



GAZİANTEP UNIVERSITY JOURNAL OF SOCIAL SCIENCES

Journal homepage: <http://dergipark.org.tr/tr/pub/jss>



Araştırma Makalesi • Research Article

Lider-Üye Etkileşiminin Çalışan Sessliliği ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Psikolojik Güçlendirmenin Düzenleyici Rolü

The Effect of Leader-Member Exchange (LMX) on Employee Voice and Turnover Intention: The Moderator Role of Psychological Empowerment

Yavuz Selim DÜGER^{a*}

^a Dr. Öğr. Üyesi, Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, İİBF, Uluslararası Ticaret ve Finans Bölümü, Kütahya / TÜRKİYE
ORCID: 0000-0003-3523-9671

MAKALE BİLGİSİ

Makale Geçmişi:

Başvuru tarihi: 11 Ocak 2020

Kabul tarihi: 11 Temmuz 2020

Anahtar Kelimeler:

Lider-Üye Etkileşimi,
Psikolojik Güçlendirme,
Çalışan Sessliliği,
İşten Ayrılma Niyeti,
Konuk Ağırhlama Sektörü

ARTICLE INFO

Article History:

Received January 11, 2020

Accepted July 11, 2020

Keywords:

Leader-Member Exchange (LMX),
Psychological Empowerment,
Employee Voice Behavior,
Turnover Intention,
Hospitality Sector

ÖZ

Günümüz rekabet ortamında, çalışanların işletmeyi, süreçleri, ürünleri ya da hizmetleri daha ileriye taşıyabilmeleri için sahip olduğu bilgiyi ve fikirleri özgürce söyleyebileceği bir ortam hazırlanması gerekmektedir. Çalışanların psikolojik olarak güçlendirilmesi ve lider-üye etkileşiminin sağlanması bu ortamın yaratılmasında önemli birer etken olarak değerlendirilmektedir. Böylece, işletmelerin en önemli varlığı olan çalışanların işletmeye değer katması ve rekabet avantajının ortaya çıkması sağlanabilir. Bu çalışmada, konuk ağırhlama sektöründe çalışanların lider-üye etkileşim düzeylerinin çalışan sessliliğine ve işten ayrılma niyetine olan etkisini incelemek ve bu iki ilişkide psikolojik güçlendirmenin moderatör etkisini ölçmek amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda, Kütahya il merkezinde faaliyet gösteren çeşitli otel, kafe ve restoran işletmelerinde çalışan 155 kişiye ulaşılmış ve anket aracılığı ile veriler toplanmıştır. Elde edilen veriler SPSS 20.0 ve Process Makro eklentisinden yararlanılarak analiz edilmiştir. Araştırma sonucuna göre, lider-üye etkileşiminin çalışan sessliliğine olumlu, işten ayrılma niyetine olumsuz etkisinin olduğunu ve oluşan bu etkinin psikolojik güçlendirmenin moderatör etkisiyle birlikte arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Değişkenler arasındaki psikolojik güçlendirmenin düzenleyici etkisi arttıkça, lider-üye etkileşiminin çalışan sessliliğine olumlu, işten ayrılma niyetine olumsuz etkisinin de arttığı tespit edilmiştir.

ABSTRACT

In today's competitive environment, businesses need to create an environment in which employees can freely express their knowledge and ideas to carry the business, processes, products or services into the future. Empowering employees psychologically and ensuring leader-member exchange are considered as important factors in creating this environment. Thus, it can be ensured that employees, who are the most important assets of the enterprise, and businesses gain a competitive advantage eventually. In this study, it is aimed to investigate the effect of leader-member exchange on employee voice and turnover intention in the hospitality sector employees and to measure the moderator effect of psychological empowerment in these two relationships. To achieve these aims, 155 employees were reached in various hotels, cafes, and restaurants operating in the city center of Kütahya and the data were gathered through a survey form. The data obtained were analyzed by SPSS 20.0 and Macro Process extension. According to the results of the research, the leader-member exchange has a positive effect on employee voice, negative effect on turnover intention and psychological empowerment has a moderator effect on these two relationships. As the moderating effect of psychological empowerment increases between among variables, it was determined that the effect of leader-member exchange on employee voice positively increases, on turnover intention negatively decreases.

* Sorumlu yazar/Corresponding author.
e-posta: yselim.duger@dpu.edu.tr

EXTENDED ABSTRACT

In order to build a strong organizational culture and establish long-term permanent relationships with employees, the business must have capable leaders who can create this environment. Leaders who understand, influence, guide and motivate their employees, play a critical role in the success of the business. As a result of the positive influence of the followers of the leaders, the employees whose loyalty to the organization is increased, have positive ideas and opinions about the development of the business, that is, the emergence of employee voices.

Leader-member exchange, different from many other leadership theories, is based on the fact that leaders treat each employee differently and interact with each employee based on personality traits. In other words, there is an understanding that there is a personalized interaction between leaders and their followers rather than a uniform interaction or behavioral principles (Gürel, 2016, p. 1736).

In the literature, there are limited studies on the moderator role of psychological empowerment, which determines the strength of the impact of leader-member exchange on employee voice and turnover intention. In this study, the moderator role of psychological empowerment is investigated especially in the effect of leader-member exchange on employee voice and turnover intention. For this purpose, hotel, cafe, and restaurant employees operating in Kütahya city center were chosen as the main mass. 200 questionnaires were distributed by convenience sampling method and 155 (78%) evaluable questionnaires were returned. The data obtained through the questionnaire were subjected to explanatory and confirmatory factor analysis and correlation analysis was performed to reveal the relationship between the variables. In line with the developed model, simple linear regression analysis and SPSS Process Macro plugin developed by Hayes (2013) were used to test the research hypotheses.

As indicated in the research model, a total of four different scales were used: leader-member exchange, psychological empowerment, employee voice, and turnover intention. The leader-member exchange scale was developed by Liden and Maslyn (1998), the psychological empowerment scale was developed by Spreitzer (1995), the employee voice scale was developed by Van Dyne and Le Pine (1998) and turnover intention scale was developed Mobley et al. (1978).

According to the results of regression analysis; it is seen that the increase in leader-member exchange leads to an increase of 0.533 units in employee voices ($R^2= 0.285$; $B=0.533$; $p<0.05$). The increase in emotional impact dimension, loyalty dimension, contribution dimension, and professional respect dimension among the sub-dimensions of leader-member exchange, respectively leads to an increase of 0.493; 0.409; 0.515; 0.408 units in employee voices. According to these results, H1, H1a, H1b, H1c, H1d hypotheses were accepted. According to other results of regression analysis; that the increase in leader-member exchange caused a decrease of -0.397 units in the turnover intention ($R^2= 0.158$; $B=-0.397$; $p<0.05$). The increase in emotional impact dimension, loyalty dimension, contribution dimension, and professional respect dimension among the sub-dimensions of leader-member exchange, respectively leads to a decrease of -0.316; -0.369; -0.333; -0.345 units in employee voices. According to these results H2, H2a, H2b, H2c, H2d hypotheses were accepted.

In the results of the analysis, it was seen that the interaction value of leader-member exchange and psychological empowerment was significant ($B = -0.121$; $B = -0.474$; $p < 0.05$) on employee voice and turnover intention. When the values of the employee voice model were examined, it was seen that the data obtained were significant ($R^2=0.613$; $F=79.9$; $p<0.05$) and the rate of explaining the employee voice of the independent variables in the model was 61.35%. When the turnover intention model values are examined, it is seen that the data obtained are significant ($R^2=0.222$; $F=14.366$; $p<0.05$) and the rate of explaining the employee voice of the independent variables in the model is 22.2%. When the increase in R^2 values in employee voice is examined, it is seen that there is an increase of 1.74% in $p < 0.05$ significance level. When the increase in R^2 values in turnover intention is examined, it is seen that there is an increase of 6.18% in $p < 0.05$ significance level. All these data obtained show that psychological empowerment has a moderator effect on the effect of leader-member exchange on employee voice and turnover intention. According to this result, H3 and H4 hypotheses were accepted.

As a result of the study, it was found that the quality of the leader- members exchange was high among the business employees in the company's subject to research. However, the leader-member exchange has a significant positive effect on employee voice and a significant negative effect on turnover intention. In other words, the increase in the quality of the leader-member exchange leads to rising employee voice but leads to a decrease in turnover intention. These results coincide with the other studies in the literature (Botero and Van Dyne, 2009, p. 94; Chan and Yeung, 2016, p. 50; Han and Jekel, 2011, p. 46; Jada and Mukhopadhyay, 2019, p. 85; Öztürk and Eryeşil, 2016, p. 137; Şahin, 2011, p. 283; Yıldız, 2018, p. 498; Wijaya, 2019, p. 93).

In the other results of the study; it has been concluded that psychological empowerment has a moderator effect on the relationship between leader-member exchange and employee voice, and turnover intention. This result also coincides with the other studies in the literature (Chan and Yeung, 2016, p. 50; Yuan et al., 2019, p. 121). The strength of the relationship between leader-member exchange and employee voice increases with the moderator impact of psychological empowerment. However, the strength of the relationship between leader-member exchange and turnover intention decreases with the moderator impact of psychological empowerment. In other words, with the moderator effect of psychological empowerment, employees can express their ideas and opinions about the business more freely and tend not to leave their jobs.

Giriş

İşletmelerin güçlü bir örgüt kültürü inşa etme ve çalışanlarıyla uzun vadeli kalıcı ilişkiler kurmasının yolu, ilk olarak bu ortamı oluşturabilecek nitelikte yöneticilere ve liderlere sahip olmasından geçmektedir. Çalışanlarını anlayan, etkileyen, onlara yol gösteren ve motive eden liderler, işletmenin başarı sürecinde kritik bir görev üstlenirler. Liderlerin takipçilerini olumlu yönde etkilemesi sonucunda, örgüte bağlılığı artan çalışanların işletmeyi geliştirmeye yönelik olumlu fikir ve düşüncelere sahip olmasına, yani çalışan sesliliğinin ortaya çıkmasına yol açmaktadır. Çalışan sesliliği, işletmelerin rekabet avantajı sağlamasının yanı sıra, işletmelerin başarılı olma noktasında da önemli bir rolü bulunmaktadır (Maynes ve Podsakoff, 2014, s. 87; Morrison, 2011, s. 374-376). Bununla birlikte, Janssen ve Gao (2015) çalışan sesliliğinin, işletmelerin mevcut durumunu iyileştirmesi ve sürdürülebilir bir gelişimin sağlanması için şart olduğunu ileri sürmüştür. Ayrıca, çalışan sesliliği yöneticilerin işle ilgili sorunları önceden ya da erken tespit etmelerine ve kurumsal düzeyde yenilikçi bir örgüt kültürünün oluşturulmasında da önemli rol oynamaktadır (Tangirala ve Ramanujam, 2008, s. 1189). Örgüte katkı sağlamak adına, yapıcı davranışlar sergileyerek yenilikçi fikirlerini ortaya koyan personelin, uzun vadede elde tutulması, işletmelerin karşılaştığı büyük zorluklardan biri olarak ortaya çıkmaktadır (Yıldız, 2018, s. 480).

