

Lider Üye Etkileşiminin Pozitif Ses Çıkartma Davranışına Etkisi: Bankacılık Sektörü Örneği

Pınar Altıok Gürel¹

Başvuru/Received: 17/05/2022

Yayın/Online Published: 20/10/2022

Kabul/Accepted: 09/09/2022

Özet

Rekabetin arttığı günümüzde kurumlar için çalışanların önemi gittikçe artmış, beşeri sermayenin olumlu iş çıktıları üzerindeki etkisi örgütler tarafından anlaşılmıştır. Günümüzde çalışanlar, maddi getirileri içeren klasik motivasyon unsurlarının yanı sıra, kendilerini geliştirebilecekleri, aidiyet hissedecekleri ve çalışmaktan zevk alacakları bir ortamda çalışmayı tercih etmektedir. Kişiler böyle bir işyeri ortamında pozitif ses çıkartma davranışı sergileyebilirler. Sürdürülebilir rekabet avantajı için fark yaratıcı unsur olarak görülen çalışanların pozitif ses çıkartma davranışı büyük önem arz etmektedir. Yüksek düzeyde lider üye etkileşimi, çalışanlara bağlılık ve güven ortamı sağlayacağı için, pozitif ses çıkartma davranışı da gelişecektir. Bu çalışmanın amacı, bankacılık sektörü çalışanlarının lider-üye etkileşiminin pozitif ses çıkartma davranışına etkisini belirlemektir. Korelasyon analizi sonucunda lider-üye etkileşimi ile pozitif ses çıkartma davranışı %41.6 pozitif yönde anlamlı ilişkilidir ($r=0.416$, $p<0.01$). Regresyon analizi sonucunda, lider-üye etkileşimi 1 br. arttığında pozitif ses çıkartma davranışı 0.584 br. artış gösterecektir ($\beta=0.584$, $p<0.01$).

Anahtar Kelimeler: lider-üye etkileşimi, pozitif ses çıkartma, istatistik analiz

JEL Sınıflandırması: M10, M54, C51

The Effect of Leader Member Exchange on Positive Voice Behavior: A Case of Banking Sector

Abstract

Nowadays, the importance of employees for institutions has increased, and the effect of human capital on positive work outputs has been understood by organizations. Today, employees prefer to work in an environment where they can develop themselves, feel a sense of belonging and enjoy working, in addition to classical motivational elements that include financial returns. In such a workplace environment, people may exhibit positive sound-making behavior. Positive vocal behavior of employees, who are seen as a difference-making factor for sustainable competitive advantage, is of great importance. Positive voice behavior will also develop, as a high level of leader-member exchange will provide an environment of commitment and trust to employees. The aim of this study is to determine the effect of leader-member exchange on positive voice behavior of banking sector employees. As a result of the correlation analysis, leader-member exchange and positive voice behavior were positively and significantly correlated with 41.6% ($r=0.416$, $p<0.01$). As a result of regression analysis, leader-member exchange 1 br. positive voice behavior when it increases 0.584 br. will increase ($\beta=0.584$, $p<0.01$).

Keywords: leader-member exchange, positive voice behaviour, statistical analysis

JEL Classification: M10, M54, C51

¹ Doç. Dr., Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, Davutlar MYO Turizm ve Otel İşletmeciliği Programı, pınaraltinok01@gmail.com, ORCID: 0000-0002-0899-4738

1. Giriş

Lider-üye etkileşimi, liderin üyeleriyle sağladığı ilişkide benzer tarz kullanmaktan başka çeşitli rollere bürünmesi sonucunda, yeni tarzlar geliştirmesini ve her üyesiyle etkileşim içinde olmasını ifade etmektedir (Chan ve Yeung, 2016). Üyelerin karakteristik özellikleri lider ile üye arasındaki ilişki esnasında lideri etkileyebilmektedir. İlişkinin devamında lider üyelerine çeşitli görev vermekte ve onunla önemli bilgiler paylaşmaktadır. Lider-üye etkileşiminin kalitesinin ölçülmesinde, yöneticilerin üyelere yetki devretmesinin önemi bilinmektedir. Yöneticiler ilişkinin başlarında üyelerine yetki devrederek güvenilirliklerini, yeteneklerini ve becerilerini değerlendirmektedir. Bu durum aynı zamanda ilişkinin devamında bir ödül niteliği taşımaktadır ve ilişki, rol alma, rolü gerçekleştirme ve rolün rutinleşmesi yoluyla şekillenmektedir (Teng vd., 2020). Bu süreçte güven oldukça önemlidir. Üyelerinin kendisinden bekleneni anlaması ve istenen davranışları sergilemesi durumunda etkileşimin kalitesinin artacağı açıktır. Yüksek kalitede lider-üye etkileşimi ilişkisinin sağlandığı ilişkilerde, üyeler kendilerine sağlanan destek, geri bildirim, kaynaklar ve fırsatlardan ötürü memnuniyet duyarken, lider de sergilenen performanstan dolayı memnuniyet hissedecektir.

