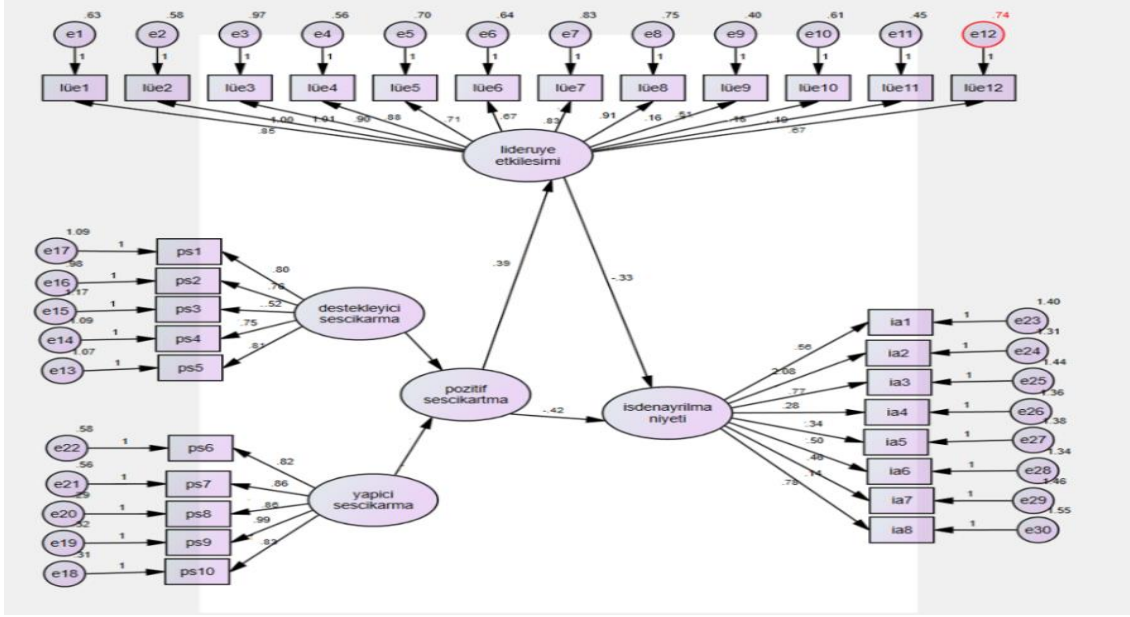
		İşten Ayrılma Niyeti Genel Boyutu	Lider-Üye Etkileşimi Genel Boyutu
<b>Pozitif Ses Çıkartma Genel</b>	<b>r</b>	-0,213*	0,304*
<b>Boyutu</b>	<b>p</b>	0,000	0,000
<b>Lider-Üye Etkileşimi Genel</b>	<b>r</b>	-0,352*	1
<b>Boyutu</b>	<b>p</b>	0,000	-

\*p<0.01 düzeyinde anlamlı ilişki

Pozitif ses çıkartma genel boyutu ile işten ayrılma genel boyutu %21,3 (r=-0,213, p=<0,01) oranında negatif yönde ilişkisi vardır. Pozitif ses çıkartma ile lider-üye etkileşimi genel boyutu %30,4 (r=0,304, p<0,01) oranında pozitif yönde ilişkilidir. Lider-üye etkileşimi genel boyutu ile işten ayrılma niyeti genel boyutu %35,2 (r=-0,352, p<0,01) oranında negatif yönde ilişkisi vardır

#### 4.6. Yapısal Eşitlik Modeli (YEM)

“Yapısal Eşitlik Modeli”, örtük değişkenlerle (latent variable) gözlenen değişkenlerin (observed variable) arasındaki nedensel bağlantıların ve belirlenmiş modellerin testi için faktör analizi, çoklu regresyon, kovaryans analizleri, varyans, gibi analizlerin birleşiminden meydana gelen çok değişkenli bir analiz yöntemidir. Doğrulayıcı Faktör Analizin de yol analizlerinden yararlanılmaktadır.



