



# Turizm Akademik Dergisi

## Tourism Academic Journal

www.turizmakademik.com



## Etik Liderlik ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Yapıcı Ses Çıkartma Davranışının Aracı Rolü

Ülker ERDOĞAN ARACI\*

<sup>a</sup> Girne Amerikan Üniversitesi, İşletme Fakültesi, KKTC

### Öz

Bu araştırmanın amacı, etik liderlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide, çalışanın yapıcı ses çıkartma davranışının aracı etkisini belirlemektir. Araştırmanın örneklemi, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nin Girne bölgesinde yer alan beş yıldızlı otel işletmelerinin yiyecek içecek departmanında görev alan 204 çalışandan oluşmaktadır. Araştırmanın modelini ve hipotezlerini test etmeden önce, araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerliliğini ortaya koymak amacıyla, açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Geçerlilik sağlandıktan sonra, hipotezlerin testi için yapısal eşitlik modeli kullanılmıştır. Tespit edilen sonuçlara göre, etik liderliğin çalışanın işten ayrılma niyeti ve yapıcı ses çıkartma davranışı üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Bu sonuca göre, araştırmanın örneklemi çerçevesinde çalışanlar, etik liderliği, hem yapıcı ses çıkartma davranışlarını hem de işten ayrılma niyetlerini etkileyen bir unsur olarak değerlendirmektedir. Çalışanın yapıcı ses çıkartma davranışının aracı rolünü belirlemeye yönelik yapılan analiz neticesinde ise, etik liderlik ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde yapıcı ses çıkartma davranışının tam aracı etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Etik liderlik, işten ayrılma niyeti, yapıcı ses çıkartma davranışı.

### Abstract

The aim of this study is to determine the mediating role of constructive voice behavior on the relationship between ethical leadership and turnover intention. Sample of the study consists of 204 employees who work in food and beverage department of five star hotel enterprises located in Kyrenia region of the Turkish Republic of Northern Cyprus. Before examining the hypothesis of a developed theoretical model, an exploratory factor analysis and confirmatory factor analysis were conducted to analyse the validity of the factor structure of the measurement variables. After the measure was validated, a structural equation model was used to test the validity of the proposed model and hypothesis. The empirical results indicate that ethical leadership significantly effect employees' turnover intention and constructive voice behavior. According to this result, employees consider ethical leadership as a factor of affecting both constructive voice behavior and turnover intention. As a result of the analysis to determine the mediating effect of the constructive voice behavior, it has been found that constructive voice behavior has a full mediating effect on the relationship between ethical leadership and turnover intention.

**Keywords:** Ethical leadership, turnover intention, constructive voice behavior.

JEL CODE: M10, M12, M54

#### Makalenin Geçmişi:

Gönderim Tarihi : 06.08.2018

Düzeltilme : 16.12.2018

Kabul : 07.02.2019

Makale Türü : Araştırma Makalesi

Erdoğan Aracı, Ü. (2019). Etik Liderlik ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Yapıcı Ses Çıkartma Davranışının Aracı Rolü, Turizm Akademik Dergisi, 6 (1), 17-30.

\* Sorumlu yazar e-posta: ulkeraraci@gau.edu.tr

## GİRİŞ

Turizm işletmeleri, hizmet sektörünün alt sektörlerinden biri olarak, ilgili pazarda pek çok paydaşı ile birlikte hizmet üretiminin en önemli alanlarından birini oluşturmaktadır. Bu hassas ve dinamik üretim sürecinin taşıyıcısı niteliğinde olan çalışanların, paydaşlardan biri olarak etkili ve verimli bir şekilde faaliyet göstermeleri, işletmeler açısından stratejik değer ifade etmektedir.

Örgütsel yapı içerisinde insan faktörünün, temel girdi ya da kaynaklardan biri olduğu düşünüldüğünde (Griffin, 1996), çalışanların yöneticileri ile olan ilişkisinden doğabilecek; güven, tatmin ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi pek çok sonuç (Podsakoff, MacKenzie, Moorman & Fetter, 1990) işletmeyi direk ya da dolaylı olarak etkileyebilir. Örgüt iklimini olumlu ya da olumsuz yönde etkileyen temel unsurlardan biri, yöneticilik biçimleri ya da liderliktir (Güney, 2015). Çalışanların tutum ve davranışlarına yön veren olgulardan biri olarak lider davranışları, duygusal ve fiziksel emeğin yoğun olarak yaşandığı otel işletmelerinin yiyecek içecek departmanında önemli konuları içermektedir. Çalışanların işletmeye karşı taşıdıkları pekçok duygunun kaynaklarından biri olarak kritik çıktılara sahip olan olgunun (Den Hartog & De Hoogh, 2009), çalışan memnuniyetinin oluşmasındaki pozitif etkisi dolayısıyla (Brown, Trevino & Harrison 2005) özellikle emek yoğun işletmeler çerçevesinde farkındalığı değer ifade etmektedir.

Alanyazında yapılmış çalışmalar incelendiğinde, liderin etik davranışlarının, çalışanların etik davranışlarını doğurduğu belirtilmektedir. Bununla birlikte çalışanların, iş yerinde etik olmayan davranışlara maruz kalmaları dolayısıyla oluşan algılarının ise baskı ve depresyon gibi olumsuz durumlara sebep olacağından ve işyerinde istenmeyen çalışan davranışlarını tetikleyeceğinden bahsedilmektedir (Chen & Hou, 2016; Gino & Ariely, 2012; Hoyt, Price & Poatsy, 2013). Bu perspektifle, etik liderlik tarzının çıktılarında biri olarak çalışanın yapıcı ses çıkartma davranışı, incelenmesi gerekli bir değişken olarak dikkat çekmektedir. Çalışanın yapıcı ses davranışı, işlerin daha iyi ortaya koyulması sürecine, yapıcı katkılar sunan ifadeleri içermektedir. Mevcut iş uygulamaları ve prosedürlerine öneriler getiren davranışın, yeni veya daha iyi yöntemlere dikkat çekmesiyle, yönetimin ele alması gereken kritik konularda örgütsel işlevsellik üzerine olumlu etki yarattığından bahsedilmektedir (LePine & Van Dyne, 1998; Maynes & Podsakoff, 2014).

Müşteri memnuniyeti yaratmanın ilk koşullarından biri, çalışan memnuniyeti sağlamaktır. Bu bağlamda iç müşteri olarak değerlendirilen çalışanların sadakatini kazanmak önemlidir. Örgütsel süreçte, çalışanların bu kazanımına etki edecek olgulardan biri etik liderliktir. Liderin etik davranışlar sergilemesi, çalışanların işten

ayrılma niyetlerinin azalmasını sağlayabilmektedir (Palanski, Avey & Jiraporn, 2014). Bir işletmede işgücü devir hızının yüksekliğine sebep olabilecek unsurların tespiti, hem maddi hem de manevi açıdan işletmenin maruz kalacağı maliyetleri önleyebilmek adına çok yönlü düşünmeyi gerektirmektedir. Bu noktada otel işletmelerinde, çalışanların işten ayrılma niyetlerinin farkındalığı ve bu niyeti etkileyen faktörlerin belirlenmesi ve her bir faktörün birbiriyle olan ilişkisinin saptanması, çalışan müşteri ilişkisinin yoğunlukla birebir olduğu yiyecek içecek departmanı için stratejik bir gerekliliktir.

Bu açıklamalara bağlı olarak bu çalışmada: (1) etik liderliğin çalışanın işten ayrılma niyetine etkisi, (2) etik liderliğin çalışanın yapıcı ses çıkartma davranışına etkisi, (3) çalışanın yapıcı ses çıkartma davranışının işten ayrılma niyetine etkisi ve (4) etik liderlik ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde, yapıcı ses çıkartma davranışının aracı rolü sorgulanmaya çalışılmıştır.

## ALANYAZIN TARAMASI VE YAPISAL MODEL

### Etik Liderlik

Son on yıldır önemi gittikçe artan olgulardan biri olarak iş etiği; beraberinde etik liderlik olgusuna dikkat çekmektedir. İş dünyasında artan sorunlar, liderlik çalışmalarının liderliğin etik boyutu üzerine inşa edilmesi gerekliliğini ortaya koymuş ve bu yolla etik liderlik kavramı literatüre kazandırılmıştır (Den Hartog, 2015; Palalar Alkan, 2015). Alanyazında işletmelerde etik liderlik ile ilgili olarak, çalışanların etik davranışlarını teşvik ettiği yönündeki genel değerlendirmelere rağmen, etik liderliğin algılanan etkisini çeşitli değişkenler çerçevesinde inceleyen ve doğrulan ampirik çalışmalara, çok sayıda rastlanmadığı belirtilmektedir (Lee, Choi, Youn & Chun, 2017).