Örgütün verimliliğini artırmanın yolu çalışanın katma değer yaratarak örgütte kalabilmesidir. Bu nedenle, örgütün daha verimli iş performansına kavuşabilmesi için örgütteki olumlu iklimin ve lider-üye etkileşiminin oluşturduğu sinerji etkisinin önemi büyüktür. Çalışanın örgüte bağlılık hissettiği, güven ortamının sağlandığı örgütlerde çalışanlar düşüncelerini daha rahat ifade edebilmektedir. Ancak çalışanlar, kendilerini rahat hissetmedikleri koşullarda düşünce ve önerilerini gizleyerek susma davranışı sergileyebilirler. Bu da olumsuz bir örgüt iklimine neden olmakta, çalışanların motivasyonunu ve iş tatminini kötü yönde etkilemektedir.

Pozitif ses çıkarma davranışı, çalışanların görevlerini daha etkin ve verimli şekilde yerine getirebilmeleri için yapıcı öneriler geliştirebilmesi, bunu da yöneticileri ve çalışma arkadaşları ile gönüllü olarak paylaşmasıdır. Bu paylaşım, çalışanların iş güvencesi kaygısından ya da diğer olumsuz koşullardan dolayı mevcut işini zorunlu olarak tercih etmesinden kaynaklanmaz. Paylaşımın sebebi, örgütle kurduğu bağın getirisi olarak örgütün yüksek performansla ulaşması için pozitif davranışlar sergilemesidir. Lider-üye etkileşimi olumlu olan örgütlerde pozitif ses çıkarma davranışını destekleyici bir ortam oluşmaktadır.

Bu çalışmanın amacı, bankacılık sektörü çalışanlarına yönelik olarak lider-üye etkileşiminin pozitif ses çıkarma davranışına etkisinin belirlenmesidir. Buradan hareketle, ilk aşamada kavramsal çerçeve içinde lider-üye etkileşimi ve pozitif ses çıkarma davranışı ele alınmış, ikinci aşamada istatistiksel analize yer verilmiştir.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Lider-Üye Etkileşimi

Lider-üye etkileşimi, lider ile üyeler arasındaki ikili ilişkilere dikkat çeken bir yaklaşım olmakla beraber, liderin pozisyon gücünü birbirinden ayrı üyeler ile iş ilişkileri geliştirme konusunda ne şekilde kullandığını açıklamaktadır. Bu yaklaşım, lider ile her bir üye arasında birebir farklı yakınlıklarda ilişkiler gelişeceğini savunmamaktadır. Fakat, liderin birtakım nedenlerden dolayı

bazı üyeler ile daha yakın ve niteliği yüksek ilişkilerde bulunacağını vurgulamaktadır (Van Dyne vd., 2008).

Lider ile üyeleri arasında bulunan etkileşim ve ilişkinin boyutları liderin iş planlamasından zaman ve kaynaklarının kullanımına, üye davranış ve tutumlarından organizasyonel verimliliğine kadar farklı açılardan örgütü etkilemektedir (Harris vd., 2011).

Lider-üye etkileşim teorisi, liderler ve üyeler arasındaki ilişkilerin kalitesi arasında farklılıklar olduğu fikrine dayanmaktadır. Lider- üye etkileşimi diğer liderlik teorilerinin aksine, liderinin özelliklerine odaklanmak yerine, bir lider ile bireysel astları arasındaki ilişkilerin kalitesine ve kalitesine odaklanır. İdeal bir lider mümkün olduğunca yüksek kaliteli ilişkiler geliştirmek için çabalar (Volmer vd., 2012). Lider ile üye arasında yüksek nitelikli iletişimin kurulması ve devam etmesi, ilişkinin karşılıklı güven, bağlılık ve desteğin sağlandığı durumlarda sağlanabileceği belirtilmektedir (Zhao, 2014).

Liderin üyelerinin her biriyle birbirinden ayrı ikili ilişkilerde bulunması ve bu ilişkilerin lider ve üye davranışlarına etki etmesi, lider-üye etkileşiminin dayanağını meydana getirmektedir. Geleneksel liderlik görüşlerine bir alternatif biçiminde düzenlenen lider-üye etkileşimi yaklaşımı, rol teorisi ve sosyal etkileşim teorisinden esinlenmiştir. Bu yaklaşıma göre, bir lider üyeleri ile çeşitli ikili ilişkilerde bulunmakta ve bu ilişkilerin kalitesi de liderin üyelerine ne şekilde bir davranış sergileyeceğini ifade etmektedir (Wang vd., 2016). Liderin, karşılıklı saygı, beğeni, güven ve etkileşime bağlı olarak ilişkiler geliştirdiği, üyelere grup içi (in-group) üye adı, liderin, geleneksel yönetim yaklaşımını kullandığı üyelere ise grup dışı (out-group) üye adı verildiği vurgulanmaktadır. Grup-içi üyelerin, grup dışındakilere kıyasla liderlerinden daha çok etki, bilgi, güven ve ilgi gördükleri ve liderleriyle daha fazla iletişim içinde oldukları belirtilmektedir (Agarwal vd., 2012). Bundan dolayı, lider ve üyeleri arasında düzenlenen ikili ilişkilerin kalitesine yoğunlaşan lider-üye etkileşimi yaklaşımının, diğer liderlik yaklaşımları bağlamında gerçekleştirilen araştırmalardan daha çok olumlu bireysel ve organizasyonel sonuçlar yaratacağı bilinmektedir.