Şekil 3. Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) Tahmin Sonuçları

Tablo 6. Yem Tahminleri İyi Uyum İyiliği Sonuçları

Ölçüm (Uyum İstatistiği)	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Araştırma Modeli Değeri	Uyum Durumu
<b>Genel Model Uyumu</b>				
$\chi^2 /sd$	$\leq 3$	$\leq 4-5$	2.09	İyi uyum
<b>Karşılaştırmalı Uyum İstatistikleri</b>				
NFI	$\geq 0.95$	0.94-0.90	0.982	İyi uyum
TLI (NNFI)	$\geq 0.95$	0.94-0.90	0.941	Kabul edilebilir
IFI	$\geq 0.95$	0.94-0.90	0.929	Kabul edilebilir
CFI	$\geq 0.97$	$\geq 0.95$	0.978	İyi uyum
RMSEA	$\leq 0.05$	0.06-0.08	0.031	İyi uyum
<b>Mutlak Uyum İndeksleri</b>				
GFI	$\geq 0.90$	0.89-0.85	0.944	İyi uyum
AGFI	$\geq 0.90$	0.89-0.85	0.937	İyi uyum
<b>Artık Temelli Uyum İndeksi</b>				
RMR	$\leq 0.05$	0.06-0.08	0.022	İyi uyum

Kaynak: Kline, 2011

İyi uyum kararının verilmesinin nedeni, Tablo 6'da görüldüğü üzere  $\chi^2 /sd = 2.09$  çıkması ve  $\leq 3$  koşulunu sağlamasıdır. NFI=0.982 ile  $\geq 0.95$  aralığında "iyi uyum", TLI (NNFI)=0.941 ile 0.94-0.90 aralığında "kabul edilebilir uyum", IFI=0.929 ile 0.94-0.90 aralığında "kabul edilebilir", CFI=0.978 ile  $\geq 0.97$  aralığında "iyi uyum", RMSEA=0.031 ile  $\leq 0.05$  aralığında "iyi uyum", GFI=0.944 ile  $\geq 0.90$  aralığında "iyi uyum", AGFI=0.937 ile  $\geq 0.90$  aralığında "iyi uyum", RMR=0.022 ile  $\leq 0.05$  aralığında "iyi uyum" sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla YEM tahmin değerlerinden sadece iki tanesinde "kabul edilebilir" sonucuna ulaşılmış ve diğer kriterlerde ise "iyi uyum" sonucu elde edilmiştir.

Tablo 7. YEM Model Tahmin Sonuçları

Yapısal ilişki	Yön	Tahmin edilen katsayı	St. Hata	t istatistiği	p	Sonuç
PSC→İAN	-	-0.421	0.057	7.385	0,000*	Anlamli ilişki
PSC→LÜE	+	0.392	0.095	4.126	0,000*	Anlamli ilişki
LÜE→İAN	-	-0.330	0.059	5.593	0,000*	Anlamli ilişki

\*p<0.01 düzeyinde anlamlı ilişki

YEM tahmin sonuçlarına göre; pozitif ses çıkartma (PSC) boyutu işten ayrılma niyeti (İAN) üzerinde negatif yönde anlamlı etkilidir ( $\beta = -0.421$ ,  $p < 0.01$ ). Pozitif ses çıkartma (PSC) boyutu lider-üye etkileşimi (LÜE) üzerinde pozitif yönde anlamlı etkilidir ( $\beta = 0.392$ ,  $p < 0.01$ ). Lider-üye etkileşimi (LÜE) boyutu



işten ayrılma niyeti (İAN) üzerinde negatif yönde anlamlı etkilidir ( $\beta = -0.330$ ,  $p < 0.01$ ). **H1, H2 ve H3 hipotezleri kabul edilmiştir.**

## V. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada, hizmet alanında faaliyette bulunan, sağlık sektöründe görevli olan 450 personele ilişkin çalışanların pozitif ses çıkartmanın işten ayrılma niyetine etkisinde lider-üye etkileşimin aracı rolünün ortaya konulması amaçlanmıştır.

Yapısal eşitlik modellemesi (YEM), nedensel ilişkilerinin test edilerek, tahminde bulunulması ve yapısal teorilerin doğrulanması sonucunda uygulanmaktadır. YEM tahmin sonuçlarına göre, pozitif ses çıkartma (PSC) boyutu işten ayrılma niyeti (İAN) üzerinde -0.421 negatif yönde anlamlı etkilidir. Pozitif ses çıkartma (PSC) boyutu lider-üye etkileşimi (LÜE) üzerinde 0.392 pozitif yönde anlamlı etkilidir. Lider üye etkileşimi boyutu, işten ayrılma niyeti üzerinde -0.330 birimlik azaltıcı anlamlı etkisinin olduğu gözlenmiştir. Bu sonuç, aracılık etkisinin incelenmesi aşamasında yer alan ilk aşamanın sağlanması anlamına gelmektedir. Bu nedenle, H1, H2, H3 ve H4 hipotezleri kabul edilmiştir.