Bunlarla birlikte, Milliken vd. (2003)'nin yaptığı araştırmada, çalışanların yaklaşık %85'inin işyerinde karşılaştığı sorunlara karşı sessiz kalmayı tercih ettiği sonucuna ulaşmıştır. Ryan ve Oestreich (1991)'in araştırmasında ise çalışanların %70'inin korktuğundan dolayı örgütteki sorunlar hakkında konuşmayarak sesiz kaldığı sonucunu ortaya koymuştur (Çetin ve Çakmakçı, 2012, s. 2). Morrison ve Milliken (2000) ise araştırmasında, çalışanların işletmedeki sorunların nedenlerini bildiklerini fakat yöneticilerin tutum ve davranışlarından dolayı sessiz kaldığını belirtmiştir. Bu noktada, çalışan sesliliğinin artırılması sürecinde lidere büyük bir yük düştüğü söylenebilir. Liderin çalışanlar ile kuracağı güçlü bir iletişim, çalışan sessizliği ile mücadele edilmesini sağlayacağı gibi çalışanların yapıcı sesliliğinin artmasını da olanak sağlamaktadır (Vakola ve Bouradas, 2005, s. 451-452). Bu nedenle, diğer liderlik yaklaşımlarının ötesinde lider-üye etkileşim teorisi ön plana çıkmaktadır.

Lider-üye etkileşimi diğer birçok liderlik teorilerinden farklı olarak, liderlerin her bir çalışana, kişilik özelliklerine bağlı olarak, farklı davranması ve her biriyle farklı etkileşime girmesi esasına dayanır. Diğer bir ifadeyle, liderlerin takipçileri ile arasında tek tip bir etkileşim ya da davranış esaslarından öte kişiselleştirilen bir etkileşimin olduğu anlayışı mevcuttur (Gürel, 2016, s. 1736). Lider-üye etkileşimi, çalışanlar ile yöneticiler arasında karşılıklı davranış ve duyguların etkileşimi noktasında önemli bir modeldir (Dulebohn vd., 2011, s. 1715). Bu etkileşimin, olumlu çalışan sesliliği davranışının oluşmasını desteklediği gibi (Botero ve Van Dyne, 2009, s. 94), işten ayrılma niyetini de azalttığı bilinmektedir (Han ve Jekel, 2011, s. 46). Tüm bunlarla birlikte, çalışan sesliliğini teşvik eden önemli bir motivasyon aracı olan psikolojik güçlendirme (Frazier ve Fainshmidt, 2012, s. 692), olumlu bir lider-üye etkileşiminin sonucu olarak da ortaya çıkmaktadır (Dulebohn vd., 2011, s. 1736).

Yapılan literatür taramasında lider-üye etkileşimi ile çalışan sesliliği arasındaki ilişkileri konu alan uluslararası çalışmalara rastlanmıştır (Botero ve Van Dyne, 2009, s. 94; Chan ve Yeung, 2016, s. 50; Jada ve Mukhopadhyay, 2019, s. 85; Wijaya, 2019, s. 93) ulusal çalışmalara ise rastlanılmamıştır. Lider-üye etkileşimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri konu alan uluslararası ve ulusal çalışmalara rastlanılmıştır (Flickinger vd., 2016, s. 58; Han ve Jekel, 2011, s. 46; Öztürk ve Eryeşil, 2016, s. 137; Şahin, 2011, s. 283; Yıldız, 2018, s. 498). Lider-üye etkileşimi ile çalışan sesliliği arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin etkisini konu alan Chan ve Yeung (2016) ve Yuan vd., (2019) ait iki uluslararası çalışmaya rastlanılmış, ulusal çalışmalara ise rastlanılmamıştır. Lider-üye etkileşimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide

psikolojik güçlendirmenin etkisini konu alan uluslararası ve ulusal herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Ayrıca, araştırmanın değişkenlerine ilişkin birbirinden farklı çalışmalar olmasına rağmen lider-üye etkileşimi, psikolojik güçlendirme, çalışan sesliliği ve işten ayrılma niyetini konu alan bir bütün çalışmaya rastlanmamıştır. Bununla birlikte, Chen ve Wu (2017) çalışmasında otel, restoran, kafe gibi ağırlama sektöründe işten ayrılma niyetinin yüksek olduğunu ve etkili bir liderlik yaklaşımının işten ayrılma niyeti üzerinde azaltıcı bir etkisinin olduğunu bildirmiştir. Benzer şekilde, Collins (2010) otel sektöründe işten ayrılma oranlarının büyük bir problem olduğunu, etkili bir lider-üye etkileşimi ile çalışanların işten ayrılma niyetinin azaltılabileceğini belirtmiştir. Liang vd. (2017) otel sektöründe uzun çalışma saatleri, yüksek iş stresi ve zorlu iş süreçlerinden dolayı, çalışanların örgüte karşı olumsuz tutumlar sergileyebileceğini belirtmektedir. Ayrıca, etkin bir liderlik anlayışı ile çalışanların olumsuz tavırlarının değiştirilebileceği ve örgüte katkı sağlamak adına çalışan sesliliği davranışının oluşmasını destekleneceğini ifade etmektedir. Tüm bu açıklamaların ışığında, ulusal literatürdeki boşluğu doldurmak ve otel, restoran ve kafe gibi konuk ağırlama sektöründen kesit sunabilmek adına bir araştırma modeli geliştirilmiştir. Bu modelle, lider-üye etkileşiminin çalışan sesliliğine ve işten ayrılma niyetine etkisinde psikolojik güçlendirmenin düzenleyici rolünü araştırmak amaçlanmıştır.

Lider-Üye Etkileşimi

Lider-üye etkileşimine yönelik ilk çalışmalar Dansereau, Graen ve Haga (1975) ve Graen ve Cashman (1975) tarafından yapılmıştır. Bu çalışmalarda, ortalama liderlik stillerine alternatif olarak geliştirilen lider-üye etkileşimi ilk olarak ‘dikey ikili ilişki teorisi’ olarak adlandırılmıştır (Graen ve Uhl-Bien, 1995, s. 220). Geleneksel liderlik teorileri, lideri kişilik, davranışsal ve yetenek özellikleri bakımından ele alırken, lider-üye etkileşim teorisi lider ile takipçileri arasında karşılıklı geliştirdiği ilişkilere odaklanmaktadır (Northouse, 2004, s. 147). Lider-üye etkileşimi, liderin her bir çalışanlar ile farklı davranış biçimleri ve ilişkiler geliştirdiği varsayımına dayanan ilişki temelli bu etkileşim sürecinde, taraflar arasında değişim maddi ya da zihinsel çabaları içermektedir (Liden vd., 1997, s. 48).

Liderin takipçileriyle geliştirdiği ilişki iki gruba ayrılmaktadır; grup içi ve grup dışı. Grup içi olarak kabul edilen bireyler ile lider arasında etkileşim seviye yüksektir ve çalışanlar formal iş tanımlarının ötesinde bir performans gösterirler. Bunun karşılığında maddi ya da maddi olmayan ödüller beklemektedirler (Liden vd., 1997, s. 48). Yüksek derecede karşılıklı güven, saygı ve yükümlülükle karakterize edilen grup içi üyeler ile lider arasında lider-üye etkileşimi kalitesi yüksek seviyede gerçekleşmektedir. Bu durumda takipçiler liderlerini ‘güvenilir yönetici’ olarak görmektedir (Graen ve Uhl-Bien, 1995, s. 227). Yüksek seviyede gerçekleşen lider-üye etkileşimi sonucunda, çalışanların işten ayrılma isteğinin azalmasına, performanslarının artmasına, örgütsel bağlılıklarının yükselmesine, işyerine karşı olumlu tutumlar sergilenmesine, liderine karşı bağlılık ve verdiği desteğin artmasına yol açmaktadır (Northouse, 2004, s. 151). Grup dışı olarak kabul edilen bireyler ile lider arasında etkileşim seviyesi düşüktür. Çalışanların resmi iş tanımlarının ötesinde performans göstermeleri beklenmez. Düşük seviyede gerçekleşen değişimde karşılıklı beklentiler de düşük olur (Liden vd., 1997:48). Düşük derecede karşılıklı güven, saygı ve yükümlülükle karakterize edilen grup dışı üyeler ile lider arasında lider-üye etkileşimi kalitesi düşük seviyede gerçekleşmektedir. Bu durumda takipçiler liderlerini ‘maaşlı çalışan olarak görmektedir (Graen ve Uhl-Bien, 1995, s. 227). Düşük seviyede gerçekleşen lider-üye etkileşimi sonucunda, çalışanların işten ayrılma isteğinin artmasına, performanslarının azalmasına, iş memnuniyetlerinin düşmesi ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının azalmasına yol açmaktadır (Northouse, 2004, s. 151).

Liden ve Maslyn (1998)’a göre lider-üye etkileşiminin ortaya çıkmasında temel teşkil eden iki teori vardır; Sosyal Değişim ve Rol Teorileri. Sosyal değişim kuramına “mübadele sürecindeki sosyal etkileşimler” olarak tanımlayan Blau’ya (1964) göre sosyal değişim,

bireylerin mübadele sonucunda karşından almayı bekledikleri kazanımlar ile motive olması ile ortaya çıkan ve gönüllülük esasına dayanan faaliyetlerdir. Sosyal değişim kuramının karşılıklı değişimin bireyler arası ilişkileri başlatıcı, güçlendirici ve sürdürücü bir niteliği vardır. Bireyler arası ilişkilerin gelişmesi ve sürdürülebilir bir duruma gelmesi her iki taraf için de arzu edilen bir durumdur. Ayrıca sosyal değişimin gücü, tarafların karşılıklı beklentilerinin derecesine bağlı olarak değişir (Lynch vd., 1999, s. 467-470). Sosyal değişim teorisi lider-üye etkileşimi açısından ele alındığında, liderlerin çalışanlara davranışsal, sosyal ya da maddi desteğiyle, çalışanların çaba ve isteklerini etkilemekte, örgüte sağlayacakları katkı düzeylerini belirlemektedir. Liderlerin pozitif yaklaşımlar sergilemesi sonucunda çalışanların borçluluk hissiyle hareket ederek, örgüt için ekstra rol davranışı sergileyeceği varsayılmaktadır (Çiftçi, 2019, s. 169). Sosyal değişimde taraflar arasında eşitlik ve dengenin sağlanması oldukça önemlidir. Değişim sonucunda çalışanın üzerine düşen sorumluluğu yerine getirdiğini, fakat bunun karşılığını alamadığını düşündüğünde ya da tam tersi işveren üzerine düşen yükümlülüklerini yerine getirdiğini ama bunun karşılığını çalışandan alamadığını düşündüğünde dengesizlik meydana gelmiş olur. Bununla birlikte, hem çalışanın hem de işverenin yükümlülükleri yerine getirmesi düşük düzeyde gerçekleşiyor ise mübadele ilişkisi zayıf derecede dengededir. Bu durumda ise çalışan sınırlı bir gayret gösterir ve örgütten sınırlı bir karşılık alır (Shore ve Barksdale, 1998, s. 732-735).