Lider ve üyeleri arasındaki ilişkinin kalitesinin yüksek olmasının, üyelerin yüksek iş tatmini ve düşük stres algılamaları, yüksek performans sergilemeleri ve işi bırakma düşüncelerinin azalması gibi olumlu sonuçlar doğurduğu belirtilmektedir. Düşük kalitedeki ilişkilerin ise, yapılan işten elde edilecek faydalar ve kariyer gelişimi bakımından üyeyi olumsuz yönde etkileyebileceği vurgulanmaktadır (Atwater ve Carmeli, 2009). Kalitesi düşük ilişkilerde, üyelerin lidere ulaşımı daha az olmakta, daha az kaynak bulunmakta, daha kısıtlı bilgi sağlanmakta ve bu durum da iş tatminsizliğine neden olarak üyelerin kurum sadakatlerini düşürmekte ve işi bırakma düşüncelerini artırmaktadır. Lider-üye etkileşiminin boyutları şöyledir:

Katkı: Katkı, bir organizasyondaki üyelerin her birinin, liderle olan ikili etkileşiminde, ortak amaca yönelik olarak dolaylı veya dolaysız biçimde ortaya çıkardığı görev odaklı faaliyetlerin kalitesi, miktarı ve yönüyle bağlantılı algılamalarını kapsar. Görevlerini liderin istediği biçimde yerine getiren üye veya üyeler, aynı başarıyı gösteremeyenlere kıyasla, liderle daha kaliteli etkileşimde bulunacaklardır (Carnevale vd., 2020). Aralarında bulunan etkileşimin kalitesinin artmasıyla, liderin üyeye verdiği görevlerin ve sunduğu imkanların kalitesi de buna paralel

olarak artacaktır. Bu durum liderden daha çok kaynak ve destek sağlayan üyelerin çalışma performansları üzerinde olumlu etki yaratır. Sonuçta, liderle yüksek kalitede ilişkide bulunan üyeler, biçimsel iş sözleşmesinin dışında daha çok görev ve sorumluluk üstlenmekte ve kurum etkinliklerine aktif biçimde dahil olmaktadır. Çalışanın yapmış olduğu katkıların desteklenmesi gereklidir (Botero ve Van Dyne, 2009).

Bağlılık: Bağlılık ifadesi, lider ile üyenin davranışlarında ve dış güçler karşısında birbirlerine sağladıkları desteği belirtir. Bağlılık boyutu, lider ile üyenin birbirine bağlılık derecesini ve üyelerin her birinin karakterleri ve ortak amaçları için birbirlerine gösterdikleri desteği açıklamaktadır. Bu boyut, davranış ve tutumları durumdan duruma değişim göstermeyen sadakat duygusuna sahip çalışanlar için geçerlidir (Greguras ve Ford, 2006). Ayrıca, liderin kimlere hangi görevlerin verilmesi gerektiğine dair karar vermelerinde belirleyici bir özellik taşır. Liderler, kurumsal amaçlar için daha çok gayrette bulunan üyelerini başkalarına göre daha fazla korumakta; üyeler ise, bu davranışa daha fazla çaba göstermek suretiyle karşılık vermektedirler (Charlier vd., 2016).

Duygusal Etkileşim: Duygusal etkileşim, lider ve üyenin, iş veya mesleki değerlerden başka, bireysel cazibeden oluşan ve birbirlerine karşı besledikleri sevgi şeklinde ifade edilmektedir. Bir diğer ifadeyle, duygusal etkileşim veya etki boyutuyla bahsedilen iş veya mesleki değerler dışında kişiler arası bir cazibenin varlığıdır (Hu vd., 2018). Bu boyuta örnek; lider ve üyesi arasında arkadaşça sevginin ortaya çıkması ve bunun etkisiyle, beraberce iş yapmaktan keyifli almaları verilebilir. Lider ile üyeleri arasındaki etkileşim sayısını ve durumunu, diğer boyutlardan bağlılık veya katkıya nazaran daha çok etkiler. Aslında duygusal etkileşim, lider ve üye arasında ortaya çıkacak olan ilişkinin yönünü tayin eden en önemli boyuttur.

Mesleki (Profesyonel) Saygı: Mesleki saygı, lider ve üyenin her birinin kendi işini en iyi biçimde yapmasıyla birlikte, kurum içi ve dışında oluşturduğu ünün algılanan derecesi biçiminde açıklanabilir. Bu algılanma, kişiyle alakalı bireysel tecrübe, kurum içinde ya da dışındaki kişilerce yapılan yorumlar ve kişi tarafından edinilen ödül ya da mesleki saygınlık gibi, geçmişe dair bilgilere dayanmaktadır (Jin vd., 2020). Bundan dolayı, zorunlu olmamakla birlikte, lider ve üye beraber çalışma esnasında, hatta karşılaşma öncesinde mesleki saygıyı ilerletebilirler. Bu nedenle, mesleki saygı boyutu bu haliyle, diğer boyutlarına nazaran, daha çok kişisel saygınlık ile alakalı bir boyutu ortaya çıkarmakta ve bu saygınlık ölçütü, üyelerden daha çok liderin saygınlığıyla bağlantılı olmaktadır (Martin vd., 2016).

2.2. Pozitif Ses Çıkarma Davranışı

Pozitif ses çıkarma davranışı işgörenlerin örgütün amaç ve hedeflerine ulaşması için öneri geliştirme ve paylaşma, diğer çalışanlarla aynı fikirde olmasa dahi iyi ilerleyen süreçler için fikir geliştirmeyi ifade etmektedir (Morrison,2011; Dong vd., 2020).

