



## Yöneticiye Duyulan Güven ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Lider – Üye Etkileşiminin Rolü

*The Role of Leader – Member Exchange (LMX) on the Relationship between Trust in Managers and Intention to Leave*

Gültekin ALTUNTAŞ\*  
Meltem AKCA†  
Dilek DÖNMEZ POLAT‡

**Öz:** Bir işletmenin örgütsel başarısı, sıklıkla, üstün performans gösterecek çalışanların seçilmesi, yerleştirilmesi ve elde tutulmasına dayanır. Bu nedenle, çalışanların işten ayrılmaya niyetlenmesine neden olan unsurların belirlenerek ortadan kaldırılması gerekir. Bu bağlamda, bu çalışmanın ana amacını, yöneticiye duyulan güven, lider – üye etkileşimi ve işten ayrılma niyeti arasındaki etkileşimin, Türkiye'nin Gayrisafi Yurtiçi Hasılasının (GSYH'sinin) %12'sini oluşturmaya karşın, sektörel işgücü devir oranı, %50'nin üzerinde seyreden lojistik sektöründe faaliyet gösteren kamuya ait kargo işletmesi özelinde ortaya konulması oluşturmaktadır. Bulgular, söz konusu değişkenlerin birbirleriyle ilişkili olduğunu; yöneticiye duyulan güvenin, lider – üye etkileşimi üzerinde pozitif; işten ayrılma niyeti üzerinde ise negatif bir etkiye sahip olduğunu; lider – üye etkileşiminin işten ayrılma niyetini negatif bir biçimde etkilediğini; lider – üye etkileşiminin yöneticiye duyulan güven ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi ortaya koyan modele dâhil edildiğinde, “tam aracılık etkisinin” belirlendiğini işaret etmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Güven, Yöneticiye Duyulan Güven, Lider – Üye Etkileşimi, İşten Ayrılma Niyeti, Lojistik, Kargo

\*Doç. Dr., İstanbul Üniversitesi Ulaştırma ve Lojistik Fakültesi, Ulaştırma ve Lojistik Bölümü, altuntas@istanbul.edu.tr

† Dr. Öğr. Üyesi, Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi, Gazipaşa Havacılık ve Uzay Bilimleri Fakültesi, Havacılık Yönetimi, meltem.akca@alanya.edu.tr

‡ Prof. Dr., Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Gelibolu Piri Reis Meslek Yüksekokulu, ddonmez@comu.edu.tr

**Abstract:** *Organizational success mainly depends on selecting, recruiting and retaining high performers. Thus, it is crucial to present and clear off the elements leading any employee to intent to leave an organization. With this perspective, it is aimed in this study to examine the interaction among trust in managers, leader – member exchange (LMX) and intention to leave in a sample of a state – owned cargo business in operation in an industry which accounts for 12% of Turkish Gross Domestic Product (GDP) and whose employee turnover is more than 50%. Statistically speaking, data from employees imply that trust in managers, leader – member exchange and intention to leave are significantly correlated to each other. In addition, it is presented that trust in managers affects leader – member exchange in a significant positive; employees' intention to leave in a significant negative way whereas leader – member exchange has a negative effect on their intentions. Finally, it is concluded that leader – member exchange fully mediates the relationship between trust in managers and employees' intention to leave the organization.*

**Keywords:** *Trust, Trust in Supervisor, Trust in Manager, LMX, Intention to Leave, Intention to Quit, Logistics, Cargo*

## 1. GİRİŞ

Örgütsel başarı açısından üstün performans gösterecek çalışanların temini ve elde tutulması kritik öneme sahiptir (Afsar vd., 2018). Etkinlik ve verimlilik düzeylerinin düşüklüğünden (Li vd., 2017), işten ayrılan çalışanların yerine istihdam edilecek çalışanlara ilişkin seçme, yerleştirme ve eğitim maliyetlerinden (Wan ve Chan, 2013); işten ayrılan tecrübeli çalışanların potansiyel rakip işletmelerde iş arayışına yönelmesinden (Afsar vd., 2018) kaynaklanan doğrudan ve dolaylı maliyetlerin yüksekliği, çalışanların neden işten ayrıldığı ya da neden işletmede kaldıkları sorusuna yanıt arayışının artmasına neden olmaktadır. Mevcut durumda, gayrisafi yurtiçi hasılamızın (GSYH'mizin)%12'sini (UTİKAD, 2018) oluşturan lojistik sektöründe işgücü devir hızının %53 (PerYön ve Willis Towers Watson, 2016) gibi çok yüksek bir orana ulaştığı göz önünde bulundurulursa, söz konusu sektörün bir alt işkolunu oluşturan kargo işletmelerinde çalışan bireylerin işten ayrılma niyetlerinin; işten ayrılma niyetlerini tetikleyen unsurların ve bu davranışlara yönelmemeleri için alınabilecek önlemlerin ortaya konulması önemli hale gelmiştir.

Bu çalışma, “çalışanların işletmeden ayrılmadıkları; aksine yöneticilerinden ayrıldıkları” (Coleman, 2001) yaklaşımı çerçevesinde; ülkemizin önemli katma değere sahip olmasına karşın personel devir hızı yüksek sektörlerinden birinde çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin, onların işten ayrılma niyetleri üzerinde etkili olup olmadığının araştırılması amacıyla tasarlanmıştır. Liderlerin benzer özellikler gösteren izleyicileri ile kurdukları ilişkilerin güven, sevgi ve saygı ölçütleri bağlamında daha güçlü, pozitif yönlü ve daha kaliteli olduğunu ileri süren lider – üye etkileşimi değişkeninin de söz konusu bağımlı ve bağımsız değişken ilişkisi içerisinde oynadığı aracılık rolünün ortaya konması da mevcut araştırmanın bir diğer amacıdır. Bu kapsamda kavramsal çerçeve oluşturulmuş ve model test edilmiştir.

## **2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE**

### **2.1. Yöneticiye Duyulan Güven**

Çalışma yaşamındaki bireyin davranışlarını açıklayabilmek adına ortaya konulan kavramsal bakış açılarından en önemlilerinden biri, Sosyal Mübadele Kuramıdır (Blau, 1964). Söz konusu kuram, iş yaşamındaki bireylere yönelik ilişkilere odaklanarak taraflar arasındaki sosyal ağı oluşturur. Sosyal ağın oluşum sürecinde ortaya çıkan ve gerek sosyal yaşamda gerek iş yaşamında önem arz eden en temel kavramlardan biri de, güvendir (Cropanzano ve Mitchell, 2005). Bu anlamda, güven, farklı kültürlerden, deneyimlerden, yaşam tarzlarından gelen çalışanlardan oluşan örgütlerde, değişim (mübadele) içerisinde bulunan bireylere yönelik itimat ve kanaat duygularının karakterize ettiği (Konovsky ve Pugh, 1994) bir olgu olarak, amaçlara ulaşmak adına bireyleri bir arada tutmaya yarayan ve davranışlarını yönlendiren unsurlardan birisi olarak görülmektedir (Mayer vd., 1995). Bu bakış açısıyla, güvenin, bir başkasının sözlerinden, tavırlarından, hareketlerinden, davranışlarından ve kararlarından emin olmayı ifade ettiği (McAllister, 1995); bir başka deyişle, bir bireyin, diğer birey hakkında iyi niyetli ve dürüst olduğuna yönelik algısının güveni oluşturduğunu ileri sürmek mümkündür (Rousseau vd., 1998).

Güven kavramı, güven eğilimi, yöneticiye duyulan güven, bireyler arası güven, örgüte yönelik güven, kurumlar arasındaki güven, birimler arasındaki güven, durumsal güven gibi pek çok başlık altında ele alınmaktadır (Sağlam Arı, 2003; Whitener vd., 1998; Clark ve Payne, 1997). Güven kavramının özünü oluşturan bireyler arasındaki güven, “bir bireyin doğruluğu, bağlılığı, dürüstlüğü, yeterliliği, nitelikleri, sorumluluk düzeyi ve güvenilirliğine yönelik diğer bireylerin algısını” ifade eden bilişsel güven ve “bireylere yönelik ilgi ve alaka sonucunda ortaya çıkarak bireyler arasındaki güçlü ilişkileri yansıtan olguyu” belirten duygusal güven alt başlıklarına sahiptir (McAllister, 1995; Arslantaş ve Dursun, 2008).

Bireyler arası ilişkilerin bir sonucu olarak değerlendirilebilecek yöneticiye duyulan güven kavramı, astın yöneticinin verdiği kararlarda kendi lehine sonuçlar bulunacağına inanması ve belirsizlik ortamında dahi yöneticinin verdiği kararları desteklemesini sağlayan duygu olarak tanımlanmaktadır (Gökalp vd., 2015). Bir başka deyişle, güvenilen yöneticinin, astlarına yönelik zarar verici bir davranış sergilemeyeceği ve güvenenlerin birtakım beklentilerini karşılayabileceğine yönelik algı ve düşünceleri, yöneticiye duyulan güveni ifade etmektedir (Arı Sağlam, 2003). Belirsizlik altında ve riskin yüksek olduğu durumlarda bile, yöneticinin çalışanlara adil ve yardımsever bir şekilde davranacağına yönelik inanış, çalışanların yöneticiye güven duymasını sağlamaktadır. Çalışan çıkarlarını korumak, onları sömürmekten uzak durmak, tutarlı davranmak, güçlü ve sağlıklı iletişim kurmak, yetki devrinden kaçınmamak, çalışanların yöneticiye güven duyması için yöneticinin sergilemesi gereken davranışlar arasında yer almaktadır (Eser, 2007). Ayrıca yönetici ile kolay iletişim kurabilme, yöneticilere rahatlıkla ulaşabilme, yöneticiler tarafından verilen sözlerin tutulması, yöneticilerin yeni fikirlere açık olması, çalışanlara karşı önyargılı olunmaması da yöneticiye duyulan güvenin oluşumunu hızlandırmaktır (Akgündüz ve Cin, 2015; Deluga, 1994). Yöneticiye duyulan güveni arttıran bir diğer olgu ise, yöneticilerin astlarını ödüllendirme ve onların faaliyetlerini tamamlayabilmeleri adına gerekli kaynak dağıtım sürecinde adil davranmasıdır. Adil olduğu düşünülen yöneticilerin verdikleri kararlar çabuk benimsendiği gibi, astlarından

istedikleri işler, daha yüksek bir çaba-isteklilik düzeyi ile gerçekleşmektedir (DeConinck, 2010).

