

PAPER DETAILS

TITLE: DÖNÜSÜMSEL LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL VATANDASLIK DAVRANISINA ETKİSİNDE
ÖRGÜTSEL GÜVENİN ARACILIK ROLÜ

AUTHORS: Sencer ÖZGÜR,Mehmet TURAN

PAGES: 389-405

ORIGINAL PDF URL: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/1159437>

DÖNÜŞÜMSSEL LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINA ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL GÜVENİN ARACILIK ROLÜ

Sencer ÖZGÜR¹
Mehmet TURAN²

ÖZ

Çalışmanın amacı, dönüşümsel liderlik ve her bir alt boyutunun örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini ve dönüşümsel liderlik ve her bir alt boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide örgütsel güvenin aracı (mediator) rolünü incelemektir. Dönüşümsel liderlik, yapılan keşifsel faktör analizinde iki boyutta ortaya konmuş, çalışmadaki analizlerde dönüşümsel liderlik ve “karizmatik motivasyon” ile “geliştiren ilgi” adı verilmiş olan iki alt boyutu bağımsız değişken olarak alınmıştır. Sonuçta, dönüşümsel liderlik ve saptanan her iki alt boyutu ile örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif ve anlamlı ilişki bulunmuştur. Yapılan analizler, örgütsel güvenin dönüşümsel liderlik ve onun her bir alt boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışına olan etkisinde kısmi olarak aracılık ettiğini göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Dönüşümsel Liderlik, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

THE MEDIATOR ROLE OF ORGANIZATIONAL TRUST IN THE EFFECT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR

ABSTRACT

The aim of this study is to investigate the effect of transformational leadership and each of its sub-dimensions on organizational trust and organizational citizenship behavior and the mediator role of organizational trust in relation to transformational leadership and each of its sub-dimensions and organizational citizenship. Transformational leadership has been introduced in two sub-dimensions in the exploratory factor analysis. In the following analyzes, the two sub-dimensions labeled as "charismatic motivation" and "improving interest" and transformational leadership itself were taken as independent variables. As a result, there was a positive and significant relationship between transformational leadership along with each of its two sub-dimensions and organizational trust and organizational citizenship. Analyzes show that organizational trust partially mediates the effect of transformational leadership and each of its sub-dimensions on organizational citizenship behavior.

Keywords: Transformational Leadership, Organizational Trust, Organizational Citizenship Behavior

Giriş

Günümüzde örgütlerde ve örgütlerin çevresindeki değişimin hızı ve sürekliliği artmış, bu durum örgütler içinde ortaya çıkan liderlik üzerine kavramsal ve boyutsal çeşitlenmeyi arttırmış görünmektedir. Liderliğin konu başlığı olarak birçok farklı bilim dalının araştırma konusu olması da bu konunun boyut sayısı ve derinliğini büyük ölçüde etkilemekte, liderlik kavramının farklı perspektiflerden yeni bulgular, kuramlar ve kavramlar ile açıklanmasını ve zenginleşmesini sağlamaktadır (Riggio ve Harvey, 2011).

¹ Dr., sencer.ozgur@gmail.com, ORCID: 0000-0001-9511-3080

² Prof. Dr., Çukurova Üniversitesi, İşletme Bölümü, mturan@cu.edu.tr, ORCID: 0000-0003-1297-0461

Received/Geliş: 31/10/2020 Accepted/Kabul: 26/12/2020, Research Article/Araştırma Makalesi

Cite as/Alıntı: Özgür, S., Turan, M. (2020), “Dönüşümsel Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisinde Örgütsel Güvenin Aracılık Rolü”, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, cilt 29, sayı 4, s.389-405.

Liderlik kuramları içinde dönüşümsel lider kendisini takip edenleri saygı ve ahlaki temelli bir sistem ile etkili bir şekilde eğiten ve ortak hedefin peşinden sürükleyen lider olarak tanımlanmaktadır (Burns, 1978). DL’de liderler, çevresini değiştirebilecek liderdir. Bu liderler çevresel durumlara tepki vermekle kalmaz, eş zamanlı olarak yeni bir çevre yaratırlar (Bass ve Avalio, 1994). Çalışmalar, DL davranışını günümüzdeki en etkili ve etkin liderlik şekli olarak nitelendirmektedir (Bommer vd., 2005; Dabke, 2016).

Dönüşümsel liderlik ile örgütsel güven arasındaki ilişki, bu liderlik kuramının altını çizdiği önemli bir konu olup, dönüşümsel liderliğin örgütsel güven üzerindeki pozitif etkisi farklı zaman, alan ve kültürlerle ait örgütlerde ortaya konmuştur (Browning, 2014; Asencio ve Mujic, 2016; De Lima Rua vd., 2016; Yolaç, 2011).

Değişen ve gelişen örgütlerde, rekabette en önemli fark yaratabildikleri unsur olan çalışanlarından proaktiflik, sorumluluk alabilme, hızlı kararlar verebilme ve yenilikçi davranışlar beklenmektedir (Coleman ve Henry, 1999). Bu tür davranışları da içeren örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütlerin yaşamlarını devam ettirebilmeleri için ihtiyaç duyduğu temel rol davranışlarını aşan davranışlardır (Brief ve Motowidlo, 1986). Liderlik ise ÖVD’nin öncülleri arasında çok etkili ve önemli bir kavramdır (Farh vd., 1990).

Özetlemek gerekirse, örgütlerin etkinlik ve verimliliğinde bu üç kavram önemli rol oynamaktadır. Örgütlerdeki liderlik sürecinde lider, takipçi ve çevre şartları olarak ayırt edebileceğimiz bu kavramlar arasındaki ilişkilerin ortaya konması ve bunun da ötesinde dönüşümsel liderlik kavramını oluşturan boyutların ayırt edilerek bu ilişkilerdeki rolünün ayrı ayrı sergilenmesi önem taşımaktadır.

Kavramsal Çerçeve

Kavram olarak ilk kez James MacGregor Burns’un Liderlik (1978) kitabında ifade edilen dönüşümsel liderlik, değişik türlerde siyasi liderleri karakterize edebilmek amacı ile liderlik yazınına sunulmuş bir liderlik kuramıdır. Zaleznik (1977) kuramı askerî, sanayi ve eğitim alanlarında çalışarak dönüşümsel liderliğin iş dünyasına uygulanmasına önderlik etmiştir. Çalışmalar aynı zamanda dönüşümsel liderliği sadece kâr amaçlı yapılarda değil, siyasi ve sosyal etkileri olan örgütlerin liderliğinde de değerlendirmiştir. Özetle, dönüşümsel liderliğin her türlü örgüt tipinde ve örgütlerin her kademesinde bulunan liderlerde ortaya çıkabileceği tespit edilmiştir (Avolio ve Bass, 1995, Alimo-Metcalfe ve Alban-Metcalfe, 2001). Dönüşümsel liderlik, Bass ve Avolio (1990) tarafından geliştirilen çok faktörlü liderlik ölçeği içinde etkileşimsel liderlik ile birlikte iki faktörden birini oluşturmuş ve dört alt boyutta ortaya konmuştur. Bu alt boyutlar sırasıyla; karizma, ilham veren motivasyon, entelektüel uyarım ve bireysel ilgi olarak adlandırılmaktadır.