Çalışanlar görevlerini gerçekleştirirken işyerinde meydana gelen problemlerin çözümüne dair öneriler sunmakta ve sorumluluk üstlenebilmektedir. Çalışanlar bu davranışı sergilerken işletmenin başarısına odaklanmaktadır. Bu davranış temelde destekleyici ve meydan okuyucu olarak boyutlara ayrılmaktadır (Rees vd., 2013). Bazı durumlarda da çalışan ile işletmenin menfaatlerinin çatıştığı durumlar olabilir. Bu durumda da çalışanlar ses çıkarma davranışı

gösterebilir. Çeşitli araştırmalara göre ses çıkarma davranışı yapıcı, destekleyici, korumacı ve yıkıcı boyutları bulunmaktadır (Morrison, 2014).

Pozitif ses davranışında örgüte katma değer sağlayan pozitif bir tavır mevcuttur. Çalışan, örgütte iş güvencesizliği, artan işsizlik rakamları karşısında yeni bir iş bulma endişesi gibi zorunluluklar nedeniyle mevcut işinde kalmayı seçmez (Nazir vd., 2020). Mevcut işinde kalmayı tercih etmesi, örgütün sağladığı kazanımlar ve kendini örgütte hissettiği psikolojik konumla ilgilidir. Eğer örgütle bütünleşmiş olarak, çalışan duygu ve düşüncelerini şeffaf bir şekilde ifade edebileceği psikolojik bir zeminde hissedebiliyorsa, psikolojik rahatlık algısı pozitif ses davranışı olarak ortaya çıkmaktadır (Park ve Nawakitphaitoon, 2018).

Pozitif ses çıkarma davranışı iki boyuta ayrılmaktadır. Destekleyici ses çıkarma davranışı, işgörenin işyeri ile alakalı değerli gördüğü programlar, çalışmalar, politikalar süreçler gibi konularda destek vermek için yapılır (Burris, 2012). Destekleyici ses çıkarma davranışında işgören örgütünü haksız eleştiriler karşısında da savunur. Çalışan bu davranışı gerçekleştirirken çeşitli iletişim kanallarını kullanır. Kurumsal politikalar savunulur (Jiang vd., 2020).

Pozitif ses çıkarma davranışının diğer boyutu ise yapıcı ses çıkarma davranışdır. Yapıcı ses davranışı işletmedeki değişimleri iş kapsamında yapılandırmak üzere odaklanmış bilgi ve görüşlerin gönüllü bir şekilde ifade edilmesidir. Çalışanın çalışma sürecinde iyileştirme önerilerini yapması ve yeni iş metotları için fikir sunması gibi davranışları yapıcı ses çıkarma davranışdır (Hsiung, 2012). Bu boyutta, iş ortamındaki organizasyonel fonksiyonlarda değişikliği gerçekleştirmeye yönelik görüşlerin ifade edilmesi söz konusudur. Bu konudaki bilgi, düşünce ve görüşler gönüllü olarak ifade edilir. Bu davranış şeklinde işgörenler, işlerin yapılmasıyla ilgili yeni veya iyileştirilmiş yöntemlere yönelik önerilerini, mevcut çalışma yöntemlerindeki problemlere yönelik çözümleri ve sorunların ortadan kaldırılmasına yönelik fikirlerini paylaşmaktadır (Detert ve Burris, 2007).

3. İstatistik Analiz

3.1. Çalışmanın Amacı ve Önemi

Pozitif ses çıkartma davranışı, çalışanların değişiklik için yapıcı önerilerini belirtmek amacıyla ortaya koydukları bir davranış biçimidir. Ses çıkartma davranışı örgütün yararına olmak üzere yapılan öneriler olarak da tanımlanabilir. Dolayısıyla, ses çıkartma davranışı aslında bir iletişim biçimidir (Kwon vd., 2016). Diğer yandan, ses çıkartma davranışının yalnızca bir iletişim biçimi değil, mevcut olan durumu iyileştirmeyi amaçlayan değişim odaklı bir iletişim biçimi olması beklenir (Wang vd., 2016). Bu kapsamda, çalışanların işle ilgili değerli gördüğü politikalar, programlar, hedefler için destek vermeleri veya kurumun gelişimi ve yapılan işlerin daha etkin ve verimli yapılabilmesi için yapıcı öneriler geliştirmeleri söz konusudur. Çalışanların, bu faaliyetlerini çeşitli iletişim kanallarıyla, çalışma arkadaşları ve yöneticileriyle gönüllü paylaşmaları pozitif ses çıkartma davranışı olarak adlandırılmaktadır. Lider-üye etkileşimi yüksek olan bir ortamda çalışanların pozitif ses çıkarma davranışları artış gösterecektir. Bu da olumlu iş çıktılarını oluşturacağı için örgütlerde verimliliği yükseltir. Buradan hareketle, çalışmanın amacı 480 banka çalışanı için lider-üye etkileşiminin pozitif ses çıkarma davranışına etkisinin belirlenmesidir.

