

Araştırma Makalesi

**Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Dönüşümcü Liderliğin
Düzenleyici Etkisi**

*The Relationship between Organizational Commitment and Turnover Intention:
Moderating Effect of Transformational Leadership*

Nurcan ALKIŞ Dr. Öğr. Üyesi Başkent Üniversitesi, İ.İ.B.F. Teknoloji ve Bilgi Yönetimi Bölümü nalkis@baskent.edu.tr https://orcid.org/0000-0002-6393-8907	Murat Tahir ÇALDAĞ Araştırma Görevlisi Başkent Üniversitesi, İ.İ.B.F. Teknoloji ve Bilgi Yönetimi Bölümü mtcaldag@baskent.edu.tr https://orcid.org/0000-0003-1353-0556	Hakkı Okan YELOĞLU Prof. Dr. Başkent Üniversitesi, İ.İ.B.F. Teknoloji ve Bilgi Yönetimi Bölümü okany@baskent.edu.tr https://orcid.org/0000-0001-9424-3094
---	--	--

Makale Gönderme Tarihi 27.02.2020	Revizyon Tarihi 23.04.2020	Kabul Tarihi 02.05.2020
---	--------------------------------------	-----------------------------------

Öz

Bu çalışmanın amacı örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide dönüşümcü liderliğin düzenleyici etkisini araştırmaktır. Çalışmaya farklı sektörlerden toplamda 206 çalışan dâhil edilmiştir. Veri toplama yöntemi olarak anket uygulanmıştır. Hipotezleri test edebilmek için, SPSS programı ile korelasyon ve regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçlarına göre örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı negatif yönlü bir ilişki vardır. Çalışmanın bir başka bulgusuna göre de dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye düzenleyici etkisi vardır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel bağlılık, Dönüşümcü liderlik, İşten ayrılma niyeti

Abstract

The aim of this study is to investigate the moderator effect of transformational leadership in the relationship between organizational commitment and turnover intention. A total of 206 employees from different sectors were included in the study. Data collection method was selected as questionnaire. Correlation and regression analyzes were performed with the SPSS program with the aim of testing the hypotheses. According to the results of the analysis, there is a significant negative relationship between organizational commitment and turnover intention. Another finding of the study is that, transformational leadership has a moderator effect on the relationship between organizational commitment and turnover intention.

Keywords: Organizational commitment, Transformational Leadership, Turnover intention

Giriş

Liderlik, örgütlerin hayatta kalmalarını sağlayan çok önemli bir faktör olarak birçok alanda araştırmalara yön vermektedir. Örgütsel davranış kapsamında bakıldığında iş tatmini, işten ayrılma niyeti, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık, örgütsel adalet ve birçok farklı kavram ile ilişkisi olan bir kavramdır. Günümüzde örgütlerdeki liderlik stillerinin artması ile çalışanlar üzerindeki etkilerini araştırmak popüler hale gelmiştir. Literatürde dönüşümcü, etkileşimci,

Önerilen Atıf /Suggested Citation

Alkış, N., Çaldağ, M. T., Yeloğlu, H. O. 2020. Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Dönüşümcü Liderliğin Düzenleyici Etkisi, *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 55(2), 880-892

karizmatik liderlik çerçevelerinin üstüne eklenen etik, demokratik, katılımcı, otantik, hizmetkar, ruhsal liderlik gibi birtakım liderlik tipleri araştırılmaktadır (Anderson & Sun, 2017; Khajeh, 2018; Mishra & Pandey, 2019; Müller & Turner, 2007). Bu çalışma kapsamında dönüşümcü liderlik stili incelenmiştir. Dönüşümcü liderlik çalışanlarının çıkarlarını göz önüne alarak, yapılan işlerin önemi ve amaçları hakkında farkındalığı arttırarak ve çalışanların kendi çıkarları yerine ortak çıkar için çalışmaya teşvik etmelerinin sağlandığı liderlik tarzı olarak tanımlanmaktadır (Bass, 1999). Dönüşümcü liderler, takipçilerine ilham vererek, bireysel ilgi sağlayarak, entelektüel etki oluşturarak ve karizmatik etki sağlayarak bireylerde hem örgüt hem toplumsal açıdan daha faydalı olmalarını sağlayacak davranışlarda bulunmalarını sağlamayı hedeflerler (Podsakoff, MacKenzie, Moorman & Fetter, 1990; Bass, 1999).

Örgütsel bağlılık temel olarak çalışanların kendi kurumlarını benimsemeleri olarak tanımlanabilmektedir. Örgütsel bağlılık çalışanın örgüt ile olan ilişkisi açısından, örgüte olan duygusal yönelim, örgütten ayrılmanın yaratacağı maliyet ve çalışanın örgütte iş hayatına devam etmesini sağlayan vicdani yükümlülük olarak üç kapsamda incelenmektedir (Meyer & Allen, 1987; Yahaya & Ebrahim, 2016). Örgütsel bağlılık çalışanların işten ayrılma niyetlerini etkileyen faktörlerden bir tanesi olarak literatürde yerini almıştır (Arnold & Feldman, 1982; Hollenbeck & Williams, 1986).