Liderlerin, liderlik sürecini kullanarak takipçilerinin amaç ve değerlerini değiştirip şekillendirebiliyor olmaları, dönüşümsel liderlik adının altında yatan anlam olmuştur. (Burns, 1978). Dönüşümsel liderliğin çalışan tutumu, motivasyonu, bağlılığı ve performansı üzerindeki pozitif etkisi yapılan meta analiz sonuçlarında ortaya konulmuştur (Judge ve Picolo, 2004). Dönüşümsel liderliğin takım düzeyinde yapılan çalışmalarda da etkili olduğu ve performans üzerinde de pozitif etkiler yarattığı bildirilmiştir (Polychroniou, 2009; Wang ve Huang 2009).

Dönüşümsel liderlik ile ilgili yapılan araştırmaların sonuçları, bu liderlik tarzının birçok örgütsel çıktı üzerindeki pozitif etkisini örgütsel güven aracılığıyla gösterdiğini ortaya koymaktadır. Bunlara örnek olarak performans (Goodwin vd., 2011; Nubold vd.,

2015; Indrayanto vd., 2015), iş tatmini (Braun vd., 2013; Yang, 2014), örgütsel gelişim (Katou, 2015), örgütsel efektiflik (Hoxha, 2015), takım performansı (Braun, 2013, Nubold vd., 2015), stresi azaltma (Liu vd., 2010); çalışanın psikolojik olarak iyilik hâli (Kelloway vd., 2012) gösterilebilir.

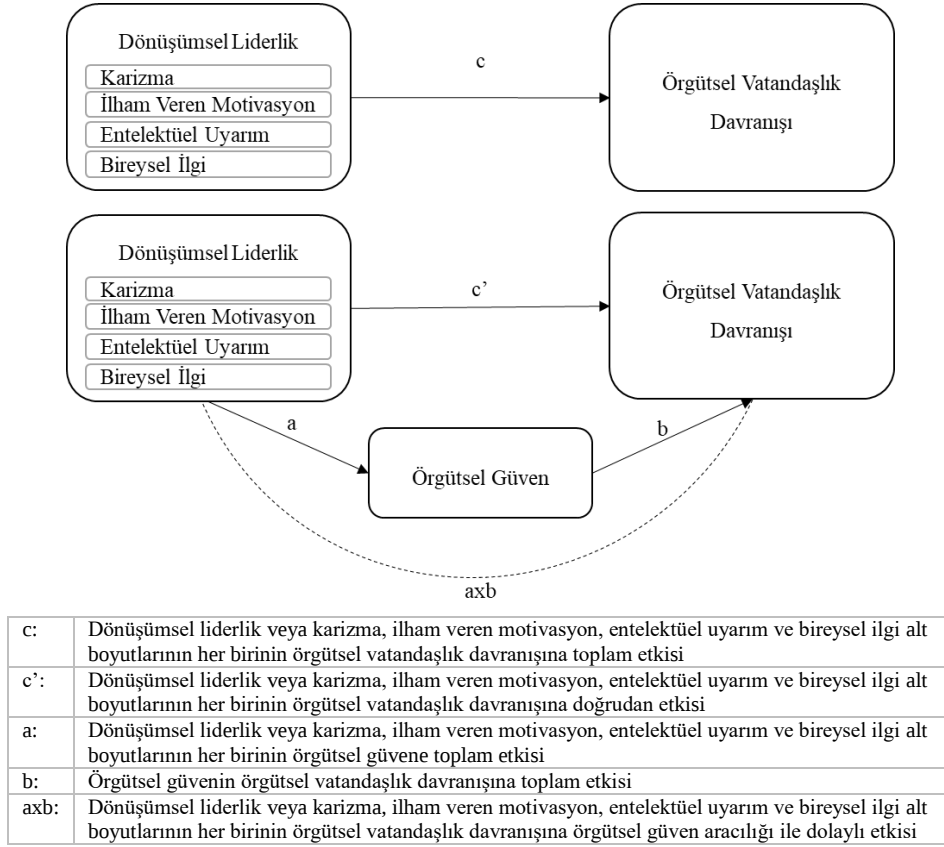
Örgütsel güven, çalışanların örgütsel rolleri, deneyimleri ve birbirlerine karşılıklı bağımlılıkları sebebiyle, birbirlerinin davranışları hakkında olumlu beklentiye sahip olmaları sonucu oluşan genel güven iklimidir (Fard vd., 2010). Güven önemli bir sosyal takas aracı olup, örgütler için pozitif tutum ve davranışlar içeren örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tatmini ve bağlılığın ortaya çıkmasında kritik bir rol oynamaktadır (Cropanzano ve Mitchell, 2005). Güven karşılıklılık ilkesinin bir şekli olup, örgütsel vatandaşlık davranışına öncüllük etmektedir. Sosyal takas kuramı, güvenme eğilimi yüksek olan kişilerde karşılıklılık ilkesini esas almaktadır. Kişiler yapacakları iyiliklerin karşılıksız kalmayacağına inanırlar, bu sayede de olumlu ilişkiler gelişeceği öngörülmüşür. Sonuçta güven iş birliğine neden olmaktadır (Van Dyne vd., 1994).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütün resmî ödül sisteminde doğrudan ve açık bir biçimde dikkate alınmayan ve fakat bütünsel şekilde örgütün işleyişini pozitif olarak etkileyen, gönüllü yapılan davranışlar olarak tanımlanmıştır (Organ, 1988; Köse vd., 2003). Örgütsel vatandaşlık davranışının öncülleri arasında çalışanın, görevin ve örgütün özellikleri yanı sıra liderin davranışlarının da bulunduğu bildirilmektedir (Podsakoff vd., 2000).