Yapılan araştırma sonucunda pozitif ses çıkartma ile işten ayrılma niyetinin negatif yönde etkili olduğu doğrulanmıştır. Çalışanlar kaybedecekleri ile kazanacaklarını hesaba katıp o şekilde tavır sergiliyorsa ve örgütle yaşadığı sorunu bir şekilde çözmeyi deniyorsa işten ayrılma niyeti azalacaktır. Öte yandan pozitif ses çıkartma davranışının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi fazla olması çalışanların örgütün hedeflerine ulaşmasında önemsendiğinin göstergesidir. Pozitif ses çıkartma arttıkça işten ayrılma niyeti azalacağı söylenebilir. Bir kuruluşun çalışanlara tatmin edici olmayan çalışma durumlarını değiştirmek için işlerinin bazı yönleriyle ilgili memnuniyetsizliklerini dile getirme fırsatı verildikçe, çalışanlarının kuruluştaki kalma olasılığının arttığını göstermektedir. Pozitif ses çıkartma davranışı, kuruluş için tutarlı iyileştirmeler önermek, iş ortamındaki sorunları tartışmak, dışarıdan yardım arama, bilgi paylaşma vb. çalışanların düşüncelerini dile getirme şekli olarak tanımlanır. Rekabetin yoğunlaştığı bu pazarda sürekliliğini devam etmek isteyen örgütler çalışanın ses çıkarma davranışını önemsemek durumundadırlar. Pozitif ses çıkartma kavramı son zamanlarda önemli bir konu haline gelmiştir. Birincisi, çalışma bağlamında şikâyetlerin çalışanlar tarafından yönetime iletilmesidir. İkincisi, çalışanların örgütün karar alma süreçlerine katılımıdır. Pozitif ses çıkartma davranışı, bireysel memnuniyetsizliğin bir ifadesi olarak alınabilir. Bu durumda amacı, yönetimle belirli bir sorunu ele almak, şikâyet prosedürün de veya konuşma programında ifade bulmaktır. Çalışanlar ne kadar değerli fikirlerini kurumla paylaşırsa ve bu değerlendirilip dönüş sağlanırsa işten ayrılma da azalabilir. Çalışanlara daha fazla özerklik tanınan iş ortamlarının da kurum tarafından önemsendiğini hisseden çalışanlarda daha fazla iş tatmini oluşacak ve kurumla özdeşleşmesi sağlanacaktır.

Türkoğlu ve Özyılmaz Misican (2019), ofis vergi ve denetim hizmetleri departmanı çalışanlarına uyguladıkları araştırmalarında, pozitif ses çıkartma ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ve anlamlı ilişkinin mevcut olduğunu bulmuşlardır. Palabıyık (2021), tarafından akademisyenlere yapılan bir çalışmada, çalışanların işle bütünleşmelerinin pozitif ses çıkartma davranışları üzerinde etkisinin olduğu ve bu etkide örgütsel bağlılığın aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir.

Pozitif ses çıkartma boyutunun lider üye etkileşimi üzerinde pozitif yönde anlamlı etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu nedenle, çalışanların pozitif ses çıkartma davranışlarının, liderin sergileyeceği tavra ve çalışanların fikirlerini paylaşmada liderleri ile olan ilişkinin samimiyetine bağlı olduğu görülmektedir. Bu şekilde, çalışanlar var olan duruma ilişkin faydalı ve değerli çözüm önerileri ortaya koymaya çalışırlar.

