

LİDERLİKİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANI VE İTİP AYRILMA NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE GÜVENİN ROLÜ

Esra DİNÇ ÖZCAN¹, Pelin VARDARLIER², Melisa ERDİLMEK KARABAY³, Gönül KONAKAY⁴,
Canan ÇETİN⁵

¹Marmara Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Öğretim Görevlisi Dr.

²Beykent Üniversitesi, İşletme Yönetimi Bölümü, Doktora Öğrencisi

³Marmara Üniversitesi, Bankacılık ve Sigortacılık Yüksekokulu, Araştırma Görevlisi Dr.

⁴Kocaeli Üniversitesi, Hereke Ömer Dersim Uzunyol Meslek Yüksekokulu, Öğretim Görevlisi Dr.

⁵Marmara Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Profesör Dr.

THE ROLE OF TRUST ON LEADERSHIP'S EFFECT ON ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR and INTENT TO QUIT

Abstract: The objective of this research paper is to find out if trust has a moderator effect on the relation between the leadership style as perceived by employees and the organizational citizenship behavior and the intent to quit. The questionnaire designed to test this relationship has been responded by 200 employees. SPSS 13,0 has been used to test data and factor analysis, regression analysis and hierarchical regression analysis have been used to test relations. It has been concluded that while trust does not have a moderator effect on the relationship between leadership and intent to quit, some lower dimensions of trust have a moderator effect on the relationship between transformational leadership, which is a lower dimension of leadership, and the lower dimensions of organizational citizenship.

Keywords: Leadership, Organizational Citizenship Behavior, Intent to Quit, Trust.

LİDERLİKİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANI VE İTİP AYRILMA NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE GÜVENİN ROLÜ

Özet: Bu araştırmanın amacı çalışanların algıladıkları liderlik stili ile örgütsel vatandaşlık davranışı ve itip ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi güvenin bu ilişkiyi farklılaştırıcı (moderatör) bir etkisi olup olmadığını araştırmaktır. Bu ilişkiyi test etmek üzere hazırlanan anket formu 200 çalışan üzerinde uygulanmıştır. Verilerin analizinde SPSS 13,0 paket programı kullanılmış ve ilişkileri test etmek üzere, faktör analizi, regresyon ve hiyerarşik regresyon analizlerinden yararlanılmıştır. Araştırma sonucunda liderlik ve itip ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi güvenin moderatör etkisi saptanmazken, liderliğin alt boyutu olan dönüştürücü liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutları arasındaki ilişkiyi güvenin bazı alt boyutlarının bu ilişkiyi farklılaştırıcı (moderatör) etkisiyle sağladığı görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, İtip Ayrılma Niyeti, Güven.

I. GİRİŞ

Günümüzde işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için işletmelerinde biçimsel olarak ifade edilmiş görevlerin ötesinde davranış sergileyen ve örgütlerine göreceli olarak önemli ölçüde rekabet üstünlüğü sağlayan lider yöneticilere duymuş oldukları ihtiyaç artmıştır. Çalışanları ortak hedeflere ulaştırmak üzere harekete geçiren, astlarının çıkarlarına önem vererek bu çıkarları hep göz önünde bulunduran lider güvenirlilik unvanını kazanmaktadır.

Liderlik, örgüt içinde çalışanların tutum ve davranışlarını etkileyen çok önemli kavramlardan bir tanesidir. Liderin çalışanlara karşı geliştirdiği tutum ve davranışlar çalışanların gerek örgüte gerekse işletmelerine karşı olan duygu ve düşüncelerini etkileyebilmektedir. Liderliğin etkilemi olduğu bu tutum ve davranışlar arasında örgütsel vatandaşlık davranışı ve itip ayrılma niyeti de bulunmaktadır.

Liderlik ve güven ilişkisi de literatürde üzerinde sıklıkla durulan konulardan biridir ve bu konuda çeşitli deneysel araştırmalar yapılmıştır. Bu çalışmalarda özellikle güven, liderin etkinliği açısından oldukça önemli bir değişken olarak ele alınmıştır [1]. Ancak ilgili literatürde liderlik stili ile örgütsel vatandaşlık davranışı ve itip ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi güvenin bu ilişkiyi farklılaştırıcı etkisini inceleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu çerçevede, bu çalışmanın amacı çalışanların algıladığı liderlik stiline, örgütsel vatandaşlık davranışı ve itip ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde güvenin rolünü incelemektir. Bu bağlamda ilgili yazına katkı yapılması hedeflenmektedir.

Çalışmada ilk olarak araştırmanın konusunu oluşturan liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı, itip ayrılma niyeti ve güven hakkında kısaca bilgi verilecek ilerleyen bölümde ise değişkenler arası ilişkiler vurgulanarak ilgili literatüründe oluşturulan araştırma hipotezleri belirtilecektir. Daha sonraki bölümlerde ise

ara tırmanın metodolojisi, analiz sonuçları ve bu do rultuda olu turulan ara tırma modeline yer verilecektir. Son bölümde ise ara tırmanın sonuçları ve gelecek ara tırmalar için öneriler yer alacaktır.

II. KURAMSAL ÇERÇEVE VE H POTEZLER N OLU TURULMASI

II.1. Liderlik

Liderlik en basit tanımıyla bir amacın ba arılması için bir grup insanı etkileme becerisi olarak ifade edilebilir. Bu etkilemenin kayna ı resmi olabilece i gibi resmi olmayan bir ekilde de olabilmektedir. Çünkü yönetim kademesi ki ilere bazı yönetsel yetkiler vermektedir. Örgütler örgütsel etkinli in sa lanmasında güçlü liderlere ve güçlü yönetimlere ihtiyaç duymaktadırlar [2].

Liderlikle ilgili ilk ara tırmalar 1930'lı yıllarda ba lamı tır. 1980'li yıllara gelindi inde liderlikte temel iki yakla ım sözkonusu olmu tur. Bunlar; dönü ümcü liderlik ve de etkile imci liderlik olarak belirtilebilir. Bu ayrımı ilk kullanan ki i James McGregor Burns olmu tur. Bass ve arkadaş ları ise bu yakla ımı temel alarak Çoklu Liderlik Ölçe ini (Multifactor Leadership Questionnaire-MLQ) geli tirmi lerdir [3]. Bu ara tırmada da Bass ve arkadaş ları tarafından geli tirlen bu ölçek kullanılmı tır. Liderli in iki alt boyutu olarak belirtilen dönü ümcü ve etkile imci liderlik kısaca u ekilde belirtilebilir:

Dönü ümcü Liderlik: Dönü ümcü liderlikte vizyon yaratma ve ilham verme vardır. Lider çalı anları motive etmekte, örgüt kültürünü ekillendirmekte ve örgütsel de i imi gerçekle tirmek için uygun örgüt iklimini yaratmaktadır [4].

Etkile imci Liderlik: Etkile imci liderlik hedeflerin ba arılması için gerekli i lerin yapılması, rol ve görevlerin açıkca tanımlanması, örgüt yapısının kurulması, performansın ödüllendirilmesi ve çalı anların sosyal ihtiyaçlarının kar ılanması üzerinde durmaktadır. Bu liderler etkinlik ve verimlili i sa lamak için çok sıkı bir ekilde çalı maktadırlar [4].

II.2. Örgütsel Vatanda lık Davranı ı

Örgütsel vatanda lık davranı ı çalı anların örgütsel etkinli in artırılması için kendilerine verilen i tanımlarının dı ina çıkarak gönüllü olarak istenenden fazlasını yapmaları ekinde tanımlanmaktadır. Bu tür davranı lar dönü ümcü liderleri tarafından desteklenen çalı anların göstermi oldu u ekstra rol davranı ının en temel örnekleri olarak ifade edilebilmektedir [5]. Örgütsel vatanda lık davranı ı be alt boyut altında incelenebilir. Bunlar: Nezaket (courtesy), yurtta lık erdemi (civic virtue), sportmenlik (sportsmanship),

ahlaklılık (conscientiousness) ve özveri (altruism) dir. Bu boyutlar u ekilde ifade edilebilir [5]:

Nezaket: Örgütteki di er çalı anları etkileyecek i le ilgili problemlerden onları korumaya yardımcı olacak davranı ları ifade etmektedir.