Katz ve Kahn (1978) rolleri “belirli bir işlevsel ilişkide, rol oynayan herkes için gerekli olan standartlaştırılmış davranış kalıpları” olarak tanımlamaktadır (Akt: Dienesch ve Liden, 1986, s. 624). Kahn vd. (1964) rol teorisini bireyin davranışlarının biçimlenmesinde, bireyin içinde bulunduğu koşullar ve üstlenmiş olduğu rollere göre belirlendiğini ortaya koymaktadır. Örgüt içerisinde çalışanların görevlerini yerine getirme noktasında üstlenmiş olduğu bir rol ve bu rolün yerine getirilmesi karşılığında beklentileri vardır (Akt: Çiftçi, 2019, s. 169). Lider, çalışanları rolleri ve beklentileri yerine getirme derecesine göre değerlendirir ve gerek maddi, gerekse davranışsal karşılıklar belirler (Dansereau vd., 1975, s. 51). Rol teorisine göre çalışanlar ilk olarak örgüt içerisinde bir rol üstlenir, sonrasında üstlenilen rolü yerine getirme ve performansına bağlı olarak liderle arasındaki ilişkinin kalitesi şekillenir. Çalışanların performansı ile beklentileri karşıladığı takdirde kalıcı ve yüksek kaliteli bir ilişki geliştirilmiş olur (Dienesch ve Liden, 1986, s. 621).

Çalışan Sessizliği

Çalışan sessizliği; Van Dyne ve Le Pine (1998) tarafından “sadece eleştirmek yerine geliştirmeyi amaçlayan, yapıcı ifadeleri vurgulayan destekleyici davranış” olarak tanımlanmıştır. Çalışan sessizliği Van Dyne vd. (2003)’ne göre, “işle alakalı olası iyileştirmeler hakkındaki ilgili fikirleri, bilgileri ve düşünceleri saklamak yerine isteyerek ifade etmek” şeklinde, Tangirala ve Ramanujam (2008)’a göre ise, “çalışanların işle ilgili sorunlara yönelik fikirlerini ya da endişelerini, ilgi çekici ancak yapıcı bir şekilde ifade etmesi” olarak tanımlanmıştır. Çalışan sessizliği literatürde, çalışanların fikirlerini karar vericilere, yani liderlere, sunma fırsatı olarak kavramsallaştığı gibi, çalışanların yapıcı önerilerde bulunması ve örgütteki sorunları dile getirmesi noktasında çalışanların ekstra rol davranışı sergilemesi olarak da kavramsallaştırılmıştır (Zhao, 2014, s. 29).

Çalışanların değişime zorlayıcı ve yapıcı fikirleri, yani çalışan sessizliği, işletmenin strateji oluşturmasında (Lewin ve Sherer, 1993, s. 235), karar verme sürecinde (Armstrong, 2009, s. 937), kalite ve verimliliğinde (Wilkinson ve Fay, 2011, s. 67), bilgi paylaşımında (Morrison, 2011, s. 399), yenilikçi davranışlarda ve etkili problem çözme sürecinde (Bogosian ve Rousseau, 2011, s. 389) büyük öneme sahiptir. Bununla beraber çalışan sessizliğinin, çalışanların memnuniyet ve motivasyonlarının artmasına neden olduğu gibi kişilerin görüş ve endişelerini ifade etmesi sonucu, çalışan sessizliğinin önlenmesi noktasında da önemli rolü vardır (Morrison, 2011, s. 395-396).

Van Dyne vd. (2003) çalışan sesliliğini, örgüte katkı sağlamak adına, çalışanların yapıcı fikir, bilgi ve düşüncelerini ifade etme noktasında, sergiledikleri ekstra rol davranışı olarak ifade etmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı, yenilikçi davranış, bilgi paylaşımı davranışı gibi diğer ekstra rol davranışlarından farklı olarak, çalışan sesliliği örgütler için riskli bir davranış haline dönüşebilir. Çalışanların örgüt içerisinde sürekli fikirlerini ortaya koyması ve diğer çalışanların bu fikirleri desteklememesi ya da fikir beyan etmemesi belirli bir süre sonra çalışanlar arasında ilişkilerin bozulmasına yol açabilir (Wijaya, 2019, s. 90). Ayrıca çalışan sesliliği, kolektif kültüre sahip ülke işletmelerinde liderin otoritesine zarar verebilir ve istenmeyen durum haline dönüşebilir (Zhao, 2014, s. 28). Güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerde ise çalışanların sahip olduğu fikirlerini ve düşünceleri daha az dile getirdikleri görülmektedir (Botero ve Van Dyne, 2009, s. 94).

İşten Ayrılma Niyeti

Mobley vd. (1978) işten ayrılma niyetini, çalışanların örgütten ayrılmak için bilinçli ve kasıtlı bir isteklilik göstermesi olarak tanımlamaktadır. İşten ayrılma niyeti, çalışanların gelecekte işten ayrılmayı düşündüğünü ve istediğini fakat henüz karar vermediğini ifade etmektedir (Kanten, 2014, s. 14). İşten ayrılma niyeti aslında çalışanların işten tatmin olmadığını, işe ya da işyerine karşı olumsuz tutum içerisinde olduklarını göstermektedir (Gürel, 2016, s. 1738; Yıldız, 2018, s. 484). Kim ve Jogaratnam, (2010) çalışmasında, işgörenlerin işten ayrılma niyetine etki eden faktörleri; örgüt kültürü, liderlik tarzı, insan kaynakları politikaları, diğer çalışanlarla ilişkiler, talep ve beklentiler, terfi fırsatı, çalışma koşulları, iş güvenliği, ücret ve başka iş fırsatları olarak sıralamaktadır. Ayrıca örgütsel yapıdan kaynaklanan; zayıf psikolojik sözleşme (Collins, 2010, s. 739), işyeri nezaketsizliği (Kanten, 2014, s. 20), algılanan düşük örgütsel destek (Öztürk ve Eryeşil, 2016, s. 137), iş tatminsizliği (Çekmecelioğlu, 2005, s. 23), iş yükü fazlalığı, duygusal tükenmişlik çatışma (Üstün ve Doğan, 2014, s. 577; Faiz, 2019, s. 34), örgütsel adaletsizlik (Örücü ve Özafşarlıoğlu, 2013, s. 335) ve çalışanın bireysel özelliklerinden kaynaklanan; yaş, cinsiyet, aile yapısı ve kişilik özellikleri gibi bazı faktörlerde çalışanların işten ayrılma niyetini etkilemektedir (Kanten, 2014, s. 15; Şahin, 2011, s. 285).

İşten ayrılma niyetine bağlı olarak artan işgücü devir oranı işletmelerin finansal, işlemsel ve psikolojik maliyetlerle karşı karşıya kalmasına yol açar. Yönetimsel ve örgütsel sorunlara işaret eden bu durum, özellikle hizmet sektöründe, hizmet kalitesinin düşmesine ve buna bağlı olarak müşteri memnuniyetinin de azalmasına yol açar (Savaşkan ve Göktaş Kulualp, 2019, s. 219). Müşteri memnuniyetsizliği kısa vadede müşteri kaybına, uzun vadede ise kurumsal itibarın zedelenmesine ve işletmenin büyük finansal kayıplara uğramasına neden olur. İşgören kaybından dolayı yeni personel istihdamı, eğitimi, verimlilik kaybı ve iş akışının kesilmesinden kaynaklı bazı işlemsel maliyetler de işletmelere mali yükler getirir (Savaşkan ve Göktaş Kulualp, 2019, s. 219; Yıldız, 2018, s. 484). Ayrıca, işgören kaybı diğer çalışanları da etkileyerek çalışanlar arasında endişe ve huzursuzluğa yol açtığı gibi yeni işgören istihdamı, eğitimi ve işe alıştırma süreçlerinde de olumsuz etkileri vardır (Şahin, 2011, s. 277).

Psikolojik Güçlendirme

Güçlendirme kavramı, çalışanların kendi karar almalarını sağlayan bir araç ve aynı zamanda kendi eylemlerinin sorumluluğunu üstlenme noktasında kişisel bir olgu olarak tanımlanmaktadır (Erstad, 1997, s. 325). Psikolojik güçlendirme, “örgüt üyeleri arasında öz-yeterlik duygusunun geliştirilmesi sürecinde, güçsüzlüğü arttıran koşulların belirlenmesi ve bunların örgütsel uygulamalar ve etkin bilgilendirme yoluyla ortadan kaldırılması”dır (Conger ve Kanungo, 1988, s. 474). Psikolojik güçlendirme, çalışanların kendi kararlarını alma ve sorumluluk paylaşma sürecinde psikolojik olarak güçlendirilmesi temeline dayanır (Jha, 2014, s. 21). Psikolojik güçlendirme kişinin kendisine ve yeteneklerine inanmasının sonucunda öz-yeterlilik duygusunun geliştirilmesine odaklanır (Çiftçi, 2019, s. 170). Bununla beraber,

psikolojik güçlendirme çalışanların sahip olduğu gücü, yani kendisine olan inancı, arttırabilmek için iç motivasyona yönelir (Yılmaz ve Tan, 2018, s. 325).

Bilişsel gelişimin önemli olduğu psikolojik güçlendirme, Spreitzer (1995)'e göre tek boyutta açıklanamaz. Psikolojik güçlendirmenin tam olarak ölçülebilmesi için Spreitzer (1995) anlam, yeterlilik, özerklik ve etkiden oluşan dört boyut geliştirmiştir. Anlam, yapılan işin birey için ne derece önemli olduğunu ve ne ölçüde önemsediyini ifade eder. Yetkinlik, kişinin iş faaliyetlerini başarılı bir şekilde yerine getirebileceğine dair uzmanlık bilgisi ve kapasitesine olan inancıdır. Özerklik, işle ilgili görevlerin yerine getirilmesi konusunda bir özerkliğe sahip olma ve kendi kendine karar vermeye ilişkin algılar bütünüdür. Etki, bireyin işyerindeki sonuçları etkileyebileceğine olan inancı ifade eder. Ayrıca, Spreitzer (1995) bu dört boyutun aynı anda mevcut olduğu durumda psikolojik güçlendirmenin sağlanacağı; yani, herhangi bir boyutun eksik olduğu durum güçlendirmeyi sınırlayacağını ileri sürmüştür.

Değişkenler Arasında İlişki ve Hipotezler

Liderle çalışanlar arasındaki ilişki kalitesine odaklanan lider-üye etkileşimi, karşılıklı güven, saygı, sadakat ve sorumluluk duygusu ile yüksek kalitede gerçekleşir. Yüksek kalitede gerçekleşen lider-üye etkileşimi sayesinde; çalışanlar yöneticilere daha kolay ulaşır ve iletişim kurabilir (Van Breukelen vd., 2006, s. 297), çalışanların yöneticilere duyduğu güvene bağlı olarak işyerinin gelişimi desteklenir (Hu vd., s. 3), çalışanların sahip oldukları yüksek motivasyonla sorumluluk duyguları artar ve iş yerine katkı sağlamak için daha fazla rol alma davranışı sergilerler (Erdoğan vd., 2006, s. 395), çalışanlar yöneticilerini anlar ve önerileriyle onları destekler (Wayne vd., 1997, s. 85). Tüm bunlar lider-üye etkileşiminin çalışan sesliliğini olumlu yönde desteklediğini göstermektedir (Botero ve Van Dyne, 2009, s. 94-96; Wang vd., 2016, s. 607). Literatürde yapılan bazı çalışmalar (Botero ve Van Dyne, 2009, s. 94; Chan ve Yeung, 2016, s. 50; Jada ve Mukhopadhyay, 2019, s. 85; Wang vd., 2016, s. 607; Wijaya, 2019, s. 93) lider-üye etkileşiminin çalışan sesliliğini etkileyeceğini ileri sürmüştür. Bu öngöründen hareketle H_1 , H_{1a} , H_{1b} , H_{1c} ve H_{1d} hipotezleri geliştirilmiştir.

