

Araçsal Liderliğin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Örgütsel Güvenin Aracılık Rolü: Yiyecek-İçecek Çalışanları Üzerine Bir Araştırma (The Mediation Role of Organizational Trust in the Effect of Instrumental Leadership on Job Satisfaction and Turnover Intention: A Research about Food-Beverage Employees)

* Alev SÖKMEN^a, İrfan YAZICIOĞLU^b, Osman BENK^c

^a Kastamonu University, Faculty of Tourism, Department of Tourism Management, Kastamonu/Turkey

^b Ankara Hacı Bayram Veli University, Faculty of Tourism, Department of Gastronomy and Culinary Arts, Ankara/Turkey

^c Gümüşhane University, Faculty of Economic and Administrative Sciences, Department of Human Resources Management, Gümüşhane/Turkey

Makale Geçmişi

Gönderim Tarihi:09.07.2021

Kabul Tarihi:01.09.2021

Anahtar Kelimeler

Araçsal liderlik

Örgütsel güven

İş tatmini

İşten ayrılma niyeti

Öz

Bu çalışmanın amacı araçsal liderlik, örgütsel güven, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri incelemektir. Araştırmanın verileri Antalya’da faaliyet gösteren otel işletmelerinin yiyecek ve içecek departmanında çalışan 304 kişiden elde edilmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkilerin ve araştırma hipotezlerinin test edilmesi için korelasyon ve regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgular, araçsal liderliğin çalışanların işten ayrılma niyetini anlamlı ve negatif; örgütsel güveni ve iş tatmini ise anlamlı ve pozitif yönde etkilediğini göstermiştir. Bununla birlikte örgütsel güvenin; araçsal liderlik ve iş tatmini arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolü ve araçsal liderlik ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide tam aracılık rolü saptanmıştır.

Keywords

Instrumental leadership

Organizational trust

Job satisfaction

Turnover intention

Abstract

The aim of this study is to examine the relationships between instrumental leadership, organizational trust, job satisfaction and turnover intention. The data were obtained from a total of 304 individuals working in food and beverage department from hotels in Antalya. Correlation and regression analysis were performed to test the relationships between variables and research hypotheses. The results reveal that instrumental leadership has a significant and negative impact on employee’s turnover intention and has significant and positive impacts on both job satisfaction and organizational trust. In addition, organizational trust; has a partial mediator role on the relationship between instrumental leadership and job satisfaction and also has a full mediator role on the relationship between instrumental leadership and turnover intention.

Makalenin Türü

Araştırma Makalesi

* Sorumlu Yazar

E-posta: alevsebasokmen@gmail.com (A. Sökmen)

DOI:10.21325/jotags.2021.871

GİRİŞ

Liderlik, yönetim literatüründe karmaşık ve çok geniş bir bağlama sahiptir ve çalışma ortamlarında farklı liderlik tarzları bulunmaktadır. Liderlik, hem bir araştırma alanı hem de bir bireyin veya örgütün diğer kişilere, takımlara veya tüm işletmelere liderlik ya da rehberlik etme yeteneğini kapsayan pratik bir beceridir. Liderlik, takipçilere güven vererek motive etmek ve örgütün vizyonunu yerine getirmek adına kaynakları harekete geçirmek; inovasyon, uyum ve performans için de önemli ve gereklidir. Küreselleşmenin doğasında bulunan belirsizlik ve rekabet nedeniyle güven örgütlerin uzun dönemde ayakta kalabilmesi ve hedeflerine ulaşabilmesi için önemli bir rol oynamaktadır. Çünkü güven, yeni süreç ve çalışma biçimlerine uyumu kolaylaştırabilme etkisine sahiptir. Örgütlerdeki insanlar ve gruplar arasındaki güven, çalışma ortamının verimliliği, örgütte uzun vadeli istikrar ve üyelerin mutluluğunu ve iyi olma hâlini sağlayabilmek için çok önemli bir bileşendir. İş tatmini tutumu, araştırmacılarca en çok incelenen, işgörenlerin ve örgütlerin duyulmasını arzuladığı kavramların başında gelmektedir. Tatmin duymayan çalışanların işlerini bırakmaları muhtemeldir. Bu nedenle, çalışan iş tatmini ve ona katkıda bulunan değişkenlerin anlaşılması, herhangi bir örgütün var olması ve gelişmesi için önemlidir. İşten ayrılma niyeti tıpkı iş tatmini gibi literatürde sıklıkla ele alınan kavramlardan birisidir. İşgücü devir oranının yüksek olması örgütlere yüksek maliyetler yüklemektedir. Bu sebeple işletmeler yetenekli çalışanları elde tutmak amacıyla işten ayrılmaya yol açabilecek tüm etkenleri dikkatle incelemektedirler.

Bu bağlamda, araçsal liderlik, örgütsel güven, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin saptanması araştırmanın amacını kapsamaktadır. Araştırmanın ilk bölümünde değişkenlerle ilgili literatüre değinilmiştir. İkinci kısımda ise, araştırma modeli ve hipotezler oluşturularak, araştırma yönteminden bahsedilerek, uygulanan analizlerin bulguları aktarılmış ve tartışılmıştır.

Kuramsal Altyapı

Araçsal Liderlik

Liderliğin temel davranışsal boyutları, sosyologların araçsal ve sosyal-duygusal veya dışavurumcu liderlik davranışı olarak adlandırdıklarıdır. Bu davranışları tanımlamak için en sık kullanılan terimler, yapıyı kurma ve anlayış göstermedir. Liderin *yapıyı kurması*, klasik yönetim teorisyenlerinin öngördüğü gibi planlayan, örgütleyen, yönlendiren ve kontrol eden liderleri tanımlamaktadır. Liderin *anlayış göstermesi*, liderin arkadaş canlısı ve ulaşılabilir olmak, grubun kişisel refahını gözetmek, astları için küçük şeyler yapmak, avans vermek, değişimi önceden haber vermek gibi yöntemlerle psikolojik destek, sıcaklık, samimiyet ve yardımseverlik ortamı yaratma derecesini anlatmaktadır (House,1971).

Araçsal liderlik, örgütsel oyuncuların etkileşimde bulunduğu sosyal yapıları değiştirdiği ölçüde sosyal etkiye sahiptir (Mumford & Van Doorn,2001). Başka bir deyişle, bireyleri doğrudan yönetmenin yanı sıra, örgütler dinamik bir ortamdan kaynaklanan zorluklar, karmaşıklıklar ve çıktıları entegrasyon gerektiren gevşek birleştirilmiş sistemlerle başa çıkmak için liderliğe ihtiyaç duymaktadırlar (Fleishman vd.,1991; Mumford, Zaccaro, Harding, Jacobs & Fleishman,2000). Araçsal liderlik bu boşluğu insan çabası da dahil olmak üzere, bilgi, teknoloji ve insan kaynağı gibi girdileri stratejik ve operasyonel hedeflere göre düzenleyerek doldurmaktadır. Araçsal liderler daha çok hedef belirleme ve kontrole odaklanmaktadır (Nadler & Tushman,1990). Araçsal liderler görev etkinliğinin anahtarlarıdır. Bu tür liderler net performans kriterleri ve noktaları, yapıcı odaklı geri bildirim ve yol-amaç

açıklamaları verdikleri için bunların tatmin duyan takipçileri bulunmaktadır. Araçsal liderler, takipçilerin iyi performans göstermelerini sağlayarak önemli motivasyon etkilerine sahiptir ve özyeterlik inancını pekiştirme anlamında benlik kavramını güçlendirmeye yardımcı olurlar (Stajkovic & Luthans,1998). Değişim ortamında, araçsal lider, zihinde canlandırma, harekete geçirme ve etkinleştirme gibi karizmatik özellikleri kontrol etme, yapılandırma ve ödüllendirme gibi üç temel kolaylaştırıcı davranışla birleştirmektedir. Araçsal lider, eleştirel düşünme, problem çözme ve bir geri bildirim mekanizması ile süreci pekiştirmektedir (Lesic,1999). Başarı için gerekli yapıyı ve kaynakları sağlayan, performans sonuçlarını izlerken yapıcı geri bildirimler sağlayan liderler, hataları belirtirken takipçileri iğnelemek yerine, onların özyeterlik inancını güçlendirmeye yardımcı olurlar ve izleyicilerin hedefine ulaşmasına katkıda bulunurlar (Antonakis & House,2014).

Antonakis ve House (2002) çalışmalarında çeşitli teorik yaklaşımları dönüşümcü, karizmatik ve diğer “yeni” liderlik yaklaşımlarıyla karşılaştırmışlardır. Liderlik davranışının (a) hem örgüt düzeyinde hem de takipçi performansı için önemli olan ve (b) dönüşümsel-işlemsel liderlik paradigmasında eksik olan birkaç boyut belirlemişlerdir. Bu boşlukların üstesinden gelmek için araçsal liderlik yapısını tekrar gözden geçirmişlerdir. Araçsal liderlik, örgüt düzeyinde ve takipçi görev performansının yerine getirilmesine yönelik lider uzman bilgisinin işlevsel hâle getirilmesiyle ilgilidir (Antonakis & House,2004). Araçsal liderliğin dört faktörü stratejik liderlik altında gruplandırılmıştır: (a) çevresel izleme (Örneğin, örgütün yeteneklerini bilmek), (b) strateji oluşturma ve uygulama, (c) yol-amaç (takipçi-iş kolaylaştırma) kolaylaştırma ve (d) sonuç izleme. Hem stratejik liderlik hem de takipçi çalışmasının kolaylaştırılması, işlevsel liderlik teorisi tarafından belirtildiği gibi izleme ve çözüm uygulama eylemlerini içermektedir (Antonakis & House,2014). *Yol-amaç kolaylaştırma* faktörü, House (1971)’den hareketle yön, destek ve kaynak vermeyi hedefleyen lider davranışlarını ele alır, hedeflere ulaşmak için engelleri ortadan kaldırır ve yol-amaç açıklamaları sağlar. Bu tür liderlik, ödüllendirme veya cezalandırma gibi işlemsel bir ilişki gerektirmemekte; ancak hedefe ulaşmayı kolaylaştırmaktadır. Bu faktör değerlere veya sosyoduygusal etkileşimlere dayalı olmadığından kavramsal olarak dönüşümsel liderlikten farklıdır. *Sonuç izleme* faktörü ise hedefe ulaşmak için yararlı olan, performans artırıcı geri bildirim lider tarafından sağlanmasını gerektirmektedir (Antonakis & House,2014). Araçsal liderlik, hangi stratejinin örgütün dış çevreye uyum sağlayacağını bilmeyi ve bu stratejiyi eylemlerle uyumlu hâle getirmeyi gerektirmektedir. Liderler, hem örgütün içinde hem de dışında gerçek zamanlı olarak neler olup bittiğini izlemeli ve körü körüne “vizyonlar” sunup yürütmekle kalmamalıdır (Hooijberg, Lane, Perrinjaquet & Antonakis,2014).