Yöneticilerin dürüstlük, doğruluk, adalet, eşitlik, ahlaklılık ile şekillenen bir güven davranışı sergilemesi, tarafların etkileşim düzeyini arttırdığı (Koç ve Yazıcıoğlu, 2011) gibi; karar verme sürecinin hızlanmasını ve işbirlikçi davranışları desteklemekte (Whitener vd., 1998); çatışmaları azaltmakta, yöneticilere yönelik pozitif algıları güçlendirmekte ve çalışan tatminini yükseltmektedir (Knoll ve Gill, 2011). Ek olarak, yöneticisine, amirine, kurumuna güven duyan birey kendi çıkarlarının zedelenmeyeceğini düşünerek faaliyetleri belirsizlik ve risk ortamında da sorgulamadan devam ettirmektedir (Sağlam Arı ve Tunçay, 2010). Bu anlamda, herhangi bir örgüt içerisindeki güven düzeyinin yükselmesi, bir başka deyişle, çalışan ve yönetici arasındaki güvenin güçlenmesi, doğrudan ve dolaylı biçimde örgüt yapısı, kontrol mekanizması, iş tasarımları, iletişim gücü, iş tatmini, çalışan bağlılığı ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkili olmaktadır (Zeffane ve Connell, 2003).

Liderler, onları lider yapan üyelere (izleyicilere) verdikleri güven duygusu ile liderlik yaptıkları grupları kendilerine bağlayarak sürdürülebilir başarı sağlamaktadır. Lider ve üye arasındaki güven derecesinin de aslında, Lider-Üye Etkileşim (LÜE) Modelinin önemli bir parçası olduğu belirtilmektedir (Dienesch ve Liden, 1986). Çalışma ortamında lidere duyulan güvenin, izleyiciler tarafından yüksek algılanması ile çalışanların isteklendirilmesi, örgütsel bağlılığı ve performansı arttırmaktadır (Eryılmaz, 2019). Aynı şekilde, lidere yönelik olarak güven düzeyinin yüksek olması, çalışma ortamındaki çatışmaların, stresin, iş gücü devir hızının azalması üzerinde etkili olmaktadır. Öte yandan, yöneticiye duyulan güvenin azalması ise, çalışanlarda tükenmişlik, bıkkınlık, stres, işten ayrılma niyeti gibi davranışların baş göstermesine zemin hazırlamaktadır (Hopkins ve Weathington, 2006).

Liderler, örgüt içerisindeki güven atmosferini inşa etmede oldukça etkilidir. Liderleri lider yapan özelliklerden bir tanesi de, izleyicileri üzerinde güven atmosferi oluşturabilmesi; bir başka deyişle, örgütsel

güven duygusunun inşa edilebilmesidir (Shaw, 1997). Güven ortamının oluşumunu sağlayacak davranış sergileyen lider ile üyeleri arasındaki etkileşim de güçlenir. Kişilerin sözleri ile davranışlarının uyumlu olması, kişilerin niteliklerinin faaliyetleri yerine getirecek düzeyde olması, kişiler arasında yardımseverlik duygusunun bulunması ve güçlü iletişim kurma yetisinin mevcut olması lider ve üye (ast – izleyici – takipçi) arasında güvenin oluşmasını sağlamaktadır (Mishra, 1996). Liderin vaatleri ile uygulamalarının tutarlı olmaması halinde, izleyicilerin lidere yönelik güven duyguları ortadan kalkmaktadır (Arslantaş ve Dursun, 2008). Öte yandan, taraflar arasında güven sorununun olması durumunda ise, çalışan kendini yalnızca güvenceye aldığı faaliyetlerde istekli olmakta, diğer faaliyetlerde ise endişe içerisinde hareket ederek performans göstermekten kaçınmaktadır (Kramer ve Tyler, 1996). Liderin güvenilir olması ve üyelerin lidere güven duyması, üyelerin işlerinde daha istekli, daha atik davranmasını sağlayarak, bireylerin görev performanslarının yükselmesinin yanı sıra ekstra rol davranışının ve bağlamsal performanslarının da artış göstermesine neden olmaktadır.

## **2.2. Lider – Üye Etkileşimi**

Biçimsel bir örgüt yapısından çok (Robbins ve Judge, 2011), kişinin kendisi, izleyicileri (etkilenenleri/üyeleri/asları) ve taraflar arası ilişkilerin bir sonucu (Graen ve Uhl – Bien, 1995) olarak ortaya çıkan liderlik kavramı, en basit haliyle, örgütsel amaçların gerçekleştirilebilmesi için örgüt içerisindeki bireyleri güdüleme, heveslendirme ve etkileyebilme yetkinliği olarak tanımlanmaktadır (Robbins ve Judge, 2011). Tanımından da anlaşılacağı üzere, izleyicilerinden bağımsız bir liderden söz edilemeyeceği (Kanbur ve Kanbur, 2015) gibi, bir liderin de – örgüt içerisindeki tüm bireylerin hem kendi aralarında hem de yöneticileri ile karşılıklı ve yarar esaslı bir ilişki içerisinde olması nedeniyle, – tüm izleyicileri ile onları aynı düzeyde etkileyecek bir ilişki kurması olası değildir (Dulebohn vd., 2012). Bu anlamda, lider ile her bir izleyicisi arasındaki ilişkinin benzer olmadığı (Karcıoğlu ve Kahya, 2011), söz konusu ilişkinin, izleyicisinin lideri ile olan ilişkisine yönelik değerlendirmesi, duyduğu memnuniyet düzeyi, tarafların iletişim becerileri, aralarındaki iletişimin niceliği ve kalitesi, bireysel

özelliklerinin, niteliklerinin ve deneyimlerinin benzeşmesi, liderin izleyicilerini denetleyici davranışları gibi çok sayıda unsurdan etkilendiği (Karcıoğlu ve Kahya, 2011; Borchgrevink ve Boster, 1998; Oğuzhan, 2015; Dienesch ve Liden, 1986; Gökalp vd., 2015; Ordun ve Aktaş, 2014) ileri sürülmektedir. Bu çerçevede, liderin benzer özellikler taşıyan bazı izleyicileri ile kurduğu ilişkilerin güven, sevgi ve karşılıklı saygı ölçütleri bağlamında daha güçlü, pozitif yönlü ve yüksek kalitede, bazı izleyicileri ile kurduğu ilişkilerin ise, profesyonel faaliyetlerin rutin bir biçimde devam ettirilmesine dayanan ve resmi rol tanımının dışına çıkmayan, biçimsel ve düşük kalitede olduğu ifade edilmektedir (Karcıoğlu ve Kâhya, 2011; Murphy ve Ensher, 1999; Sparrowe ve Liden, 1997; Murphy vd., 2003). Bu nedenle, lider – izleyici arasındaki ilişki incelenirken, taraflar arasındaki etkileşimin düzeyinin de incelenmesi gerekir (Karcıoğlu ve Kâhya, 2011).

Etkileşim anlamında, öncelikli olarak, örgüt içerisinde görev yapan bireylerin, iş sözleşmelerinde belirtilen gerekleri yerine getirirken birtakım roller üstlendikleri (Baş vd., 2010) belirtilmelidir. Bu anlamda, gerekli görevlerin yerine getirilmesi sürecinde, örgüt içerisindeki lider de kendilerine kaynak sağlamakta; izleyiciler de kendilerine sağlanan kaynaklardan yararlanmaktadırlar. Yürütülen süreç ise, bu anlamda, lider ve izleyicileri arasında karşılıklı değişimin yaşandığı etkileşim modelini oluşturmaktadır (Graen ve Uhl – Bien, 1995). Söz konusu etkileşim, yazında, ilk olarak lider – üye, lider – izleyici, lider – takipçi, üst – ast, yönetici – ast gibi iki birey arasındaki ilişkilerin ele alınması (Aslan ve Özata, 2010) biçiminde ortaya çıkan Dikey İki Bağlantı Modeli (Dansereau vd., 1975) ile ortaya konmuş; zamanla Lider – Üye Etkileşim Modeli (LÜE) haline evrilmiştir (Truckenbrodt, 2000). Özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım ve durumsallık yaklaşımı gibi yaklaşımlara ek olarak, son dönemde ayrıntılı olarak incelenen işlemsel, etkileşimsel, dönüşümsel, otantik ve hizmetkâr liderlik gibi çağdaş liderlik yaklaşımları, liderin ya da izleyicilerinin bireysel özelliklerine, farklı ortam ve durumlardaki davranışlarına, güçlerine ya da tarafların gereksinim ve beklentilerine odaklanır ve bireyler arası ilişkiye tek taraflı bakarken (Göksel ve Aydın, 2012; Dienesch ve Liden, 1986; Ordun ve Aktaş, 2014); LÜE Modeli, liderin ya da izleyicinin ayrı ayrı özelliklerinin

ve/veya davranışlarının incelenmesinden bağımsız olarak, lider ile farklı izleyicileri arasındaki ortalamadan farklı ilişkilerin ve liderlik biçimlerinin olacağını, hatta etkileşimin gücünün ve kalitesinin önemli olduğunu ileri sürerek taraflar arası karşılıklı etkileşimin önemini gözler önüne sermiştir (Borchgrevink ve Boster, 1998; Burton vd., 2008; Gündüz Çekmecelioglu ve Ülker, 2014; Martin vd. 2005).

