

ARAŞTIRMA MAKALESİ

Dönüşümsel Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Ankara'da Kamu Sektöründe Bir Çalışma¹

Emrah İTİŞGEN, AHBV Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, e-posta: emrah.itisgen@hbv.edu.tr

ORCID : <https://orcid.org/0000-0002-4141-124X>

Prof. Dr. Alptekin SÖKMEN, AHBV Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, e-posta: asokmen@gazi.edu.tr

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5162-0918>

ÖZ

Bu çalışmada amaç dönüşümsel liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD), iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisini ve değişkenler arası ilişkide ÖVD'nin aracılık rolünün olup olmadığını incelemektir. Araştırmada kullanılan veriler Ankara'da 3 farklı kamu kurumunda en az bir yöneticiye bağlı olarak çalışan beyaz yakalı statüsündeki 253 işgörenden anket yoluyla elde edilmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkiler korelasyon ve regresyon analizi uygulanarak incelenmiş ve sonuçta dönüşümsel liderlik ile ÖVD ve iş tatmini arasında pozitif ve anlamlı, işten ayrılma niyeti ile ise negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yöneticilerinin dönüşümsel liderlik özellikleri arttıkça, çalışanların sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışının ve iş tatmininin arttığı, işten ayrılma niyetinin ise azaldığı anlaşılmıştır. Ayrıca dönüşümsel liderlik ile iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ilişkisinde ÖVD'nin kısmi aracılık rolü oynadığı belirlenmiştir.

Anahtar Sözcükler: Dönüşümsel Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, İş Tatmini, İşten Ayrılma Niyeti

Makale Gönderme Tarihi: 07.05.2019

Makale Kabul Tarihi: 22.05.2019

Önerilen Atıf: İtişgen, E., Sökmen, A. (2019). Dönüşümsel Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Ankara'da Kamu Sektöründe Bir Çalışma, 3(3), 21-37.

© 2019 Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi.

¹Bu çalışma Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalında birinci yazarın ikinci yazarın danışmanlığında hazırladığı yüksek lisans tezinden üretilmiştir



Journal of Management, Economic and Marketing Research

2019, 3(3): 21-37.

DOI: [10.29226/TR1001.2019.126](https://doi.org/10.29226/TR1001.2019.126)

ISSN: 2587-0785 Journal Homepage: <https://www.yepad.org>



RESEARCH PAPER

The Effect of Transformational Leadership on Organizational Citizenship Behavior, Job Satisfaction and Turnover Intention: A Study in Public Sector in Ankara

Emrah İTİŞGEN, AHBV Universty, Institute of Graduate, Department of Business, Ankara, e-mail: emrah.itisgen@hbv.edu.tr

ORCID : <https://orcid.org/0000-0002-4141-124X>

Prof. Dr. Alptekin SÖKMEN, AHBV Universty, Ankara, Faculty of Economics And Administrative Sciences, e-mail: asokmen@gazi.edu.tr

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5162-0918>

Abstract

The aim of this study is to examine whether transformational leadership has an impact on organizational citizenship behavior (OCB), job satisfaction and turnover intention, and whether OCB has an mediating role in the relationship between variables. The data used in the study was obtained by a questionnaire from 253 employees in white collar status working in at least with one manager in 3 different public institutions in Ankara. The relationships between the variables were examined by correlation and regression analysis, and it was found that there was a positive and significant relationship between transformational leadership and OCB and job satisfaction, and a negative and significant relationship with the turnover intention. As the transformational leadership characteristics of the managers increased, it was understood that OCB and job satisfaction of the employees increased and the turnover intention decreased. In addition, it has been determined that OCB plays a partial mediation role in the relationship between transformational leadership and job satisfaction and turnover intention.

Keywords: Transformational Leadership, Organizational Citizenship Behavior, Job Satisfaction, Turnover Intention.

Received: 07.05.2019

Accepted: 22.05.2019

Suggested Citation:

İtişgen, E. and Sökmen, A. (2019). The Effect of Transformational Leadership on Organizational Citizenship Behavior, Job Satisfaction and Turnover Intention: A Study in Public Sector in Ankara, *Journal of Management, Economic and Marketing Research*, 3(3), 21-37.

© 2019 Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi.

GİRİŞ

Baş döndürücü hızla gelişen teknoloji, iletişim vasıtalarının yeteneklerinin öngörülemeyen boyutlara ulaşması ve küreselleşen dünyada rekabet ortamının uluslararası alana taşınması; örgütleri varlıklarını sürdürebilmeleri için yenilikçi, üstün kabiliyetli ve eşsiz olmaya sevk etmektedir. Örgüt içerisinde söz konusu bu sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü yaratacak faktörlerden en önemlisi şüphesiz nitelikli, yaratıcı, yenilikçi ve değişime açık bir lider ile etkileşimde bulunduğu astlarıdır.

Liderlik; tarih boyunca üzerinde pek çok tanımlama yapılmaya çalışılan ve birçok alanda etkisinin görüldüğü bir kavramdır. Sanayi devrimi sonucu işletmelerde yönetim biliminin gelişmesi ile birlikte liderlik çalışmaları da bilimsel temele oturtularak; çeşitli liderlik yaklaşımları ileri sürülmüştür. Ortaya konan her yeni yaklaşım bir öncekinin eksiklerini tamamlamaya ve günümüze kadar liderlik kavramını geliştirmeye çalışmıştır. Modern yaklaşımlar içerisinde yer alan dönüşümsel liderlik de kendinden önceki yaklaşımların eksiklerini tamamlaması ve uygulamada başarılı olması sebebiyle son yıllarda sıklıkla çalışılan (Bass, 1990; Benjamin ve Flynn, 2006; Kouzes ve Posner, 1987; Tichy ve Devanna, 1986; Berber, 2000; Karip, 1998; Macit, 2003 vb.) bir konudur.

İşletmelerde verimliliği sağlama ve rekabet üstünlüğü yaratmada kullanılacak yetenekleri oluşturan en önemli faktör çalışanlar ve onların gösterdiği performanstır. Çalışanların resmi görev tanımları dışında ekstra rol davranışları sergilemeleri, bu performansın oluşmasında işletme yönetimi açısından arzu edilen bir durumdur. Ayrıca bu tür davranışların ortaya konulacağı bir çalışma ortamında, çalışanların işlerine karşı geliştirecekleri algıları yani iş tatminleri de farklılaşacaktır. Ekstra rol davranışlarının sergilendiği ve iş tatmininin yaşandığı bir işletmede ise işten ayrılma niyetinin uç durumlar haricinde sıklıkla eyleme dönüşmeyeceği tahmin edilebilir.

Kamu sektöründe özel sektöre nazaran iş güvencesinin daha fazla ve kurum politikalarının daha yoğun olduğu bir çalışma ortamı mevcuttur. Bu sektörde çalışanlar için memuriyet güvencesi dolayısıyla işten ayrılma niyetinin eyleme dönüşümünün daha az gerçekleştiği ve iş tatmini düşük olsa dahi işe devamlılığın daha yüksek olduğu söylenebilir. Belirlenmiş görev tanımlarına göre hareket etmenin beklendiği çalışma ortamında yöneticilerin liderlik özellikleri çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerine, iş tatmin derecelerine ve işten ayrılma niyetlerine doğrudan etki etmektedir. Bu düşünce ile başkentte kamu görevinde ve bir yöneticiye bağlı pozisyonda çalışan 315 beyaz yakalı işgören bu araştırmanın evreni olarak tespit edilmiştir.

Çalışanların yöneticilerinin liderlik özelliklerine dair algılarının; örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri, iş tatminleri ve işten ayrılma niyetlerine etkisi olup olmadığı ve bu ilişkide örgütsel vatandaşlık davranışının aracılık etkisinin bulunup bulunmadığı bu çalışmanın amacını oluşturmaktadır.

