



Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Özdeşleşmenin İş tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi

The Effect of Charismatic Leadership and Organizational Identification on Job Satisfaction and Turnover Intention

Ayşe Alev YAVAN

Gazi Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Ankara, Türkiye

orcid.org/0000-0001-7933-8706

aalevyavan@yahoo.com.tr

Alptekin SÖKMEN

Gazi Üniversitesi

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

İşletme Bölümü, Ankara, Türkiye

orcid.org/0000-0002-5162-0918

asokmen@gazi.edu.tr

Yunus BIYIK

Munzur Üniversitesi

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü

Tunceli, Türkiye

orcid.org/0000-0001-5794-7682

yunusbiyik@gmail.com

Özet

Bu çalışmada karizmatik liderlik ve örgütsel özdeşleşmenin iş tatmini ve işten ayrılma niyetine etkisini ortaya koymak amaçlanmıştır. Araştırma verileri, bir kamu bankasının genel müdürlüğünde çalışan 195 kişiden elde edilmiştir. Yapılan korelasyon analizine göre karizmatik liderlik ile örgütsel özdeşleşme ve iş tatmini arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki, karizmatik liderlik ve örgütsel özdeşleşmenin de işten ayrılma niyetiyle negatif yönde anlamlı bir ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Regresyon analizi sonucunda karizmatik liderliğin ve örgütsel özdeşleşmenin, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir. Bununla birlikte araştırma bulguları karizmatik liderliğin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşmenin kısmı aracılık etkisinin olduğu göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Karizmatik Liderlik, Örgütsel Özdeşleşme, İş tatmini, İşten Ayrılma Niyeti.

Abstract

In this study, it is aimed to show the effect of charismatic leadership and organizational identification on job satisfaction and turnover intention. The research data was obtained from 195 people working in the general directorate of a public bank. According to the correlation analysis, there is a significant positive correlation between charismatic leadership and organizational identification and job satisfaction. On the

other hand, charismatic leadership and organizational identification have a significant negative relationship with turnover intention. As a result of regression analysis, charismatic leadership and organizational identification have a meaningful effect on job satisfaction and turnover intention. However, research findings show that the effect of charismatic leadership is partly mediated by organizational identification in the effect on job satisfaction and turnover intention.

Keywords: *Charismatic Leadership, Organizational Identification, Job Satisfaction, Turnover Intention.*

1. Giriş

Örgütlerde benimsenen yönetim ve liderlik yaklaşımları çalışanların işyerindeki tutum ve davranışlarını doğrudan etkileyen faktörlerin başında yer almaktadır. Çalışanların üstlerinin liderlik yaklaşımlarını olumlu olarak algılaması örgütlerine ve işlerine karşı sahip oldukları duygulara, sergileyecekleri tutum ve davranışlara pozitif katkı sağlayacaktır. Bir başka ifadeyle örgütte uygulanan yönetim tarzından memnun olan çalışanlar hem örgütlerine hem de işlerine karşı olumlu tutum ve davranışlar geliştireceklerdir. Bu nedenlerle çalışmada karizmatik liderlik ve örgütsel özdeşleşmenin iş tatmini ve işten ayrılma niyetine etkisinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Çalışmada öncelikle karizmatik liderlik, örgütsel özdeşleşme, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti kavramsal olarak ele alınmış, daha sonra ilgili literatüre dayanarak hipotezler geliştirilerek, araştırma değişkenlerine yönelik ampirik çalışmalar için oldukça uygun olan bankacılık sektörü çalışanları örnekleminde araştırma hipotezleri test edilmiştir.

2. Kavramsal Çerçeve

Karizmatik Liderlik

Karizma kavramı antik dönemlere kadar uzanmasına rağmen, karizmatik liderliğin araştırılmasına yönelik modern ilgi, sosyolog Max Weber'in teorilerine dayanmaktadır ve toplum üzerindeki en güçlü etkileri uygulayan üç otorite (Yasal otorite, Geleneksel otorite ve Karizmatik otorite) kaynağından biri olarak nitelendirilir. Weber karizmatik liderliği tanımlarken, öncelikle belirli bir bireyin benzersiz ve istisnai niteliklerine olan inanç tarafından yönlendirildiğini ve bu bireylerin yükselişinin genellikle hızlı ve radikal değişikliklerle ilişkili olduğunu ileri sürmektedir (Grabo vd., 2017:474).