Çalışanların işten ayrılma niyeti, günümüzde yöneticilerin ve organizasyonların karşılaştığı önemli sorunlardan biridir. Özellikle çalışanların işten ayrılmaları organizasyon için hem zararlı hem de ek maliyetler ortaya çıkarmaktadır. İşten ayrılma niyeti kısaca bireylerin çalıştıkları organizasyonlarda kendi istekleri ile çalışmaya devam etmeme yönelimi olarak tanımlanabilmektedir (Tett & Meyer, 1993). İşten ayrılma niyetinin araştırmalarda hayli yaygın olarak kullanılmasının altındaki temel sebep çalışanların işten ayrılmaları altındaki faktör olmasıdır (Lambert, Hogana & Bartona, 2001).

Dönüşümcü liderliğin, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide düzenleyici rolünü incelemek amacıyla bu çalışma gerçekleştirilmiştir. Örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyetini azaltıcı etkisi literatürdeki araştırmalarda gözlenmiştir (Arnold & Feldman, 1982; Hollenbeck & Williams, 1986; Joo & Park, 2009). Ayrıca dönüşümcü liderliğin ayrı ayrı işten ayrılma niyeti ile ilişkisi (Özcan, Vardarlier, Karabay, Konakay & Çetin, 2012) ve örgütsel bağlılık ile ilişkisi (Lo, Ramayah, Min, & Songan, 2010) olduğu gözlenmektedir. Dönüşümcü liderliğin bu ilişkideki düzenleyici rolü literatürde yeterince incelenmemesi doğrultusunda literatürdeki bu boşluğu doldurmak amaçlanmıştır.

Kavramsal Çerçeve

Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık yönetim araştırmalarında yaygın bir şekilde çalışılan kavramlardan bir tanesidir. Örgütsel bağlılık, Allen ve Meyer tarafından “çalışanlar ile örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtan psikolojik bir durum olarak tanımlamıştır” (Allen & Meyer, 1990). Bu tanımlamadan yola çıkarak örgütsel bağlılık, çalışanların çalıştıkları kurumu benimsemeleri, bu kurumda kalmaya arzu duymaları ve kurumlarıyla bütünleşmesi olarak tanımlanabilir. Bireyin kurumda kalması, bireyin bağlılığından kaynaklanmaktadır (Sökmen, Kenek & Uğraş, 2019). Literatürde çalışanların bu bağlılığı 3 boyutlu örgütsel bağlılık modeli ile incelenmektedir: duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı (Meyer & Allen, 1987).

Bu modele göre duygusal bağlılık, örgütte kalma durumunu duygusal öğelere bağlamaktadır. Çalışanlar ile kurumları arasında bir bağ vardır. Yüksek duygusal bağlılığa sahip çalışanlar böyle istedikleri için çalışmaya devam ederler. Devam bağlılığı işi bırakma sonucunda doğacak maddi öğelere dayanmaktadır. Çalışanlar kurumlarına çok fazla yatırım yaptıklarını düşündükleri zaman

devam bağlılığı ortaya çıkar. Bu durumda, yüksek devam bağlılığı olan çalışanlar böyle yapmak zorunda oldukları için çalışmaya devam ederler ve kurumlarından ayrılmak istemezler. Normatif bağlılık ise ahlaki öğelere dayanmaktadır. Çalışanlar kurumlarına karşı yükümlülük hissettiklerinde ortaya çıkar. Yüksek normatif bağlılığı olan çalışanlar kurumlarına karşı yükümlülük hissettikleri için çalışmaları gerektiğini düşünüp çalışmaya devam ederler. Duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık davranışsal örgütsel bağlılığın türleri gibi algılanmaktadır. Ancak bundan ziyade bunlar örgütsel bağlılığın ayırt edilebilen bileşenleridir. Çalışanlar bu psikolojik durumların her birini farklı derecelerde deneyimleyebilir (Allen & Meyer, 1990).

Dönüşümcü Liderlik

Liderlik tipleri arasından dönüşümcü liderlik, günümüzdeki en çok ilgi gören ve organizasyonların başarılı olması açısından çalışanları etkileyen önemli bir kavramdır. “Geçmiş 30 yıl içerisinde dönüşümcü liderlik, liderlik çalışmaları arasındaki en çok çalışılan ve tartışılan alandır.” (Díaz-Sáenz, 2011:299). Dönüşümcü liderlik, çalışanların ya da takipçilerin kişisel çıkarlarının ötesine çıkarmayı bireysel ilgi, entelektüel etki, ilham verici ve karizmatik etki ile sağlamaktadır (Bass, 1999). Bir diğer tanımı “Dönüşümcü lider, organizasyonları, değişim ve yenilenmeyi gerçekleştirerek üstün performansa ulaştıran kişidir.” (Koçel, 2014:592).