2. Kuramsal Çerçeve

2.1. Liderlik ve Dönüşümsel Liderlik

Liderlik kavramı, insanlar arasında uzun süredir ilgi duyulan bir konudur. Konu ile ilgili çalışan araştırmacılar genellikle liderlik kavramını açıklamak için kendi bakış açılarına ve konunun kendilerini ilgilendiren yönüne göre tanımlamalar yapmıştır. Stogdill liderlik

alanındaki tanımların çokluğunu ifade ederek, konu ile ilgili çalışan ne kadar çok kişi varsa o kadar çok da tanımın olduğunu belirtmektedir (Yukl, 2013:3). Genel olarak liderlik; bireyleri ortak bir hedefe ulaştırabilmek için, lider olarak addedilen bireyin grubunu etkilediği bir süreç olarak tanımlanabilir (Northouse, 2016:6).

Aynı liderlikte olduğu gibi dönüşümsel liderlik kavramının açıklanmasında da ortak bir tanım bulunmamaktadır. Ancak son yirmi yıldır dönüşümsel liderlik de üzerinde sıklıkla çalışılan bir kavram olmuştur. Bunun sebebi olarak da dönüşümsel liderliğin örgütlerde uygulamasının başarılı olması ve yeniliklerin dönüşümsel liderler tarafından hayata geçirilmesidir. Nitekim dönüşümsel liderlik değişkenlerle dolu günümüz rekabet ortamında örgütlerin varlığını ve sürdürülebilirliğini sağlamada gerekli olan cesaret, dayanıklılık ve yenilikçilik gibi özellikleri kapsayan, astlarını düşünmeye ve yenilik yaratmaya sevk eden, risk alıp hata yapmaktan çekinmeyen ve hataları da birer fırsata çeviren bir liderlik tarzıdır (Tengilimoğlu, 2005a:6).

Dönüşümsel liderlik; işgörenlerin, çalışmaların önemi ve değeri hakkında daha fazla bilgilendirildiği ve örgütün amaçlarına ulaşmak için kendi çıkarlarını bir kenara bırakmalarının sağlandığı liderlik tarzı olarak ifade edilir. Bu tarz liderlik özelliklerini sergileyen kişiler etkin bir örgüt yapısına ulaşmak için işgörenlerin becerilerini ve kendilerine olan güvenlerini geliştirirler. Çalışanların karşısına zorluklar çıktığında ve yaptıkları faaliyetlerden yoruldukları anda çalışmalarını sürdürmeleri ve çalışma şevklerini devam ettirmeleri için onları destekler ve teşvik ederler. Lider bu etkiyi sağladığı anda çalışanlar, liderlerine güven ve saygı duyarak başlangıçta kendilerinden beklenenden daha fazlasını ortaya koyarlar (Yukl, 2013:323).

Bass'a (1990:21) göre dönüşümsel liderlik başka bir ifadeyle üstün liderlik performansı; takipçilerin ilgilerini arttıran ve geliştiren, örgütün amaçlarının ve misyonunun takipçiler tarafından benimsenmesini sağlayan; örgütün iyiliği ve çıkarları için kendi çıkarlarını bir kenara bıraktıran liderlik tarzıdır. Dönüşümsel liderler bu sonuçlara bir veya birkaç şekilde ulaşırlar. Karizmalarıyla takipçilerini etkileyip onlara ilham kaynağı olabilirler, her bir takipçinin duygusal ihtiyaçlarını karşılayabilirler ve entelektüel olarak takipçilerini harekete geçirebilirler.

Dönüşümsel liderler takipçilerinin hedeflerini genişletip daha da yükselterek mevcut yeteneklerini geliştiren, kendilerine güvenlerini arttıran ve sonuçta ilk başta kendilerinden beklenen performansın da ötesine geçen değerler yaratan liderlerdir (Sosik, Goldshalk ve Yammarino, 2004:245). Dönüşümcü liderler; değişime öncülük etmede daha fazla etkili olma eğilimindedirler. Çünkü yaşanacak değişimle takipçilerini gelecekte bulunmak istedikleri noktaya götürürler (Benjamin ve Flynn, 2006:218).

Bass (1985:219) ilk makalesinde dönüşümsel liderliğin 3 alt boyuttan oluştuğunu belirtmiştir. Ancak daha sonra Avolio (Bass ve Avolio, 1994:3) ile yaptığı çalışma sonucunda dönüşümsel liderliği 4 alt boyuta ayırmıştır. Bunlar; idealleştirilmiş etki (davranışsal ve atfedilen), ilham verici motivasyon, entelektüel teşvik ve bireyselleştirilmiş düşüncedir. Daha sonra idealleştirilmiş etkiye karizmayı da eklemiştir (Macit, 2003:93).

İdealleştirilmiş etki dönüşümsel liderliğin duygusal boyutunu oluşturmaktadır. Takipçiler için kendileri açısından güçlü rol modeli olarak benimsedikleri ve taklit etmek için uğraştıkları lideri ifade eden bu boyuta göre; idealleştirilmiş etkiye sahip dönüşümsel bir lider çok yüksek ahlâk ve etik standartlarına sahiptir. Her zaman doğru olanı yapacağına inanılan lidere karşı takipçileri büyük bir güven duygusu yaratır ve saygı duyarlar. Bu tarz liderler astlar ve takipçiler için vizyon ve misyon sağlarlar (Northouse, 2016:167). İlham verici motivasyon boyutunda ise dönüşümsel lider sembolleri, sloganları, duygusal öğeleri kullanarak ortak amaç duygusunu oluşturur ve takipçiler açısından bir moral kaynağı görevini üstlenir. Lider

takipçilerine; grup bilincini, ortak amaç duygusunu aşılarken geleceğe dair pozitif ve teşvik edici konuşması takipçilerinin kendisine ve geleceğe güven duymalarını, ivme kazanmalarını ve kendileri için çizilen vizyonu gerçekleştirmede üstün bir gayret sarf etmelerini sağlar. İşte lider tarafından sergilenen tüm bu tutum ve davranışlar astlar açısından bir motivasyon kaynağıdır (Karip, 1998:447).

Entelektüel teşvik; görevlerin nasıl tamamlanması gerektiğinden sorun çözerken geçmişte sorgulanmamış fikirlerin yeniden sorgulanmasına, sorun çözümlerine yeni bakış açıları getirmekten yaratıcı fikirler önermeye kadar pek çok davranışı içermektedir (Dionne, Yammarino, Atwater ve Spangler, 2004:182). Bireyselleştirilmiş düşünce; işgörene kişisel bir danışman gibi davranan ve gerektiğinde işgörenin ihtiyacı olduğu durumda mücadele etmeye hazır olan lider davranışı tanımlamada kullanılır. Mücadeleye hazır olan lider işgörenin hedefine ulaşabilmesi için gerekli yardımı ve kaynakları sağlar. Örneğin, işletmedeki diğer bölümlerle yaşanan sorunları çözmek için arabuluculuk yapmak ya da önlemler almak bu mücadeleye örnek olabilir. Dönüşümsel lider işgörenin maksimum performansı sergilemesi için yoluna çıkan tüm engelleri kaldırır (Avolio, Waldman ve Yammarino, 1991:13).