H_1 : Lider-üye etkileşiminin çalışan sesliliğine pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1a} : Duygusal etki alt faktörünün çalışan sesliliğine pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1b} : Sadakat alt faktörünün çalışan sesliliğine pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1c} : Katkı alt faktörünün çalışan sesliliğine pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1d} : Mesleki saygı alt faktörünün çalışan sesliliğine pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.

Lider-üye etkileşiminin yüksek olduğu durumlarda çalışanların tatmin düzeylerinin yüksek olması ve buna bağlı olarak çalışanların liderlerle güçlü ilişkiler kurularak kendilerini örgütün bir parçası olarak hissetmeleri beklenir. Tam tersi durumda, yani lider-üye etkileşiminin düşük olduğu durumda, çalışanların tatmin düzeylerinin düşmesi ve buna bağlı olarak yüksek düzeyde işten ayrılma eğilimi göstermeleri beklenir (Gürel, 2016, s. 1738). Buna karşın, Collins (2010) lider-üye etkileşimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin tam olarak açıklanamayacağını ve etki eden başka faktörlerinde var olacağını ileri sürmüştür. Yapılan bazı çalışmalar lider-üye etkileşiminin çalışanların işten ayrılma niyetini direkt etkilediğini; lider-üye etkileşiminin yüksek olduğu durumda işten ayrılma niyetinin düşük olduğunu, lider-üye etkileşiminin düşük olduğu durumda ise işten ayrılma niyetinin yüksek olduğunu sonuçlarını ortaya koymuştur (Flickinger vd., 2016, s. 58; Gürel, 2016, s. 1738; Han ve Jekel, 2011, s. 46; Öztürk ve Eryeşil, 2016, s. 137; Şahin, 2011, s. 277; Yıldız, 2018, s. 498). Bu öngöründen hareketle H_2 , H_{2a} , H_{2b} , H_{2c} ve H_{2d} hipotezleri geliştirilmiştir.

H₂: Lider-üye etkileşiminin işten ayrılma niyetine negatif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.

H_{2a}: Duygusal etki alt faktörünün işten ayrılma niyetine negatif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.

H_{2b}: Sadakat alt faktörünün işten ayrılma niyetine negatif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.

H_{2c}: Katkı alt faktörünün işten ayrılma niyetine negatif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.

H_{2d}: Mesleki saygı alt faktörünün işten ayrılma niyetine negatif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.

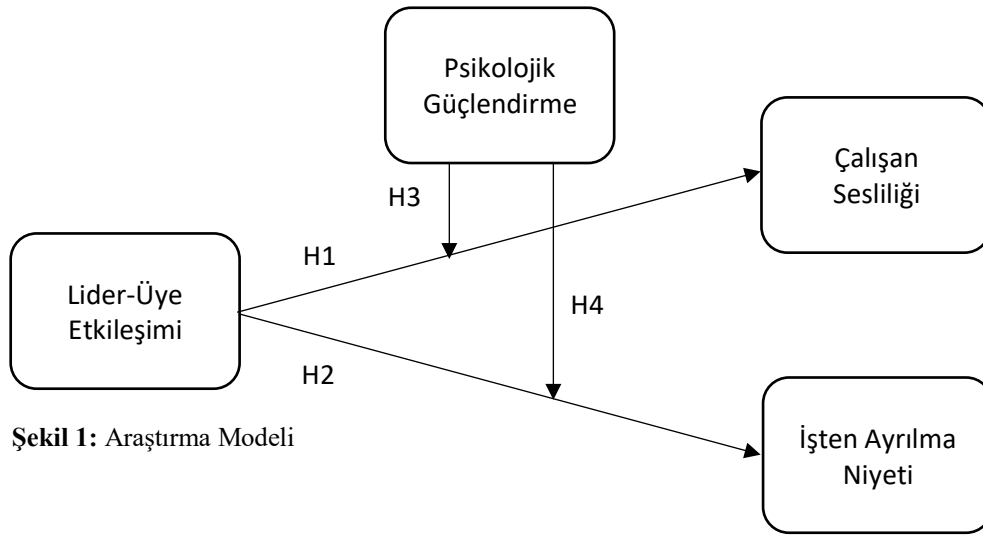
Örgütlerin daha fazla başarılı olabilmesi noktasında psikolojik güçlendirme son zamanlarda yöneticiler açısından çok daha fazla önemli hale gelmiştir. Chiang ve Jang (2008), özellikle konuk ağırlama sektöründe, psikolojik güçlendirmeyi çalışanların davranışlarını olumlu yönde etkileyen kritik bir faktör olarak görmektedirler. Psikolojik olarak güçlendirilmiş çalışanların işe ve işyerine yönelik olumlu tutum ve inançlara sahip olacağı ve daha katılımcı yaklaşımlar sergileyeceği düşünülmektedir (Garg ve Dhar, 2016, s. 380). Psikolojik güçlendirme sonucunda, yüksek iç motivasyona sahip çalışanlar öz-yeterlilik duygusuyla hareketle, işe yönelik inisiyatif ve sorumluluk almaktan kaçınmazlar, ayrıca işletme içerisinde olumlu görüş ve fikirlerini yönetici ve diğer çalışanlarla da paylaşırlar (Wang vd., 2016, s. 608) Bu durum örgüt içerisinde çalışan sesliliğinin artmasına yol açar.

Psikolojik güçlendirme, çalışanların yöneticilerle doğrudan iletişim halinde kalmalarını ve bilgi paylaşımlarını sağlar. Ayrıca, psikolojik güçlendirmeyle birlikte çalışanların karar alma süreçlerine katılımının sağlanması, lider ve çalışan arasındaki güven ilişkisini arttıracaktır. Bu noktada, lider-üye etkileşimi ve çalışan sesliliği davranışı arasındaki ilişki, çalışanların güçlendirilme düzeyine göre farklılık gösterecektir. Sonuç olarak, çalışanlar yüksek düzeyde psikolojik olarak güçlendirildikçe, lider-üye etkileşimi ve çalışan sesliliği davranışı arasındaki ilişki daha da güçlenecektir (Chan ve Yeung, 2016, s. 47).

Chan ve Yeung (2016) ve Yuan vd. (2019) çalışmalarında, lider-üye etkileşimi ile çalışan sesliliği davranışı arasındaki ilişkide çalışanların güçlendirilmesinin olumlu düzenleyici etkisinin olduğu sonucunu ortaya koymuştur. Bu öngörülerden hareketle H₃ hipotezi oluşturulmuştur. Ayrıca literatürde, lider-üye etkileşimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide çalışanların güçlendirilmesinin düzenleyici etkisini ortaya koyan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle, ilgili değişkenler arasındaki ilişkide düzenleyici etkiyi ampirik olarak ölçmek için H₄ hipotezi geliştirilmiştir.

H₃: Lider-üye etkileşimi ve çalışan sesliliği arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin düzenleyici rolü vardır.

H₄: Lider-üye etkileşimi ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin düzenleyici rolü vardır.



Şekil 1: Araştırma Modeli

Araştırma modeli ile ilişkili değişkenleri içeren ve konuk ağırlama sektörü üzerine yapılan bazı çalışmalar aşağıda verilmektedir:

Kim vd. (2017) çalışmasında, lider-üye etkileşimi, çalışan sessliliği, takım-kişi uyumu, çalışan memnuniyeti ve çalışanların müşteri hizmet bağlılığı arasındaki ilişkileri ölçmek için yapısal eşitlik modellemesi geliştirmiştir. Amerikan 315 ve Çinli 363 otel çalışanı üzerinde yaptığı araştırmanın sonucunda; Amerikalı ve Çinli çalışanların lider-üye etkileşimi ile çalışan sessliliği arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Şahin (2011) çalışmasında, lider-üye etkileşimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide cinsiyet değişkeninin etkisini araştırmıştır. 203 turizm çalışanı üzerinde yaptığı araştırmanın sonucunda; lider-üye etkileşimi ile işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönlü bir ilişki tespit etmiş, ayrıca kadınların erkeklere oranla yüksek işten ayrılma niyeti taşıdıkları sonucuna ulaşmıştır. Jin vd. (2020) çalışmasında, lider-üye etkileşimi, çalışan sessliliği, psikolojik güven ve iş özerkliği arasındaki ilişkileri ölçmek için model geliştirmiştir. Konuk ağırlama sektöründe 231 çalışan üzerinde yaptığı araştırmanın sonucunda; lider-üye etkileşimi ile çalışan sessliliği arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Chen ve Wu (2017) çalışmasında, dönüşümcü liderlik, lider-üye etkileşimi, psikolojik sözleşme ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri ölçmek için yapısal eşitlik modellemesi geliştirmiştir. Tayvan'da 226 otel çalışanı üzerinde yaptığı araştırmanın sonucunda; lider-üye etkileşimi ile işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Kim ve George (2005) çalışmasında, psikolojik güçlendirme ile lider-üye etkileşimi arasındaki ilişkiyi ölçmüştür. 173 restoran çalışanı üzerinde yaptığı çalışmada psikolojik güçlendirme ile lider-üye etkileşimi arasındaki pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Yöntemi

Chen ve Wu (2017) otel, restoran, kafe gibi ağırlama sektöründe işten ayrılma niyetinin yüksek olduğunu ve etkili bir liderlik yaklaşımının işten ayrılma niyetine azaltıcı bir etkisinin olduğunu bildirmiştir. Benzer şekilde, Collins (2010) otel sektöründe işten ayrılma oranlarının büyük bir problem olduğunu, etkili bir lider-üye etkileşimi ile çalışanların işten ayrılma niyetinin azaltılabileceğini belirtmiştir. Liang vd. (2017) otel sektöründe uzun çalışma saatleri, yüksek iş stresi ve zorlu iş süreçlerinden dolayı, çalışanların örgüte karşı olumsuz tutumlar sergileyebileceğini belirtmektedir. Ayrıca, etkin bir liderlik anlayışı ile çalışanların olumsuz tavırlarının değiştirilebileceği ve örgüte katkı sağlamak adına çalışan sessliliği davranışının

oluşmasını destekleneceğini ifade etmektedir. Bu araştırmada, konuk ağırlama sektöründe çalışanların lider-üye etkileşim düzeylerinin çalışan sesliliğine ve işten ayrılma niyetine olan etkisini incelemek ve bu iki ilişkide psikolojik güçlendirmenin düzenleyici etkisini ölçmek amaçlanmıştır. Bu doğrultuda, nicel araştırma yönteminde bir ilişkisel tarama modeli geliştirilmiştir. Kütahya il merkezinde faaliyet gösteren 4 otel, 50 kafe-restoran çalışanları ana kitle olarak seçilmiştir. 2019 Ekim-Kasım aylarında kolayda örneklem yöntemiyle toplamda 305 çalışanı bulunan ve izin alınan, 2 otel ve 13 kafe-restoran çalışanlarına, 200 adet anket formu elden dağıtılmış ve değerlendirilebilir 155 (%78) adet anket formu dönüşü sağlanmıştır. Elde edilen anketlerdeki veriler 88 otel ve 67 kişi kafe-restoran çalışanlarından elde edilmiştir. Araştırmada, sadece resmi izin alınabilen ve anket doldurmaya gönüllü olan çalışanlardan veri toplanabilmesi, örneklem sayısı bakımından önemli bir sınırlılık oluşturmaktadır. Coşkun vd. (2015) “30’dan büyük 500’den küçük örnek büyüklükleri birçok araştırma için yeterli” olacağını ileri sürdüğünden dolayı analizlere devam edilmiştir. Anket yoluyla elde edilen veriler açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuş, değişkenler arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için korelasyon analizi yapılmıştır. Geliştirilen model doğrultusunda, araştırma hipotezlerini test etmek için basit doğrusal regresyon analizi ve Hayes (2013) tarafından geliştirilen SPSS Process Makro eklentisi kullanılarak Model-1 çerçevesinde analizler yapılmıştır.