3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklem

Araştırmanın evreni İstanbul'da hizmet veren ve aktif sıralamasında ilk 6 sırada yer alan ticari bankaların çalışanlarıdır. Türkiye Bankalar Birliği (TBB) kurumu, Haziran 2022 bülteni mevduat bankalarında toplam 180.098 kişi çalıştığını belirtmektedir. Tesadüfi örnekleme yöntemiyle uygulanan anket bir link olarak mail üzerinden gönderilmiştir. Anket araştırması 15.08.2022-25.09.2022 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Yazıcıoğlu ve Erdoğan (2004) tarafından geliştirilen örneklem büyüklüğü tablosunda 0.05 örnekleme hatası için $p=0.50$ ve $q=0.50$ için 384 kişi olarak belirlenmiştir. Bu çalışmada, 480 çalışan için analizler gerçekleştirilmiştir.

3.3. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın ana hipotezi, lider-üye etkileşimi ile pozitif ses çıkarma davranışı arasında istatistik anlamlı ilişki olduğu yönüyledir. Çalışmada geliştirilen hipotezler Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1: Araştırmanın hipotezleri

H	Hipotez
H ₁	Lider-üye etkileşimi (LÜE) ve pozitif ses çıkartma (PŞÇ) istatistik anlamlı ilişkilidir.
H ₂	Duygusal etkileşim, bağlılık, katkı ve mesleki saygı alt boyutları ve pozitif ses çıkartma istatistik anlamlı ilişkilidir.

3.4. Varsayımlar ve Sınırlılıklar

Anket çalışmasına katılan kişilerin, ölçekte yer alan sorulara yanıt verirken gerçek duygularını ve düşüncelerini yansıttıkları varsayılmıştır. Bununla beraber katılımcıların, anket çalışmasına isteyerek yanıt verdikleri ve anketi doğru ve eksiksiz bir şekilde yanıtladıkları varsayılmıştır. Katılımcıların, anket sorularının gerçek anlamını kavradıkları kabul edilmiştir. Anketin örneklem sayısının artırılması konusunda zorluk yaşanmıştır. Bu noktada, çalışanların ankete katılım gösterme isteğinin düşük olması önemli bir kısıt olmuştur. Ayrıca, çalışma İstanbul ili genel müdürlük çalışanları ile sınırlandırılmıştır. Diğer bir sınırlılık, aktif sıralamasında yüksek olan 6 banka örnekleme dahil edilmiştir.

3.5. Veri Toplama Aracı

Yapılan çalışma, deneysel olmayan nicel bir araştırma tasarımına sahip olup yapıma metoduna göre tarama modelidir. Çalışmada kullanılan anket, geniş bir literatür taramasının neticesinde geçerlilik ve güvenilirliği daha önce yapılan araştırmalarda onaylanmış olan ölçeklerden faydalanılarak hazırlanmıştır. Bu ölçekleri aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür:

Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği: Lider-Üye etkileşim ölçeği; lider üye etkileşimini ölçmek amacıyla Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilmiştir. Ölçeğin Türkçe'ye geçerlilik ve güvenilirlik çalışması Baş vd., (2010) tarafından yapılmıştır. Çalışmada ölçekteki boyutların Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısının 70 ile 92 arasında değer aldığını belirtmişlerdir. Ölçek

12 maddeden oluşmaktadır. Duygusal etkileşim, bağlılık, katkıda bulunma ve mesleki saygı boyutları vardır. İfadeler 5'li Likert tipinde (1= tamamen katılıyorum, 5=kesinlikle katılmıyorum) hazırlanmıştır.

Pozitif Ses Davranışı Ölçeği: Ölçek Maynes ve Podsakoff (2014) tarafından geliştirilmiştir. Ölçekte işgörenlerin pozitif ses davranışına yönelik 10 ifade yer almaktadır. Ölçekte ilk 5 ifade destekleyici ses boyutunu, diğer 5 ifade ise yapıcı ses boyutunu oluşturmaktadır. Pozitif ses davranışı ölçeği Çankır (2016) tarafından Türkçe literatüre kazandırılmış, geçerlilik ve güvenilirlik analizi yapılmıştır. Ölçekte 5'li likert ölçeği kullanılmış olup 1-Kesinlikle Katılmıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum'u ifade etmektedir.

3.6. İstatistik Bulgular ve Değerlendirme

Anket çalışmasından elde edilen veriler için güvenilirlik testi olarak Cronbach Alpha, İkiye Bölme (split), Paralel, Mutlak Kesin Paralel (strict) testleri uygulanmıştır. Cronbach Alpha değerinin %70'in üzerinde olması, anket çalışmasının başarılı olduğunu ifade etmektedir (Sart vd., 2018; Sart, 2020). Kimi araştırmacılar tarafından ise %75 değerinin geçilmesi esas alınmaktadır (Sezgin ve Kınay, 2010; Sezgin, 2016). Diğer ölçütlerin de %70'in üzerinde olması, anketin iç tutarlılık gösterdiğini ve sonuçlara güvenilebileceğini ifade etmektedir. Bu çalışmada yapılan anketin güvenilirlik analizi sonuçları; Cronbach-Alpha = 0.917, Paralel = 0.917, Split = 0.916-0.918 ve Strict = 0.918 olarak belirlenmiştir.

