Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi
Third Sector Social Economic Review
55(2) 2020 1008-1024
doi: 10.15659/3.sektor-sosyal-ekonomi.20.05.1355

Araştırma Makalesi

Normatif Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: İş Tatmininin Düzenleyicilik Etkisi

The Relationship Between Normative Commitment and Turnover Intention: The Moderator Effect of Job Satisfaction

Alev SÖKMEN	**Gökhan KENEK**
Dr. Öğr. Üyesi	Araştırma Görevlisi
Başkent Üniversitesi, S.B.M.Y., Büro Hizmetleri ve Sekreterlik Bölümü	Gümüşhane Üniversitesi, İ.İ.B.F., İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü
alev@baskent.edu.tr	gokhankenek@gumushane.edu.tr
https://orcid.org/0000-0002-2143-839X	https://orcid.org/0000-0002-5019-4099

Makale Gönderme Tarihi	**Revizyon Tarihi**	**Kabul Tarihi**
22.04.2020	01.05.2020	04.05.2020

Öz

Bu çalışmanın amacı normatif bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide iş tatmininin düzenleyicilik etkisini incelemektir. Araştırma verileri anket yöntemiyle Adana'da tarım sektöründe faaliyet gösteren bir özel işletmenin çalışanlarından elde edilmiştir. 438 çalışanın katılımıyla veri toplam süreci tamamlanmıştır. Toplanan veriler SPSS 26 paket programı aracılığıyla korelasyon ve regresyon analizlerine tabi tutulmuştur. Analiz sonuçları normatif bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu ve iş tatmininin bu ilişkide düzenleyici bir değişken olarak rol oynadığını ortaya koymuştur. Diğer taraftan normatif bağlılığın iş tatmini ile arasında pozitif yönlü ve iş tatmini ise işten ayrılma niyeti arasında ise negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu elde edilen diğer sonuçlardır.

Anahtar Kelimeler: *Örgütsel Bağlılık (ÖB), Normatif Bağlılık (NB), İşten Ayrılma Niyeti (İAN), İş Tatmini (İŞT)*

Abstract

The aim of this study is to examine the moderator effect of job satisfaction in the relationship between normative commitment and turnover intention. The research data was obtained from the employees of a public enterprise operating in the agricultural industry in Adana. 438 employees participated in the research. Correlation and regression analysis were applied by SPSS 26 program. The results of the analysis revealed that there is a negative relationship between normative commitment and intention to quit, and job satisfaction has a moderator effect in this relationship. On the other hand, there is a positive relationship between normative commitment and job satisfaction and a negative relationship between job satisfaction and turnover intention.

Keywords: *Organizational Commitment (OC), Normative Commitment (NC), Turnover Intention (TI), Job Satisfaction (JS)*

1. GİRİŞ

Günümüzün küreselleşen dünyası; bilgi, teknoloji ve ekonominin de sürekli gelişimi bağlamında örgütlerin hayatta kalmalarını zorlaştırmakta, örgütler için daha da başarılı olma ve rekabet üstünlüğüne sahip olma zorunluluğunu beraberinde getirmektedir. Tarım toplumundan sanayi toplumuna, ardından bilgi toplumuna geçiş dönemi ile birlikte örgütler insan kaynağı unsuru

Önerilen Atıf /Suggested Citation
Sökmen, A., Kenek, G. 2020. Normatif Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: İş Tatmininin Düzenleyicilik Etkisi, *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 55(2), 1008-1024

üzerinde daha fazla durmak ve bu kaynaktan en yüksek düzeyde verim sağlamak durumunda kalmaktadırlar. Bu da örgütler için insan kaynakları kavramının önemini ön plana çıkarmaktadır. İnsan kaynaklarının başarısı örgütün de başarısını getirmektedir, bu nedenle çalışanların örgütlerine bağlılık hissetmelerini sağlamak, en iyi şekilde motive olmalarını, işlerinden ve örgütlerinden memnun hale gelmelerini sağlamak ve örgütten ayrılma niyetlerini en düşük düzeyde tutmak örgütler için büyük önem taşıyan bir gerekliliktir.

Literatürden elde edinilen bilgiler ışığında çalışanların işten ayrılma niyetlerini etkileyen en önemli unsurların başında örgütsel bağlılık ve iş tatmininin geldiğini söylemek mümkündür. Örgütsel bağlılık "çalışan ile örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtan, örgüt üyeliğini devam ettirmeye yol açan psikolojik durumdur" (Porter ve diğ., 1974). Bireyin örgüt üyeliğini devam ettirmesi bir bağlılık göstergesidir (Sökmen, Kenek ve Uğraş, 2019). Literatürde en yaygın kullanıma sahip olan ve Meyer ve Allen (1991) tarafından ortaya konan örgütsel bağlılık modeli; duygusal bağlılık, devam bağımlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Kısaca değinmek gerekirse; duygusal bağlılık çalışanların sahip oldukları iyi ilişkilerden ötürü örgütte kalma eğilimi (Meyer ve Allen, 1987); devam bağlılığı, çalışanın yaptığı maliyet hesabına dayanarak örgütte kalmayı daha avantajlı bulması ve örgütte kalmaya devam etmesi (Allen ve Meyer, 1990); normatif bağlılık ise çalışanın ahlaki, kültürel veya örgütsel deneyimleri doğrultusunda (Meyer ve Allen, 1991) veya psikolojik sözleşme gereği örgüte olan sorumluluklarını yerine getirme (Meyer ve Herscovitch, 2001) bilinci ile örgütte kalmaya devam etme davranışıdır. Çalışanın örgütüne olan toplam bağlılığı bu üç boyuta dair tutumlarının birleşimi ile meydana gelir. Fakat içinde bulunulan toplumsal ve örgütsel koşullar ve bunun yanında bireysel özelliklere göre bu boyutlardan biri diğerlerine göre daha ön plana çıkabilmektedir.

Kolektivist kültürün hakim olduğu bir toplumda insanların kendisine yapılan iyiliğe karşılık verme, bir eylemin sonucunda sadece kendi avantajını değil üyesi olduğu örgütün de iyiliğini düşünme ve kendi aleyhine bile olsa doğru olanı yapma gibi ortaklaşacılık bilincine uygun davranışların sergilenmesi beklenebilir bir durumdur. Wasti (2003) özellikle kolektivist toplumlar için normatif bağlılığın ön plana çıktığını ifade etmiştir. Ülkemizde de kolektivist kültür yapısının hakim olduğunu söylemek mümkündür ve ülke insanının çalıştıkları örgütlerde bu bilince uygun olarak normatif davranışlar sergileme eğilimlerinin yüksek olması beklenmektedir. Buna bağlı olarak bu çalışmada normatif bağlılık bağımsız değişken ve işten ayrılma niyeti ise bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Diğer taraftan çalışanların iş tatminleri ile işten ayrılma niyetleri arasında pozitif yönlü kuvvetli bir ilişki olduğu literatür tarafından bir çok çalışma ile ortaya konmuştur (Tett ve Meyer, 1993; Schwepker, 2001; Aypar, Sökmen ve Ekmekçioğlu, 2018).

Bu çalışmada iş tatmini, normatif bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında düzenleyici bir değişken olarak ele alınacaktır. Normatif bağlılığı yüksek çalışanların işten ayrılma niyetlerinin ise düşük olması beklenmektedir. Buna ilaveten çalışanların iş tatminlerinin de yüksek olmasının işten ayrılma niyetlerini daha da azaltacağı varsayılmaktadır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Normatif Bağlılık

1984 yılında duygusal bağlılık ve devam bağlılığından oluşan örgütsel bağlılık modelini geliştiren Meyer ve Allen, 1991 yılında yapmış oldukları çalışma ile normatif bağlılığı üçüncü boyut olarak geliştirmiş oldukları modele eklemişlerdir. Meyer ve Allen (1991) büyük oranda Weiner'ın (1982) normatif örgütsel bağlılık yaklaşımından etkilenmişlerdir.