Liderlik gerek doğrudan ve gerekse dolaylı etkisi ile örgütsel vatandaşlık davranışının önemli bir öncülüdür (Nguni vd., 2006). Dönüşümsel liderlik davranışı ise, takipçilerinin örgütsel vatandaşlık davranışlarını ortaya koymaları için gerekli koşulları hazırlaması ve sonrasında takipçilerin bu davranışları sergilemesi suretiyle onların performanslarını hem niteliksel hem de niceliksel olarak arttırmaya yöneliktir (Podsakoff vd., 1990). Yapılan çalışmalar da dönüşümsel liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ve pozitif ilişki olduğunu göstermektedir (Podsakoff vd., 2000). Aynı zamanda, güvenin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki olumlu ve anlamlı etkisi de yazında ortaya konmuştur (Podsakoff vd., 1990; Yücel ve Samancı, 2009). Örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde dönüşümsel liderliğin güven aracılığı ile oluşturduğu pozitif etki de tartışılmıştır (Goodwin vd., 2011; Podsakoff vd., 1990). Kısaca dönüşümsel liderin, takipçilerinin güven duygusunu arttırarak hem takipçileri hem de örgüt için olumlu çıktılar sağlaması beklenmektedir.

Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırma amacı doğrultusunda ele alınan değişkenler ve bunlar arasındaki ilişkilerin gösterildiği araştırma modeli Şekil 1'deki gibi dizayn edilmiştir.



Şekil 1. Araştırmanın Yapısal Modeli

Yukarıda ortaya konmuş çalışmalar ışığında oluşturulmuş olan hipotezler aşağıdaki gibidir:

- H1 : Dönüşümsel liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi vardır.
- H1a : Dönüşümsel liderliğin karizma alt boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi vardır.
- H1b : Dönüşümsel liderliğin ilham veren motivasyon alt boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi vardır.
- H1c : Dönüşümsel liderliğin entelektüel uyarım alt boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır.
- H1d : Dönüşümsel liderliğin bireysel ilgi alt boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır.
- H2 : Dönüşümsel liderliğin örgütsel güven üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi vardır.
- H2a : Dönüşümsel liderliğin karizma alt boyutunun örgütsel güven üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi vardır.

- H2b : Dönüşümsel liderliğin ilham veren motivasyon alt boyutunun örgütsel güven üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi vardır.
- H2c : Dönüşümsel liderliğin entelektüel uyarım alt boyutunun örgütsel güven üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi vardır.
- H2d : Dönüşümsel liderliğin bireysel ilgi alt boyutunun örgütsel güven üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi vardır.
- H3 : Örgütsel güvenin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi vardır.
- H4 : Örgütsel güven dönüşümsel liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisine aracılık eder.
- H4a : Örgütsel güven dönüşümsel liderliğin karizma alt boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisine aracılık eder.
- H4b : Örgütsel güven dönüşümsel liderliğin ilham veren motivasyon alt boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisine aracılık eder.
- H4c : Örgütsel güven dönüşümsel liderliğin entelektüel uyarım alt boyutunun, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisine aracılık eder.
- H4d : Örgütsel güven dönüşümsel liderliğin bireysel ilgi alt boyutunun, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisine aracılık eder.

Yöntem

Evren ve Örneklem

Çalışmanın evreni Türkiye’de ilaç sektöründe profesyonel olarak faaliyet gösteren beyaz yakalı çalışanlardan oluşmaktadır. Örneklem ise Türkiye’de ilaç sektöründe önde gelen bir grubun beş farklı firmasında çalışanlardan oluşmaktadır. Örneklemin tam olarak temsiliyi sağlamak amacıyla söz konusu grubun coğrafi olarak Türkiye’deki tüm bölümlerinden ve tüm coğrafi birimlerinden çalışanlara ulaşmak hedeflenmiştir. Bu amaçla örneklemdaki kişilere anket linki elektronik posta üzerinden gönderilmiş ve internet üzerinden anketi doldurmaları talep edilmiştir. Anket sayfası 30 gün boyunca katılıma açık bırakılmış, bu sürenin sonunda 485 kişilik katılım sağlanmıştır. Bu katılımcı sayısı ankette kullanılan ifade sayısının yedi katından fazla olduğundan, gerekli istatistiksel analizleri yapabilmek için yeterli bir örneklem büyüklüğü olarak kabul edilmektedir. (MacCallum vd., 2001; Tavşancıl, 2006).

Kullanılan Ölçekler

Araştırma için dört bölümden oluşan bir anket formu tasarlanmıştır. Demografik bilgilerin sorgulandığı ilk bölüm 10 sorudan oluşmaktadır. İkinci bölümde, katılımcının, liderinin dönüşümsel liderliğin özelliklerini değerlendirmesi için, Avolio vd. tarafından 1995 yılında ortaya konmuş olan Çoklu Faktör Liderlik Anketi’nden (Multi Factor Leadership Questionnaire-MLQ5X) faydalanılmıştır. Ölçek ifadeleri Erturgut (2007) tarafından kullanılmış 24 ifadeden oluşturulmuştur. Ölçekteki dört boyutun isimleri ve değerlendirildikleri ifade sayıları şu şekildedir: karizma yedi ifade, ilham veren motivasyon altı ifade, entelektüel uyarım altı ifade, bireysel ilgi beş ifade. Üçüncü bölümde, örgütsel güveni ölçmek amacıyla, 1997 yılında Nyhan ve Marlowe tarafından ortaya konmuş olan ve 12 ifadeden oluşan Örgütsel Güven Envanteri (Organizational Trust Inventory-OTI) kullanılmıştır. Son bölümde örgütsel vatandaşlık davranışı için kullanılan ölçek orijinali Organ (1988) tarafından ortaya konmuş, Podsakoff ve

arkadaşları (1990) tarafından geliştirilmiştir. Bu çalışmada Aydın (2015)'in kullandığı ve çalışanın kendisini değerlendirdiği ifadeler kullanılmıştır. İfadelerin yanıtlanmasında tüm anketlerde, 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır.

Analiz ve Bulgular

Demografik Verilerin Analizi

Ankete katılanların yaklaşık olarak %42'si kadın, %58'i erkeklerden oluşmaktadır. Katılımcıların büyük kısmı (%67,01) evli çalışanlardan oluşurken, eğitim düzeyi olarak çoğunlukla lisans (%61,86) ve ardından yüksek lisans (%28,04) mezunu oldukları görülmektedir. Katılımcıların yaş dağılımına bakıldığında yarısından fazlasının (%54,43) 31-40 yaşları arasında olduğu görülmektedir (Tablo 1).