Yurtta lık erdemi: Örgütle ilgili sorunlara kar ı sorumluluk duyma, örgüte gönüllü olarak katılma ve örgütle bütünle me davranı ları olarak ifade edilebilir.

Sportmenlik: Örgütte kar ıla ılan sorunlardan ikayet etmeden ve olumlu bir tutumla çalı maya istekli olmayı ifade etmektedir.

Ahlaklılık: le ilgili rol gereklerinin minimum anlamdaki gereklerinin ötesine giden, kurallara ve düzenlemelere sıkı sıkıya ba lı olma, i e devam etmeye özen gösterme gibi davranı ları ifade etmektedir

Özveri: Örgütle ilgili görevlerin yerine getirilmesi ya da problemlerin çözümü konusunda ba kalarına gönüllü olarak yardım etme davranı ı olarak ifade edilebilir

II.3. ten Ayrılma Niyeti

ten ayrılma niyeti çalı anların mevcut i ko ullarından duymu oldukları memnuniyetsizlik dolayısıyla i lerinden ayrılmayı dü ünmeleri olarak ifade edilebilir. Çalı anların i ten ayrılmasının örgüt açısından ciddi sonuçlar do urması nedeniyle i ten ayrılma niyeti birçok bilimsel disiplin tarafından ara tırılan bir konudur.

ten ayrılma niyeti örgütsel etkinlik üzerinde de etkisi olan bir kavram olmasından dolayı yapılan ara tırmalarla i ten ayrılma niyetine neden olan unsurlar belirlenmeye çalı lmaktadır. Bu sayede uygulamacılar çalı anlarını i ten ayrılmaya iten nedenleri ortadan kaldıracılabilmektedirler [6].

II.4. Güven

Güven, örgüt içinde yapıcı insan ili kilerinin kurulması ve örgütsel ba arının sa lanmasında en önemli unsurlardan bir tanesidir. Yapılan ara tırmalar da güvenin örgüt içerisindeki sürtü meleri azaltıp uyumlu bir ortam yaratarak örgüt ba arısı üzerinde etkili oldu unu ortaya koymaktadır. Örgüt içinde güven; kuruma güven, yöneticiye güven ve de çalı ma arkadaş larına güven olmak üzere üç boyutta incelenebilmektedir[7]. Bu ara tırmada ara tırma konusuyla ilgili olarak yöneticiye duyulan güven boyutu ele alınmı tır.

Güven özellikle liderlik ile yakından ili kili bir kavramdır. Güven zedelendi inde bu durumun çalı an davranı ları üzerinde çok ciddi sonuçları olabilmektedir. Çalı anların liderlerine güvenmesi, onların haklarını

savunaca mı ve iyi niyetlerini suistimal etmeyece ini bilmesi olumlu bir performans sergilemeleri açısından oldukça önemlidir [2].

Liderlikte güvenin önemi birçok bilimsel disiplin tarafından araştırılmış bir konudur. İlgili yazında liderlikte güvenin i tatmini, örgütsel bağlılık ve i ten ayrılma niyeti gibi de i kenlerle ili kilerini inceleyen çok çe itli ara tırlmalara rastlamak mümkündür [1]

II.5. De i kenler Arası İlişkiler ve Hipotezlerin Olu turulması

İlgili yazında liderlik tarzı ile çalışanların tutum ve davranışları arasındaki ilişkileri inceleyen çok çe itli ara tırmalar bulunmaktadır[8]. Bu bağlamda örgütsel vatandaşlık davranışı ve i ten ayrılma niyetinin de liderlik tarzı ile ilişkisi incelenen de i kenler olarak ele alındığı görülmektedir [5,9-11]. Bununla birlikte literatürde bir liderin etkinliği belirleyen en önemli unsurlardan bir tanesinin de güven olduğu vurgulanmaktadır. Özellikle dönüşümcü liderlikte güven ve sadakat üzerinde sıklıkla durulan kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadır [12].

i ten ayrılma niyeti çalışanın i ini bırakması ile ilgili düşüncesini ifade etmektedir. Bir çalışanın i ine karışık geli tirmesi olduğu düşüncelerde bağlı olduğu liderinin önemli ölçüde etkileri bulunmaktadır. Literatürde de bu ilişkiyi doğrudan çok çe itli ara tırmalara rastlamak mümkündür [11]. Çalışan liderlik tarzını olumlu olarak algıladı zaman i ten ayrılma niyeti azalmaktadır. Yani bu iki de i ken arasında ters yönlü bir ilişki bulunmaktadır. İlgili yazında güven ise liderin etkinliği açısından oldukça önemli bir de i ken olarak ele alınmıştır [1]. Bu bağlamda çalışan liderine güven duyduğu durumlarda liderlik tarzının i ten ayrılma niyeti üzerindeki negatif yönlü etkisinin artması beklenmektedir. Yani çalışan liderinin sergilemediği durumlarında çalışan i ten ayrılma niyeti azalabilmekte ve bu ilişki güven de i keninin etkisiyle daha da artabilmektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı daha önce de ifade edildi i gibi çalışanların kendilerine verilen i tanımlarının dışına çıkarak gönüllü olarak istenenden fazlasını yapmaları eklende tanımlanmaktadır. Yapılan ara tırmalar liderlik tarzının çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkili olan önemli bir de i ken olduğu u göstermektedir [5,9,13,14]. Daha önce de ifade edildi i gibi güven unsurunun liderin etkinliği açısından önem taşımasından dolayı bu ilişki kide güvenin bu ilişkiyi artırıcı bir rol üstlenmesi beklenmektedir. Çalışanın liderine duyduğu güven ne kadar çok ise örgütsel vatandaşlık davranışı da o ölçüde artabilmektedir.

İlgili literatürde liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı, i ten ayrılma niyeti, güven konusunda yapılan güncel çalışmalar ve bu çalışmaların sonuçları Tablo.1’de gösterilmektedir. [5,8,9,11,14-20].

Literatür taraması do rultusunda olu turulan ara tırma hipotezlerimiz u ekilde ifade edilebilir.

H1: Liderlik stili ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişki kide güvenin bu ilişkiyi farklılaştırıcı (moderatör) etkisi bulunmaktadır.

H2: Liderlik stili ile i ten ayrılma niyeti arasındaki ilişki kide güvenin bu ilişkiyi farklılaştırıcı (moderatör) etkisi bulunmaktadır.

III. METODOLOJ

III.1. Ara tırmanın Amacı

Bu ara tırmanın amacı çalışanların algıladıkları liderlik stili ile örgütsel vatandaşlık davranışı ve i ten ayrılma niyeti arasındaki ilişki kide güvenin bu ilişkiyi farklılaştırıcı (moderatör) bir etkisi olup olmadığını ara tırmaktır. Bu ilişkiyi test etmek üzere hazırlanan anket belirlenen örneklem grubu üzerinde yapılmıştır.

III.2. Örneklem Seçimi

Bu ara tırma Türkiye’pnin önde gelen bir insan kaynakları firmasına kayıtlı, halihazırda bir i letmede çalışan ancak başka bir arayışında bulunan 200 çalışan üzerinde yapılmıştır. Verilerin çözümlenmesinde ise SPSS 13,0 istatistik paket programı kullanılmıştır.

III.3. Veri Toplama Araçları

Ara tırmada veri toplama aracı olarak anket tekni i kullanılmıştır. Ara tırmada liderlik tarzını ölçmek üzere Bass ve Avolio (1990) [21] tarafından geliştirilen “Çoklu Faktör Liderlik Ölçeği”nden (Multifactor Leadership Questionnaire – MLQ), örgütsel vatandaşlık davranışını ölçmek üzere Podsakoff ve di erleri (2000) [22] tarafından geliştirilen “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği”nden, i ten ayrılma niyetini ölçmek üzere Konovsky ve Cropanzano tarafından geliştirilen (1991) [23] ve Cole ve Brunch (2006) [24] tarafından da kullanılan “ i ten Ayrılma Niyeti Ölçeği”nden ve yöneticiye duyulan güveni ölçmek üzere ise slamo lu ve di erleri (2007) [7] tarafından geliştirilen “Yöneticiye Güven” ölçeğinden yararlanılmıştır.