Normatif bağlılık, örgüt, misyon, vizyon ve faaliyetleri ile uyumlu ve birey tarafından içselleştirilmiş inanç ve normları ifade eder (Wiener, 1982, s. 421). Normatif bağlılık, bireyin görev duygusu ve sorumluluk bilinci ile örgütte kalmaya devam etme arzusudur (Meyer ve Allen, 1991). Çalışan, örgütte kalmanın ve kendisine verilen görevi laikiyle yerine getirmenin doğru bir davranış biçimi olduğu kanaatindedir. Çalışan, işinde devam etmeyi örgütüne karşı bir borç olarak görmektedir. Bu bağlılık türündeki algı, devam bağlılığında olduğu gibi bir çıkar ilişkisine dayanmamakla birlikte ahlaki duyguların ve erdemliliğin bir sonucudur (Sökmen, Kenek ve

Ekmekçioğlu, 2017). Çalışan yüksek bir derecede normatif bağlılık hissiyatına sahipse örgütle devam etmek onun için bir gerekliliktir (Allen ve Meyer, 1990, s. 3; Meyer ve Allen, 1991, s. 67). Bu bağlamda çalışan normatif olarak örgüte olan bağlılığını bir zorunluluk olarak içselleştirir. Fakat burada bahsi geçen zorunluluk, devam bağlılığından farklı bir süreçtir. Devam bağlılığında çalışan zihninde yapmış olduğu maliyet hesaplamalarına dayanarak kendisi için en avantajlı olanı seçer. Aynı zamanda örgütten ayrılması durumunda, çalışabileceği alternatif işlerin az olması kişiyi üyesi olduğu örgütte çalışmaya zorunlu bırakır. Bir başka ifadeyle devam bağlılığı maddi zorunluluğu açıklarken, normatif bağlılık ise içten gelen ve sorumluluk duygusuna dayanan bir zorunluluktur. Ayrıca normatif bağlılık çalışan açısından psikolojik bir sözleşme niteliği taşımaktadır (Meyer ve Herscovitch, 2001, s. 316).

Normatif bağlılığın iki unsurdan kaynaklandığı ileri sürülmüştür. İlk olarak bireyin normatif bağlılık göstermesi onun ailesel ve kültürel sosyalizasyon gibi geçmiş tecrübelerinden ve bununla birlikte örgüt üyeliğinin başlaması itibariyle yaşamış olduğu örgütsel sosyalizasyon deneyimlerinden kaynaklanabilir. İkinci olarak ise eğitimi, gelişimi ve geleceğine yönelik örgüt tarafından atılan adımlara çalışanın örgütte kalarak karşılık verme isteği normatif bağlılığın oluşmasına sebep olabilmektedir (Özutku, 2008). Meyer ve Allen (1991) yaptıkları çalışma ile işten ayrılma niyeti, işgücü devir hızı ve devamsızlık ile negatif yönlü, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş performansı ile de pozitif yönlü olmak üzere normatif bağlılığın bazı örgütsel davranışlar ile ilişkisini ortaya koymuştur.

2.2. İş Tatmini

İşletmelerin örgütsel hedeflerine ulaşabilmeleri ve rakiplerine karşı sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri adına şüphesiz insan en etkili kaynak olarak öne çıkmaktadır. Bu yüzden örgütler, belirli bir oryantasyon, eğitim, iş zenginleştirme vb. süreçlerden geçirmiş olduğu insan kaynağını bir başka deyişle işi öğrenmiş ve tecrübe edinmiş olan çalışanını elinde bulundurmak ve onun devamlılığını sağlamak adına farklı yönetim anlayışları sergilemektedirler. Hem örgüt kültürü ve değerlerinin devamlılığının sağlanması adına hem de ekonomik açıdan düşünüldüğünde mevcut çalışanın işten ayrılması, işe devamsızlık yapması vb. durumların örgütler adına ciddi problemlere ve maddi kayıplara sebebiyet vermesinden dolayı işi tecrübe etmiş çalışanın örgütte devamlılığının sağlanması önem arz etmektedir. Bu yüzden örgütler her anlamda çalışanlarını işlerinden memnun hale getirerek, motivasyon ve enerjilerini yüksek tutarak en yüksek verimliliği elde etmek isterler. Klasik yönetimden günümüze kadar olan süreçte çalışan memnuniyeti farkı argümanlara dayandırılarak gerçekleştirilmeye çalışılmıştır.

Taylor, Fayol ve Weber'in öncülük ettiği klasik yaklaşım, bireyin işinde motive olmasını sağlayacak temel faktörlerin maddi kazançlar olduğunu savunur (Koçel, 2013, s. 204). Bu bağlamda, en çok fiziksel faktörler ve ekonomik faktörlere önem verilmiştir. İşbirliği, çalışma ortamında iş bölümünün sağlanması, iş başında sürekli eğitim, karşılıklı yardımlaşma ve ücret sistemleri ve finansal ödüller gibi Taylor'un üzerinde durduğu unsurlar bu yaklaşıma göre bireylerin iş tatminini önemli ölçüde etkilemekteydi (Hoş ve Oksay, 2015, s. 9; Sökmen, 2013, s. 22). Neo-klasik yaklaşım ise Klasik yaklaşımın işte etkinlik ve düzen kavramlarının ötesinde karşılık insan sosyal karakteristiklerine, davranış, motivasyon, katılım ve özellikle de iş tatmini kavramlarına odaklanmıştır (Koçel, 2013, s. 241). Ayrıca bu yaklaşım Klasik yaklaşımda üzerinde durulmayan, insan ihtiyaçlarının belirlenmesi, insanların katılımını sağlama ve onları harekete geçirip teşvik etme gibi hususları önemsemişlerdir. Makineleşme ve montaj hattının sebep olduğu olumsuz durumlar ve bu durumlardan kaynaklanan monotonluğa ve tatminsizliğe karşı önlemler almayı amaçlar (Hoş ve Oksay, 2015, s. 10). Modern yaklaşım ise planlama, organize etme, kontrol gibi yönetim fonksiyonlarının özellikle çalışanların kendisine bırakılarak gerçekleştirilmesini ve böylece daha verimli olunacağını ve tatmin düzeyinin artacağını vurgular. Sistem ve durumsallık yaklaşımı bu dönemin en önemli teorileridir. Sistem yaklaşımı organizasyonu açık bir sistem olarak ele alır ve bu sistemde her şey bir parçadır (alt-üst sistem). Bu parçalar birbiri ile ilişkilidir. Bu bağlamda, organizasyonun genel başarısı en küçük birimin başarısına bağlıdır. Bu bağıntılar ile çalışanlar ve yönetimi etkileyen unsurlar daha net ortaya konarak çalışanların tatmin düzeyini etkileyen unsurlar daha kapsamlı olarak ele alınmıştır.

Durumsallık yaklaşımına göre ise tek tip bir organizasyon yapısı yoktur. "En iyi" olmak durumdan duruma göre değişecektir (Hoş ve Oksay, 2015, s. 10; Koçel, 2013, ss. 264-273). Bu teoriler iş tatminini önemli ölçüde artıran yönetim anlayışının hâkim olmasını sağlamıştır.