Çalışmanın ilk aşamasında anketin genel bilgilere yönelik yüzde dağılımı şöyledir; çalışanların %52.8'i kadın, %47.2'si erkektir. Katılımcıların % 40.3'ü 25-35 yaş, % 41.5'i 36-45 yaş ve %18.2'si 46 ve üzeri yaş arasında olduğunu belirtmiştir. Çalışanların %49.2'si evli, %36.9'si bekar ve %13.9'u boşanmış/dul olarak belirlenmiştir. Katılımcıların %59.8'i lisans, %15.6'sı önlisans ve %24.6'sı lisansüstü eğitime sahiptir. Çalışanların %20.8'i 1-10 yıl arası, %31.2'si 11-15 yıl arası, %24.2'si 16-20 yıl arası ve %23.8'i 20 yıl ve üzeri meslek kıdemine sahiptir. Çalışanların %48.1'i çalışan, %28.9'si orta kademe yönetici, %23.2'si üst düzey yöneticidir.

Tablo 2'de her bir boyut için tanımsal bilgilerin yanı sıra normallik test sonuçları da verilmiştir.

Tablo 2: Boyutlara Yönelik Tanımlayıcı İstatistik Bilgiler ve Normallik Test Sonuçları

Boyutlar	Ortalama	ss.	Kolmogorov-Smirnov		Shapiro-Wilk	
			ist	p	ist	p
<i>Destekleyici Ses Çıkarma Davranışı Alt Boyutu</i>	3,56	0,90	4,192	0,125	5,923	0,174
<i>Yapıcı Ses Çıkarma Davranışı Alt Boyutu</i>	3,60	0,95	4,227	0,231	5,883	0,259
Pozitif Ses Çıkartma Davranışı Genel Boyut	3,61	0,95	3,141	0,563	6,926	0,612
Duygusal Etkileşim	3,78	1,02	5,140	0,109	5,909	0,115
<i>Katkı</i>	3,69	1,04	3,189	0,372	4,882	0,375
<i>Bağlılık</i>	3,54	1,16	5,205	0,506	5,884	0,523
<i>Mesleki Saygı</i>	3,55	1,03	4,997	0,288	5,850	0,602

Lider-Üye Etkileşimi Genel Boyut	3,64	1,06	4,175	0,312	0,893	0,441
---	------	------	-------	-------	-------	-------

Pozitif ses çıkartma boyutu ortalama cevap $3,61 \pm 0,95$ ve lider-üye etkileşimi boyutu ortalama cevap değeri $3,64 \pm 1,06$ olarak elde edilmiştir. Her iki normallik testi sonucunda $p > 0,05$ olduğundan normal dağılım sağlandığı belirlenmiştir.

Tablo 3: Pozitif ses çıkarma davranışı ile lider-üye etkileşimi ilişki analizi

		Duygusal etkileşim	Bağlılık	Katkı	Mesleki saygı	Lider-üye etkileşimi
Destekleyici Ses Çıkarma Davranışı Alt Boyutu	r	0,462*	0,433*	0,427*	0,447*	0,452*
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Yapıcı Ses Çıkarma Davranışı Alt Boyutu	r	0,453*	0,418*	0,409*	0,430*	0,423*
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Pozitif Ses Çıkarma Davranışı Genel Boyutu	r	0,499*	0,462*	0,455*	0,477*	0,416*
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

*0,05 için anlamlı ilişki

Pozitif ses çıkarma genel boyutu ile lider-üye etkileşimi genel boyutu %41,6 ($r=0,416$ $p=0,000$) oranında pozitif yönde anlamlı ilişkilidir. Alt boyutlar da pozitif yönde anlamlı ilişkili olarak elde edilmiştir.

Çalışmada, lider-üye etkileşimi ve pozitif ses çıkartma davranışı ilişkisine yönelik olarak, regresyon analizleri uygulanmıştır. Lider-üye etkileşimi bağımsız değişken olarak, pozitif ses çıkartma davranışı bağımlı değişken olarak tanımlanmıştır. Varsayımların sağlanması amaçlı Newey-West algoritması ile analizler gerçekleştirilmiştir.

Tablo 4: Regresyon analizi tahmin sonuçları

MODEL1: Bağımlı Değişken: Pozitif ses çıkarma davranışı	Katsayı	St. hata	t istatistiği	p
Sabit	0.912	0.106	8.603	0.000*
Lider-üye etkileşimi	0.584	0.108	5.407	0.000*
$R^2 = 0.591$ $F_{hesap} = 24.60$ $F_{anlamlılık} = 0.000$ Harvey test (p) = 0.105				
LM test (p) = 0.114 Jarque-Bera (p) = 0.274				
MODEL2: Bağımlı Değişken: Pozitif ses çıkarma davranışı	Katsayı	St. hata	t istatistiği	p
Sabit	0.784	0.119	6.588	0.000*
Duygusal etkileşim	0.498	0.075	6.641	0.000*

Bağlılık	0.535	0.071	7.535	0.000*
Katkı	0.586	0.113	5.185	0.000*
Mesleki Saygı	0.507	0.084	6.035	0.000*
R ² = 0.634 F _{hesap} =31.89 F _{anlamlılık} =0.000 Harvey test (p) = 0.117				
LM test (p)= 0.120 Jarque-Bera (p)=0.286				

*0.05 için istatistik anlamlı değişken

Model 1’den görüleceği üzere, lider üye etkileşimi ile pozitif ses çıkartma pozitif yönlü anlamlı ilişkilidir ($\beta=0.584$, $p<0.01$). Model 2 sonucunda, duygusal etkileşim ile pozitif ses çıkartma pozitif yönlü anlamlı ilişkilidir ($\beta=0.498$, $p<0.01$). Bağlılık ile pozitif ses çıkartma pozitif yönlü anlamlı ilişkilidir ($\beta=0.535$, $p<0.01$). Katkı ile pozitif ses çıkartma pozitif yönlü anlamlı ilişkilidir ($\beta=0.586$, $p<0.01$). Mesleki saygı ile pozitif ses çıkartma pozitif yönlü anlamlı ilişkilidir ($\beta=0.507$, $p<0.01$). **Modelin ana hipotezini oluşturan H₁ ve H₂ doğrulanmıştır.**