Dönüşümsel liderlik; liderlik ile ilgili mevcut tüm yaklaşımları birleştirip incelemesi ve ortaya konan eksik yönlerini de birleştirilmesi dolayısıyla liderliğe bir bütün şeklinde bakmaktadır. Liderliğin üstten asta doğru tek taraflılığından ziyade her iki tarafın karşılıklı etkileşimi ve ihtiyaçlarını birlikte ele alması dolayısıyla sorumluluğun sadece liderde değil aynı zamanda liderlik edilen astlarda da olduğunu belirtmektedir. Dönüşümsel liderlik tarzında; liderin astları ile ilişkisinin tek bir kanaldan ve ödül – ceza gibi araçlarla gerçekleşmediğini, buna ilaveten liderin astlarının ihtiyaçlarını ve gelişimlerini de takip ettiğini vurgulamaktadır. Ahlaki boyutu ve astların beklenenin ötesinde performans göstermelerine katkısı dolayısıyla diğer liderlik modellerinden farklı bir liderlik tarzı olarak ele alınmaktadır (Güney, 2015:418).

2.2 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD)

Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütün etkin çalışmasına katkı sağlayan, resmi ödül sisteminde yer almayan bireysel ekstra rol davranışlarıdır (Organ, 1988:4). Bu davranışlar örgütün sosyal işleyişini sağlayan ancak işgörene verilmiş ve işgören tarafından kabul edilen görev tanımı içinde doğrudan yer almayan davranışlardır. Akla gelen örnekler, iş arkadaşlarına işle ilgili bir sorununda yardımcı olmak, emirleri yakınmadan kabul etmek, geçici yer değiştirmeler karşısında şikâyetle bulunmamak, iş alanlarını temiz ve düzenli tutmak, çalışanlar arasındaki anlaşmazlıklardan kaynaklanan dikkat dağınıklarını önleyici huzurlu bir iş ortamı yaratmak. Daha iyi bir tanımlama yapmak için bu davranışların bütününe Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD) denilmektedir (Bateman ve Organ, 1983:588). ÖVD hem çalışanların verimliliğine olumlu etki etmesi hem de örgüt açısından çevresel değişikliklere adaptasyonda önemli bir işlev üstlenmesi dolayısıyla örgütsel davranış alanında sıklıkla çalışılmaktadır (Bitmiş, Sökmen ve Turgut, 2014:3).

ÖVD ile ilgili çalışmalar artmasına rağmen, konu ile ilgili literatür incelendiğinde; ÖVD boyutları ile ilgili bir fikir birliği bulunmadığını görülmektedir. Nitekim literatür incelemesi sonucunda 30 kadar farklı boyut ortaya konulmaktadır (Podsakoff, MacKenzie, Paine ve Bacrach, 2000:516). ÖVD ile ilgili çalışmalara bakıldığında pek çok davranış boyutu tanımlanmasına rağmen en çok kullanılan ve kabul gören boyutlar Organ(1988) tarafından tanımlaması yapılanlardır. Bu boyutlar Özgecilik (Altruism), Vicdanlılık (Conscientiousness), Centilmenlik (Sportsmanship), Nezaket (Courtesy) ve Sivil Erdem (Civic Virtue) boyutlarıdır (Organ, 1988:4).

ÖVD'nin ilk boyutu olarak belirlenen özgecilik; örgütsel bir görev veya sorunla alakalı başka bir kişiye gönüllü olarak yapılan her türlü yardım davranışından oluşmaktadır (George and Brief, 1992:312). Özgecilik; çalışanın örgüt içinde işe dair bir problemle ilgili diğer çalışanlara ya da çalışan grubuna gönüllü olarak yardımını içeren davranışlarıdır (Sökmen ve Boylu, 2011:149). Vicdanlılık ya da genel uyum olarak da bilinen bu boyut; örgüt içerisinde belli bir birey ya da gruptan ziyade örgüte fayda sağlayan davranış anlamına gelmektedir. Görünüşte işgören için temel rolünü oynamak gibi görünse de aslında bu boyut normların da ötesinde davranışlar sergilemeye yöneliktir. Örneğin, işe zamanında gelmek, dakiklik ve aralarda zaman kaybetmemek, vicdanlılık boyutu davranışlarıdır (Schnake ve Dumler, 2003:284). Organ (1988) centilmenliği, ilave iş yüküne veya kaçınılmaz huzursuzluklara rağmen şikâyet etmeden çalışmaya istekli olmak şeklinde tanımlamaktadır. Ancak centilmenlik konusunda bu tanıma, başkaları tarafından rahatsız edildiğinde dahi işine devam etmek, işler yolunda gitmediğinde olumlu tutum sergilemek ya da işgörenin işle ilgili bir önerisi reddedildiğinde bile çalışma grubunun iyiliği için kişisel menfaatlerini bir kenara bırakarak kırılmadan çalışmaya devam etmesi de eklenebilir (Podsakoff vd., 2000:517). Nezaket, işgörenin eylemleri hakkında diğerlerini bilgilendirmesi ve bu bilgiden yaralanacak olana ulaşması sonucu problemlerin önüne geçmesi demektir (Schnake ve Dumler, 2003:285). Örgütte çalışanların işbölümü içinde olması dolayısıyla birbirlerini etkileyecek davranışları veya kararları için önceden diğerlerini bilgilendirmesi davranışı ÖVD'nin nezaket boyutunu oluşturur (Sökmen ve Boylu, 2011:150). Sivil erdem örgütün politik işleyişine aktif ve yapıcı olarak katılmayı ifade etmektedir. Bu katılım sadece fikirlerini söylemekten ziyade başkalarının gönderdiği postaları okumak, toplantılara katılmak ve daha fazla bir şekilde örgütle ilgili konularda yer almaktır (Podsakoff vd., 2000:522).

Örgütsel vatandaşlık ile ilgili çalışmalarda iş tatmininin ÖVD'yi arttırdığına sıkça rastlanılmaktadır. Smith vd. (1983) iş tatminini dışında kişisel özelliklerin ya da çevresel faktörlerin (liderin destekleyiciliği gibi) de ÖVD'ye etki eden unsurlar olduğunu ifade etmektedir (Smith, Organ ve Near, 1983:654). ÖVD sonuçları performans değerlendirme ve diğer yönetim kararlarına etkisi ile örgütsel performans ve başarıya etkisi olarak iki farklı şekilde incelenebilir (Podsakoff vd., 2000:533). ÖVD örgütte kişi ve gruplar arası koordinasyonun sağlanmasına, ast ve üst konumundaki tüm çalışanların gelişimine aracılık ederek çalışanların daha fazla iş doyumunu yaşamalarına yardımcı olur (Sökmen, Benk ve Gayeker, 2017:419).

2.3. İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti

İş tatmini kişinin işine karşı geliştirdiği bilişsel, duyuşsal ve değerlendirici nitelikte tepkilerdir (Greenberg ve Baron, 1993:162). Örgütsel davranış alanında en çok incelenen konulardan biri olmakla beraber iş tasarımından yönetime kadar pek çok alana yayılmış bir değişken olan iş tatmini basit olarak çalışanların işleri ve işlerinden kaynaklı farklı yönlerle ilgili hissettiği her şeydir (Spector, 1997:2). İş tatmini, genel olarak bir çalışanın işin sonuçları hakkında olumlu hissetmesidir ve davranıştan ziyade tutumdur (Sökmen, 2013). Kısaca ve en iyi şekilde kavramlaştırmak gerekirse iş tatmini, çalışanın işle ilgili (işin kendisi, liderin davranışları vb.) ya da iş sahibi olmanın sonuçları (maaş, güvence vb.) ile ilgili kişisel değerlendirmesidir. İşe dair çalışanın kendi iç değer yargılarından (değer, norm, beklenti vb.) süzülmuş algıdır (Schneider ve Snyder, 1975:319).