Liderlik çalışmaları kapsamında dönüşümcü liderlik araştırmalarda hayli yaygın bir kavram olarak karşımıza çıkmasına rağmen dönüşümcü liderliği oluşturan boyutlar konusunda bir uzlaşma bulunmamaktadır. Buna karşın dönüşümcü liderlik ile ilgili araştırmalarda kullanılan önemli faktörler; entelektüel etki, ilham verici, karizmatik etki ve bireyselleşmiş ilgi olarak ortaya çıkmaktadır (Bass, 1990; Bass, 1999). Podsakoff ve diğerlerinin 1990 yılında yaptıkları araştırmada dönüşümcü liderlik davranışlarını bir vizyon yaratmak, uygun bir rol model olmak, bir takım olarak çalışmayı teşvik edecek amaçları desteklemek, beklentileri yüksek tutmak, bireysel ilgi ve destek vermek ve bireylere entelektüel etki sağlamak olmak üzere altı boyutta inceleyerek, dönüşümcü liderliğin ölçülmesine gelecek araştırmacılara yol gösterici olmuşlardır.

İşten Ayrılma Niyeti

İşten ayrılma niyeti, çalışanların bulundukları kurumda kasıtlı ve bilinçli bir şekilde çalışmaya devam etmeme istekleri olarak tanımlanabilir. Alternatif iş arama ve mevcut işi bırakma düşüncesi olarak tarif edilir (Tett & Meyer, 1993). İşten ayrılma niyeti, “gerçek ayrılma kararı” ve “ayrılma kararı ile ilgili değerlendirmeler” arasındaki bir araç olarak görülebilir (Chiu & Francesco, 2002). Gerçek işten ayrılma davranışı yerine işten ayrılma niyetinin kullanılması Planlı Davranışlar Teorisine dayanmaktadır (Ajzen, 1991).

Literatürde işten ayrılma niyeti, örgütlerin finansal performansını etkileyen bir faktör olarak vurgulanmıştır (Lambert, Hogana & Bartona, 2001). Bu nedenle örgütlerin devamlılığı için önemli bir faktör olarak incelenmektedir. Çalışanların işten ayrılma niyeti organizasyonlardaki çeşitli değişkenlerden etkilenmektedir. Örgütsel bağlılık işten ayrılma niyetini etkileyen faktörlerden bir tanesidir (Arnold & Feldman, 1982; Hollenbeck & Williams, 1986; Joo & Park, 2009). Dönüşümcü liderlik çalışanlar ile ilgili birçok değişkeni etkileyen bir liderlik biçimi olarak ortaya çıkmaktadır (Thibault, Gulseren, & Kelloway, 2019). Dönüşümcü liderliğin çalışanların örgütsel bağlılıklarını olumlu etkileyen bir faktör olduğu gözlenmektedir (Walumbwa, Orwa, Wang, & Lawler, 2005; Lo, Ramayah, Min, & Songan, 2010; Srithongrun, 2011). İşten ayrılma niyeti ile dönüşümcü liderlik ilişkisine bakıldığında, dönüşümcü liderliğin çalışanların işten ayrılma niyetini azaltıcı etkisi gözlenmektedir (Hughes, Avey & Nixon, 2010; Herman, Huang & Lam, 2013). Bu çalışmada, dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye düzenleyici etkisinin araştırılması hedeflenmiştir.

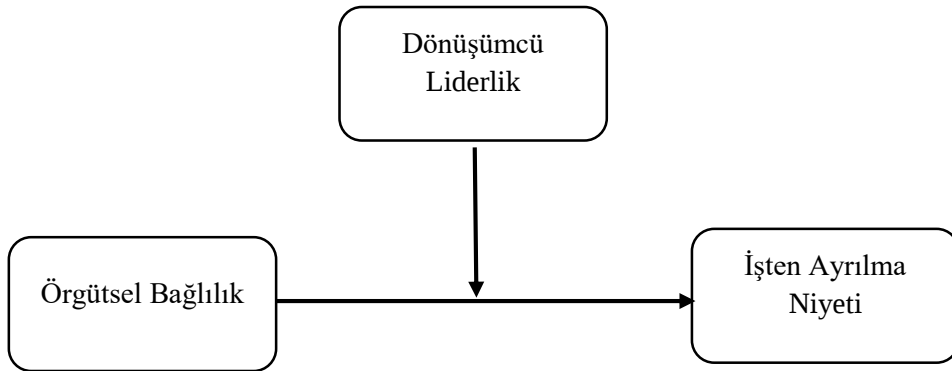
Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırmanın amacı temel olarak örgütsel bağlılık, dönüşümcü liderlik ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri incelemek ve dönüşümcü liderliğin, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkideki düzenleyici etkisini araştırmaktır.

