

Sesliliğin Güçlendirilmesi: Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Alan Araştırması

Onur Gözübüyük^{1,2}, Senem Kufacı³, İlayda Sarı⁴

ÖZET

Çalışanların sorunlarını, endişelerini ve önerilerini özgürce ifade edebilmesini sağlayan seslilik, örgütsel verimlilik ve kalitenin artmasında kritik bir rol oynar. Bu araştırma, örgütlerin çalışanlara yetki, kaynak ve esneklik sağlayarak onların karar alma süreçlerine katılımını destekleyen yapısal güçlendirmenin seslilik üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlamaktadır. Ayrıca, bu etkide çalışanların yaptıkları işe ve örgütsel süreçlere yönelik olumlu tutumlarını destekleyen psikolojik güçlendirmenin aracı rolü de araştırılmaktadır. Araştırmanın evrenini Türkiye’deki sağlık çalışanları oluşturmakta olup, 511 katılımcıdan anket yöntemiyle veriler toplanmıştır. Bulgular, yapısal güçlendirme ve psikolojik güçlendirmenin algılanan örgütsel seslilik üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Ayrıca yapısal güçlendirmenin algılanan örgütsel seslilik üzerindeki etkisinde psikolojik güçlendirmenin aracı bir rol oynadığı tespit edilmiştir. Bu sonuçlar, sağlık kuruluşlarının çalışanların sesliliğini artırmak için yapısal ve psikolojik güçlendirme mekanizmalarını geliştirmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Çalışanların fikirlerini ve yeteneklerini özgürce ifade edebildiği bir ortam, hem örgütsel başarıyı hem de toplumun sağlık düzeyini yükseltmede etkili bir strateji olarak değerlendirilmelidir.

Anahtar Kelimeler: Yapısal Güçlendirme, Psikolojik Güçlendirme, Örgütsel Ses, Sağlık Çalışanları.

Strengthening Voice: A Field Study on Healthcare Professionals

ABSTRACT

Voice, which enables employees to freely express their problems, concerns, and suggestions, plays a critical role in increasing organizational productivity and quality. This study aims to examine the effect of structural empowerment, which supports employees' participation in decision-making processes by providing them with authority, resources, and flexibility, on voice. In addition, the mediating role of psychological empowerment, which supports employees' positive attitudes towards their work and organizational processes, in this effect is also investigated. The population of the study consists of healthcare professionals in Turkey, and data were collected from 511 participants through a questionnaire survey. The findings showed that structural empowerment and psychological empowerment have a positive and significant effect on perceived organizational voice. In addition, psychological empowerment was found to mediate the effect of structural empowerment on perceived organizational voice. These results suggest that healthcare organizations should develop structural and psychological empowerment mechanisms to increase employee voice. An environment where employees can freely express their ideas and talents should be considered as an effective strategy to increase both organizational success and the health level of the society.

Keywords: Structural Empowerment, Psychological Empowerment, Organizational Voice, Health Workers.

¹ İletişim Yazarı: ogozubuyuk@bandirma.edu.tr.

² Dr. Öğr. Üyesi, Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi, ORCID: 0000-0002-6150-1488.

³ YL. Öğrencisi, Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi, ORCID: 0009-0007-7895-9632.

⁴ YL. Öğrencisi, Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi, ORCID: 0009-0004-6047-8556.

(Makale Gönderim Tarihi: 06.10.2024 / Yayın Tarihi: 27.06.2025)

Doi Numarası: [10.18026/cbayarsos.1562122](https://doi.org/10.18026/cbayarsos.1562122)

Makale Türü: Araştırma Makalesi

1. GİRİŞ

Örgütte görünenin aksine sonuçlar ortaya çıkıyorsa perde arkasında yanlış giden bir şeyler var demektir. Çalışanlarınızı bu nedenle daha fazla baskı altında tutmak muhtemelen sorunların daha fazla büyümesine neden olacaktır. Bu durumun farkındalığı, sizi arka planda daha başarılı olmaya sürükler bu da çalışanları güçlendirmekten geçmektedir. Örgüt-üye ve yönetici-üye arasındaki etkileşimin kalitesi ve çalışanın düşüncelerini üstlerine karşı özgürce ifade edebilmesi tüm taraflara yönelik fayda açısından gereklidir. Eğer çalışan bu konuda şüphesi olursa fikirlerini açıkça ifade etmede tereddütler yaşar (Morrison, 2014). Fırsat olarak değerlendirilen her seslilik kurumsallaşmada katılımcı bir yaklaşımın benimsenmesini gerektirir (Ruck, Welch ve Menara, 2017).

Çalışanın sesi kavramı, ilk olarak Albert O. Hirschman'ın 1970'li yıllarda yaptığı çalışmalarla literatüre kazandırılmıştır (Pourghafari vd., 2023). Hirschman (1970), bu kavramı "Exit, Voice, and Loyalty" (Çıkış, Ses ve Sadakat) adlı eserinde, örgütlerde yaşanan memnuniyetsizlik durumlarında bireylerin nasıl tepki verdiklerini açıklamak için kullanmıştır. Ona göre, "ses", çalışanların örgüt içinde karşılaştıkları sorunları yönetime ileterek değişim talep etme sürecini ifade eder. Bu yaklaşım, çalışanların örgütten ayrılma seçeneğini tercih etmek yerine, mevcut durumu iyileştirmek için aktif bir rol üstlenmelerini teşvik eder (Hirschman, 1970).

Çalışan sesliliğine öncülük eden önemli gelişmelerin başında sendikal hareketliliğin başlaması yer almaktadır (Budd, 2014). Sendikalaşma daha fazla söz hakkı, adil bir muamele, güç dengesizliği üzerine sesliliği anlamlandırmaya çalışılmaktaydı (Van Buren ve Greenwood, 2008). Görünen o ki tarihsel süreçte çalışanlar seslerinin duyulması için çaba harcadı. Çalışanın sesini duyurma çabası ile başlayan süreçten bu yana, çalışan sesinden faydalanmaya doğru bir yönelimin olduğu günümüzde daha açık bir şekilde görülmektedir. Seslilik, daha görünür ve ifade edilen bir durumu temsil ederken; sessizlik, çoğu zaman fark edilmeyen, örtük bir yönü yansıtmaktadır (Dyne, Ang ve Botero, 2003).