Bireysel ya da örgütsel faktörlerden kaynaklı olumsuz algılar dolayısıyla çalışanda iş tatminsizliği ortaya çıkabilir ve bunun sonucunda çalışan şu tepkileri verebilir: işten ayrılabilir, başka bir yerde iş bulabilir ya da bu tatminsizliğini yüksek sesle dile getirebilir (Sökmen ve

Aydıntan, 2016:254). İş tatmini sadece çalışanların işe dair sergiledikleri olumlu ya da olumsuz tutumlarından ibaret olmayıp aynı zamanda işyerinin sosyal ve fiziksel şartlarına karşı geliştirdiği tutumları ya da duygusal tepkilerini de kapsar (Sökmen ve Ekmekçioğlu, 2016:119).

İş tatmininin oluşmasında etkili olan faktörlerin; birey ve örgüt kaynaklı olmak üzere 2 ana grupta toplandığı görülmektedir (Sökmen ve Aydıntan, 2016:254). Yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu ve işte geçirilen sürenin bireysel faktörler; işin niteliği, iş ortamı, yönetici-çalışan ilişkisi, ücret, terfi ve iş güvencesinin ise örgütsel faktörler olduğu anlaşılmaktadır (Özaydın ve Özdemir, 2014:254).

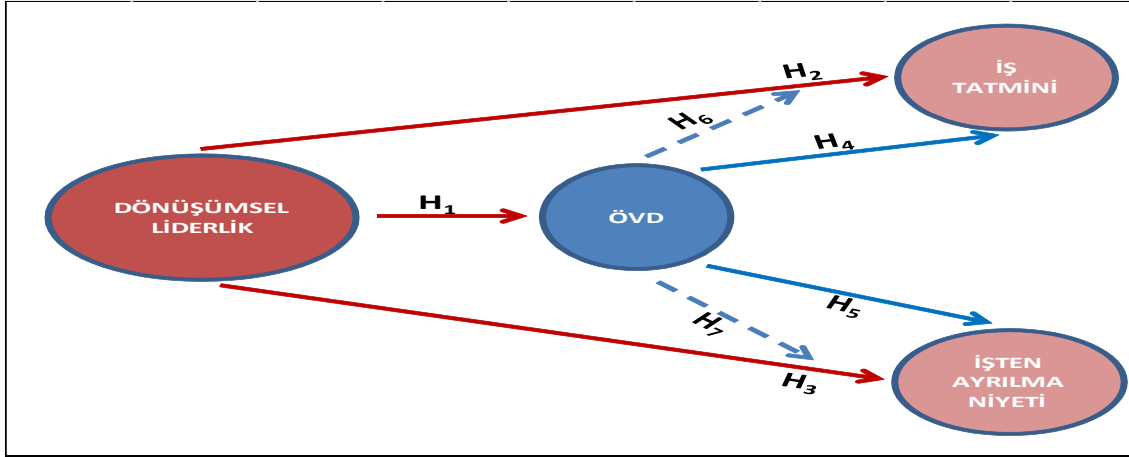
İşten ayrılma niyeti çalışanın, çalıştığı örgütten bilinçli ve temkinli olarak ayrılma kararı ya da niyetidir (Bartlett, 1999:70). İşten ayrılma niyeti örgütten kasıtlı ve bilinçli bir şekilde ayrılma isteğidir. Mobley vd. (1978) işten ayrılma niyetini, genellikle bir zaman dilimi belirlenerek (örneğin gelecek 6 ay gibi); işi bırakmayı düşünme, alternatif bir iş aramaya niyetlenme ve en sonunda istifa etme ile biten bir süreç olarak tanımlamaktadır (Tett ve Meyer, 2006:262). İşten ayrılma niyeti işten hemen ayrılmak değildir. Söz konusu niyetin eyleme dönüşmesi, belirli bir zaman geçtikten ve belirli süreçler meydana geldikten sonra gerçekleşir (Örücü ve Özafşarlıoğlu, 2013:339).

Çalışan ile örgüt arasında bir anlaşmazlık olduğunun göstergesi niteliğindeki işten ayrılma niyeti, gönüllü ya da istemsiz şekilde ortaya çıkabilir. İşten ayrılma niyetinde ortaya çıkacak ayrılma kaynaklı maliyet ile yeniden personel seçimi, eğitimi, kalan çalışanların motivasyonlarının düşmesi gibi çeşitli problemler örgütte ciddi kayıplara neden olmaktadır. Ayrıca sürekli vasıflı çalışanların işten ayrılma niyetlerini gerçekleştirilmesi ve tecrübesiz çalışanların örgütte kalması örgütsel performansın da olumsuz etkilenmesine sebep olacaktır (Sökmen ve Sökmen, 2014:23). İşten ayrılma niyetinin sonuçlarına bakıldığında ise işletme açısından yeni işgören temini, eğitimi, çalışma ortamı ve iş arkadaşlarına uyumu ile yaşanabilecek iş kazaları maliyet oluştururken; tüm bunlar genel ekonomiye de üretim ve iş kaybı şeklinde tesir etmektedir. Çalışan için ise ücret dengesizliği, yeni işle ilgili eğitim sürecindeki zorluklar, yeni bir iş ortamına uyum ile ilgili problemler ve çeşitli ailevi sorunlar şeklinde olumsuz etkileri olabilmektedir (Avcı ve Küçükusta, 2009:37).

3. Araştırma ve Bulgular

3.1. Araştırmanın Amacı ve Hipotezleri

Araştırmanın temel amacı dönüşümsel liderliğin; ÖVD, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisini ortaya koymaktır. Buna ilave olarak ÖVD'nin de iş tatmini ve işten ayrılma niyetini üzerindeki etkisini belirlemektir. Ayrıca çalışmada dönüşümsel liderliğin; iş tatmini ve işten ayrılma niyetine etkisinde ÖVD'nin aracılık etkisinin olup olmadığının tespiti de amaçlanmıştır.



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

Yapılan modelleme sonucunda araştırmanın hipotezleri şu şekilde ortaya konulmuştur:

H₁: Dönüşümsel liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H₂: Dönüşümsel liderliğin iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H₃: Dönüşümsel liderliğin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H₄: Örgütsel Vatandaşlık Davranışının (ÖVD) iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H₅: Örgütsel Vatandaşlık Davranışının (ÖVD) işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H₆: Dönüşümsel liderliğin, iş tatmini üzerindeki etkisinde ÖVD aracılık rolü oynar.

H₇: Dönüşümsel liderliğin, işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde ÖVD aracılık rolü oynar.

3.2. Araştırmanın Örnekleme

Araştırma evrenini Ankara'da 3 farklı kamu kurumunda en az bir yöneticiye bağlı olarak çalışan beyaz yakalı statüsündeki işgörenler oluşturmaktadır. Araştırma verileri çevrimiçi anket yoluyla elde edilmiş ve anket 315 katılımcıya e-posta yoluyla gönderilmiştir. Olumlu dönüş yapan 262 katılımcıdan elde edilen ve bilimsel analize değer 253 anket formu ile araştırmaya dair analizler yapılmıştır.