Araştırma kamu ya da özel sektörde çalışan katılımcılar ile gerçekleştirilmiştir. Katılımcılardan anket yöntemi ile veri toplanmıştır. Toplam 350 kişiden veri toplanmıştır, ancak eksik dolduran veya tüm sorulara aynı cevabı veren katılımcılar veri setinden çıkarılmıştır. 206 kişilik örneklem grubu ile araştırma analizi gerçekleştirilmiştir. Tüm katılımcılar araştırmaya gönüllü olarak katılmayı onaylamışlardır.

Veri toplamak için kullanılan ankette iki bölüm vardır. İlk bölümde katılımcıların yaş, cinsiyet, eğitim durumu, çalıştıkları birim gibi demografik özelliklerini belirlemek için 4 madde yer almaktadır. İkinci bölümde ise araştırma değişkenlerinden dönüşümcü liderliği incelemek için Carless, Wearing ve Mann (2000) tarafından geliştirilen dönüşümcü liderlik ölçeği (GTL) kullanılmıştır. İşten ayrılma niyeti değişkenini incelemek için Cammann, Fichman, Jenkins, ve Klesh'in (1979) geliştirdiği işten ayrılma niyeti ölçeği (MOAQ) ile ölçülmüştür. Örgütsel bağlılık değişkeni için Mowday, Steers, ve Porter (1979) tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeği (OCQ) kullanılmıştır. Örgütsel bağlılık ölçeğinden 9 madde araştırmaya dâhil edilmiştir. Devam bağlılığı faktörü işten ayrılma niyeti ölçeğinin de olması sebebiyle araştırmadan çıkarılmıştır. İlgili ölçeklerin Türkçe versiyonları Akça'nın tezinden alınmıştır (2012).

İlgili literatür göz önünde bulundurularak Şekil 1'deki araştırma modeli sunulmuştur. Sunulan modelde işten ayrılma niyeti bağımlı değişken, örgütsel bağlılık bağımsız değişken ve dönüşümcü liderlik düzenleyici değişkendir.



Şekil 1 – Araştırma Modeli

Araştırma kapsamında iki hipotez oluşturulmuştur.

H₁ : Örgütsel bağlılığın işten ayrılma üzerindeki etkisi negatiftir.

H₂ : Örgütsel bağlılığın işten ayrılmaya olan etkisinde dönüşümcü liderliğin düzenleyicilik etkisi anlamlıdır.

Bulgular

Çalışmaya çeşitli sektörlerden 206 kişi katılmıştır. Katılımcıların sektörel dağılımına bakıldığında %63'ü özel sektörde (Bankacılık, Eğitim, Bilişim, İnşaat, Savunma, Sağlık, Telekomünikasyon), %37'sinin kamu sektöründe çalışmaktadır. Katılanların %52'si erkek, %54'ü evli, %48'i lisans, %37'si lisansüstü ve % 15'i ise önlisans ve lise eğitimine sahiptir. Ortalama yaşları 34,22 olan

cevaplayanların çalıştıkları birim incelendiğinde ise % 10'nunun araştırma geliştirme, % 10'nunun pazarlama, % 10'unun halkla ilişkiler ve insan kaynakları ve geri kalanının ise hukuk, finans, yazılım, idari işler gibi birçok farklı birimde oldukları tespit edilmiştir.

Çalışmaya konu olan değişkenlere ait tanımlayıcı istatistikler, kendi aralarındaki korelasyon katsayıları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 1-Değişkenlere ait tanımlayıcı istatistikler ve korelasyonlar

	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık	Korelasyonlar		
					1	2	3
Örgütsel Bağlılık (1)	3,35	1,06	-0,365	-0,843	1		
Dönüşümcü Liderlik (2)	3,31	1,89	-0,506	-0,846	0,752**	1	
İşten Ayrılma Niyeti (3)	2,33	1,29	0,658	-0,771	-0,612**	-0,489**	1

* p < 0,05, ** p < 0,01, *** p < 0,001

Değişkenlerin tanımlayıcı istatistikleri incelendiğinde çarpıklık ve basıklık katsayılarının -1,5 ile +1,5 arasında olduğundan (Trochim ve Donnelly, 2006; Field, 2009; Gravetter ve Wallnau, 2014) normal dağılıma sahip olduğu varsayımı ile değişkenler regresyon analizine tabi tutulmuştur. Değişkenler arası korelasyonlar incelendiğinde hem örgütsel bağlılığın hem de dönüşümcü liderliğin işten ayrılmaya etkisi negatif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu; örgütsel bağlılık ile dönüşümcü liderlik arasındaki ilişkinin pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu Tablo 1'den görülmektedir.

Çalışma kapsamında ele alınan ölçeklerin güvenirlik ve geçerlilik analizleri yapılmıştır. Güvenirlik ve geçerlilik analizlerine ait bulgular Tablo – 2'de yer almaktadır.