Wilkinson ve diğerleri (2018), çalışan sesliliğinin yokluğunu "duyulmayan ses" olarak tanımlamış ve örgüt içerisinde tasarlanan sistemlerin güçlendirilmesinin önemini vurgulamıştır. Örgütün sesliliği sistematik olarak güçlendirmesi, çalışanların fayda yönelimli davranışlarını tetikleyici unsurlar yaratabilir. Örgütsel ses sistemi, olumsuz düşüncelerin açığa çıkmasını, ast-üst iletişiminin olumlu olmasını, çalışanların söz sahibi olmalarını ve performanslarının aktif bir şekilde sergilenmesini sağlayarak fırsatların görünür hale gelmesine olanak tanıyabilir (Purcell, 2013).

Çalışan sesliliği kavramsal olarak genellikle karşıtı olan sessizlik kavramıyla birlikte ele alınsa da her iki durumda da esas amaç, bireylerin fikirlerini özgürce ifade edebilmeleridir. Çalışanların sorunlarını ve endişelerini dile getirebilmesi, belirli düzeyde çatışma barındırsa da gelişim odaklı bir yapıyı teşvik eder, üretkenliği artırır ve kaliteyi destekler (Dundon vd., 2004). Günümüzde örgütler, çalışanlarını daha iyi anlamaya ve onların yeteneklerinden daha fazla faydalanmaya yönelmiş; çalışan sesliliğini destekleyebilecek hem resmi hem de gayresmi programlar geliştirmiştir (Wilkinson ve Fay, 2011). Çalışan

sesi, yalnızca örgüt içindeki seslilik olarak ele alınmamalı, aynı zamanda örgütün dış çevresini etkileme potansiyeli de göz ardı edilmemelidir. Örgütler, çalışanlarını yapıcı davranışlara teşvik etmek için yalnızca memnuniyetlerini değil, tatminsizlik, endişe ve şüphelerini de dile getirebilecekleri bir çalışma ortamı oluşturarak, çalışan sesliliğini etkin hâle getirebilir ve böylece çevreye daha olumlu bir imaj sunabilir (Gorden, 1988).

Çok sayıda alanda insan kaynaklarının yönetimiyle birlikte değerlendirilen seslilik kavramı çalışanların örgütteki fikir alışverişini sağlayan performans ve verimliliği arttıran önemli bir unsur olarak da değerlendirilmektedir (Nechanska, Hughes ve Dundon, 2020). İş yeri ortamında çalışan sesini destekleyen güvenilir ortamın varlığı gereklidir ki bu ortamı oluşturma çabaları fikir ve düşüncelerin ortaya çıkmasını kolaylaştıracaktır (Abdulgalimov vd., 2020). Güçlenmeyen ve kendini baskı altında çalışmaya zorunlu hissetmek sonuçta çalışanın sessizliğe sürüklenmesi muhtemel bir sonuçtur.

Sesliliğin gücü, çalışanların örgütsel ortamlarda fikirlerini, endişelerini ve önerilerini özgürce ifade edebilme yeteneğini ve bu ifadelerin örgüt tarafından ciddiye alınarak karar alma süreçlerine dahil edilmesini ifade eder. Güç kavramı sesin yükselmesi şeklinde de ifade edilen fikirlerin ortaya çıkmasını sağlayan bir araç olarak değerlendirilebilir (Bain vd., 2021). Ancak, sesliliğin güçlü olması başarıyı aramakta etkili olmayı ifade etse de aynı zamanda riskleri de beraberinde getirir (Bashshur ve Oc, 2015). Çalışanların farklı ve yenilikçi fikirlerini ortaya koymaları, mevcut sistemde değişim ihtiyacını doğurabilir ve bu durum örgüt içinde belirli dirençlerle karşılaşabilir. Bu durum baskı unsurunu etkileyebilir ve gücün seviyesine göre ortaya çıkması gerekliliğine dönüşebilir (Islam ve Zyphur, 2005). Bu tür düşünce sessizliğe yol açma potansiyelini artırırken hem bireysel hem de örgütsel düzeyde aynı zamanda örgütsel adalet, aidiyet ve motivasyon algılarını zedeleyebilir.

Klasik yönetim anlayışı, çalışanların sesliliğini genellikle bir tehdit unsuru olarak değerlendirmektedir. Ancak, günümüzde sessizliğin görünmeyen bir tehdit olarak algılanmasının önemi ve sesin güçlendirilmesinin daha fazla çaba gerektirebileceği görüşü giderek daha fazla kabul görmektedir. Bu bağlamda, çalışanların sesinin etkin bir şekilde duyurulabilmesi için psikolojik ve yapısal açıdan güçlendirilmesinin önemi, örgütün başarı ve verimliliği üzerindeki etkilerinin daha derinlemesine incelenmesine katkı sağlayacaktır.

1.1. Sağlık Hizmetlerinde Örgütsel Seslilik ve Güçlendirme

Zorlamak yerine esnek bir örgüt yapısı oluşturmak, hata oranını en aza indirmek ve performansı artmak ve tüm bunları sürdürmek için çalışanın hem psikolojik hem de yapısal güçlenmesi gereklidir (Spreitzer ve Doneson, 2005). Yapısal ya da psikolojik güçlendirme için sadece yönetici etkisini düşünmek yanıltıcı olabilir. Bu bakış açısıyla resmi yollarla sağlanan güçlendirme dışında meslektaş, ast ya da lider desteği gibi gayri resmi güçlendirme yollarını da içine almaktadır (Aggarwal, Dhaliwal ve Nobi, 2018). Yapısal güçlendirme kurumsal ve bireysel hedeflerin bütününe içeren bilgi, beceri ve kaynağın kazanılmasına olanak tanırken, psikolojik güçlendirme daha motive edici yetenek ve beceri temelli aynı zamanda çalışanın daha özgür davranış yönünü harekete geçiren bir faktördür (Monje-Amor vd., 2021).

Sağlık hizmetleri, giderek artan bir karmaşıklık içinde gelişimini sürdürmektedir. Karmaşık etkileşim, yoğunluğu tetiklemekte, yoğunluk da daha fazla stresi beraberinde getirmektedir. Sağlık sektöründe çalışan davranışlarının istendik davranışlara yönlendirmesi amacıyla çalışanları güçlendirmek ise bir fırsat olarak değerlendirilmektedir (Wanger vd., 2010). Çalışan sorumluluğunu arttırmak, bağlı kalmadan karar verme yetisini güçlendirmek, çalışanların bilgi ve yeteneklerinden daha fazla faydalanmak için ön koşul çalışmaları güçlendirmektir (Er ve Altuntaş, 2014; Tolay, Sürgevil ve Topoyan, 2012).