Araştırmanın Ölçekleri

Araştırma modelinde belirtildiği üzere lider-üye etkileşimi, psikolojik güçlendirme, çalışan sesliliği ve işten ayrılma niyeti olmak üzere toplam dört farklı ölçek kullanılmıştır. Ölçekler uluslararası literatürde mevcut olup, yerli araştırmacılar tarafından Türkçe uyarlaması yapılmış, geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiştir. Ölçeklerde kullanılan ifadeler aslına bağlı kalınarak 5’li likert tipi derecelendirme (1=Kesinlikle Katılmıyorum – 5=Kesinlikle Katılıyorum) aralığı kullanılmıştır.

Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği: Lider-üye etkileşim düzeyini ölçmek için Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilen, Baş vd. (2010) tarafından Türkçe uyarlaması yapılan ölçek kullanılmıştır. Lider-üye etkileşimi ölçeği; duygusal etki, sadakat, katkı ve mesleki saygı olmak üzere dört boyuttan oluşur. Ölçekte duygusal etki boyutunda 3 ifade, sadakat boyutunda 3 ifade, katkı boyutunda 3 ifade, mesleki saygı boyutunda 3 ifade olmak üzere toplam 12 ifade yer almaktadır.

Psikolojik Güçlendirme: Psikolojik güçlendirmeyi ölçmek için Spreitzer (1995) tarafından geliştirilen, Sürgevil vd. (2013) tarafından Türkçe uyarlaması yapılan ölçek kullanılmıştır. Psikolojik güçlendirme ölçeği; anlam, yeterlilik, özerklik ve etki olmak üzere dört boyuttan oluşur. Ölçekte anlamlılık boyutunda 3 ifade, yeterlilik boyutunda 3 ifade, özerklik boyutunda 3 ifade, etki boyutunda 3 ifade olmak üzere toplam 12 ifade yer almaktadır.

Çalışan Sesliliği: Çalışan sesliliğini ölçmek için Van Dyne ve Le Pine (1998) tarafından geliştirilen, Çetin ve Çakmakçı (2012) tarafından Türkçe uyarlaması yapılan ölçek kullanılmıştır. Çalışan sesliliği ölçeği tek boyuttan oluşmakta ve toplam 6 ifade yer almaktadır.

İşten Ayrılma Niyeti: Çalışanların işten ayrılma niyetini ölçmek için Mobley vd. (1978) tarafından geliştirilen, Örucü ve Özafşarlıoğlu (2013) tarafından Türkçe uyarlaması yapılan ölçek kullanılmıştır. İşten ayrılma niyeti ölçeği tek boyuttan oluşmakta ve toplam 3 ifade yer almaktadır.

Demografik Bulgular

Araştırmaya katılan 155 çalışanın %66,5’i (103 kişi) erkek %33,5’i (52 kişi) kadın, bunların %51’i (79 kişi) evli, %49’u (76 kişi) bekârdır. Çalışanların %32,9’u (51 kişi) 18-25 yaş aralığında, %42,6’sı (66 kişi) 26-37 yaş aralığında, %18,7’si (29 kişi) 38-45 yaş aralığında,

%5,8'i (9 kişi) 46-52 yaş aralığında bulunmaktadır. Çalışanların %16,8'i (26 kişi) ilköğretim, %45,9'u (71 kişi) lise, %14,8'i (23 kişi) ön lisans, %21,9'u (34 kişi) lisans mezunudur. Ayrıca çalışanların %29,7'si (46 kişi) 1 yıldan az, %52,3'ü (81 kişi) 1-5 yıl, %14,2'si (22 kişi) 6-10 yıl, %3,8'i (6 kişi) 11-20 yıl çalışma süresine sahiptir. Çalışanların tüm demografik değişkenlerine ilişkin detaylar Tablo 1'de verilmektedir.

Tablo 1: Demografik Değişkenlere İlişkin Özellikler

		Sayı	%			Sayı	%
Cinsiyet	Kadın	52	33,5	Medeni Durum	Evli	79	51,0
	Erkek	103	66,5		Bekâr	76	49,0
	Toplam	155	100,0		Toplam	155	100,0
Yaş	18-25 yaş	51	32,9	Eğitim Durumu	İlköğretim	26	16,8
	26-37 yaş	66	42,6		Lise	71	45,9
	38-45 yaş	29	18,7		Ön Lisans	23	14,8
	46-52 yaş	9	5,8		Lisans	34	21,9
	Toplam	155	100,0		Yüksek Lisans	1	0,6
Çalışma Süresi	1 yıldan az	46	29,7	Toplam	155	100,0	
	1-5 yıl	81	52,3				
	6-10 yıl	22	14,2				
	11-20 yıl	6	3,8				
	Toplam	155	100,0				

Tanımlayıcı İstatistik Analizler

Araştırmada kullanılan ölçekleri güvenilirlik ve geçerliliğini ölçmek, faktör yapılarını belirlemek ve ifadelerin ölçeği açıklama oranlarını ortaya koymak için faktör analizi yapılmıştır. Ölçeklerin her biri ayrı ayrı temel birleşenler analizi ve varimax rotasyon yöntemi kullanılarak faktör analizine tabi tutulmuştur. Açıklayıcı faktör analizine ilişkin ayrıntılı sonuçlar aşağıda Tablo 2'de verilmektedir.

Tablo 2: Ölçeklere İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi

Ölçekler	Faktörler	İfade Sayısı	Faktör Yükleri	Cronbach Alpha	KMO
Lider-Üye Etkileşimi (LÜE)	Sadakat (S)	3	0,783-0,827	0,931	0,912
	Duygusal Etki (DE)	3	0,704-0,824		
	Mesleki Saygı (MS)	3	0,669-0,813		
Psikolojik Güçlendirme (PG)	Katkı (K)	3	0,547-0,840	0,867	0,822
	Etki (E)	3	0,848-0,900		
	Anlamlılık (A)	3	0,798-0,854		
	Yeterlilik (Y)	2	0,834-0,848		
Çalışan Sessliliği (ÇS)	Çalışan Sessliliği (Tek Faktör)	6	0,739-0,844	0,881	0,843
İşten Ayrılma Niyeti (İAN)	İşten Ayrılma Niyeti (Tek Faktör)	3	0,898-0,956	0,920	0,721

İlk olarak yapılan açıklayıcı faktör analizine göre çapraz yüklenen özerklik ve yeterlilik faktörlerine ait birer ifade analizden çıkartılmış ve analiz tekrarlanmıştır. Analiz sonucuna göre; lider-üye etkileşimine ilişkin ölçeğin faktör yüklerinin 0,5 değerinden yüksek olduğu Cronbach Alpha değerinin 0,931 ve KMO değerinin 0,912 olduğu tespit edilmiştir bu sonuçlar ölçeğin faktör yapılarının düzgün olduğu ve mükemmel derecede güvenilir olduğunu göstermektedir. Psikolojik güçlendirme ölçeğinin faktör yüklerinin 0,5 değerinden yüksek olduğu Cronbach

Alpha değerinin 0,867 ve KMO değerinin 0,822 olduğu tespit edilmiştir bu sonuçlar ölçeğin faktör yapılarının düzgün olduğu ve yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir. Çalışan sesliliği ölçeğinin faktör yüklerinin 0,5 değerinden yüksek olduğu Cronbach Alpha değerinin 0,881 ve KMO değerinin 0,843 olduğu tespit edilmiştir bu sonuçlar ölçeğin faktör yapılarının düzgün olduğu ve yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir. Son olarak, işten ayrılma niyeti ölçeğinin faktör yüklerinin 0,5 değerinden yüksek olduğu Cronbach Alpha değerinin 0,920 ve KMO değerinin 0,721 olduğu tespit edilmiştir bu sonuçlar ölçeğin faktör yapılarının düzgün olduğu ve mükemmel derecede güvenilir olduğunu göstermektedir.

Açıklayıcı faktör analizi sonrasında modelin ölçeklerine ilişkin ayrı ayrı doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Analiz sonucuna göre ölçeklere ilişkin uyum indeks değerleri aşağıda Tablo 3’de verilmiştir.

Tablo 3: Ölçeklere İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

ÖLÇEKLER	(X²/sd)	NFI	CFI	RMSEA	GFI	RMR
Lider-Üye Etkileşimi	1,938	0,929	0,964	0,078	0,907	0,053
Psikolojik Güçlendirme	2,118	0,925	0,958	0,085	0,929	0,052
Çalışan Sesliliği	4,764	0,901	0,903	0,098	0,901	0,054
İşten Ayrılma Niyeti*	-	1	1	0	1	0

*3 ifadeden oluşan ölçeğin uyum indeks değerleri 1 çıkmaktadır.

Doğrulayıcı faktör analizi sonucuna göre; ölçeklerin hepsinin kabul edilebilir uyum değer aralığında yer aldığı, p değerinin $p < 0,01$ olduğu, t değerinin ise 2,56’yı aşmadığı, dolayısıyla ölçeklerin ve ifadelerin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin ortalamaları, standart sapmaları ve korelasyon değerleri hesaplanmıştır. Tablo 4’de ilgili veriler ayrıntılı olarak verilmektedir.

Tablo 4: Ölçeklere İlişkin Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri

Değişkenler	Ort.	Std. Sapma	1	2	3	4	5	6	7
1 LÜE- Duygusal Etki	3,6151	,99649	1						
2 LÜE- Sadakat	3,4645	1,02950	,697**	1					
3 LÜE- Katkı	3,4774	,95650	,577**	,617**	1				
4 LÜE- Mesleki Saygı	3,8409	,83514	,639**	,659**	,688**	1			
5 Psikolojik Güçlendirme	3,9006	,69014	,329**	,294**	,380**	,254**	1		
6 Çalışan Sesliliği	3,7920	,68398	,493**	,409**	,515**	,408**	,707**	1	
7 İşten Ayrılma Niyeti	2,3204	1,31364	-,316**	-,369**	-,333**	-,345**	-,097	-,185	1

*Korelasyon $p < 0,05$ düzeyinde anlamlıdır.

**Korelasyon $p < 0,01$ düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 4 incelendiğinde işten ayrılma niyeti hariç diğer tüm değişkenlerin ortalamalarının yüksek olduğu görülmektedir. Korelasyon değerleri incelendiğinde ana hipotezi oluşturan lider-üye etkileşiminin alt faktörleri ile çalışan sesliliği arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişkinin olduğu görülmektedir ($r = 0,493, 0,409, 0,515, 0,408; p < 0,01$). Ayrıca lider-üye etkileşiminin alt faktörleriyle işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir ($r = -0,316, -0,369, -0,333, -0,345; p < 0,01$). Bu bağlamda, örgütlerde

lider-üye etkileşiminin artmasıyla çalışan sesliliğinin artması ve işten ayrılma niyetinin azalması beklenmektedir.