Örgütsel Güven

Üst-ast ilişkisi belirli asimetrilerle karakterize edilir: üst daha yüksek statüye, daha fazla güce, bilgiye ve kontrol uygulama olanağına sahiptir. Sonuç olarak, astlar daha fazla belirsizlik ve bağımlılıkla karşı karşıyadır. Terfiler, maaş artışları veya iş güvenliği açısından genellikle amirlerine bağımlıdır (Sitkin & Roth,1993). Bu durum, bu ilişkide güveni çok önemli bir konu haline getirmektedir. Bununla birlikte, ast, kime ve ne dereceye kadar güvendiği konusunda biraz özgürlüğe sahiptir. Bir yöneticinin güvenine karşılık vermemeye veya çaba düzeyini düşürmemeye karar verebilir. Bu nedenle, astların güveni, örgütler ve yöneticiler üzerinde önemli etkilere sahiptir (Nienaber, Romeike, Searle & Schewe,2015).

Benzer teorik yaklaşımlar kullanılsa bile, güven mutlaka aynı şekilde tanımlanmamıştır. Çoğu çalışmada çok boyutlu bir yapı olarak kavramsallaştırılmıştır, ancak içerik, rol ve boyutların sayısı evrensel olarak kabul

edilmemiştir. Örgütsel güvene ilişkin ampirik araştırmalarda kullanılan boyutlardan bazıları *güvenilirlik (credibility)*, *yardımseverlik (benevolence)*, *güven (confidence)*, *dürüstlük (integrity)*, *dürüstlük (honesty)*, *kurumsallaşma*, *alışkanlık*, *yetenek (ability)*, *güvenilebilirlik (dependability)*, *sorumluluk*, *beğenilebilirlik*, *muhakeme*, *iyi niyet güveni*, *sözleşme güveni*, *yetkinlik güveni*, *adalet*, *karşılıklılık*, *birliktelik*, *öngörülebilirlik*, *açıklık* ve *samimiyet* gibi unsurlardan oluşmaktadır (Rempel, Holmes & Zanna,1985; Dirks & Ferrin,2002; Seppänen, Blomqvist & Sundqvist,2007).

Güven; “bir kişinin bir olayın beklentileri doğrultusunda gerçekleşeceğine olan inancı” (Deutsch,1958); “bir kişi veya grubun, başka bir birey ya da gruptan yazılı/sözlü olarak verdikleri sözün yerine getirilmesine olan inancı ve bu yöndeki beklentisi” (Rotter,1967); *örgütsel güven*; “bir kişinin, diğerini izleme veya kontrol etme yeteneğinden bağımsız olarak, güvenen için önemli olan belirli bir eylemi gerçekleştireceği beklentisine dayalı olarak diğer tarafın eylemlerine karşı savunmasız olma istekliliği” (Mayer, Davis & Schoorman,1995); “çalışanın işveren veya yönetim tarafından destekleneceğine ve fayda sağlayacak eylemde bulunulacağına olan inancı” (Gilbert & Tang,1998); “çalışanların örgütün dürüstlüğüne, örgütün kendilerinden kişisel olarak yararlanmayacağına ve örgütün vaatlerini yerine getirmek için olumlu çabalar göstereceğine olan inancı” (Bromiley & Harris,2006) anlamlarına gelmektedir.

Karakter temelli bakış açısına göre, sadece çalışanlar amirlerinin yetenek, yardımseverlik ve dürüstlük sahibi olduklarına ve dolayısıyla kendilerine güvenilebileceklerine inanırlarsa, kendilerini riske atan davranışlarda bulunmaya istekli olurlar (Dirks & Ferrin,2002). Sosyal değişim (Blau,1964) ve karşılıklılık (Gouldner,1960) ilkelerine dayanan *ilişki temelli bakış açısına* göre, amirine güvenen çalışanlar, üstleriyle yüksek kaliteli bir ilişki algılayacak ve amirlerinin hedeflerini ilerletecek davranışlarla karşılık vermek zorunda hissedeceklerdir. *Biliş dayalı güven*, kişinin güvenilir olduğuna dair kişilik, geçmiş, niyet, yetenek ve eylemler gibi kanıtları anladıktan sonra karşı tarafa güvenme niyetidir (Zhao, Wu, Sun & Chen,2012). *Duygu temelli güven* ise duygusal yakınlığa bağlı olarak güvenmeye istekli değildir. Kişilerarası güvende duygu alışverişi, her iki taraf arasındaki güveni derinleştirecektir, ancak böyle bir güven, bireylerarası ilişkinin başlangıcında ortaya çıkmayacak şekilde, sürekli işbirliği içinde diğer tarafın iyi niyeti ve güvenilirliği tam olarak algılandığında, kademeli olarak belirli bir bağ oluşacaktır (Lee, Song, Lee, Lee & Bernhard,2013). Karakter ile biliş ve ilişki ile duygu bakış açıları aynı anlamlara gelmektedirler.

Güven, karşılıklı güvenilirlik, güven ve güvenlik derecesine dayalı olarak, üstler ve astlar arasındaki kişilerarası ilişkilerle gelişmektedir (Rempel, Holmes & Zanna,1985). Güven, ne bir davranış ne de bir seçimdir, esasen psikolojik bir önkoşuldur. Zaman içerisinde güvenin temelinin, daha bilişsel ve maliyet-fayda analizine dayalı hesaba dayalı güvenden, daha etkili ve paylaşılan deneyimlerden ve değerlerden türetilen ilişkisel güvene doğru gelişebileceği savunulmaktadır. Ast, üstün durumu onun adına istismar etmeyeceğine dair olumlu bir beklentiye dayanarak amirine güvenebilir (Rousseau, Sitkin, Burt & Camerer,1998).

Birey oluşabilecek negatif durumlarda dâhi kendine kötü davranılmayacağı konusunda karşı tarafa bir inanç beslemektedir. Örneğin, bir örgüt kendine avantaj oluşturmak düşüncesiyle bazı faaliyetlerini dış kaynak kullanımı ile yerine getirmek istemekte ve belirlenen ilk ve en avantajlı seçenek mevcut çalışanları işten çıkarma gibi gözükmektedir. İşte böyle bir durumda bile, çalışanların kendi lehlerine ve fayda sağlayıcı eylemlerde bulunulacağına olan inanç örgütsel güveni oluşturmaktadır (Cummings & Bromiley,1996).

Güven, örgütlerin ayakta kalabilmeleri ve başarılı olabilmeleri için hayati bir unsurdur. Örgütte güven olmadığında bilgi paylaşımı ve motivasyon eksik kalacaktır. Çalışanlar güven dolu bir çevre hissetmezlerse, o örgüt değerli zamanı, parayı ve daha birçok fırsatı kaybedebilir. Güvenle şekillenen bir atmosfere sahip olmak, değerli zamanı ve çalışanları özyeteneğe dayalı eylemler için kullanmaya olanak tanımaktadır (Hurley & Siebers, 2007).

İş Tatmini

İş tatmini, farklı insanlar için farklı anlamlar ifade edebilen karmaşık ve çok yönlü bir kavramdır. Daha çok bir tutum, içsel bir durum olan iş tatmini, genellikle motivasyonla bağlantılıdır ama farklı anlamlara gelmekte olup, aralarındaki ilişkinin doğası tam anlamıyla açık ve net değildir. Örneğin, nicel veya nitel olarak kişisel bir başarı duygusuyla ilişkilendirilebilir (Mullins,2005, s. 700). Her kişinin kendi iş memnuniyetini değerlendirmek için farklı kriterleri vardır.

İş tatmini, çalışanın işiyle ilgili tecrübe ve duygularını açığa çıkarmakta ve iş yerindeki mutluluk düzeyini açıklamakta kullanılmaktadır. Ayrıca, işgörenin örgüt yaşamı ile ilişkisini ve etkileşimini de yansıtmaktadır (Weiss, 2002). Uzun yıllardır araştırılan iş tatmininin tanımı üzerinde bir fikir birliği bulunmaktadır. Bu bağlamda *iş tatmini*; “çalışanın işinden memnuniyetini sağlayan fizyolojik, psikolojik ve çevresel koşullar toplamı” (Hoppock,1935, s. 47); “çalışanın kısa sürede oluşturduğu bir anlık düşünceden ziyade genel anlamda belli bir iş tecrübesinin sonucunda ulaşılan, birçok etkilenmeleri ve değerlendirmeleri kapsayan bir süreç” (Locke,1969); “işgörenlerin görev ve sorumlulukların ve örgütün genel niteliklerinden memnun olma derecesi” (Hackman & Oldham, 1975); “işin gidişatı, yönetimin tutumu gibi iş koşullarında veya iş güvenliği, ücret gibi iş sonucunda bireyin kazandığı getirileri gözden geçirmesi” ve “bireyin değerler, normlar ve tutumlar silsilesinden süzülerek gelen işle ilgili içsel duyguları” (Schneider & Snyder,1975); “işgörenlerin görev ve sorumluluklarına verdiği değer ile örgütteki etkileşime gösterdikleri duygusal bir tepki” (Oshagbemi, 2000) ve “çalışanın iş hakkında olumlu ya da olumsuz değerlendirme düşüncesi” (Weiss, 2002) anlamlarına gelmektedir.