Etik liderlik, örgütsel sürecin her aşamasında etik davranışları oluşturmak, ortaya koymak ve geliştirmek için ihtiyaç duyulan bir liderlik biçimi olarak tanımlanmaktadır. Etik liderler, organizasyondaki etik değerleri belirlemek yanında tüm çalışanlar için de rol modeli olma özelliğine sahiptir. Dolayısıyla liderlerin etik kurallara uygun davranışları, çalışanların işin temel özelliklerine uygun performans ortaya koymalarına ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerine önemli derecede katkı sağlamaktadır (Çıraklı, Uğurluoğlu, Şantaş & Çelik, 2014; Mo & Shi, 2017; Piccolo, Greenbaum, Den Hartog & Folger, 2010).

Etik liderlik için yapılan en genel ve alanyazında en çok kabul gören tanımlardan birisi, "kişisel davranışlar ve kişilerarası ilişkiler aracılığıyla normatif olarak uygun davranışlar sergilenmesi ve bu davranışların çift yönlü iletişim, pekiştirme ve karar verme aracılığıyla paydaşlara aktarımı" şeklindedir (Brown ve ark., 2005: 120).

Lider ve üye etkileşiminde etik liderlik tarzının, çalışanların proaktif davranışlarını geliştirdiği yönündeki olgu (Jordan, Brown, Treviño & Finkelstein, 2013) çeşitli çalışmalarla desteklenmektedir (Kanten & Yeşiltaş, 2013; Yeşiltaş, Tuna & Ghazzawi, 2017; Walumba, Mayer, Wang, Wang, Workman & Christensen, 2011). Mo & Shi (2017) tarafından, etik liderliğin çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinin araştırıldığı çalışmada ortaya konan sonuçlar, çalışan bağlılığını kazanma noktasında etik liderliğin değerini kanıtlamaktadır. Bu doğrultuda çalışanlar, örgüte daha fazla olumlu katkıda bulunmaya istekli olmaktadırlar (Neubert, Wu & Roberts, 2013).

Etik değerlere sahip bir yöneticinin en göze çarpan özellikleri arasında, yönetim becerileri, kişisel ahlâkı ve astlarına karşı tutumu gelmektedir (Chughtai, 2015). Morkevičiūtė & Endriulaitienė (2017) tarafından Litvanya'da farklı sektörlerde yer alan çalışanlar üzerinde gerçekleştirilen çalışmada, çalışanların fiziksel ve psikolojik refahı için, etik liderliğin önemi ortaya konulmuştur. İlgili çalışmada, liderlerini daha az etik bulan çalışanların, işe dair daha çok tükenmişlik duygusu yaşadıkları belirtilmektedir.

İşletmelerin çalışanlarının verimliliğini ve etkinliğini arttırabilecek ortam ve koşulları sağlamaları, özellikle son yıllarda ortaya çıkan rekabetçi iş ortam ve koşullarında büyük önem taşımaktadır. Hizmet üretim sürecinin temel girdisinin insan olduğu düşünüldüğünde, yöneticiler hizmet üstünlüğünü sağlayacak bir iklim yaratmalıdır (Demirez & Tosunoğlu, 2017). Etik liderliğin hizmet iklimine etkisinin beş yıldızlı otel çalışanları üzerinde araştırıldığı bir çalışmada, yöneticilerin etik kişisel ve yönetsel özelliklerinin hizmet iklimini olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. İlgili çalışmada ayrıca etik liderliğin, hizmete yönelik istenmeyen ve zarar verici davranışları azalttığından bahsedilmektedir (Yeşiltaş & Tuna, 2018).

### **Etik Liderlik ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki**

İşten ayrılma niyeti, bilinçli ve kasıtlı olarak bir işletmeden ayrılma istekliliği olarak tanımlanmaktadır. Bilişsel sürecin son aşamasında oluşan bu niyet, alternatif istihdam arayışını da içermektedir (Mobley, Homer & Hollingsworth, 1978; Tett & Meyer, 1993). Turizm işletmelerinde insan sermayesinin stratejik değeri ve yeni birini istihdam etmenin maliyeti düşünüldüğünde, işletmeler işgücü devir hızı konusuna ciddi bir şekilde eğilmelidir (Holtom, Mitchell, Lee & Inderrieden, 2005; Lee & Maurer, 1997). İşgücü devir hızının yükselmesine sebep olan faktörlerin belirlenmesi ve düzeltici önlemlerin alınması ideal yönetim sistemine ve sürdürülebilir işletme performansına olumlu katkı sağlayabilir. Bu kapsamda öncelikle çalışanların işte

kalmaya mı yoksa ayrılmaya mı niyetli olduklarının farkındalığı önemli bir konudur. İlgili konu doğrultusunda işten ayrılma niyetini ortaya çıkaran faktörlerin tespiti de bütünsel anlamda değer ifade etmektedir.

Palanski, Avey & Jiraporn (2014) tarafından, Amerika'da 18 ve üstü yaşta, tam zamanlı olarak bir yönetici altında çeşitli iş kollarında çalışan bireyler üzerinde gerçekleştirilen çalışmada, etik liderlik ve istismarcı yönetimin, iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve iş arama davranışı üzerindeki etkileri incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, etik liderliğin tamamen zıttı olan istismarcı yönetim şeklinin, iş tatminsizliği yaratırken, işten ayrılma niyetini ortaya çıkardığı tespit edilmiştir. Etik liderliğin ise işten ayrılma niyetini azalttığı ortaya konulmuştur. Lam, Loi, Chan & Liu (2016) tarafından, Çin'de imalat sektöründe çalışanlar üzerinde gerçekleştirilen bir çalışmada ise, yöneticilerin etik davranışlarının, çalışanın örgüte katkı sağlayacak yapıcı ses çıkartma davranışını ortaya çıkarabileceğinden ve işten ayrılma niyetini azaltabileceğinden bahsedilmektedir. Bu bilgilerden hareketle, etik liderlik ile çalışanın işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye yönelik geliştirilen hipotez şu şekilde ifade edilebilir.

**Hipotez 1.** Etik liderliğin işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönlü ve anlamlı etkisi bulunmaktadır.

### **Etik Liderlik ile Çalışanın Yapıcı Ses Çıkartma Davranışı Arasındaki İlişki**

Liderin etik davranışlarının çalışanlar odağında çıktılarında biri de yapıcı ses çıkartma davranışdır. Etik liderliğin, işletme içerisinde çalışanların düşüncelerini dile getirmesine etkisi (Walumbwa & Schaubroeck, 2009) ideal organizasyonel yapı içerisinde stratejik açıdan önemlidir. Giderek dinamikleşen küresel iş ortamı, organizasyonel yapı içerisinde çalışanların proaktif davranışlarına stratejik açıdan dikkat çekmektedir (Griffin, Neal & Parker, 2007; Parker & Collins, 2010). Bu proaktif davranışlardan biri "fikirlere istişe bağlı aktarımı" olarak, örgütsel iyileştirme amacıyla, işle ilgili konular hakkında öneri, endişe ve görüşlerin bildiri şeklinde nitelendirilen yapıcı ses çıkartma davranışdır (Morrison, 2011: 375).

Çalışanın yapıcı ses çıkartma davranışı, algı ve tutumdan ziyade, bir iletişim davranışı olarak değerlendirilmektedir (Ng & Feldman, 2012). Başka bir çalışmada ise, durumu düzeltmeye yönelik yapıcı değişim odaklı iletişim şeklinde tanımlanmaktadır (LePine & Van Dyne, 2011). Yapıcı ses çıkartma davranışından, potansiyel sorunların dile getirilmesi ve bunlara dair öneriler geliştirilmesi şeklinde de bahsedilmektedir (Withey & Cooper, 1989).

Ng & Feldman (2012) ses çıkartma davranışının çeşitli ilgili yapılardan farklı bir özellik gösterdiğini

belirtmektedir. İşletmelerde pekçok konu çerçevesinde çalışanlar karar verme sürecine dahil edilsede, bu tür ortamlarda çalışanların katılımını başlatan, çalışanların kendisi değil yöneticileridir, ses çıkartma davranışında ise çalışanlar, yöneticilerinin kendileriyle iletişimini başlatan taraftır. Bununla birlikte ses çıkartma davranışı, sorumluluk davranışı ile karıştırılmamalıdır. Her ne kadar iki olgu da süreci olumlu açıdan etkileme gücüne sahip olsada, yapıcı ses çıkartma davranışı iletişim eylemine odaklı gönüllü olarak yapıcı önerilere vurgu yapmaktadır.