Tablo 1. Demografik Bulgular

Demografik Özellikler			F	%	Demografik Özellikler			F	%
Cinsiyet	Kadın		206	42,47	Kurumda Çalışma Süresi	1 Yıldan Az		56	11,55
	Erkek		279	57,53		1-5 Yıl		221	45,57
Medeni Hal	Bekar		160	32,99		6-10 Yıl		102	21,03
	Evli		325	67,01		11-15 Yıl		53	10,93
Eğitim Düzeyi	İlköğretim		1	0,21		16-20 Yıl		38	7,84
	Lise		10	2,06		21 ve Üstü		15	3,09
	Ön Lisans		27	5,57	Pozisyon	Yönetim Altı Çalışan		311	64,12
	Lisans		300	61,86		Yönetici		138	28,45
	Yük. Lisans		136	28,04		Üst Düzey Yönetici		36	7,42
Yaş	Doktora		11	2,27	Yöneticiyle Çalışma Süresi	1 Yıldan Az		123	25,36
	25 ve alt		8	1,65		1-3 Yıl		217	44,74
	26-30		59	12,16		4-6 Yıl		87	17,94
	31-35		117	24,12		7-10 Yıl		25	5,15
	36-40		147	30,31		11-13 Yıl		19	3,92
	41-45		106	21,86	Yöneticisine Bağlı Çalışan Sayısı	14 ve Üstü		14	2,89
	46-50		31	6,39		1-3		46	9,48
	51-55		13	2,68		4-6		102	21,03
	56 ve üstü		4	0,82		7-10		125	25,77
Bölüm	İnsan Kaynakları		21	4,33	Yöneticisiyle Çalışma Şekli	11 ve Üstü		212	43,71
	BT/Teknik		37	7,63		Ofis İçi Aynı Alan (Açık Ofis)		104	21,44
	Finans		18	3,71		Ofis İçi Farklı Alan (Kapalı Ofis)		111	22,89
	Halkla İlişkiler		5	1,03		Mobil – Aynı Şehir		119	24,54
	Lojistik/Satın Alma		18	3,71		Mobil – Farklı Şehir		151	31,13
	Müşteri İlişkileri		8	1,65					
	Pazarlama/Satış		293	60,41					
	Üretim		7	1,44					
	Diğer		78	16,08					

Güvenilirlik Analizi

Çalışmada kullanılan ölçeklerin ve içerdiği alt boyutların Cronbach α değerleri Tablo 2’de sunulmuştur. Güvenilirlik analizi sonucu elde edilen α değerleri kullanılan ölçeklerin oldukça güvenilir ila yüksek derecede güvenilir (α : 0,885-0,975) ölçekler olduğunu ortaya koymaktadır.

Tablo 2. Ankette Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçek	Cronbach's α	N
Dönüşümsel Liderlik	,975	24
Karizma	,915	7
İlham Veren Motivasyon	,934	6
Entelektüel Uyarım	,914	6
Bireysel İlgi	,926	5
Örgütsel Güven	,937	12
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	,885	23

Dönüşümsel Liderlik Alt Boyut Keşfi

Dönüşümsel liderlik ölçeği üzerinde uygulanan faktör analizi sonuçları Tablo 3’te görülmektedir. Dönüşümsel liderlik veri setinin KMO değerinin 0,978 olduğu tespit edilmiştir. Analiz sonucunda anlamlı faktörler çıkarılabileceğini gösteren Barlett Küresellik Testi değeri ise 11009,654 olup istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır (p : 0,000).

Yazında dört alt boyutu ile tanımlanan dönüşümsel liderlik, yapılan faktör analizinde iki alt boyut olarak çıkmıştır. Bu boyutların toplam varyansı açıklama oranı %68,25 düzeyinde hesaplanmıştır. Elde edilen birinci boyut varyansın %36,01’ini, ikinci boyut ise %32,25’ini açıklamaktadır (Tablo 3).

Tablo 3. Dönüşümsel Liderlik Keşifsel Faktör Analizi Toplam Açıklanan Varyans Sonuçları

Bileşen	Kare Yüklemelerin Ekstrasyon Toplamları			Kare Yüklemelerin Dönme Toplamları		
	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %
1	15,329	63,869	63,869	8,641	36,006	36,006
2	1,052	4,382	68,251	7,739	32,245	68,251

Döndürülmüş bileşen matrisinde, elde edilen iki boyutu oluşturan ifadeler detayları incelendiğinde ortaya çıkmıştır ki; orijinal ölçekte dört alt boyutta bildirilmiş olan dönüşümsel liderlik, çalışmamızda bir tarafta karizma ile ilham veren motivasyon boyutlarının ifadelerinin birleşmesi ve diğer tarafta da entelektüel uyarım ile bireysel ilgi boyutlarının ifadelerinin birleşmesi ile iki boyuttan oluşmaktadır (Tablo 3). Dönüşümsel liderlik ölçeği üzerine yapılmış daha önceki çalışmalar incelendiğinde, benzer sonuçlar elde edildiği görülmektedir (Erturgut, 2007; Demir ve Okan, 2008). Nitekim Bass (1997),

dönüşümsel liderliğin formülasyonunun belli oranda evrensel bir biçimde olmasına rağmen, bir liderin dönüşümsel olabilmesi için farklı kültürel bağlamlarda farklı şekillerde hareket etmesinin gerekebileceğini kabul etmiştir. Bunun nedeni, dönüşümsel liderliğin dört bileşeninin davranışta nasıl ortaya çıktığıyla ilgili kültürel farklılıklar olmasıdır.

Çalışmanın bundan sonraki aşamalarında dönüşümsel liderliğe ait alt boyutlar iki alt boyut ile ele alınmıştır: 1. boyut: “karizmatik motivasyon” (Karizma ve ilham veren motivasyon alt boyutlarını kapsar), 2. boyut: “geliştiren ilgi” (Entelektüel uyarım ve bireysel ilgi alt boyutlarını kapsar). Ortaya çıkan bu faktör yapısı içerisinde dönüşümsel liderliğe ait iki alt boyut için güvenilirlik analizleri gerçekleştirilmiştir. Toplam 13 ifadeden oluşan karizmatik motivasyon alt boyutu analiz edildiğinde elde edilen Cronbach α değeri 0,958 olmuştur. İfade sayısı 11 olan geliştiren alt boyutunun güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach α değeri ise 0,953 olarak kaydedilmiştir.

Korelasyon Analizi

Dönüşümsel liderlik ile karizmatik motivasyon ve geliştiren ilgi alt boyutları ile örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkileri ortaya koymak amacıyla korelasyon analizi uygulanmıştır. Tablo 4’te araştırma değişkenleri arasındaki korelasyon katsayıları ayrıntılı olarak verilmiştir. Modelde yer alan değişkenler arasında istatistiksel olarak değişik düzeylerde anlamlı pozitif ilişki bulunmuştur.