Hipotezlerin Test Edilmesi

Araştırma kapsamında lider-üye etkileşiminin ve alt faktörlerinin çalışan sesliliği ve işten ayrılma niyetine olan etkisini ölçmek için basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizi sonucunda değişkenler arasındaki ilişkinin varlığı tespit edilmiş olup, regresyon analizi ile lider-üye etkileşiminin bağımlı değişkenlere olan etkisinin şiddeti ve yönü belirlenmiştir. Analiz sonucunda elde edilen sonuçlara ilişkin detaylar Tablo 5’de verilmektedir.

Tablo 5: Lider-Üye Etkileşimi ve Alt Faktörlerinin Çalışan Sesliliği ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi

Hipotezler	R ²	Beta	t	Anlamlılık	Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken
H ₁	0,285	0,533	7,800	0,000	Lider-Üye Etkileşimi	Çalışan Sesliliği
H _{1a}	0,243	0,493	7,002	0,000	Duygusal Etki	Çalışan Sesliliği
H _{1b}	0,167	0,409	5,539	0,000	Sadakat	Çalışan Sesliliği
H _{1c}	0,265	0,515	7,433	0,000	Katkı	Çalışan Sesliliği
H _{1d}	0,167	0,408	5,533	0,000	Mesleki Saygı	Çalışan Sesliliği
H ₂	0,158	-0,397	-5,357	0,000	Lider-Üye Etkileşimi	İşten Ayrılma Niyeti
H _{2a}	0,100	-0,316	-4,117	0,000	Duygusal Etki	İşten Ayrılma Niyeti
H _{2b}	0,136	-0,369	-4,911	0,000	Sadakat	İşten Ayrılma Niyeti
H _{2c}	0,111	-0,333	-4,364	0,000	Katkı	İşten Ayrılma Niyeti
H _{2d}	0,119	-0,345	-4,539	0,000	Mesleki Saygı	İşten Ayrılma Niyeti

Regresyon analizi sonucuna göre; lider-üye etkileşimindeki artışın çalışan sesliliğinde 0,533 birimlik artışa yol açtığı ve % 28,5’sini açıkladığı (R²= 0,285; B=0,533; p<0,05), duygusal etki boyutundaki artışın çalışan sesliliğinde 0,493 birimlik artışa yol açtığı ve % 24,3’ünü açıkladığı (R²= 0,243; B=0,493; p<0,05), sadakat boyutundaki artışın çalışan sesliliğinde 0,409 birimlik artışa yol açtığı ve % 16,7’ini açıkladığı (R²= 0,167; B=0,409; p<0,05), katkı boyutundaki artışın çalışan sesliliğinde 0,515 birimlik artışa yol açtığı ve % 26,5’sini açıkladığı (R²= 0,265; B=0,515; p<0,05), mesleki saygı boyutundaki artışın çalışan sesliliğinde 0,408 birimlik artışa yol açtığı ve % 16,7’ini açıkladığı (R²= 0,167; B=0,408; p<0,05) ve değişkenler arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre:

H₁	Lider-üye etkileşiminin çalışan sesliliğine pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H_{1a}	Duygusal etki alt faktörünün çalışan sesliliğine pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H_{1b}	Sadakat alt faktörünün çalışan sesliliğine pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H_{1c}	Katkı alt faktörünün çalışan sesliliğine pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H_{1d}	Mesleki saygı alt faktörünün çalışan sesliliğine pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul

Regresyon analizinin diğer sonuçlarına göre; lider-üye etkileşimindeki artışın işten ayrılma niyetinde -0,397 birimlik düşüşe yol açtığı ve % 15,8’nini açıkladığı (R²= 0,158; B=-0,397; p<0,05), duygusal etki boyutundaki artışın işten ayrılma niyetinde -0,316 birimlik düşüşe yol açtığı ve % 10’nunu açıkladığı (R²= 0,100; B=-0,316; p<0,05), sadakat boyutundaki artışın işten ayrılma niyetinde -0,369 birimlik düşüşe yol açtığı ve %13,6’mı açıkladığı (R²=0,136; B=-0,369; p<0,05), katkı boyutundaki artışın işten ayrılma niyetinde -0,333 birimlik düşüşe yol açtığı ve %11,1’ünü açıkladığı (R²= 0,111; B=-0,333; p<0,05), mesleki saygı boyutundaki artışın işten ayrılma niyetinde -0,345 birimlik düşüşe yol açtığı ve %11,9’ını açıkladığı (R²=

0,119; $B=-0,345$; $p<0,05$) ve değişkenler arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre:

H₂	Lider-üye etkileşiminin işten ayrılma niyetine negatif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H_{2a}	Duygusal etki alt faktörünün işten ayrılma niyetine negatif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H_{2b}	Sadakat alt faktörünün işten ayrılma niyetine negatif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H_{2c}	Katkı alt faktörünün işten ayrılma niyetine negatif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H_{2d}	Mesleki saygı alt faktörünün işten ayrılma niyetine negatif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul

Lider-üye etkileşiminin çalışan sesliliğine ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkide psikolojik güçlendirmenin düzenleyici rolünü belirlemek için SPSS analizleri kapsamında regresyon analizine ek olarak A. Hayes'in (2013) geliştirdiği Process Makro uzantısı kullanılmıştır. Analize ilişkin ayrıntılı veriler Tablo 6'da verilmektedir.

Tablo 6: Lider-Üye Etkileşiminin Çalışan Sesliliği ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Güçlendirmenin Düzenleyici Rolü

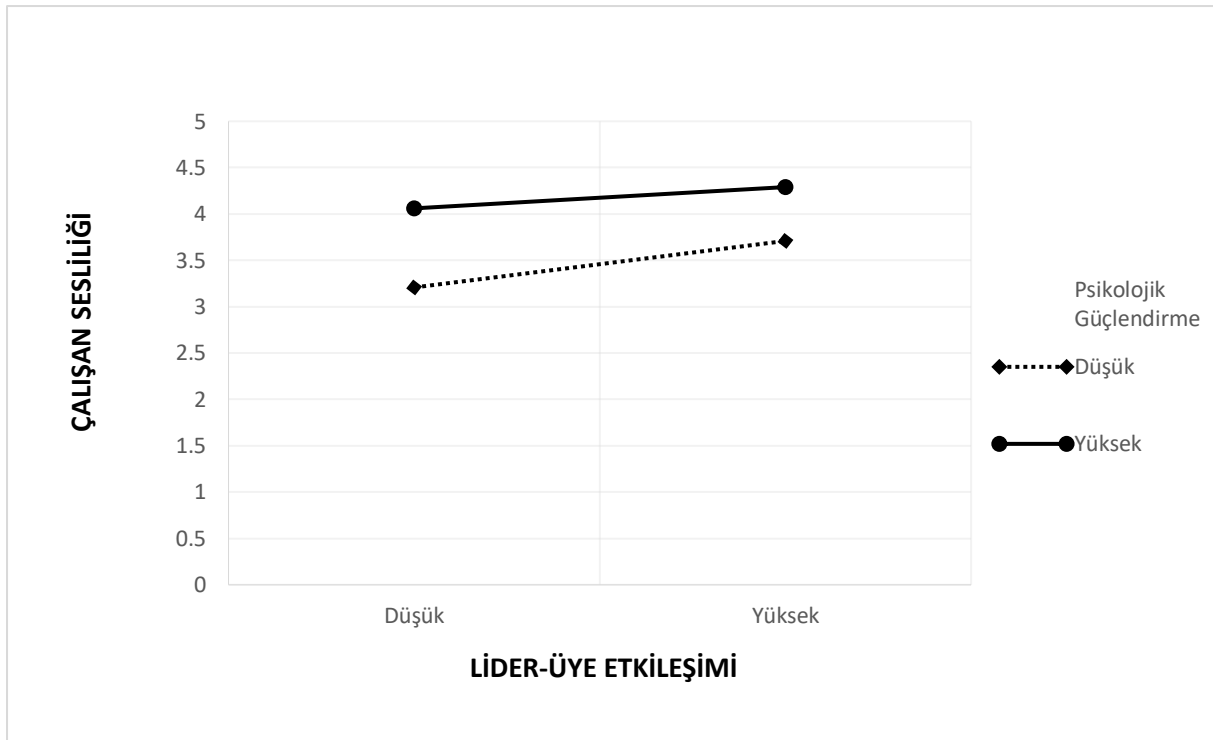
Değişkenler	Çalışan Sesliliğine Etki				İşten Ayrılma Niyetine Etki			
	β	Std. Hata	t	p	β	Std. Hata	t	p
Sabit	-0,705	0,609	-1,159	0,249	-1,562	1,805	-0,866	0,388
Lider-Üye Etkileşimi	0,694	0,179	3,878	0,000	1,117	0,530	2,106	0,037
Psikolojik Güçlendirme	0,953	0,163	5,832	0,000	1,697	0,485	3,502	0,001
Lider-Üye Etkileşimi x Psikolojik Güçlendirme	-0,121	0,0462	-2,609	0,010	-0,474	0,137	-3,463	0,001
	β	Std. Hata	t	p	β	Std. Hata	t	p
Düşük	0,307	0,049	6,256	0,000	-0,406	0,1453	-2,793	0,006
Yüksek	0,140	0,057	2,478	0,014	-1,061	0,168	-6,318	0,000
Model Özeti	R	R²	F	p	R	R²	F	p
	0,7833	0,6135	79,900	0,000	0,471	0,222	14,366	0,000
Etkileşim neticesinde artan R²	ΔR^2	F	Sd	p	ΔR^2	F	Sd	p
	0,0174	6,8076	151	0,01	0,0618	11,9952	151	0,001

Tablo 6'da yer alan veriler incelendiğinde etkileşim değerinin (lider-üye etkileşimi x psikolojik güçlendirme) çalışan sesliliğine ve işten ayrılma niyeti üzerindeki regresyon değerinin ($B= -0,121$; $B= -0,474$; $p<0,05$) anlamlı olduğu görülmektedir. Çalışan sesliliğini içeren birinci modelin değerleri incelendiğinde elde edilen verilerin anlamlı olduğu ($R^2=0,613$; $F=79,9$; $p<0,05$) ve modeldeki bağımsız değişkenlerin çalışan sesliliğini açıklama oranının % 61,35 olduğu görülmektedir. İşten ayrılma niyetini içeren ikinci modelin değerleri incelendiğinde elde edilen verilerin anlamlı olduğu ($R^2=0,222$; $F=14,366$; $p<0,05$) ve modeldeki bağımsız değişkenlerin çalışan sesliliğini açıklama oranının % 22,2 olduğu görülmektedir. Birinci modelde etkileşim neticesinde artan R^2 değerleri incelendiğinde $p<0,05$ anlamlılık düzeyinde % 1,74'lük bir artışın olduğu görülmektedir. İkinci modelde etkileşim neticesinde artan R^2 değerleri incelendiğinde $p<0,05$ anlamlılık düzeyinde % 6,18'lik bir artışın olduğu görülmektedir. Elde edilen tüm bu veriler; lider-üye etkileşiminin çalışan sesliliğine ve işten ayrılma niyetine olan etkisinde psikolojik güçlendirmenin düzenleyici etkisinin olduğunu göstermektedir. Bu sonuca göre:

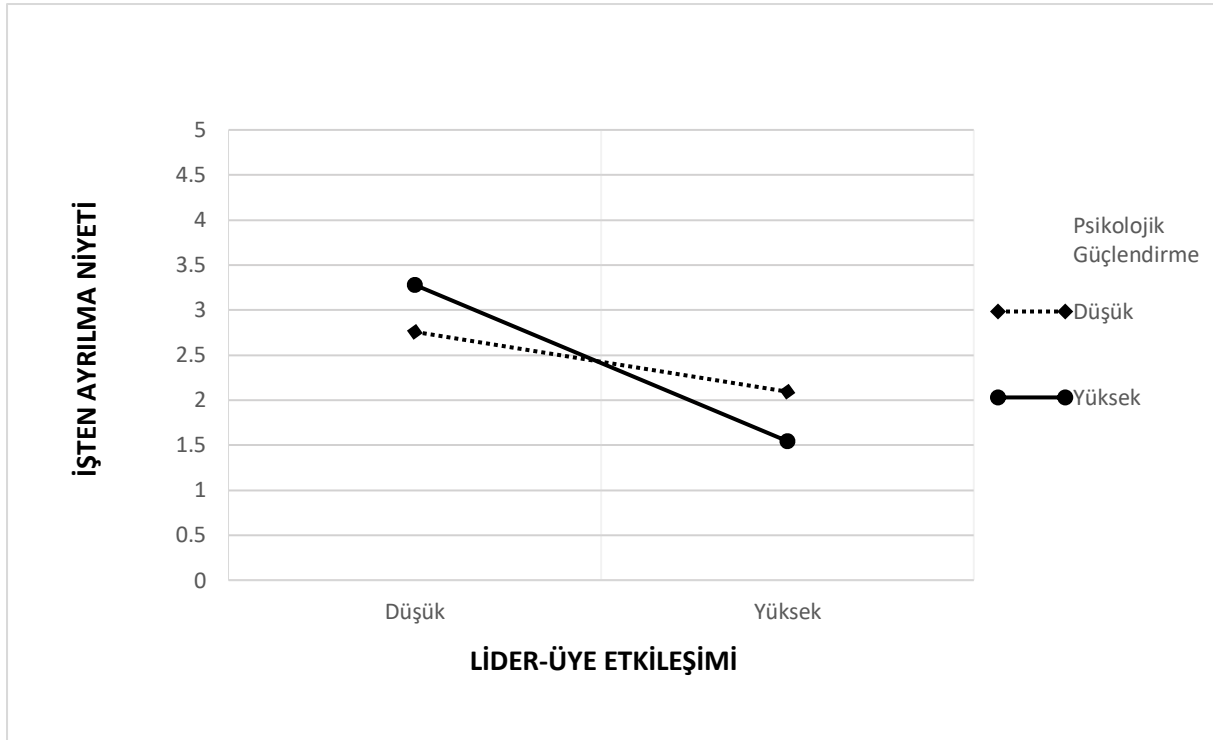
H₃	Lider-üye etkileşimi ve çalışan sesliliği arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin düzenleyici rolü vardır.	Kabul
----------------------	--	--------------

H4 Lider-üye etkileşimi ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin düzenleyici rolü vardır. **Kabul**

Psikolojik güçlendirmenin farklı düzeylerdeki düzenleyici etkisini daha iyi anlayabilmek için Grafik 1 ve Grafik 2’de yüksek ve düşük psikolojik güçlendirme seviyelerinde düzenleyici etki düzlemleri verilmiştir. Grafik 1’de düşük psikolojik güçlendirme seviyesinde $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde etki değerinin (B) 0,307 olduğu, psikolojik güçlendirme seviyesinin yükseldiğinde azalan bir ivme ile etki değerinin (B) 0,140’a gerilediği görülmektedir. Bu sonuç psikolojik güçlendirme seviyesinin artması durumunda düzenleyici etkinin ivme kaybederek arttığını göstermektedir. Grafik 2’de düşük psikolojik güçlendirme seviyesinde $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde etki değerinin (B) -0,406 olduğu, psikolojik güçlendirme seviyesinin yükseldiğinde artan bir ivme ile etki değerinin (B) -1,061 düştüğü görülmektedir. Bu sonuç psikolojik güçlendirme seviyesinin artması durumunda düzenleyici etkinin ivme kazanarak düştüğünü göstermektedir.



Grafik 1: Farklı Psikolojik Güçlendirme Düzeylerinde Lider-Üye Etkileşimi ve Çalışan Sessliliği İlişkisi



Grafik 2: Farklı Psikolojik Güçlendirme Düzeylerinde Lider-Üye Etkileşimi ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi

Sonuç

Günümüz rekabet ortamında faaliyet gösteren işletmelerin en önemli rekabet unsuru sahip oldukları nitelikli çalışanlardır. Bununla beraber, işletmenin başarısını etkileyen çalışanların şirkete bağlılığı, tutum ve davranışları, iş tatmini ve performansı örgütsel amaçlara ulaşılması noktasında büyük öneme sahiptir. Bu süreçte rol model, motive edici ve yönlendirici olan liderin çalışanlar üzerindeki etkisi başarı sonucunu belirlemektedir. Bu etki, liderle çalışan arasında uyumun sağlanması durumunda, çalışanlarla uzun dönemli bir ilişkinin kurulmasının yanı sıra iş tatmini, örgütsel bağlılık ve vatandaşlığın artmasına yol açmaktadır (Çekmecelioğlu ve Ülker, 2014; Flickinger vd., 2016; Gürel, 2016; Turgut vd., 2015).

Bu çalışmada, konuk ağırlama sektöründe lider ve çalışanlar arasındaki etkileşim düzeyinin çalışan sesliliğine ve işten ayrılma niyetine olan etkileri incelenmiştir. Ayrıca, bu değişkenler arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin düzenleyici etkisinin olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışmanın sonucunda, lider-üye etkileşim kalitesinin araştırmaya konu olan işletme çalışanlarında yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte, lider-üye etkileşim ve alt boyutlarının (duygusal etki, katkı, sadakat ve mesleki saygı) çalışan sesliliği üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu ve işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Diğer bir ifadeyle, lider-üye etkileşim kalitesinin artması çalışan sesliliğini arttırmakta, buna karşın işten ayrılma niyetinde düşüşe yol açmaktadır. Elde edilen bu sonuçlar, literatürde yer alan (Botero ve Van Dyne, 2009, s. 94; Chan ve Yeung, 2016, s. 50; Han ve Jekel, 2011, s. 46; Jada ve Mukhopadhyay, 2019, s. 85; Öztürk ve Eryeşil, 2016, s. 137; Şahin, 2011, s. 283; Yıldız, 2018, s. 498; Wijaya, 2019, s. 93) çalışmalarıyla örtüşmektedir. Konuk ağırlama sektöründe yapılan çalışmalar incelendiğinde; Kim vd. (2017) lider-üye etkileşiminin çalışan sesliliğine pozitif yönlü bir etkisinin olduğu ve bu etkinin boyutunun kültürel değişkenlere göre farklılık gösterdiğini ortaya koymuştur. Şahin (2011) lider-üye etkileşimi ile işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönlü bir ilişki tespit etmiş, ayrıca kadınların erkeklere oranla yüksek işten ayrılma niyeti taşıdıkları sonucuna ulaşmıştır. Chen ve Wu (2017) lider-üye etkileşiminin işten ayrılma niyetine negatif yönlü bir etkisinin

olduğu sonucuna ulaşmıştır. Araştırmada elde edilen sonuçlar konuk ağırlama sektöründe yapılan çalışma sonuçlarıyla da örtüşmektedir. Bu çalışma, konuk ağırlama sektöründe, lider-üye etkileşimi ile çalışan sesliliği ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin düzenleyici etkisini ortaya koyması açısından literatüre katkı sağlamaktadır.

Çalışmanın diğer sonuçlarında ise; lider-üye etkileşimi ile çalışan sesliliği ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin düzenleyici etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç ayrıca literatürde yer alan (Chan ve Yeung, 2016, s. 50; Yuan vd., 2019, s. 121) çalışmalarla örtüşmektedir. Konuk ağırlama sektöründe, Kim ve George (2005) çalışmasında, psikolojik güçlendirme ile lider-üye etkileşimi arasındaki pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca, Garg ve Dhar (2016) çalışmasında, lider-üye etkileşimi ile çalışanların ekstra rol davranışı arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin düzenleyici rolü olduğunu ortaya koymuştur. Araştırmada elde edilen sonuçlar konuk ağırlama sektöründe yapılan çalışma sonuçlarıyla da örtüşmektedir. Psikolojik güçlendirmenin düzenleyici etkisine yönelik çalışma sonucu göstermektedir ki lider-üye etkileşimi ile çalışan sesliliği arasındaki ilişkinin gücü psikolojik güçlendirmenin düzenleyici etkisiyle birlikte daha da artmaktadır. Bununla birlikte, lider-üye etkileşimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin gücü psikolojik güçlendirmenin düzenleyici etkisiyle birlikte azalmaktadır. Diğer bir ifade ile psikolojik güçlendirmenin düzenleyici etkisi ile birlikte çalışanlar işletmeye yönelik fikir ve düşüncelerini daha özgürce ifade edebilmekte ve işten ayrılmama eğilimi göstermektedirler.

Bu çalışmanın sonuçları göstermektedir ki; konuk ağırlama sektöründe, liderler çalışanlarıyla ne kadar kaliteli bir etkileşim kurarlarsa, çalışanların işletmenin başarısı için sahip oldukları her türlü düşünce ve fikri o derece özgürce (özellikle örtük bilgiyi) ortaya koyacaklardır. Ayrıca, nitelikli iş gücüne sahip olma ve çalışanlarla uzun vadeli ilişki geliştirebilme sürecinde, lider-üye etkileşimi önemli bir rol oynamaktadır. Buna göre, konum ağırlama sektöründe, yüksek işgücü devir oranıyla mücadele edebilmek adına lider-üye etkileşiminin önemli bir yerinin olduğu söylenebilir. Özellikle konuk ağırlama gibi sektörlerde, liderlerin çalışanlarıyla kuracakları güçlü ilişki ile birlikte, onların yaptığı işin öneminin farkına varmasını sağlayabilir ve işini en iyi şekilde yapabileceğine ikna edebilirler. Ayrıca liderler, çalışanlarına yaptığı işte azda olsa yetki ve özerklik vererek, yani psikolojik olarak güçlendirerek, çalışanları işletmenin başarısı için iyi bir şekilde motive edebilirler.

Bu çalışmada, maliyet ve zaman kısıtları nedeniyle kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Kütahya ilinde faaliyet gösteren konuk ağırlama sektöründe, sınırlı örneklem sayısı ile araştırmanın yapılması çalışmanın bir diğer kısıtını oluşturmaktadır. Araştırma sonrasında elde edilen veriler çıkarım yapma noktasında bir fikrin oluşmasını desteklese de, genelleme yapma noktasında dikkatli olunması gerekmektedir. Elde edilen bu sonuçların daha anlamlı ve anlaşılır olabilmesi için daha geniş ölçekte ve sektörde, farklı değişkenleri ve araştırma tekniklerini de içeren çalışmaların yapılması önerilmektedir.