Tatmin olma duygusu yalnızca bireyin kendisi tarafından hissedilebilir ve bireyin huzurlu hissetmesini sağlamak açısından önemli bir tutumdur (İşcan ve Sayın, 2010, s. 198). Türk Dil Kurumu'na (2020) göre tatmin, "istenen bir şeyin gerçekleşmesini sağlama, gönül doygunluğuna erme, doyum, doygunluk" gibi anlamlara gelmektedir. Bu bağlamda iş tatmini ise, bu tanımın işe uyarlanmış şeklidir. İş tatmini çalışanın işinden doygunluk veya memnuniyet hissetmesidir. İş tatmini çalışanın işi ile ilgili tüm unsurları değerlendirmesi sonucu ulaştığı bir tutumdur. Bu algı bireyin ihtiyaçları, değerleri ve beklentileri üzerine oluşur. Yani birey işini, kendi için önemli gördüğü ihtiyaç, değer ya da beklenti faktörüne göre algılayıp değerlendirecektir (Roodt, Rieger ve Sempane, 2002, s. 23). Locke (1976) iş tatminini, "kişilerin iş ve çalışma yaşamlarındaki tecrübelerini değerlendirmesi sonucunda meydana gelen olumlu ya da pozitif duygu hali" şeklinde tanımlamıştır (Aypar, Sökmen ve Ekmekçioğlu, 2018, s. 116). Robbins ve Judge (2012) iş tatmininin davranıştan ziyade bir tavır olduğunu belirtmiş ve kavram olarak iş tatminini, çalışanın işin özellikleri ile ilgili yaptığı analiz doğrultusunda işi ile ilgili olumlu bir his veya duygu edinmesi şeklinde tanımlamıştır (s. 27).

İşin özellikleri, yönetici ve çalışma arkadaşları ile olan ilişkiler (beşeri ilişkiler), işyeri çalışma koşulları, ücret, ödüller, terfi gibi unsurlar bireyin memnuniyetini etkileyen ve iş tatmininin belirleyicisi olan değişkenlerdir (Bitmiş ve diğ., 2015, s. 5; İşcan ve Sayın, 2010, ss. 198-201).

2.3. İşten Ayrılma Niyeti

İşten ayrılma niyeti örgütlerin çalışanlarından yapmalarını istemedikleri bir eğilimdir. Şirketler açısından maliyetli olabilmekte ve ciddi problemlere yol açabilmektedir. Çünkü personel bulma, seçme ve yerleştirme, kadrolama ve eğitim sürecinin sürekli olarak tekrarlanması örgütler açısından fazladan maliyet anlamına gelmektedir.

Rusbult ve diğerleri (1988) işten ayrılma niyetini "çalışanların işte bazı nedenlerden dolayı karşılaştıkları iş tatminsizliği sonucunda gösterdikleri aktif ve yıkıcı etki" olarak tanımlamıştır (s.601). İşten ayrılma niyeti, çalışanın devamsızlık davranışının ve ileriki süreçte örgütten ayrılmasının bir ön belirtisidir (Gül, Oktay ve Gökçe, 2008, s. 3). Bir diğer tanıma göre işten ayrılma niyeti, bireyin gelecekte üyesi olduğu örgütü kalıcı olarak terk etme ve alternatif işler arayarak işi bırakma düşüncelerine sahip olma olasılığını ifade eder (Tepper ve diğ., 2009, s. 157). Tett ve Meyer (1993) işten ayrılma niyetini bilinçli ve kasıtlı olarak örgütten ayrılma isteği olarak tanımlamıştır (s. 262). İşten ayrılma niyetini geniş bir şekilde tanımlayan bir ifadeye göre ise bu kavram; yaptığı işi ve iş ortamını beğenmeyen, kendisini çalıştığı iş yerine ait hissetmeyen veya oraya ait olarak göremeyen, yaptığı işe, iş arkadaşlarına ve yöneticilerine karşı olumsuz bir tutum sahibi olan bireylerin gerçekleştireceği planlı bir davranış şeklidir (Taslak, 2008, s. 125).

İşten ayrılma niyetini etkileyen faktörlerin başında örgüt kültürü, örgüt değerleri, iş arkadaşları ile olan ilişkiler, iş ve rol talepleri, kariyer gelişim fırsatları, mesleki çelişkiler, çalışma ortamının bozulması ve otonomi gibi faktörlerin olduğu söylenebilir (Çarıkçı ve Çelikkol, 2009, s.160; Takase, Maude ve Manias, 2005, s. 209; Tanrıverdi, Koçaslan ve Taştan, 2018, s. 116). Diğer taraftan çalışanlar; tatminsizlik, örgüte bağlılığın düşük olması, motive olamama gibi bireysel nedenlerden kaynaklı ya da nepotizm, iş arkadaşı veya yönetici desteğinin az olması, iş yükü fazlalığı ya da fazla çalışma saatleri gibi örgütsel nedenlerden kaynaklı işten ayrılmaya eğilimli olabilmektedirler.

2.4. Normatif Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgüt içi davranışlarına yön veren en önemli belirleyicilerdendir. Çalışanının bağlılığının yüksek olması onu örgüt yararına olacak şekilde davranış sergilemesine yöneltirken, bağlılığın düşük olması ise örgüte karşı duyarsızlaşma oluşturabileceği gibi, benmerkezci ve örgüte zarar verebilecek davranışlara da yol açabilmektedir. Örgütsel bağlılığın boyutlarından normatif bağlılık ise bireyin sorumluluk duygusundan, kendine yapılan iyi

davranışa aynı şekilde karşılık verme isteğinden ve geçmişinde yaşadığı sosyal ve örgütsel sosyalizasyonundan kaynaklanabilmektedir. Bu durumda normatif bağlılığı yüksek olan çalışanların örgüt aleyhine sonuçlar doğurabilecek davranışlardan uzak durması beklenmektedir. Bunun yanı sıra işten ayrılma niyeti ise, örgütten ayrılmanın veya yapılan devamsızlıkların ön belirleyicisi olarak ifade edilebilir. Doğal olarak örgütler çalışanlarında bu tür tutum ve davranışları en aza indirerek işgücü istikrarını korumak istemektedirler.

Wasti (2003) Türkiye'de özel sektörde faaliyet gösteren 46 işletmeden 914 çalışanın katılımıyla gerçekleştirdiği çalışmada örgütsel bağlılık ile işten ayılma niyeti arasındaki ilişkileri incelemiştir. Bu çalışmaya göre normatif bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Diğer taraftan allosentrizm yani diğer merkezli (kendi dışındaki şeyleri merkez alan) olma ile normatif bağlılık arasında da pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Yao ve Wang (2006) örgütsel bağlılık ile işten ayrılma arasındaki ilişkilerin kültürel özellikler açısından incelenmesine yönelik araştırmalarını, Çin'in başkenti Pekinde teknoloji üzerine faaliyet gösteren 14 işletmeden 243 çalışanın katılımıyla gerçekleştirmişlerdir. Çalışmadan elde edilen sonuçlara göre örgütsel bağlılık ile işten ayrılma davranışı ilişkisinde en çok normatif bağlılık boyutunun öne çıktığı gözlemlenmektedir. Araştırmacılar bunun sebebinin Çin'in sahip olduğu kolektivist kültürün özelliklerine bağlamaktadırlar ve yaptıkları analiz sonucuna göre normatif bağlılık ile işten ayrılma davranışı arasında allosentrizmin (dış merkezcilik) düzenleyici etkiye sahip olduğunu ortaya koymuşlardır.