Söz konusu LÜE Modeli, yazında, – içerik olarak aynı olmasına karşın, çeviri farklılıkları nedeniyle farklı biçimde adlandırılırsalar da katkı, etki, sadakat ve profesyonel saygı olarak dört boyutta incelenmiştir: Yaptığı işlerdeki başarısı ile liderin dikkatini çeken ve lider tarafından katkısı değerli bulunan izleyicileri ile etkileşimin güçlendiğini gösteren boyut, katkı boyutu olarak incelenir (Liden ve Maslyn, 1998). Lider ve izleyicilerinin katılımı ve izleyicilerin görevleri ile ilişkili davranışlar bu boyut altında ele alınır. Lider, izleyicilerinin görevlerini yerine getirip getirmemesi ile ilgili olarak izleyicilerine ilişkin bir tutum geliştirir (Davis ve Gardner, 2004) ve görevlerini başarılı bir biçimde yerine getiren izleyicilerine daha özellikli ve onlara daha iyi fırsatlar sunacak işler verir (Liden ve Maslyn, 1998). Bu anlamda, izleyiciler de lider ile aralarındaki etkileşimi güçlendirmeye yönelik olarak ekstra rol davranışı, gayret, istek ve çaba gösterir. Özetle, örgütsel amaçlara ulaştıracak eylemlerin gerçekleştirilmesi sürecinde, izleyicilerin katkılarının olması ve liderin izleyicilerinin çabasını görerek söz konusu katkıları değerli bulması, lider ile izleyicileri arasındaki etkileşimin gücünü artırır (O'Donnell, 2009).

Lider ve izleyicileri arasındaki ilgi, alaka, çekicilik ile bireylerin birbirini etkilemesi çerçevesinde oluşan boyut, etki boyutudur (Gökalp vd., 2015; Oğuzhan, 2015). Taraflar arasında mevcut olan sevgi, saygı ve iş birliği, lider ve izleyicileri arasındaki etkileşimin gücünü ve kalitesini belirleyebilecek bir niteliğe bürünür. Bu noktada, etkilenmeden kaynaklı etkileşimin oluşumunun yalnızca işe yönelik algılar ile ilintili olmadığı vurgulanmalıdır (Liden ve Maslyn, 1998).

Sorumluluk düzeyi yüksek işlerin, lidere yakın grupta yer aldığı düşünülen izleyicilere verilmesi ile oluşan etkileşim, sadakat boyutu olarak adlandırılır. Lider ve izleyicilerinin birbirlerine sadık olma; zor



dönemlerde bile birbirlerini koruyarak birbirlerinin yanında yer alma ve alınan kararlara sadık davranışlar sergileme düzeyleri sadakat boyutunu belirler (Dienesch ve Liden, 1986).

Lider ve izleyicileri arasında, kurum içi ve dışında mevcut olan itibar ve saygınlık nedeniyle oluşan etkileşim ise, profesyonel saygı boyutunu oluşturur. İtibar sahibi izleyicilerin lider etrafında görevlendirilmesi aşamasında, profesyonel saygı boyutu taraflar arası etkileşimi güçlendiren bir olgu olarak kabul görür. Tarafların iş ve sosyal hayattaki saygınlık düzeyi de lider ve izleyicileri arasındaki etkileşimin gücünü ve kalitesini belirlemektedir (Liden ve Maslyn, 1998).

LÜE Modeli, izleyici sayısı kadar lider – izleyici ilişkisi olduğunu ileri sürerek her ilişkide karşılıklı etkileşimin farklılaşabileceğini savunur. Söz konusu etkileşimin güçlü olması durumunda, bireysel ve örgütsel anlamda performansın yükseleceği açıktır (Sue – Chan vd., 2011; Kanbur ve Kanbur, 2015; Cerit, 2012). Bu anlamda, örgüt içerisindeki grupları, lider ile etkileşimi görece güçlü olanlar (yakındakiler) ve lider ile etkileşimi görece zayıf olanlar (uzakta – kiler) olmak üzere etkileşim kalitesine göre ayırır. Bu noktada, liderin genellikle yakındakiler ve uzaktakiler olmak üzere farklı grupta bulunan bireylere farklı ancak yakındakiler ya da uzaktakiler olmak üzere aynı grupta bulunan bireylere benzer biçimde davrandığı belirtilmektedir (Yu ve Liang, 2004). Söz konusu ayırım çerçevesinde, lider ile güçlü bir etkileşimi bulunan, örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen, lideri tarafından güvenilen, niteliklerinin görece yüksek olduğu düşünülen ve yüksek performans göstereceğine inanılan bireyler, grup içi izleyiciler olarak nitelendirilir (Alparslan ve Oktar, 2015). Bu çerçevede, grup içi olarak görülen izleyicilerin, lider ile gerek biçimsel gerekse biçimsel olmayan ilişkileri (Lunenburg, 2010) nedeniyle, örgüt içerisinde gerçekleştirilen eylemlere yönelik olarak kararlara katılım ve sorumluluk düzeylerinin yüksek; gereksinim duydukları bilgilere erişim kabiliyetlerinin hızlı (Wang vd., 2005); daha fazla çalışma arzusu ve isteğine sahip oldukları (O'Donnell, 2009) ve lidere kendilerini sevdirmeleri ve onun güvenini kazanmaları çerçevesinde performanslarının yüksek olacağı (Michael, 2011) ve örgütsel kaynakların önemli bir kısmının da kendilerine tahsis edileceği ileri sürülmektedir.

Grup dışına gelindiğinde ise, izleyiciler ile lider arasındaki ilgi ve alaka düzeyinin görece olarak düştüğü (Lo vd. 2006); iletişim ve etkileşimin zayıfladığı ve yanlış anlaşılmalara ortaya çıktığı; bu nedenle, bireylerin performans sergileme davranışlarından uzaklaşarak kendilerini liderden uzaktaki dış grup içerisinde hissettiği belirtilmektedir (Burton vd., 2008).

### **2.3. İşten Ayrılma Niyeti**

Amaca yönelik davranış (goal – directed behavior) kuramı, bir bireyin davranışını, onun davranış niyeti ile açıklamaya çalışmaktadır (Ajzen ve Madden, 1986). Bu anlamda niyet, davranışı gerçekleştirmeden önceki son ve nihai karardır. Söz konusu bakış açısıyla, kişinin kendi arzu ve isteğiyle kısa vadede işine son verme istekliliği ile ilgili niyeti – düşüncesi yönetim, sosyoloji ve psikoloji yazınında işten ayrılma niyeti olarak tanımlanmaktadır (Mobley, 1982). Bu anlamda, bir çalışanın, kasıtlı ve planlı olarak işinden ve organizasyonundan istifa etme düşüncesi (Tett ve Meyer, 1993), bir başka deyişle, istifa etme davranışını gerçekleştirmeden önceki son adımı (Mobley, 1977), işten ayrılma niyetini oluşturmaktadır. İşten ayrılma niyeti, ayrılma davranışı ile sonuçlandığında, işletmelerin personel devir oranlarında da dalgalanmalar yaşanmakta gerek ayrılmadan kaynaklı gerek yeni personelin istihdam edilmesi ve elde tutulmasına yönelik çalışmalar işletmeler açısından maliyet yaratacak unsurlar arasında yer almaktadır (Kumar vd., 2012). Sıklıkla, iş yükü, rol karmaşası, uzun iş saatleri, vardiya sistemi, kariyer zorlukları, işe-kuruma yönelik tatminsizlik ya da örgütsel bağlılık (Coomber ve Barriball, 2007; Başak vd., 2013) düzeylerinin bir sonucu olarak ortaya çıktığı ileri sürülen işten ayrılma niyeti, işinde mutlu olmayan bir bireyin, yeni bir iş arayışı ile başlamakta; mevcut işi ile alternatif seçenekleri karşılaştırması ile devam etmekte; çalıştığı kurumda devam etmesi ile ya da çalıştığı kurumu bırakarak başka bir kurumda yaptığı işi yapmaya devam etmesi veya yeni bir kariyere başlaması ile sonuçlanmaktadır (Mobley, 1977; Omar ve Noordin, 2016).

Nitelikli ve deneyimli çalışanların işten ayrılma niyeti içerisinde olması işletmeler açısından sarsıcı sonuçlar doğurabilmektedir (Amunkete ve Rothmann, 2015). Üretken iş gücünün işten ayrılması gerek söz konusu

kayıp gerekse organizasyonun işlerine kısa sürede hâkim olabilecek nitelikte işgücü arayışı ve istihdamının maliyeti nedeniyle hem finansal hem de operasyonel anlamda organizasyonun performansını negatif yönde etkilemektedir (Leupold vd., 2013). Bu nedenle, nitelikli çalışanların işten ayrılma niyetlerinin önlenmesine yönelik olarak astlar ve liderler arasındaki etkileşiminin gücü ve kalitesinin artırılması gerekmektedir (Şahin, 2011).