Karizmatik liderin mükemmel referans gücü ve etkisi vardır, astlarına yol gösterici olarak hizmet eder, durum belirsiz olduğunda netlik kazandırır, eksiklikleri giderir ve stratejik bir vizyonu dile getirerek değişimi motive eder. Buna ek olarak, karizmatik liderler yüksek performans beklentilerini açıklar, güven sergiler, statükoya karşı çıkan riskleri alır ve ortak bir kimliğe vurgu yaparlar. Ayrıca karizmatik liderler sıklıkla örnek olma ve kişisel fedakârlıklar yapma gibi davranışları da sergilerler (Babcock-Roberson ve Strickland, 2010:314).

Karizmatik liderin davranışsal özellikleri karizmatik olmayan lidere göre birçok faktöre bağlı olarak farklılık göstermektedir (Conger ve Kanungo, 1987:641). Tablo 1'de söz konusu farklılıklar özetlenmiştir.

Tablo 1: Karizmatik ve Karizmatik Olmayan Liderlerin Davranışsal Özellikleri

	Karizmatik Olmayan Lider	Karizmatik Lider
Statükoyla İlişkisi	Aslında statükoyu kabul eder ve onu sürdürmeye çalışır	Esasen statükoya karşı çıkar ve onu değiştirmeye çalışır.
Gelecek Hedefi	Hedef, statükodan çok farklı değil	Statükodan çok farklı olan ideal vizyon
Cana yakınlık	Paylaşılan bakış açısı lideri cana yakın kılar.	Paylaşılan bakış açısı ve ideal vizyon, lideri cana yakın ve onurlu bir kahraman olarak tanımlamaya ve taklit edilmeye layık kılar.
Güvenilirlik	İkna girişimleri konusunda ilgisiz savunma	Büyük bir kişisel risk ve maliyet üstlenmeden ilgisiz savunma
Uzmanlık	Mevcut düzen çerçevesinde amaçları gerçekleştirmek için var olan araçları kullanma konusunda uzman	Mevcut düzeni aşmak için alışılmamış araçları kullanma konusunda uzman
Davranış	Geleneksel, mevcut normlara uygun	Alışılmadık, mevcut normlara karşı
Çevresel Duyarlılık	Mevcut durumu korumak için çevresel duyarlılığa düşük ihtiyaç	Mevcut durumu değiştirmek için çevresel duyarlılığa yüksek ihtiyaç
İfade Biçimi	Hedefler ve liderlik motivasyonu için zayıf ifadeler	Gelecek vizyonu ve liderlik motivasyonu için güçlü ifadeler
Güç Tabanı	Pozisyon gücü ve kişisel güç (benzer bir arkadaşı için ödül, uzmanlık ve beğeniye temel alan)	Kişisel güç (benzersiz bir kahraman için uzmanlığa, saygıya ve hayranlığa dayanan)
Lider-İzleyici İlişkisi	Eşitlikçi, uzlaşma arayan veya yol gösterici	Elitist, girişimci ve örnek niteliğinde olan

Kaynak: Conger ve Kanungo (1987:641).

Karizmatik liderlik ile ilgili araştırmalar incelendiğinde karizmatik liderlik ile örgütsel performans (Elenkov, 2002) örgütsel bağlılık (Emery ve Barker, 2007), örgütsel vatandaşlık davranışı (Deluga, 1995) iş tatmini (Vlachos vd., 2013) gibi örgütsel davranış değişkenleri arasında anlamlı ilişki olduğu görülmektedir.

Örgütsel Özdeşleşme

Örgütsel özdeşleşme çalışanlarda bireysel ve örgütsel değerlerin örtüşmesiyle örgütle birlik algısı veya örgüte aidiyet algısı oluşmasıdır veya kişinin genel olarak kendini tanımlamasında kendini belirli bir örgütün üyesi olarak algılamasını içeren bir süreç olarak ifade edilmektedir (Riketta, 2005:360). Örgütsel özdeşleşme kavramı, grup

üyeliğini, grup süreçlerini ve gruplar arası ilişkileri temel alan sosyal kimlik teorisine dayanmaktadır.