İş tatmini birçok dış faktörün etkisi altında olmasına rağmen, çalışanın nasıl hissettiğiyle ilgili içsel bir şey olarak kalmaktadır. Yani iş tatmininin kendisi tatmin duygusuna neden olan bir dizi faktör sunmaktadır. Duygunun son hali olarak da tanımlanan tatmin, bir kişinin “işimde mutluyum” diye itiraf etmesidir (Hoppock,1935, s. 47). İş tatmini, insanların işin sonucundan memnun olma derecesidir. Çalışanlar, daha değerli sonuçlar elde ettiklerinde işten daha fazla tatmin duyarlar. Memnun çalışanlar örgütün gelişiminden yanadırlar (Locke,1969). İş tatmini, deneyim yoluyla edinilen ve öğrenilen olumlu ve olumsuz eğilimler, bir kişinin genetik mirasına dayanan pozitif veya negatif tutumlar, bireyin iş yeri gerçekliğini inşa etmesinin bir sonucu, meslektaşlarının ve amirinin değerlendirmesinin deneyimi ve karşılıklılığı ve bireyin iş özellikleri ve bir kişinin bir işten ihtiyaçlarına göre bu özelliklere ne ölçüde uymaya çalıştığıyla ilgilidir (Hackman & Oldham,1975; Kenek & Sökmen,2018).

İş tatmininin olmaması, çalışanların örgütsel hedeflerden vazgeçmelerine neden olabilir. Bu sebeple, iş tatmini, herhangi bir işletmede stratejik kaygı ve ana amaç olmalıdır. Örgütler, katma değer ve rekabet değeri olarak insan sermayesine odaklanırlarsa, mutlaka çalışanlarının refahını korumak zorundadırlar (Alexander, Lichtenstein, Oh & Ullman,1998).

İşten Ayrılma Niyeti

Çalışanların işten ayrılma niyeti, örgüt için büyük bir tehdittir. Ayrılma, doğrudan örgütün performansı, üretkenliği ile ilgilidir ya da işletmenin tüm durumunu etkileyebilmektedir (Sökmen & Şimşek,2016).

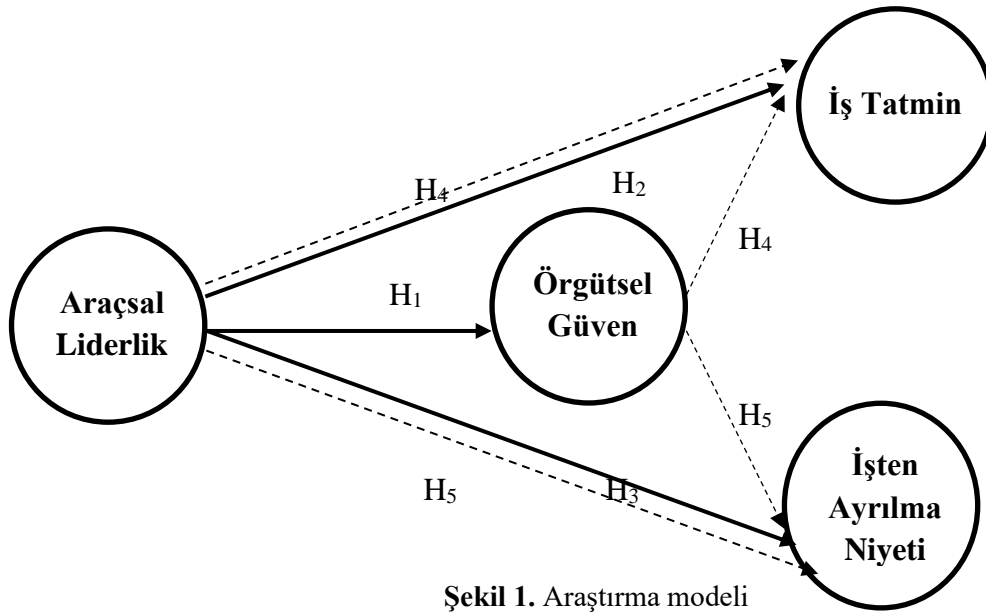
İşten ayrılma niyeti, bir çalışanın örgütten ayrılma konusundaki kişisel tercihidir. Ayrılma davranışı ile karşılaştırıldığında, işten ayrılma niyeti bireysel düzeyde bir yapı olarak kabul edilmektedir (Mobley, 1982). *İşten ayrılma niyeti* iş yerinden tatminsizlik yaşadktan sonraki mantıklı bir adım (Porter & Steers, 1973); bir örgüt içinde uygulanan politikalar, işgücü piyasası özellikleri ve çalışan algıları gibi farklı faktörlerden ortaya çıkan davranışsal bir niyet (Gaertner & Nollen, 1992); belli bir konum, iş, iş rolü ve örgütten ayrılma niyeti (Price, 2001); bir çalışanın mevcut işinden veya örgütünden ayrılma ve daha iyi bir teklif arayarak ilerleme planı (Purani & Sahadev, 2008); psikolojik, bilişsel ve davranışsal aşamalara sahip bir süreç içerisinde çalışanın iş yerini gönüllü olarak terk etme isteği veya girişimi (Takase, 2010); çalışanların motivasyondan etkilenen iş tatminsizliği düzeylerinin bir göstergesi (Mbah & Ikemefuna, 2012) anlamlarına gelmektedir.

İşten ayrılma niyeti, gönüllü olarak işten ayrılma davranışının bilişsel belirleyicisidir (Lee & Mowday, 1987; Tett & Meyer,1993). Bir işletmeden ayrılma arzusu “işgörenin bilinçli ve isteyerek ayrılmayı tasarlaması”dır. Genelde işten ayrılma niyeti belirli bir zaman aralığı referans gösterilerek saptanmaktadır. Örneğin, gelecek ay, bir sonraki yıl içerisinde gibi zaman dilimleri ile açıklanabilmektedir (Tett & Meyer,1993). İşten ayrılma niyeti “işgörenin gönüllü anlamda kalıcı bir biçimde örgütünü terk etme fikri”dir. Genel anlamda tatmin olmama ile aynı zamanda kendisini gösterebilmektedir. Çalışan, örgütün iyi ve kötü taraflarını inceleyip değerlendirdikten sonra eğer uygun görürse tasarladığı yeni bir örgüt bulmaya hız vermektedir. Daha çekici seçenekler tespit edildikten hemen sonra niyeti yüksek olan işgörenler cezbedici bir iş önerisini kabul edip yakın bir zamanda örgütten çıkış yapmaya niyetlenmektedirler (Griffeth, Hom & Gaertner, 2000). Çalışan devrinin nedenleri genel olarak işle ilgili (Örneğin, iş tatmini, ücret, performans, örgütsel bağlılık), bireysel (Örneğin, yaş, eğitim, cinsiyet, görev süresi) ve dış (Örneğin, işsizlik oranı, istihdam algıları, sendika varlığı) faktörler olarak sınıflandırılmaktadır (Tian-Foreman, 2009).

Yöntem

Araştırma Modeli ve Hipotezler

Bu çalışmanın amacı araçsal liderliğin, örgütsel güven, iş tatmini ve işten ayrılma niyetine olan etkisinin incelenmesi ve araçsal liderlik ile iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerde örgütsel güvenin varsayılan aracılık rolünün ortaya konmasıdır. Çalışanın, yöneticisinin sergilemiş olduğu araçsal liderlik yaklaşımına yönelik algısının, örgütüne olan güvenini artıracığı düşünülmektedir. Bununla birlikte, çalışanın işinden duymuş olduğu tatminle beraber işten ayrılma niyetinin düşeceği tahmin edilmektedir. Bu doğrultuda Şekil 1.'de yer alan ilişkiyel tarama nicel araştırma modeli oluşturulmuştur. Bu çalışmada kullanılan verilerin toplanabilmesi için gerekli olan etik kurul izin belgesi Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Etik Komisyonu 21/12/2018 tarihi ve 08 sayı numarası ile alınmıştır.



Şekil 1. Araştırma modeli

İlgili literatür ve varsayımlar ışığında oluşturulan araştırma hipotezleri şunlardır:

Bireyler ilişkilerinde karşı tarafın görev, pozisyon ve statüsüne dikkat edip, bilinçli bir şekilde davranışlarını şekillendirmektedirler (Zand,1972). Lider ile çalışanlar arasında gelişen güven algısı çalışanların liderin davranış biçimi ve tutumlarıyla ilgili yaptıkları çıkarımlara dayalıdır (Sharkie, 2009; Şimşek, 2020). Lidere güven, bir astın, daha iyi grup üyesi olmak ve bir kişi olarak gelişmek için liderin motivasyonel etkisini kabul etme istekliliğini etkilemektedir (Sweeney, Thompson & Blanton, 2009). Çalışanın yönetsel güveni algılamasında liderin etkin iletişim, tutarlı davranış sergileme, denetimi dağıtma ve paylaşma özellikleri etkilidir. Örgüt liderlerinin güvene ilişkin eğilimleri, bilgi, ustalık ve yetenek derecelerindeki öz etkinlikleri örgütte güven ortamı oluşturulmasında önemli derecede etki yapan tutumlardır (Whitener, Brodt, Korsgaard & Werner, 1998). Yeteneğe dayalı güven, güven oluşturma sürecinde liderin belirli alanlardaki yeterliliğinin veya uzmanlığının önemini vurgulayan bilişsel güvene karşılık gelmektedir (Mayer, Davis & Schoorman,1995):

H₁: Araçsal liderliğin, örgütsel güven üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