Ankete olumlu dönüş yapan ve cevapları değerlendirmeye tabi tutulan katılımcıların demografik özelliklerine bakıldığında araştırmaya katılanların % 38,7'si kadın (N=98), % 61,3'ü erkek (N=155) olarak belirlenmiştir. Araştırmadaki kadın/erkek dağılımı Devlet Personel Başkanlığının 2018 yılı Mart ayında açıklamış olduğu cinsiyete göre kamu personeli dağılımına benzerlik göstermektedir. Katılımcıların medeni durumuna bakıldığında ise % 63,2'sinin evli (N=160) ve % 36,8'inin ise bekâr (N=93) olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılanların % 7,5'i Lise (N=19), % 6,3'ü Ön Lisans (N=16), % 61,3'ü Lisans (N=155) ve % 24,9'u Yüksek Lisans ve üstü (N=63) seviyesinde eğitime sahip olduklarını ifade etmişlerdir. Katılımcıların % 10,3'ü 18-25 yaş (N=26), % 67,2'si 26-35 yaş (N=170), % 20,1'i 36-50 yaş (N=51) ve % 2,4'ü 50 ve üstü yaş (N=6) grubunda bulunmaktadır. Son olarak çalışma yılı baz alındığında katılımcıların % 35,2'sinin 1-5 yıl aralığında (N=89), % 39,9'unun 6-10 yıl aralığında (N=101), % 15,4'ünün 11-15

yıl aralığında (N=39) ve % 9,5'inin 16 yıl ve üzeri (N=24) çalışma tecrübesine sahip olduğu anlaşılmaktadır.

3.3. Veri Toplama Araçları

Çalışmada kullanılan anket formu; demografik özelliklerin belirlendiği ilk kısım haricinde 4 değişkene dair verilerin toplandığı ve beşli Likert ölçeğine göre (1:"Kesinlikle Katılmıyorum", 5:"Kesinlikle Katılıyorum") değerlendirilen 48 maddelik ikinci kısımdan oluşmaktadır. Araştırmanın bağımsız değişkeni olan dönüşümsel liderlik ölçeği için literatür taraması sonucunda kullanımına sıklıkla karşılaşılan, Bass ve Avolio (1995) tarafından geliştirilen ve Karip (1998:446) tarafından Türkçeye çevrilen "Çoklu Faktör Liderlik Ölçeği - MLQ'nin 20 maddelik Dönüşümsel Liderlik ile ilgili kısmı kullanılmıştır. Aracı değişken olan ÖVD için ise Podsakoff, Mackenzie, Moorman ve Fetter, (1990) tarafından geliştirilen ve Bitmiş vd. (2014) tarafından geçerlilik güvenilirliği tekrar çalışılan 24 soruluk ÖVD ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte 20,21,22,23 ve 24. sorular olumsuz olup ters olarak kodlanmıştır. İş tatmini için Brayfield ve Rothe (1951)'un, Bilgin (1995:160) tarafından Türkçeye uyarlanan 5 soruluk İş Tatmini Ölçeği-JSI kullanılmıştır. Ölçekte 4 ve 5. Soru olumsuz olup ters kodlanmıştır. İşten ayrılma niyetinin ölçümü için ise Rosin ve Korabick (1995) tarafından geliştirilen ve Tanrıöver (2005:78)'in Türkçeye uyarlama çalışmasını yaptığı 4 soruluk kısa bir İşten Ayrılma Niyeti ölçeği kullanılmıştır.

3.4. Araştırmanın Bulguları

Kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliklerini test etmek için Cronbach's Alpha ve KMO Bartlett değerleri kullanılmıştır. Ölçeklere ait güvenilirlik değerleri Tablo 1'de sunulmuştur. Sonuçlara göre ölçeklerin güvenilirlikleri yüksek ve geçerli oldukları anlaşılmıştır.

Çalışmaya konu olan değişkenlerin arasındaki ilişkilerin yönünü ve derecesini saptamak için korelasyon analizi yapılmıştır. Araştırmaya ilişkin değişkenler arası korelasyon analizi de Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo 1. Değişkenlerin Güvenilirlik Katsayıları ve Korelasyon Değerleri

		Dönüşümsel Liderlik	ÖVD	İş Tatmini	İşten Ayrılma Niyeti
Dönüşümsel Liderlik	r	(0,971)			
	p				
	N				
ÖVD	r	,391**	(0,893)		
	p	,000			
	N	253			
İş Tatmini	r	,479**	,616**	(0,896)	
	p	,000			
	N	253			
İşten Ayrılma Niyeti	r	-,341**	-,347**	-,683**	(0,909)
	p	,000	,000	,000	
	N	253	253	253	

Not: ** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlı (iki yönlü), [Parantez içindeki sayılar Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayılarını ifade etmektedir.]

Korelasyon katsayısının değerlendirilmesinde $0,30 > r$ durumunda "zayıf", $0,30 \leq r \leq 0,50$ durumunda "orta" ve $0,50 \leq r \leq 1$ durumunda da değişkenler arasında "güçlü" ilişki bulunmaktadır.

Çalışmadaki değişken ilişkilerinin analizine göre Dönüşümsel Liderlik ile ÖVD arasında olumlu yönde ve orta derecede ($r = 0,391$, $p > 0,01$) bir ilişki bulunmaktadır.

Dönüşümsel Liderlik ile İş Tatmini arasında olumlu yönde ve orta derecenin en üst sınırında ($r = 0,479$, $p > 0,01$) bir ilişki olduğu, Dönüşümsel Liderlik ile İşten Ayrılma Niyeti arasında ise olumsuz yönde ve yine orta düzeyde ($r = -0,341$, $p > 0,01$) ilişki olduğu görülmektedir.

ÖVD ile İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti ilişkisi incelendiğinde; ÖVD ile İş Tatmini arasında pozitif ve güçlü ($r = 0,616$, $p > 0,01$) ve ÖVD ile İşten Ayrılma Niyeti arasında negatif ve orta ($r = -0,347$, $p > 0,01$) düzeyde bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır.

Tüm bu sonuçlar göz önüne alındığında; işgörenlerin yöneticilerine dair algıladıkları dönüşümsel liderlik özelliklerinin ÖVD sergilemelerinde ve dolayısıyla iş tatminlerinin artmasında pozitif etki yarattığı, işten ayrılma niyetlerini azalttığını söylemek mümkündür. Ayrıca ÖVD'nin de iş tatminini arttırdığı buna bağlı olarak da işten ayrılma niyetini azalttığını belirtebiliriz.

Çalışmaya ilk olarak dönüşümsel liderliğin ÖVD üzerinde bir etkisi olduğu, ayrıca hem dönüşümsel liderliğin hem de ÖVD'nin iş tatmini ve işten ayrılma niyetine etki ettiği varsayımı ile başlanmış ve çalışmanın modeli ve hipotezleri buna göre oluşturulmuştur. Tablo 2'de çalışmada yer alan bağımlı-bağımsız değişkenlerin regresyon analizleri görülmektedir.

Tablo 2. Değişkenler Arası Regresyon Analizleri

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken					
	ÖVD		İş Tatmini		İşten ayrılma Niyeti	
Dönüşümsel Liderlik (DL)	β	Sig	β	Sig	β	Sig
	0,391	0,000	0,479	0,000	-0,341	0,000
	R ² =0,153 F=45,274		R ² =0,229 F=74,682		R ² =0,116 F=32,943	
	İş Tatmini		İşten ayrılma Niyeti			
β	Sig	β	Sig			
0,616	0,000	-0,347	0,000			
R ² =0,380 F=153,795		R ² =0,121 F=34,431				

Regresyon analizi sonucunda dönüşümsel liderliğin ÖVD üzerinde anlamlı bir etkide bulunduğu ($\beta = 0,391$ ve $p < 0,001$) ayrıca % 15,3 oranında ÖVD'yi açıklayıcı olduğu ($R^2 = 0,153$) görülmektedir. Dönüşümsel liderliğin iş tatmini ile ilişkisine bakıldığında yine anlamlı bir etkisinin bulunduğu ($\beta = 0,479$ ve $p < 0,001$), % 22,9 oranında açıklayıcı olduğu ($R^2 = 0,229$); son olarak işten ayrılma niyeti üzerinde de anlamlı bir etkisinin bulunduğu ($\beta = -0,341$ ve $p < 0,001$),

açıklayıcılığının da % 11,6 olduğu ($R^2=0,116$) tespit edilmiştir. Dolayısıyla H_1 , H_2 ve H_3 hipotezleri kabul edilmiştir.