#### **2.4. Yöneticiye Duyulan Güven, Lider – Üye Etkileşimi ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi**

Karmaşık iş hayatının, örgüt içerisinde çalışma ortamında pek çok sorunun ortaya çıkmasına neden olduğu; yaşanan sorunların da yöneticiye duyulan güveni sarstığı ileri sürülmektedir (Davis ve Landa, 1999). Bu anlamda, işten ayrılma niyeti, söz konusu güven zedelenmesinin bir sonucu olarak ele alınmaktadır (Tan ve Tan, 2000). Bir başka deyişle, yöneticiye (Akgündüz ve Cin, 2015; Connell vd., 2003) ya da örgüt içerisinde duyulan güvenin en önemli katkılarından biri, çalışan performansını arttırıcı (Eren ve Akyüz, 2014); işten ayrılma niyeti ve davranışını azaltıcı etkiye sahip olmasıdır (Mishra ve Morrisey, 1990). Bu çerçevede, lider-üye etkileşiminin yüksek olması durumunda, liderin verdiği kararlar üyeler tarafından daha rahat benimsenir ve üyeler bu kararların kendileri için de olumlu sonuçlar doğuracağını düşünerek tüm faaliyetleri verimli bir şekilde yerine getirirler.

Yazında, sıklıkla, örgütsel vatandaşlık davranışı, öz yeterlilik, işten ayrılma niyeti, örgütsel güven, örgütsel kültür, performans, iş tatmini, tükenmişlik gibi değişkenlerin, lider – üye etkileşimi ile ilişkili olduğu ileri sürülmüştür. Bu anlamda, lider-üye etkileşiminin kaliteli ve güçlü olmasının izleyicilerin lidere ve örgüte duydukları güven düzeyini (Kim vd., 2004), iş tatminini, çalışan ve kurum performansını arttırdığı (Unnu ve Kesken, 2014); örgütsel bağlılık (Kim vd., 2004) ve örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu yönde etkilediği (Cerit, 2012; Çetin vd., 2012; Köse vd., 2015); işten ayrılma niyetini azalttığı (Dirks ve Ferrin, 2002; Trincherro vd., 2014; Göksel ve Aydın, 2012; Gündüz Çekmecelioğlu ve Ülker, 2014); hatta işten ayrılma niyeti bağlamında, söz konusu etkinin erkeklere

oranla kadınlarda daha güçlü biçimde hissedildiği sıklıkla belirtilmektedir (Alparslan ve Oktar, 2015; Cheung ve Wu, 2012; Şahin, 2011). Bu noktada, yüksek kurumsal memnuniyet düzeyleri ve güçlü kurum içi ilişkileri nedeniyle üst seviyede psikososyal sermayesi bulunan çalışanların, görece daha düşük düzeyde işten ayrılma niyeti içerisinde oldukları ileri sürülmektedir (Barkhuizen vd., 2014).

Bu noktada, lider – üye etkileşiminin işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olduğu durumlarda, bireyin, örgütü değil lideri terk etmek istediği de belirtilmektedir (Ribelin, 2003). Ek olarak, işten ayrılma niyeti üzerinde, yalnızca çalışma kapsamında yer alan yöneticiye duyulan güven ve lider – üye etkileşimi değişkenlerinin etkisinin bulunmadığını vurgulamak gerekir. Çalışma kapsamının boyutunun büyümemesi açısından, işten ayrılma süreci içerisinde, pek çok değişkenin etkili olduğu (Hom vd., 1992); söz konusu davranışın, iş, işgücü piyasası olanakları (Carsten ve Spector, 1987), işsizlik oranı, kriz ortamı, sektörün ekonomi içerisindeki durumu gibi dışsal; adil ücret dağılımı, yetki devrinin varlığı, kararlara katılım düzeyi, örgüt iklimi gibi içsel unsurların ve alternatif iş fırsatlarına yönelik beklentiler, işyerinde mevcut görev süresi (Carsten ve Spector, 1987), eğitim, cinsiyet, yaş, deneyim, kişilik özellikleri gibi kişisel unsurların bir sonucu olarak ortaya (Cotton ve Tuttle, 1986) çıktığı; buna karşın, araştırma modelinde bu unsurların çalışma kapsamına alınmadığı ifade edilmelidir.

### **3. YÖNTEM**

#### **3.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Veri Toplama Yöntemi**

Gerek kuramsal gerek görgül anlamda yöneticiye duyulan güven, lider – üye etkileşimi ve işten ayrılma niyeti boyutlarının her birisi için ayrı ayrı çok sayıda çalışma mevcuttur. Buna karşın, söz konusu üç boyut arasındaki etkileşimi ortaya koyan çalışma sayısı azdır. Bu nedenle, bu çalışmanın temel amacını, gerçekleştirilen geniş yazın taraması eşliğinde geliştirilen yöneticiye duyulan güven, lider – üye etkileşimi ve işten ayrılma niyeti arasındaki etkileşim modelinin, çok sayıda personelin görev yaptığı bir kamu kuruluşunda, görgül biçimde test edilmesi ve yazının Türkiye uygulamasına katkıda bulunması oluşturmaktadır. Sözü edilen kamu

kuruluşu tüm illerde, hatta ilçelerde faaliyet gösterdiğinden gerek zaman gerek bütçe kısıdı çerçevesinde tüm çalışanlara erişme şansı olmamıştır. Bu nedenle, kolayda örnekleme yöntemine başvurulmuş; sözü edilen kamu kuruluşunun üst yönetiminin bulunduğu Ankara’da görev yapan Teknik İşler Otomasyon Daire Başkanlığı çalışanları esas alınmıştır. İlgili birimde 331 kişi çalışmaktadır. Örneklem bağlamında, çalışanlar arasında herhangi bir ayırım gözetilmemiş; tüm çalışanlarla bağlantı kurularak çalışma kapsamında yer alıp almak istemedikleri sorulmuştur. Çalışma içerisinde yer almayı kabul eden tüm çalışanlara anket formları kapalı bir zarf içerisinde elden ulaştırılmış; geri bildirimler aynı biçimde alınmıştır. İletilen 300 anket formunun 184 tanesi cevaplanmış olarak geri dönmüştür. Bu anlamda, cevaplama oranı, %61,33 (=184/300) olarak belirlenmiştir.

Veri toplama aracı olarak geliştirilen anket formu, temel olarak, iki ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, anket formunu dolduran bireyin pozisyon, cinsiyet, yaş, deneyim, medeni durumu ve eğitim düzeyi gibi demografik verilerine ilişkin sorular sorulmuştur. İkinci bölüm ise, çalışma çerçevesinde geliştirilen model doğrultusunda, yöneticiye duyulan güven boyutu için 5 ifadenin, lider – üye etkileşimi boyutu için 12 ifadenin, işten ayrılma boyutu için 4 ifadenin, bir başka deyişle, toplamda 21 ifadenin yer aldığı bölümdür. Bu bağlamda, tüm çalışanlardan, Likert türü, beşli bir tutum ölçeği üzerinde, kendi durumlarını en iyi açıkladıkları yöndeki değeri işaretlemeleri istenmiştir. Bu noktada, araştırmanın, söz konusu daire başkanlığı çalışanları üzerinde gerçekleştirilmesi nedeniyle, elde edilen sonuçların, yalnızca sözü edilen grup hakkında yorum yapmaya olanak tanıyacağı vurgulanmalıdır.

### **3.2. Araştırma Modeli ve Araştırma Kapsamında Kullanılan Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri**

Araştırmanın amacı çerçevesinde tanımlayıcı bir araştırma modeli kullanılmış; aşağıda yer alan araştırma modelinde (bkz. Şekil 1) ileri sürülen değişkenler arasındaki ilişki ve etkileşim ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu kapsamda oluşturulan temel hipotez “modelde ileri sürülen yöneticiye duyulan güven, lider – üye etkileşimi ve işten ayrılma niyeti arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki ve etkileşim olduğu;

lider – üye etkileşimi değişkeninin yöneticiye duyulan güven ile işten ayrılma niyeti arasındaki etkileşimde aracılık rolü oynadığı” biçimindedir. Bu çerçevede, araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

H<sub>1</sub>: Yöneticiye duyulan güven, işten ayrılma niyetini negatif yönde etkiler.

H<sub>2</sub>: Yöneticiye duyulan güven, lider – üye etkileşimini pozitif yönde etkiler.

H<sub>3</sub>: Lider – üye etkileşimi, işten ayrılma niyetini negatif yönde etkiler.

H<sub>4</sub>: Lider – üye etkileşimi, yöneticiye duyulan güven ile işten ayrılma niyeti arasındaki etkileşime aracılık eder.