Tablo 4. Araştırma Değişkenleri Korelasyon Katsayıları

	1	2	3	4	5
1. Dönüşümsel Liderlik	1				
2. Karizmatik Motivasyon	,974**	1			
3. Geliştiren İlgi	,965**	,851**	1		
4. Örgütsel Güven	,800**	,778**	,773**	1	
5. ÖVD	,351**	,357**	,322**	,334**	1

** Korelasyon 0.01 önem düzeyinde anlamlıdır.

Değişkenler Arası Toplam Etki ve Etkinin Anlamlılığı

Modelde belirtilen ilişkileri ortaya koymak amacıyla, araştırmada yer alan bağımsız değişken dönüşümsel liderlik, alt boyutları karizmatik motivasyon ve geliştiren ilgi ile aracı değişken örgütsel güven ve bağımlı değişken örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki regresyon analiz sonuçları bir arada özetlenmiş olarak Tablo 5’te sunulmaktadır.

Tablo 5. Araştırma Değişkenleri Regresyon Analiz Sonuçları

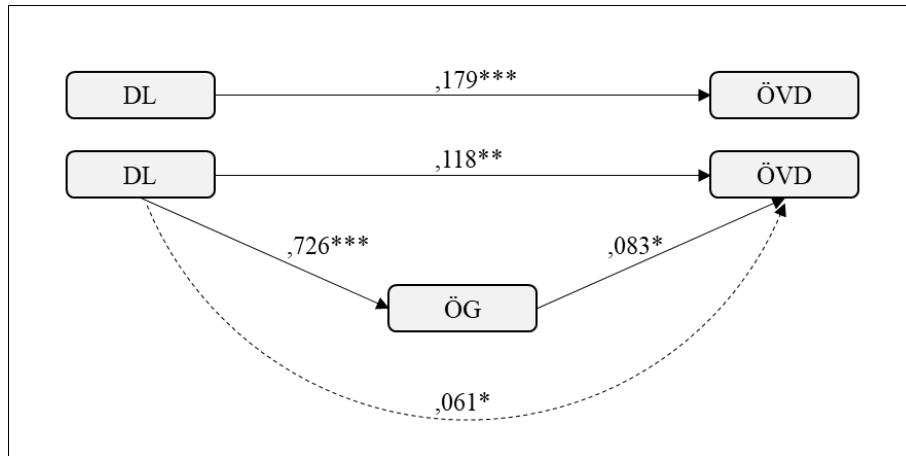
Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	R ²	β	p
Dönüşümsel Liderlik	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	,123	,179	,000
Karizmatik Motivasyon	ÖVD	,127	,179	,000
Geliştiren İlgi	ÖVD	,103	,157	,000
Dönüşümsel Liderlik	Örgütsel Güven	,640	,729	,000

Karizmatik Motivasyon	Örgütsel Güven	,605	,696	,000
Geliştiren İlgi	Örgütsel Güven	,598	,674	,000
Örgütsel Güven	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	,112	,178	,000

Yapılan analizler dönüşümsel liderlik ve tespit edilmiş olan iki alt boyutunun, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel güvenin anlamlı birer yordayıcısı olduklarını ortaya koymaktadır ($p<0,001$). Aynı zamanda, örgütsel güvenin de örgütsel vatandaşlık davranışının anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmektedir ($p<0,001$). Tüm ilişkiler pozitif yönlüdür. Bu sonuçlar ışığında H1(abcd), H2(abcd), ve H3 hipotezleri kabul edilmiştir.

Aracılık Etkisi Analizleri

Yukarıda dönüşümsel liderlik ve alt boyutları olan karizmatik motivasyon ve geliştiren ilginin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine olan toplam etkileri tespit edilmiştir. Bu toplam etkide örgütsel güvenin aracılık rolünün etki düzeyi ve anlamlılığı üzerine yapılan analizlerin sonuçları Şekil 2, 3 ve 4'te sunulmaktadır. Şekillerde, "a" değişkenler arasındaki toplam etkiyi, "c" bağımsız değişkenin bağımlı değişkenin üzerindeki doğrudan etkisini (aracı değişken olduğu durumda), "a" bağımsız değişkenin aracı değişken üzerindeki etkisini, "b" ise aracı değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini ifade etmektedir. Bağımsız değişkenin bağımlı değişkene aracı değişken ile dolaylı etkisini ise " $a \times b$ " göstermektedir. Hipotezin testinde aracılık etkisinin ortaya konması amacıyla SPSS için geliştirilmiş Process yazılımı kullanılmıştır (Hayes, 2013).



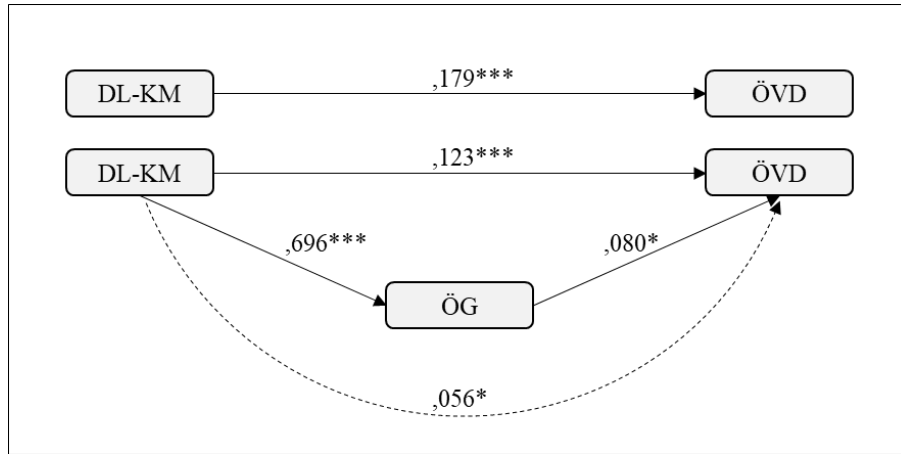
DL: Dönüşümsel Liderlik, ÖVD: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, ÖG: Örgütsel Güven.

*: $p<0,05$; **: $p<0,01$; ***: $p<0,001$

Şekil 2. Dönüşümsel Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisinde Örgütsel Güvenin Aracılık Rolü Analizi

İki bağımsız değişkenle (dönüşümsel liderlik ve örgütsel güven) bağımlı değişken olan örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde yapılan regresyon analizi sonucunda; dönüşümsel liderliğin örgütsel güven üzerinde ($\beta = 0,729$; $p: 0,000$) ve aynı zamanda örgütsel güvenin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde ($\beta = 0,083$; $p: 0,036$) anlamlı etkisinin varlığı saptanmıştır. Bu durum, dönüşümsel liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışına, örgütsel güven üzerinden de dolaylı olarak etki ettiğini işaret etmektedir. Aynı zamanda dönüşümsel liderliğin tek başına örgütsel vatandaşlık davranışı ile girmiş olduğu regresyon analizi sonucu ile karşılaştırıldığında, örgütsel güven aracılık etkisi ile birlikte, dönüşümsel liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi azalmıştır. Bununla birlikte dönüşümsel liderliğin örgütsel vatandaşlık üzerinde etkisinin, direkt olarak da devam ettiği gözlenmiştir ($\beta = 0,118$; $p: 0,001$). Bu durum örgütsel güvenin, dönüşümsel liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde kısmi bir aracılık rolü olduğunu göstermektedir ($\beta = 0,061$; $p: 0,036$). Gözlemlenen bu etkinin anlamlılık testi sonucu da ortaya çıkan etkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ortaya koymuştur ($Z: 2,1$, $p < 0,05$). Elde edilen sonuçlara göre H4 hipotezi kısmi olarak kabul edilmiştir (Şekil 2).