Çok sayıda çalışma göstermiştir ki yapısal ya da psikolojik güçlendirme, çalışma ortamını geliştirme amacı gütmekte ve fayda sağlama yönlü harekete olanak sağlamaktadır (Abel ve Hand, 2018). Bu çalışmalar sağlık çalışanı örnekleminde yapısal ve psikoloji güçlendirme arasındaki korelasyonu doğrulamaktadır (Zhang, Ye ve Li, 2018). Yapılan çok sayıda çalışma yapısal güçlendirmenin psikolojik güçlendirmeyi güçlendirdiği yönünde kanıtlar sunmaktadır (Laschinger vd., 2001; Ibrahim, 2001).

Güçlendirmeyi kolaylaştırma çabaları çoğunlukla sağlık kuruluşunun ve hastalara yönelik uygulama alanlarının başarısında kritik olarak önemlidir (Stewart vd., 2010). Güçlendirmede iki taraflı bir işleyiş dayanmakta, güçlendiren taraf olarak örgüt ve yönetici, güçlendirilmek istenen ise genellikle çalışan olmaktadır. Yöneticinin tutum davranışları örgüt başarısında temel bir belirleyici olmakla birlikte çalışanın bilgisini ve yeteneklerini bilinçli bir şekilde kullanmaları üzerinde etkisi büyüktür (Morrison ve Milliken, 2000).

Çalışanları sessizliğe iten güç ne derece yoğunsa, bilgiyi saklama ya da düşüncelerini hiç söylememe durumları açığa çıkar. Bunun sonucunda da yeteneklerin hiç açığa çıkmaması, örgütün amaç ve hedeflerine yönelik etkili olamaması ve örgütlerin çevredeki değişime karşı öğrenme yeteneklerini kaybetmesi kaçınılmazdır ve bu da karar alımında hatalara ve performans kayıplarına yol açabilir (Vakola ve Bouradas, 2005; Shojaie, Matin ve Barani, 2011). Bu yönüyle değerlendirildiğinde sağlık hizmetlerinde güçlendirme kavramı kadar çalışan sessizliği de hasta sağlığını etkileyen önemli faktörler arasında düşünülmelidir. Çalışanlar örgütsel problemlere yönelik çözüm öneri üzerinde sessiz kalmaları ya da faydaya yönelik hiçbir davranışta bulunmamaları, hastaların sağlığı üzerinde kalıcı etkilere yol açabilmektedir (Henriksen ve Dayton, 2006).

Bu araştırma, sağlık çalışanlarının mesleki ortamlarda seslilik düzeylerini incelemeyi ve bu durumun onların kendilerini ifade etme, karar alma süreçlerine katılım ve örgütsel adalet algıları üzerindeki etkilerini analiz etmeyi hedeflemektedir. Sağlık sektörü, yüksek stres ve yoğun çalışma koşullarıyla karakterize edilen bir alan olduğundan, çalışanların sesliliğinin artırılması hem bireysel hem de kurumsal performans açısından büyük önem taşımaktadır. Çalışanların seslerinin duyulması, yalnızca psikolojik iyi oluşlarını desteklemekle kalmayıp, aynı zamanda hasta güvenliği ve hizmet kalitesinin artırılmasına da önemli bir katkı sağlayabilir.

Çalışma, sağlık hizmetleri gibi karmaşık ve çok boyutlu etkileşimlerin yaşandığı ortamlarda, çalışanların örgütsel başarıya olan katkılarını artırmanın, sürdürülebilir bir

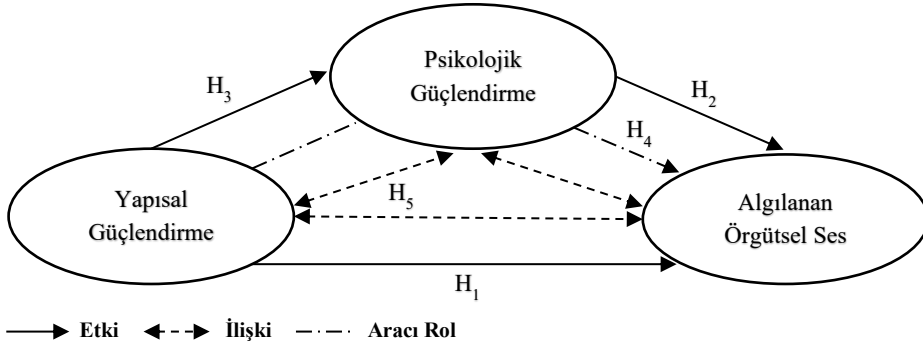
başarı ortamı yaratmada nasıl etkili olabileceğini incelemektedir. Bu kapsamda, sağlık çalışanları örnekleminde yapılan bu araştırma, yapısal güçlendirmenin algılanan örgütsel ses üzerindeki etkisini belirlemeyi ve bu etkide psikolojik güçlendirmenin aracı rolünü ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır.

2. YÖNTEM

2.1. Araştırmanın Hipotezleri ve Modeli

Çalışma yapısal güçlendirmenin algılanan örgütsel sesliliğe etkisinde psikolojik güçlendirmenin aracı rolü şeklinde modellenmiştir. Şekil 1’de araştırmanın modeli ve hipotezleri yer almaktadır.

Şekil 1. Araştırma Modeli ve Hipotezler



Şekil 1’de belirtilen hipotezlerin açıklamaları aşağıda belirtilmiştir:

H₁: Yapısal güçlendirme algılanan örgütsel sesliliği pozitif yönlü ve anlamlı etkiler.

H₂: Psikolojik güçlendirme algılanan örgütsel sesliliği pozitif yönlü ve anlamlı etkiler.

H₃: Yapısal güçlendirme psikolojik güçlendirmeyi pozitif yönlü ve anlamlı etkiler.

H₄: Yapısal güçlendirmenin algılanan örgütsel seslilik üzerine etkisinde psikolojik güçlendirmenin aracı rolü vardır.

H₅: Yapısal güçlendirme, psikolojik güçlendirme, algılanan örgütsel seslilik arasında anlamlı ilişki vardır.

2.2. Evren ve Örneklem

Çalışmanın verileri, Temmuz-Eylül 2024 tarihleri arasında Türkiye’de görev yapan sağlık çalışanlarından toplanmıştır. Türkiye’de sağlık istatistikleri yıllık 2022 verilerine göre toplam 1.350.528 sağlık personeli görev yapmaktadır (Sağlık Bilgi Sistemleri Genel Müdürlüğü, 2024). Bu doğrultuda evreni temsilen değerlendirilmeye alınması gereken minimum örneklem sayısı 384 olarak belirlenmiştir (Bal, 2001; Karagöz, 2014).