Tablo.1. Literatürde Konu ile İlgili Yapılan Güncel Çalışmalar ve Sonuçları

| Araştırmacı | Alan | Moderatörler | Araç | Deneyisel Bulgular |
|-------------------------------|---|---|-------------|---|
| Podsakoff ve di erleri (1990) | Dönü ümcü lider davranı ları, potansiyel moderatörler ve örgütsel vatandaşlık davranı ı | Güven, tatmin ve örgütsel vatandaşlık davranı ı | Anket | Dönü ümcü lider davranı ların örgütsel vatandaşlık davranı ları üzerine etkisi dolaylıdır. Takipçilerinin güveni bu ili kiye aracılık etmektedir. |
| Morrison (1994) | Örgütsel vatandaşlık davranı ı ve i sorumlulukları | Tatmin, duygusal ba lılık, normatif ba lılık, görev süresi, ya , cinsiyet, maa ve i sahası | Anket | Araştırma sonuçlarına göre, aktif rol alan ve ekstra rol alan davranı lardaki sınır net olarak tanımlanmamı ve örgütsel vatandaşlık davranı ı, personelin i lerini net olarak tanımlayamamasına etki etmi tir. |
| Dyne ve di erleri (1994) | Örgütsel vatandaşlık davranı ı ve çe itli yapıları | Kinizm, Meslek karakteristikleri, Görev süresi, seviyesi, De erler, Tutumu | Anket | Sonuçlar, teoriye dayalı çok boyutlu örgütsel vatandaşlık davranı yapısının, i performansının geleneksel ölçülerinden genelde ayrı tutulan spesifik i tutumuyla ilgili bir çerçeve olu turdu unu göstermektedir. |
| Organ & Ryan (1995) | Örgütsel vatandaşlık davranı ı ve i tatmini | Tatmin Adalet Ba lılık Ahlaklılık Liderlik Anla abilme Negatif duygusallık Pozitif duygusallık | Meta Analiz | Örgütsel vatandaşlık davranı ı ile ya , cinsiyet, gibi unsurlar arasında herhangi bir ili ki bulunmamı tir. Ancak örgütsel vatandaşlık davranı ı ve i tatmini arasındaki ili ki, rol performansından tatmin ve örgütsel vatandaşlık davranı ı arasındaki ili kiden daha güçlüdür. |
| Podsakoff ve di erleri (1996) | Dönü ümcü liderlik davranı ları | Çalı an tatmini Ba lılık Güven Örgütsel vatandaşlık .dav. | Anket | Dönü ümcü lider davranı larının takipçilerin davranı ları, rol kavrayı ı, “rol” ve “vatandaşlık” davranı larına etkisini birkaç ikame de i ken etkilemektedir. |
| Lepine ve di erleri (2002) | Örgütsel vatandaşlık davranı ı ve çe itli yapıları | Tatmin Adalet Lider Deste i Ahlaklılık | Meta Analiz | Bulgulara göre, örgütsel vatandaşlık davranı ının boyutları arasında önemli ve güçlü ili kiler bulunmaktadır. Bu boyutların belirleyicileriyle arasında da önemli ili kiler bulunmaktadır. (memnuniyeti, örgütsel katılım, tarafsızlık, dürüstlük ve lider deste i.) |
| Yoon & Suh (2003) | Örgütsel vatandaşlık davranı ı ve i tatmini, güven ve hizmet kalitesi | tatmini Güven Özveri Yurtta lık Erdemi Sportmenlik Hizmet Kalitesi | Anket | Personelin i memnuniyeti ve i verene güveni örgütsel vatandaşlık davranı ı ile önemli ölçüde ba lantılıdır ve örgütsel vatandaşlık davranı ına aktif katılmaları hizmet kalitesine olumlu etki etmektedir. |
| Avolio ve di erleri (2004) | Dönü ümcü Liderlik ve örgüte ba lılık | Psikolojik güçlendirme, yapısal mesafe | Anket | Sonuçlar, psikolojik güçlendirmenin dönü ümcül liderlik ve örgüte ba lılık arasındaki ili kiye aracılık etti ini göstermektedir. Aynı ekilde, lider ve takipçileri arasındaki yapısal mesafe, dönü ümcü liderlik ve örgütsel katılımı modere etmektedir. |
| Wang ve di erleri (2005) | Dönü ümcü liderlik, Takipçilerin performansı ve Örgütsel vatandaşlık davranı ı | Lider – Üye de i imi | Anket | Lider – üye de i imi, dönü ümcü liderlik ve performans ile örgütsel vatandaşlık tutumlarına da tam anlamıyla aracılık etmektedir. |
| Schoorman ve di erleri (2007) | Örgütsel güven | Yetenek Özveri Bütünlük | Anket | Sonuçlarda, yetene in; özveri ve bütünlük ile birlikte güvenin önko ulu oldu u belirtilmi tir. |
| Jaramillo ve di erleri (2009) | ten ayrılma niyeti | Etik düzey, Ki i-örgüt uyumu, Örgüte ba lılık | Anket | Hizmetkar liderlik, i ten ayrılma niyeti üzerinde etkilidir ve bu lili kide etik düzey, ki i-örgüt uyumu, örgüte ba lılık zincirleme olarak bu ili kiyi farklı tırıcı bir etki yaratmaktadır. |

III. 4. Analiz ve Sonuçlar

Ara tırmada öncelikle veri toplama araçlarının faktör ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo.2-6'da görülmektedir. Çalışanlar tarafından algılanan liderlik tarzı ile ilgili yapılan analiz neticesinde liderliğin 2 boyuttan oluştuğu görülmüştür. Bu boyutlar orijinal ölçekte de olduğu gibi dönüştürücü ve etkileşimli liderlik olarak adlandırılmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili yapılan analizler neticesinde ise bu davranışın 5 boyuttan oluştuğu görülmüştür. Bu boyutlar ise orijinal ölçekte de olduğu gibi nezaket, yurttaşlık erdemi, sportmenlik, ahlaklılık ve özveri olarak adlandırılmıştır. Yapılan analiz neticesinde işten ayrılma niyetinin tek boyut altında, yöneticiye duyulan güvenin ise 3 boyut altında toplandı olduğu görülmüştür. Bu boyutlar ise işi kişilik, adillik, uzmanlık olarak adlandırılmıştır.

Tablo.2. Liderlik Ölçeği i Faktör Analizi Sonuçları

| | Dönü . | Etki. |
|--|-------------|-------------|
| Bireyin farklı ihtiyaç, kabiliyet ve isteklere sahip olduğunu düşünür | ,843 | |
| Çalışanlara kendilerini geliştirmeleri için fırsatlar yaratır ve destekler. | ,834 | |
| Gelecek hakkında iyimser konuşmalar yapar. | ,824 | |
| Çalışanlara ancak onlar gayret gösterdiklerinde destek olur. | ,822 | |
| Çalışanların sorunlara farklı açılardan bakmalarını sağlar. | ,807 | |
| Çalışanlara görevlerin nasıl tamamlanacağı konusunda yeni bakış açıları önerir. | ,782 | |
| Bakışlarının ona saygı göstermesini sağlayacak şekilde rol yapar. | ,723 | |
| Çalışanları beklentileri karşıladı mı memnuniyetini ifade eder. | ,693 | |
| Amaçlanan hedeflerin gerçekleştirileceğine dair güven oluşturur. | ,618 | |
| Beklenen standartlar gerçekleştirilmediğinde dikkatini oraya verir | ,515 | |
| En fazla önem verdiği değer ve inançlarından bahseder. | ,506 | |
| “Bozuk değilse tamir etme” söyleminin savunucusudur. | | ,820 |
| Dikkatini, hata ve bakışsızlıkların en aza indirilmesi ve standartlara kavuşturulması için toplar. | | ,812 |
| Sorunun çözümüne girmeden önce sorunun kronik hale gelmesi gerektiğini belirtir. | | ,790 |
| Harekete geçmek için işlerin kötüye gitmesini bekler. | | ,766 |
| Cronbachs' Alpha | ,912 | ,812 |
| Toplam Varyansı Açıklama Yüzdesi: 57,509 | | |

Table.3. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği i Faktör Analizi Sonuçları

| | |
|---|-------------|
| Önümüzdeki sene de burada çalışmaya niyetimin olduğunu düşünüyorum. | ,892 |
| Bu işte çalışmaya niyetim var. | ,867 |
| Bu işte çalışmaya niyetim çok sık değişiyor. | ,851 |
| Cronbachs' Alpha | ,839 |
| Toplam Varyansı Açıklama Yüzdesi: 75,700 | |