Modelin anlamlı olup olmadığını ifade eden F testine göre; p değerinin 0.05’ten küçük olmasından dolayı, modelin anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Modelin varsayımlarına ilişkin heteroskedasite (eş varyanslılığın sağlanmaması) için Harvey testinden faydalanılmıştır. Harvey testinin sonucuna göre p değer 0.05’ten büyük olduğundan dolayı homoskedasite (eş varyans durumu) olduğu ortaya konulmuştur. Otokorelasyon sorununa ilişkin olarak LM testi yapılmıştır. Testin sonucuna göre p değeri 0.05’ten büyük olduğu için otokorelasyon bulunmadığı tespit edilmiştir. Hata paylarının normalliğini belirlemeye ilişkin yapılan Jarque-Bera testinin neticesinde p değeri 0.05’ten büyük olduğundan dolayı, hataların normal dağıldığı tespit edilmiştir. Sonuç olarak modelim varsayımları sağlanmış ve elde edilen sonuçların yoruma uygun ve güvenilir yapıda oldukları belirlenmiştir.

4. Sonuç

Pozitif ses çıkartma davranışı, çalışanların görevlerini daha etkin ve verimli şekilde yerine getirebilmeleri için yapıcı öneriler geliştirebilmesi, bunu da yöneticileri ve çalışma arkadaşları ile gönüllü olarak paylaşmasıdır. Yüksek düzeyde lider üye etkileşimi, çalışanlara bağlılık ve güven ortamı sağlayacağı için, pozitif ses çıkartma davranışı da gelişecektir. Ayrıca iş tatmini ve performans artışı gibi olumlu başka çıktılar da artış gösterecektir.

Bu çalışmanın amacı, 480 bankacılık sektörü çalışanı için lider-üye etkileşiminin pozitif ses çıkarma davranışına etkisini belirlemektir. Korelasyon analizi sonucunda lider-üye etkileşimi ile pozitif ses çıkarma davranışı %41.6 pozitif yönde anlamlı ilişkilidir ($r=0.416$, $p<0.01$). Regresyon analizi sonucunda, lider-üye etkileşimi 1 br. arttığında pozitif ses çıkarma davranışı 0.584 br. artış gösterecektir ($\beta=0.584$, $p<0.01$). Lider-üye etkileşimi ve alt boyutları olan duygusal etkileşim, katkı, bağlılık ve mesleki saygı da pozitif ses çıkarma davranışına olumlu yönde etki etmektedir.

Çalışanların kurumlarının başarısı için destekleyici ve yapıcı önerilerini paylaşabilmeleri son derece önemlidir. Kurumun amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi için, ürün ve hizmet üretiminde anahtar rol oynayan çalışanların görüş ve önerilerine ihtiyacı vardır. Organizasyonların başarısı için çok önemli olan pozitif ses davranışının gelişmesi için, kurum içerisinde gerekli

mekanizmalar oluşturulmalı ve çalışanların görüşleri değerlendirilmelidir. Açık iletişim sistemleri kurarak, çalışanlar ile bilgi alışverişlerinin olduğu toplantılarda çalışanların görüşlerine yer verilmelidir. Ayrıca, kurumun geleceği ile ilgili faydalı bilgileri paylaşan çalışanlara ödül sistemi geliştirilmelidir.

İleriki çalışmalarda farklı sektörler için örgüt iklimi ve örgüt kültürü gibi farklı kavramlar alınarak çalışma genişletilebilir. Bankacılık sektörü için diğer illerde de çalışma yenilenip, meta analiz yapılması sağlanabilir. Diğer yandan ilişkilerin belirlenmesinde yapısal eşitlik modeli gibi farklı analiz yöntemlerinin kullanılması önerilmektedir.

Kaynakça

- Agarwal, U. A., Datta, S., Blake-Beard, S., & Bhargava, S. (2012). Linking LMX, innovative work behaviour and turnover intentions: The mediating role of work engagement. *Career Development International*, 17(3), 208-230.
- Atwater, L., & Carmeli, A. (2009). Leader-member exchange, feelings of energy, and involvement in creative work. *Leadership Quarterly*, 20(3), 264-275.
- Baş, T., Keskin, N. & Mert, İ.S. (2010). Lider-Üye Etkileşimi (LÜE) Modeli ve Ölçme Aracının Türkçede Geçerlik ve Güvenilirlik Analizi, *Ege Akademik Bakış*, 10(3), 1013-1039.
- Botero, I. C., & 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.
- Burris, E. R. (2012). The risks and rewards of speaking up: Responses to voice in organizations. *Academy of Management Journal*, 55(4), 851-875.
- Carnevale, J. B., Huang, L., Uhl-Bien, M., & Harris, S. (2020). Feeling obligated yet hesitant to speak up: Investigating the curvilinear relationship between LMX and employee promotive voice. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 93(3), 505-529.
- Chan, S. C. H., & Yeung, D. (2016). The Impact of Leader-member Exchange (LMX) and Empowerment on Employee Voice Behavior. *Nang Yan Business Journal*, 4(1), 44-55.
- Charlier, S. D., Stewart, G. L., Greco, L. M., & Reeves, C. J. (2016). Emergent leadership in virtual teams: A multilevel investigation of individual communication and team dispersion antecedents. *The Leadership Quarterly*, 27(5), 745-764.
- Çankır, B. (2016). Çalışanlarda Pozitif Ses Çıkartma Davranışı Nasıl Oluşur? Örgütsel Güven, Psikolojik Sözleşme İhlali, Lider-Üye Etkileşimi ile Pozitif Ses Çıkartma Davranışı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, *Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(2), 1-12.
- Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of Management Journal*, 50(4), 869-884.
- Dong, Y., Jiang, J., Rong, Y., & Yang, B. (2020). LMX Differentiation and Voice Behavior: A resource-conservation framework. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 27(3),