Sosyal kimlik teorisi çerçevesinde örgütsel özdeşleşme, bireylerin özellikle örgütlerinin üyeliği bakımından kendilerini tanımladıkları sosyal kimliğin bir şekli olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel özdeşleşme kavramı hem örgütler hem de bireyler için çeşitli nedenlerden dolayı önem taşımaktadır. Örgütsel özdeşleşme, insanların kendilerini tanımlamaları ile ilgili bir süreç olması, başkalarıyla bu tanımla iletişim kurmaları ve bu tanımları kullanarak özel hayatlarına ve iş hayatlarına yön vermeleri nedeniyle bireyler için önemli bir kavramdır (Myers, vd., 2016:2).

Örgütsel özdeşleşme, örgütlerde işbirliği, çaba, katılım, örgüt yararına karar verme, içsel motivasyon, görev performansı, bilgi paylaşımı, koordineli eylem, işten ayrılma ve işten ayrılma niyeti, iş tatmini, işe uyum, örgütsel vatandaşlık davranışları, yaratıcı davranış, artan sosyal destek, iş stresi zamanlarında yardımcı davranış ve örgütün pozitif değerlendirilmesi gibi örgütsel sonuçları içermesinden dolayı örgütler için de oldukça önemlidir (Ashforth, vd., 2008:337).

İş Tatmini

İş tatmininin en yaygın kullanılan tanımı Locke (1976) tarafından geliştirilmiştir. İş tatmini kişinin işini veya işle ilgili deneyimlerini değerlendirmesi sonucu oluşan memnun edici veya olumlu duygusal durum olarak tanımlanmaktadır (Locke, 1976:1304). Bu yaygın kullanılan tanım ile birlikte literatürde iş tatmini farklı şekillerde de tanımlanmıştır. İş tatmini kişinin işine karşı genel tavrını ifade eder ve tatmini yüksek seviyede olan bir kişinin işine karşı olumlu, düşük seviyede olanın ise olumsuz bir tutumu vardır (Robbins ve Coulter, 2012:375). İş tatmini, çalışanların işlerine karşı hissettikleri hoşnutsuzluk ya da hoşnutsuzluk duygularının işe ilişkin objektif düşünceler ve davranışsal niyetlerden oluşan bir setidir (Davis ve Newstrom, 1989: 176). Öte yandan iş tatmini, sorumluluk, görev çeşitliliği veya iletişim gereklilikleri gibi iş koşulları ile ilgili durumların nesnel bir şekilde değerlendirilmesine ilişkindir. Çünkü iş tatmininin güçlü bir şekilde bu koşullardan kaynaklandığı varsayılır (Dormann ve Zapf, 2001:483). İş tatmini, çalışanların kendilerini işleriyle ilgili olarak olumlu veya olumsuz hissetme derecesidir ve yalnızca yaptıkları görevler değil aynı zamanda işyerinin hem sosyal hem de fiziksel şartlarına karşı gösterdikleri tutum veya duygusal tepkidir (Schermerhorn vd., 2000:118-119).

Çalışanların iş tatminini etkileyen üç temel ilişki vardır, bunlar; (1) çalışan-örgüt ilişkisi, (2) çalışan-yönetici ilişkisi ve (3) çalışan-iş arkadaşı ilişkisidir. Çalışan-örgüt ilişkisi örgütsel strateji ve örgüt hedefleriyle özdeşleşme ve bağlılık faktörlerinin önemini vurgulamaktadır. Ayrıca çalışanlara iş-aile dengesi konusunda örgütün desteğini de içermektedir. Çalışan-yönetici ilişkisi ise iş tatmininde kilit öneme sahiptir. Bu bağlamda yöneticinin yetki devretmesi ve özerklik vermesi çalışanların işlerini değerlendirmelerinde oldukça etkili olmaktadır. Son olarak, çalışanlar ve iş arkadaşları arasındaki ilişkinin olumlu veya olumsuz olması da iş tatmininin önemli bir kaynağıdır (Alegre vd., 2015:1-2).