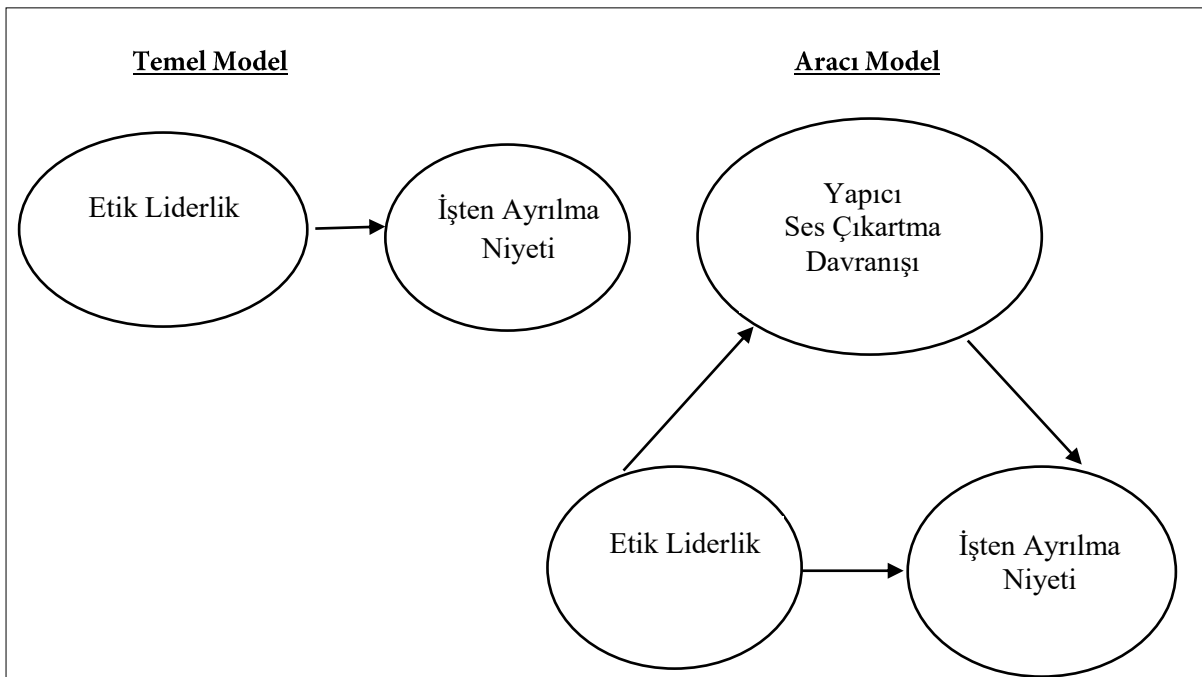
İşletme içerisindeki yöneticiler, sadece örgütsel otoriteyi temsil etmemektedir aynı zamanda denetledikleri çalışma grubunun üyesi durumundadırlar. Bu perspektifle yöneticilerin temel sorumluluklarından biri, çalışanlarının sesini tanınması ve yönetmesidir. Çünkü çalışanlar, işletmeye dair sorunları ciddi anlamda tespit edebilme ve değerli iyileştirme önerileri sunabilme potansiyeline sahiptir (Lau & Liden, 2008; Detert & Burris, 2007; Saunders, Sheppard, Knight & Roth, 1992; Venkataramani & Tangirala, 2010).

Chen & Hou (2016) tarafından Tayvanda araştırma geliştirme enstitülerinde çalışanlar üzerinde gerçekleştirilen bir çalışmada, çalışanların etik liderlik algısı ile ses çıkartma davranışı arasında ve ses çıkartma davranışı ile bireysel yaratıcılık arasında pozitif anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bununla birlikte, etik liderliğin, ses çıkartma davranışı değişkeni aracılığıyla bireysel yaratıcılığı dolaylı olarak etkilediği saptanmıştır.

Elde edilen çıktılarıyla sosyal öğrenme kuramını destekleyen pekçok araştırma, (Chen & Hou, 2016; Brown & Treviño, 2006; Walumbwa & Schaubroeck, 2009) uygun davranışların ortaya çıkmasında, lider bir yöneticinin rol model olmasına vurgu yapmaktadır. Dolayısıyla, etik liderlerin adil ve dürüst bir sistem yarattıkça, çalışanların bu sistemi korumak ve geliştirmek için önerilerini seslendirmeye istekli olacağından bahsedilmektedir. Bu bilgilerden hareketle, etik lider davranışları ile çalışanın yapıcı ses çıkartma davranışı arasındaki ilişkiye yönelik geliştirilen hipotez şu şekilde ifade edilebilir.

**Hipotez 2.** Etik liderliğin çalışanın yapıcı ses çıkartma davranışı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi bulunmaktadır.

Yöneticilerin çalışanları ile ilişkisine destekleyici bir işlevde yön vermesi, etik lider davranışlarına sahip olmalarını gerektirmektedir. Çalışanların bağlılıklarını arttıracak faktörlerden biri, onların işletme için değerli olduklarını göstermektir. Yöneticinin çalışanın sesine kulak vermesi, çalışana yönelik değer kazandırma sürecinin girdilerinden biridir. Bu girdinin çıktılardan biri olarak ise, çalışanın işyerinde kalma niyetini arttıracığından bahsedilmektedir (Lam ve ark., 2016). Pek çok organizasyon, çalışanlarına işle ilgili görüşlerini, bakış açılarını, önerilerini sunma imkanı tanımaktadır. Çalışanlar, organizasyona dair dile getirdikleri önerilerinin, kullanılmadığını hatta dikkate alınmadığını hissettiklerinde, ses çıkartma davranışlarının



Şekil 1: Araştırmanın Temel ve Aracı Modeli

sözden ibaret olduğunu düşünebilir (Vries, Jehn & Terwel, 2012). Çalışanın ses çıkartma davranışına dair beklentisi sonucu karşılaştığı olumsuz durum, işten soğumasına sebep olabilir. Verilen bilgilerden hareketle; çalışanın yapıcı ses çıkartma davranışı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye yönelik geliştirilen, ayrıca etik liderlik ve işten ayrılma niyeti ilişkisi üzerinde, çalışanın ses çıkartma davranışının aracı etkisi olabileceği değerlendirilerek geliştirilen hipotezler şu şekildedir:

**Hipotez 3.** Çalışanın yapıcı ses çıkartma davranışının, işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönlü ve anlamlı etkisi bulunmaktadır.

**Hipotez 4.** Etik liderliğin, işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde, çalışanın yapıcı ses çıkartma davranışının aracılık etkisi vardır.

### Araştırma Modeli ve Hipotezler

Araştırmanın temel ve aracı modeli çerçevesinde, değişkenler arasında kurulan ilişki Şekil 1’de gösterilmektedir. Araştırmanın amacı doğrultusunda kurulan hipotezler, alanyazın taraması sonrası oluşturulmuştur. Çalışmada, etik liderlik çalışmanın bağımsız değişkeni, çalışanın yapıcı ses çıkartma davranışı aracı değişken, çalışanın işten ayrılma niyeti ise bağımlı değişken olarak belirlenmiştir. Buna göre, etik liderliğin çalışanın işten ayrılma niyetine (hipotez 1) ve çalışanın yapıcı ses çıkartma davranışına (hipotez 2) direk etkisi incelenmektedir. Ayrıca çalışanın yapıcı ses çıkartma davranışının, işten ayrılma niyetine direk etkisi araştırılmaktadır (hipotez 3). Son olarak ise etik liderlik ile çalışanın işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide çalışanın yapıcı ses çıkartma davranışının aracılık rolü analiz edilmektedir (hipotez 4).

## YÖNTEM

### Örnekleme

Araştırmanın evrenini Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti’nin (KKTC) Girne bölgesinde yer alan 5 yıldızlı otel işletmelerinin yiyecek içecek departmanı çalışanları oluşturmaktadır. KKTC Turizm planlama dairesinden alınan veriler doğrultusunda, Girne bölgesinde toplam 14 adet beş yıldızlı otel işletmesi tespit edilmiştir. Çalışmanın hipotezlerini otel işletmelerinin yiyecek içecek departmanı çalışanları üzerinde test etmenin pekçok sebebi bulunmaktadır. İlk olarak ilgili departman çalışanlarının, otel işletmelerinde birebir hizmet sağlayıcılar olarak stratejik konumu önemlidir. İkinci olarak otel işletmelerinde yiyecek içecek departmanı çalışanları, işin karakteristik yapısından dolayı, pekçok olguyu en iyi yansıtan ve kaliteli hizmet sunumunda toplu olarak oteli en iyi temsil eden işgören grubu olarak değerlendirilmektedir (Jung ve Yoon,

2015). Yiyecek içecek bölümünün kısa sürede çok sayıda müşteriye hizmet etme ve müşterilerle sürekli yüz yüze iletişimde bulunması gerekliliği, diğer bölümlere oranla bünyesinde daha fazla sayıda işgören bulundurmasını gerektirmektedir. Yiyecek içecek bölümündeki işgörenlerin uzun çalışma sürelerine sahip olmaları, yoğun sezonda sürekli mesai yapmaları, dinlenme ve tatil sürelerinin az olması ve sürekli müşterilerle iletişim halinde bulunmaları dolayısıyla yoğun bir fiziksel ve duygusal emek harcamaları, işten ayrılma niyetlerini arttırabilmektedir (Aslan & Etyemez, 2015). Bu noktada bu niyeti ortadan kaldıracak unsurların tespiti önemlidir. Bu işgören grubunun otel işletmelerinde taşıdığı kritik rol çerçevesinde, çeşitli olgulara verdiği tepkilerin incelenmesi, önem arz etmektedir.