Verilerin toplanmasında anket tekniğinden yararlanılmıştır. Hem yüz yüze hem de Google form üzerinden toplanan anketleri uygulamadan önce katılımcıların gönüllü olduklarına dair onayları alınmıştır. Rasgele örneklem yöntemiyle 511 sağlık çalışanından veriler toplanmıştır.

2.3. Veri Toplama Araçları

Çalışmanın verilerinin toplanmasında anket tekniğinden faydalanılmıştır. Çalışmada demografik verileri toplamaya yönelik 8 sorudan oluşan kişisel bilgi formu ile 37 ifadede ve 3 farklı ölçekten (yapısal güçlendirme ölçeği, psikolojik güçlendirme ölçeği ve algılanan örgütsel ses ölçeği) oluşan bir anket formu kullanılmıştır.

Tanıtıcı Bilgi Formu: Katılımcıların demografik ve mesleki özelliklerine (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, çalışılan birim, meslek, meslekteki çalışma süresi, kurumda çalışma süresi) ait ifadeler bulunmaktadır.

Yapısal Güçlendirme Ölçeği: Yapısal güçlendirme ölçeği Laschinger ve diğerleri (2001) tarafından geliştirilen Sürgevil, Tolay ve Topoyan (2013) tarafından uyarlanan bir ölçektir. Yapısal güçlendirme için (Conditions of Work Effectiveness Questionnaire) CWEQ ve CWEQ-2 olmak üzere iki ölçek kullanılmaktadır. Araştırmacılar kısa versiyonu olan CWEQ-2 ölçeğini Türkçeye uyarlamıştır. CWEQ-2 ölçeği 6 boyut (fırsat, bilgi, destek, kaynaklara ulaşma, biçimsel güç, biçimsel olmayan güç ve genel güçlendirme) ve 21 ifadeden oluşmaktadır. Bir ifade sektöre özgü olduğu için ölçek maddelerinde çıkartılmış bu nedenle 20 ifade olarak değerlendirilmiştir. Likert tipindeki ölçek ‘1=Hiç, 3=Biraz, 5=Çok’ arasında puanlandırılmaktadır. Boyutların cronbach alfa güvenirlik katsayıları 0.76-0.91 arasında değişmektedir.

Psikolojik Güçlendirme Ölçeği: Psikolojik güçlendirme ölçeği Spreitzer (1995) tarafından geliştirilen Sürgevil ve diğerlerinin (2013) tarafından uyarlanan bir ölçektir. Ölçek 4 boyut (anlamlılık, yeterlilik, özerklik ve etki) ve 12 ifadeden oluşmaktadır. Likert tipindeki ölçek ölçek ‘1=Kesinlikle katılmıyorum’ ve ‘5=Tamamen katılıyorum’ arasında puanlandırılmaktadır. Boyutların cronbach alfa güvenirlik katsayıları 0.84-0.89 arasında değişmektedir.

Algılanan Örgütsel Ses Ölçeği: Algılanan örgütsel sesi ölçmeye yönelik Özdemir ve Uğur (2013) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek 5 ifadeden oluşmakta ve Cronbach alfa güvenirlik katsayısı 0,74’tür. Likert tipindeki ölçek ‘1=Kesinlikle katılmıyorum’ ve ‘5=Tamamen katılıyorum’ arasında puanlandırılmaktadır.

2.4. Verilerin İstatistiksel Analizi

Verilerin analizinde SPSS 26 ve SPSS Amos programları kullanılmıştır. Verilerin analizinde tanımlayıcı istatistiksel analizler, korelasyon analizi ve Hayes’in (2013) geliştirdiği Process Makro eklentisindeki model 4’ten faydalanılmıştır.

2.5. Etik İlkeler

Çalışmada kullanılan anketin uygulanması için etik kurul izni (Bandırma Onyediy Eylül Üniversitesi Sağlık Bilimleri Girişimsel Olmayan Araştırmalar Etik Kurulundan 13.06.2024 tarihli 2024-6 sayılı toplantı kararı) ve ölçek kullanım izinleri alınmıştır. Anket uygulama esnasında katılımcılara çalışmaya katılmaya gönüllü olduklarına dair onay istenmiş ve onay vermeyenlere anket uygulanmamıştır. Çalışmanın tüm süreçleri Helsinki Deklarasyonuna uygun olarak yürütülmüştür.

2.6. Ölçme Araçlarının Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Çalışmada kullanılan ölçeklerin normal dağılım gösterip göstermediğinin testi için çarpıklık ve basıklık değerleri kontrol edildi. Normallik dağılımında çarpıklık ve basıklık değerlerinin $\pm 1,5$ arasında olması genel anlamda kabul görmektedir (Tabachnik ve Fidell, 2013).

Tablo 1. Ölçme Araçlarına Ait Güvenilirlik Sonuçları

Ölçme Araçları	Ölçeklerin Alt Boyutları	Cronbach Alpha	Skewness	Kurtosis
Yapısal Güçlendirme Ölçeği	Fırsat	0,716	0,929	-0,526
	Bilgi	0,887		
	Destek	0,891		
	Kaynak	0,835		
	Biçimsel Güç	0,820		
	Biçimsel Olmayan Güç	0,740		
	Genel Güçlendirme	0,883		
Psikolojik Güçlendirme Ölçeği	Anlamlılık	0,824	0,870	-0,226
	Yeterlilik	0,855		
	Özerklik	0,802		
	Etki	0,907		
Algılanan Örgütsel Ses Ölçeği		0,884	-0,117	0,410

Tablo 1 incelendiğinde ölçeklerin normal dağıldığı görülmektedir. Güvenilirliğin testi için de Cronbach Alpha değerinden faydalanılmıştır. Yapısal güçlendirme ölçeğinin Cronbach Alpha katsayısı boyutlar için 0,716 ile 0,891 arasında değişmekte ölçeğin geneli için ise 0,929'dur. Psikolojik güçlendirme ölçeği boyutlarında 0,802 ile 0,907 arasında ve genel olarak da 0,870'tir. Algılanan örgütsel ses ölçeğinde ise Cronbach Alpha katsayısı 0,884 olarak belirlenmiştir. Sonuçlara göre ölçme araçları güvenilir düzeydedir.

Ölçme araçlarının yapı geçerliliği için doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapıldı. DFA sonuçları uyum değerleri ve Tablo 2'de sunulmuştur (George ve Mallery, 2019; Karagöz, 2017, Evcı ve Aylar, 2017). Algılanan örgütsel ses ölçeği mükemmel uyum gösterirken, yapısal güçlendirme ve psikolojik güçlendirme kabul edilebilir düzeydedir. Ölçeklerin madde uyum değerleri incelendiğinde uyum ölçütlerini sağladığı görülmektedir.