307-322.

- Greguras, G. J., & Ford, J. M. (2006). An examination of the multidimensionality of supervisor and subordinate perception *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(3), 433-465.
- Harris, K. J., Wheeler, A. R., & Kacmar, K. M. (2011). The mediating role of organizational job embeddedness in the LMX–outcomes relationships. *The Leadership Quarterly*, 22(2), 271-281.
- Hsiung, H. H. (2012). Authentic Leadership and Employee Voice Behavior: A Multi-Level Psychological Process. *Journal of Business Ethics*, 107(3), 349-361.
- Hu, Y., Zhu, L., Zhou, M., Li, J., Maguire, P., Sun, H., & 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(SEP), 1-10.
- Jin, X., Jiang, J., Li, P., & Li, B. (2020). LMX and voice: a test in the Chinese hospitality industry. *Anatolia*, 31(1), 131-141.
- Jiang, J., Ding, W., Wang, R., & Li, S. (2020). Inclusive leadership and employees' voice behavior: A moderated mediation model. *Current Psychology*, 1(2), 1-11.
- Kwon, B., Farndale, E., & Park, J. G. (2016). Employee voice and work engagement: Macro, meso, and micro-level drivers of convergence? *Human Resource Management Review*, 26(4), 327-337.
- Liden, R.C. ve Maslyn, J.M. (1998), Multidimensionality of Leader- Member Exchange: An Empirical Assessment through Scale Development, *Journal of Management*, 24(1), 43-72.
- Martin, R., Guillaume, Y., Thomas, G., Lee, A., & Epitropaki, O. (2016). Leader–member exchange (LMX) and performance: A meta-analytic review. *Personnel Psychology*, 69(1), 67-121.
- Maynes, T. D., & 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.
- Morrison, E. W. (2011). Employee voice behavior: Integration and directions for future research. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 373-412.
- Morrison, E. W. (2014). Employee voice and silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 173-197.
- Nazir, S., Shafi, A., Asadullah, M. A., Qun, W., & Khadim, S. (2020). Linking paternalistic leadership to follower's innovative work behavior: the influence of leader–member exchange and employee voice. *European Journal of Innovation Management*. 1(1),1460-1060.
- Park, J. Y., & Nawakitphaitoon, K. (2018). The cross-cultural study of LMX and individual

- employee voice: The moderating role of conflict avoidance. *Human Resource Management Journal*, 28(1), 14-30.
- Rees, C., Alfes, K., & Gatenby, M. (2013). Employee voice and engagement: Connections and consequences. *International Journal of Human Resource Management*, 24(14), 2780-2798.
- Sart G., Sezgin F. H. & Demir N. (2018). Mobbingin Mesleki Tükenmişlik Algısı Üzerine Etkileri: Kadın Akademisyenler Örneği. *Beykoz Akademi Dergisi*, 6(1), 118-135.
- Sart, G. (2020). Bireysel Girişimcilik Eğilimi Ölçeğinin Geliştirilmesi: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *International Journal of Applied Economic and Finance Studies*, 1(5), 58-72.
- Sezgin, F. H. ve Kınay, B. (2010). A Dynamic Factor Model for Evaluation of Financial Crises in Turkey. *Bulletin De la Societe des Sciences Medicales*, No: 1/10, 109-117.
- Sezgin, F. H. (2016). Bayesci Faktör Analizi ve Maslach Tükenmişlik Envanteri Uygulaması. *International Conference on Scientific Cooperation for the Future in the Social Sciences (USAK) Bildiriler Kitabı*, 1283-1296.
- Teng, C.-C., Lu, A. C. C., Huang, Z.-Y., & Fang, C.-H. (2020). Ethical work climate, organizational identification, leader-member-exchange (LMX) and organizational citizenship behavior (OCB). *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(1), 212-556.
- Van Dyne, L., Kamdar, D., & Joireman, J. (2008). In-Role Perceptions Buffer the Negative Impact of Low LMX on Helping and Enhance the Positive Impact of High LMX on Voice. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1195-1207.
- Volmer, J., Spurk, D., & Niessen, C. (2012). Leader-member exchange (LMX), job autonomy, and creative work involvement. *Leadership Quarterly*, 23(3), 456-465.
- 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.
- Zhao, H. (2014). Relative leader-member exchange and employee voice: Mediating role of affective commitment and moderating role of Chinese traditionality. *Chinese Management Studies*, 8(1), 27-40.