Tablo 2 – Değişkenlere ve modele ait güvenirlik ve geçerlilik değerleri

	Madde Sayısı	Alpha Değeri	Modelin Geçerlilik Kriterlerinin Değerleri
Örgütsel Bağlılık	9	0,94	Teste Edilen 1. Model CMIN/DF = 1,804 GFI = 0,89 CFI = 0,97
Dönüşümcü Liderlik	7	0,97	RMSEA = 0,063 TLI = 0,97 Test Edilen 2.Model
İşten Ayrılma Niyeti	3	0,93	CMIN/DF = 1,742 GFI = 0,91 CFI = 0,98 TLI = 0,97 RMSEA = 0,060

Örgütsel bağlılığa ait 9; dönüşümcü liderliğe ait 7 ve işten ayrılma niyetine ait 3 değişkenin güvenirlik değerleri incelendiğinde tümünün yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Geçerlilik düzeyleri incelendiğinde işten ayrılma niyetinde 3 soru olduğundan geçerlilik analizi yapılamayacağından tüm model değişkenleri bir arada ele alınarak modelin geçerlilik kriter değerleri hesaplanmıştır. Tablo 2'de bulunan test edilen 1. modelde tüm değişkenlerin sahip olduğu sorular, test edilen 2.modelde ise işten ayrılma niyetinin tek bir gözlenen değişken olarak

alındığı zamanki geçerlilik değerleri ortaya çıkmıştır. Test edilen 1. ve 2. model kurulan modelin geçerlilik değerlerinin kabul edilebilir değerlerin içinde olduğunu göstermektedir.

Örgütsel bağlılığın işten ayrılmaya etkisinde dönüşümcü liderliğin düzenleyici rolünün etkisi Tablo 3'te incelenmiştir.

Tablo 3 – Düzenleyicilik etkisinin incelenmesine yönelik model bulguları (Bağımlı değişken=işten ayrılma niyeti)

Model	Katsayı	R ²	MSE	F
Sabit	2,204*** (0,0894)	0,39	1,03	43,206***
Örgütsel Bağlılık	-0,6912*** (0,1014)			
Dönüşümcü Liderlik	-0,0244 (0,0929)			
Örgütsel Bağlılık X Dönüşümcü Liderlik	0,1251* (0,0581)			

* p < 0,05, ** p < 0,01, *** p < 0,001

Tablo incelendiğinde örgütsel bağlılık ile dönüşümcü liderlik değişkenlerinin etkisinin anlamlı olduğu görülmektedir. Örgütsel bağlılığın etkisinin işten ayrılma üzerindeki etkisi negatif ve istatistiksel olarak anlamlı olduğundan H₁ hipotezi desteklenmektedir. Yine etkileşimin de etkisinin anlamlı olması düzenleyicilik rolü üstlenen dönüşümcü liderlik değişkeninin düzeylerinin örgütsel bağlılığın işten ayrılmaya etkisinde ne derece etkili olduğunun analizi ise Tablo 4'te gösterilmiştir.

Tablo 4 – Dönüşümcü liderliğin düzenleyici düzeylerindeki durumsal etkiler

Düzye	Etki	Std. Hata	t	p
Düşük	-0,8733	0,1335	-6,5430	0,0000
Orta	-0,6589	0,1022	-6,4474	0,0000
Yüksek	-0,5360	0,1232	-4,3517	0,0000

Tablo 4'te dönüşümcü liderliğin düzenleyici etkisi düşük, orta ve yüksek olarak incelenmiştir. Her üç düzeyde de etkilerin anlamlı olduğu görülmektedir. Dönüşümcü liderliğin düzenleyicilik etkileri incelendiğinde liderliğin düzeyi düşükten yükseğe çıktıkça etkisinin olumlu olduğunu ve işten ayrılma niyetini kısmen de olsa azalttığını göstermektedir. Dolayısıyla dönüşümcü liderliğin yazındaki etkisi yapılan analizlerde de görülmektedir.

Sonuç ve Tartışma

Bu çalışma kapsamında dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki düzenleyici etkisine odaklanılmıştır. Katılımcılardan elde edilen verilere göre örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır ve bu sonuçla beraber H₁ hipotezi kabul edilmiştir. Literatürde de bu sonucu bulan çalışmalar mevcuttur (Arnold & Feldman, 1982; Hollenbeck & Williams, 1986; Joo & Park, 2009). Çalışmanın diğer bir sonucu da dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ilişkisinde düzenleyici ve anlamlı bir etkisi mevcuttur. Bu bulgu ile birlikte de H₂ hipotezi kabul edilmiştir.