Tablo 2. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Uyum Ölçütleri	Madde Uyum Değerleri
----------------	----------------------

Ölçütler	Kabul Edilebilir	Mükemmel	YG	PG	AÖS
Ki-kare (CMIN)			305,666*	194,404*	10,623*
DF			104	47	5
CMIN/DF	$X^2/DF \leq 5$	$X^2/DF \leq 3$	2,939	4,136	2,123
GFI	$0,85 \leq GFI < 0,90$	$0,90 \leq GFI$	0,933	0,941	0,992
NFI	$0,90 \leq NFI < 0,95$	$0,95 \leq NFI$	0,938	0,944	0,992
RFI	$0,90 \leq RFI < 0,95$	$0,95 \leq RFI$	0,920	0,921	0,984
IFI	$0,90 \leq IFI < 0,95$	$0,95 \leq IFI$	0,959	0,957	0,996
TLI (NNFI)	$0,90 \leq NNFI < 0,95$	$0,95 \leq NNFI$	0,945	0,939	0,992
CFI	$0,90 \leq CFI < 0,95$	$0,95 \leq CFI$	0,958	0,957	0,996
RMSEA	$0,05 < RMSEA < 0,08$	$0,05 \leq RMSEA$	0,062	0,078	0,047
SRMR	$0,00 \leq SRMR \leq 0,05$	$0,05 \leq SRMR \leq 0,10$	0,049	0,049	0,015

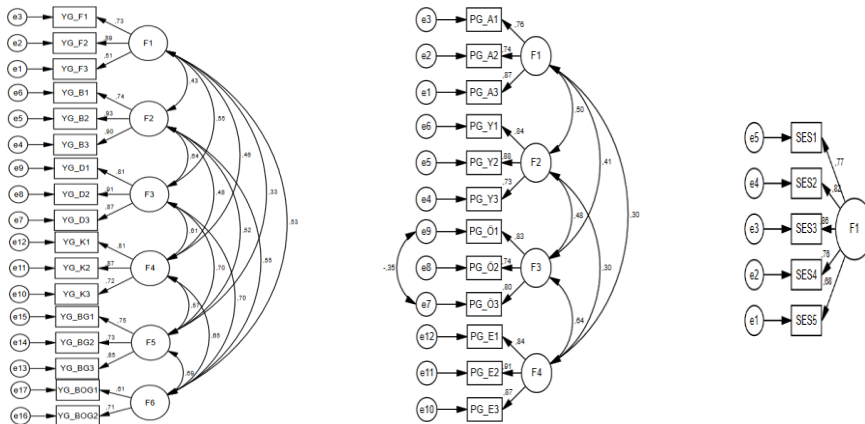
*p=0,000

YG: Yapısal Güçlendirme

PG: Psikolojik Güçlendirme

AÖS: Algılanan Örgütsel Ses

Şekil 2. Ölçeklere Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Çıktıları



3. BULGULAR

Katılımcıların demografik özellikleri Tablo 3'te sunulmuştur. Araştırmaya katılanların %64,6'sı kadın, %51,3'ü evli ve $31,4 \pm 8,06$ yaş ortalamasına sahiptir. Eğitim durumu ağırlıklı olarak lisans (%57,7) düzeyindedir.

Tablo 3. Demografik Özellikler (n=511)

	Özellik	Sayı	Yüzde		Özellik	Sayı	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	330	64,6	Çalışılan Birim	Poliklinik ve Servisler	129	25,2
	Erkek	181	35,4		Acil Servis	168	32,9
Medeni durum	Evli	257	51,3		Ameliyathane ve Yoğun	138	27,0
	Bekâr	254	49,7		Tanı Merkezi	10	2,0
Yaş	18-29	284	55,6		İdari Birimler	10	2,0
	30-39	135	26,4		Diğer Özellikli Birimler	56	11,0
	40-49	78	15,3	Meslek	Hekim	75	14,7

	≥50	14	2,7	Ebe/Hemşire	334	65,4
	Lise	42	8,2	Tekniker/Teknisyen	48	9,4
Eğitim	Önlisans	94	18,4	İdari Personel	50	9,8,1
durumu	Lisans	295	57,7	Diğer	4	0,8
	Lisansüstü	80	15,7			

Yapısal güçlendirme (Ort=56,4, SS=14,3), psikolojik güçlendirme (Ort=46,4, SS=7,3) ve algılanan örgütsel ses (Ort=17,7, SS=4,1) ölçekleri arasındaki ilişki Pearson Korelasyon analiziyle test edilmiştir (Tablo 4). Yapısal güçlendirme ile psikolojik güçlendirme ($\beta=0,404$, $p<0,01$), yapısal güçlendirme ile algılanan örgütsel ses ($\beta=0,335$, $p<0,01$) ve psikolojik güçlendirme ile algılanan örgütsel ses ($\beta=0,489$, $p<0,01$) arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki bulunmaktadır. Bu sonuçlar H_5 'i doğrulamaktadır.

Tablo 4. Değişkenler Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişken	Ort.	SS	1	2	3
Yapısal Güçlendirme	56,4	14,3	1		
Psikolojik Güçlendirme	46,4	7,3	0,404**	1	
Algılanan Örgütsel Ses	17,7	4,1	0,335**	0,489**	1

****p<0,01**

Bilinçli tedavi seçiminin yeniden hizmet alma niyetine etkisinde memnuniyetin aracı rolünü ölçmek için SPSS Procces makro 4 modeli kullanıldı. Tablo 5'te analiz sonuçları ve Şekil 3'te de sonuçlar görselleştirilmiş şekli bulunmaktadır. Analiz sonuçlarında da görüldüğü üzere hem yapısal güçlendirme ($\beta=0,164$) hem de psikolojik güçlendirme ($\beta=0,183$) algılanan örgütsel sesliliği pozitif yönlü ve anlamlı olarak etkilemektedir ($p<0,05$). Bu sonuçlar doğrultusunda H_1 ve H_2 kabul edilmiştir. Sonuçlar yapısal güçlendirmenin psikolojik güçlendirme üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü olduğunu göstermekte ve H_3 'ü doğrulamaktadır.