Çalışmada olasılığa dayalı olmayan örnekleme türlerinden kolayda örnekleme kullanılmıştır. İlk olarak otellerin insan kaynakları müdürlerinden izin alınmıştır. Daha sonra çalışanlara, anketi doldurmayı isteyip istemedikleri sorulmuştur. Araştırma tasarımı uygun olarak hazırlanan anket, otelde en az 1 yıldır yiyecek içecek departmanında görev alan çalışanlara rastgele dağıtılmıştır. Süreç çalışmanın amaçları açıklanarak başlamıştır. Ayrıca verilerin toplanmasında gönüllülüğün esas olduğu ve elde edilen verilerin sadece bilimsel amaçlı kullanılacağı belirtilmiştir. Anket formu 2018 Mayıs ve Haziran aylarında uygulanmıştır. Araştırma sürecinde her bir otel işletmesine yaklaşık olarak birbirine yakın sayıda anket uygulanmıştır. Araştırma sonunda toplam 204 anket değerlendirmeye alınmıştır. Buna göre araştırmanın %39,7’sini kadın, %60,3’ünü erkek çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırmaya katılanların %60,8’si bekarıdır. Katılımcıların büyük çoğunluğu (%76) 18-30 yaş grubu arasındadır ve TC. vatandaşıdır (%77,5). Katılımcıların %59,3’ü lise ve %27’si lisans mezunudur. İlgili işletmelerde çalışma süresine göre, katılımcıların %35,8’i 4 yıl ve üstü, %27’si 1 yıl, %19,6’sı 3 yıl ve %17,6’sı ise 2 yıllık deneyime sahiptir.

### Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Anket formu dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde etik liderlik, ikinci bölümde çalışanın yapıcı ses çıkartma davranışı, üçüncü bölümde çalışanın işten ayrılma niyeti ve son bölümde ise çalışanların demografik bilgilerine ilişkin sorulara yer verilmiştir.

Çalışmada kullanılan ölçekler önceki çalışmalardan adapte edilmiştir. Buna göre, etik liderliği ölçmek için, Brown ve ark. (2005)’in Tuna, Bircan & Yeşiltaş (2012) tarafından Türkçe’ye uyarlanan etik liderlik ölçeği kullanılmıştır. 10 maddelik özgün ölçeğin, faktör analizi sonucunda maddelerin faktörlere kabul edilmesinde en az .40 faktör yüküne sahip olması ölçütü aranmış

**Tablo 1:** Açıklayıcı Faktör Analizi

İfadeler	Faktör Yüğü	Özdeğer	Açıklanan Varyans
<b>Etik Liderlik Ölçeği</b>		6,741	39,650%
Bu restoranda yöneticiler, iş görenlerin önerilerini dikkate alırlar.	,772		
Bu restoranda yöneticiler özel hayatını etik tarzda yürütürler.	,783		
Bu restoranda yöneticiler, çalışanların fikirleriyle yakından ilgilenirler.	,771		
Bu restoranda yöneticiler, adil ve dengeli kararlar verirler.	,780		
Bu restoranda yöneticiler, güvenilir kişilerdir.	,784		
Bu restoranda yöneticiler, işlerin etik bakımdan doğru biçimde nasıl yapılacağına ilişkin örnekler ortaya koyarlar.	,784		
Bu restoranda yöneticiler, çalışanlarla iş etiği veya değerlerini tartışırlar.	,758		
Bu restoranda yöneticiler, başarıyı sadece sonuçlarla değil, aynı zamanda başarıya giden yolla da değerlendirirler.	,778		
Bu restoranda yöneticiler, karar verirken “yapılacak doğru şey nedir?” diye sorarlar.	,844		
<b>Yapıcı Ses Çıkartma Davranışı Ölçeği</b>		2,764	55,908%
İşyerinde işlerin yeni veya daha etkili hangi yollarla yapılacağı ile ilgili sık sık önerilerde bulunurum.	,880		
İş projelerini daha iyi hale getirmek için çoğu kez öneriler sunarım.	,807		
İşle ilgili sorunların nasıl giderileceği ile ilgili önerileri çoğu kez ifade ederim.	,838		
Çalışma yöntem ve uygulamalarının nasıl geliştirileceği ile ilgili sık sık önerilerde bulunurum.	,898		
Düzenli olarak yeni veya daha etkili çalışma yöntemleri tasarlarım.	,710		
<b>İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği</b>		2,389	69,963%
Çoğu kez mevcut işimi bırakmayı düşünüyorum.	,905		
Aktif bir şekilde başka şirketlerde iş arıyorum.	,918		
İşimden muhtemelen yakın bir zamanda ayrılacağım.	,940		

**Not:** Açıklanan Toplam Varyans: %69,963; Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliği: ,887; Bartlett Küresellik Testi için Ki-Kare: 2308,409; df: 136 p<,000.

ve ölçekte yer alan bir madde bu nedenden dolayı çıkarılmıştır. 9 maddeden oluşan ölçeğe yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen değerler ( $\chi^2/df=2.00$ , GFI=.94, IFI=.97, CFI=.97, NFI=.95, AGFI=.90, RMSA=.07) tek boyutlu yapıyı doğrulamaktadır. Ölçeğin güvenilirlik katsayısı (cronbach alfa) ,92 olarak hesaplanmıştır.

Çalışmanın yapıcı ses çıkartma davranışını ölçmek amacıyla Maynes & Podsakoff (2014) tarafından hazırlanan 5 maddeden oluşan yapıcı ses çıkartma davranışı ölçeği kullanılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen değerler ( $\chi^2/df=1,14$  GFI=.99, IFI=.99, CFI=.99, NFI=.99, AGFI=.96, RMSA=.02) tek boyutlu yapıyı doğrulamaktadır. Ölçeğin ölçeğinin güvenilirlik katsayısı (cronbach alfa) ,88 olarak hesaplanmıştır.

İşten ayrılma niyetini ölçmek amacıyla ise Mobley, Horner & Hollingsworth, (1978) tarafından geliştirilen 3 maddeden oluşan işten ayrılma niyeti ölçeği kullanılmıştır. İşten ayrılma niyeti ölçeğinin ki kare ve serbestlik derecesi sıfır olduğundan doğrulayıcı faktör analizi neticesinde uyum iyiliği değerleri elde edilememiştir. Ölçeğin ölçeğinin güvenilirlik katsayısı (cronbach alfa)

,92 olarak hesaplanmıştır. Tüm cevaplar 5’li likert ölçeği ile alınmıştır (1= Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum).

### Veri Analizi

Katılımcıların, demografik özelliklerine ilişkin bulgular frekans analizi ile elde edilmiştir. Çalışmada kullanılan ölçme araçlarının, tekrarlanan ölçümlerde aynı sonucu verme derecesini belirlemek amacıyla her bir ölçeğe güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Bu çerçevede ölçeklerin içsel tutarlılığını belirleyebilmek için Cronbach Alfa ( $\alpha$ ) istatistiğinden yararlanılmıştır. Araştırmanın modelini ve hipotezlerini test etmeden önce, araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerliliğini ortaya koymak amacıyla, açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Geçerlilik sağlandıktan sonra, hipotezlerin testi için yapısal eşitlik modeli kullanılmıştır. Araştırma verilerinin analizinde açıklayıcı faktör analizi için IBM SPSS 23 paket programından, doğrulayıcı faktör analizinin yapılmasında ise IBM AMOS 23 paket programından yararlanılmıştır.

Açıklayıcı faktör analizine dair tespit edilen faktör

yükleri, özdeğerleri ve açıklanan varyans değerleri, not kısmında belirtilen diğer değerlerle birlikte Tablo 1'de gösterilmektedir. Doğrulayıcı faktör analizi ile modeldeki değişkenlerin yakınsak geçerlilikleri (convergent validity) ölçülmüştür. Faktör yükleri, bütünlük güvenilirlik (CR) (composite reliability), açıklanan ortalama varyans (AVE) değerleri yakınsak geçerliliği doğrulamaktadır.