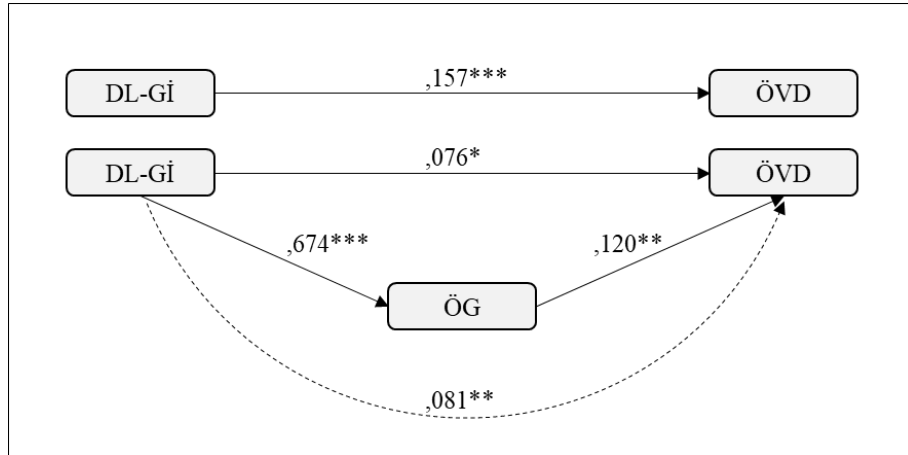
Dönüşümsel liderliğin karizmatik motivasyon alt boyutu, örgütsel güven değişkeniyle birlikte örgütsel vatandaşlık davranışı bağımlı değişkeni için girdiği regresyon sonucunda ($\beta = 0,123$; $p: 0,000$), tek başına girmiş olduğu regresyona göre ($\beta = 0,179$; $p: 0,000$) etkisinde bir düşüş olmakla birlikte, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etki anlamlılığını istatistiksel olarak sürdürmüştür. Örgütsel güven ise örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde zayıf bir etki göstermekle birlikte ($\beta = 0,080$; $P: 0,034$), karizmatik motivasyon alt boyutunun örgütsel güven aracılığı ile de dolaylı bir etki yaptığını ortaya koymaktadır. Bu etkinin istatistiksel olarak da anlamlı olduğu görülmüştür ($Z: 2,123$; $p: 0,034$). Bu sonuçlara göre örgütsel güvenin, karizmatik motivasyonun örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde kısmi aracılık etkisi bulunmaktadır. Aracılık testi analizlerine göre H4(ab) hipotezleri kısmi olarak kabul edilmiştir (Şekil 3).



DL-KM: Dönüşümsel Liderlik-Karizmatik Motivasyon, **ÖVD:** Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, **ÖG:** Örgütsel Güven. *: $p < 0,05$; **: $p < 0,01$; ***: $p < 0,001$

Şekil 3. Dönüşümsel Liderliğin Karizmatik Motivasyon Alt Boyutunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisinde Örgütsel Güvenin Aracılık Rolü Analizi

Son aracılık testi analizinde, dönüşümsel liderliğin geliştiren ilgi alt boyutu ve örgütsel güven bağımsız değişken, örgütsel vatandaşlık davranışı bağımlı değişken olarak alınmıştır. Analiz sonucu örgütsel güvenin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğunu göstermektedir ($\beta = 0,120$; $p: 0,002$). Bu etki, dönüşümsel liderliğin geliştiren ilgi alt boyutunun örgütsel güven üzerindeki etkisinin ($\beta = 0,674$; $p: 0,000$), dolaylı olarak örgütsel vatandaşlık davranışına geçmesini sağlamaktadır ($\beta = 0,081$; $p: 0,002$). Geliştiren ilgi, örgütsel güven ile birlikte örgütsel vatandaşlık davranışı bağımlı değişkeni için girmiş olduğu regresyon sonucunda ($\beta = 0,076$; $p: 0,000$), örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi tek başına girmiş olduğu regresyondaki etkisine ($\beta = 0,157$; $p: 0,000$) göre düşüş göstermiş olup, etkisinin ve etki anlamlılığının devam ettiği görülmektedir. Bu sonuç dönüşümsel liderlik geliştiren ilgi alt boyutunun örgütsel güven aracılığında dahi örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde doğrudan etkisinin bulunmaya devam ettiğini ifade etmektedir. Dönüşümsel liderliğin geliştiren ilgi alt boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde doğrudan etkisinin devam etmesi ve ortaya çıkan dolaylı etkinin de anlamlı olmasından dolayı, geliştiren ilginin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisinde örgütsel güvenin kısmi olarak aracılık etkisi olduğu görülmektedir ($Z: 3,148$; $p: 0,002$). Bu son analiz sonuçlarına dayanarak da H4(cd) hipotezleri kısmi olarak kabul edilmiştir (Şekil 4).



DL-Gİ: Dönüşümsel Liderlik-Geliştiren İlgi, **ÖVD:** Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, **ÖG:** Örgütsel Güven.
*: $p < 0,05$; **: $p < 0,01$; ***: $p < 0,001$

Şekil 4. Dönüşümsel Liderliğin Geliştiren İlgi Alt Boyutunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisinde Örgütsel Güvenin Aracılık Rolü Analizi

Sonuç

Bu çalışmada temel olarak dönüşümsel liderlik ve dönüşümsel liderliğin her bir alt boyutunun ayrı ayrı örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkileri ve bu ilişkide örgütsel güvenin aracılık rolünün araştırılması amaçlanmıştır. Yazında dönüşümsel liderlik modelinin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi vurgulanmaktadır. Dönüşümsel liderliğin örgütsel güvene etkisi ve örgütsel güvenin örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisi de yazında bildirilmektedir. Bu bilgiler ışığında ve sosyal takas kuramı çerçevesinde zincirleme olarak dönüşümsel liderlik davranışının takipçilerde örgütsel güvene ve örgütsel güvenin de örgütsel vatandaşlık davranışına yol açacağı düşünülmüştür.