Kaynakça

- Armstrong, N. (2009). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. London: Kogan Page.
- Baş, T., Keskin, N. ve Mert, İ. S. (2010). Lider üye etkileşimi (LÜE) modeli ve ölçme aracının Türkçe' de geçerlik ve güvenilirlik analizi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 10(3), 1013-1039.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.

- Bogosian, D. ve Rousseau, C. (2017). How and why millennials are shaking up organizational cultures. *Rutgers Business Review*, 2(3), 386-394.
- Botero, I.C. ve Van Dyne, L. (2009). Employee voice behavior interactive effects of LMX and power distance in the United States and Colombia. *Management Communication Quarterly*, 23(1), 84-104.
- Çekmecelioğlu, H. G. ve Ülker, F. (2014). Lider-üye etkileşimi ve çalışan tutumları üzerindeki etkisi: eğitim sektöründe bir araştırma. *KOSBED*, 28, 35-58.
- Çekmecelioğlu, H.G. (2005). Örgüt ikliminin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: bir araştırma. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(2), 23-39.
- Çetin, Ş. ve Çakmakçı, C. (2012). Çalışan sesliliği ölçeğini Türkçeye uyarlama çalışması. *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, 22(2), 1-19.
- Chan, S. C. H. ve Yeung, D. (2016). The impact of leader-member exchange (LMX) and empowerment on employee voice behavior. *Nang Yan Business Journal*, 4(1), 44-55.
- Chen, T-J. ve Wu, C-M. (2017). Improving the turnover intention of tourist hotel employees: Transformational leadership, leader-member exchange, and psychological contract breach. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(7), 1914-1936.
- Chiang, C. F., ve Jang, S. (2008). The antecedents and consequences of psychological empowerment: The case of Taiwan's hotel companies. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 32(1), 40-61.
- Çiftçi, D. Ö. (2019). Lider üye etkileşiminin işe adanmışlık üzerindeki etkisinde psikolojik güçlendirmenin aracı rolü. *Business and Economics Research Journal*, 10(1), 167-186
Doi: 10.20409/berj.2019.161.
- Collins, M. (2010). The effect of psychological contract fulfillment on manager turnover intentions and its role as a mediator in a casual, limited-service restaurant environment. *International Journal of Hospitality Management*, 29(4), 736-742.
- Conger, J.A. ve Kanungo, R.N. (1988). The empowerment process: integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.
- Coşkun, R., Altunışık, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2015). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamaları, Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Dansereau, F., Graen, G.B. ve Haga, W. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership in formal organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46-78.
- Dienesch, R. M., ve Liden, R.C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management Review*, 11, 618-634.
- Dulebohn, J.H., Bommer, W.H., Liden, R.C., Brouer, R.L. ve Ferris, G.R. (2011). A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: integrating the past with an eye toward the future. *Journal of Management*, 38(6), 1715-1759.
- Erdogan, B., Liden, R.C. ve Kraimer, M. L. (2006). Justice and leader-member exchange: the moderating role of organizational culture. *Academy of Management Journal*. 49, 395-406.
- Erstad, M. (1997). Empowerment and organizational change. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 9(73), 325-333.

- Faiz, E. (2019). Aşırı iş yükü ve tükenmişlik sendromunun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: satış personelleri üzerinde bir araştırma. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 10(1), 26-38.
- Flickinger, M., Allscher, M. ve Fiedler, M. (2016). The mediating role of leader–member exchange: a study of job satisfaction and turnover intentions in temporary work. *Human Resource Management Journal*, 26(1), 46-62.
- Frazier, M.L. ve Fainshmidt, S. (2012). Voice climate, work outcomes, and the mediating role of psychological empowerment a multilevel examination. *Group & Organization Management*, 37(6), 691-715.
- Garg, S. ve Dhar, R. L. (2016). Extra-role customer service: the roles of leader–member exchange (LMX), affective commitment, and psychological empowerment. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 17(4), 373-396.
- 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: applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Gürel, E. B. (2016). Lider-üye etkileşiminin çalışanların tutumları üzerindeki etkisi: Ampirik bir araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(43), 1736-1743.
- Han, G.H. ve Jekel, M. (2011). The mediating role of job satisfaction between leader-member exchange and turnover intentions. *Journal of Nursing Management*, 19, 41–49.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis*. New York: The Guilford Press.
- Hu, Y., Zhu, L., Zhou, M., Li, J., Maguire, P., Sun, H. ve Wang, D. (2018). Exploring the influence of ethical leadership on voice behavior: How leader-member exchange, psychological safety and psychological empowerment influence employees' willingness to speak out. *Frontiers in Psychology*. 9(1718), 1-10.
- Jada, U. ve Mukhopadhyay, S. (2019). Empowering leadership and LMX as the mediators between leader's personality traits and constructive voice behavior. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(1), 74-93. Doi: 10.1108/IJOA-09-2017-1232.
- Janssen, O. ve Gao, L. (2015). Supervisory responsiveness and employee self-perceived status and voice behavior. *Journal of Management*, 41(7), 1854-1872.
- Jha, S. (2014). Transformational leadership and psychological empowerment: Determinants of organizational citizenship behavior. *South Asian Journal of Global Business Research*, 3(1), 18-35.
- Jin, X., Jiang, J., Li, P. ve Li, B. (2020). LMX and voice: a test in the Chinese hospitality industry, *Anatolia*, 31(1), 131-141.
- Kanten, P. (2014). İşyeri nezaketsizliğinin sosyal kaytarma davranışı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde duygusal tükenmenin aracılık rolü. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1) , 11-26.
- Kim, B. ve George, R.T. (2005). The relationship between leader-member exchange (LMX) and psychological empowerment: A quick casual restaurant employee correlation study. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 29(4), 468-483.
- Kim, K. ve Jogaratnam, G. (2010). Effects of individual and organizational factors on job satisfaction and intent to stay in the hotel and restaurant industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 9(3), 318-339.

- Kim, M., Choi L., Knutson, B. ve Borchgrevink, C.P. (2017). Hotel employees' organizational behaviors from cross-national perspectives. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(12), 3082-3100.
- Lewin, D. ve Sherer, P.D. (1993). *Does strategic choice explain senior executives' preference on voice and representation?*. Kaufman, B.E. ve Kleiner, M.M. (Ed.). *Employee Representation: Alternatives and Future Directions*. Medison: Industrial Relations Research Association.
- Liang, T-L., Chang, H-F., Ko, M-H. ve Lin, C-W. (2017). Transformational leadership and employee voices in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(1), 374-392.
- Liden, R.C. ve Maslyn, J. (1998). Multidimensionality of Leader Member Exchange: An Empirical Assessment Through Scale Development. *Journal of Management*, 24(1): 43-72
- Liden, R.C., Sparrowe, R. T. ve Wayne, S. J. (1997). Leader-member exchange theory: the past and potential for the future. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 15, 47-119.
- Lynch, P. D., Eisenberger, R. ve Armeli, S. (1999). Perceived organizational support: inferior versus superior performance by wary employees. *Journal of Applied Psychology*, 84(4), 467- 483.
- Maynes, T. D. ve Podsakoff, P. M. (2014). Speaking more broadly: an examination of the nature, antecedents, and consequences of an expanded set of employee voice behaviors. *Journal of Applied Psychology*. 99(1), 87–112. Doi: 10.1037/a0034284.
- Milliken, F.J., Morrison, E.W. ve Hewlin, P. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453-1476.
- Mobley, W.H., Horner, S.O. ve Hollingsworth, A.T. (1978). An Evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63(4), 408-414.
- Morrison, E. W. ve Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: a barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25(4), 706–25.
- Morrison, E. W. (2011). Employee voice behavior: integration and directions for future research. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 373-412.
- Northouse, P.G. (2004), *Leadership theory & practice*, 3rd edition, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Örücü, E. ve Özafşarlıoğlu, S. (2013). Örgütsel adaletin çalışanların işten ayrılma niyetine etkisi: güney Afrika Cumhuriyetinde bir uygulama. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(23), 335-358.
- Öztürk, M. ve Eryeşil, K. (2016). Lider-üye etkileşimi ve örgütsel destek algılarının çalışanların işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi. *Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 19(2), 123-141.
- Şahin, F., (2011). Lider-üye etkileşimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki üzerinde cinsiyetin etkisi. *Ege Akademik Bakış*, 11(2), 277-288.
- Savaşkan, Y. ve Göktaş Kulualp H. (2019). Kadın çalışanlarda iş-aile çatışması, duygusal emek ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 25, 215-234.

- Shore, L. M. ve Barksdale, K. (1998). Examining degree of balance and level of obligation in the employment relationship: a social exchange approach. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 731-744.
- Spreitzer, G.M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation. *The Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Sürgevil, O., Tolay, E. ve Topoyan, M. (2013). Yapısal güçlendirme ve psikolojik güçlendirme ölçeklerinin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri. *Journal of Yasar University*, 8(31) 5371-5391.
- Tangirala, S. ve Ramanujam, R. (2008). Exploring nonlinearity in employee voice: the effects of personal control and organizational identification. *Academy of Management Journal*, 51(6), 1189-1203.
- Turgut, H., Tokmak, İ. ve Ateş, M. F. (2015). Lider-üye etkileşiminin işgören performansına etkisinde çalışanların örgütsel adalet algılarının rolü. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2, 417-442.
- Üstün, F.K. ve Doğan, S. (2014). Tükenmişlik sendromunun örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ile ilişkisi: hizmet sektörü çalışanları üzerine ampirik bir araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(29), 573-587.
- Vakola, M. ve Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organisational silence: an empirical investigation. *Employee Relations*, 27(5), 441-458.
- Van Breukelen, W., Schyns B. ve Le Blanc, P. (2006). Leader–member exchange theory and research: accomplishments and future challenges. *Leadership*, 2(295), 295-316.
- Van Dyne, L. ve Le Pine, J.A. (1998). Helping and voice extra-role behavior: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41, 108-119.
- Van Dyne, L., Ang, S. ve Botero, I.C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40, 1359-1392.
- Wang, D., Gan, C. ve Wu, C. (2016). LMX and employee voice: A moderated mediation model of psychological empowerment and role clarity. *Personnel Review*, 45(3), 605-615.
- Wayne, S.J., Shore, L.M. ve Liden, R.C. (1997). Perceived organizational support and leader member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82-111.
- Wijaya, N. H. S. (2019). Proactive personality, LMX, and voice behavior: employee–supervisor sex (Dis) similarity as a moderator. *Management Communication Quarterly*, 33(1), 86-100.
- Wilkinson, A. ve Fay, C. (2011), New times for employee voice. *Human Resource Management*, 50(1), 65-74.
- Yıldız, S. M. (2018). An empirical analysis of the leader–member exchange and employee turnover intentions mediated by mobbing: evidence from sport organisations. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 31(1), 480-497.
- Yılmaz, C. ve Tan, A. (2018). Psikolojik güçlendirmenin örgütsel özdeşleşmeye etkisi Gaziantep Büyükşehir itfaiyesinde bir araştırma. *Türk İdare Dergisi*, 486, 319-348.
- Yuan, L., Manh-Cuong, V. ve Nguyen, T. T. N. (2019). Effect of ethical leadership and leader-member exchange on voice behavior – moderating impact of empowerment. *European Journal of Business and Management*, 11(9), 116-123.

Zhao, H. (2014). Relative leader-member exchange and employee voice. *Chinese Management Studies*, 8(1), 27-40.