Tablo 5. Değişkenler Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

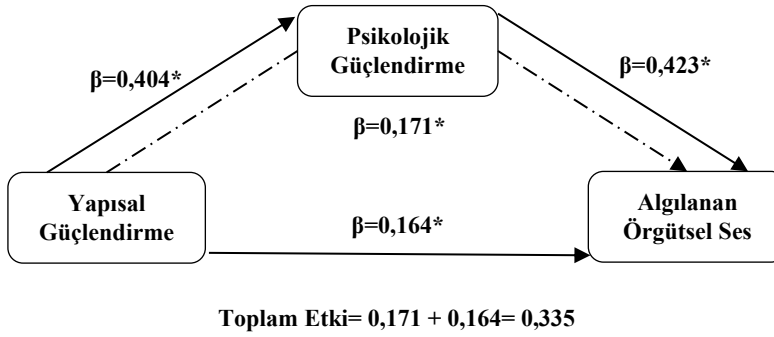
	Psikolojik Güçlendirme				
	B	β	SH	LLCI	ULCI
Yapısal Güçlendirme	0,209*	0,404*	0,021	0,168	0,250
Psikolojik Güçlendirme					
Sabit	34,670*	-	1,219	32,274	37,065
				$R^2=0,163$	$p<0,01$
	Algılanan Örgütsel Seslilik				
	B	β	SH	LLCI	ULCI
Yapısal Güçlendirme	0,47*	0,164*	0,012	0,024	0,071
Psikolojik Güçlendirme	0,235*	0,423*	0,023	0,190	0,281
Sabit	4,1226*	-	1,025	2,111	6,140
				$R^2=0,262$	$p<0,01$

	B	β	SH	LLCI	ULCI
Toplam Etki	0,096*	0,335*	0,012	0,073	0,120
Doğrudan Etki	0,047*	0,164*	0,012	0,024	0,071
Dolaylı Etki	0,049*	0,171*	0,008	0,034	0,067

*p<0,05

Yapısal güçlendirmenin algılanan örgütsel sese etkisinde psikolojik güçlendirmenin aracı rolü ($\beta=0,171$) pozitif yönlü ve anlamlıdır ($p<0,05$). Bu sonuçla H₄' te doğrulanmıştır. Bu etki düzeyi toplam etkiyi pozitif yönlü arttırmaktadır ($\beta=0,335$; $p<0,05$).

Şekil 3. Regresyon Analizi Sonuçlarının Yer Aldığı Model



*p<0,05 Dolaylı Etki ————— Doğrudan Etki

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışan davranışlarının daha esnek bir yapıda olması günümüz koşullarında rekabet avantajı sağlayacak ön koşullardan birisidir. Bunun yolu da çalışanı güçlendirmekten ve kendi kararlarını örgütün kararları ile örtüşecek şekilde baskı ve zorlama olmadan alabilmekten geçmektedir. Sağlık çalışanlarında etkileşim hasta sağlığını etkileyen ve bu açıdan güvenilir ve yeni değerlendirmelere gereksinimi olan bir alandır.

Çalışanlarının seslilik düzeyini artırma çabası çalışanın güçlendirmesinin önündeki engellerin kaldırılmasını gerektirir. Bu nedenle güçlendirmenin çalışan sesliliğini etkilemesi ve bu etkide psikolojik güçlendirmenin aracı rolünün araştırılması amaçlanmıştır. Bu kapsamda sağlık çalışanları örnekleminde araştırmanın amacı test edilmiştir.

Yapısal ve psikolojik güçlendirme literatürde farklı sektörlerde ve kısıtlı sayıda çalışmalara konu olmuştur. Özellikle eğitim sektörü örgütsel davranış konularındaki inceleme sıklığı

dikkat çekicidir. Eğitim sektöründe güçlendirmeye en çok ilişkilendirilen çalışma örnekleri arasında örgütsel bağlılık ve vatandaşlık ve örgüte güven gelmektedir (Kahraman ve Çelik, 2020). Güçlendirme sağlık sektöründe en büyük sağlık profesyonel kitle olan hemşireler üzerindeki çok sayıda örnekler görülmektedir. İş doyumu, bağlılık, özdeşleşme, güven, örgüt kültürü, kalite, iş ve örgüt performansı ve personel devri gibi hasta sağlığı üzerinde etkileri olacak konular tartışılmıştır (Er ve Altuntaş, 2014; Serbest ve Yıldırım, 2023). Sağlık çalışanları genelindeki çalışma örnekleri hemşirelere göre nispeten daha sınırlıdır. Bahse konu olan örgütsel davranış konuları burada da karşımıza çıkmaktadır (Uğrak, Erigüç ve Uzuntarla, 2016).

Çalışmanın bulguları sağlık çalışanlarının seslilik algısı ile güçlendirme arasında pozitif yönlü korelasyonu doğrularken, yapısal ve psikolojik güçlendirmenin örgütsel ses algısı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisinin olduğunu göstermiştir. Literatürde güçlendirme ile çalışan sesliliğinin nispeten daha az çalışmada geçtiği söylenebilir. Chamberlin, Newton ve LiPine (2018) çalışmamızın bulguları ile benzer şekilde çalışanı güçlendirmenin seslilik üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisini belirlemiştir.

Çalışmamızda psikolojik güçlendirme yapısal güçlendirmenin örgütsel sesliliğe etkisinde aracı rolünü pozitif yönlü destekledi. Yoo (2017), Frazier ve Fainshmidt (2012) ve Wei, Hisrich ve Peng (2020) psikolojik güçlendirme çalışan sesi arasındaki ilişkiyi belirtirken, Wang, Gan ve Wu (2016) de farklı firmalar üzerinde yaptığı çalışmada lider üye etkileşiminin çalışan sesini etkilemesinde psikolojik güçlendirmenin aracılık rolünün olduğu tespit etmiştir. Benze şekilde Raub ve Robert (2013) de turizm sektörü üzerine yaptığı çalışmalarında psikolojik güçlendirme ve örgütsel seslilik arasında güçlü bir ilişki olduğunu belirlemiştir. Düğer (2020) otel kafe ve restoran işletmelerinde yaptığı çalışmada benzer şekilde lider üye etkileşiminin çalışan sesliliğini etkilediğini ve psikolojik güçlendirmenin düzenleyici rolünün olduğunu belirlemiştir. Farklı sektörlerde yapılan çalışmalarda da görüldüğü üzere çalışmamızla benzer bir şekilde sonuçlar örtüşmektedir.

Güçlendirme, literatürde güçlendirici liderliği de çalışan sesliliği ile ilişkilendirmektedir. Makwetta ve diğerleri (2021) çalışmalarında güçlendirici liderlik ile ses davranışının ilişkili olduğunu belirledi. Seyahat acentesi örnekleminde Elsetouhi ve diğerleri (2018) de çalışmalarında lider davranışının çalışan sesini etkilemesinde güçlendirici liderlik aracılık rolünü destekledi. Genel anlamda güçlendirici liderliğin de tıpkı çalışanın güçlendirilmesi gibi çalışan sesliliğindeki önemini açıklamaktadır.