Genel olarak, her örgütte, süreçleri ve prosedürleri planlayabilen, uygulayabilen, kontrol edebilen ve aynı zamanda kuruluşun arzulan sonuca veya sonuçlara özel olarak ulaşılmasından sorumlu olan yüksek nitelikli, yetenekli ve profesyonel liderler veya yöneticilerden oluşan bir üst yönetim ekibi gerekmektedir. Günümüzde örgütlerin karşı karşıya kaldığı uyarlanabilir zorluklar, yalnızca yönetimden değil, aynı zamanda işin günlük operasyonlarını gözlemleyen ve bunlarla ilgilenen çalışanlardan da daha fazla çaba gerektirmektedir. Sonuç olarak, çalışanların yeni fikirler geliştirip, bu fikirleri yönetime ileterek kuruluşlarının başarısına aktif olarak katkıda bulunmaları giderek artmaktadır. Yüksek kaliteli lider-üye etkileşimi gibi ilişki odaklı liderlik tarzlarının bu tür davranışları kolaylaştırabileceğini göstermektedir.

Alan yazında ses çıkartma davranışının hem olumlu hem de olumsuz şekilde çalışıldığı görülmektedir. Ses çıkartma davranışının, lider üye etkileşimi ile anlamlı ve pozitif yönde ilişkili olduğu çalışmalara rastlanmaktadır. Gao ve arkadaşlarının (2011), telekomünikasyon endüstrisindeki çalışanlar üzerinde yaptığı araştırmalarında, çalışanların liderlerine olan güveninin, çalışanın ses çıkartma davranışını pozitif yönde etkilediğini bulmuşlardır. Cheng ve arkadaşları (2013) çalışmalarında, pozitif ses çıkartma davranışı ile lider üye etkileşimi arasında pozitif etki olduğunu ortaya koymuşlardır. Hsiung (2012), ise otantik lider ile pozitif ses çıkartma davranışı arasındaki pozitif yönlü ilişkide lider üye etkileşiminin aracı role sahip olduğunu belirtmiştir. Chen ve Hou (2016), yaratıcılık ve etik liderlik ilişkisinde ses çıkartma davranışının düzenleyicilik rolünü araştırmışlar ve ses çıkartma davranışı ile etik liderlik arasında pozitif anlamlı ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Çankır (2016) çalışmasında, lider üye etkileşimi, pozitif ses çıkartma değişkenlerinin birbiriyle anlamlı ve pozitif korelasyona sahip olduğunu, Durdu (2021), öğretmenlerin prososyal davranışları ile pozitif ses çıkartma davranışı arasındaki ilişkide lider üye etkileşiminin düzenleyicilik rolüne sahip olduğunu, Gürel (2022) bankacılık sektörü çalışanlarına yönelik yaptığı çalışmada, lider üye etkileşiminin pozitif ses çıkartma davranışına olumlu yönde etki ettiğini tespit etmiştir.

Lider-üye etkileşimi (LÜE) boyutunun işten ayrılma niyeti (İAN) üzerinde negatif yönde anlamlı etkisi bulunmaktadır. Bu çalışmada olduğu gibi, literatürde yer alan farklı çalışmalarda da lider üye etkileşimi ve işten ayrılma niyeti arasında negatif ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Vecchio ve Gobdel, 1984; Ferris, 1985; Cevrioğlu, 2007; Şahin, 2011; Öztürk ve Eryeşil, 2016). Yani liderle üyesinin ilişkisi ne kadar güçlü olursa o kadar işten ayrılma niyeti azaldığı sonucuna ulaşılmaktadır. Bu durumda çalışanların sorunlarını liderlerine rahatla iletebildikleri söylenebilir. Eğer çalışan liderine düşüncelerini iletirse ve olumlu dönüş almazsa muhtemelen kuruma karşı tavrı değişecektir. Sürdürülebilir kurumsal başarı, kuruluşlar için temel zorluktur. Kuruluşların etkili hizmet sağlamak ve kuruluş içinde zenginlik yaratmak için kullandıkları ana kaynaklar olan iyi çalışanların uzun vadeli ve sürdürülebilir şekilde elde tutulmasıdır. Uzun vadeli ve sürdürülebilir çalışan bağlılığı, işgücü arasında iş tatmini ve azalan çalışan devri (niyeti) ile ilgilidir. Ayrıca, uzun vadeli işveren-çalışan ilişkileri genellikle yönetsel uygulama lider ile üyenin ilişkisine bağlıdır. Yüksek performanslı bir kuruluşta çalışan bireyin işten ayrılması düşüktür. İşten ayrılma niyeti, birey tarafından başlatılan bir sosyal veya örgütsel sistemin üyelik sınırı boyunca bireysel hareket olarak tanımlanabilir. Bu nedenle, çalışan devrini tahmin etmede yardımcı olabilecek olası tetikleyicileri belirlemek ve anlamak çok önemlidir.