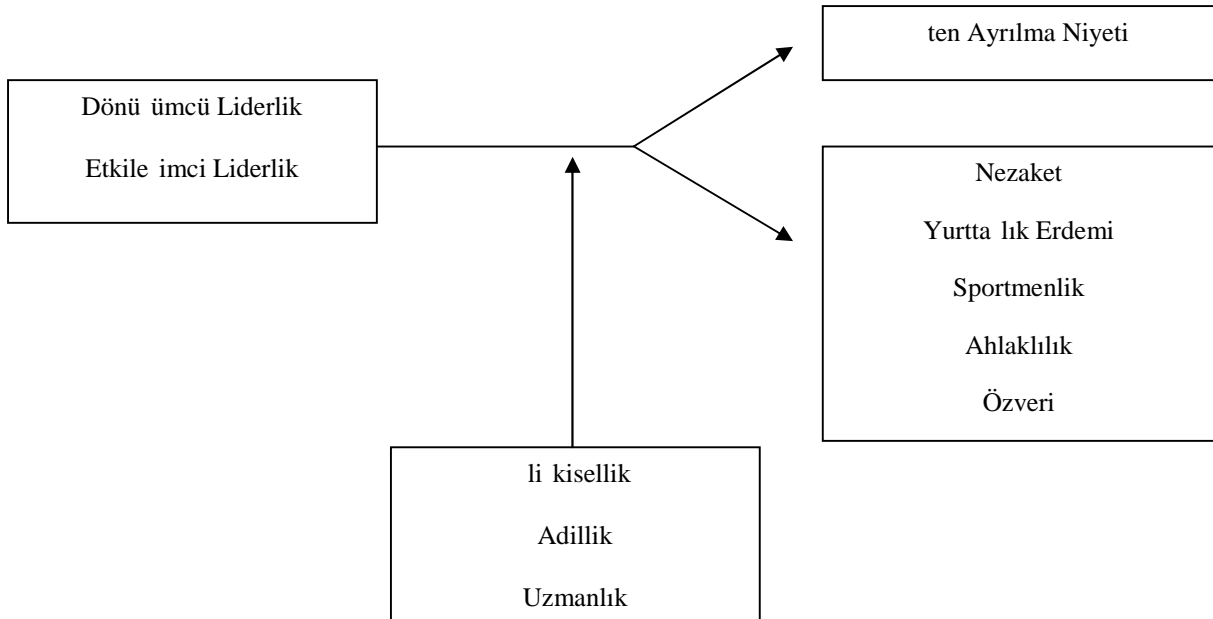
Tablo.4. Güven Ölçeği i Faktör Analizi Sonuçları

| | İş kişilik | Adillik | Uzmanlık |
|---|-------------|-------------|-------------|
| Bazı ortamlarda çalışmaları için işi | ,815 | | |
| Çalışanların inisiyatif kullanmasına imkan tanır. | ,741 | | |
| Pozitifteri | ,732 | | |
| İletişim açıktır. | ,712 | | |
| Sıcakkanlıdır | ,711 | | |
| Yapılan işi takdir eder. | ,701 | | |
| Çalışanlarına geri bildirim verir. | ,685 | | |
| Çalışanların fikirlerine değer verir. | ,670 | | |
| Takım çalışmasına uygundur. | ,631 | | |
| Karar alırken çalışanların görüşlerini alır. | ,618 | | |
| Kendi stresini ve iç çelişkilerini personeline yansıtmaz. | | ,753 | |
| Yalan söylemez. | | ,731 | |
| Kararlarındaki eksikliklerinden faydalanmaz. | | ,703 | |
| Çalışanları birbirine düşürmez | | ,695 | |
| Özel yaşamını iş yaşamından ayırabilir. | | ,676 | |
| Adildir | | ,651 | |
| Samimidir | | ,617 | |
| Çalışanlar arasında etkin bir görev dağılımı yapabilir. | | ,613 | |
| Kendine güvenir. | | ,826 | |
| Kendisi ile barışıktır. | | ,800 | |
| Deneyimlidir | | ,730 | |
| Sorumluluğunu aldığını işlerinin hesabını verebilir. | | ,728 | |
| Yeni işte çalışmaya niyetlidir | | ,666 | |
| Teknik açıdan donanımlıdır. | | ,639 | |
| Cronbachs' Alpha | ,960 | ,935 | ,919 |
| Toplam Varyansı Açıklama Yüzdesi: 73,160 | | | |

Tablo.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

| | Nezaket | Yurttaşlık Erdemi | Sportmenlik | Ahlaklılık | Özveri |
|---|-------------|-------------------|-------------|-------------|-------------|
| Karar alırken, haklarının hakkını suiistimal etmem. | ,798 | | | | |
| Karar alırken, başka çalışanlarla çıkabilecek sorunları engellemede elimden geleni yaparım. | ,773 | | | | |
| Karar alırken, kararlarımdan etkilenebilecek diğer kişilere ve yöneticime danışırım. | ,729 | | | | |
| Karar alırken, herhangi bir önemli davranışta bulunmadan önce ilgili kişilere bilgi veririm. | ,704 | | | | |
| Kurumumla ilgili toplantı veya aktivitelerle ilgilenir ve bunlara katılmaya çalışırım. | | ,877 | | | |
| Görevim olmayan fakat kurum imajına yardımcı olan faaliyetlere katılmak isterim. | | ,838 | | | |
| Kurumumla ilgili gelişmelere ayak uydurmaya çalışırım. | | ,749 | | | |
| Kurumumun gelişmesine hizmet edecek faaliyetlerde bulunurum. | | ,705 | | | |
| Sorunları gerçekte olduklarından daha büyük görmeye iliminde de ilim. | | | ,762 | | |
| Her zaman olayların olumsuz yanlarından daha çok olumlu yanlarına odaklanırım. | | | ,756 | | |
| Sürekli olarak işi bırakmak istediğinden söz eden biri de ilim. | | | ,671 | | |
| Gereksiz şeylerden şikayet ederek çok zaman harcamam. | | | ,659 | | |
| Hiçbir zaman uzun öle araları almak istemem. | | | | ,898 | |
| Fazladan mola almak istemem. | | | | ,895 | |
| İşime gelmemi olanlara yardım etmeye çalışırım. | | | | | ,734 |
| İşime ilgili sorunları olanlara, gönüllü olarak zaman ayırırım. | | | | | ,631 |
| Zorunlu olmasa bile yeni gelen çalışanların ortama ve işe uyum sağlamalarına yardımcı olurum. | | | | | ,613 |
| Cronbachs' Alpha | ,860 | ,895 | ,762 | ,835 | ,629 |
| Toplam Varyansı Açıklama Yüzdesi: 71,365 | | | | | |

Yapılan faktör analizi sonucu elde edilen boyutları 11'inde ara tırma modeli aşağıdaki şekilde gösterilebilir:



ekil 1. Ara tırmanın Modeli

Ara tırmada hipotezleri test etmek amacıyla regresyon, çoklu ve hiyerar ik regresyon analizleri yapılmı tır. Yapılan regresyon analizleri sonucunda dönü ümcü liderli in i ten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönlü anlamlı bir etkisi oldu u görülmü tür. ($p=,000$, $\beta = -,489$) Bu sonuçlara göre dönü ümcü liderlik arttıkça çalı anların i ten ayrılma niyeti azalmaktadır. Etkile imci liderli in i ten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini belirlemek üzere yapılan regrasyon analizi sonucunda ise bu iki de i ken arasında anlamlı bir ili kiye rastlanmamı tır.

Dönü ümcü liderli in örgütsel vatandaş lı nın alt boyutları olan nezaket, yurtta lık erdemi, sportmenlik, ahlaklılık ve özveri üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik olarak yapılan regresyon analizi sonucunda dönü ümcü liderli in nezaket ($p=,000$, $\beta = ,420$), yurtta lık erdemi ($p=,000$, $\beta = ,446$), sportmenlik ($p=,000$,

$\beta = ,382$), ahlaklılık ($p=,000$, $\beta = ,277$) ve de özveri ($p=,000$, $\beta = ,303$) üzerinde anlamlı bir etkiye sahip oldu u görülmü tür.