Çalışmamızın odak noktası çalışanın güçlendirilmesidir. Örgütün süreç içerisindeki başarısını desteklemek ve aynı zamanda bireylerin düşüncelerini ve önerilerini açık bir şekilde ifade edebilmeleri amacıyla çalışanın güçlendirilmesi önemli bir faktördür. Yapısal ve psikolojik güçlendirme ile oluşturulan destekleyici bir ortam örgütsel sesin yükselmesine olanak sağlayacaktır. Sağlık çalışanları etkileşim yoğun ve karmaşık yapısı çalışanların bireysel karar almalarını, esnek olmaları açısından daha özgür hareket etmelerini gerektirmektedir. Bu açıdan sağlık kuruluşları ve yöneticileri, performansın ve

kalitenin artması, etkili bir sağlık hizmeti sunumu için çalışanların sesliliğini güçlendirerek daha yapıcı yönlü davranışları teşvik etme yollarını aktif etmelidir.

Araştırma, ulaşılan örneklem büyüklüğü, kullanılan ölçekler ve boyutları ile çalışmaya katılmayı kabul eden katılımcılarla sınırlıdır. Örneklemen Türkiye genelindeki sağlık çalışanlarını kapsaması, elde edilen bulguların sağlık profesyonellerinin farklı meslek gruplarına ayrı ayrı genellenmesini kısıtlamaktadır. Gelecek araştırmalarda, çalışan sesliliğinin güçlendirilmesine yönelik farklı meslek grupları özelinde karşılaştırmalı çalışmalar yapılması önerilmektedir. Bu tür çalışmalar, sesliliğin meslek bazında nasıl değiştiğini anlamaya ve daha hedefe yönelik stratejiler geliştirmeye olanak tanıyabilir.

Sağlık profesyonelleri, mesleklerini büyük bir özveriyle icra ederken çeşitli zorluklarla karşılaşmakta ve seslerini duyurabilmek adına ekstra çaba sarf etmek zorunda kalmaktadır. Çalışan sessizliği, her sektörde önemli bir sorun teşkil etse de sağlık alanında, doğrudan toplum sağlığını etkileyebilmesi nedeniyle daha büyük bir risk taşımaktadır. Bu çalışmanın bulguları, sağlık profesyonellerinin güçlendirilmesinin sesliliklerini artıracaklarını ve bunun sonucunda daha fazla sorumluluk alarak, problemlere daha hızlı çözümler üretebileceklerini ortaya koymaktadır. Ayrıca, çalışan sesliliğinin artırılması daha iyi bir çalışma ortamının oluşturulmasına da katkı sağlayacaktır. Bu bağlamda, sağlık politikacıları ve araştırmacıların, çalışan sessizliğini azaltmaya yönelik politikalar geliştirmesi, sağlık çalışanlarının performansını artırarak kaliteli hizmet sunumuna katkıda bulunacaktır.

Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı

Makalenin tüm süreçlerinde Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi'nin araştırma ve yayın etiği ilkelerine uygun olarak hareket edilmiştir.

Yazarların Makaleye Katkı Oranları

Yazarlar çalışmaya eşit oranda katkı sağlamıştır.

Çıkar Beyanı

Yazarın herhangi bir kişi ya da kuruluş ile çıkar çatışması yoktur.

KAYNAKÇA

- Abdulgalimov, D., Kirkham, R., Nicholson, J., Vlachokyriakos, V., Briggs, P., & Olivier, P. (2020). Designing for Employee Voice. *In Proceedings of the 2020 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems*. Newcastle University.
- Abel, S. E., & Hand, M. W. (2018, October). Exploring, defining, and illustrating a concept: Structural and psychological empowerment in the workplace. *In Nursing Forum* (Vol. 53, No. 4, pp. 579-584).
- Aggarwal, A., Dhaliwal, R. S., & Nobi, K. (2018). Impact of structural empowerment on organizational commitment: the mediating role of women's psychological empowerment. *Vision*, 22(3), 284-294.

- Albasal, N. A., Eshah, N., Minyaw, H. E., Albashtawy, M., & Alkhalwaldeh, A. (2022, July). Structural and psychological empowerment and organizational commitment among staff nurses in Jordan. *In Nursing Forum* (Vol. 57, No. 4, pp. 624-631).
- Bain, K., Kreps, T. A., Meikle, N. L., & Tenney, E. R. (2021). Amplifying voice in organizations. *Academy of Management Journal*, 64(4), 1288-1312.
- Bal, H. (2001). Bilimsel araştırma yöntem ve teknikleri. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Basımevi.
- Bashshur, M. R., & Oc, B. (2015). When voice matters: A multilevel review of the impact of voice in organizations. *Journal of Management*, 41(5), 1530-1554.
- Budd, J. W. (2014). The future of employee voice. *In Handbook of Research on Employee Voice* (pp. 477-488). Edward Elgar Publishing.
- Chamberlin, M., Newton, D. W., & LePine, J. A. (2018). A meta-analysis of empowerment and voice as transmitters of high-performance managerial practices to job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 39(10), 1296-1313.
- Düger, Y. S. (2020). Lider-üye etkileşiminin çalışan sesliliği ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: Psikolojik güçlendirmenin düzenleyici rolü. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 19(3), 1215-1236.
- Dundon, T., Wilkinson, A., Marchington, M., & Ackers, P. (2004). The meanings and purpose of employee voice. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(6), 1149-1170.
- Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of management studies*, 40(6), 1359-1392.
- Elsetouhi, A. M., Hammad, A. A., Nagm, A. E. A., & Elbaz, A. M. (2018). Perceived leader behavioral integrity and employee voice in SMEs travel agents: The mediating role of empowering leader behaviors. *Tourism Management*, 65, 100-115.
- Er, F., & Altuntaş, S. (2014). Hemşirelikte personel güçlendirme. *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*, 3(1), 155-160.
- Er, F., & Altuntaş, S. (2014). Hemşirelikte personel güçlendirme. *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*, 3(1), 155-160.
- Evcı, N. & Aylar, F. (2017). Derleme: Ölçek geliştirme çalışmalarında doğrulayıcı faktör analizinin kullanımı. *SOBİDER Sosyal Bilimler Dergisi*, 10:389-412
- Frazier, M. L., & Fainshmidt, S. (2012). Voice climate, work outcomes, and the mediating role of psychological empowerment: A multilevel examination. *Group & Organization Management*, 37(6), 691-715.
- George, D., & Mallery, P. (2019). *IBM SPSS statistics 26 step by step: A simple guide and reference*. Routledge.
- Gorden, W. I. (1988). Range of employee voice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 1, 283-299.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis*. NewYork, NY: Guilford Press.
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*. Harvard University Press.
- Ibrahim, I. A. (2023). Influences of structural empowerment and demographic factors on nurses' psychological empowerment. *Journal of Nursing Management*, 2023(1), 8827968.
- Islam, G., & Zyphur, M. J. (2005). Power, voice, and hierarchy: Exploring the antecedents of speaking up in groups. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 9(2), 93.