Çalışanlar, kuruluşun en değerli varlığı olarak kabul edilir. Hızla değişen pazarlarla birlikte çalışanların karşılaştığı sorunlar da her geçen gün artmaktadır. Liderle üye arasındaki iletişim kopukluğu örgütsel ortamda olumsuzluk yaratır. Ses çıkartma davranışı, bir durumu iyileştirmeyi amaçlayan yapıcı iletişimdir. Sonuçta, çalışanlar arasında memnuniyetsizliğe ve işten ayrılma oranının artmasına neden olan yanlış bir kuruluş imajı yaratmamakta ve çalışan devrini ve işten ayrılma niyetlerini azaltmakta doğrudan fayda sağlamaktadır. Anlaşmazlıkların çözümüne yardımcı olmaktadır. Pozitif ses çıkartma, işteki çatışmaları çözmeye yardımcı olarak dolaylı etkisinin üzerinde ve ötesinde ek bir etkiye sahiptir.

Çalışanların kurumlarının başarısı için yapıcı ve destekleyici önerilerini rahat bir şekilde dile getirebilmeleri çok önemlidir. Örgütlerin amaç ve hedeflerini yerine getirebilmek için çalışanların görüşlerine ihtiyacı vardır. Bu çalışmada elde edilen sonuçlara göre; çalışmada farklı sonuçlara ulaşılabilmesi için pozitif ses çıkartma uygulaması devlet hastanelerin de veya farklı sektörlerde yapılması önerilebilir. Sağlık kurumlarında lider-üye arasındaki iletişim güçlendirilerek, çalışanların lider ile iletişimini kolaylaştırmak, samimi bir ortam sağlamak adına rutin bir şekilde programlar düzenlenmesi önerilebilir. Verimli ve başarılı çalışanları elde tutabilmek için düzenli olarak terfi edilmesi veya ödüllendirilmesi, çalışanların motivasyonunu artırmak için maddi açıdan desteklenmesi ve belirli şartlar karşılığında ek pirim uygulamaları düzenlenmesi, çalışma saatlerinin esnek tutulması, çalışanlara her fırsatta değerli oldukları hissettirilmesi ve özgüvenleri yüksek tutulması önerilebilir. Çalışanlara kurumun misyon ve vizyonunu benimsemeleri adına eğitim ve kişisel gelişim imkanları sağlanması önerilebilir. Kurumun verimliliğini arttırmak için çalışanların düşünce ve önerileri dikkate alınmalı, çalışanların işten ayrılma niyetini önlemek için çalışma ortamının iyileştirilmesi önerilebilir. Sadece çalışanlara değil aynı zamanda üst kademedeki yöneticilere eğitim seminerleri düzenlenmesi önerilebilir. Kurumu ile çalışanın bağlılığını arttırmak için iş

dışında aktiviteler düzenlenmesi önerilebilir. Kurumun gelişmesini sağlamak amacıyla yapılan değişiklikler çalışanlara önceden bilgilendirilmesi önerilebilir. Kurumun yararına faydalı bilgi ve fikirlerini beyan eden çalışanların ödüllendirilmesi önerilebilir. Karmaşık ve uzmanlığa dayalı hastane gibi sağlık kurumlarında, alt seviyedeki çalışanların karar sürecine katılımı, daha demokratik, verimli ve motive edici bir çalışma ortamı yaratabilir. Ancak bu katılımın etkili olması için yönetim tarafından iyi planlanması, iyi iletişim sağlanması ve uzmanlık gerektiren kararlarda dikkatli bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Personel güçlendirmenin uygulanmaya başlandığı bu sektörde, pozitif ses çıkartma davranışının da uygulanarak bu uygulamaların bütünleştirilmesi önerilebilir.