Etkile imci liderli in nezaket, yurtta lık erdemi, sportmenlik, ahlaklılık ve özveri üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik olarak yapılan regresyon analizi sonucunda ise anlamlı bir etki saptanmamı tır.

Yapılan analiz neticesinde yalnızca liderli in alt boyutlarından olan dönü ümcü liderli in, i ten ayrılma niyeti ve örgütsel vatandaş lı nın alt boyutları olan; nezaket, yurtta lık erdemi, sportmenlik, ahlaklılık ve özveri boyutları üzerinde etkisi oldu u görüldü ünden bu ili kilerde yöneticiye duyulan güvenin moderatör etkisini test etmek üzere hiyerar ik regresyon analizi yapılmı ve analiz sonuçları Tablo.6'da verilmi tır.

Tablo.6. Hiyerar ik Regresyon Analizi Sonuçları

| Ba ımlı De i kenler | Model | Ba ımsız De i kenler | Standardize Edilmemi Katsayı | | Standardize Edilmi Katsayı | t | R Kare De . | De . Anl. |
|---------------------------|---------------------------|------------------------------|------------------------------|-----------|----------------------------|--------|-------------|-----------|
| | | | B | Std. Hata | Beta | | | |
| <i>ten Ayrılma Niyeti</i> | 1 | (Sabit) | 5,090 | ,316 | | 16,129 | | |
| | | Dönü ümcü Liderlik | -,689 | ,087 | -,489** | -7,880 | | |
| | 2 | (Sabit) | 5,183 | ,317 | | 16,328 | | |
| | | Dönü ümcü Liderlik | -,471 | ,144 | -,334** | -3,264 | ,000 | ,746 |
| | | li kisellik | -,233 | ,124 | -,193 | -1,887 | | |
| | 3 | (Sabit) | 4,929 | ,847 | | 5,821 | | |
| | | Dönü ümcü Liderlik | -,380 | ,318 | -,269 | -1,192 | | |
| | | li kisellik | -,162 | ,252 | -,134 | -,643 | | |
| | | Dönü ümcü Lid. X li kisellik | -,024 | ,075 | -,119 | -,324 | | |
| | 1 | (Sabit) | 5,090 | ,316 | | 16,129 | | |
| | | Dönü ümcü Liderlik | -,689 | ,087 | -,489** | -7,880 | | |
| | 2 | (Sabit) | 5,162 | ,313 | | 16,494 | | |
| | | Dönü ümcü Liderlik | -,426 | ,137 | -,302** | -3,102 | ,001 | ,562 |
| | | Adillik | -,279 | ,113 | -,240* | -2,465 | | |
| | 3 | (Sabit) | 4,703 | ,849 | | 5,540 | | |
| | | Dönü ümcü Liderlik | -,274 | ,295 | -,194 | -,929 | | |
| | | Adillik | -,137 | ,270 | -,118 | -,507 | | |
| | | Dönü ümcü Lid. X Adillik | -,044 | ,076 | -,220 | -,581 | | |
| 1 | (Sabit) | 5,090 | ,316 | | 16,129 | | | |
| | Dönü ümcü Liderlik | -,689 | ,087 | -,489** | -7,880 | | | |
| 2 | (Sabit) | 5,461 | ,339 | | 16,133 | | | |
| | Dönü ümcü Liderlik | -,430 | ,127 | -,305** | -3,373 | | | |
| | Uzmanlık | -,324 | ,118 | -,249* | -2,752 | ,003 | ,383 | |
| 3 | (Sabit) | 4,559 | 1,086 | | 4,200 | | | |
| | Dönü ümcü Liderlik | -,111 | ,387 | -,079 | -,286 | | | |
| | Uzmanlık | -,089 | ,294 | -,068 | -,302 | | | |
| | Dönü ümcü Lid. X Uzmanlık | -,080 | ,091 | -,384 | -,874 | | | |

Tablo.6. Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları (devam)

| Bağımlı Değişkenler | Model | Bağımsız Değişkenler | Standardize Edilmemi Katsayı | | Standardize Edilmi Katsayı | t | R Kare Değ. | Değ. Anl. |
|--------------------------|-----------------------------|--------------------------------|------------------------------|----------------|----------------------------|--------|-------------|-----------|
| | | | B | Std. Hata | Beta | | | |
| <i>Nezaket</i> | 1 | (Sabit) | 2,948 | ,193 | | 15,276 | | |
| | 2 | Dönüştürücü Liderlik | ,348 | ,053 | ,420** | 6,507 | | |
| | | (Sabit) | 2,908 | ,195 | | 14,909 | | |
| | 3 | Dönüştürücü Liderlik | ,254 | ,089 | ,306* | 2,860 | ,039 | ,002 |
| | | li kişellik | ,101 | ,076 | ,142 | 1,329 | | |
| | | (Sabit) | 4,387 | ,508 | | 8,641 | | |
| | 3 | Dönüştürücü Liderlik | -,281 | ,191 | -,339 | -1,471 | | |
| | | li kişellik | -,313 | ,151 | -,441* | -2,070 | | |
| | | Dönüştürücü Lid. X li kişellik | ,141 | ,045 | 1,182** | 3,144 | | |
| | 1 | (Sabit) | 2,948 | ,193 | | 15,276 | | |
| | 2 | Dönüştürücü Liderlik | ,348 | ,053 | ,420** | 6,507 | | |
| | | (Sabit) | 2,925 | ,194 | | 15,114 | | |
| 3 | Dönüştürücü Liderlik | ,263 | ,085 | ,317** | 3,093 | ,027 | ,011 | |
| | Adillik | ,090 | ,070 | ,132 | 1,293 | | | |
| | (Sabit) | 4,165 | ,517 | | 8,060 | | | |
| 3 | Dönüştürücü Liderlik | -,148 | ,180 | -,178 | -,822 | | | |
| | Adillik | -,294 | ,164 | -,430 | -1,791 | | | |
| | Dönüştürücü Lid. X Adillik | ,119 | ,046 | 1,010* | 2,582 | | | |
| 1 | (Sabit) | 2,948 | ,193 | | 15,276 | | | |
| 2 | Dönüştürücü Liderlik | ,348 | ,053 | ,420** | 6,507 | | | |
| | (Sabit) | 2,611 | ,202 | | 12,913 | | | |
| 3 | Dönüştürücü Liderlik | ,113 | ,076 | ,136 | 1,482 | | | |
| | Uzmanlık | ,294 | ,070 | ,384** | 4,183 | ,019 | ,027 | |
| | (Sabit) | 3,974 | ,642 | | 6,193 | | | |
| 3 | Dönüştürücü Liderlik | -,369 | ,229 | -,446 | -1,616 | | | |
| | Uzmanlık | -,061 | ,174 | -,080 | -,353 | | | |
| | Dönüştürücü Lid. X Uzmanlık | ,120 | ,054 | ,986* | 2,235 | | | |
| <i>Yurttaşlık Erdemi</i> | 1 | (Sabit) | 2,637 | ,201 | | 13,147 | | |
| | 2 | Dönüştürücü Liderlik | ,390 | ,056 | ,446** | 7,009 | | |
| | | (Sabit) | 2,559 | ,200 | | 12,763 | | |
| | 3 | Dönüştürücü Liderlik | ,210 | ,091 | ,240* | 2,297 | | |
| | | li kişellik | ,193 | ,078 | ,258* | 2,470 | ,048 | ,000 |
| | | (Sabit) | 4,290 | ,518 | | 8,280 | | |
| | 3 | Dönüştürücü Liderlik | -,416 | ,195 | -,476* | -2,135 | | |
| | | li kişellik | -,291 | ,154 | -,389 | -1,889 | | |
| | | Dönüştürücü Lid. X li kişellik | ,165 | ,046 | 1,312** | 3,605 | | |
| | 1 | (Sabit) | 2,637 | ,201 | | 13,147 | | |
| | 2 | Dönüştürücü Liderlik | ,390 | ,056 | ,446** | 7,009 | | |
| | | (Sabit) | 2,609 | ,201 | | 12,990 | | |
| 3 | Dönüştürücü Liderlik | ,290 | ,088 | ,332** | 3,288 | | | |
| | Adillik | ,106 | ,073 | ,147 | 1,456 | ,046 | ,001 | |
| | (Sabit) | 4,323 | ,529 | | 8,169 | | | |
| 3 | Dönüştürücü Liderlik | -,277 | ,184 | -,317 | -1,508 | | | |
| | Adillik | -,425 | ,168 | -,591* | -2,533 | | | |
| | Dönüştürücü Lid. X Adillik | ,164 | ,047 | 1,326** | 3,485 | | | |
| 1 | (Sabit) | 2,637 | ,201 | | 13,147 | | | |
| 2 | Dönüştürücü Liderlik | ,390 | ,056 | ,446** | 7,009 | | | |
| | (Sabit) | 2,222 | ,206 | | 10,768 | | | |
| 3 | Dönüştürücü Liderlik | ,101 | ,078 | ,115 | 1,295 | | | |
| | Uzmanlık | ,362 | ,072 | ,448** | 5,036 | ,025 | ,008 | |
| | (Sabit) | 3,888 | ,651 | | 5,972 | | | |
| 3 | Dönüştürücü Liderlik | -,489 | ,232 | -,560* | -2,109 | | | |
| | Uzmanlık | -,073 | ,176 | -,091 | -,416 | | | |
| | Dönüştürücü Lid. X Uzmanlık | ,147 | ,055 | 1,144* | 2,693 | | | |