Yücel (2012) ise iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti değişkenleri arasındaki ilişkileri ortaya koymak amacıyla Türkiye'de bir tekstil firmasının 250 çalışanının katılımıyla bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Bu araştırmaya göre iş tatmininin örgütsel bağlılık ile pozitif yönlü, işten ayrılma niyeti ile ise negatif yönlü anlamlı ilişkisi; bunun yanında örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre işten ayrılma niyetini en çok etkileyen örgütsel bağlılık boyutunun sırasıyla normatif bağlılık ve duygusal bağlılık olduğu tespit edilmiştir. Literatür doğrultusunda elde edilen bilgiler ışığında oluşturulan ilk hipotez aşağıdaki gibidir.

H_1: Normatif bağlılığın işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Diğer taraftan iş tatmininin bu iki değişken arasındaki ilişkide düzenleyici bir etkiye sahip olacağı düşünülmektedir. İş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasındaki pozitif yönlü ilişki literatürde bir çok çalışma tarafından ortaya konmuştur (Tett ve Meyer, 1993; Sökmen ve Sezgin, 2017; Çekmecelioğlu, 2005). İş tatmini, işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi en fazla olan değişkenlerden biridir. Normatif bağlılığın yüksek olduğu durumlarda iş tatmininin de yüksek olması işten ayrılma niyetini azaltıcı bir etken oluşturacaktır. Bir başka ifadeyle iş tatmininin ve normatif bağlılığın yüksek olduğu durumda işten ayrılma niyetinin, normatif bağlılığın yüksek ancak iş tatmininin düşük olduğu duruma göre daha az olacağı varsayılmaktadır. Bu doğrultuda oluşturulan hipotez şu şekildedir:

H_2: İş tatmini, normatif bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında düzenleyicilik etkisine sahiptir.

3. Yöntem

Araştırmanın bu bölümünde; normatif bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti değişkenlerinin birbirleri ile olan ilişkileri bir alan araştırması çerçevesinde sunulacaktır. Araştırmanın amacı ve önemi, modeli, evren ve örneklemi, veri toplama araçları, analizleri ve bulguları bu bölümde yer almaktadır.

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada, çalışanın normatif açıdan örgütüne olan bağlılığının işten ayrılma niyeti üzerinde negatif bir etkiye sahip olacağı, ayrıca çalışanın işinden duyduğu tatmin derecesinin bahsi geçen etki sürecini etkileme gücüne sahip olabileceği düşünülmüştür. Bir başka deyişle iş tatmininin yüksek olması, normatif bağlılığın işten ayrılma niyetini etkileme şiddetini artırıcı bir kuvvet

olma özelliği taşıyacaktır. Bu bağlamda bu çalışmanın ana amacı; normatif bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri ortaya koymak ve iş tatmininin, normatif bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında düzenleyici bir etkiye sahip olup olmadığını saptamaktır. Böylece normatif bağlılık ile işten ayrılma niyeti ilişkisinin iş tatmini açısından hangi şartlarda ne seviyede oluşacağına dair bir çerçeve çizilmeye çalışılacaktır.

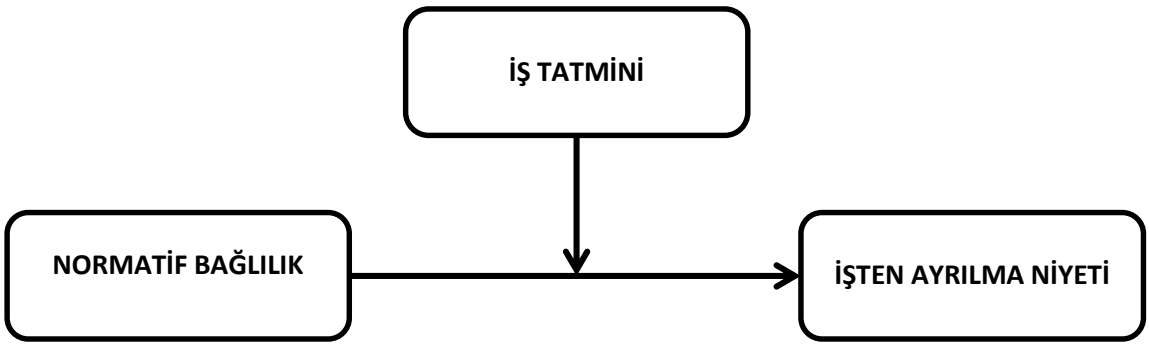
Bu doğrultuda Adana'da tarım sektöründe faaliyet gösteren özel bir işletmenin 438 çalışanına yüz yüze anket yöntemi uygulanmış ve araştırma verileri toplanmıştır. Anketin ilk kısmında katılımcıların yaş, cinsiyet, eğitim durumu, kurumdaki pozisyonu ve çalışma süresine dair bilgileri edinebilmek için sorular yer almaktadır. İkinci kısımda ise katılımcıların ilgili değişkenlere yönelik tutumlarını ölçmeye yönelik ifadeler yer almaktadır.

Normatif bağlılık için Allen ve Meyer (1990) geliştirmiş olduğu örgütsel bağlılık ölçeğinin Meyer, Allen ve Smith (1993) tarafından revize edilmiş versiyonu tercih edilmiş ve bu ölçekten normatif bağlılığa ilişkin 6 ifade kullanılmıştır. "Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor." ve "Bu kurumdan şimdi ayrılmanın, burada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum." gibi ifadeler normatif bağlılık ölçeğine örnek olarak verilebilir.

İş tatmini için Agho, Price ve Müller (1992) tarafından geliştirilmiş olan "İşimden gerçekten zevk alırım.", "İşimi ortalama bir çalışandan daha fazla severim." ve "İşimden nadiren sıkılırım." gibi ifadelerin yer aldığı 6 madde ve tek boyuttan oluşan ölçek kullanılmıştır.

Son olarak işten ayrılma niyetinin ölçümü için Bluedorn (1982) tarafından geliştirilmiş ve tek boyut 3 maddeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Ölçek "Kurumumdan ancak emekli olarak ayrılmak istiyorum.", "En kısa zamanda başka bir iş bularak kurumumdan ayrılmak istiyorum." ve "Bir süre daha burada çalışıp, sonra başka bir kuruma geçmek istiyorum." şeklinde 3 ifadeden oluşmaktadır. Görüldüğü üzere ilk maddedeki ifade ters kodlanmış biçimdedir ve bu çalışmada da bu durum dikkate alınarak analiz yapılmıştır.

Katılımcılara yöneltilen anket formunun ikinci kısmında yer alan ifadelerin tümü "1. Kesinlikle Katılmıyorum" ve "5. Kesinlikle Katılıyorum" olmak üzere 5'li Likert tipi ölçeğe uygun şekilde kullanılmıştır. Elde edilen verilerin analiz edilebilmesi için SPSS26 paket programı kullanılmıştır. Çalışma kapsamında oluşturulan model Şekil 1'de gösterilmektedir. Modele göre işten ayrılma niyeti bağımlı değişken, normatif bağlılık bağımsız değişken ve iş tatmini ise düzenleyici değişkendir.