İş tatmini, örgütsel hedeflere ulaşılmasını sağlayan stratejik bir bakış açısıdır (Alexander, Lichtenstein, Oh ve Ullman, 1998). Liderlik, takım etkinliğini gerçekleştirme amacı ile takım ihtiyaç tatmininin yerine getirilmesi için esastır. Bu nedenle, yüksek düzeyde çevresel izleme ve strateji formülasyonu sergileyen liderler sadece etkili olarak görülmemeli; astlarını tatmin eden liderlik yöntemlerini kullanıyor olarak da kabul edilmelidirler (Morgeson, DeRue & Karam, 2010). Takipçi işini kolaylaştırmanın arkasındaki temel fikir, takipçi başarısına yardımcı olan lider davranışının, iş tatmini ve performansı ile güçlü bir şekilde ilişkili olan izleyici özyeterlik inancını yükseltmenin anahtarı olduğudur (Stajkovic & Luthans, 1998). Araçsal liderliğin, duygu-etkiye dayalı bir etki biçimi olan dönüşümcü liderliğin yaptığı gibi, tatmin üzerinde eşit derecede güçlü bir etkisi vardır (Antonakis & House, 2014):

H₂: Araçsal liderliğin, iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Çalışanlar, amirlerinin eylemlerini olumlu gördüklerinde, örgüt için önemli tutum ve davranışlarla yanıt verme eğilimindedirler (Gould-Williams & Davies, 2005). Liderlik, paylaşılan bilgiye olan inancı, kararlara uymayı, iş tatminini, lider-üye etkileşimini ve işte kalma niyetini etkilemektedir (Bijlsma & Van De Bunt, 2003; Güres & Sökmen, 2015; Bıyık, Şimşek & Sökmen, 2016; Sökmen & Ekmekçioğlu,2019). Liderler, çalışanların örgüt

performansına katkılarını ve onların bireysel değerlerini vurguladığında, takım uyumu, etkinlik düzeyi artar ve işten ayrılma niyeti azalır (Loi, Hang-yue & Foley, 2006). İşgörenler yöneticilerine ve liderlerine güvendikleri zaman işletme adına gayret gösterme konusunda motive olmakta ve örgütte çalışmaya devam etmek için güçlü istekleri meydana gelmektedir (Mowday, Steers & Porter, 1979). Araşsal liderlik, istatistiksel olarak anlamlı düzeyde olmasa da işten ayrılma niyeti ile negatif ilişkilidir (Dixon & Hart, 2010). Yol-amaç liderlik tarzları, çalışanların işten ayrılma niyetini azaltmada etkilidirler (Hsu, Hsu, Huang, Leong & Li, 2003; Gil, Rico, Alcover & Barrasa, 2005):

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

Güvenin olduğu çalışma ortamında bireylerin örgütün amaçlarına ulaşmak için çaba harcaması ve iş tatmini yaşaması daha kolaydır (Neves & Caetano, 2006; Yavan, Sökmen & Bıyık, 2018). Güven, etkin yetki devri, iki seviyeli iletişim, geri bildirim verme ve alma ve takım ruhu duygusunun temelidir. Astlara çeşitli sorumlulukların devredilmesi, yöneticinin işinin kalitesini artırır, çünkü üstün daha yüksek iş görünürlüğüne sahip olmasını sağlar ve bu da terfi fırsatlarının kapılarını açar. Ayrıca, astların etkili, güvenilir ve tutarlı olma yeteneği, yöneticinin hedeflerine ulaşmasına yardımcı olan yüksek performanslı bir çalışma takımını garanti eder. Bu da, sonuçta, daha yüksek iş tatminini doğurur (Crockett, 1970). Güven iklimi, takım çalışmasını, liderliği, hedeflere ulaşmayı, performansı ve iş tatminini pekiştirmekte ve artırmaktadır (Laschinger, Shamian & Thomson, 2001). İş tatmini ile yöneticiye duyulan güven arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Örgüt amaçlarına ulaşabilmek için işgörenlerin iş tatminlerinin yüksek olması gerektiğinden, güven örgütler için önemli bir faktördür (Mohamed, Kader & Anisa, 2012):

H₄: Örgütsel güven, araşsal liderlik ile iş tatmini arasında aracılık rolüne sahiptir.

İşten ayrılma niyeti örgütler için gerçek bir maliyet iken, niyetin oluşmasında örgüte olan güvenin yitirilmesi önemli bir nedendir. İş tatminini artırmak, onlara güvenli bir iş çevresi oluşturmak, hem müşteri ve çalışan memnuniyet seviyesini yükseltir hem de devir oranı maliyetini azaltarak örgütlere fayda sağlar (Velez & Strom, 2012; Aypar, Sökmen & Ekmekçiöğlü, 2018). Güvenin güçlü olduğu iş yerlerinde, çalışanlar işbirliği konusunda isteklidirler ve işi bırakma niyetleri de buna bağlı olarak düşük seviyededir (Paillé, Bourdeau & Galois, 2010). Örgütsel güven düzeyi ve iş tatmini yüksek olan çalışanların işten ayrılma niyetleri daha düşüktür (Yazıcıoğlu, 2009; Erdoğan & Sökmen, 2019; Sökmen, 2019; Sökmen & Kenek, 2020). Çalışanlar ile amirleri arasındaki güven; yetkinlik, yardımseverlik ve dürüstlük unsurlarına bağlı olarak tatmini artırmakta; dağıtımsal ve işlemsel adaletten etkilenecek işten ayrılma niyetini azaltmaktadır (Tan & Tan, 2000):

H₅: Örgütsel güven, araşsal liderlik ile işten ayrılma niyeti arasında aracılık rolüne sahiptir.

Evren ve Örneklemin Belirlenmesi

Araştırmanın evrenini Antalya'da faaliyet gösteren otel işletmelerinde görev yapan yiyecek-içecek çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmanın yapıldığı 2021 Nisan-Mayıs aylarında, hem Covid-19 pandemisi hem de yaz turizm sezonunun henüz açılmamasından dolayı, oteller tam kapasite ile çalışmamaktadır. Bu yüzden evrenin hacmine yönelik kesin bir bilgiye ulaşılamamıştır. Diğer taraftan il genelinde geçmiş yılların istatistikleri göz önünde bulundurularak 800'ün üzerinde belgeli konaklama tesisi bulunduğu tahmin edilmektedir. Dolayısıyla evreni oluşturan anakitlenin tamamına ulaşmak pratik olarak mümkün gözükmemektedir. Bu sebeple basit tesadüfi örnekleme yöntemine başvurulmuştur. Bu örnekleme yönteminde, araştırma evreni içerisindeki anakitle birimlerinin

her birinin örnekleme seçilme ihtimali eşittir. Bu yöntem kullanılarak 304 yiyecek-ıçecek çalışanına ulaşılmış ve araştırma verileri elde edilmiştir.

Veri Toplama Yöntemi ve Kullanılan Ölçekler

Oluşturulan anket formları salgın şartlarının etkisiyle e-posta yolu ile dağıtılmış ve aynı biçimde geri toplanmıştır. Anket formunun ilk bölümünde araştırma değişkenlerine yönelik çalışanların algılarını değerlendirebilmek adına geçerliliği ve güvenilirliği pek çok defa kanıtlanmış ölçeklere yer verilmiştir. İkinci bölümünde ise, katılımcıların genel özelliklerini ortaya koyabilmek için cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu ve çalışma sürelerini öğrenmeye yönelik sorular bulunmaktadır. Yiyecek ve ıçecek çalışanlarının yöneticilerine yönelik araçsal liderlik algılarının ölçümü için House ve Dessler (1974) tarafından geliştirilen liderlik ölçeğinin araçsal liderlik boyutuna yönelik 8 madde kullanılmıştır. Örgütsel güven için Schoorman, Mayer ve Davis (2007) tarafından geliştirilen ve 7 maddeden oluşan örgütsel güven ölçeği kullanılmıştır. İş tatmini için Agho, Price ve Mueller (1992) tarafından geliştirilen ve 6 maddeden oluşan iş tatmini ölçeği kullanılmıştır. Son olarak, işten ayrılma niyeti için Bluedorn (1982) tarafından geliştirilen 3 maddelik ölçek kullanılmıştır. Tüm değişkenlere ait ölçekler 5'li Likert biçiminde hazırlanarak katılımcılara iletilmiştir. Daha sonra, veri setine uygun SPSS27 paket programı ile analizler gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın Bulguları

Araştırmaya katılan toplam 304 yiyecek ıçecek çalışanının bazı demografik özellikleri Tablo 1'deki gibi belirtilmiştir. Buna göre katılımcıların; % 40,8'i erkek, % 59,2'si kadındır. Toplam katılımcıların büyük bir çoğunluğu 26-31 (% 32,6) ve 32-37 (% 28,2) yaşları arasındadır. Katılımcıların % 55,3'ü evli, % 44,7'si bekârdır. Toplam katılımcıların büyük bir çoğunluğu lise (% 28,9) ve lisans (% 26,7) mezunudur. %21,4'ü ise lisansüstü mezuniyete sahiptir. Katılımcıların büyük bir çoğunluğu ise 1-5 yıl arasında (%46) mevcut organizasyonlarında çalışmaktadır. Bunu %28,3 ile 6-10 yıl arası çalışma süresine sahip olanlar izlemektedir.