- Jafari, F., Salari, N., Hosseini-Far, A., Abdi, A., & Ezatizadeh, N. (2021). Predicting positive organizational behavior based on structural and psychological empowerment among nurses. *Cost Effectiveness and Resource Allocation*, 19, 1-9.
- Kahraman, Ü., & Çelik, O. T. (2020). Öğretmen Güçlendirme Üzerine Yapılan Araştırmalara Yönelik Tematik Bir İnceleme. *Avrasya Uluslararası Araştırmalar Dergisi*, 8(21), 151-177.
- Karagöz, Y. (2014). *SPSS 21.1 uygulamalı biyoistatistik*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Karagöz, Y., & Bardakçı, S. (2020). *Bilimsel araştırmalarda kullanılan ölçme araçları ve ölçek geliştirme*. Ankara: Nobel akademik yayıncılık.
- Knol, J., & Van Linge, R. (2009). Innovative behaviour: The effect of structural and psychological empowerment on nurses. *Journal of advanced nursing*, 65(2), 359-370.
- Laschinger, H. K. S., Finegan, J., Shamian, J., & Wilk, P. (2001). Impact of structural and psychological empowerment on job strain in nursing work settings: Expanding Kanter's model. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 31(5), 260-272.
- Makwetta, J. J., Deli, Y., Sarpong, F. A., Sekei, V. S., Khan, K. Z., & Meena, M. E. (2021). Effects of empowering leadership on employee voice behavior: The mediating role of psychological empowerment. *Sciences*, 10(4), 125-133.
- Monje-Amor, A., Xanthopoulou, D., Calvo, N., & Vázquez, J. P. A. (2021). Structural empowerment, psychological empowerment, and work engagement: A cross-country study. *European Management Journal*, 39(6), 779-789.
- Morrison E.W. & Milliken F.J. (2000). Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World. *The Academy of Management Review*, 25 (4): 706-725.
- Morrison, E. W. (2014). Employee Voice and Silence. *Annual Review of Organizational Psychology & Organizational Behavior*, 1(1), 173-197.
- Nechanska, E., Hughes, E., & Dundon, T. (2020). Towards an integration of employee voice and silence. *Human Resource Management Review*, 30(1), 100674.
- Purcell, J. (2013). *Employee voice and engagement*. In *Employee engagement in theory and practice* (pp. 236-249). Routledge.
- Pourghafari, S., Manzari Tavakoli, A., Salajeghe, S., & Dehghani Soltani, M. (2023). The Effect of Organizational Culture on Employees' Voice Through the Mediation of Employee Empowerment. *Management Studies in Development and Evolution*, 32(108), 223-273.
- Raub, S., & Robert, C. (2013). Empowerment, organizational commitment, and voice behavior in the hospitality industry: Evidence from a multinational sample. *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(2), 136-148.
- Ruck, K., Welch, M., & Menara, B. (2017). Employee voice: an antecedent to organisational engagement?. *Public Relations Review*, 43(5), 904-914.
- Sağlık Bilgi Sistemleri Genel Müdürlüğü. (2024). *T.C. Sağlık Bakanlığı Sağlık İstatistikleri Yıllığı*, 2022. Ankara. Erişim adresi: <https://dosyasb.saglik.gov.tr/Eklenti/48054/0/siy202205042024pdf.pdf>
- Serbest Ş, Yıldırım A. (2023). Türkiye’de personel güçlendirme konusunda hemşirelik ve işletme alanında yapılmış lisansüstü tezlerin retrospektif analizi. *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*, 10(1):134-142.
- Spreitzer, G. M., & Doneson, D. (2005). Musings on the past and future of employee empowerment. *Handbook of organizational development*, 4, 5-10.

- Stewart, J. G., McNulty, R., Griffin, M. T. Q., & Fitzpatrick, J. J. (2010). Psychological empowerment and structural empowerment among nurse practitioners. *Journal of the American Academy of nurse practitioners*, 22(1), 27-34.
- Sürgevil, O., Tolay, E., & Topoyan, M. (2013). Yapısal güçlendirme ve psikolojik güçlendirme ölçeklerinin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri. *Journal of Yasar University*, 8(31), 5371-5391.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics* (Sixth Ed.) Boston, Pearson.
- Tolay, E., Sürgevil, O., & Topoyan, M. (2012). Akademik çalışma ortamında yapısal ve psikolojik güçlendirmenin duygusal bağlılık ve iş doyumu üzerindeki etkileri. *Ege Akademik Bakış*, 12(4), 449-465.
- Uğrak, U., Erigüç, G., & Uzuntarla, Y. (2016). Personel güçlendirme ve sağlık sektörü. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(1), 69-84.
- Van Buren, H. J., & Greenwood, M. (2008). Enhancing employee voice: Are voluntary employer-employee partnerships enough?. *Journal of Business Ethics*, 81, 209-221.
- Wagner, J. I., Cummings, G., Smith, D. L., Olson, J., Anderson, L., & Warren, S. (2010). The relationship between structural empowerment and psychological empowerment for nurses: a systematic review. *Journal of nursing management*, 18(4), 448-462.
- Wang, D., Gan, C., & Wu, C. (2016). LMX and employee voice: A moderated mediation model of psychological empowerment and role clarity. *Personnel Review*, 45(3), 605-615.
- Wei, X., Hisrich, R. D., & Peng, X. (2020). Chinese employees' psychological empowerment and voice behavior: Organizational justice as a moderator. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 48(6), 1-12.
- Wilkinson, A., & Fay, C. (2011). New times for employee voice?. *Human Resource Management*, 50(1), 65-74.
- Wilkinson, A., Gollan, P. J., Kalfa, S., & Xu, Y. (2018). Voices unheard: employee voice in the new century. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(5), 711-724.
- Yoo, J. (2017). Customer power and frontline employee voice behavior: Mediating roles of psychological empowerment. *European Journal of Marketing*, 51(1), 238-256.
- Zhang, X., Ye, H. & Li, Y. (2018). Kayıtlı hemşireler arasında yapısal güçlendirme, psikolojik güçlendirme ve duygusal tükenmenin korelasyonları: Bir meta-analiz. *Uygulamalı Hemşirelik Araştırması*, 42, 9-16.