İşinden tatmin olmayan çalışanlar farklı şekillerde bu tatminsizlik durumuna tepki gösterebilmektedir. Örneğin işinden tatmin olmayan bir çalışan işinden ayrılmaz ancak işe geç gelebilir veya çoğu zaman işini aksatır veya işe gelmez, işine karşı sürekli isyan halinde veya işinden şikayetçi olabilir, yaptığı iş için tüm çabasını tam olarak

göstermeyebilir, sorumluluk almaktan kaçınabilir veya çalıştığı örgüte ait herhangi bir şeyi çalabilir (Robbins ve Langton, 2005:85; Vecchio, 1995:136).

İşten Ayrılma Niyeti

İşten ayrılma niyeti, çalışanın bilinçli ve amaçlı bir şekilde çalıştığı örgütü terk etmeyi tasarlamasıdır. Genellikle, belirli bir aralığa (Örneğin, sonraki 6 ay içinde) atıfta bulunularak ölçülür ve işi sonlandırma düşüncesini ve alternatif iş imkânları arama niyetini ifade eder (Tett ve Meyer, 1993:262).

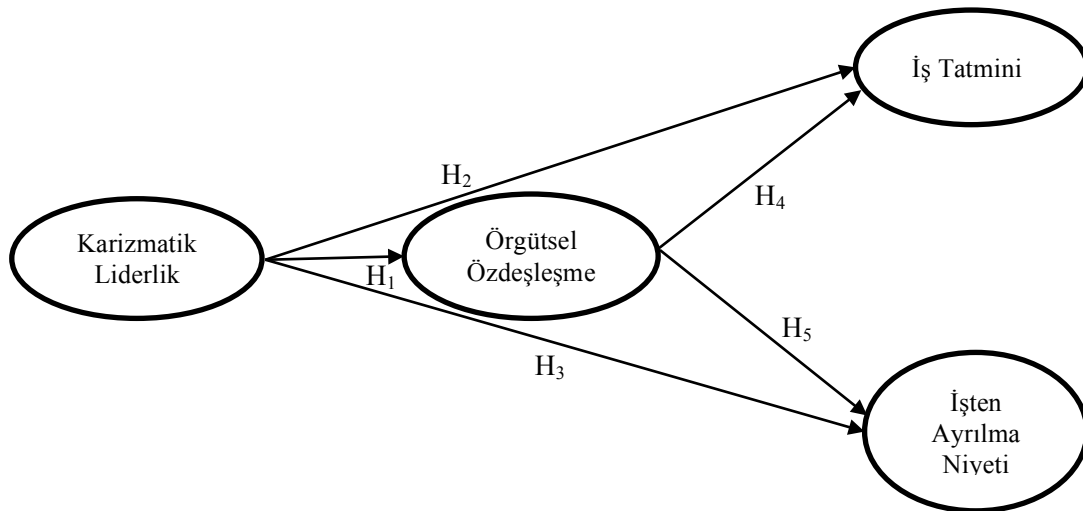
İşten ayrılma niyeti, örgütten ayrılma veya düşünsel ve davranışsal eylem arasındaki geçici bağlantıyı kurma ile sonuçlanacak bir karar verme sürecini kapsar. Kişinin gelecek bir zaman diliminde örgütten ayrılması olasılığıdır. Bu olasılık kişinin davranışına (örgütten ayrılma), davranışın hedefine (örgüt) ve davranışın ne zaman oluşacağına bağlıdır (Hughes vd., 2010:353).

İşten ayrılma niyeti çeşitli faktörlerden kaynaklanabilmektedir. Bu faktörler; yaş, cinsiyet, görev süresi, tazminat, tecrübe, eğitim ve iş piyasası yapısıdır. Ayrıca ücret ve yönetim tarzından memnun olma durumu, örgütsel bağlılık ve prosedürel adalet gibi faktörler de işten ayrılma niyeti ile ilişkilidir (Kaur vd., 2013:1220).

İşten ayrılma niyeti ile birlikte yoğun bir şekilde araştırılan konuların başında iş tatmini gelmektedir. Genel olarak iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki olduğu bulunmuştur. Diğer bir ifadeyle çalışanların iş tatmininin düşük olması durumunda işten ayrılma niyetinin arttığı görülmektedir (Sökmen ve Sezgin, 2017; Sökmen ve Şahingöz, 2017; Castle vd., 2007; Poon, 2004; Van Dick vd., 2004; Allen vd., 2003; Lambert vd., 2001; Schwepker, 2001; Griffeth vd., 2000; Hellman, 1997; Tett ve Meyer, 1993; Shore ve Martin, 1989).