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

3.2. Araştırmanın Bulguları

Araştırma kapsamında soruları cevaplayan katılımcıların yaklaşık % 65'i erkek, % 35'i ise kadınlardan oluşmaktadır. Bu da tarım malzemeleri üreten bu işletmede erkek istihdamının biraz daha fazla olduğunu göstermiştir. Katılımcıların büyük bir kısmını yaklaşık % 48'lik oranla 36-45 yaş aralığındaki çalışanlar oluşturmaktadır. Yüzdelik olarak katılımcıların en az kısmını ise yaklaşık % 14'lük oranla 18-25 yaş aralığındaki çalışanlar oluşturmaktadır. Ankete katılan

çalışanların yaklaşık % 78'i evli, % 22'si bekârdır. Eğitim durumu açısından en yüksek grup % 49'luk oranla lisans mezunlarından oluşmakta, onları % 38 ile lise mezunları izlemektedir. İlgili işletme çalışanlarının büyük çoğunluğunu işçiler (mavi yakalılar) oluşturmaktadır.

3.3. Korelasyon ve Güvenilirlik Analizi

Tablo 1'de normatif bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti değişkenleri arasındaki ilişki düzeyleri ve bu değişkenlerin her birinin ölçümü için kullanılan ölçeklere dair Cronbach's Alpha güvenilirlik değerleri yer almaktadır. Cohen'e (2013) göre korelasyon analizi sonucunda elde edilen "r" değeri 0,30'dan küçük ise değişkenler arasında zayıf; 0,30 ile 0,50 arasında ise orta ve r 0,50'den büyük bir değere sahip ise güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Tabloda 2'de görüldüğü üzere normatif bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü güçlü bir ilişki, iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönde güçlü bir ilişki ve normatif bağlılık ile iş tatmini arasında ise pozitif yönlü kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 1. Değişkenler Arasındaki İlişkiler

Değişkenler	**1**	**2**	**3**
Normatif Bağlılık	(0,89)		
İş Tatmini	,579*	(0,85)	
İşten Ayrılma Niyeti	-,596*	-,495*	(0,79)

*****Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır. ******Parantez içindeki değerler Cronbach Alfa güvenilirlik katsayılarıdır.

3.4. Regresyon Analizi

Literatür doğrultusunda oluşturulmuş olan H_1'i değerlendirmek amacıyla basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Bu kapsamda normatif bağlılığın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi incelenmiştir. Diğer taraftan buna ek olarak normatif bağlılığın iş tatmini üzerinde ve iş tatmininin de işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri incelenmiştir. Yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçları ($p<0.05$) istatiksel olarak anlamlıdır. H_1'e göre değişkenler arasındaki basit doğrusal ilişkiye ait regresyon denklemi "işten ayrılma niyeti = 4,121 + -,597*(normatif bağlılık)" şeklindedir. Analiz sonuçlarına göre R^2 değeri 0,347'dir. Bu değere göre işten ayrılma niyetindeki %34'lük değişimin normatif bağlılık ile açıklanabildiği görülmektedir. Dolayısıyla H_1 kabul edilmiştir. Buna ek olarak normatif bağlılık ile iş tatmini arasındaki ilişki ($p<0.05$) istatiksel olarak anlamlıdır ve elde edilen verilere göre R^2 değeri 0,333'tür ve buna göre iş tatmininindeki %33'lük değişimin normatif bağlılıktan kaynaklandığı söylenebilir. Son olarak iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki ($p<0.05$) istatiksel olarak anlamlıdır ve regresyon analizi sonuçları R^2 değerinin 0,242 olduğunu göstermektedir. Bu doğrultuda denilebilir ki; işten ayrılma niyetindeki % 24'lük değişim iş tatmini ile açıklanabilir.

Tablo 3. Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	**Bağımlı Değişken**	**B**	**β**	**F**	**R^2**	**Adjusted R^2**	**p**
Normatif Bağlılık	İşten Ayrılma Niyeti	-,593	-,591	167,93	,349	,347	,000
Normatif Bağlılık	İş Tatmini	,477	,579	153,75	,335	,333	,000

İş Tatmini	İşten Ayrılma Niyeti		-,602	-,495	98,855	,245	,242	,000

3.5. Normatif Bağlılık ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide İş Tatmininin Düzenleyici Etkisine Yönelik Hiyerarsik Regresyon Analizi Bulguları

İki değişken arasındaki ilişkinin şiddeti üçüncü bir değişkene bağlı ise düzenleyiciliğin var olduğu söylenebilir (Preacher, Rucker ve Hayes, 2007). Düzenleyici değişken, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin şiddetini ve yönünü etkileme özelliğine sahiptir (Baron ve Kenny, 1986). Düzenleyici değişken iki değişken arasındaki ilişkinin nasıl gerçekleştiğini değil bu ilişkinin sınırlarını belirlemeye yarar. İki değişken arasındaki ilişkide düzenleyici etkisi olduğu öne sürülen bir başka değişkenin var olması durumunda, bağımlı değişkenin bağımsız değişkeni etkileme gücü farklılık gösterir veya aralarındaki ilişkinin yönü tersine döner.

Düzenleyici değişkenlikten söz edebilmek için öncelikle bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında bir ilişki bulunması gerekmektedir. Ayrıca oluşturulan regresyon denkleminde, bağımsız ve düzenleyici değişkenden oluşan etkileşim terimi ile bağımlı değişken arasında istatiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmalıdır (Aiken ve West 1991). Fakat bağımsız değişken ile düzenleyici değişken arasında anlamlı bir ilişkinin bulunması zorunlu değildir. Düzenleyicilik etkisinin ortaya konabilmesi için birkaç yol bulunmaktadır. Bu çalışmada iş tatmininin, normatif bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında düzenleyici etkisine sahip olup olmadığı SPSS programı hiyerarşik regresyon analizi ile saptanmaya çalışılacaktır. Düzenleyici etki modelinde hiyerarşik regresyon analizi üç adımdan oluşur. İlk olarak bağımlı ve bağımsız değişken programda yer alan ilgili alanlara eklenir. İkinci adımda bunlara düzenleyici değişken ilave edilir. Son aşamada, bağımsız ve düzenleyici değişkenlerin çarpımından oluşan etkileşim değerinin ilgili alana eklenmesi ile analiz gerçekleştirilir. Analiz sonucunda her aşamanın istatiksel olarak anlamlı olması beklenmektedir ($p<0.05$). Kurulan düzenleyicilik modelinin anlamlı olması durumunda her aşamada R^2 değerinin uğradığı değişimler incelenir.

Bağımlı ve bağımsız değişken arasında istatiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunması ön koşulunun sağlandığı yapılan korelasyon analizinin sonuçları ile tespit edilmiştir. Bahsi geçen etkileşim değerine ulaşılabilmesi için ilk olarak bağımsız değişken (normatif bağlılık) ve düzenleyici değişken (iş tatmini) standardize edilir. Standardize edilmiş değişkenlerin birbirleriyle çarpılması ile etkileşim değeri (normatif bağlılık*iş tatmini) elde edilmiş olunur. Etkileşim değerinin tespit edilmesi ile birlikte yukarıda bahsedildiği şekilde adımlar izlenir.