## MAKALE BİLGİ FORMU

### Yazar Katkıları:

**Fikir Kavram:** Falis ABSHIR ALI, Şule DARICAN

**Araştırma Tasarım:** Falis ABSHIR ALI

**Makale Yazımı:** Falis ABSHIR ALI, Şule DARICAN

**Veri Toplama:** Falis ABSHIR ALI

**Analiz:** Falis ABSHIR ALI

**Eleştirel Okuma:** Şule DARICAN

**Çıkar Çatışma Bildirimi:** Bu araştırma için herhangi bir kamu kuruluşundan, özel veya kâr amacı gütmeyen sektörlerden hibe alınmamıştır.

## Kaynakça

- Aladwan, K. (2012). Why do employees jump ship? Examining intent to quit employment in a non-western cultural context. *Employee Relations*, 35(4), 408-422.
- Anand, S., Hu, J., Liden, R. C. ve Vidyarthi, P. R. (2022). Leader-member exchange: Recent research findings and prospects for the future. *The Sage Handbook of Leadership*, 2(4), 311-325.
- Aslan, Ş. ve Özata, M. (2009). Lider-üye etkileşiminin (LMX) yöneticiye duyulan güven düzeyine etkisi. *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 9(17), 94-116.
- Bauer, T. N. ve Green, S. G. (1996). Development of leader-member exchange. *The Academy of Management Journal*, 39(6), 1538-1567.
- Bergiel, E. B., Nguyen, V. Q., Clenney, B. F. ve Taylor, G. S. (2009). Human resource practices, job embeddedness and intention to quit. *Management Research News*, 32(3), 205-219.
- Bolat, O. İ. (2011). Öz yeterlilik ve tükenmişlik ilişkisi: Lider-üye etkileşiminin aracılık etkisi. *Ege Akademik Bakış*, 11(2).
- Botero, I. C. ve Van Dyne, L. (2009). Employee voice behaviour: interactive effects of LMX and power distance in the United States and Colombia. *Management Communication Quarterly*, 23(1): 84-104.
- Breukelen, W., Schyns, B. ve Blanc, P. L. (2006). Leader-member exchange theory and research: accomplishments and future challenges. *Leadership*, 2(3): 295-316.
- Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Pegem Akademi Yayıncılık.
- Costello, A. B. ve Osborne, J. (2005). Best practices in exploratory factor analysis: Four recommendations for getting the most from your analysis. *Practical assesment, research, and evaluation*, 10(1), 7.
- Çankır, B. (2016). Çalışanlarda pozitif ses çıkartma davranışı nasıl oluşur? Örgütsel güven, psikolojik sözleşme ihlali, lider-üye etkileşimi ile pozitif ses çıkartma davranışı arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Kırıkkaleli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(2), ss: 1-12.
- Çankır, B. ve Çelik, D. S. (2018). Çalışan performansı ve mali performans: Pozitif ses çıkarma, psikolojik iyi-oluş ve çalışmaya tutkunluk ile ilişkileri ve otel işletmeleri örneği. *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2), 54-67.
- Çekmecelioğlu, H. G. (2005). Örgüt ikliminin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: bir araştırma. *CÜ İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(2), 23-39.
- Çekmecelioğlu, H. G. ve Ülker, F. (2014). Lider - üye etkileşimi ve çalışan tutumları üzerindeki etkisi: Eğitim sektöründe bir araştırma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (28), 35-58.
- Cevrioğlu, E. (2007). *Lider üye etkileşimi ile bireysel ve örgütsel sonuçlar arasındaki ilişki: Ampirik bir inceleme (Yayımlanmamış doktora tezi)*. Kocatepe Üniversitesi.
- Chen, A. S. Y. ve Hou, Y. H. (2016). The effects of leadership, voice behavior and climates for innovation on creativity: A moderated mediation examination. *The Leadership Quarterly*, 27(1), 1-13.
- Cheng, J. W., Lu, K. M., Chang, Y. Y. ve Joynstone, S. (2013). Voice behavior and work engagement: the moderating role of supervisor- attributed motives. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 51(1) 81-102.
- Dasborough, M. T. ve Ashkanasy, N. M. (2003). Emotion and attribution of intentionality in leader-member relationships. *Provided by University of Queensland Espace*, 13(5), 615-634.