3. Yöntem

Araştırmanın amacı karizmatik liderlik ve örgütsel özdeşleşmenin iş tatmini ve işten ayrılma niyetine etkisini bankacılık sektörü çalışanları örnekleminde ele almaktır. Bu doğrultuda çalışmada araştırma hipotezlerinin de yer aldığı ve teorik çerçeveye uygun olarak değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya koymak üzere bir model oluşturulmuştur (Şekil 1).



Şekil 1: Araştırmanın Modeli

H₁: Karizmatik liderliğin örgütsel özdeşleşme üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H₂: Karizmatik liderliğin iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

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

H₄: Örgütsel özdeşleşmenin iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H₅: Örgütsel özdeşleşmenin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi vardır

H₆: Karizmatik liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracı bir etkisi vardır

H₇: Karizmatik liderliğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracı bir etkisi vardır.

Araştırma bir kamu bankasının genel müdürlük çalışanlara yönelik olarak 2017 yılı Kasım-Aralık döneminde gerçekleştirilmiştir. Bu dönemde bankanın genel müdürlüğünde çalışan sayısı toplam 4650'dir ve toplamda 195 kullanılabilir anket formu elde edilmiştir. Bu kapsamda seçilen örneklem, evrenin yaklaşık % 5'ini temsil etmektedir.

Araştırmada katılımcıların karizmatik liderliğe ilişkin algılarını ölçmek için Conger ve Kanungo (1994) tarafından geliştirilen ve Gül (2003) tarafından Türkçe'ye uyarlanan 24 maddelik karizmatik liderlik ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 6 alt boyuttan oluşmaktadır, bunlar; vizyon belirleme, çevresel duyarlılık, sıra dışı davranışlar sergileme, kişisel risk üstlenme, üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme, mevcut durumu sürdürmemedir. Katılımcıların örgütsel özdeşleşme algıları, Mael ve Ashforth (1992) tarafından geliştirilen 6 ifadeli örgütsel özdeşleşme ölçeği ile, iş tatmini Cellucci ve DeVries (1978) tarafından geliştirilen 3 ifadeli iş tatmini ölçeği ile, işten ayrılma niyeti ise Bluedorn (1982) tarafından geliştirilen 3 ifadeli işten ayrılma niyeti ölçeği ile ölçülmüştür.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin tamamı 5'li Likert tipinde hazırlanmıştır ve her madde 1 ile 5 arasında (1=Hiç katılmıyorum ve 5=Tamamen Katılıyorum) derecelendirilmiştir. Örgütsel özdeşleşme, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ölçeklerinin dilimize uyarlanmasında öncelikle ölçeklerdeki ifadeler İngilizce ve Türkçe'yi bilen iki İngilizce dil uzmanı ve sosyal bilimler alanında uzman iki kişi tarafından Türkçe'ye çevrilmiştir. Ardından çevirilerin ortak noktaları dikkate alınarak ortaya çıkan Türkçe taslak başka bir dil uzmanı tarafından tekrar İngilizceye çevrilmiştir. Son olarak ölçeklerin orijinali ve Türkçe'den çevirisiyle uyumlu bulunan ifadeler araştırmada kullanılmıştır.

4. Bulgular

Araştırma sonucunda elde edilen veriler SPSS 23 programında değerlendirilmiştir. Demografik özelliklere ilişkin veriler, frekans analizi ve yüzdesel değerler ile açıklanmıştır. Ölçekler için Cronbach's Alfa güvenilirlik analizi yapılmıştır. Hipotezlerin testi için korelasyon ve regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 2: Katılımcıların Demografik Özellikleri