Tablo 4. Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

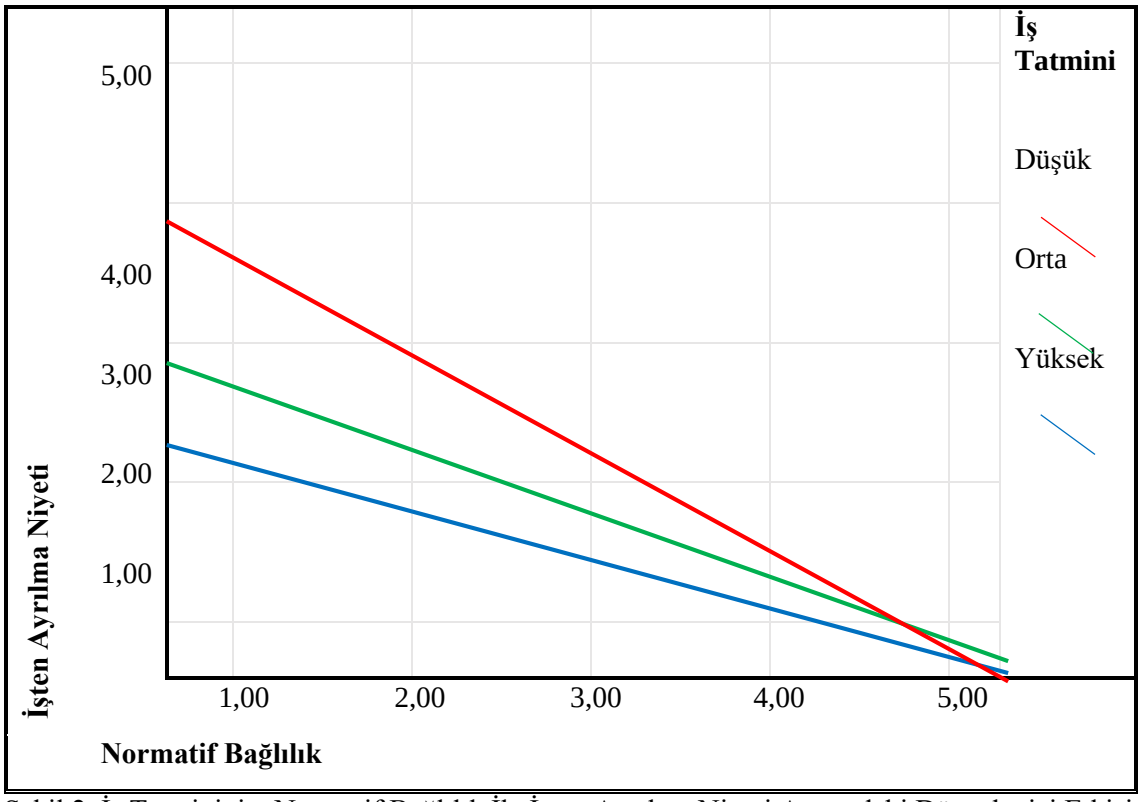
Model		B	S.H.	Stadardize β	t	p
1)	**(Sabit)**	2,040	,048		42,406	,000
	Normatif Bağlılık	-,624	0,48	-,596	-12,959	,000
2)	**(Sabit)**	2,040	,047		43,490	,000
	Normatif Bağlılık	-,488	,058	-,456	-8,465	,000
	İş Tatmini	-,236	,58	-,225	-4,097	,000
3)	**(Sabit)**	1,993	,053		37,903	,000
	Normatif Bağlılık	-,466	,058	-,445	-7,969	,000
	İş Tatmini	-,215	0,58	-,206	-3,693	,000
	Etkileşim (NB x İŞT)	,081	,042	,094	1,934	0,44

Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyeti

1)	R=591	R^2=,349	F=167,939	p=,000
2)	R=619	R^2=,383	F= 96,705	p=,010
3)	R=634	R^2=,403	F= 66,298	p=**,**044

Tablo 4'te yer alan hiyerarşik regresyon analizine dair sonuçlar doğrultusunda öncelikle kurulan modellerin istatiksel olarak anlamlı olup olmadığı incelenir. Görüldüğü üzere tüm aşamalardaki regresyon modelleri, "p" değerlerinin 0,05'ten küçük olmasıyla birlikte istatiksel açıdan anlamlı olarak değerlendirilmiştir. Tabloda yer alan adımlar tek tek incelendiğinde ilk adımda modele ait R^2 değerinin 0,349 olduğu; ikinci adımda iş tatmininin eklenmesiyle birlikte R^2'nin 0,383 değerini aldığı ve son adımda etkileşim değerinin (normatif bağlılık*iş tatmini) analize dahil edilmesi ile birlikte R^2'nin küçük de olsa bir değişim göstererek 0,403'e yükseldiği gözlemlenmiştir. Bu değerler şu anlama gelmektedir; ilk aşamada, tek başına normatif bağlılık işten ayrılma niyetinde meydana gelen değişimin %34'ünü açıklayabilmekte iken, ikinci ve üçüncü aşamada iş tatmini ve etkileşim değerinin analize dahil edilmesi ile birlikte işten ayrılma niyetinde meydana gelen %40'lık bir değişim açıklanabilmektedir.

Gerçekleştirilen regresyon analizinin daha iyi yorumlanabilmesi ve meydana gelen değişimlerin daha somut bir şekilde gözlemlenebilmesi için aşağıda verilen grafik oluşturulmuştur. Grafiğin oluşturulması için Hayes (2017) tarafından geliştirilen ve SPSS programına eklenebilen Process ek modülünden yararlanılmıştır. Diğer taraftan bu modül aracılığıyla da düzenleyicilik modeli test edilebilmektedir ve aşağıdaki grafiğin elde edilebilmesi için bu program ile önce düzenleyicilik modeli test edilmiştir. Elde edilen sonuçlar yapılan hiyerarşik regresyon analizinin sonuçları ile tutarlılık göstermiştir.



Şekil 2. İş Tatmininin, Normatif Bağlılık İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki Düzenleyici Etkisi

Şekil ile birlikte iş tatmininin, normatif bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide sahip olduğu düzenleyicilik etkisi daha somut olarak gözlemlenebilmektedir. Görüldüğü üzere iş tatmininin en düşük fakat normatif bağlılığın en yüksek olduğu durumdaki işten ayrılma niyeti, iş tatmininin ve normatif bağlılığın en yüksek olduğu durumdaki işten ayrılma niyetinden daha yüksek seviyededir. Bu doğrultuda geliştirilmiş olan "H_2: İş tatmini, normatif bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında düzenleyicilik etkisine sahiptir." kabul edilmiştir.

4. SONUÇ

Bu çalışmanın amacı normatif bağlılık ve işten ayrılma niyetini incelemek ve bu ilişkide iş tatmininin düzenleyicilik rolünü ortaya koymaktır. Araştırma Adana ilinde bulunan ve tarım sektöründe faaliyet gösteren bir özel işletmede gerçekleşmiştir. Çalışmaya katılan toplam çalışan sayısı 438'dir. Toplanan verilere uygun analizlerin kullanılarak ulaşılan sonuçlara göre normatif bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Dolayısıyla H_1 kabul edilmiştir. Bu sonuç; Wasti (2003), Yao ve Wang (2006) ve Yücel'in (2012) çalışmalarından elde etikleri bulgular ile benzerlik göstermektedir. Diğer taraftan iş tatmininin, normatif bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide düzenleyicilik etkisine sahip olduğu tespit edilmiştir. Normatif bağlılık ile birlikte iş tatmininin de yüksek olduğu durumda çalışanların işten ayrılma niyetleri, iş tatmininin düşük olduğu duruma göre daha düşüktür. Böylece H_2 kabul edilmiştir. Literatürde yer alan birçok çalışmada (Tett ve Meyer, 1993; Sökmen ve Sezgin, 2017; Çekmecelioğlu, 2005) olduğu gibi iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasındaki negatif yönlü anlamlı ilişki bu çalışmada da tespit edilmiştir.