Tablo 1. Çalışanların özellikleri

Demografik Özellikler	Frekans	Yüzde (%)
Cinsiyet	Erkek	180
	Kadın	124
Yaş	18-25 yaş	48
	26-31 yaş	99
	32-37 yaş	86
	38-43 yaş	51
	44 ve üzeri	20
Medeni Durum	Evli	168
	Bekâr	136
Eğitim Durumu	İlkokul	34
	Ortaokul	22
	Lise	88
	Ön lisans	14
	Lisans	81
	Lisansüstü	65
Çalışma Süresi	1 yıldan az	23
	1-5 yıl	140
	6-10 yıl	86
	11-15 yıl	37
	16 yıl ve üzeri	18
Toplam	304	100

Korelasyon ve Güvenilirlik Analizi

Kullanılan ölçeklerin güvenilirliği Cronbach Alpha katsayısı ile ölçülmüştür. Bunun ardından değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla Pearson Korelasyon Analizi yapılmıştır. Tablo 2’de görüldüğü üzere “araçsal liderlik” ile örgütsel güven ($r=0,80$, $p<0.01$), iş tatmini ($r=0,54$, $p<0.01$) arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki; işten ayrılma niyeti ($r= -0,53$, $p<0.01$) ile anlamlı ve negatif bir ilişki saptanmıştır. “Örgütsel güvenin”; iş tatmini ($r=0,58$, $p<0.01$) ile anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkisi; işten ayrılma niyeti ($r= -0,62$, $p<0.01$) ile anlamlı ve negatif bir ilişkisi tespit edilmiştir. Ayrıca, iş tatmini ile işten ayrılma niyeti ($r= -0,40$, $p<0.01$) arasında anlamlı ve negatif bir ilişki tespit edilmiştir.

Tablo 2. Değişkenler arasındaki ilişkiler

<i>Değişkenler</i>	<i>Ort.</i>	<i>SS</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
<i>1.Araçsal Liderlik</i>	3,78	1,05	<i>1</i>			
<i>2.Örgütsel Güven</i>	3,51	1,03	0,80**	<i>1</i>		
<i>3.İş Tatmini</i>	3,95	0,93	0,54**	0,58**	<i>1</i>	
<i>4.İştenAyrılmaNiyeti</i>	2,60	1,24	-0,53**	-0,62**	-0,40**	<i>1</i>

“Not: $n=304$; Ort.=Ortalama, S.S.= Standart Sapma; *Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır; Parantez içindeki değerler Cronbach’s Alfa güvenilirlik katsayılarıdır”.

Regresyon Analizleri

Araştırma amacı doğrultusunda örgütsel güvenin, araçsal liderlik ile iş tatmini (H_4) ve işten ayrılma niyeti (H_5) arasındaki ilişkide öngörülen aracılık rolünün saptanabilmesi için Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen ve 4 aşamadan oluşan yaklaşım çerçevesinde basit ve çoklu doğrusal regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Burada ilk aşamada bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etki düzeyinin anlamlı bulunması; ikinci aşamada aracı değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin anlamlı bulunması; üçüncü aşamada bağımsız değişkenin aracı değişken üzerindeki etkisinin anlamlı bulunması ve son aşamada ise değişkenlerin tümünün birlikte dâhil olduğu çoklu doğrusal regresyon analizi sonucunda bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki anlamlı etkisini yitirmesi (tam aracılık) veya etkisinin azalması (kısmi aracılık) gerekmektedir. Ayrıca aracı değişkenin de bağımlı değişken üzerindeki anlamlı etkisinin devam etmesi gerekmektedir. Tüm aşamalarda belirtilen koşulların sağlanması durumunda belirtilen değişkenin, bağımsız ve bağımlı değişken arasındaki ilişkide aracılık rolü vardır denilebilir.

Hipotez 1, Hipotez 2 ve Hipotez 3’ün test edilebilmesi için gerekli analizler, aracılık analizi için belirtilen koşullar arasında yer aldığı için doğrudan aracılık modellerine yönelik regresyon analizlerine geçilmiştir.

Regresyon modeli 1

Araçsal liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkide örgütsel güvenin aracılık etkisini incelemek amacıyla Baron ve Kenny (1986)’nin dört aşamadan oluşan yaklaşımıyla basit ve çoklu regresyon analizi yapılmıştır:

Tablo 3. Regresyon analizi model 1

Regresyon Analizi	B	S.H.	β	Model İstatistikleri
1.Adım BağımsızDeğişken=AraçsalLiderlik Bağımlı Değişken=İş Tatmini	0,48	0,04	0,54**	R ² =0,28 F(1,302)= 126,471 p<0,001
Regresyon Denklemi: İş Tatmini = (0,48 x Araçsal Liderlik) + 2,133				
2.Adım BağımsızDeğişken=AraçsalLiderlik Bağımlı Değişken=Örgütsel Güven	0,78	0,03	0,80**	R ² =0,64 F(1,302)=555,736 p<0,001
Regresyon Denklemi: Örgütsel Güven = (0,78 x Araçsal Liderlik) + 0,541				
3.Adım BağımsızDeğişken=ÖrgütselGüven Bağımlı Değişken=İş Tatmini	0,53	0,04	0,58**	R ² =0,34 F(1,302)=156,806 p<0,001
Regresyon Denklemi: İş Tatmini = (0,53 x Örgütsel Güven) + 2,091				
4.Adım BağımsızDeğişken=AraçsalLiderlik	0,18	0,07	0,20*	R ² =0,36 F(2,301)=83,483 p<0,001
BağımsızDeğişken=ÖrgütselGüven	0,38	0,07	0,41**	
Bağımlı Değişken= İş Tatmini				
Regresyon Denklemi: İş Tatmini = (0,38 x Örgütsel Güven) + (0,18 x Araçsal Liderlik) + 1,928				
Not: *p<0,01, **p<0,001, S.H.=Standart Hata				

Tablo 3’de görüldüğü üzere, 1. adımda yapılan *basit regresyon analizi*nde araçsal liderlik iş tatmini düzeyini anlamlı ve pozitif etkilemektedir ($\beta=0,54$; $p<0,001$). Ayrıca, araçsal liderlik, iş tatmini seviyesinin %28’ini açıklamaktadır ($R^2=0,28$). Elde edilen bu sonuca göre kurulan “*araçsal liderliğin, iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi vardır*” H_2 hipotezi kabul edilmiştir.

2. adımda yapılan *basit regresyon analizi* sonucunda araçsal liderlik, örgütsel güveni anlamlı ve pozitif etkilemektedir ($\beta=0,80$; $p<0,001$). Ayrıca, araçsal liderlik, örgütsel güvenin % 64’ünü açıklamaktadır ($R^2=0,64$). Elde edilen bu sonuca göre kurulan “*araçsal liderliğin, örgütsel güven üzerinde anlamlı bir etkisi vardır*” H_1 hipotezi kabul edilmiştir.

3. adımda gerçekleştirilen *basit regresyon analizi* ile örgütsel güven, iş tatmini düzeyini anlamlı ve pozitif etkilemektedir ($\beta=0,58$; $p<0,001$). Ayrıca, örgütsel güven, iş tatmini seviyesinin % 34’ünü açıklamaktadır ($R^2=0,34$).

4. adımdaki *çoklu regresyon analizi* ile araçsal liderlik ve örgütsel güvenin birlikte iş tatmini üzerindeki etkileri incelendiğinde; örgütsel güvenin iş tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü etkisi ($\beta=0,41$; $p<0,001$) ; araçsal liderliğin de iş tatmini üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi saptanmıştır ($\beta=0,20$; $p<0,05$). Yani aracı değişken (örgütsel güven) modele dahil edildiğinde; bağımsız değişkenin (araçsal liderlik) bağımlı değişkene (iş tatmini) etkisi $\beta=0,54$ ($p<0,001$)’den $\beta=0,20$ ($p<0,05$)’ye düşmüştür. Elde edilen bu bulgular araçsal liderlik ve iş tatmini ilişkisinde örgütsel güvenin *kısmi aracılık* rolünü anlatmaktadır. Ayrıca, *Sobel testi* ($z=12.738$, $p<0.001$) ile aracılığın istatistiksel açıdan anlamlılığı kanıtlanmıştır. Bulgulara dayanarak; önceden varsayılan “*örgütsel güven, araçsal liderlik ile iş tatmini arasında aracılık rolüne sahiptir*” (Hipotez 4) hipotezi desteklenmiştir.

Regresyon modeli 2

Araçsal liderlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide örgütsel güvenin aracılık rolünü saptamak için Baron ve Kenny (1986)’ye ait 4 adımlı aracılık yaklaşımı kullanılarak basit ve çoklu regresyon analizi gerçekleştirilmiştir:

Tablo 4. Regresyon analizi model 2

Regresyon Analizleri	B	S.H.	β	Model İstatistikleri
1.Adım Bağımsız Değişken=Araçsal Liderlik BağımlıDeğişken=İştenAyrılmaNiyeti	-0,63	0,05	-0,53**	R ² =0,28 F(1,302)= 121,651 p<0,001
Regresyon Denklemi: İşten Ayrılma Niyeti = (-0,63 x Araçsal Liderlik) + 4,995				
2.Adım Bağımsız Değişken= Araçsal Liderlik Bağımlı Değişken=Örgütsel Güven	0,78	0,03	0,80**	R ² =0,64 F(1,302)=555,736 p<0,001
Regresyon Denklemi: Örgütsel Güven = (0,78 x Araçsal Liderlik) + 0,541				
3.Adım Bağımsız Değişken= Örgütsel Güven BağımlıDeğişken=İştenAyrılmaNiyeti	-0,75	0,05	-0,62**	R ² =0,39 F(1,302)=194,168 p<0,001
Regresyon Denklemi: İşten Ayrılma Niyeti = (-0,75 x Örgütsel Güven) + 5,259				
4.Adım Bağımsız Değişken= Araçsal Liderlik	-0,10	0,08	-0,09	R ² =0,39 F(2,301)=97,974 p<0,001
Bağımsız Değişken= Örgütsel Güven BağımlıDeğişken=İştenAyrılmaNiyeti	-0,66	0,09	-0,55**	
Regresyon Denklemi: İşten Ayrılma Niyeti = (-0,66 X Örgütsel Güven) + (-0,10 X Araçsal Liderlik) + 5,355				
Not: *p<0,01, **p<0,001, S.H.=Standart Hata				

Tablo 4’deki gibi, ilk aşamada uygulanan *basit regresyon analizi* araçsal liderliğin, işten ayrılma niyetini anlamlı ve negatif etkilediğini göstermektedir ($\beta=-0,53$; $p<0,001$). Ayrıca, araçsal liderliğin, işten ayrılma niyetinin %28’ini açıkladığı görülmektedir ($R^2=0,28$). Elde edilen bu sonuca göre kurulan “*araçsal liderliğin, işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi vardır*” H₃ hipotezi kabul edilmiştir.