Cinsiyet	Frekans	Yüzde (%)	Medeni Durum	Frekans	Yüzde (%)
Kadın	118	60,5	Evli	133	68,2
Erkek	77	39,5	Bekâr	62	31,8
Toplam	195	100	Toplam	195	100
Yaş	Frekans	Yüzde (%)	Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde (%)
20-29 Yaş Arası	65	33,3	Lise	16	8,2
30-39 Yaş Arası	90	46,2	Yüksekokul	15	7,7
40 ve üzeri	40	21,5	Lisans	136	69,7
Toplam	195	100	Lisansüstü	28	14,4
			Toplam	195	100
Çalışma Süresi	Frekans	Yüzde (%)			
0-5 yıl arası	61	31,3			
6-10 yıl arası	68	34,9			
11-15 yıl arası	28	14,4			
16-20 yıl arası	19	9,7			
21 yıl ve üzeri	19	9,7			
Toplam	195	100			

Araştırmaya 118 kadın ve 77 erkek katılmıştır, bunların % 68,2'si evli, %31,8'i bekârdır. Katılımcıların %33,3'ü 20-29, %46,2'si 30-39, %21,5'i 40 yaş ve üzerindedir. Katılımcıların %8,2'si lise, %7,7'si yüksekokul, %69,7'si lisans ve %14,4'ü lisansüstü mezundur. Çalışma süresi bakımından katılımcıların %31,3'ü 0-5 yıl, %34,9'u 6-10 yıl, %14,4'ü 11-15 yıl, %9,7'si 16-20 yıl ve %9,7'si 21 yıl ve üzerindedir.

Tablo 3: Değişkenlerin Güvenilirlik Katsayıları ve Korelasyon Değerleri

	1	2	3	4
Karizmatik Liderlik	[0.960]			
Örgütsel Özdeşleşme	,479**	[0.901]		
İş Tatmini	,493**	,489**	[0.803]	
İşten Ayrılma Niyeti	-,377**	-,405**	-,693**	[0.846]

**Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlı (iki yönlü), [Parantez içindeki değerler Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısıdır.]

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik değerleri şöyledir; karizmatik liderlik ölçeği 0.960, örgütsel özdeşleşme ölçeği 0.901, iş tatmini ölçeği 0.803 ve işten ayrılma niyeti ölçeği 0.846'dır. Bu değerler ölçeklerin güvenilirlik katsayılarının kabul edilebilir olduğunu göstermektedir.

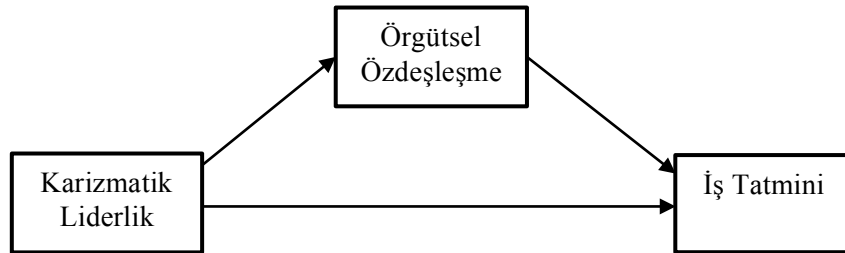
Değişkenler arası ilişkilerin yönü ve derecesini belirlemek için korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda karizmatik liderlik ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki ($r=0.479$, $p>0.01$), örgütsel özdeşleşme ile iş tatmini arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki ($r=0.489$, $p>0.01$), karizmatik liderlik ile iş tatmini arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki ($r=0.493$, $p>0.01$), örgütsel özdeşleşme ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki ($r=-0.405$, $p>0.01$), karizmatik liderlik ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki ($r=-0.377$, $p>0.01$) olduğu görülmektedir.

Tablo 4: Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişkenler					
	Örgütsel Özdeşleşme		İş Tatmini		İşten Ayrılma Niyeti	
Karizmatik Liderlik	β	Sig	β	Sig	β	Sig
	0.479	0.000	0.493	0.000	-0.377	0.000
	R ² = 0.229		R ² =0.243		R ² =0.142	
	F = 57,551		F = 61,957		F = 32,012	
Örgütsel Özdeşleşme	İş Tatmini		İşten Ayrılma Niyeti			
	β	Sig	β	Sig		
	0.489	0.000	-0.405	0.000		
	R ² =0.239		R ² =0.164			
F = 60,735		F = 37,926				