Kişilerarası güvenin, dönüşümsel liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki aracılık etkisi konusunda kısıtlı sayıda da olsa çalışmalar bulunmaktadır. Burada iki nokta tartışmaya ve çalışılmaya açık konular olarak dikkat çekmektedir. İlki, ortaya konan modelin farklı bağlamlarda çalışıp çalışmayacağıdır. Çünkü farklı bağlamlarda gerçekleştirilen çalışmalarda bu aracılık etkisinin bulunmadığı görülmüştür (Abu-Nasra ve Heilbrunn, 2016). İkincisi, lidere güven ve örgüte güven boyutlarını birlikte içeren örgütsel güvenin dönüşümsel liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında aracılık etkisinin olup olmadığıdır. İlk defa bu çalışmada incelenen bu etki hakkında elde edilen bulguların önem taşıdığı öngörülmektedir.

Araştırmanın sonucunda, öncelikle yazında dört alt boyutta tanımlanmış olan dönüşümsel liderliğin çalışmanın yapıldığı örneklem üzerinde iki boyutta algılandığı görülmüştür. Bu iki boyutun da daha önce yazında tanımlı dört boyutun ikiyeşerli olarak birleşmesinden meydana geldiği saptanmıştır. İlaç sektörü içinden alınan bu örneklemdeki çalışanlar, daha önceki Türkiye’de yapılmış benzer çalışmalarda olduğu gibi (Erturgut, 2007; Demir ve Okan, 2008), karizma ile ilham veren motivasyon alt boyutlarını tek boyut, aynı şekilde entelektüel uyarım ile bireysel ilgi boyutlarını da tek boyut olarak algılamaktadırlar. Farklı bir taraftan yorumlanacak olursa, bu takipçilerin liderleri karizma ile ilham veren motivasyon özelliklerini birlikte ve entelektüel uyarım ile bireysel ilgi özelliklerini de birlikte göstermektedirler. Oluşan bu iki boyut bu çalışmada kapsadıkları boyutlardan yola çıkılarak “karizmatik motivasyon” ve “geliştiren ilgi” alt boyutları olarak adlandırılmışlardır.

Bu çalışmada, dönüşümsel liderliğin ve her bir alt boyutunun gerek örgütsel güveni gerekse örgütsel vatandaşlık davranışını arttırdığı tespit edilmiştir. Dönüşümsel liderlik davranışı tek başına örgütsel vatandaşlık davranışına pozitif yönde ve anlamlı katkı sağlamaktadır. Dönüşümsel liderlik davranışının örgütsel vatandaşlık davranışına etki miktarının düşük çıkması ise örgütsel vatandaşlık davranışının, liderin kendisine değil, örgüte karşı sergilenen bir davranış olduğu noktasına dikkat çekmektedir. Diğer taraftan, dönüşümsel liderliğin ve alt boyutları olarak tanımlanan karizmatik motivasyon ve geliştiren ilginin, sadece lidere olan güvene değil, kurum için daha bütünsel olan örgütsel güven üzerine de olumlu ve güçlü bir etkisi bulunmaktadır. Dönüşümsel liderlik özelliğine sahip liderler hem sahip oldukları bu özelliklerle hem de etki alanlarındaki sistemler ve süreçler aracılığıyla örgütsel güvenin gelişmesine katkıda bulunurlar.

Çalışma göstermektedir ki, çalışanların örgütsel güvenlerinin artması, kendilerine tanımlanmış rollerinin ötesine geçerek, örgüte fazladan katkı sağlayacak tutum ve davranışlar olan örgütsel vatandaşlık davranışlarını arttırmaktadır. Bu nedenle de

çalışanlardaki örgütsel güvenin artmasını sağlayacak uygulamaların, örgütsel performansı da olumlu şekilde geliştireceği beklenilebilir.

Örgütsel güvenin, dönüşümsel liderlik ile alt boyutları olan karizmatik motivasyon ve geliştiren ilginin, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde anlamlı bir aracılık etkisi olduğu görülmektedir. Dönüşümsel liderlik ve alt boyutları karizmatik motivasyon ve geliştiren ilgi, örgütsel güven üzerinden dolaylı etki yaratırken, eş zamanlı olarak direk etkilerini de sürdürmektedirler. Bu nedenle örgütsel güvenin, dönüşümsel liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışına olan etkisinde aracılık rolünün kısmi olduğu görülmüştür. Ancak, iş tatmini, örgütsel adalet (Organ, 1988), lider-üye etkileşimi (Çetin vd., 2012), adalet algısı ve duygusal bağlılık (Alpkan vd., 2005) kavramları dönüşümsel liderin etkili olduğu ve aynı zamanda da örgütsel vatandaşlık davranışı için öncül kavramlar olarak tanımlanmaktadır. Bu da dönüşümsel liderliğin dolaylı olarak örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde farklı aracı değişkenlerle de etkili olabileceğinin düşünülmesi açısından önem taşımaktadır.

Liderlerine güvenen çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme olasılığı daha yüksek olmaktadır. Bunun da ötesinde bu çalışmada görüldüğü üzere, dönüşümsel liderlik davranışları takipçilerinin örgüte güvenini de pekiştirerek, duyulan güvenin kurumsal boyuta taşınmasına etki etmektedirler. Böylelikle takipçiler sadece liderlerinin bulunduğu ya da etkilediği noktalarda değil, örgütsel sistemin tamamında risk veya inisiyatif alarak, proaktif davranışlar gösterebilmektedirler. Örgütsel güvene lider katkısının azalmasıyla birlikte takipçiler, sadece liderleri ile ilişkilerinde değil, tüm sisteme karşı savunmacı davranışlar göstererek, tüm süreçlerde kaynaklarını kendilerini korumak için kullanacaklardır.

Kaynaklar

- Alimo-Metcalfe, B. and Alban-Metcalfe, R. J. (2001). The development of a new transformational leadership questionnaire. *Journal of occupational and organizational psychology*, 74(1), 1-27.
- Alpkan, L., Dilek, H. ve Bozlağan, R. (2005). Liderlik tarzlarının güven ve adalet algısı yoluyla örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkileri. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 4(1), 44-69.
- Asencio, H. and Mujkic, E. (2016). Leadership behaviors and trust in leaders: Evidence from the US federal government. *Public Administration Quarterly*, 156-179.
- Avolio, B. J. and Bass, B. M. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *The leadership quarterly*, 6(2), 199-218.
- Avolio, B. J., Bass, B. M. and Jung, D. I. (1995). MLQ Multifactor Leadership Questionnaire: technical report. Redwood City, CA: Mindgarden.
- Aydın, Y. (2015). *Liderlik tarzları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide örgüt kültürünün rolü: bursa serbest bölgesinde faaliyet gösteren firmalar üzerine*

bir araştırma. Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi, Adana.