Literatür incelendiğinde genel itibariyle iş tatminini, örgütsel bağlılığın ve işten ayrılma niyetinin bir belirleyicisi olarak ele alınmıştır. Yapılan bu çalışmada ise iş tatmininin, işten ayrılma niyetini nasıl etkilediğini tespit etmeye yönelik değil, örgütsel bağlılık (normatif) ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin iş tatmini açısından sınırlarının tespit edilmesi amaçlanmıştır. Özellikle de normatif bağlılık açısından konu ele alındığında, duygusal bağlılık ve devam bağlılığının oluşumunda çok büyük oranda örgüt içi faktörler rol oynarken; normatif bağlılık kişinin geçmiş deneyimlerinden, ahlaki ve kültürel değerlerinden ve kişilik özelliklerinden de kaynaklanabilmektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde yapılan çalışmanın literatüre katkı

sağlayacağı düşünülmektedir. Ayıca örgütler tarafından, çalışanlarının iş tatminlerinin en istenmeyen çalışan tutum ve davranışlardan biri olan işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu ve aynı zamanda olacağı yönündeki göstergeler bu çalışma ile pekiştirilmiştir.

Kaynakça

Agho, A. O., Price, J. L. ve Mueller, C. W. (1992). "Discriminant validity of measures of job satisfaction, positive affectivity and negative affectivity." Journal of occupational and organizational psychology, 65(3), 185-195.

Aiken, L. S. ve West, S. G., (1991). "Multiple regression: Testing and interpreting interactions." Sage Publications.

Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1990). "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization". Journal of Occupational Psychology, 63(1), 1-18.

Aypar, S., Sökmen, A., ve Ekmekçioğlu, E. B. (2018). "İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü". Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 5(13), 116-124.

Baron, R. M., ve 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.

Bitmiş, M. G., Rodopman, B., Üner, M. M. ve Sökmen, A. (2015). "Katılımcı Liderliğin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Örgütsel Feda Etmenin Aracılık Rolü". Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 17(1), 1-13.

Bluedorn, A. C. (1982). "A unified model of turnover from organizations". Human Relations, 35(2), 135-153.

Cohen, J. (2013)." Statistical power analysis for the behavioral sciences". Academic Press.

Çarıkçı, İ. H. ve Çelikkol, Ö. (2009). "İş–Aile Çatışmasının Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi". Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1(9), 153-170.

Çekmecelioğlu, H. G. (2005). Örgüt İkliminin İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma. *Cü İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, *6*(2), 28.

Gül, H., Oktay, E. ve Gökçe, H. (2008). "İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama". Akademik Bakış, 15, 1-11.

Hayes, A. F. (2017). "Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach". Guilford publications.

Hoş, C. ve Oksay, A. (2015). "Hemşirelerde Örgütsel Bağlılık İle İş Tatmini İlişkisi". Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 20(4), 1-24.

İşcan, Ö. F. ve Sayın, U. (2010). "Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasindaki İlişki". Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 24(4), 195-216.

Koçel, T. (2013). "İşletme Yöneticiliği", (14. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.

Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1991). "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment". Human Resource Management Review, 1(1), 61-89.

Meyer, J. P., Allen, N. J., ve Smith, C. A. (1993). "Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization", Journal of applied psychology, 78(4), 538.

Meyer, J. P., ve Allen, N. J. (1984). "Testing the" side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations". Journal of applied psychology, 69(3), 372.

Meyer, J. P., ve Allen, N. J. (1987). "A longitudinal analysis of the early development and consequences of organizational commitment", Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement, 19(2), 199

Meyer, J. P., ve Herscovitch, L. (2001). "Commitment in the workplace: Toward a general model." Human resource management review, 11(3), 299-326.

Özutku, H. (2008). "Örgüte duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık ile iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi". İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 37(2), 79-97.

Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., ve Boulian, P. V. (1974). "Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians." Journal of Applied Psychology, 59(5), 603–609.

Preacher, K. J., Rucker, D. D., ve Hayes, A. F. (2007). "Addressing moderated mediation hypotheses: Theory, methods, and prescriptions". Multivariate behavioral research, 42(1), 185-227.

Robbins, S. ve Judge, T. (2012), "Essentials of Organizational Behavior", 11th edn, Pearson Prentice Hall, New Jersey

Roodt, G., Rieger, H. ve Sempane, M. E. (2002). "Job Satisfaction in Relation to Organisational Culture". SA Journal of industrial Psychology, 28(2), 23-30.

Rusbult, C. E., Farrell, D., Rogers, G., ve Mainous, A. G. (1988). "Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect: An Integrative Model of Responses to Declining Job Satisfaction". Academy of Management Journal, 31(3), 599-627

Schwepker Jr, C. H. (2001). "Ethical climate's relationship to job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention in the salesforce." Journal of business research, 54(1), 39-52.

Sökmen, A. (2013). "Örgütsel Davranış". (Birinci Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık

Sökmen, A., Kenek, G., ve Ekmekçioğlu, E. B. (2017). "Etkileşimsel Adalet Ve Duygusal Bağlılık İlişkisi: Algılanan Örgütsel Desteğin Düzenleyici Rolü". İşletme Araştırmaları Dergisi, 9(4), 196-214.

Sökmen, A., Kenek, G., ve Uğraş, E. (2019). Etik Liderlik Ve Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı İlişkisi: Örgütsel Bağlılığın Aracı Rolü. *Third Sector Social Economic Review*, *54*(4), 1568-1582.

Sökmen, A., ve Sezgin, A. C. (2017). İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetinin Değerlendirilmesi: Otel İşletmeleri Sınır Birim. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, *5*(2), 237-250.

Takase, M., Maude, P., ve Manias, E. (2005). Nurses' job dissatisfaction and turnover intention: Methodological myths and an alternative approach. Nursing ve health sciences, 7(3), 209-217.

Tanrıverdi, H., Koçaslan, G. ve Taştan, N. O. (2018). "Psikolojik Şiddet Algısı, Tükenmişlik Sendromu ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: Banka Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma". Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 25(1), 113-131.

Taslak, S. (2008). "İşten Ayrılma Niyeti.", M. Özdevecioğlu ve H. Karadal. (Editörler). Örgütsel Davranışta Seçme Konular. Birinci Baskı. Ankara. İlke Yayınevi, s.125-133

Tepper, B. J., Carr, J. C., Breaux, D. M., Geider, S., Hu, C., ve Hua, W. (2009). "Abusive Supervision, Intentions to Quit, and Employees' Workplace Deviance: A

Power/Dependence Analysis". Organizational Behavior and Human Decision Processes, 109(2), 156-167

Tett, R. P., ve 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.

Wasti, S. A. (2003). "Organizational commitment, turnover intentions and the influence of cultural values." *Journal of Occupational and organizational Psychology*, *76*(3), 303-321.

Wiener, Y. (1982). "Commitment in organizations: A normative view". Academy of management review, 7(3), 418-428.

Yao, X., ve Wang, L. (2006). "The predictability of normative organizational commitment for turnover in Chinese companies: a cultural perspective." *The International Journal of Human Resource Management*, *17*(6), 1058-1075.

Yücel, İ. (2012). "Examining the relationships among job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention: An empirical study." International Journal of Business and Management; Vol. 7, No. 20

Research Article

Normatif Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: İş Tatmininin Düzenleyicilik Etkisi

The Relationship Between Normative Commitment and Turnover Intention: The Moderator Effect of Job Satisfaction

Alev SÖKMEN	Gökhan KENEK
Dr. Öğr. Üyesi	Araştırma Görevlisi
Başkent Üniversitesi, S.B.M.Y., Büro Hizmetleri ve Sekreterlik Bölümü	Gümüşhane Üniversitesi, İ.İ.B.F., İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü
alev@baskent.edu.tr	gokhankenek@gumushane.edu.tr
https://orcid.org/0000-0002-2143-839X	https://orcid.org/0000-0002-5019-4099

Extensive Summary

Introduction

In a society dominated by a collectivist culture, it is anticipated to act in accordance with the collective consciousness, such as responding to the goodness of the people, thinking of the goodness of the organization to which it is a member, and doing the right thing even if it can make disadvantage. Wasti (2003) stated that normative commitment may come to the fore for collectivist societies. It is possible to say that the collectivist cultural structure is dominant in Turkey, and it is expected that the people of the country have high tendency to exhibit normative behaviors in accordance with this awareness. Accordingly, in this study, normative commitment is considered as an independent variable and turnover intention as a dependent variable. On the other hand, job satisfaction will be considered as a moderator variable in this relationship. Employees with high normative commitment are expected to have low intention to quit. In addition, it is believed that the high job satisfaction with the high normative commitment will further reduce employee turnover intention.