- Durdu, İ. (2021). *Okullarda prososyal davranış ve pozitif ses çıkartma davranışı oluşumunda lider-üye etkileşiminin rolü.* (Yayımlanmamış doktora tezi), Aydın Adnan Menderes Üniversitesi .
- Dyne, L. V., Ang, S. ve Botero, I.C. (2003) Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- Elden, B. (2020). Demografik değişkenlerin pozitif ses çıkartma davranışına etkisi: Akademisyenler üzerinde bir araştırma. *13.Uluslararası Güncel Araştırmalarla Sosyal Bilimler Kongresi Tam Metinleri*, 06-08 November Türkiye. 1846-1850.
- Ferris, G. R. (1985). Role of leadership in the employee withdrawal process: A constructive replication. *Journal of Applied Psychology*, 70(4), 777.
- Gao, L., Janssen, O. ve Shi, K. (2011). Leader trust and employee voice: The moderating role of empowering leader behaviors. *The Leadership Quarterly*, 22:787-798.
- Ghani, B. ve Malik, M. A. (2022). Social media and employee voice: a comprehensive literature review. *Behaviour & Information Technology*, 1(21).
- Göksel, A. ve Aydın, A. (2012). Lider-üye etkileşimi düzeyinin örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Görgül bir araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 17(2), 247-271.
- Graen, G.B. ve Uhl-Bien M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: App-lying a multi-level multi-domain perspective, *Leadership Quarterly*, 6(2), 225-226.
- Güney, S. (2011). *Örgütsel davranış*. Nobel Yayınevi.
- Gürel, P.A. (2022). Lider - üye etkileşiminin pozitif ses çıkartma davranışına etkisi: Bankacılık sektörü örneği. *International Journal of Applied Economic and Finance Studies*, 7(2), 141-152.
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states* (Vol. 25). Harvard University Press.
- Hom, P. W., Griffeth, R. W. ve Louise Sellaro, C. L. (1984). The validity of Mobley's (1977) model of employee turnover. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34(2), 141-174.
- Hsiung, H. (2012). Authentic leadership and employee voice behavior: A multi-level psychological process. *Journal of Business Ethics*, 107, 349-361.
- Hunjra, A. I., Ali, M. A., Chani, D., Irfan, M.H., Khan, H. ve Rehman, K. U. (2010). Employee voice and intent to leave: An empirical evidence of Pakistani banking sector. *African Journal of Business Management*, 4(14), 3056-3061.
- Kitapçı, H., Kaynak, R. ve Ökten, S. S. (2013). Güçlendirmenin iş tatmini ve işten ayrılma niyetine etkisi: Kamu ve özel sektörde mukayeseli bir araştırma. *International Review of Economics and Management*, 1(1), 49-53.
- Kline, R.B. (2011) *Principles and Practice of Structural Equation Modelling*. Guilford Press.
- Kuean, W.L. Kaur, S. ve Wong, E.S.K. (2010). The relationship between organizational commitment and intention to quit: The Malaysian companies perspectives. *Journal of Applied Sciences (Faisalabad)*, 10(19), 2251-2260.
- Liden, R. C. ve Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24(1), 43-72.
- Maynes, T. D. ve Podsakof, P. M. (2014). Speaking more broadly: an examination of the nature, antecedents, and consequences of an expanded set of employee voice behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 99(1), 88-91.
- Milliken, F.J., Schipani, C.A., Bishara, N.D. ve Prado, A. M. (2015). Linking workplace practices to community engagement: The case for encouraging employee voice. *Academy of Management Perspective*, 29(4), 405-421.
- Morrison, E. W. (2014). Employee voice and silence. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav*, 1(1), 173-197.
- Mxenge, S.V., Dywili, M. ve Bazana, S. (2014). Organisational stress and employees, intention to quit amongst administrative personnel at the University of Fort Hare, Eastern Cape, South Africa. *International Journal of Research in Social Sciences*, 4(5), 13-29.
- Nahrgang, J. D., Morgeson, F. P. ve Ilies, R. (2009). The development of leader-member exchanges: Exploring how personality and performance influence leader and member relationships over time. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(2), 256-266.
- Naqvi, S. M.R., Irshad, M. ve Rubbab, U.-E. (2022). Impact of team voice on employee voice behavior: Role of felt obligation for constructive change and supervisor expectations for voice. (<https://www.emerald.com/insight/2049-3983.htm>, 19.81).
- Ngo-Henha, P.E. (2018). A review of existing turnover intention theories. *International, Journal of Economics and Management Engineering*. 11(11), 2760-2767.
- Nikolaou, I., Vakola, M. ve Bourantas, D. (2008). Who speaks up at work?, Dispositional influences on employees voice behavior. *Personnel Review*, 37(6), 666-679.
- Oğuzhan, T. (2015), *Algılanan etik iklim boyutları, lider-üye etkileşimi ve öz kendilik değerlendirmesinin izlenim yönetimi taktikleri kullanımı üzerindeki etkileri.* (Yayımlanmamış doktora tezi). Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü.
- Öztürk, M. ve Eryeşil, K. (2016). Lider-üye etkileşimi ve örgütsel destek algılarının çalışanların işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 19(2), 125-129.
- Palabıyık, N. (2021). *İşle bütünleşmenin pozitif ses çıkartma davranışı üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolü.* (Yayımlanmamış doktora tezi). Hitit Üniversitesi.
- Pellegrini, Ekin K. ve Tery, A. Scandura (2006). Leader- member exchange (LMX). Paternalism and delegation in the Turkish business culture: An empirical investigation. *Journal of International Business Studies*, 264-279.
- Peters, L. H., Bhagat, R. S. ve O'connor, E. J. (1981). An examination of the independent and joint contributions of organizational commitment and job satisfaction on employee intentions to quit. *Organization Studies*, 6(1), 73-82.
- Power, R. L. (2013). Leader-member exchange theory in higher and distance education. *International Review of Research in Open and Distributed Learning*, 14(4), 277-284.