2. aşamadaki *regresyon analizi* ile araçsal liderlik, örgütsel güveni anlamlı ve pozitif etkilemektedir ($\beta=0,80$; $p<0,001$). Ayrıca, araçsal liderlik güvenin % 64’ünü açıklamaktadır ($R^2=0,64$). Elde edilen bu sonuca göre kurulan “*araçsal liderliğin, örgütsel güven üzerinde anlamlı bir etkisi vardır*” H₁ hipotezi kabul edilmiştir.

3. aşamadaki *regresyon analizi* ile örgütsel güvenin, işten ayrılma niyetini anlamlı ve negatif etkilediği saptanmıştır ($\beta=-0,62$; $p<0,001$). Ayrıca, örgütsel güvenin, işten ayrılma niyetinin % 39’ünü açıkladığı görülmektedir ($R^2=0,39$).

4. aşamada gerçekleştirilen *çoklu regresyon analizi* ile araçsal liderlik ve örgütsel güvenin birlikte işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri incelendiğinde; örgütsel güvenin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve negatif yönlü etkisinin olduğu ($\beta=-0,55$; $p<0,001$) ; ancak araçsal liderliğin işten ayrılma niyetine istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı bulgulanmıştır ($\beta=-0,09$; $p>0,05$). Bir başka deyişle; aracı değişken (örgütsel güven) modele eklendiğinde; bağımsız değişkenin (araçsal liderlik), bağımlı değişkene (işten ayrılma niyeti) etkisi $\beta=-0,53$ ($p<0,001$)’ten $\beta=-0,09$ ($p>0,05$)’a düşerek anlamlı etkisini yitirmiştir. Analiz bulguları, araçsal liderlik ve işten ayrılma niyeti ilişkisinde örgütsel güvenin **tam aracılık** rolü oynadığını anlatmaktadır. Ayrıca, *Sobel testi* ($z=-11,243$, $p<0,001$) ile aracılığın istatistiksel açıdan anlamlılığı saptanmıştır. Analiz sonucuna göre, önceden varsayılan “*örgütsel güven, araçsal liderlik ile işten ayrılma niyeti arasında aracılık rolüne sahiptir*” H₅ hipotezi kabul edilmiştir.

Sonuç ve Tartışma

Otel işletmelerinin yiyecek ve içecek departmanı çalışanları ile araştırma yapılan bu çalışmada katılımcıların algıladıkları araçsal liderlik tarzının, güven ve tatmin düzeylerinin ve ilgili değişkenlerde veya örgütte herhangi sorun varsa ortaya çıkabilecek işten ayrılma niyetlerinin ve bu bağlamda tüm bu değişkenler arasındaki ilişkilerin ortaya konulması amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda, Antalya ilinde faaliyet gösteren otel işletmelerinin 304 yiyecek-içecek çalışanı ile bir araştırma yapılmıştır. Anket yöntemi kullanılarak ulaşılan veri setine uygun SPSS27 paket programı ile analizler gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, araştırma değişkenlerinin ilişkilerinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu belirlenmiş ve tüm hipotezler desteklenmiştir. Ayrıca, bu sonuçlar Tan ve Tan (2000), Bijlsma ve Van De Bunt (2003), Loi, Hang-yue ve Foley (2006), Yazıcıoğlu (2009), Morgeson, DeRue ve Karam (2010), Antonakis ve House (2014) ve Sökmen (2019)'in araştırma sonuçları ile benzerlik taşımaktadır. Elde edilen bulgulara göre; algılanan araçsal liderlik için yöneticinin astlarının arasında ağırlığının anlaşılmasını sağladığı ama görevleri paylaştırırken astlarının fikirlerini alma konusuna dikkat etmesi gerektiği saptanmıştır. Bu anlamda örgütler ve liderler; etkinlik ve verimliliğin sağlanması adına liderlik yaklaşımlarına dikkatle eğilmelidirler. Örgütsel güven için yöneticinin problemin kaynağını kısmen suçlu çalışana sorduğunda bireyin rahatlıkla konuşabilmesi ve yöneticinin eleştirel bir gözle olaylara yaklaşması örgütün gelişimi için önemli görülmektedir. İş tatmini için işlerinden gerçekten zevk alan ve başka bir iş yapmayı arzulamayan çalışanların olması örgüt için pozitif bir iklim yaratmaktadır. İşten ayrılma niyeti için örgütün başka bir iş alternatifine geçmek için bir sıçrama tahtası olarak görülmesi örgütün bireysel gelişime verdiği önemi ve sağladığı katkıyı göstermektedir. Özetle, katılımcıların güven, iş tatmini, işten ayrılma niyeti seviyeleri örgütsel açıdan istenilen düzeydedir.

Otel işletmelerinin başarısındaki en önemli faktörlerden biri çalışanlardır. Bu işletmelerin rekabet gücü ve mücadele edebilmeleri, sundukları hizmetlerin kalitesi ile doğru orantılıdır. Bu anlamda otellerin hem rollerini etkin bir şekilde yerine getiren eğitimli personele sahip olması hem de personelini elinde tutması gerekmektedir. Bu nedenle mevcut çalışanları elde tutmak, onların tatminlerini sağlamak ve ihtiyaçlarını karşılamak için işten ayrılma niyetini etkileyen faktörlerin belirlenmesi ve çözüme ulaştırılması gerekmektedir. Tüm analiz sonuçları ışığında literatürden ve varsayımlardan hareketle çalışanlara ve örgütlere şunlar önerilmektedir:

- ✓ Çalışanların birbirlerini ve liderlerini, liderlerin takipçilerini iyi tanımaları, örgütsel değer ve hedeflerin benimsenmesi için yerinde gözlemler yapılması güven ortamının oluşması için çok önemlidir. Bu anlamda örgüt içinde veya dışında düzenlenecek sosyal ve kültürel faaliyetlerin artırılması salık verilmektedir.
- ✓ Toplumsal bir varlık olan çalışanın kültürel hayatı boyunca karşılaştığı veya ihtiyaç duyduğu uyumlu liderlik davranışları (Örneğin, saygı, çalışanlara değer verme, önyargısız yaklaşma, şefkat ve sevgiyle kontrol etme, profesyonel değerlendirme, dürüst ve adil değerlendirme ve hoşgörü) için çalışanların ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanması gerekmektedir. Beklentileri karşılanan çalışanların örgüt içerisinde güven, iş tatmini gibi olumlu tutumlara sahip olmaları muhtemeldir.
- ✓ Lider ile takipçi ilişkisi karşılıklı saygı ve güven üzerine kurulmalıdır. Bu anlamda bireyler örgütleri için kalıcı bir değer ortaya koyabilirler. Değer ve hedeflere bağlılık dereceleri ile örgütsel huzuru ve bütünleşmeyi artırma işlevi sağlayan karşılıklı güven ile çalışanlar rutin ve rutin olmayan işlerini birtakım zorluklara karşın daha sağlıklı bir şekilde gerçekleştirirler.

- ✓ Gerek ast-üst gerekse aynı seviyedeki çalışanlar arasında nezakete dayalı istekte bulunma anlayışı iki çalışan arasındaki kötüye kullanılabilir statü farklılığını ortadan kaldırabilir veya örgütün direkt olarak amaçlara göre yönetilirken karşılıklılığın esas alındığını zihinlere yerleştirebilir. Bu anlamda birbirlerine anlayış gösterenler arasında güvene dayalı bir iklim oluşacaktır.
- ✓ Örgütün istek ve beklentileri hakkında bilgilendirilen ve istenilen performansı sergilemeleri ile elde edecekleri ödülleri öğrenen çalışanların mutlu olması kaçınılmazdır. Liderler iş tatminini yükseltmek ve işten ayrılma niyetini azaltmak adına eğitim, burs, ücret artırımı, yükseltme, takdir etme, güçlendirme, kâr ve iş paylaşma ve ayrıcalık tanıma gibi birtakım pekiştiricilerden ve ödüllere doğru zamanda ve oranda yararlanmalıdırlar.
- ✓ Liderler bilgi ve tecrübe anlamında kendilerini geliştirmiş ve bunları içtenlikle paylaşma eğiliminde olmalıdırlar. Adaletli ve doğru kararları alan ve uygulayan bireyler güven içerisinde örgüt yararına uyacak davranışlar sergileyeceklerdir. Çalışanların güven duyduklarında alınan kararlara uymaları ve örgütsel bütünleşme düzeyleri daha yüksek olacaktır.
- ✓ Liderler, ilişki odaklı bir bakış açısıyla astlarının tatmin seviyesini artırmalı, onların gelişimleri için uygun ortamları oluşturmalı ve güçlendirmeyi ön plânda tutarak katılımcı yönetime önem vermelidirler. Bu anlamda duygusal olarak dengeye sahip çalışanlardan meydana gelen takımlar oluşturmalı ve böylece kaliteli üretim ve motivasyon sağlamalıdırlar.
- ✓ Çalışanlara verilen görev ve sorumlulukların açık ve net olması, uyulacak normların önceden ortaya konması, işgörenlerin zihinlerinde soru işareti bırakılmaması ve bireylerin birbirlerine psikolojik destek sağlayarak mutlu bir ortam yaratılması, açık iletişim ve çalışanlara değer veren kültüre sahip örgütlerde güven ve iş tatminine fayda sağlayacaktır.

21.yüzyılın ve geleceğin lideri, amaçlanan gerçekliğin bir resmini örgütün personeli, bileşenleri ve toplum ile paylaşmalıdır. Örgütsel verimlilik ve etkinlik için, çalışanların kendilerine, yöneticilerine ve diğer meslektaşlarına güven duymaları gerekmektedir. Güven olmadan örgütlerin amaçlarına ulaşmasının zor olacağı düşünülmektedir. İlgili araştırma otel işletmelerinin yiyecek ve içecek departmanı çalışanları ile sınırlıdır. Bu yüzden gelecek çalışmalar için hizmet sektörü dışındaki alanlarda ilgili değişkenlerin incelenmesi ve sektörler arası karşılaştırmaya gidilmesi literatüre katkı sunacaktır.