Tablo.6. Hiyerar ik Regresyon Analizi Sonuçları (devam)

| Ba ımlı De i kenler | Model | Ba ımsız De i kenler | Standardize Edilmemi Katsayı | | Standardize Edilmi Katsayı | t | R Kare De . | De . Anl. |
|---------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|----------------|----------------------------|--------|-------------|-----------|
| | | | B | Std. Hata | Beta | | | |
| <i>Sportmenlik</i> | 1 | (Sabit) | 2,752 | ,202 | | 13,638 | | |
| | 2 | Dönü ümcü Liderlik | ,325 | ,056 | ,382** | 5,814 | | |
| | | (Sabit) | 2,700 | ,203 | | 13,269 | | |
| | 3 | Dönü ümcü Liderlik | ,204 | ,093 | ,239* | 2,202 | | |
| | | li kisellik | ,130 | ,079 | ,178 | 1,640 | ,128 | ,000 |
| | | (Sabit) | 5,443 | ,500 | | 10,887 | | |
| | 3 | Dönü ümcü Liderlik | -,788 | ,188 | -,925** | -4,190 | | |
| | | li kisellik | -,638 | ,149 | -,875** | -4,283 | | |
| | | Dönü ümcü Lid. X li kisellik | ,262 | ,044 | 2,134** | 5,921 | | |
| | 1 | (Sabit) | 2,752 | ,202 | | 13,638 | | |
| | 2 | Dönü ümcü Liderlik | ,325 | ,056 | ,382** | 5,814 | | |
| | | (Sabit) | 2,687 | ,197 | | 13,637 | | |
| | 3 | Dönü ümcü Liderlik | ,087 | ,086 | ,102 | 1,005 | | |
| | | Adillik | ,252 | ,071 | ,360** | 3,544 | ,063 | ,000 |
| | | (Sabit) | 4,634 | ,514 | | 9,023 | | |
| 3 | Dönü ümcü Liderlik | -,557 | ,178 | -,655** | -3,123 | | | |
| | Adillik | -,351 | ,163 | -,500* | -2,153 | | | |
| | Dönü ümcü Lid. X Adillik | ,187 | ,046 | 1,545** | 4,080 | | | |
| 1 | (Sabit) | 2,752 | ,202 | | 13,638 | | | |
| 2 | Dönü ümcü Liderlik | ,325 | ,056 | ,382** | 5,814 | | | |
| | (Sabit) | 2,410 | ,212 | | 11,369 | | | |
| 3 | Dönü ümcü Liderlik | ,087 | ,080 | ,102 | 1,086 | | | |
| | Uzmanlık | ,299 | ,074 | ,379** | 4,046 | ,093 | ,000 | |
| | (Sabit) | 5,523 | ,640 | | 8,635 | | | |
| 3 | Dönü ümcü Liderlik | -1,015 | ,228 | -1,193** | -4,455 | | | |
| | Uzmanlık | -,514 | ,173 | -,654** | -2,969 | | | |
| | Dönü ümcü Lid. X Uzmanlık | ,275 | ,054 | 2,193** | 5,123 | | | |
| 1 | (Sabit) | 2,357 | ,287 | | 8,205 | | | |
| 2 | Dönü ümcü Liderlik | ,323 | ,080 | ,277** | 4,057 | | | |
| | (Sabit) | 2,411 | ,291 | | 8,296 | | | |
| 3 | Dönü ümcü Liderlik | ,448 | ,132 | ,384** | 3,386 | | | |
| | li kisellik | -,134 | ,113 | -,134 | -1,180 | | | |
| | (Sabit) | 4,603 | ,757 | | 6,082 | ,044 | ,002 | |
| 3 | Dönü ümcü Liderlik | -,345 | ,285 | -,296 | -1,211 | | | |
| | li kisellik | -,747 | ,225 | -,748** | -3,315 | | | |
| | Dönü ümcü Lid. X li kisellik | ,209 | ,067 | 1,245** | 3,125 | | | |
| 1 | (Sabit) | 2,357 | ,287 | | 8,205 | | | |
| 2 | Dönü ümcü Liderlik | ,323 | ,080 | ,277** | 4,057 | | | |
| | (Sabit) | 2,313 | ,287 | | 8,050 | | | |
| 3 | Dönü ümcü Liderlik | ,161 | ,126 | ,138 | 1,275 | | | |
| | Adillik | ,172 | ,104 | ,179 | 1,655 | ,023 | ,024 | |
| | (Sabit) | 3,943 | ,770 | | 5,120 | | | |
| 3 | Dönü ümcü Liderlik | -,378 | ,268 | -,325 | -1,414 | | | |
| | Adillik | -,333 | ,244 | -,347 | -1,363 | | | |
| | Dönü ümcü Lid. X Adillik | ,156 | ,069 | ,944* | 2,278 | | | |
| 1 | (Sabit) | 2,357 | ,287 | | 8,205 | | | |
| 2 | Dönü ümcü Liderlik | ,323 | ,080 | ,277** | 4,057 | | | |
| | (Sabit) | 2,141 | ,312 | | 6,870 | | | |
| 3 | Dönü ümcü Liderlik | ,172 | ,117 | ,148 | 1,469 | | | |
| | Uzmanlık | ,188 | ,109 | ,175 | 1,737 | ,011 | ,123 | |
| | (Sabit) | 3,607 | ,996 | | 3,623 | | | |
| 3 | Dönü ümcü Liderlik | -,346 | ,355 | -,297 | -,976 | | | |
| | Uzmanlık | -,194 | ,270 | -,180 | -,720 | | | |
| | Dönü ümcü Lid. X Uzmanlık | ,129 | ,083 | ,754 | 1,549 | | | |

Tablo.6. Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları (devam)