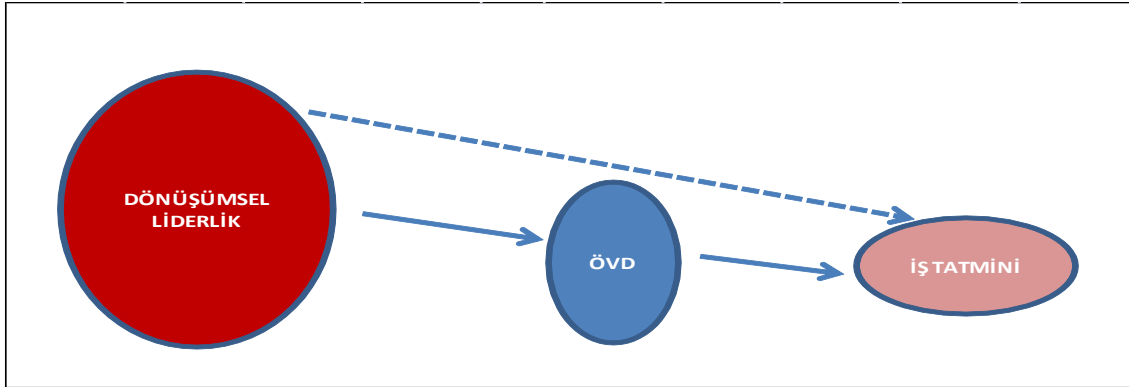
Analiz sonucunda çalışmaya katılan işgörenlerin yöneticilerine dair dönüşümsel liderlik algılarının artması halinde ÖVD sergilemelerinin ve iş tatminlerinin de artacağı, işten ayrılma niyetlerinin ise azalacağı ifade edilebilmektedir.

İkinci bağımsız değişken olan ÖVD'nin iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu ($\beta=0,616$ ve $p<0,001$) ve % 38 oranında açıklayıcılığının bulunduğu ($R^2=0,380$) görülmektedir. Son olarak işten ayrılma niyeti üzerinde ÖVD'nin yine anlamlı bir etkisinin bulunduğu ($\beta= - 0,347$ ve $p<0,001$) ve açıklayıcılığının % 12,1 olduğu ($R^2=0,121$) görülmektedir. **Bu sonuçlar göz önüne alındığında H_4 ve H_5 hipotezleri kabul edilmiştir.**

Çalışanların ÖVD sergilemelerinin çoğalmasıyla birlikte iş tatminlerinin de artacağı buna bağlı olarak da işten ayrılma niyetlerinin azalacağını analiz sonuçlarına göre söylenebilmektedir.

Aracılık Rolünün İncelenmesi

Araştırmada kullanılan değişkenlerin regresyon analizinde belirtildiği gibi dönüşümsel liderlik iş tatminine anlamlı ve pozitif yönde etki etmektedir. ÖVD de iş tatmini üzerinde aynı dönüşümsel liderlikte olduğu gibi pozitif yönde ve anlamlı bir etki yaratmaktadır. Çalışmanın bu bölümünde dönüşümsel liderliğin iş tatminine etkisinde ÖVD'nin aracılık edip etmediği, eğer aracılık ediyorsa bunun tam ya da kısmi olup olmadığı kontrol edilmiştir. ÖVD'nin aracılık modeli Şekil 2'de gösterilmiştir.



Şekil 2. Dönüşümsel Liderlik - İş Tatmini İlişkisinde ÖVD'nin Aracılık Rolü

Aracılık modeli bir araştırmada; bir değişkenin aracı rolü oynayabilmesi için şu koşulları yerine getirmesi gerekmektedir:

1) Araştırmanın bağımsız değişkeninde meydana gelen değişim, aracı rolündeki değişkeni önemli ölçüde etkiliyorsa;

2) Aracı rolündeki değişimde oluşan değişim bağımlı değişkende de değişim yaratıyorsa;

3) Aracılık rolü oynayan değişken ve bağımsız değişken birlikte analiz edildiğinde; bağımsız değişkenin bağımlı değişkenle olan ilişkisi azaldığında ya da sıfırlandığında aracılık gerçekleşmiş olacaktır. Eğer aradaki ilişki sıfırlanmışsa tek ve güçlü bir aracının olduğu kanıtlanmıştır. Eğer sıfırlanmamışsa çoklu aracılık faktörlerinden bahsetmek mümkündür (Baron ve Kenny, 1986:1176).

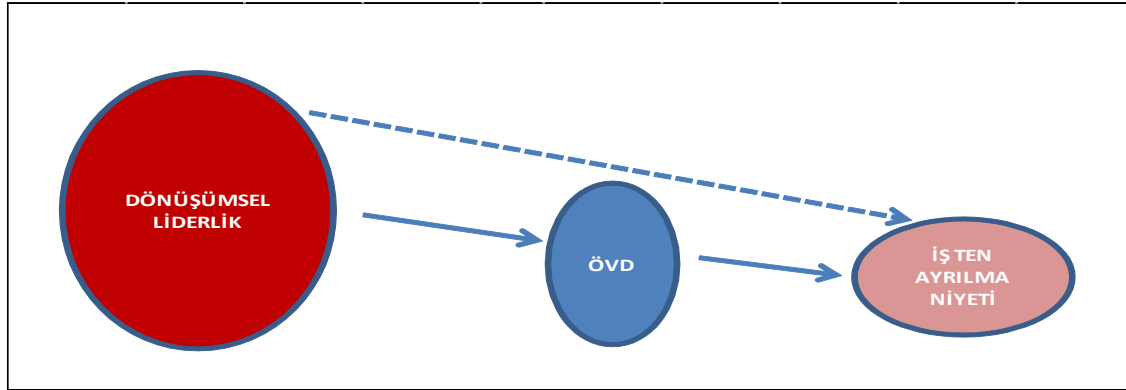
Değişkenlere ait regresyon analizinde bağımsız değişken olan dönüşümsel liderliğin iş tatmini üzerinde ($\beta=0,479$ ve $p<0,001$) ve aracı değişken rolü oynayan ÖVD üzerinde ($\beta=0,391$ ve $p<0,001$) anlamlı bir etkisinin bulunduğu görülmektedir. Bağımlı değişken ile aracı değişken arasındaki ilişki incelendiğinde ise ÖVD'nin de iş tatmini üzerinde ($\beta=0,616$ ve $p<0,001$) anlamlı bir etkisi bulunduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 3. Dönüşümsel Liderlik - İş tatmini İlişkisinde ÖVD'nin Aracılık Testi

	B	S.H.	β	t	p	R ²	*
İş Tatmini							
Sabit	-1,055	0,346	-	-3,047	0,003		Aracılık Testi
ÖVD	0,933	0,094	0,507	9,912	0,000	0,447	
Dönüşümsel Liderlik	0,271	0,049	0,281	5,495	0,000		

Dönüşümsel liderlik ve ÖVD'nin iş tatminine birlikte etkisinin aracılık testi yapıldıktan sonraki bulguları incelendiğinde dönüşümsel liderliğin iş tatmini üzerinde hala pozitif ve anlamlı ($\beta=0,281$ ve $p<0,001$) etkisinin bulunduğu ancak etki katsayısının azaldığı tespit edilmiştir. Aynı şekilde ÖVD de iş tatmini üzerine pozitif ve anlamlı ($\beta=0,507$ ve $p<0,001$) ancak azalmış derecede bir etkiye sahiptir. Bu sonuçla ÖVD'nin dönüşümsel liderlik - iş tatmini ilişkisinde kısmi aracılık rolü oynadığı görülmektedir. Dolayısıyla **H₆: Dönüşümsel liderliğin, iş tatmini üzerindeki etkisinde ÖVD aracılık rolü oynar, hipotezi kabul edilmiştir.**