Normative commitment refers to beliefs and norms that are compatible with the organization's goals, mission and vision internalized by the individual (Wiener, 1982, p. 421). Normative commitment is the desire of the individual to remain in the organization with a sense of duty and sense of responsibility (Meyer & Allen, 1991). The employee believes that staying in the organization and fulfilling the task assigned to him in a secular way is a correct behavior. The employee regards continuing his job as a debt to his or her organization. This type of commitment is not based on an interest relationship as in continuing commitment, but is a result of moral emotions and virtue (Sökmen, Kenek & Ekmekçioğlu, 2017). If the employee has a high sense of normative commitment, continuing with the organization is a necessity for him (Allen and Meyer, 1990, p. 3; Meyer and Allen, 1991, p. 67). In this context, the employee internalizes his normative commitment to the organization as a necessity. But the necessity mentioned here is a different process than continuing commitment. He or she chooses the most advantageous one for himself based on the cost calculations he has made in his mind working in continuance. At the same time, in case of leaving the organization, the fact that there are few alternative jobs that he can work forces the person to work in the organization to which he is a member. In other words, while continuing commitment explains the financial and positional imperative, normative commitment is an imperative that based on a sense of responsibility. On the other hand, employees see normative commitment as a psychological contract (Meyer and Herscovitch, 2001, p. 316). So, normative commitment is thought to negatively affect the intention to quit.

H_1: Normative commitment has a significant effect on intention to quit.

Beside this, job satisfaction is thought to have a regulatory effect in the relationship between these two variables. The positive relationship between job satisfaction and turnover intention has been revealed by many studies in the literature (Tett & Meyer, 1993; Sökmen & Sezgin, 2017; Çekmecelioğlu, 2005). Job satisfaction is one of the most influential variables on intention to quit. In cases where normative commitment is high, high job satisfaction will also decrease the intention to quit. In other words, in cases where job satisfaction and normative commitment are high, the intention to quit is less than when the normative commitment is high but job satisfaction is low. The hypothesis created in this direction is as follows:

H2: Job satisfaction has a moderator effect between normative commitment and turnover intention.

Methodology

The purpose of this study; to reveal the relationships between normative commitment, job satisfaction and turnover intention, and to determine whether job satisfaction has a moderator effect between normative commitment and turnover intention. Thus, a framework will be drawn on how and under which conditions the relationship between normative commitment and intention to quit will occur in terms of job satisfaction. Accordingly, a face-to-face survey method was applied to 438 employees in a private enterprise operating in the agriculture sector. The research model has been established in Figure 1 below.

Figure 1. Research Model

For the normative commitment, the revised version of the organizational commitment scale developed by Allen and Meyer (1990) was preferred by Meyer, Allen and Smith (1993) and 6 expressions related to normative commitment were used from this scale. For the job satisfaction, the scale consist of 6 items was used from Agho, Price and Müller (1992). Finally, for the measurement of the turnover intention, the scale consist of 3 items was used developed by Bluedorn (1982).

Table1. Intercorrelations Among The Variables

Variables	**1**	**2**	**3**
Normative Commitment	(0,89)		
Job Satisfaction	,579*	(0,85)	
Turnover Intention	-,596*	-,495*	(0,79)

*****p<0,01; The values in the parentheses are reliabilities of variables.

According to Table 1. there is negative correlation between normative commitment and turnover intention and positive relationship between normative commitment and job satisfaction. Another result that there is negative relationship between job satisfaction and turnover intention.

Table 2. Results of Regression Analysis

Independent Variable	Dependent Variable	B	β	F	R^2	Adjusted R^2	p
Normative Commitment	Turnover Intention	-,593	-,591	167,93	,349	,347	,000
Normative Commitment	Job Satisfaction	,477	,579	153,75	,335	,333	,000
Job Satisfaction	Turnover Intention	-,602	-,495	98,855	,245	,242	,000

Linear regression analysis results ($p<0,05$) are statistically significant. According to H1, the regression equation for the simple linear relationship between the variables is "turnover intention = 4,121 + -, 597 * (normative commitment)". According to the analysis results, R^2 value is 0,347. According to this value, the 34% change in turnover intention is to be explained by normative commitment. Therefore, H_1 was accepted. In addition, the relationship between normative commitment and job satisfaction ($p <0,05$) is statistically significant, and R^2 value is 0.333. So, it can be said that the 33% change in job satisfaction is to be explained by normative commitment. On the other hand the relationship between job satisfaction and turnover intention ($p<0,05$) is statistically significant, and R^2 is 0.24. In this direction, it can be said that the 24% change in turnover intention can be explained by job satisfaction.

Table 3. Results of Hierarchical Regression Analysis

Model		B	S.H.	Standardize β	t	p
1)	**(Constant)**	2,040	,048		42,406	,000
	Normative Commitment	-,624	0,48	-,596	-12,959	,000
2)	**(Constant)**	2,040	,047		43,490	,000
	Normative Commitment	-,488	,058	-,456	-8,465	,000
	Job Satisfaction	-,236	,58	-,225	-4,097	,000
3)	**(Constant)**	1,993	,053		37,903	,000
	Normative Commitment	-,466	,058	-,445	-7,969	,000
	Job Satisfaction	-,215	0,58	-,206	-3,693	,000
	Interaction (NC x JS)	,081	,042	,094	1,934	0,44

Dependent Variable: Turnover Intention				
1)	R=591	R^2=,349	F=167,939	p=,000
2)	R=619	R^2=,383	F= 96,705	p=,010
3)	R=634	R^2=,403	F= 66,298	p=,044

According to the results of the hierarchical regression analysis in Table 4, all, regression models at all stages were evaluated statistically significant ($p<0$). R^2 value of the model in the first step is 0.349. In the second step, with the addition of the job satisfaction, it was observed that R^2 value increased to 0,383. In last step, the interaction value (normative commitment * job satisfaction) was included in the analysis. So, R^2 showed a small change and increased to 0.403. According to

this values, it can be said that in the first stage, normative commitment alone can explain 34% of the change in turnover intention. With job satisfaction is included in the analysis by second stage and with the interaction term was included in the analysis by third stage, it has been determined that a 40% change in turnover intention can be explained.

Conclusion

The purpose of this study is to examine the relationship between normative commitment and turnover intention and to reveal the regulatory role of job satisfaction in this relationship. The research data was obtained from the employees of a private enterprise operating in the agriculture sector in Adana. 438 employees participated in this research. According to the results, there is a negative relationship between normative commitment and turnover intention. Therefore, H_1 is accepted. On the other hand, job satisfaction has been found to have a moderator effect in the relationship between normative commitment and turnover intention. In cases where job satisfaction is also high with normative commitment, employees' turnover intention is lower than when the situation of job satisfaction is low and normative commitment is high. Thus H_2 is accepted.