Araştırmadaki bağımsız değişken olan “etik liderlik” ile bağımlı değişken olan “işten ayrılma niyeti” arasında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki ( $r=0,24$ ,  $p<0,05$ ) bulunmaktadır. Araştırmanın aracı değişkeni olan “çalışanın ses çıkartma davranışı” bağımsız değişken olan “etik liderlik” ile pozitif yönlü ( $r=0,34$ ,  $p<0,05$ ) ve “işten ayrılma niyeti” ile negatif

**Tablo 2:** Doğrulayıcı Faktör Analizi

Değişken	AVE	CR	Madde	Faktör Yüğü
Etik Liderlik	0,58	0,94	EL1	0,78
			EL2	0,74
			EL3	0,71
			EL4	0,70
			EL5	0,77
			EL6	0,81
			EL7	0,82
			EL8	0,74
			EL9	0,82
İşten Ayrılma Niyeti	0,80	0,86	İAN1	0,85
			İAN2	0,89
			İAN3	0,95
Yapıcı Ses Çıkartma Davranışı	0,60	0,84	SES1	0,85
			SES2	0,78
			SES3	0,80
			SES4	0,80
			SES5	0,66

Tablo 2'de, değişkenlere ilişkin açıklanan ortalama varyans (AVE), bütünlük güvenilirlik (CR) ve faktör yükleri gösterilmiştir. Sonuçlar, kabul edilebilir ya da kabul değerlerinin daha üzerinde çıkmıştır. AVE skorları 0,58 ile 0,80 arasındadır. Bu değerler kabul edilen 0,50 değerinin üzerindedir (Fornell ve Larcker, 1981). Bütünlük güvenilirlik değerleri 0,84 ile 0,94 arasındadır ve önerilen 0,70 değerinin üstünde olduğu görülmektedir (Nunnally, 1978).

### Korelasyon Analizi Sonuçları

Araştırmada kullanılan değişkenlere ilişkin, ortalama, standart sapma ve korelasyon değerleri Tablo 3'te verilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre, bağımsız değişken, bağımlı değişken ve aracı değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı korelasyonların varlığı tespit edilmiştir.

yönlü ( $r=-0,20$ ,  $p<0,05$ ) istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki içerisindedir.

## BULGULAR

### Hipotezlerin Testi

#### Temel Model Sonuçları

Bu araştırma, etik liderlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide çalışanın yapıcı ses çıkartma davranışının aracı etkisinin olup olmadığını belirleme amacını gütmektedir. Aracılık etkisini bulabilmek için ilk önce bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisinin olması gerekmektedir (Baron & Kenny, 1986). Bu bağlamda, belirlenen amaçları gerçekleştirmek için öncelikle etik liderliğin çalışanın işten ayrılma niyetine olan direk etkisini ortaya

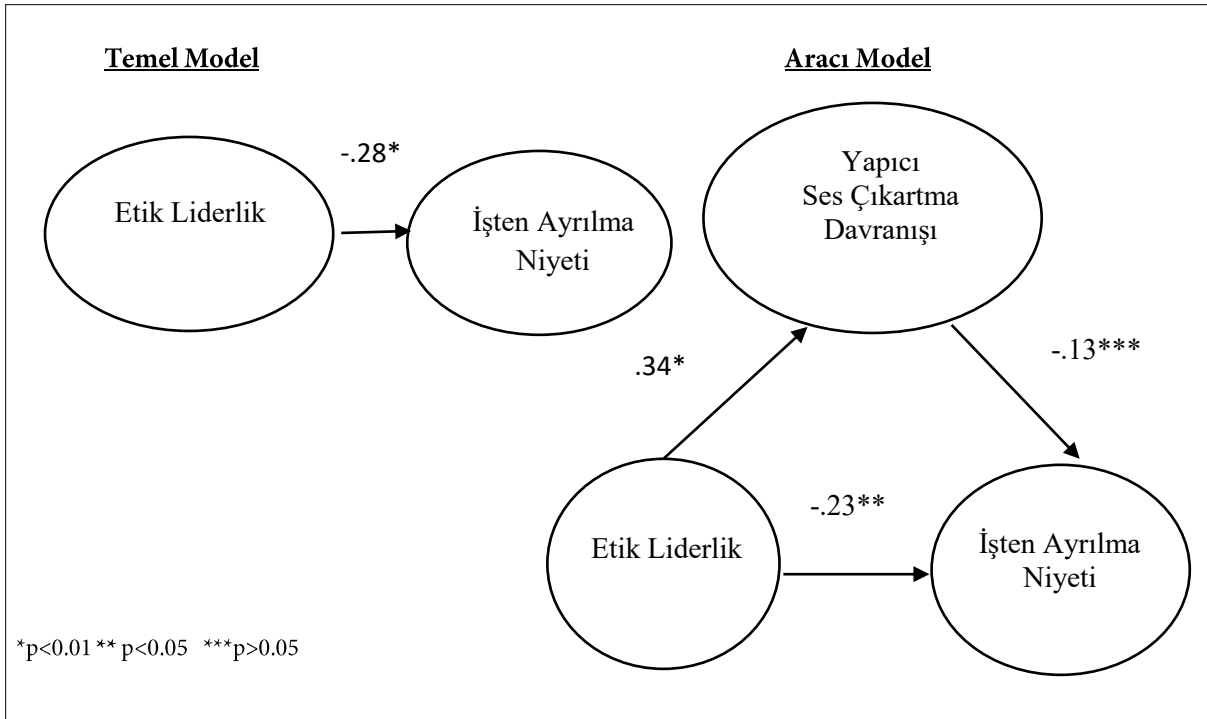
**Tablo 3:** Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri

	Ortalama	Standart Sapma	1	2	3
1. Etik Liderlik	4,00	0,64	1		
2. Çalışanın Ses Çıkartma Davranışı	3,34	0,77	0,34*	1	
3. İşten Ayrılma Niyeti	2,04	1,08	-0,24*	-0,20*	1

\* $P<0,05$

koymak için yapısal eşitlik modeli kapsamında yol analizi gerçekleştirilmiştir. Temel model sonuçları Şekil 2'de görülmektedir. Temel modelin uyum iyiliği değerleri;  $\chi^2/df=1,81$ , GFI=.93, IFI=.97, CFI=.97, NFI=.95, AGFI=.89, RMSA=.06 şeklindedir. Bu sonuçlara göre model ile veri arasında yeterli uyum bulunmaktadır. Tespit edilen sonuçlara göre, etik liderlik ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki söz konusudur. Etik liderlik, işten ayrılma niyetindeki değişimin %28'ini açıklamaktadır (Standartlaştırılmış regresyon katsayısı= -28,  $p<0.01$ ). Bu sonuçlara göre araştırmanın birinci hipotezi ( $H_1$ ) kabul edilmiştir.

sonuçlara göre, etik liderlik ile çalışanın yapıcı ses çıkartma davranışı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki söz konusudur. Etik liderlik, çalışanın yapıcı ses çıkartma davranışındaki değişimin %34'ünü açıklamaktadır (Standartlaştırılmış regresyon katsayısı= .34,  $p<0,01$ ). Bu sonuca göre araştırmanın ikinci hipotezi ( $H_2$ ) kabul edilmiştir. Çalışanın yapıcı ses çıkartma davranışı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye bakıldığında, anlamlı bir sonuç elde edilmemiştir (Standartlaştırılmış regresyon katsayısı= -13,  $p>0.05$ ). Bu sonuca göre araştırmanın üçüncü hipotezi ( $H_3$ ) red edilmiştir.



Şekil 2: Yapısal Eşitlik Modellemesi ile Hesaplanan Standartlaştırılmış Regresyon Ağırlıkları

### Aracı Model Sonuçları

Aracı model sonuçları Şekil 2'de görülmektedir. Aracı modelin uyum iyiliği değerleri;  $\chi^2/df=1.57$ , GFI=.91, IFI=.97, CFI=.97, NFI=.92, AGFI=.87, RMSA=.05 şeklindedir. Bu sonuçlara göre model ile veri seti arasında yeterli uyum bulunmaktadır. Tespit edilen

Aracı modelin testinde, etik liderlik, yapıcı ses çıkartma davranışını anlamlı bir şekilde etkilerken, yapıcı ses çıkartma davranışı, işten ayrılma niyetini anlamlı bir şekilde etkilememektedir. Aracı değişken (yapıcı ses çıkartma davranışı) bağımsız değişkenle birlikte regresyon analizine dahil edildiğinde, bağımsız değişkenin (etik liderlik) bağımlı değişken (işten ayrılma

Tablo 4: Yapısal Modeldeki Tahmin Değerleri

Değişkenlerin İlişkileri		Std. tahmin değerleri	Std. hata	p
Yapıcı Ses Çıkartma Davranışı	← Etik Liderlik	,340	,087	,000
İşten Ayrılma Niyeti	← Yapıcı Ses Çıkartma Davranışı	-,134	,104	,090
İşten Ayrılma Niyeti	← Yapıcı Ses Çıkartma Davranışı Etik Liderlik	-,046	,032	,077



niyeti) üzerinde etkisi düşerken, aracı değişkenin (yapıcı ses çıkartma davranışı) de bağımlı değişken (işten ayrılma niyeti) üzerinde anlamlı bir etkisi olması gerektiğini belirten Baron & Kenny (1986)'nın savına karşılık, Zhao, Lynch & Chen (2010), aracı değişkenin bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etki göstermesinin, aracılık analizine devam etmekte bir engel oluşturmayacağından bahsetmektedir. Fakat bu anlamsızlığın, çoklu doğrusallıktan kaynaklanmaması gerekmektedir. Bu kapsamda çoklu doğrusal bağlantı sorununun olup olmadığını tespit etmek için etik liderlik ve yapıcı ses çıkartma davranışının VIF ve T değerleri hesaplanmıştır. Modelde yer alan bağımsız değişkenlerin VIF değerleri 10'dan büyük ve T değerleri 0.10'dan küçük olmadığı için değişkenler arasında güçlü bir çoklu bağlantının olmadığına karar verilmiştir (Johnson, 2003).