- Bass, B. M. (1997). Does the transactional–transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries?. *American psychologist*, 52(2), 130.
- Bass, B. M. and Avolio, B. J. (1990). The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development. *Research in organizational change and development*, 4(1), 231-272.
- Bass, B. M. and Avolio, B. J. (Eds.). (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Bommer, W. H., Rich, G. A. and Rubin, R. S. (2005). Changing attitudes about change: Longitudinal effects of transformational leader behavior on employee cynicism about organizational change. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 26(7), 733-753.
- 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.
- Brief, A. P. and Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial organizational behaviors. *Academy of management Review*, 11(4), 710-725.
- Browning, P. (2014). Why trust the head? Key practices for transformational school leaders to build a purposeful relationship of trust. *International Journal of Leadership in Education*, 17(4), 388-409.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York. Harper & Row.
- Coleman, Jr, H. J. (1999). What enables self-organizing behavior in businesses. *Emergence*, 1(1), 33-48.
- Cropanzano, R. and Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of management*, 31(6), 874-900.
- Çetin, Ş., Korkmaz, M. ve Çakmakçı, C. (2012). Dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik ile lider-üye etkileşiminin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 18(1), 7-36.

- Dabke, D. (2016). Impact of leader's emotional intelligence and transformational behavior on perceived leadership effectiveness: A multiple source view. *Business Perspectives and Research*, 4(1), 27-40.
- Demir, H. ve Okan, T. (2008). Etkileşimsel Ve Dönüşümsel Liderlik: Bir Ölçek Geliştirme Denemesi. *Yönetim*, (19-61), 72-90.
- Erturgut, R. (2007). *Toplam kalite yönetimi uygulamaları ile dönüştürücü liderlik arasındaki ilişki: Ulusal kalite ödülü almış olan kamu örgütlerinde bir araştırma*. Yayınlanmış Doktora Tezi. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi SBE.
- Fard, H. D., Rajabzadeh, A. and Hasiri, A. (2010). Organizational trust in public sector: Explaining the role of managers' managerial competency. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 25, 29-43.
- Farh, J. L., Podsakoff, P. M. and Organ, D. W. (1990). Accounting for organizational citizenship behavior: Leader fairness and task scope versus satisfaction. *Journal of management*, 16(4), 705-721.
- Goodwin, V. L., Whittington, J. L., Murray, B. and Nichols, T. (2011). Moderator or mediator? Examining the role of trust in the transformational leadership paradigm. *Journal of Managerial Issues*, 409-425.
- Hayes, A. F. (2013). *An Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*. New York, NY: Guilford Yayınları.
- Hoxha, A. (2015). Empowerment and trust as mediators of the relationship between transformational leadership and organizational effectiveness. *European Journal of Economic & Political Studies*, 8(1), 43-60.
- Indrayanto, A., Burgess, J. and Dayaram, K. (2014). A case study of transformational leadership and para-police performance in Indonesia. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*.
- Judge, T. A. and Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of applied psychology*, 89(5), 755.
- Katou, A. A. (2015). Transformational leadership and organisational performance Three serially mediating mechanisms. *Employee Relations*. (37-3), 329-353.
- Kelloway, E. K., Turner, N., Barling, J. and Loughlin, C. (2012). Transformational leadership and employee psychological well-being: The mediating role of employee trust in leadership. *Work & Stress*, 26(1), 39-55.

- Köse, S., Kartal, B. ve Kayalı, N. (2003). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Tutuma İlişkin Faktörlerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (20)1-19.
- Liu, J., Siu, O. L. and Shi, K. (2010). Transformational leadership and employee well-being: The mediating role of trust in the leader and self-efficacy. *Applied Psychology*, 59(3), 454-479.
- MacCallum, R. C., Widaman, K. F., Preacher, K. J. and Hong, S. (2001). Sample size in factor analysis: The role of model error. *Multivariate Behavioral Research*, 36(4), 611-637.
- Nasra, M. A. and Heilbrunn, S. (2016). Transformational leadership and organizational citizenship behavior in the Arab educational system in Israel: The impact of trust and job satisfaction. *Educational Management Administration & Leadership*, 44(3), 380-396.
- Nguni, S., Slegers, P. and Denessen, E. (2006). Transformational and transactional leadership effects on teachers' job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior in primary schools: The Tanzanian case. *School effectiveness and school improvement*, 17(2), 145-177.
- Nübold, A., Dörr, S. L. and Maier, G. W. (2015). Considering the orphan: Personal identification and its relations with transformational leadership, trust, and performance in a three-path mediation model. *Leadership*, 11(2), 230-254.
- Nyhan, R. C. and Marlowe Jr, H. A. (1997). Development and psychometric properties of the organizational trust inventory. *Evaluation Review*, 21(5), 614-635.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books/DC Heath and Com.
- 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 Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of management*, 26(3), 513-563.
- Polychroniou, P. V. (2009). Relationship between emotional intelligence and transformational leadership of supervisors. *Team Performance Management: An International Journal*.

- Riggio, R. E. and Harvey, M. (Eds.). (2011). *Leadership studies: The dialogue of disciplines*. Edward Elgar Publishing.
- Rua, M. M. D. L. and Araújo, J. M. C., (2016). Linking transformational leadership and organizational trust: has organizational commitment a mediating effect on it?. *Cuadernos de Gestión* 16(1), 43-62.
- Tavşancıl, E. (2006). *Tutumların ölçülmesi ve SPSS ile veri analizi [Measurement of attitudes and data analysis with SPSS]*. Ankara, Turkey: Nobel.
- Van Dyne, L., Graham, J.G. ve Dienesch, R.M. (1994). Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement and Validation. *Academy of Management Journal*. (37-4), 765-802.
- Wang, Y. S. and Huang, T. C. (2009). The relationship of transformational leadership with group cohesiveness and emotional intelligence. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 37(3), 379-392.
- Yang, Y. F. (2014). Studies of transformational leadership: Evaluating two alternative models of trust and satisfaction. *Psychological reports*, 114(3), 740-757.
- Yolaç, S. (2011). Yöneticinin algılanan liderlik tarzı ile yöneticiye duyulan güven arasındaki ilişkide lider üye etkileşiminin rolü. *Öneri*, 9(36), 63-72.
- Yücel, C. ve Samancı, G. (2009). Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı. *Fırat Üni. Sosyal Bilimler Dergisi*. (19-1), 113-132.
- Zaleznik, A. (1977). Managers and leaders: Are they different?. *Harvard Business Review*. (70-2), 126-135.