Bir örgütün devamlılığının belirleyicilerinden bir tanesi çalışanlarıdır. Çalışanların işten ayrılmaları örgütlere maddi veya manevi zarar verebilmektedir. İşten ayrılma niyeti çalışanların

işten ayrılmaya karar verme yönelimi olarak literatürde yer almıştır ve işten ayrılmanın en büyük belirleyicisidir. Yapılan çalışmalar göstermiştir ki işten ayrılma niyeti birçok farklı faktörden etkilenmektedir. Örgütsel bağlılık, çalışanların kendi kurumlarını benimsemeleri, çalışanların işten ayrılma niyetini etkileyen faktörlerden bir tanesidir (Arnold & Feldman, 1982; Hollenbeck & Williams, 1986; Joo & Park, 2009). Örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi yapılan çalışmada da doğrulanmıştır. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların işten ayrılma niyetleri azalmaktadır. Buna paralel olarak dönüşümcü liderlik ve ile işten ayrılma niyeti arasında da anlamlı ilişki olduğu yapılan çalışmalarca doğrulanmıştır (Hughes, Avey & Nixon, 2010; Herman, Huang & Lam, 2013). Bu çalışmanın ana bulgusu dönüşümü liderliğin örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ilişkisi üzerindeki anlamlı etkisidir. Çalışanların örgütlerinde yüksek dönüşümcü liderlik etkisi altında örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyetine olan negatif etkisi artacaktır. Eğer bir örgütte dönüşümcü liderliğin etkisi arttırılırsa, çalışanların örgütsel bağlılığına dayalı işten ayrılma niyetleri azalacaktır. Yani işten ayrılma niyetini azaltmak için örgütsel bağlılığın yüksek, dönüşümcü liderliğin yüksek tutulması gerekmektedir.

Çalışmanın kısıtlarına gelecek olursak, katılımcılar tek bir şirket ya da sektörden seçilmemişlerdir. Çalışan bireyler arasından kolayda örnekleme yöntemi ile seçilmiştir, bu da çalışmanın sonuçlarının genelleşebilmesini azaltmıştır. Ayrıca örneklem boyutu da görece düşük olduğu için genelleme yapmak zorlaşmaktadır. Araştırma sonucu dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini anlamlı olarak göstermiştir. Bu sonucu genelleştirmek için çalışma daha geniş kapsamlı bir örnekle ile gerçekleştirilmelidir. Bu sayede alana katkı artacaktır.

Kaynakça

- Ajzen, I. (1991). Theory of planned behavior, *Organizational behavior and human decision processes*, 50, 197-211.
- Akça, B. (2012). Dönüşümcü Liderlik İle Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerde Örgütsel Adaletin Rolü: İSO İşletmelerinde Bir Araştırma, Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Al Khajeh, E. H. (2018). Impact of leadership styles on organizational performance. *Journal of Human Resources Management Research*, 2018, 1-10.
- 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.
- Anderson, M. H., & Sun, P. Y. (2017). Reviewing leadership styles: Overlaps and the need for a new ‘full-range’ theory. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 76-96.
- Arnold, H.J. and Feldman, D.C. (1982). A multivariate analysis of the determinants of job turnover, *Journal of Applied Psychology*, 67(3), 350-360.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European journal of work and organizational psychology*, 8(1), 9-32.
- Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, D., & Klesh, J. (1979). The Michigan organizational assessment questionnaire. Unpublished manuscript, University of Michigan, Ann Arbor.
- Carless, S. A., Wearing, A. J., & Mann, L. (2000). A short measure of transformational leadership. *Journal of business and psychology*, 14(3), 389-405.

- Chiu, R. and Francesco, A. (2003). Dispositional traits and turnover intention: Examining the mediating role of job satisfaction and affective commitment, *International Journal of Manpower*, 24 (3), 284-298. <https://doi.org/10.1108/01437720310479741>
- Díaz-Sáenz , H. (2011) Transformational leadership . In A. Bryman , D. Collinson , K. Grint , B. Jackson and Uhl-Bien , M. (Eds), *The SAGE Handbook of Leadership* . London : SAGE , pp. 299 – 310 .
- Doğan, S., Kılıç, S. (2007). Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirmenin yeri ve önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 29, 37-61.
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS*. London: SAGE.
- Gravetter, F., & Wallnau, L. (2014). *Essentials of statistics for the behavioral sciences* (8th ed.). Belmont, CA: Wadsworth.
- Herman, H. M., Huang, X., & Lam, W. (2013). Why does transformational leadership matter for employee turnover? A multi-foci social exchange perspective. *The Leadership Quarterly*, 24(5), 763-776.
- Hollenbeck, J.R. and Williams, C.R. (1986). Turnover functionality versus turnover frequency: a note on work attitudes and organizational effectiveness, *Journal of Applied Psychology*, 71(4), 606-611.
- Hughes, L. W., Avey, J. B., & Nixon, D. R. (2010). Relationships between leadership and followers' quitting intentions and job search behaviors. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17(4), 351-362.
- Joo, B-K. & Park, S. (2009). Career satisfaction, organizational commitment, and turnover intention, *Leadership & Organization Development Journal*, 31(6), 482-500.
- Koçel, Tamer (2014). *İşletme Yöneticiliği*. 15.Baskı. İstanbul. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Lambert, E.G., Hogana, N.L. and Bartona, S.M. (2001). The impact of job satisfaction on turnover intent: a test of a structural measurement model using a national sample of workers, *The Social Science Journal*, 38(2), 233-50.
- Lo, M. C., Ramayah, T., Min, H. W., & Songan, P. (2010). The relationship between leadership styles and organizational commitment in Malaysia: role of leader–member exchange. *Asia Pacific business review*, 16(1-2), 79-103.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1987 a). Organizational commitment: Toward a three-component model. *Research Bulletin No. 660*. The University of Western Ontario, Department of Psychology, London.
- Mishra, M., & Pandey, A. (2019). The impact of leadership styles on knowledge-sharing behavior: a review of literature. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 33(1), 16-19.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment, *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Müller, R., & Turner, J. R. (2007). Matching the project manager's leadership style to project type. *International journal of project management*, 25(1), 21-32.
- Özcan, E. D., Vardarlıer, P., Karabay, M. E., Konakay, G., & Çetin, C. (2012). Liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde güvenin rolü-The role of trust on leadership's effect on organizational citizenship behavior and intent to quit. *Öneri Dergisi*, 10(37), 1-13.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The leadership quarterly*, 1(2), 107-142.

- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.
- Srithongrung, A. (2011). The causal relationships among transformational leadership, organizational commitment, and employee effectiveness. *International Journal of Public Administration*, 34(6), 376-388.
- Sökmen, A., Kenek, G., Uğraş, E (2019). Etik Liderlik Ve Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı İlişkisi: Örgütsel Bağlılığın Aracı Rolü, *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 54(4), 1568-1582.
- Tett, R. P. & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytical findings, *Personnel Psychology*, 46(2), 259-293.
- Thibault, T., Gulseren, D. B., & Kelloway, E. K. (2019). The benefits of transformational leadership and transformational leadership training on health and safety outcomes. In *Increasing Occupational Health and Safety in Workplaces*. Edward Elgar Publishing.
- Trochim, W. M., & Donnelly, J. P. (2006). *The research methods knowledge base* (3rd ed.). Cincinnati, OH:Atomic Dog
- Walumbwa, F. O., Orwa, B., Wang, P., & Lawler, J. J. (2005). Transformational leadership, organizational commitment, and job satisfaction: A comparative study of Kenyan and US financial firms. *Human resource development quarterly*, 16(2), 235-256.
- Yahaya, R., & Ebrahim, F. (2016). Leadership styles and organizational commitment: literature review. *Journal of Management Development*.

Research Article

**Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Dönüşümcü Liderliğin
Düzenleyici Etkisi**

*The Relationship between Organizational Commitment and Turnover Intention:
Moderating Effect of Transformational Leadership*

Nurcan ALKIŞ Dr. Öğr. Üyesi Başkent Üniversitesi, İ.İ.B.F. Teknoloji ve Bilgi Yönetimi Bölümü nalkis@baskent.edu.tr https://orcid.org/0000-0002-6393-8907	Murat Tahir ÇALDAĞ Araştırma Görevlisi Başkent Üniversitesi, İ.İ.B.F. Teknoloji ve Bilgi Yönetimi Bölümü mtcaldag@baskent.edu.tr https://orcid.org/0000-0003-1353-0556	Hakkı Okan YELOĞLU Prof. Dr. Başkent Üniversitesi, İ.İ.B.F. Teknoloji ve Bilgi Yönetimi Bölümü okany@baskent.edu.tr https://orcid.org/0000-0001-9424-3094
---	--	--

Extensive Summary

Introduction

Leadership is an important factor for organizations survival in business environments which is a popular research area in organization context. Transformational leadership is defined as a leadership style which employees are encouraged to work for a common interest rather than their own interests by raising awareness about the importance and objectives of the work done (Bass,1999). Organizational commitment has been described by Allen and Meyer (1990) as “a psychological condition that reflects the relationship between employees and the organization” (Allen & Meyer, 1990). Turnover intention can be defined as the desire of employees not to continue to work deliberately and consciously in their institution.

In this research the relationship between organizational commitment and turnover intention is analyzed with the moderating effect of transformational leadership. Relationship between organizational commitment and turnover intention and the negative effect has been researched (Arnold & Feldman, 1982; Hollenbeck & Williams, 1986; Joo & Park, 2009). Transformational leadership and turnover intention (Özcan, Vardarlier, Karabay, Konakay & Çetin,2012) and seperately organizational commitment has been researched (Lo, Ramayah, Min, & Songan, 2010). Even though these relationships have been researched seperately, the moderating effect of transformational leadership in the relationship between organizational commitment and turnover intention.

Acording to this, research hypotheses are developed as;

H₁: The effect of organizational commitment on turnover intention is negative.

H₂: The moderating effect of transformational leadership on the relationship between organizational commitment and turnover intention is significant.

Methodology

The aim of this study is mainly to examine the relationships between organizational commitment, transformational leadership and turnover intention and to investigate the moderating effect of transformational leadership in the relationship between organizational commitment and turnover intention.