Bu çerçevede aracılık analizi için, temel modele yapıcı ses çıkartma davranışı dâhil edildikten sonra etik liderlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin anlamsızlaştığı görülmüştür (Standartlaştırılmış regresyon katsayısı=-0,046; p=0,77). Ortaya çıkan bu sonuca göre, etik liderlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide yapıcı ses çıkartma davranışının tam aracı etkisinin olduğu söylenebilir. Bu sonuca göre araştırmanın dördüncü hipotezi (H<sub>4</sub>) kabul edilmiştir. İlgili sonuçlar Tablo 3'de gösterilmektedir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırma, etik liderlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide, çalışanın yapıcı ses çıkartma davranışının aracılık etkisini test etmek amacıyla yapılmıştır. KKTC'nin Girne bölgesinde yer alan beş yıldızlı otel işletmelerinin yiyecek içecek departmanındaki çalışanlardan toplanan verilerin analizi neticesinde, etik liderliğin işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Bu sonuca göre, araştırmanın örnekleme çerçevesinde çalışanlar, etik liderliği, işten ayrılma niyetlerini etkileyen bir unsur olarak değerlendirmektedir. Araştırmaya konu olan ve bu çalışma kapsamında aracı modeli oluşturan etik liderlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide, yapıcı ses çıkartma davranışının aracılık etkisinin tespit edilmesine yönelik yapılan analiz neticesinde, yapıcı ses çıkartma davranışının, etik liderlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide tam aracılık etkisine sahip olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir ifade ile etik liderlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin, yapıcı ses çıkartma davranışı modele dahil edilmeden önce istatistiksel olarak anlamlı olduğu, yapıcı ses çıkartma davranışının modele aracı değişken olarak dahil edilmesinden sonra ise, etik liderlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamsızlaşmasından ötürü, yapıcı ses çıkartma davranışının bu ilişkide tam aracı etki gösterdiği söylenebilir.

Etik liderlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide yapıcı ses çıkartma davranışının tam aracılık etkisinin ortaya çıkmış olması, yapıcı ses çıkartma davranışının işten ayrılma niyetini açıklama gücünü ortaya koymaktadır.

Araştırmanın temel modeline dayalı olarak tespit edilen; etik liderlik ile çalışanın işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin anlamlılığı ( $\beta = -0,28$ ,  $p < 0,01$ ) alanyazında pek çok çalışmanın sonucu ile benzerlik göstermektedir (Hoch, Bommer, Dulebohn & Wu, 2018, Shafique, Kalyar & Ahmad, 2018; Demirtaş & Akdoğan, 2014; Elçi, Şener, Aksoy & Alpkan, 2012). Shafique, Kalyar & Ahmad (2018) tarafından Pakistan'da seyahat acentası ve otel işletmesi çalışanları (n=196) üzerinde gerçekleştirilen bir çalışmada; etik liderlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin analizinde elde edilen sonuç, ( $\beta = -0,27$ ,  $p < 0,01$ ) bu çalışmanın sonucunda ortaya konan değişkenler arası anlamlı ilişki ve tespit edilen oran ile yüksek derecede benzerlik göstermektedir. Elçi, Şener, Aksoy & Alpkan (2012) tarafından gerçekleştirilen başka bir çalışmada ise, birbirinden farklı 70 işletmenin çalışanlarından elde edilen veri üzerinde (n=1093), ortaya konan etik liderlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki anlamlı ilişki ( $\beta = -0,21$ ,  $p < 0,01$ ), yine bu çalışmanın sonucu ile benzerdir.

Aracı modelin testinde kabul edilmesi gerekli koşullardan biri olan, etik liderlik ile çalışanın yapıcı ses çıkartma davranışı arasındaki ilişkinin anlamlılığı ( $\beta = 0,34$ ,  $p < 0,01$ ) yine alanyazında ilgili pek çok çalışmadan elde edilen sonuç ile benzerlik göstermektedir (Chen & Hou, 2016; Qi & Ming-Xia, 2014; Avey, Wernsing, & Palanski, 2012; Walumbwa & Schaubroeck, 2009). Chen & Hou (2016) tarafından, Tayvan'da hükümete bağlı araştırma geliştirme enstitüsünde çalışanlar (n=291) üzerinde gerçekleştirilen çalışmada, etik liderlik ile çalışanın ses çıkartma davranışı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu ( $\beta = 0,45$ ,  $p < 0,001$ ), tespit edilmiştir. Elde edilen benzer sonuç, Qi & Ming-Xia (2014) tarafından, Çin'de sigorta şirketi çalışanları (n=293) üzerinde gerçekleştirilen çalışmada da ortaya konmuştur ( $\beta = 0,23$ ,  $p < 0,01$ ).

Alanyazında etik liderliğin işten ayrılma niyetine etkisinde çalışanın yapıcı ses çıkartma davranışının aracılık rolünün incelendiği çok az çalışmaya rastlanmıştır. Buna göre, Lam ve ark. (2016) tarafından Çin'de imalat sektörü çalışanları (n= 381) üzerinde gerçekleştirilen araştırma, bu araştırmanın modeliyle benzerlik göstermektedir. İlgili çalışmada tespit edilen, yapıcı ses çıkartma davranışının etik liderlik ile işten ayrılma niyeti ilişkisindeki aracılık etkisi, bu araştırmanın sonucu ile benzerlik göstermektedir.

Araştırmanın veri seti çerçevesinde, çalışanların işten ayrılma niyetleri, liderin etik davranışlarına dair algıları arta bilse, yapıcı ses çıkartma davranışlarının yüksek olması durumunda azalacağı ve yapıcı ses çıkartmanın işten ayrılma niyeti üzerinde etik liderlikten daha fazla bir etkiye sahip olduğu söylenebilir. Bu doğrultuda araştırma kapsamındaki otel işletmeleri için özellikle yiyecek içecek departman yöneticilerinde konuya dair farkındalık yaratmak değer taşımaktadır. Çalışanlara bu davranışın kazandırımı hiç şüphesiz ki pekçok olgu ile ilişkilendirilebilir. Çalışanın öneri ve görüşlerinin değerlendirildiği, açık, şeffaf ve ortak katılımı dayalı bir sistemin oluşturulması, hizmet sağlayıcılar olarak çalışanlardan sağlanacak etkililik ve verimliliği arttırabilir. Geleneksel yönetim anlayışının yerini, katılımcılığa ve ortaklıklara dayalı “çok aktörlü yönetim” olarak tanımlanan yeni bir yönetim anlayışı olan yönetişimin almaya başladığı unutulmamalıdır (Memduhoğlu, 2017). Çalışanların işletmeden ayrılma niyetlerinin azalmasında önemli bir faktör olarak beliren yapıcı ses çıkartma davranışı, otel işletmelerinde işgören devir hızının yükselmesine de engel olabilecektir.

İleride yapılacak olan çalışmalar için, sonuçların daha genellenebilir olması açısından, daha fazla çalışan üzerinde, otel işletmelerinin tüm departmanlarının dahil edileceği bir çalışma önerilebilir. Ayrıca yapıcı ses çıkartma davranışının aracı değişken olarak işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin analizinde, güçlendirme ve bağlılık gibi farklı değişkenler modele bağımsız değişken olarak dahil edilebilir.

## KAYNAKÇA

- Aslan, Z. & Etyemez, S. (2015). İşgörenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Hatay'daki Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7 (3): 482-507.
- Avey, J.B., Wernsing, T.S. & Palanski, M.E. (2012). Exploring the Process of Ethical Leadership: The Mediating Role of Employee Voice and Psychological Ownership, *Journal of Business Ethics*, 107 (1), 21-34.
- Baron, R.M. & Kenny, D.A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (6), 1173-1182.
- Brown, M.E. & Trevino, L.K. (2006). Ethical Leadership: A Review and Future Directions, *The Leadership Quarterly*, 17 (6), 595-616.
- Brown, M.E., Trevino, L.K. & Harrison, D.A. (2005). Ethical Leadership: a Social Learning Perspective for Construct Development and Testing, *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 97 (2), 117-134.
- Chen, A.S.H. & Hou, Y.H. (2016). The Effects of Ethical Leadership, Voice Behavior And Climates for Innovation on Creativity: A Moderated Mediation Examination, *The Leadership Quarterly*, 27 (1), 1-13.
- Chughtai, A.A. (2015). Creating Safer Workplaces: The Role of Ethical Leadership, *Safety Science*, 73, 92-98.
- Çıraklı, Ü., Uğurluoğlu, Ö., Şantaş, F. & Çelik, Y. (2014). Etik Liderlik Davranışlarının Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkisi: Hastanede Bir Uygulama, *İşletme Bilimi Dergisi*, 2 (2), 53-69.
- Demirez, F. & Tosunoğlu, N. (2017). Örgüt İkliminin İşe Yabancılaşma Üzerine Etkisi: Gazi Üniversitesi Rektörlüğünde Bir Araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9 (2), 69-88.
- Demirtaş, O. & Akdoğan, A.A. (2014). The Effect of Ethical Leadership Behavior on Ethical Climate, Turnover Intention and Affective Commitment. *Journal of Business Ethics*, 130, 59-67.
- Den Hartog, D.N. (2015). Ethical Leadership, *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2 (1), 409-434.
- Den Hartog, D. N. & De Hoogh, A.H.B. (2009). Empowering Behaviour and Leader Fairness and Integrity: Studying Perceptions of Ethical Leader Behaviour from a Levels-of-Analysis Perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18 (2), 199-230.
- 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.