Beyan

Makalenin tüm yazarlarının makale sürecine verdikleri katkı eşittir. Yazarların bildirmesi gereken herhangi bir çıkar çatışması yoktur. Bu çalışmada kullanılan verilerin toplanabilmesi için gerekli olan etik kurul izin belgesi Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Etik Komisyonu 21/12/2018 tarihi ve 08 sayı numarası ile alınmıştır.

KAYNAKÇA

- Agho, A. O., Price, J. L., & Mueller, C. W. (1992). Discriminant validity of measures of job satisfaction, positive affectivity and negative affectivity. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 65(3), 185-196.
- Alexander, J., Lichtenstein, R., Oh, H., & Ullman, E. (1998). A causal model of voluntary turnover among nursing personnel in long-term psychiatric settings. *Research in nursing & health*, 21(5), 415-427.

- Antonakis, J., & House, R. J. (2002). *The full-range leadership theory: The way forward*. In B.J. Avolio & F. J. Yammarino (Eds.), *Transformational and charismatic leadership: The road ahead* (pp. 3-34). Amsterdam: JAI.
- Antonakis, J., & House, R. (2004). *On instrumental leadership: Beyond transactions and transformations*. Omaha: UNL Gallup Leadership Institute Summit. Retrieved from: http://www.hec.unil.ch/jantonakis/On%20Instrumental%20Leadership,%20UNL%20Gallup%20paper%20Final%20June%202020_205.pdf Erişim Tarihi:07.06.2021.
- Antonakis, J., & House, R. J. (2014). Instrumental leadership: Measurement and extension of transformational-transactional leadership theory. *The Leadership Quarterly*, 25(4), 746-771.
- Aypar S., Sökmen, A., & Ekmekçiöğlü, E.B.(2018). İş tatmini ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: Örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü. *Akademi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(13), 116-124.
- 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.
- Bıyık, Y., Şimşek, T., & Sökmen, A. (2016). Etik iklimin iş tatmini ve işten ayrılma niyetine etkisinde örgütsel bağlılığın aracı rolü: Bir holdingin yöneticilerine yönelik araştırma. *Eurasian Academy of Sciences Social Sciences Journal*, 237-249.
- Bijlsma, K. M., & Van De Bunt, G. G. (2003). Antecedents of trust in managers: A bottom up approach. *Personnel Review*, 32(5), 638-664.
- Blau, P.M. (1964). *Exchange and power in social life*, Wiley, New York, NY.
- Bluedorn, A.C. (1982). A unified model of turnover from organizations. *Human Relations*, 35(2), 135-153.
- Bromiley, P., & Harris, J. (2006). *Trust, transaction cost economics, and mechanisms*. In *Handbook of Trust Research*, R. Bachmann & A. Zaheer eds. 124- 143, Edward Elgar.
- Crockett, W. J. (1970). Team building-one approach to organizational development. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 6(3), 291-306.
- Cummings, L. L., & Bromiley, P. (1996). *The Organizational Trust Inventory (OTI): Development and validation*. In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* (p. 302-330), Sage Publications, Inc.
- Deutsch, M. (1958). Trust and suspicion. *Journal of Conflict Resolution*, 2(4), 265-279.
- 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.
- Dixon, M., & Hart, L. (2010). The impact of path-goal leadership styles on work group effectiveness and turnover intention. *Journal of Managerial Issues*, 22(1), 52-69.
- Erdoğan, F. B., & Sökmen, A. (2019). Örgütsel bağlılık ile iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ilişkisinde örgütsel vatandaşlık davranışının aracılık rolü. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 7 (1), 244-264.

- Fleishman, E. A., Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Levin, K. Y., Korotkin, A. L., & Hein, M. B. (1991). Taxonomic efforts in the description of leader behavior: A synthesis and functional interpretation. *The Leadership Quarterly*, 2(4), 245-287.
- Gaertner, K. N., & Nollen, S. D. (1992). Turnover intentions and desire among executives. *Human Relations*, 45(5), 447-465.
- Gil, F., Rico, R., Alcover, C. M., & Barrasa, Á. (2005). Change-oriented leadership, satisfaction and performance in work groups: Effects of team climate and group potency. *Journal of Managerial Psychology*, 20(3-4), 312-328.
- Gilbert, J. A., & Tang, T. (1998). An examination of organizational trust antecedents. *Public Personnel Management*, 27(3), 321-338.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463-488.
- Gould-Williams, J., & Davies, F. (2005). Using social exchange theory to predict the effects of hr practice on employee outcomes. *Public Management Review*, 7, 1-24.
- Gouldner, A.W. (1960). The norm of reciprocity. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178.
- Güres, C. G., & Sökmen, A. (2015). Yönetici liderlik yaklaşımının çalışanın örgütsel bağlılığı, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisi: Türkiye'deki ceza infaz kurumlarında bir uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(3), 59-74.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170.
- Hooijberg, R., Lane, N., Perrinjaquet, M., & Antonakis, J.(2014). Instrumental leadership: The nuts and bolts of leadership. *IMD Research and Knowledge*, 38. <https://www.imd.org/contentassets/b3abae4975b641eeb01d5c1b9a9aae69/38---instrumental-leadership.pdf> Erişim Tarihi:07.06.2021.
- Hoppock, R. (1935). *Job satisfaction*, New York, NY: Harper & Brothers.
- House, R. J. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 321-339.
- House, R.J., & Dessler, G. (1974). *The Path-Goal Theory of Leadership: Some Post Hoc and A Priori Tests*'. In Hunt, J.G., & Larson, L.L. (Eds.). *Contingency Approaches to Leadership*, Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.
- Hsu, J., Hsu, J. C., Huang, S. Y., Leong, L., & Li, A. M. (2003). Are leadership styles linked to turnover intention: An examination in mainland China. *Journal of American Academy of Business, Cambridge*, 3(1/2), 37-43.
- Hurley, P., & Siebers, J. (2007). Companies without trust will fail to thrive. *Strategic Communication Management*, 11(4), 7.
- Kenek, G., & Sökmen, A. (2018). İş özelliklerinin işten ayrılma niyetine etkisinde kariyer tatmininin aracı rolü. *Journal of Business Research-Turk*, 10, 622-639.

- Laschinger, H.K.S., Shamian, J., & Thomson, D. (2001). Impact of magnet hospital characteristics on nurses' perceptions of trust, burnout, quality of care, and work satisfaction. *Nursing Economics*, 19 (5), 209-219.
- Lee, T. W., & Mowday, R. T. (1987). Voluntarily leaving an organization: An empirical investigation of Steers and Mowday's model of turnover. *Academy of Management Journal*, 30(4), 721-743.
- Lee, C.-K., Song, H.-J., Lee, H.-M., Lee, S., & Bernhard, B. J. (2013). The impact of CSR on casino employees' organizational trust, job satisfaction, and customer orientation: An empirical examination of responsible gambling strategies. *International Journal of Hospitality Management*, 33, 406-415.
- Lesic, S.A.(1999). Using instrumental leadership to manage change. *Radiology Management*, 21(3), 44-52.
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? . *Organizational Behavior & Human Performance*, 4(4), 309-336.
- Loi, R., Hang-yue, N., & Foley, S. (2006). Linking employees' justice perceptions to organizational commitment and intention to leave: The mediating role of perceived organizational support. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, 101-120.
- Mayer, R.C., Davis, J. H., & Schoorman, F.D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- Mbah, S. E. & Ikemefuna, C. O. (2012). Job satisfaction and employees' turnover intentions in total Nigeria Plc. in Lagos State. *International Journal of Humanities and Social Science*, 2(14), 275-287.
- Mobley, W. (1982). Some unanswered questions in turnover and withdrawal research. *The Academy of Management Review*, 7(1), 111-116.
- Mohamed, M.S., Kader, M. M. A., & Anisa, H. (2012). Relationship among organizational commitment, trust and job satisfaction: An empirical study in banking industry. *Research Journal of Management Sciences*, 1(2), 1-7.
- Morgeson, F. P., DeRue, D. S., & Karam, E. P. (2010). Leadership in teams: A functional approach to understanding leadership structures and processes. *Journal of Management*, 36(1), 5-39.
- Mowday, R.T., Steers, R.M., & Porter, L.M. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.
- Mullins, J.L. (2005). *Management and organizational behavior*, Seventh Edition, Pearson Education Limited, Essex. <http://www.mim.ac.mw/books/Management%20&%20Organizational%20Behaviour,%207th%20edition.pdf>
Erişim Tarihi:07.06.2021.
- Mumford, M. D., & Van Doorn, J. R. (2001). The leadership of pragmatism: Reconsidering Franklin in the age of charisma. *The Leadership Quarterly*, 12(3), 279-309.
- Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Harding, F. D., Jacobs, T. O., & Fleishman, E. A. (2000). Leadership skills for a changing world: Solving complex social problems. *The Leadership Quarterly*, 11(1), 11-35.
- Nadler, D.A., & Tushman, M.L. (1990). Beyond the charismatic leader: Leadership and organizational change. *California Management Review*, 32, 77-97.