Araştırma modelinde yer alan değişkenlere ilişkin ifadeler, yöneticiye duyulan güven ölçeği (Aslan ve Özata, 2010), lider – üye etkileşimi ölçeği (Ordun ve Aktaş, 2014) ve işten ayrılma niyeti ölçeği (Price, 1997) olarak yazında daha önce kullanılmış; bu anlamda geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş ölçeklerde bulunan ifadelerin uyarlanarak kullanılması biçiminde geliştirilmiştir. Öte yandan, sözü edilen çalışmalarda kullanılan ölçeklerin gerek yüzey geçerliliğine gerekse çeviri – geri çeviri sürecine yönelik kaygıları gidermek adına, bir akademisyen ve bir uygulamacı ile görüşülmüş; uzman görüşleri doğrultusunda herhangi bir problem olmadığı belirlenmiştir. Yapı geçerliliğini test etmeye yönelik faktör analizi öncesi, ölçeklerde yer alan ifadelerin madde–toplam korelasyonlarına bakılmıştır. Madde–toplam korelasyon analizi sonrasında, ölçeklerde yer alan yalnızca bir ifadeye ilişkin faktör yükünün 0,40’tan düşük olduğu ve ölçekten çıkarılması durumunda iç tutarlılık (Cronbach Alpha) katsayısında olumlu yönde bir değişime yol açtığı belirlendiğinden, söz konusu ifade yöneticiye duyulan güven ölçeğinden çıkarılmıştır. Madde – toplam korelasyon analizi sonrası, ifadelerin faktör çözümlemesine uygunluklarının belirlenmesine yönelik olarak KMO (Kaiser–Meyer–Olkin) Testi ve Bartlett Küresellik Testi gerçekleştirilmiştir. KMO Testi sonuçları açısından, tüm boyutlara ilişkin 0,50’den büyük olması istenen oranların 0,881 ile 0,920 arasında değiştiği; Bartlett Küresellik Testi sonuçları açısından da istatistiksel olarak anlamlı oldukları belirlenmiştir. Sözü edilen sonuçlar doğrultusunda, faktör analizi yapılmış; boyutlarda herhangi bir problem olmadığı, yöneticiye duyulan

güven boyutunun %81,165; lider – üye etkileşimi boyutunun %63,01 ve işten ayrılma niyeti boyutunun %77,52 açıklayıcı varyans değerine sahip olduğu belirlenmiş ve güvenilirlik katsayılarının analizine geçilmiştir.

Faktör analizi sonrası gerçekleştirilen güvenilirlik analizleri sonucunda, yöneticiye duyan güven ölçeğinin iç tutarlılık katsayısı 0,918; lider – üye etkileşimi ölçeğinin iç tutarlılık katsayısı 0,945 ve işten ayrılma niyeti ölçeğinin iç tutarlılık katsayısı 0,892 olarak saptanmıştır.

Bu noktada verilerin normal dağılıma uygunluğunun test edildiği belirtilmelidir. Söz konusu uygunluğu test etmek açısından çarpıklık ve basıklık değerleri referans alınmıştır. Ölçeklerin çarpıklık ve basıklık değerlerinin  $\pm 1,5$  (Tabachnick ve Fidell, 2013) ya da  $\pm 2,0$  (George ve Mallery, 2010) sınırları içinde kalması verilerin normal dağıldığına işaret etmektedir. Model içerisinde yer alan boyutların çarpıklık katsayılarının  $\pm 0,924$ ; basıklık katsayılarının ise  $\pm 0,784$  arasında değiştiği belirlendiğinden, çalışmanın devamında, boyutlara ilişkin analizler bağlamında, parametrik testlerin uygulanabileceği sonucuna varılmıştır.

### **3.3. Bulgular**

Başlangıç evresinde, öncelikli olarak değerlendirmeye alınan çalışanların demografik bilgilerine yönelik frekans ve yüzde dağılımlarını ortaya çıkaracak tanımlayıcı analizler yapılmıştır. Uygulanan anket formunda, demografik bilgisini sunan katılımcıların, %63,41'inin kadın %36,59'unun erkek; %35,48'inin bekâr, %64,52'sinin evli; %38,64'ünün 18–25, %13,64'ünün 26–35, %22,73'ünün 36–45 yaş aralığında, kalan %25'inin ise 45 yaş üzerinde olduğu; %1,27'sinin ilköğretim, %6,37'sinin lise, %5,73'ünün ön lisans, %76,43'ünün lisans düzeyinde, %10,19'unun ise lisansüstü düzeyde eğitim derecesinin bulunduğu; %86,42'sinin ast, %13,58'inin ise yönetici pozisyonunda görev yaptığı belirlenmiştir (bkz. Tablo 1).

**Tablo 1:** Katılımcıların Demografik Özelliklerine ilişkin Bilgiler

| Ana Değişken        | Değer       | Frekans <sup>§</sup> | Yüzde (%)** |
|---------------------|-------------|----------------------|-------------|
| <b>Cinsiyet</b>     | Kadın       | 104                  | 63,41       |
|                     | Erkek       | 60                   | 36,59       |
| <b>Medeni Durum</b> | Bekâr       | 55                   | 35,48       |
|                     | Evli        | 100                  | 64,52       |
| <b>Yaş</b>          | 18 – 25     | 17                   | 38,64       |
|                     | 26 – 35     | 6                    | 13,64       |
|                     | 36 – 45     | 10                   | 22,73       |
|                     | 45 ve üzeri | 11                   | 25,00       |
| <b>Eğitim</b>       | İlköğretim  | 2                    | 1,27        |
|                     | Lise        | 10                   | 6,37        |
|                     | Ön Lisans   | 2                    | 1,27        |
|                     | Lisans      | 10                   | 6,37        |
|                     | Lisansüstü  | 9                    | 5,73        |
|                     | İlköğretim  | 120                  | 76,43       |
|                     | Lise        | 16                   | 10,19       |
| <b>Pozisyon</b>     | Yönetici    | 22                   | 13,58       |
|                     | Çalışan     | 140                  | 86,42       |

§ Toplamın 184 olmamasının nedeni, anket formlarında söz konusu soruların cevaplanmamasıdır.

\*\* Yüzdeler, soruları yanıtlamış katılımcıların anket formlarından elde edilmiş değerler üzerinden hesaplanmıştır.



Çalışanların yöneticilerine duydukları güven, lider – üye etkileşimi ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkinin varlığını, yönünü ve şiddetini belirlemeye yönelik olarak gerçekleştirilen Pearson korelasyon analizi, yöneticiye duyulan güven ile lider – üye etkileşimi arasında pozitif yönlü, yüksek düzeyde güçlü ( $r = 0,86$ ;  $p < 0,01$ ); işten ayrılma niyeti ile negatif yönlü orta düzeyde güçlü ( $r = -0,34$ ;  $p < 0,01$ ); lider – üye etkileşimi ile işten ayrılma niyeti arasında ise negatif yönlü orta düzeyde güçlü ( $r = -0,39$ ;  $p < 0,01$ ) ilişkilerin var olduğunu işaret etmektedir (bkz. Tablo 2). Değişkenlere ilişkin ortalamalar ele alındığında; yöneticiye duyulan güven ortalamasının 3.80, lider–üye etkileşimi ortalamasının 3.64 ve işten ayrılma niyeti ortalamasının da 2.37 olduğu saptanmıştır (bkz. Tablo 2). Yöneticiye duyulan güven ve lider–üye etkileşimi ortalamalarının orta değer üzerinde olduğu ve iyi olarak kabul edilebileceği; işten ayrılma niyeti ortalamasının ise düşük olarak gözlemlendiğini söylemek mümkündür.

**Tablo 2:** Değişkenlere ilişkin Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri

| No. | Boyut             | A. O. | S. S. | 1                   | 2                   | 3    |
|-----|-------------------|-------|-------|---------------------|---------------------|------|
| 1   | YDG <sup>††</sup> | 3,80  | 0,90  | 1,00                |                     |      |
| 2   | LÜE <sup>‡‡</sup> | 3,64  | 0,83  | 0,86 <sup>**</sup>  | 1,00                |      |
| 3   | İAN <sup>§§</sup> | 2,37  | 1,06  | -0,34 <sup>**</sup> | -0,39 <sup>**</sup> | 1,00 |

\*\*  $p < 0,01$

Çalışanların yöneticilerine duydukları güven, lider – üye etkileşimi ve işten ayrılma niyetleri arasındaki etkileşimi belirlemeye yönelik olarak, Baron ve Kenny (1986) tarafından ileri sürülen regresyon modeli esas alınmıştır. Adı geçen yazarların geliştirdikleri model bağlamında herhangi bir aracılık

<sup>††</sup> Yöneticiye duyulan güven boyutudur.

<sup>‡‡</sup> Lider – üye etkileşimi boyutudur.

<sup>§§</sup> İşten ayrılma niyeti boyutudur.

etkisinden söz edebilmek için şu koşulların sağlanması gerekir (Yıldız, 2014):

- Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisi olmalıdır.
- Bağımsız değişkenin aracı değişken üzerinde anlamlı bir etkisi olmalıdır.
- Aracı değişkenin bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisi olmalıdır.
- Aracı değişken ve bağımsız değişken birlikte analize dâhil edildiğinde, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi azalmalı ya da tamamen ortadan kalkmalıdır.

Söz konusu etkileşimi belirleyebilmek adına, ilk olarak, işten ayrılma niyeti (İAN) boyutu bağımlı değişken, yöneticiye duyulan güven (YDG) boyutu bağımsız değişken ve lider – üye etkileşimi (LÜE) boyutu aracı değişken olarak ele alınmış; yukarıda belirtilen koşullar adım adım test edilmiştir (bkz. Tablo 3).