- Elçi, M., Şener, İ., Aksoy, S. & Alpkan, L. (2012). The Impact of Ethical Leadership Effectiveness on Employees' Turnover Intention: The Mediating Role of Work Related Stress. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 58, 289-297.
- Fornell, C. ve Larcker, F. D. (1981). Evaluating Structural Equation Models With Unobservable Variables and Measurement Error, *Journal of Marketing Research*, 18 (1): 39-50.
- Gino, F. & Ariely, D. (2012). The Dark Side of Creativity: Original Thinkers can Be More Dishonest, *Journal of Personality and Social Psychology*, 102 (3), 445-459.
- Griffin, M.A., Neal, A. & Parker, S.K. (2007). A New Model of Work Role Performance: Positive Behavior in Uncertain and Interdependent Contexts, *Academy of Management Journal*, 50 (2), 327-347.
- Griffin, R. W. (1996). *Management* (5th ed.), Houghton Mifflin Company, Boston.
- Güney, S. (2015). *Liderlik* (2. Baskı), Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E. & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate Data Analysis* (6th ed.), Prentice-Hall, Inc, New Jersey.
- Hoch, J.E., Bommer, W.H., Dulebohn, J.H. & Wu, D. (2018). Do Ethical, Authentic, And Servant Leadership Explain Variance Above And Beyond Transformational Leadership? A Meta-Analysis, *Journal of Management*, 44 (2), 501-529
- Holtom, B.C., Mitchell, T.R., Lee, T.W. & Inderrieden, E.J. (2005). Shocks as Causes of Turnover: What They Are and How Organizations Can Manage Them, *Human Resource Management*, 44 (3), 337-352.
- Hoyt, C.L., Price, T.L. & Poatsy, L. (2013). The Social Role Theory of Unethical Leadership, *The Leadership Quarterly*, 24 (5), 712-725.
- Johnson, D.E. (2003). *An Introduction to the Analysis of Mixed Models*. SUGI 28 Proceedings, Washington.
- Jordan, J., Brown, M. E., Treviño, L. K. & Finkelstein, S. (2013). Someone to Look up To: Executive-Follower Ethical Reasoning and Perceptions of Ethical Leadership, *Journal of Management*, 39: 660-684.
- Jung, H.S. & Yoon, H.H. (2015). What Does Work Meaning to Hospitality Employees? The Effects of Meaningful Work on Employees' Organizational Commitment: The Mediating Role of Job Engagement, *International Journal of Hospitality Management*, 53, 59-68.
- Kanten, P. & Yeşiltaş, M. (2013). Pozitif Örgütsel Davranışlar Üzerine Kavramsal Bir İnceleme, *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 4 (8): 83-106.
- Lam, L.W., Loi, R., Chan, K.W. and Liu, Y. (2016). Voice More and Stay Longer: How Ethical Leaders Influence Employee Voice and Exit Intentions, *Business Ethics Quarterly*, 26 (3), 277-300.
- Lau, D.C. & Liden, R.C. (2008). Antecedents of Coworker Trust: Leaders' Blessings, *Journal of Applied Psychology*, 93 (5), 1130-1138.
- Lee, D., Choi, Y., Youn, S. & Chun, J.U. (2017). Ethical Leadership and Employee Moral Voice: The Mediating Role of Moral Efficacy and the Moderating Role of Leader-Follower Value Congruence, *Journal of Business Ethics*, 141, 47-57.
- Lee, W.T. & Maurer, S.D. (1997). The Retention of Knowledge Workers With The Unfolding Model of Voluntary Turnover, *Human Resource Management Review*, 7 (3), 247-275.
- LePine, J. A. & Van Dyne, L. (1998). Predicting Voice Behavior in Work Groups, *Journal of Applied Psychology*, 83 (6), 853-868.
- 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.
- Memduhoğlu, H. B. (2017). *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar' İçinde H.B. Memduhoğlu ve K. Yılmaz (Editörler), Yönetim Düşüncesinin Evrimi ve Yönetişim*, ss.2-42. Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Meydan, C.H. & Şeşen, H. (2011). *Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları*. Detay Yayıncılık, Ankara.
- Mo, S. & Shi, J. (2017). Linking Ethical Leadership to Employees' Organizational Citizenship Behavior: Testing the Multilevel Mediation Role of Organizational Concern, *Journal of Business Ethics*, 141 (1), 151-162.
- Mobley, W. H., Horner, S. O. & Hollingsworth, A. T. (1978). An Evaluation of Precursors of Hospital Employee Turnover, *Journal of Applied Psychology*, 63 (4), 408-414.
- Morkeviçütė, M. & Endriulaitienė, A. (2017). The Role of a Perceived Ethical Leadership Style in The Relationship Between Workaholism and Occupational Burnout, *International Journal of Psychology*, 20, 61-82.
- Morrison, E.W. (2011). Employee Voice Behavior: Integration and Directions for Future Research, *Academy of Management Annals*, 5 (1), 373-412.
- Nunnally, C. Jum (1978), *Psychometric Methods*, McGraw Hill, New York.
- Neubert, M.J., Wu, J. & Roberts, J.A. (2013). The Influence of Ethical Leadership and Regulatory Focus on Employee Outcomes, *Business Ethics Quarterly*, 23 (2), 269-296.

- Ng, T.W.H. & Feldman, D.C. (2012). Employee Voice Behavior: A Meta-Analytic Test of The Conservation of Resources Framework, *Journal of Organizational Behaviour*, 33 (2), 216-234.
- Özdamar, K. (1999) Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi, Kaan Kitabevi, Eskişehir.
- Palalar Alkan, D. (2015). Etik Liderlik Ölçeğinin Türkçe Formunun Güvenilirlik ve Geçerlilik Çalışması, *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1 (38), 109-121.
- Palanski, M., Avey, J.B. & Jiraporn, N. (2014). The Effects of Ethical Leadership and Abusive Supervision on Job Search Behaviors in the Turnover Process, *Journal of Business Ethics*, 121 (1), 135-146.
- Parker, S.K. & Collins, C.G. (2010). Taking Stock: Integrating and Differentiating Multiple Proactive Behaviors, *Journal of Management*, 36 (3), 633-662.
- Piccolo, R.F., Greenbaum, R., Den Hartog, D.N. & Folger, R. (2010). The Relationship Between Ethical Leadership and Core Job Characteristics, *Journal of Organizational Behavior*, 31 (2/3), 259-278.
- Podsakoff, P.M.; MacKenzie, S.B.; Moorman, R.H. & Fetter, R. (1990). Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors, *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- Qi, Y. & Ming-Xia, L. (2014) Ethical Leadership, Organizational Identification and Employee Voice: Examining Moderated Mediation Process in The Chinese Insurance Industry, *Asia Pacific Business Review*, 20 (2), 231-248.
- Saunders, D.M., Sheppard, B.H., Knight, V. & Roth, J. (1992). Employee Voice to Supervisors, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 5 (3), 241-259.
- Shafique, I., Kalyar, M.N. & Ahmad, B. (2018). The Nexus of Ethical Leadership, Job Performance, and Turnover Intention: The Mediating Role of Job Satisfaction. *Interdisciplinary Description of Complex Systems*, 16 (1), 71-87.
- Tett, R.P. & Meyer, J.P. (1993). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Meta-Analytic Findings, *Personnel Psychology*, 46 (2), 259-293.
- Tuna, M., Bircan, H. & Yeşiltaş, M. (2012). Etik Liderlik Ölçeği'nin Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması: Antalya Örneği, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26 (2), 143-155.
- Walumbwa, F. O., Mayer, D. M., Wang, P., Wang, H., Workman, K. & Christensen, A. L. (2011). Linking Ethical Leadership to Employee Performance: The Roles of Leader-Member Exchange, Self-Efficacy and Organizational Identification. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115 (2), 204-213.
- Walumbwa, F.O. & Schaubroeck, J. (2009). Leader Personality Traits and Employee Voice Behavior: Mediating Roles of Ethical Leadership and Work Group Psychological Safety, *Journal of Applied Psychology*, 94 (5), 1275-1286.
- Venkataramani, V. & Tangirala, S. (2010). When and Why Do Central Employees Speak Up? An Examination of Mediating and Moderating Variables, *Journal of Applied Psychology*, 95 (3), 582-591.
- Vries, G.D., Jehn, K.A. & Terwel, B.W. (2012). When Employees Stop Talking and Start Fighting: The Detrimental Effects of Pseudo Voice in Organizations, *Journal of Business Ethics*, 105, 221-230.
- Yaşar, M. (2014). İstatistiğe Yönelik Tutum Ölçeği: Geçerlilik ve Güvenirlik Çalışması, *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 36 (2), 59-75.
- Yeşiltaş, M. & Tuna, M. (2018). The Effect of Ethical Leadership on Service Sabotage, *The Service Industries Journal*. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/002642069.2018.1433164>.
- Yeşiltaş, M., Tuna, M. & Ghazzawi, I. (2017). Ethical Leadership and Ethical Climate As The Determinants of Organizational Identification in Hotel Establishments in Turkey, *International Leadership Journal*, 9 (3), 47-93.
- Zhao, X., Lynch, J.G. & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and Truths about Mediation Analysis, *Journal of Consumer Research*, 37, 197-206.