| Baımlı De i kenler | Model | Baımsız De i kenler | Standardize Edilmemi Katsayı | | Standardize Edilmi Katsayı | t | R Kare De . | De . Anl. |
|--------------------|---------------------------|------------------------------|------------------------------|---------------|----------------------------|--------|-------------|-----------|
| | | | B | Std. Hata | Beta | | | |
| Özveri | 1 | (Sabit) | 3,041 | ,202 | | 15,082 | | |
| | 2 | Dönü ümcü Liderlik | ,250 | ,056 | ,303** | 4,472 | | |
| | | (Sabit) | 3,057 | ,205 | | 14,947 | | |
| | 3 | Dönü ümcü Liderlik | ,287 | ,093 | ,348** | 3,090 | | |
| | | li kisellik | -,040 | ,080 | -,057 | -,506 | ,043 | ,002 |
| | | (Sabit) | 4,601 | ,533 | | 8,641 | | |
| | 3 | Dönü ümcü Liderlik | -,271 | ,200 | -,328 | -1,352 | | |
| | | li kisellik | -,472 | ,159 | -,669** | -2,980 | | |
| | | Dönü ümcü Lid. X li kisellik | ,148 | ,047 | 1,240** | 3,130 | | |
| | 1 | (Sabit) | 3,041 | ,202 | | 15,082 | | |
| | 2 | Dönü ümcü Liderlik | ,250 | ,056 | ,303** | 4,472 | | |
| | | (Sabit) | 3,048 | ,203 | | 15,021 | | |
| | 3 | Dönü ümcü Liderlik | ,277 | ,089 | ,336** | 3,113 | | |
| | | Adillik | -,029 | ,073 | -,043 | -,395 | ,027 | ,016 |
| | | (Sabit) | 4,276 | ,543 | | 7,877 | | |
| 3 | Dönü ümcü Liderlik | -,129 | ,189 | -,156 | -,684 | | | |
| | Adillik | -,409 | ,172 | -,602* | -2,376 | | | |
| | Dönü ümcü Lid. X Adillik | ,118 | ,048 | 1,006* | 2,434 | | | |
| 1 | (Sabit) | 3,041 | ,202 | | 15,082 | | | |
| 2 | Dönü ümcü Liderlik | ,250 | ,056 | ,303** | 4,472 | | | |
| | (Sabit) | 2,743 | ,214 | | 12,824 | | | |
| 3 | Dönü ümcü Liderlik | ,042 | ,081 | ,051 | ,526 | | | |
| | Uzmanlık | ,260 | ,074 | ,341** | 3,490 | ,017 | ,050 | |
| | (Sabit) | 4,020 | ,680 | | 5,907 | | | |
| 3 | Dönü ümcü Liderlik | -,410 | ,242 | -,497 | -1,689 | | | |
| | Uzmanlık | -,074 | ,184 | -,096 | -,399 | | | |
| | Dönü ümcü Lid. X Uzmanlık | ,113 | ,057 | ,928 | 1,975 | | | |

**p < 0,005, * p < 0,5

Tablo 7’de de görüldü ü gibi yapılan analiz sonucunda dönü ümcü liderli in i ten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde güvenin ili kisellik, adillik ve uzmanlık boyutlarının hiçbirinin bu ili ki yi farklıla tırıcı (moderatör) bir etkisi saptanamamı tır.

Buna karılık dönü ümcü liderli in örgütsel vatandaşlık davranımın alt boyutu olan nezaket, yurtta lık erdemi ve sportmenlik üzerindeki etkisinde güvenin alt boyutları olan ili kisellik, adillik ve uzmanlı ın bu ili ki yi farklıla tırıcı (moderatör) bir etkisi oldu u görülmü tür.

Bununla birlikte dönü ümcü liderli in ahlaklılık üzerindeki etkisinde ili kisellik ve adillik moderatör etkiye sahipken uzmanlık moderatör bir etki yaratmamaktadır. Son olarak ise dönü ümcü liderli in özveri üzerindeki etkisinde ili kisellik ve adillik moderatör etkiye sahipken uzmanlık moderatör bir etki yaratmamaktadır.

IV. SONUÇ

Bu ara tırma, liderlik ile i ten ayrılma niyeti ve örgütsel vatandaşlık davranı ı arasındaki ili kide güvenin

bu ili ki yi farklıla tırıcı (moderatör) etkisini test etmek amacıyla yapılmı tır. Yapılan analiz neticesinde liderli in alt boyutlarından dönü ümcü liderli in i ten ayrılma niyeti üzerinde etkili oldu u görülmü tür. Bu sonuca göre çalı anlar dönü ümcü liderli i i ten ayrılma niyetlerini etkileyen bir unsur olarak de erlendirmektedirler. Bu ili kide güvenin ili ki yi farklıla tırıcı (moderatör) rolünü belirlemeye yönelik yapılan analiz neticesinde ise güvenin farklıla tırıcı (moderatör) bir etkisi saptanamamı tır. Yani çalı anlar dönü ümcü liderlikle i ten ayrılma niyetleri arasında bir ili ki kurmalarına kar ın liderlerine duydukları güven bu ili ki yi arttırıcı ya da azaltıcı bir etki yaratmamaktadır. Bu nedenle H1 hipotezimiz reddedilmi tır.

Yapılan analizlerde liderli in alt boyutlarından dönü ümcü liderli in örgütsel vatandaşlık davranımın alt boyutları olan nezaket, yurtta lık erdemi, sportmenlik, ahlaklılık ve özveri üzerinde etkili oldu u görülmü tür. Bu ili kide güvenin bu ili ki yi farklıla tırıcı (moderatör) rolünü belirlemeye yönelik yapılan analiz neticesinde dönü ümcü liderli in nezaket, yurtta lık erdemi ve sportmenlik üzerindeki etkisinde ili kisellik, adillik ve uzmanlı ın bu ili ki yi farklıla tırıcı (moderatör) etkisi saptanamı tır. Bu sonuca göre dönü ümcü liderli in

nezaket, yurtta lık erdemi ve sportmenlik üzerindeki etkisi ili kisellik, adillik ve uzmanlık ile artmaktadır.

Dönü ümcü liderli in ahlaklılık ve özveri üzerindeki etkisinde yalnızca ili kisellik ve adilli in bu ili kiyi farklılı tırıcı (moderatör) etkisi saptanmı tır. Bu sonuca göre ise dönü ümcü liderli in ahlaklılık ve özveri üzerindeki etkisi ili kisellik ve adillik ile artmaktadır. Bu sonuçlar do rultusunda ise H2 hipotezimiz kısmen desteklenmi tir.

Ara tırmada göze çarpan en önemli bulgulardan biri etkile imci liderlikle; i ten ayrılma niyeti ve örgütsel vatandaş lık davranı mın alt boyutları arasında bir ili kiyi rastlanmamı olmasıdır. İgili yazında da genel olarak dönü ümcü liderli in çalı anlar üzerinde olumlu etkilerde bulundu unu gösteren çok çe itli ara tırmalar mevcuttur. Bu ara tırma sonuçları da bunları destekler niteliktedir. Dönü ümcü liderlik çalı anlar üzerinde olumlu etkiler yaratabilirken etkile imci liderlik çalı anlar üzerinde olumlu ya da olumsuz herhangi bir etki yaratmayabilmektedir.

İgili yazında güven, çalı anların lidere kar ı geli tirmi oldukları tutum ve davranı larda liderin etkinli ini arttırıcı bir de i ken olarak görülmektedir. Oysa bu ara tırmada liderlikle i ten ayrılma niyeti arasındaki ili kide güvenin bu ili kiyi farklılı tırıcı bir etkisinin saptanmaması bunu desteklememi tir. Ancak dönü ümcü liderlikle örgütsel vatandaş lı ın alt boyutları arasındaki ili kide güvenin birçok boyutunun bu ili kiyi farklılı tırıcı bir etki yarattı ın saptanması literatürde bu konu ile ilgili yapılan çalı maların bulgularını destekler niteliktedir.

Bununla birlikte yapılan bu ara tırmanın kısıtlı sayıda bir örneklem grubu üzerinde yapıldı ı unutulmamalıdır. Ara tırma sonuçlarının genellenbilmesi için ara tırmanın farklı ülkelerde ve farklı sektörlerde çalı anlar üzerinde de yapılması gerekmektedir.

CONCLUSION

This research has been carried out to test the moderator effect of trust in the relationship between leadership and intent to quit and organizational citizenship behavior. As a result of the analysis, it has been found that transformational leadership, a sub-dimension of leadership, affects the intent to quit. As a result of the analysis conducted to identify the moderator role of trust in this relationship, no moderator effect has been found; therefore, H1 hypothesis has been rejected.

The analysis demonstrated that transformational leadership- a sub-dimension of leadership- affects the sub-dimensions of organizational citizenship behavior including courtesy, civic virtue, sportsmanship,

conscientiousness and altruism. As a result of the analysis conducted to identify the moderator role of trust in this relationship, relationalism, fairness and expertise have been found to have a moderator effect on transformational leadership's effect on courtesy, civic virtue and sportsmanship. However, only relationalism and fairness have been found to have a moderator effect on transformational leadership's effect on conscientiousness and altruism. Consequently, H2 hypothesis has been partially supported.

One of the most significant findings of the research is that no relationship has been found to exist between transactional leadership and intent to quit and the sub-dimensions of organizational citizenship behavior. The literature involves so many research indicating that in general, transformational leadership has positive effects on employees. The results of this study support such findings as well. While transformational leadership has positive effects on employees, transactional leadership does not have either positive or negative effects on employees.