- Reychav, I. ve Weisberg, J. (2007). Impact of knowledge sharing on performance and turnover. *The International Journal of Knowledge Culture and Change Management*, 6(2), 167-176.
- Sabuncuoğlu, E. T. (2007). Eğitim, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Ege Akademik Bakış*, 7(2), 613-628.
- Şahin, F. (2011). Lider-üye etkileşimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki üzerinde cinsiyetin etkisi. *Ege Akademik Bakış*, 11(2), 277-288.
- Schyns, B. ve Day, D. V. (2011). Critique and review of leader-member exchange theory: Issues of agreement, consensus, and excellence. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19(1), 1-29.
- Şener, E., Çetinkaya, F. F. ve Yüksel, A. N., Akkoca, Y. (2018). Pozitif ses çıkartma davranışının öncülü olarak iletişim doyumunu. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(2), 165-175.
- Sökmen, A. ve Şimşek, T. (2016). Örgütsel bağlılık, örgütle özdeşleşme, stres ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: bir kamu kurumunda araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(3), 606-620.
- Sparrowe, R. T. ve Liden, R. C. (1997). Process and structure in leader-member exchange. *Academy of Management Review*, 22(2), 522-552.
- Spencer, D. G. (1986). Employee voice and employee retention. *Academy of Management Journal*, 29(3), 488-502.
- Türkoğlu, N. ve Misican, Ö.D. (2019). Çalışanların psikolojik rahatlık algısı, pozitif ses çıkartma davranışı ve işten ayrılma niyeti ilişkisi üzerine ampirik bir çalışma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(2), 998-1010.
- Varışlı, N. (2019). *Örgütsel bağlılık ve iş tatmininin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin incelenmesi: Ankara ilindeki beş yıldızlı konaklama işletmelerinde bir uygulama (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi)*, Gelişim Üniversitesi.
- Vecchio, R.P. ve Gobdel, B.C. (1984). The vertical dyad linkage model of leadership: Problems and prospects. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34, 5-20.
- Wilkinson, A. ve Fay, C. (2011). Guest editors note: New times for employee voice?. *Human Resource Management*, 50(1), 65-74.
- William, L.J. ve Hazer, J.T. (1986). Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: A reanalysis using latent variable structural equation methods. *Journal of Applied Psychology*, 71(2), 219-231.
- Yeşilkuş, F., Özbozkurt, O. B. ve Korkmazıyrek, H. (2022). Psikolojik sermayenin işe angaje olma üzerindeki etkisinde pozitif ses çıkartma davranışının aracılık rolü. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (48), 185-200.
- Yıldırım, M. H., Erul, E. E. ve Kelebek, P. (2014). Tükenmişlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki banka çalışanları üzerine bir araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(1), 34-44.