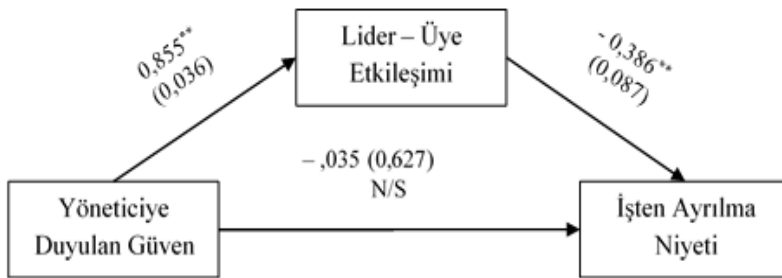
**Tablo 3:** Yöneticiye Duyulan Güven ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki Etkileşimde Lider – Üye Etkileşimini Aracılık Etkisi

| Adım | Boyutlar         | Düzeltilmiş R <sup>2</sup> | F       | Standardize β | t       | p     |
|------|------------------|----------------------------|---------|---------------|---------|-------|
| 1    | YDG → İAN        | 0,112                      | 24,127  | - 0,342       | - 4,912 | **    |
| 2    | YDG → LÜE        | 0,730                      | 496,662 | 0,855         | 22,286  | **    |
| 3    | LÜE → İAN        | 0,145                      | 31,943  | - 0,386       | - 5,652 | **    |
| 4    | YDG ve LÜE → İAN | 0,139                      | 15,946  | - 0,035       | - 0,263 | 0,793 |
|      | LÜE              |                            |         | - 0,355       | - 2,671 | **    |

\*\* p < 0,01

Adım adım gerçekleştirilen regresyon analizleri sonucunda elde edilen değerler, H<sub>A</sub>, H<sub>B</sub> ve H<sub>C</sub> hipotezlerinin tamamen; H<sub>D</sub> hipotezinin ise kısmen kabul edildiğini göstermektedir. Bu anlamda bakıldığında, yöneticiye duyulan güvenin işten ayrılma niyetini negatif ( $\beta = - 0,342$ ;  $p < 0,01$ ); lider – üye etkileşimini pozitif ( $\beta = 0,855$ ;  $p < 0,01$ ); lider – üye etkileşiminin de işten ayrılma niyetini negatif ( $\beta = - 0,386$ ;  $p < 0,01$ ) yönde etkilediği ve

söz konusu etkileşimlerin istatistiki açıdan da anlamlı olduğu belirlenmiştir. Buna karşın, lider – üye etkileşimi, yöneticiye duyulan güven ile işten ayrılma niyeti arasındaki etkileşimi içeren modele aracı değişken olarak dâhil edildiğinde, yöneticiye duyulan güven boyutunun istatistiki açıdan anlamsız hale gelerek işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin tamamen kaybolduğu; öte yandan lider – üye etkileşiminin ise işten ayrılma niyetini negatif yönde ( $\beta = -0,355$ ;  $p < 0,01$ ) ve istatistiki açıdan anlamlı biçimde etkilediği tespit edilmiştir. Bir başka deyişle, lider – üye etkileşimi, yöneticiye duyulan güven ile işten ayrılma niyeti arasındaki etkileşimde “tam aracılık” rolü oynamaktadır. Bu anlamda, yöneticiye duyulan güvenin bir birim artması halinde, lider – üye etkileşiminin yaklaşık olarak 0,855 birim artmasının; lider – üye etkileşiminin bir birim artması halinde ise, işten ayrılma niyetinin 0,355 birim düşmesinin beklenmesi gerektiğini göstermektedir. Dolayısıyla, yöneticiye duyulan güvenin işten ayrılma niyeti üzerinde,  $(0,855 \times (-0,355) = -0,303525)$  birimlik bir “dolaylı negatif etkisinden” söz etmek mümkündür. Söz konusu dolaylı negatif etkinin Sobel testi sonuçlarının (Sobel test istatistiği =  $-5,553$ ;  $p < 0,001$ ), istatistiki açıdan anlamlı (Soper, 2019) olduğuna işaret etmektedir. Bir başka deyişle, yöneticiye duyulan güvenin lider – üye etkileşimi üzerinden işten ayrılma niyetine olan dolaylı etkisi dışında istatistiksel olarak anlamlı bir doğrudan etkisi ( $p > 0,05$ ) bulunmamaktadır.



- Standardize edilmiş regresyon katsayılarıdır.
- Parantez içindeki değerler, standart hata değerleridir.
- \*\* → 0,01 düzeyinde anlamlıdır.
- N/S: İstatistiksel açıdan anlamlı değildir.

Şekil 1: Aracılık Etkisi

#### **4. TARTIŞMA ve SONUÇ**

Bu çalışmada, ülkemizin GSYH'sinin %12'sini oluşturmasına karşın, işgücü devir hızı çok yüksek miktarda olan bir sektörde, daha önce ayrı ayrı değişkenler olarak pek çok çalışmanın konusunu oluşturmuş yöneticiye duyulan güven, lider – üye etkileşimi ve işten ayrılma niyeti değişkenleri birlikte ele alınarak, aralarındaki etkileşimin ortaya konulması amaçlanmıştır. Mevcut yazında, yöneticiye duyulan güvenin, işten ayrılma niyetini etkilediğine (Hopkins ve Weathington, 2006; Tan ve Tan, 2000; Akgündüz ve Cin, 2015; Connell v.d, 2003); güvenin, çalışanları kuruma bağlayan “sosyal bir yapıştırıcı” görevi gördüğüne (Atkinson ve Butcher, 2013); hatta güvenin olmadığı bir örgütte yürütülecek hiçbir kurumsal girişimin çalışanların işten ayrılma niyetini düşürmeyeceği görüşlerinin varlığına (Ertürk ve Vurgun, 2015) ilişkin çalışmalar bulunmaktadır. Bununla birlikte, yöneticiye duyulan güvenin işten ayrılma niyeti üzerinde bir etkiye sahip olabileceğini ileri sürmek makul görünse de şaşırtıcı bir biçimde, hiçbir deneysel çalışma bu önermeyi desteklememektedir (Ertürk ve Vurgun, 2015). Bu çalışmada, tek işletme özelinde de olsa, görgül bir şekilde, yöneticiye duyulan güvenin işten ayrılma niyetini doğrudan bir biçimde ve negatif yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Çalışmanın ortaya koyduğu bir diğer sonuç, yöneticiye duyulan güvenin lider – üye etkileşimini pozitif yönde etkilediğidir. Bu anlamda, yöneticilerine güvenen astlar ile güvendikleri yöneticileri arasında daha ileri düzeyli bir lider – üye etkileşimin ortaya çıkması; bir başka deyişle, lider üye etkileşiminin alt boyutları bağlamında katkı, etki, sadakat ve profesyonel saygı düzeylerinin gelişmesi beklenebilir.

Lider – üye etkileşiminin de yöneticiye duyulan güvene benzer biçimde, işten ayrılma niyetini olumsuz yönde etkilediği belirlenmiştir. Bu anlamda çalışma, yüksek düzeyli lider – üye etkileşiminin gönüllü işten ayrılma ve işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilediği (Dirks ve Ferrin, 2002; Trincherro vd., 2014; Göksel ve Aydın, 2012; Gündüz Çekmecelioglu ve Ülker, 2014) çalışmalarla da uyumludur.

Mevcut çalışmada yer alan yöneticiye duyulan güven, lider – üye etkileşimi ve işten ayrılma niyeti arasındaki ikili ilişki ve etkileşimler istatistiki açıdan anlamlı ve beklenildiği gibi olmasına karşın, üç değişken arasındaki etkileşime yönelik bulgu ilgi çekicidir. Gerçekleştirilen regresyon analizleri, yöneticiye duyulan güvenin işten ayrılma niyetini negatif yönde ve istatistiki açıdan anlamlı biçimde etkilediğine göstermesine karşın, lider – üye etkileşimi, modele dâhil edildiğinde, söz konusu etki ortadan kaybolmaktadır. Bir başka deyişle, doğrudan etki, biçim değiştirerek yalnızca lider – üye etkileşimi üzerinden dolaylı hale gelmektedir; lider – üye etkileşimi “tam aracı değişken” rolü oynamaktadır. Bu anlamda, yöneticiye duyulan güven, ancak ve ancak lider – üye etkileşimi değişkeninin devreye girmesi ile işten ayrılma niyetini olumsuz yönde etkilemektedir. Bu açıdan bakıldığında, gerek ülkemizde son dönemde devlet memuru olarak atanma ya da başka bir kamu kurumuna nakil olma hususunda yürütülen süreçler (sınavlar, güvenlik soruşturmaları, vb.) gerekse işsizlik oranlarının artması ve düşük ücretlerden kaynaklanan özel sektörde iş bulma güçlüğü gibi unsurlar, lider – üye etkileşimini arttırmış; bu nedenle, astların işten ayrılma ya da başka bir kamu kurumuna geçme niyetini olumsuz yönde etkilemiş olabilir. Bir başka deyişle, yazında yer almasına karşın, çalışma kapsamı içerisine alınmayan, işgücü piyasası olanakları, işsizlik oranı, kriz ortamı, sektörün ekonomi içerisindeki durumu gibi dışsal unsurlar (Carsten ve Spector, 1987) ile eğitim, cinsiyet, yaş, deneyim, kişilik özellikleri gibi kişisel unsurlar (Cotton ve Tuttle, 1986) işten ayrılma niyetinin ortaya çıkmasını ertelemiş olabilir.