In the related literature, trust is regarded as a variable which increases the effectiveness of leadership in employees' attitudes and behaviors towards the leader. However, that trust has not been identified to have a moderator effect on the relationship between leadership and intent to quit in this research does not support it. On the other hand, that many sub-dimensions of trust have been found to have a moderator effect on the relationship between transformational leadership and the sub-dimensions of organizational citizenship behavior provides support to the findings of the related research in literature.

It must be noted that the research has been carried out on a limited number of sample groups in order to generalize the results of this research it must be carried out in different countries and on different sectors.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] Dirks, K.T. & Ferrin, D.L. (2002). Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practise. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611-628.
- [2] Robbins, S.P. (2005). *Organizational Behaviour*. New Jersey: Prentice Hall.
- [3] Metcalfe, B.A. & Metcalfe, R.J.A. (2001). The Development of a New Transformational Leadership Questionnaire, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(1), 1-27.
- [4] Wehrich, H.; Mark, V.C. & Koontz, H. (2010). *Management*. 13th Ed. New Dwli: Tata McGrawHill.

- [5] 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.
- [6] Hwang, I.S. & Kou, J.H. (2006). Effects of Job Satisfaction and Perceived Alternative Employment Opportunities on Turnover Intention: An Examination of Public Sector Organizations, *Journal of American Academy of Business*, Cambridge, 8(2), 254-255.
- [7] slamo lu, G.; Birsal, M. & Börü, D. (2007). *Kurum çinde Güven: Yöneticiye, Arkada larına ve Kuruma Yönelik Güven Ölçümü*. stanbul: nklap Kitabevi.
- [8] Avolio, B.J.; Zhu, W.; Koh, W. & Bhatia, P. (2004). Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating Role of Psychological Empowerment and Moderating Role of Structural Distance, *Journal of Organizational Behaviour*, 25(8), 951-968.
- [9] Wang, H.; Law, K.S.; Hackett, R.D.; Wang, D. & Chen, Z.X. (2005). Leader-Member Exchange as a Mediator of the Relationship Between Transformational Leadership and Followees' Performance and Organizational Citizenship Behaviour, *Academy of Management Journal*, 48(1), 420-432.
- [10] Chen, J. & Silverthorne C. (2005). Leadership Effectiveness, Leadership Style and Employee Readiness, *Leadership & Organization Development Journal*, 26(4), 280-288.
- [11] Jaramillo, F.; Griaaffe, D.B.; Chonko, L.B. & Roberts, J.A. (2009). Examining the Impact of Servant Leadership on Salesperson's Turnover Intention, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 29(4), 351-365.
- [12] Yukl, G.A. (1989). Managerial Leadership: A Review of Theory and Research, *Yearly Review of Management*, 15(2), 251-289.
- [13] Schnake, M.; Dumler, M.P. & Cochran, D.S. (1993). The Relationship between 'Traditional' Leadership, 'Super' Leadership, and Organizational Citizenship Behavior, *Group Organization Management*, 18(3), 352-365.
- [14] Podsakoff, P.M.; MacKenzie, S.B. & Bommer, W.H. (1996). Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors, *Journal of Management*, 22(2), 259-298.
- [15] Morrison, E. & Morrison, W. (1994). Role Definitions and Organizational Citizenship Behavior: The Importance of the Employee's Perspective, *The Academy of Management Journal*, 37(6), 1543-1567.
- [16] Dyne, L.V.; Graham, J.W. & Dienesch, R.M. (1994). Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, and Validation, *The Academy of Management Journal*, 37(4), 765-802.
- [17] Organ, D.W. & Ryan, K. (1995). A Meta Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behaviour", *Personnel Psychology*, 48(4), 775-802.
- [18] LePine, J.A.; Erez, A. & Johnson, D.E. (2002). The Nature and Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review and Meta-Analysis, *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 52-65.
- [19] Yoon, M.H & Suh, J. (2003). Organizational Citizenship Behaviors and Service Quality as External Effectiveness of Contact Employees, *Journal of Business Research*, 56(8), 597-611.
- [20] Schoorman, F.D.; Mayer, R.C. & Davis, J.H. (2007). An Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present, and Future, *Academy of Management Review*, 32(2), 344-354.
- [21] Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1990). *Transformational Leadership Development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. California: Consulting Psychologists Press.
- [22] Podsakoff, P.M.; MacKenzie, S.B.; Paine, J.B. & Bachrach, D.G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research, *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- [23] Konovsky, M.A. & Cropanzano, R. (1991). The Perceived Fairness of Employee Drug Testing as a predictor of Employee Attitudes and Job Performance, *Journal of Applied Psychology*, 76(5), 698-707.
- [24] Cole, M.S. & Bruch, H. (2006). Organizational Identity Strength, Identification, and Commitment and Their Relationships to Turnover Intention: Does Organizational Hierarchy Matter? *Journal of Organizational Behaviour*, 27(5), 585-605.



Esra D NÇ ÖZCAN

(edinc@marmara.edu.tr)

She was born in Istanbul in 1978. She had her bachelor's degree at the Department of Communications in Marmara University. She had her start in academy life when she started to work as a research assistant while she was doing her master's degree at department of International Business at the Institute of Social Sciences in Marmara University. She had her PhD at the department of Management and Organization in Marmara University and assumed the title of doctor. Currently, she works as a

lecturer at the department of Business Administration in Faculty of Economics and Administrative Sciences in Marmara University.



Pelin VARDARLIER
(vardarlierpelin@gmail.com)

She was born in 1983 in Istanbul. She studied Labor Economics and Industrial Relations Uluda University, and graduated in 2006. In 2008, she got General and Business English training for 6 months at Bell International Institute in London. In 2009, she started to do her master degree at General Business Management in Bahçeşehir University. After she had completed her master project called "The Importance of Steel Industry and a Research" in 2011, she graduated. In the period 2009-2010, she started to work as a human resources specialist at Celik&Celik Inc. that is part of Sinpas Group. Within this period, in addition to carry out the functions of human resources, she took charge as the management representative during the process of both formation and application of quality system certificates at total quality management ISO 9001:2008. In 2010, she started to work as a specialist of human resources in the company of Secretcv.com. She has been responsible for Selection and Placement, Management of Performance, Planning of Education and Career. Since 2011, she has been continuing her academic career as a Ph.D. student at Business Management in Beykent University.



Melisa ERD LEK KARABAY
(melisaerdilek@yahoo.com)

She was born in 1978. She was graduated from the department of Business Administration, Marmara University Faculty of Economics and Administrative Sciences. She began her professional career as a research assistant in Marmara University, School of Banking and Finance. In 2002 she finished her masters in the field of Business Administration respectively in International Business, in Marmara University Institute of Social Sciences. In 2010 she completed her Ph.D in the Department of Banking, Marmara University Institute of Banking and Insurance. The designation of her thesis was "Strategic Competition Phenomenon in Financial Sector within the Transition Phase of Knowledge Economy: An Investigation in Turkish Banking Sector". Karabay has many studies on the areas like General Business, Management and Organization, Knowledge Management, Competition, Banking and Insurance Business

Management. She is currently employed as a research assistant in Marmara University, School of Banking and Finance.



Gönül KONAKAY
(gkonakay@hotmail.com)

She was born in Kocaeli in 1971. She graduated from the Department of Business Management of the Faculty of Economics and Administrative Sciences of Anadolu University in Kütahya in 1994. She got the title of independent accountant and financial advisor in 1997. She worked as a budget specialist in the private sector between 1994 and 1999. In 1998, she completed her master's degree in Management and Organization under the Business Management Department of Kocaeli University. She became a doctor of business management with her thesis titled "Investigating the Relationship between Emotional Intelligence and Exhaustion in Academicians" in the same field in 2010. She started to work as a lecturer at Hereke Ömer Smet Uzunyol Vocational School of Kocaeli University in 1999 and continues her work with administrative duties. Konakay, who has published scientific works on several topics, is married with a child.



Canan ÇET N
(canancetineylul@gmail.com)

She is a Professor in Business Administration at Marmara University, Institute of Social Science. Her main research interests include Human Resources, Deliberation Techniques, Lean Management, Quality Management System and Management.