- Neves, P., & Caetano, A. (2006). Social exchange processes in organizational change: The roles of trust and control. *Journal of Change Management*, 6(4), 351-364.
- Nienaber, A.-M., Romeike, P. D., Searle, R., & Schewe, G. (2015). A qualitative meta-analysis of trust in supervisor-subordinate relationships. *Journal of Managerial Psychology*, 30(5), 507-534.
- Oshagbemi, T. (2000). Gender differences in the job satisfaction of university teachers. *Women in Management Review*, 15(7), 331-343.
- Paillé, P., Bourdeau, L., & Galois, I. (2010). Support, trust, satisfaction, intent to leave and citizenship at organizational level: A social exchange approach. *International Journal of Organizational Analysis*, 18(1), 41-58.
- Porter, L. W., & Steers, R. M. (1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin*, 80(2), 151-176.
- Price, J. I. (2001). Reflections on the determinants of voluntary turnover. *International Journal of Manpower*, 22(7), 624-660.
- Purani, K., & Sahadev, S. (2008). The moderating role of industrial experience in the job satisfaction, intention to leave relationship: An empirical study among salesmen in India. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 23(7), 475-485.
- Rempel, J. K., Holmes, J. G., & Zanna, M. P. (1985). Trust in close relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49, 95-112.
- 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.
- Rotter, J. B. (1967). A new scale for the measurement of interpersonal trust. *Journal of personality*, 35(4), 651-665.
- Schneider, B., & Snyder, R. A. (1975). Some relationships between job satisfaction and organization climate. *Journal of Applied Psychology*, 60(3), 318-328.
- Schoorman, F. D., Mayer, R. C., & Davis, J. H. (2007). An integrative model of organizational trust: Past, present, and future. *The Academy of Management Review*, 32(2), 344-354.
- Seppänen, R., Blomqvist, K., & Sundqvist, S. (2007). Measuring inter-organizational trust-a critical review of the empirical research in 1990-2003. *Industrial Marketing Management*, 36(2), 249-265.
- Sharkie, R. (2009). Trust in leadership is vital for employee performance. *Management Research News*, 32(5), 491-498.
- Sitkin, S. B., & Roth, N. L. (1993). Explaining the limited effectiveness of legalistic remedies for trust/distrust. *Organization Science*, 4(3), 367-392.
- Sökmen, A. (2019). Etik liderlik, örgütsel güven, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: Bir hastane işletmesinde araştırma. *3.Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 54(2), 917-934.

- Sökmen, A., & Ekmekçioğlu, E.B. (2019). Katılımcı liderliğin iş tatmini ve işten ayrılma niyetine etkisinde duygusal bağlılığın aracı rolü: Turizm sektöründe bir araştırma. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 7 (4), 2907-2919.
- Sökmen, A., & Kenek, G. (2020). Normatif bağlılık ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: İş tatmininin düzenleyicilik etkisi. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 55(2), 1008-1024.
- Sökmen, A., & Şimşek, T. (2016). Örgütsel bağlılık, örgütle özdeşleşme, stres ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: Bir kamu kurumunda araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(3), 606-620.
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 124(2), 240-261.
- Sweeney, P. J., Thompson, V., & Blanton, H. (2009). Trust and influence in combat: An interdependence model. *Journal of Applied Social Psychology*, 39(1), 235-264.
- Şimşek, T. (2020). Dönüştürücü liderliğin örgütsel güven üzerindeki etkisi: Sağlık çalışanları üzerine bir araştırma. *Global Journal of Economics and Business Studies*, 9(18), 184-194.
- Takase, M. (2010). A concept analysis of turnover intention: Implications for nursing management. *Collegian*, 17, 3-12.
- 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.
- Tian-Foreman, W. (2009). Job satisfaction and turnover in the Chinese retail industry. *Chinese Management Studies*, 3, 356-378.
- Velez, P., & Strom, T. (2012). Effects of organizational trust. *Organizational Development Journal*, 30(2), 39-50.
- Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review*, 12(2), 173-194.
- 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.
- Yavan, A.A., Sökmen, A., & Bıyık, Y. (2018). Karizmatik liderlik ve örgütsel özdeşleşmenin iş tatmini ve işten ayrılma niyetine etkisi. *Journal of Business Research-Turk*, 10, 898-913.
- Yazıcıoğlu, İ., (2009). Konaklama işletmelerinde işgörenlerin örgütsel güven duyguları ile iş tatmini ve işten ayrılma niyetleri üzerine bir alan araştırması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(30), 235-249.
- Zand, D. E. (1972). Trust and managerial problem solving. *Administrative Science Quarterly*, 17(2), 229-239.
- Zhao, H., Wu, J., Sun, J., & Chen, C.B. (2012). Organizational citizenship behavior in Chinese society: A reexamination. *The International Journal of Human Resource Management*, 23, 4145-4165.

The Mediation Role of Organizational Trust in the Effect of Instrumental Leadership on Job Satisfaction and Turnover Intention: A Research about Food-Beverage Employees

Alev SÖKMEN

Kastamonu University, Faculty of Tourism, Kastamonu /Turkey

İrfan YAZICIOĞLU

Ankara Hacı Bayram Veli University, Faculty of Tourism, Ankara /Turkey

Osman BENK

Gümüşhane University, Faculty of Economic and Administrative Sciences, Gümüşhane /Turkey

Extensive Summary

Leadership has a complex and very broad context in the management literature and there are different leadership styles in work environments. Leadership is both a field of research and a practical skill that encompasses the ability of an individual or organization to lead or guide other individuals, teams or entire businesses. Leadership, motivating followers and mobilizing resources to fulfill the organization's vision; innovation is also important and necessary for compliance and performance. Due to the uncertainty and competition inherent in globalization, trust plays an important role for organizations to survive and achieve their goals in the long run. Because trust has the effect of facilitating adaptation to new processes and ways of working. Trust between people and groups in organizations is a crucial component for the efficiency of the work environment, long-term stability in the organization, and the happiness and well-being of its members. Job satisfaction attitude is one of the most studied concepts by researchers and one of the concepts that employees and organizations want to be reached. Unsatisfied employees are likely to quit their jobs. Therefore, an understanding of employee job satisfaction and the variables that contribute to it is essential to the existence and development of any organization. Intention to leave is one of the concepts frequently discussed in the literature, just like job satisfaction. High labor turnover rate imposes high costs on organizations. For this reason, businesses carefully examine all factors that may lead to turnover in order to retain talented employees. In this context, the relationship between instrumental leadership, organizational trust, job satisfaction and turnover intention is the subject of the study.

The research hypotheses formed in the light of the relevant literature and assumptions are as follows:

H₁: Instrumental leadership has a significant effect on organizational trust.

H₂: Instrumental leadership has a significant effect on job satisfaction.

H₃: Instrumental leadership has a significant effect on turnover intention.

H₄: Organizational trust has a mediation effect between instrumental leadership and job satisfaction.

H₅: Organizational trust has a mediation effect between instrumental leadership and turnover intention.

The study was conducted with 304 food-beverage workers of hotels carrying on a business in Antalya between May and June 2021. Participants 40.8% are men and 59.2% are women. The majority of the total participants are between the ages of 26-31 (32.6%) and 32-37 (28.2%). 55.3% of the participants are married and 44.7% are single. Majority of the total participants are high school (28.9%) and undergraduate (26.7%) graduates. 21.4% of them have

a postgraduate degree. The majority of the participants have been working in their current organization for 1-5 years (46%). This is followed by those with a working period of 6-10 years with 28.3%.

Pearson's correlation analysis was done to find the relations among study concepts. Therefore, as a consequence of the analyses; a significant and positive relationship between “instrumental leadership” and organizational trust ($r=0,80$, $p<0,01$) and job satisfaction ($r=0,54$, $p<0,01$); a significant and negative relationship was found with intention to leave ($r= -0,53$, $p<0,01$). “Organizational trust”; has a significant and positive relationship with job satisfaction ($r=0,58$, $p<0,01$); a significant and negative relationship was determined with intention to leave ($r = -0,62$, $p< 0,01$). However, a significant and negative relationship was found between job satisfaction and intention to leave ($r = -0,40$, $p<0,01$).

Up to the findings of the regression analyses done using the simple and multiple linear regression analyses;

-In simple regression analysis, instrumental leadership was found to affect job satisfaction significantly and positively ($\beta=0,54$; $p<0,001$). However, instrumental leadership appears to explain 28% of job satisfaction ($R^2 = 0,28$).

-As a result of simple regression analysis, it was determined that instrumental leadership had a significant and positive effect on organizational trust ($\beta=0,80$; $p<0,001$). However, instrumental leadership appears to explain 64% of organizational trust ($R^2 = 0,64$).

-As a result of simple regression analysis, it was determined that organizational trust had a significant and positive effect on job satisfaction ($\beta=0,58$; $p<0,001$). However, organizational trust appears to explain 34% ($R^2=0,34$) of job satisfaction.

-When the mediating variable (organizational trust) is added to the model; the effect of the independent variable (instrumental leadership) on the dependent variable (job satisfaction) decreased from $\beta=0,54$ ($p<0,001$) to $\beta=0,20$ ($p<0,05$). These findings show that organizational trust has a partial mediation effect in the relationship between instrumental leadership and job satisfaction.

-With simple regression analysis, it was determined that instrumental leadership had a significant and negative effect on turnover intention ($\beta=-0,53$; $p<0,001$). However, instrumental leadership appears to explain 28% of turnover intention ($R^2 =0,28$).

-As a result of simple regression analysis, it was determined that organizational trust had a significant and negative effect on turnover intention ($\beta=-0,62$; $p<0,001$). However, organizational trust seems to explain 39% of turnover intention ($R^2 =0,39$).

-When the mediating variable (organizational trust) is added to the model; the effect of the independent variable (instrumental leadership) on the dependent variable (intention to leave the job) decreased from $\beta=-0,53$ ($p<0,001$) to $\beta=-0,09$ ($p<0,05$), and it also had a statistically significant effect, has lost. These findings show that organizational trust has a full mediation effect through relationship between instrumental leadership and intent to leave.

Therefore, all hypotheses were approved up to the findings of the regression analyses.

Employees are one of the most important factors in the success of hotel businesses. The competitiveness of these enterprises and their ability to compete are directly proportional to the quality of the services they provide. In this sense, hotels should both have trained staff who fulfill their roles effectively and retain their staff. For this reason, it is necessary to identify and solve the factors affecting the intention to leave the job in order to retain existing employees, ensure their satisfaction and meet their needs.