Çalışmadaki değişkenlerin regresyon analizi kısmında belirtildiği şekilde bağımsız değişken olan dönüşümsel liderlik işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve negatif yönde bir etki yaratmaktadır. Yani çalışanların yöneticilerinin dönüşümsel liderlik sergilemeleri konusundaki alguları arttıkça işten ayrılma niyetleri azalmaktadır. Aynı şekilde aracı değişken olan ÖVD'nin de işten ayrılma niyetine anlamlı ve negatif yönde bir etkisi bulunmaktadır. Yine işgörenlerin ÖVD gerçekleştirme oranı arttıkça da işten ayrılma niyetleri azalmaktadır



Şekil 3. Dönüşümsel Liderlik – İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde ÖVD'nin Aracılık Rolü

H₇: Dönüşümsel liderliğin, işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde ÖVD aracılık rolü oynar hipotezimizin gerçekleşmesi için aracılık testinden önce değişkenlerin birbiri ile etkileri kontrol edilir. ÖVD'nin aracılık modeli Şekil 3'te ortaya konmuştur.

Bağımsız değişken dönüşümsel liderliğin bağımlı değişken işten ayrılma niyeti üzerinde ($\beta= -0,341$ ve $p<0,001$) anlamlı ve negatif bir etkisinin bulunduğu görülmektedir. Yine aynı şekilde aracı değişken ÖVD üzerinde de ($\beta=0,391$ ve $p<0,001$) anlamlı bir etkisinin bulunduğu

anlaşılmaktadır. Aracı değişken ÖVD'nin de bağımlı değişken işten ayrılma niyeti üzerinde ($\beta = -0,347$ ve $p < 0,001$) anlamlı ve negatif bir etkisi bulunmaktadır.

Tablo 4. Dönüşümsel Liderlik - İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde ÖVD'nin Aracılık Testi

	B	S.H.	β	t	p	R ²	*
İşten Ayrılma Niyeti							
Sabit	6,281	0,559	-	11,236	,000		Aracılık Testi
ÖVD	-0,307	0,080	-0,242	-3,863	,000		
Dönüşümsel Liderlik	-0,614	0,152	-0,253	-4,039	,000	0,413	

Aracılık testi yapıldıktan sonra dönüşümsel liderliğin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve negatif etkisinin ($\beta = -0,253$ ve $p < 0,001$) azalmış olarak devam ettiği görülmektedir. Aracı değişken ÖVD'nin de etkisinin anlamlı ve negatif olarak ($\beta = -0,242$ ve $p < 0,001$) azalarak devam ettiği belirlenmiştir. Sonuç itibarıyla dönüşümsel liderliğin işten ayrılma niyetine etkisi sıfırlanmamış ancak azalmıştır. Dolayısıyla ÖVD kısmi aracılık rolü oynamaktadır ve **H₇: Dönüşümsel liderliğin, işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde ÖVD aracılık rolü oynar, hipotezi kabul edilmiştir.**

4. Sonuç ve Öneriler

Araştırmada veri toplama aracı olarak çevrimiçi anket uygulaması ve birincil araştırma yöntemi kullanılmıştır. Buna göre elde edilen bilgilere; hızlı ve sistematik bir şekilde araştırmacının kendisi tarafından toplanarak ulaşılmıştır. Ancak anketin ulaştığı uygun kriterdeki kişi sayısı, anket uygulama izni nedeniyle ulaşılabilen sayının azlığı ve yapıldığı tarihteki bilgilerin geçerliliğini yansıtması araştırmacının kısıtlarındandır.

Araştırma sonucunda bağımsız değişken olan dönüşümsel liderliğin, aracı değişken ÖVD ile olumlu yönde ve orta derecede bir ilişkisinin bulunduğu aynı zamanda ÖVD üzerinde % 15,3 oranında açıklayıcılığının ve anlamlı bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Dönüşümsel liderlik ile bağımlı değişken iş tatmini ilişkisinde benzer biçimde pozitif yönde ve orta derecede bir ilişki ve dönüşümsel liderliğin iş tatmini üzerinde % 22,9 oranında açıklayıcılığı ve anlamlı bir etkisi bulunmuştur. Son olarak dönüşümsel liderliğin diğer bağımlı değişken işten ayrılma niyeti ile negatif yönde ve orta düzeyde bir ilişkisinin bulunduğu ve işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi olup açıklayıcılığının % 11,6 olduğu tespit edilmiştir.

Aracılık rolünü incelemek için yapılan analiz sonucunda ÖVD'nin; dönüşümsel liderliğin iş tatmini ve işten ayrılma niyetine etkisinde kısmi aracılık rolü oynadığı belirlenmiştir. Sonuç olarak ortaya konan hipotezlerin tümü kabul edilmiştir.

Günümüzde işletmelerdeki önemli problemlerden bir tanesi de işgörenlerin iş tatminsizliği ve buna bağlı olarak işten ayrılma niyeti düşüncesinin oluşması ve gerçekleşmesi halinde de personel devir hızının artmasıdır. Rekabetin her alanda amansız boyutlara ulaştığı günümüz küresel ortamında çalışanların iş tatminlerini arttırmak ve işten ayrılma niyetlerini azaltmak için yöneticilerin sergileyecekleri liderlik tarzının etkisinin önemli olduğu yapılan bu çalışmada da görülmektedir. Yöneticiye duyulan güven çalışanın iş tatminini arttırmada bir etkidir (Koç ve Yazıcıoğlu, 2011:55). Bu kapsamda modern liderlik yaklaşımlarından biri olan ve liderliğe tek yönlü olmaktan ziyade çok yönlü bir bakış açısı getiren dönüşümsel liderliğin; daha önce

yapılan pek çok çalışmada açıklandığı üzere, çalışanların fazladan rol davranışları (ÖVD) sergilemelerinde olumlu yönde etki yarattığı (Arslantaş ve Pekdemir, 2007; Podsakoff vd., 1990; Podsakoff, MacKenzie ve Bommer, 1996), iş tatminlerinde olumlu yönde etki ettiği (Braun, Peis, Weisweiler ve Frey, 2013; Tengilimoğlu, 2005b) ve buna bağlı olarak işten ayrılma niyetlerini de azalttığı (Green, Miller ve Aarons, 2011; Wells ve Peachey, 2011) belirlenmiştir. Ayrıca diğer çalışmalarda da görüldüğü gibi bu çalışmada da ÖVD sergilenmesinin iş tatminini artırarak işten ayrılma niyeti azalttığı (Çelik ve Çıra, 2013; İyidemirci ve Aydın, 2018) tespit edilmiştir.

İşletmelerde dönüşümsel liderlik yaklaşımından yararlanmanın örgütsel bağlılığa, verimliliğe, ÖVD sergilenmesine ve iş tatminine olumlu yönde, işten ayrılma niyeti, devamsızlık gibi istenmeyen durumlara ise tersi etki edeceğinden hareketle bu tarz liderlik yaklaşımının tercih edilmesinin ve lider-ast etkileşiminde çift taraflı iletişim kurulmasının işletmeler açısından önemli olarak algılanması gerektiği önerilebilir. ÖVD sergilenmesinin; dönüşümsel liderliğin iş tatmini ve işten ayrılma niyetine etkisinde kısmi aracılık rolü oynadığının tespiti bu çalışmada elde edilen en önemli sonuçtur.