For data collection questionnaire method has been conducted. First part of the questionnaire has demographic variables as age, sex, education, where they work. Second part of the questionnaire is composed of organizational commitment (Mowday, Steers & Porter, 1979), turnover intention (Cammann, Fichman, Jenkins & Klesh, 1979) and transformational leadership (Carless, Wearing & Mann, 2000) scales.

According to the literature research model is presented in figure – 1. In the presented model, the turnover intention is the dependent variable, organizational commitment independent variable and transformational leadership moderator variable.

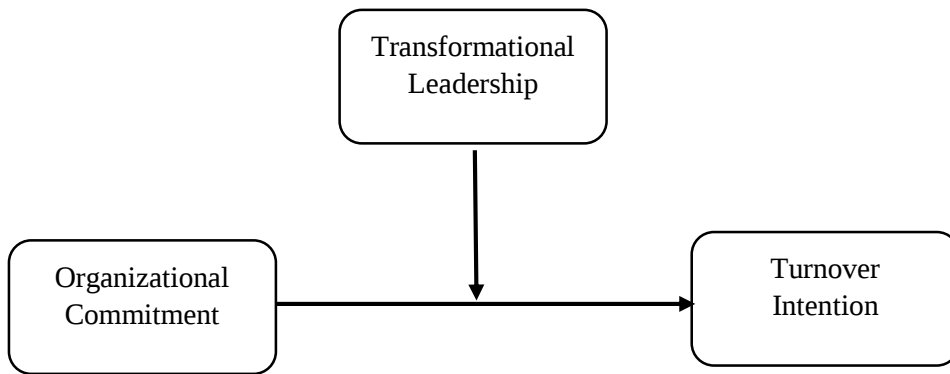


Figure 1 – Research

model

Findings

Research was applied to 206 employees in various sectors. 52% of the participants are male, 54% are married, 48% are undergraduate, 37% are graduate and 15% are associate and high school. %10 of participants work in R&D, %10 in marketing, %10 in public relations and human resources and the remaining work in law, finance, software, administrative affairs. Also participants average age is 34,22.

Descriptive statistics of the variables subject to the study and the correlation coefficients are given in the table below.

Table 1-Descriptive statistics and correlations

					Correlations		
	Mean	Std. Dev.	Skewness	Curtosis	1	2	3
Organizational Commitment (1)	3,35	1,06	-0,365	-0,843	1		
Transformational Leadership (2)	3,31	1,89	-0,506	-0,846	0,752**	1	
Turnover Intention (3)	2,33	1,29	0,658	-0,771	-0,612**	-0,489**	1

The effect of the moderator role of transformational leadership on the impact of organizational commitment on turnover intention is examined in Table 2.

Table 2 – Model findings of moderating effect (Dependent variable = turnover intention)

Model	Coefficient	R ²	MSE	F
Constant	2,204*** (0,0894)	0,39	1,03	43,206***
Organizational Commitment	-0,6912*** (0,1014)			
Transformational Leadership	-0,0244 (0,0929)			
Organizational Commitment X Transformational Leadership	0,1251* (0,0581)			

* p < 0,05, ** p < 0,01, *** p < 0,001

According to Table – 2 effect of organizational commitment and transformational leadership variables are significant. Hypothesis 1 is supported since the effect of organizational commitment on the turnover intention is negative and statistically significant. The analysis of how effective the moderator effect on the levels of the transformational leadership variable is that the effect of the interaction is significant is the effect of organizational commitment on the turnover intention is shown in Table – 3.

Table 3 – The Moderating Levels of Tanformational Leadership Situational Effects

Level	Effect	Std. Error	t	p
Low	-0,8733	0,1335	-6,5430	0,0000
Medium	-0,6589	0,1022	-6,4474	0,0000
High	-0,5360	0,1232	-4,3517	0,0000

Discussion

One of the determinants of the continuity of an organization is its employees. Leaving employees can cause financial or moral damage to organizations. Turnover intention has been included in the literature as the intention of employees to decide to quit their job, and it is the biggest determinant of turnover. Studies have shown that the turnover intention is affected by many different factors. Organizational commitment, employees' acceptance feelings of their organizations, is one of the factors that affect their turnover intention (Arnold & Feldman, 1982; Hollenbeck & Williams, 1986; Joo & Park, 2009). The effect of organizational commitment on turnover intention has also been confirmed in our study. Employees with high organizational commitment have less turnover intention. In addition to this, it has been confirmed by studies that

there is a significant relationship between transformational leadership and turnover intention (Hughes, Avey & Nixon, 2010; Herman, Huang & Lam, 2013). The main finding of this study is the significant moderating effect of transformational leadership on the relationship between organizational commitment and turnover intention. If the influence of transformational leadership is increased in an organization, turnover intention based on the organizational commitment of the employees will decrease. In other words, organizational commitment and transformational leadership should be kept high in order to decrease turnover intention.