## Extensive Summary

### The Mediating Role of Constructive Voice Behavior on the Relationship Between Ethical Leadership and Turnover Intention

Ülker ERDOĞAN ARACI\*

#### Introduction

Tourism industry includes sensitive and dynamic service production process. In this process, employees are one of the most important stakeholders who create strategic value for tourism enterprises.

When the human factor is considered as one of the basic inputs or sources in the organizational structure (Griffin, 1996), many results that will arise from the relationship of managers and employees to each other can directly or indirectly affect the operation. One of the key factors influencing the organizational climate in terms of positive or negative is management forms or leadership (Güney, 2015). Leadership behaviors guide employees' attitudes and behaviors and include important issues in the food and beverage department of hotel businesses where emotional and physical labor is intensely experienced.

When the related studies are examined in the literature, it is stated that ethical leadership give rise to ethical employee behaviors. However, it is mentioned that when employees are exposed to unethical leadership at the workplace, It occurs undesirable employee behaviors (Chen and Hou, 2016; Hoyt et al., 2013; Gino and Arieli, 2012).

In this perspective, one of the outcomes of ethical leadership is the constructive voice behavior. It attracts attention as a necessary variable to be examined. Constructive voice behavior is defined as the voluntary expression of ideas, information, or opinions focused on effecting organizationally functional change to the work context. Constructive voice expressions may include suggestions of new or improved ways of doing things; ways to fix problems with existing work methods, procedures; or solutions to problems that have been previously identified (Maynes and Podsakoff, 2014; LePine and Van Dyne, 1998). Ethical leaders convey high moral standards to employees, they encourage their employees to voice opinions and suggestions, not only about ethical matters but also about other work-related processes and work contexts (Brown et al., 2005).

First conditions of customer satisfaction is to create employee satisfaction, it is important to gain the loyalty of the employees who are evaluated as internal customers. Perceptions of ethical leadership that will influence this attainment of employees can affect their turnover intention (Palanski et al., 2014). It is important to identify cases that can cause a high rate of labor turnover in an enterprise. This phenomenon requires holistic thinking in order to prevent the costs that the enterprises will incur both materially and spiritually. At this point, It is a strategic requirement for food and beverage departments that the awareness of employees' turnover intention and determination factors which affect turnover intention and relationship of each factor to each other. Because food and beverage employees play the most crucial role in delivering service quality in the hospitality industry and food and beverage department best reflect work characteristics of the hospitality industry (Jung and Yoon, 2015).

Base on the theoretical knowledge and previous related studies, the purpose of this study is as follows: (1) examine the effect of ethical leadership on employee's turnover intention; (2) verify the effect of ethical leadership on employee's constructive voice behavior; (3) investigate the effect of the constructive voice behavior on turnover intention; (4) determine the mediating effect of the constructive voice behavior on the relationship between ethical leadership and turnover intention.

#### Method

The data was collected from 204 employees in food and beverage department of five star hotels which operate in Girne region of the Turkish Republic of Northern Cyprus. All the participants have a direct contact with their leaders and they work at least for 1 year. Convenience sampling is used as a sampling procedure between 1 May - 30 June 2018. The employees are 60.3% male and 39.7% female. More than half of the participants are single (60.8%), between 18-30 years old (76%) and Turkish (77.5%). Most have high school degree (59.3%), bachelor's degree (27%). Of the participants, 35.8% have experience in company for 4 years and more, 27% for 1 years, 19,6% for 3 years and 17.6% for 2 years.

The survey instrument consisted of four sections: The first section, the ethical leadership questionnaire; in the second section, constructive voice questionnaire; in the third section, turnover intention questionnaire and in the last section demographic questions were given.

Ethical Leadership is measured using the questionnaire developed by Brown et al. (2005). It

\* Corresponding author at: Corresponding author at: Kyrenia American University, Business Faculty,  
E-Mail Address: ulkeraraci@gau.edu.tr

consists of one dimension and 9 items. It was adapted to Turkish by Tuna et al. (2012). Constructive voice is measured using the questionnaire developed by Maynes and Podsakoff (2014). It consists of one dimension and 5 items. Turnover intention is measured using the questionnaire developed by Mobley et al. (1978). It consists of one dimension and 3 items. (1: strongly disagree, 5: strongly agree).

Before examining the hypothesis of a developed theoretical model, an exploratory factor analysis and confirmatory factor analysis were conducted to analyse the validity of the factor structure of the measurement variables. Once the measure was validated, a structural equation model was used to test the validity of the proposed model and hypothesis.

## Results

The theoretical model of this study proposes that employee constructive voice behavior mediate the relationship between ethical leadership and turnover intention. To test for mediation, some conditions must be provided before the test of the mediator model (Baron & Kenny, 1986). Therefore in this study, first, in order to find the mediation effect, the independent variable (ethical leadership) must relate to the dependent variable (turnover intention) ( $H_1$ ). Second, the independent variable (ethical leadership) must relate to the mediator variable (constructive voice behavior) ( $H_2$ ). Third, the mediator variable (constructive voice behavior) must be related to the dependent variable (turnover intention) with the independent variable controlled in the model ( $H_3$ ). Last, If the relationship between the independent variable and the dependent variable is not significant when controlling the mediating variable, full mediation is present. If the relationship between the independent variable and the dependent variable lessens in the last step while remaining significant, partial mediation is present ( $H_4$ ).

The hypothesized relationships were tested by using structural equation model. Findings indicated that ethical leadership had significant effect on turnover intention ( $H_1$ ) (standardized regression coefficient ( $\beta$ ) = -0.28,  $p < 0.01$ ). The ethical leadership had significant effect on constructive voice behavior ( $H_2$ ) ( $\beta = .34$ ,  $p < 0.01$ ). But the constructive voice behavior did not have significant effect on turnover intention ( $H_3$ ) ( $\beta = -0.13$ ,  $p > 0.05$ ). Baron and Kenny's (1986) claim that mediator variable variations in the mediator, significantly account for variations on the dependent variable that is, there must be a significant partial effect of mediator variable when independent variable is in the model. Whereas Zhao, Lynch & Chen (2010) say that finding no significant mediator variable on dependent variable

is not per se embarrassing to a mediation story, unless this nonsignificant is due to multicollinearity. And so after the multicollinearity analysis, It didn't occur. In this framework, for mediation analysis, relationship between ethical leadership and turnover intention is not significant when controlling constructive voice behaviour (Standardized regression coefficient = -0.046;  $p = 0.77$ ). According to this result, it can be said that constructive voice behavior has a full mediating effect on the relationship between ethical leadership and turnover intention.

## Discussion

Based on the basic model of the present study, the significance of the relationship between ethical leadership and turnover intention was supported with related researchs (Hoch et al., 2018; Shafique et al. 2018; Demirtaş and Akdoğan, 2014; Elçi et al., 2012).

The significance of the relationship between ethical leadership and constructive voice behavior which is one of the conditions that must be accepted in the mediator model, was supported with related studies (Chen and Hou, 2016; Qi et al., 2014; Avey et al., 2012; Walumbwa and Schaubroeck, 2009).

The mediator model of this study has same variables and same results with the previous research of Lam et al. (2016). They found that ethical leadership was related to turnover intention through voice behavior.

This study explored effect of constructive voice behavior on turnover intention more than ethical leadership. In this regard, it is worth to create awareness for hotel enterprises especially in food and beverage department managers. The achievement of this behavior to employees can undoubtedly be associated with many variables. Establishing a system based on open, transparent and joint participation in which the employee's suggestions and opinions are evaluated can increase the effectiveness and efficiency of employees as service providers. Constructive voice behavior, which appears as an important factor in the decrease of the employees' turnover intention, will also prevent the increase turnover rate of the employees in hotel enterprises.