Kaynakça

- Arslantaş, C.,C. ve Pekdemir, I., (2007). *Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma*. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 7(1), 261-286.
- Avcı, N. ve Küçükusta, D., (2009). *Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki*. Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, 20 (1), 33-44.
- Avolio, B. J., Waldman, D. A., and Yammarino, F. J. (1991). *Leading in the 1990s: The Four I's of Transformational Leadership*. Journal of European Industrial Training, 15(4), 9-16.
- Baron, R. M., and 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.
- Bartlett, K.R., (1999): *The Relationship Between Training and Organizational Commitment In The Health Care Field*, The Degree of Doctor of Philosophy, The University of Illinois, Urbana.
- Bass, B.M., (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B.M., (1990). *From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share to Vision*. Organizational Dynamics, 18, 19-31.
- Bass, B. M. and Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Bass, B. M., and Avolio, B. J. (1995). *MLQ: Multifactor Leadership Questionnaire (Technical Report)*. Binghamton University: Center for Leadership Studies.
- Bateman, T. S., and Organ, D. W. (1983). *Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee "Citizenship"*. Academy of Management Journal, 26(4), 587-595.
- Benjamin, L., and Flynn, J.F., (2006). *Leadership Style and Regulatory Mode: Value From Fit*. Organizational Behavior and Human Decision Processes 100 (2006) 216-230.
- Berber, A., (2000). *Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Kavramı, Gelişimi ve Dönüşümsel Liderliğin Yönetim ve Organizasyon Yönetimindeki Rolü*. Yönetim Dergisi, 11(36), 33-50.
- Bilgin, N. (1995). *Sosyal Psikolojide Yöntem ve Pratik Çalışmalar*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

- Bitmiş, M. G., Sökmen, A. ve Turgut, H. (2014). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği: Geçerliliği ve Güvenilirliğinin Yeniden Değerlendirilmesi*. Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 16 (2), 1-15.
- Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S., and Frey, D. (2013). *Transformational Leadership, Job Satisfaction, and Team Performance: A Multilevel Mediation Model Of Trust*. The Leadership Quarterly, 24(1), 270-283.
- Çelik, M. ve Çıra, A. (2013). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Aşırı İş Yükünün Aracılık Rolü*. Ege Akademik Bakış, 13(1), 11-20.
- Dionne, S.D, Yammarino, F.J., Atwater, E.L. and Spangler, W.D., (2004), *Transformational Leadership and Team Performance*. Journal of Organizational Change Management, 17(2), 177 – 193.
- George, J.M. and Brief, A.P., (1992). *Feeling Good-Doing Good: A Conceptual Analysis of the Mood at Work-Organizational Spontaneity Relationship*. Psychological Bulletin, 112(2), 310-329.
- Green, A. E., Miller, E. A., and Aarons, G. A. (2011). *Transformational Leadership Moderates the Relationship Between Emotional Exhaustion and Turnover Intention Among Community Mental Health Providers*. Community Mental Health Journal, 49(4), 373-379.
- Greenberg, J. and Baron, R.A., (1993). *Behavior in Organization*. Allyn and Bacon, 4th Edition.
- Güney, S., (2015). *Liderlik*. İstanbul: Nobel Yayın Dağıtım.
- İyidemirci, H. ve Aydın, B. (2018). *Motivasyon, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma; Ostim Organize Sanayi Bölgesi Örneği*. Gazi İktisat ve İşletme Dergisi, 4(3): 131-144.
- Karip, E., (1998). *Dönüşümcü Liderlik*. Kuram ve Uygulamada Eğitim, 4(16), 443-465.
- Koç, H. ve Yazıcıoğlu, İ. (2011). *Yöneticiye Duyulan Güven ile İş Tatmini Arasındaki İlişki: Kamu ve Özel Sektör Karşılaştırması*. Doğu Üniversitesi Dergisi, 12 (1), 46-57.
- Kouzes, J. M., and Posner, B. Z. (1987). *The Leadership Challenge: How to Get Extraordinary Things Done in Organizations* (1st ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Macit, M., (2003). *Leadership and Bass Transactional and Transformational Leadership Theory*. Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 3 (5), 86-114.
- Northouse, G.P., (2016). *Leadership: Theory and Practice*, SAGE Publications.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington: Lexington Books, 4.
- Örücü, E. ve Özafşarlıoğlu, S., (2013). *Örgütsel Adaletin Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Güney Afrika Cumhuriyetinde Bir Uygulama/The Influence Of Organizational Justice On The Turnover Intention: A Study In The Republic Of South Africa*. MKÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 10(23), 335-358.
- Özaydın, M.M. ve Özdemir, Ö., (2014). *Çalışanların Bireysel Özelliklerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir Kamu Bankası Örneği*. İşletme Araştırmaları Dergisi, 6(1), 251-281.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., and 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.

- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., and 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.
- Podsakoff, P.M., Mackenzie, S.B., Paine, J.B. and Bacrach, 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.
- Schnake, M.E. and Dumler, M.P., (2003). *Levels of Measurement and Analysis Issues in Organizational Citizenship Behaviour Research*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 283-301.
- Schneider, B., and Snyder, R.A., (1975). *Some Relationships Between Job Satisfaction and Organization Climate*. *Journal of Applied Psychology*, 60(3), 318-328.
- Smith, C.A., Organ, D.W. and Near J.P., (1983). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents*. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653-663.
- Sosik, J.J., Goldshalk, V.M. and Yammarino F.J., (2004). *Transformational Leadership, Learning Goal Orientation and Expectations for Career Success in Mentor Prote'ge' Relationships: A Multiple Levels of Analysis Perspective*, *The Leadership Quarterly*, (2004)15, 241-261.
- Sökmen, A. ve Aydınlan, B. (2016). *Kariyer Geleceği Algısının İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Bir Kamu Kurumunda Araştırma*. *Journal of Business Research Turk*, 8(3), 251-263.
- Sökmen, A. ve Sökmen, A. (2014). *Katılımcı Liderliğin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi*. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(1), 21-26.
- Sökmen, A. ve Boylu, Y., (2011). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Cinsiyete Göre Farklılık Gösterir mi? Otel İşletmeleri Açısından Bir Değerlendirme*. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(1), 147-163.
- Sökmen, A. (2013). *Örgütsel Davranış*, Ankara: Detay Yayıncılık, 1.Baskı.
- Sökmen, A. ve Ekmekçioğlu, E.B., (2016). *Algılanan Örgütsel Desteğin Duygusal Bağlılıkla İlişkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü: Kamu Sektöründe Bir Araştırma*. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8 (2), 118-133.
- Sökmen, A., Benk O. ve Gayaker, S., (2017). *Örgüt Kültürü, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bir Kamu Kurumunda Araştırma*. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(2), 415-429.
- Spector, P. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences*. Thousand Oaks, CA. Sage Publications.
- Tanrıöver, Ü.,(2005). *The Effects of Learning Organization Climate and Self Directed Learning on Job Satisfaction, Affective Commitment and Intention to Turnover*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tengilimoğlu, D., (2005a). *Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması*. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (14), 1-16.
- Tengilimoğlu, D. (2005b). *Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları ile İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (1), 23-45.

- Tett, R. P., and Meyer, J. P. (2006). *Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based On Meta-Analytic Findings*. *Personnel Psychology*, 46(2), 259–293.
- Tichy, N. M., and Devanna, M. A. (1986). *The Transformational Leader*. New York: Wiley.
- Wells, J. E., and Peachey, J.W., (2011). *Turnover Intentions*. *Team Performance Management: An International Journal*, 17(1/2), 23–40.
- Yukl, G., (2013). *Leadership in Organizations*, Pearson, (8th Edition).