Bu noktada, çalışmanın yalnızca bir kamu kurumunda gerçekleştirilmesi nedeniyle, bulgu ve sonuçların genellenemeyeceği; daha önce de belirtildiği gibi, işten ayrılma niyetini etkileyen pek çok farklı değişken olduğu vurgulanmalıdır. Bu bağlamda, çalışma sonuçlarını doğrulayacak diğer faktörlerle birlikte gerek kamu sektöründe gerekse özel sektörde uzun süreleri kapsayan uzamsal çalışmaların yapılması gerekir. Söz konusu uzamsal çalışmaların işten ayrılma niyetini etkileyen diğer faktörlerle birlikte gerçekleştirilmesi, bilimsel yazına daha büyük katkılar sağlayacaktır.

**KAYNAKÇA**

- Afsar, B., Shahjehan, A., & Shah, S. I. (2018). “Frontline employees’ high – performance work practices, trust in supervisor, job – embeddedness and turnover intentions in hospitality industry.” *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(3): 1436 – 1452.
- Ajzen, I., & Madden, T. J. (1986). “Prediction of goal – directed behavior: Attitudes, intentions, and perceived behavioral control.” *Journal of experimental social psychology*, 22(5): 453 – 474.
- Akgunduz, Y., & Cin, F. M. (2015). “Job embeddedness as a moderator of the effect of manager trust and distributive justice on turnover intentions.” *Anatolia*, 26(4): 549 – 562.
- Alparslan, A. M., & Oktar, Ö. F. (2015). “Türkiye’de lider – üye etkileşim kuramına dair makale kapsamındaki araştırmalar: Bibliyometrik bir içerik analizi.” *Business and Economics Research Journal*, 6(1): 107 – 123.
- Amunkete, S., & Rothmann, S. (2015). “Authentic leadership, psychological capital, job satisfaction and intention to leave in state – owned enterprises.” *Journal of Psychology in Africa*, 25(4): 271 – 281.
- Arı, G. S. (2003). “Yöneticiye duyulan güven örgütsel bağlılığı artırır mı?” *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(2): 17 – 36.
- Arı, G., & Tunçay, A. (2010). “Yöneticiye duyulan güven ve tükenmişlik arasındaki ilişkiler: Ankara’daki devlet hastanelerinde çalışan idari personel üzerinde bir araştırma.” *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4): 113 – 135.
- Arslantaş, C. C., & Dursun, M. (2008). “Etik liderlik davranışının yöneticiye duyulan güven ve psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisinde etkileşim adaletinin dolaylı rolü.” *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1): 111 – 128.
- Aslan, Ş., & Özata, M. (2009). “Lider – üye etkileşiminin (LMX) yöneticiye duyulan güven düzeyine etkisi.” *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 9(17): 94 – 116.
- Atkinson, S., & Butcher, D. (2003). “Trust in managerial relationships”, *Journal of Managerial Psychology*, 18(4): 282 – 304.
- Aydıntan, B., & Göksel, A. (2012). “Lider üye etkileşimi düzeyinin örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Görgül bir araştırma.” *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(2): 247 – 271.
- Barkhuizen, N., Rothmann, S., & Van De Vijver, F. J. (2014). “Burnout and work engagement of academics in higher education institutions: Effects of dispositional optimism.” *Stress and Health*, 30(4): 322 – 332.

- Baron, R. M., & Kenny D. A. (1986) “The moderator – mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations,” *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6): 1173 – 1182.
- Baş, T., Keskin, N., & Mert, İ. S. (2010). “Lider üye etkileşimi (LÜE) Modeli ve ölçme aracının Türkçe’de geçerlik ve güvenilirlik analizi.” *Ege Academic Review*, 10(3): 1013 – 1039.
- Basak, E., Ekmekci, E., Bayram, Y., & Bas, Y. (2013). “Analysis of factors that affect the intention to leave of white – collar employees in Turkey using structural equation modelling.” *The World Congress on Engineering and Computer Science*, 2(1): 1 – 3.
- Blau, P. M. (1964). “Justice in social exchange. *Sociological Inquiry*,” 34(2), 193-206.
- Borchgrevink, C. P., & Boster, F. J. (1998). “Leader – member exchange and interpersonal relationships: Construct validity and path model.” *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, 5(1): 53 – 79.
- Burton, J. P., Sablynski, C. J., & Sekiguchi, T. (2008). “Linking justice, performance, and citizenship via leader – member exchange.” *Journal of business and psychology*, 23(1 – 2): 51 – 61.
- Carsten, J. M., & Spector, P. E. (1987). “Unemployment, job satisfaction, and employee turnover: A meta – analytic test of the Muchinsky Model.” *Journal of Applied Psychology*, 72(3): 374 – 381.
- Çekmecelioğlu, H. G., & Ülker, F. (2014). “Lider – üye etkileşimi ve çalışan tutumları üzerindeki etkisi: Eğitim sektöründe bir araştırma.” *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (28): 35 – 58.
- Cerit, Y. (2012). “Lider üye etkileşimi ile öğretmenlerin performansları arasındaki ilişki.” *Balikesir University Journal of Social Sciences Institute*, 15(28): 33 – 46.
- Çetin, Ş., Korkmaz, M., & Çakmakçı, C. (2012). “Dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik ile lider – üye etkileşiminin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi.” *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 1(1): 7 – 36.
- Cheung, M. F., & Wu, W. P. (2012). “Leader – member exchange and employee work outcomes in Chinese firms: The mediating role of job satisfaction.” *Asia Pacific Business Review*, 18(1): 65 – 81.
- Clark, M. C., & Payne, R. L. (1997). “The nature and structure of workers' trust in management.” *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 18(3): 205 – 224.

- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale.
- Coleman, B. (2001). “ITS professional development: refine, reward, retain.” 29<sup>th</sup> Annual ACM SIGUCCS Conference on User Services: 23 – 26.
- Connell, J., Ferres, N., & Travaglione, T. (2003). “Engendering trust in manager – subordinate relationships: Predictors and outcomes.” *Personnel Review*, 32(5): 569 – 587.
- Coomber, B., & Barriball, K. L. (2007). “Impact of job satisfaction components on intent to leave and turnover for hospital – based nurses: a review of the research literature.” *International Journal of Nursing Studies*, 44(2): 297 – 314.
- Cotton, J. L., & Tuttle, J. M. (1986). “Employee turnover: A meta – analysis and review with implications for research.” *Academy of Management Review*, 11(1): 55 – 70.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). “Social exchange theory: An interdisciplinary review.” *Journal of Management*, 31(6): 874 – 900.
- Dansereau Jr, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). “A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process.” *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(1): 46 – 78.
- Davis, T. & Landa, M. J. (1999). “The trust deficit.” *Canadian Manager*, 24 (1): 10 – 27.
- Davis, W. D., & Gardner, W. L. (2004). “Perceptions of politics and organizational cynicism: An attributional and leader – member exchange perspective.” *The Leadership Quarterly*, 15(4): 439 – 465.
- DeConinck, J. B. (2010). “The effect of organizational justice, perceived organizational support, and perceived supervisor support on marketing employees' level of trust.” *Journal of Business Research*, 63(12): 1349 – 1355.
- Deluga, R. J. (1994). “Supervisor trust building, leader-member exchange and organizational citizenship behavior.” *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67(4): 315 – 326.
- Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). “Leader – member exchange model of leadership: A critique and further development.” *Academy of Management Review*, 11(3): 618 – 634.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). “Trust in leadership: Meta – analytic findings and implications for research and practice.” *Journal of Applied Psychology*, 87(4): 611 – 628.



- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2012). "A meta – analysis of antecedents and consequences of leader – member exchange: Integrating the past with an eye toward the future." *Journal of Management*, 38(6): 1715 – 1759.
- Eren, M. Ş., & Akyüz, B. (2014). "Koçluk faaliyetlerinin işgörenlerin içsel motivasyonu ve yöneticiye duyulan güven üzerindeki etkileri." *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1): 167 – 182.
- Ertürk, A., & Vurgun, L. (2015). "Retention of IT professionals: Examining the influence of empowerment, social exchange, and trust." *Journal of Business Research*, 68(1): 34 – 46.
- Eryılmaz, İ. (2019). "Sosyal Güç, Lider-Üye Etkileşimi ve İş Tatmini İlişkisinde Politik Yetinin Düzenleyici Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma." *Ataturk University Journal of Economics & Administrative Sciences*, 33(1).373-393.
- Eser, G.(2007). *Etik İklim ve Yöneticiye Güvenin Örgüte Bağlılığa Etkisi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- George, D., & Mallery, P. (2010). *SPSS for Windows Step by Step. A Simple Study Guide and Reference*. Boston, MA: Pearson Education.
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). "Meta – analytic review of leader – member exchange theory: Correlates and construct issues." *Journal of Applied Psychology*, 82(6): 827 – 844.
- Gökalp, S., Kaya, O., Angay, A., & Akgün, F. (2015). "Okul müdürüne güvenin iş tatmini üzerindeki etkisinde lider – üye etkileşiminin aracı rolü." *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(2): 45 – 70.
- Göksel, A., & Aydın, B. (2012). "Lider – üye etkileşimi düzeyinin örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Görgül bir araştırma." *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(2): 247 – 271.
- Graen, G. B., & Uhl – Bien, M. (1995). "Relationship – based approach to leadership: Development of leader – member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi – level multi – domain perspective." *The Leadership Quarterly*, 6(2): 219 – 247.
- Gürbüz, S., & Bekmezci, M. (2012). "İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının bilgi işçilerinin işten ayrılma niyetine etkisinde duygusal bağlılığın aracılık ve düzenleyicilik rolü." *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 41(2): 189 – 213.
- Hom, P. W., Caranikas – Walker, F., Prussia, G. E., & Griffeth, R. W. (1992). "A meta – analytical structural equations analysis of a model of employee turnover." *Journal of Applied Psychology*, 77(6): 890 – 909.

- Hopkins, S. M., & Weathington, B. L. (2006). "The relationships between justice perceptions, trust, and employee attitudes in a downsized organization." *The Journal of Psychology*, 140(5): 477 – 498.
- Kanbur, A., & Kanbur, E. (2015). "Lider – üye etkileşiminin örgütsel sinizme etkisi: Algılanan içsellik statüsünün aracılık rolü." *Journal of World of Turks*, 7(2): 193 – 216.
- Karcıoğlu, F., & Kahya, C. (2011). "Lider – üye etkileşimi ve çatışma yönetim stili ilişkisi." *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(2): 337 – 352.
- Kim, S., O'Neill, J. W., & Jeong, S. E. (2004). "The relationship among leader – member exchange, perceived organizational support, and trust in hotel organizations." *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 3(1): 59 – 70.
- Knoll, D. L., & Gill, H. (2011). "Antecedents of trust in supervisors, subordinates, and peers." *Journal of Managerial Psychology*, 26(4): 313 – 330.
- Koç, H., & Yazıcıoğlu, İ. (2011). "Yöneticiye duyulan güven ile iş tatmini arasındaki ilişki: kamu ve özel sektör karşılaştırması." *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12(1): 46 – 57.
- Konovsky, M. A., & Pugh, S. D. (1994). "Citizenship behavior and social Exchange." *Academy of Management Journal*, 37(3): 656 – 669.
- Kramer, R. M., & Tyler, T. R. (Eds.). (1995). *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*. London: Sage Publications.
- Kumar, R., Ramendran, C., & Yacob, P. (2012). "A study on turnover intention in fast food industry: Employees' fit to the organizational culture and the important of their commitment." *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(5): 9 – 42.
- Leupold, C. R., Ellis, L. E., & Valle, M. (2013). "Job embeddedness and retail pharmacists' intention to leave." *The Psychologist – Manager Journal*, 16(4): 197 – 216.
- Li, J. J., Kim, W. G., & Zhao, X. R. (2017). "Multilevel model of management support and casino employee turnover intention." *Tourism Management*, 59: 193 – 204.
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). "Multidimensionality of leader – member exchange: An empirical assessment through scale development", *Journal of Management*, 24(1), ss.43 – 72.
- Lo, M. C., Ramayah, T., & Kueh Swee Hui, J. (2006). "An Investigation of Leader Member Exchange Effects on Organizational Citizenship Behavior in Malaysia." *Journal of Business & Management*, 12(1): 5 – 23.

- Lunenburg, F. C. (2010). "Leader – member exchange theory: Another perspective on the leadership process." *International Journal of Management, Business, and Administration*, 13(1): 1 – 5.
- Martin, R., Thomas, G., Charles, K., Epitropaki, O., & McNamara, R. (2005). "The role of leader-member exchanges in mediating the relationship between locus of control and work reactions." *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(1): 141 – 147.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). "An integrative model of organizational trust." *Academy of Management Review*, 20(3): 709 – 734.
- McAllister, D. J. (1995). "Affect – and cognition – based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations." *Academy of Management Journal*, 38(1): 24 – 59.
- Michael, D. (2011). "Supportive supervisor communication as an intervening influence in the relationship between LMX and employee job satisfaction, turnover intentions, and performance." *Journal of Behavioral Studies in Business*, 4: 1 – 28.
- Mishra, A. K. (1996). *Organizational Responses to Crisis, Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*. (Eds. Roderick Kramer and Tom Tyler), California, USA: Sage Publications.
- Mishra, J., & Morrissey, M. A. (1990). "Trust in employee/employer relationships: A survey of West Michigan managers." *Public Personnel Management*, 19(4): 443 – 486.
- Mobley, W. H. (1977). "Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover." *Journal of Applied Psychology*, 62(2): 237 – 240.
- Mobley, W. H. (1982). *Employee turnover: Causes, consequences, and control*. New York: Addison – Wesley.
- Murphy, S. E., & Ensher, E. A. (1999). "The effects of leader and subordinate characteristics in the development of leader – member exchange quality 1." *Journal of Applied Social Psychology*, 29(7): 1371 – 1394.
- Murphy, S. M., Wayne, S. J., Liden, R. C., & Erdogan, B. (2003). "Understanding social loafing: The role of justice perceptions and exchange relationships." *Human Relations*, 56(1): 61 – 84.
- O'Donnell, M. E. (2009). *The influence of leader behaviors on the leader – member exchange relationship*. State University of New York, Albany.
- Oğuzhan, T. (2015). *Algılanan Etik İklim Boyutları, Lider Üye Etkileşimi ve Öz Kendilik Değerlendirmesinin İzlenim Yönetimi Taktikleri Kullanımı Üzerindeki Etkileri*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü Savunma Yönetimi Anabilim Dalı.

- Omar, S., & Noordin, F. (2016). "Career commitment and intention to leave among ICT professionals in Malaysia." AAGBS International Conference on Business Management: 309 – 318, Singapore.
- Ordun, G., & Aktaş, H. (2014). "Lider – üye etkileşimi faktörlerinin liderler ve astlar tarafından karşılıklı algılanması: Bir perakende işletmesi çalışanları üzerinde araştırma." İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 43(1): 120 – 135.
- Peryön & Willis Tower Watson.(2016). Çalışan Devir Oranı Araştırma Sonuç Raporu. İstanbul.
- Price, J. L. (1997). "Handbook of organizational measurement." International Journal of Manpower, 18(4/5/6): 305 – 558.
- Ribelin, P. J. (2003). "Retention reflects leadership style." Nursing Management, 34(8): 18 – 19.
- Robbins, S., & Judge, T. (2011). *Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). "Not so different after all: A cross – discipline view of trust." Academy of Management Review, 23(3): 393 – 404.
- Şahin, F. (2011). "Lider – üye etkileşimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki üzerinde cinsiyetin etkisi." Ege Akademik Bakış, 11(2): 277 – 288.
- Shaw, R. B. (1997). *Trust in the Balance: Building Successful Organizations on Results, Integrity, and Concern*. CA: Jossey – Bass. San Francisco.
- Soper, Daniel, S. (2019), "Sobel test calculator for the significance of mediation." 14.03.2019 tarihinde [www.daniesoper.com](http://www.daniesoper.com) adresinden alınmıştır.
- Sparrowe, R. T., & Liden, R. C. (1997). "Process and structure in leader – member exchange." Academy of Management Review, 22(2): 522 – 552.
- Sue – Chan, C., Chen, Z., & Lam, W. (2011). "LMX, coaching attributions, and employee performance." Group & Organization Management, 36(4): 466 – 498.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics*, 6<sup>th</sup> Edition, Boston. MA: Pearson.
- Tan, H. H., & Tan, C. S. (2000). "Toward the differentiation of trust in supervisor and trust in organization." Genetic, Social, and General Psychology Monographs, 126(2): 241 – 260.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). "Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings." Personnel Psychology, 46(2): 259 – 293.
- Trincherro, E., Borgonovi, E., & Farr – Wharton, B. (2014). "Leader – member exchange, affective commitment, engagement, wellbeing, and intention to

- leave: public versus private sector Italian nurses.” *Public Money & Management*, 34(6): 381 – 388.
- Truckenbrodt, Y. B. (2000). “The relationship between leader – member exchange and commitment and organizational citizenship behavior.” *Acquisition Review Quarterly*, 7(3): 233 – 244.
- Uğurluoğlu, Ö., Köse, S. D., & Köse, T. (2015). “Sağlık çalışanlarının hizmetkâr liderlik algılarının lider – üye etkileşimi ve örgütsel güven üzerindeki etkisi.” *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 19(2): 239 – 262.
- Unnu, N. A. A., & Kesken, J. (2014). “Diagnosing the effects of leader – member exchange quality on performance in the context of organizational culture: a case from Turkish family – owned businesses.” *Journal of Business Economics and Management*, 15(1): 174 – 195.
- UTİKAD (2018). “Devlet müdahalesi sadece lojistik sektörünü değil yatırım ortamını da olumsuz etkiler.” 19.03.2019 tarihinde <http://www.utikad.org.tr> adresinden alınmıştır.
- Wan, Y. K. P., & Chan, S. H. J. (2013). “Casino employees’ perceptions of their quality of work life.” *International Journal of Hospitality Management*, 34: 348 – 358.
- 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 followers' performance and organizational citizenship behavior.” *Academy of Management Journal*, 48(3): 420 – 432.
- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A., & Werner, J. M. (1998). “Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior.” *Academy of Management Review*, 23(3): 513 – 530.
- Yıldız, S. (2014). “Örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde iş tatmininin aracı rolü.” *Ege Akademik Bakış*, 14(2): 199 – 210.
- Yu, D., & Liang, J. (2004). “A new model for examining the leader – member exchange (LMX) theory.” *Human Resource Development International*, 7(2): 251 – 264.
- Zeffane, R., & Connell, J. (2003). “Trust and HRM in the new millennium.” *International Journal of Human Resource Management*, 14(1): 3 – 11.