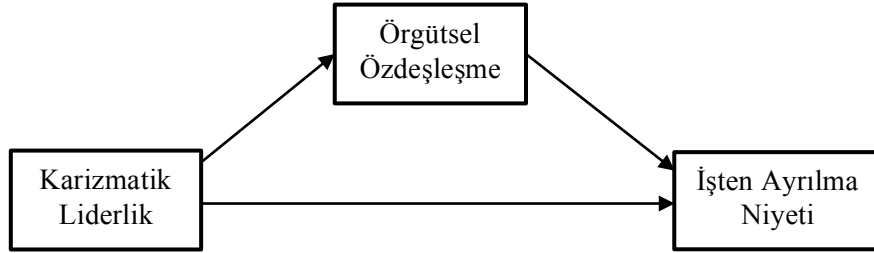
Karizmatik liderlik ve örgütsel özdeşleşmenin iş tatmini ve işten ayrılma niyetine etkisini ölçmek için regresyon analizi yapılmıştır (Tablo 4). Analiz sonuçlarına göre karizmatik liderliğin örgütsel özdeşleşme üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu ($\beta=0.479$; $p<0,001$) ve %22,9 oranında açıklayıcı olduğu ($R^2= 0.229$), iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu ($\beta=0.493$; $p<0,001$) ve %24,3 oranında açıklayıcı olduğu ($R^2=0.243$), işten ayrılma niyeti üzerinde de anlamlı bir etkisinin olduğu ($\beta=-0.377$; $p<0,001$) ve %14,2 oranında açıklayıcı olduğu ($R^2=0.142$) görülmektedir. Dolayısıyla Hipotez 1, 2 ve 3 kabul edilmiştir. Buna göre katılımcıların karizmatik liderlik algılarının artması durumunda örgütsel özdeşleşme ve iş tatmini düzeylerinin artacağı, işten ayrılma niyeti düzeylerinin ise azalacağı söylenebilir. Bununla birlikte örgütsel özdeşleşmenin iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu ($\beta=0.489$; $p<0,001$) ve %23,9 oranında açıklayıcı olduğu ($R^2= 0.239$), işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu ($\beta=-0.405$; $p<0,001$) ve %16,4 oranında açıklayıcı olduğu ($R^2=0.164$) görülmektedir. Dolayısıyla Hipotez 4 ve 5 kabul edilmiştir. Buna göre katılımcıların örgütsel özdeşleşme algılarının artması durumunda iş tatmini düzeylerinin artacağı, işten ayrılma niyeti düzeylerinin ise azalacağı ifade edilebilir.

Karizmatik liderliğin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolünün belirlenmesinde Baron ve Kenny (1986) tarafından geliştirilen aracı değişken analizi yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntemde aracılık rolü üç değişkenli model oluşturularak belirlenebildiği için çalışmamızda iki ayrı model oluşturulmuştur. İlk olarak karizmatik liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracı etkisine yönelik model test edilmiştir.

**Şekil 2: Aracı Değişken Modeli 1**

Model 1'deki regresyon analizi sonuçlarına göre birinci adımda karizmatik liderliğin iş tatmini üzerinde anlamlı etkisinin ($\beta=0.493$; $p<0,001$) olduğu; ikinci adımda ise karizmatik liderliğin örgütsel özdeşleşme üzerinde anlamlı etkisinin ($\beta=0.479$; $p<0,001$) olduğu; daha sonra örgütsel özdeşleşmenin iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisinin ($\beta=0.489$; $p<0,001$) olduğu tespit edilmiştir. Son olarak karizmatik liderlik ve örgütsel özdeşleşme birlikte analize dâhil edilmiştir; iş tatmini üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Buna göre karizmatik liderlik ve örgütsel özdeşleşmenin analize sokulmasıyla iş tatmini üzerinde karizmatik liderliğin pozitif ve anlamlı etkisi devam etmiş ancak etki katsayısı azalmıştır ($\beta=0.336$; $p<0,001$). Örgütsel özdeşleşmenin de iş tatmini üzerindeki pozitif ve anlamlı etkisi devam etmiş fakat etki katsayısı azalmıştır ($\beta=0.329$; $p<0,001$).

Bir değişkenin aracı rolünden söz edebilmek için, şu koşulların oluşması gerekmektedir (Baron ve Kenny, 1986. Akt. Yürür ve Keser, 2010:178-179); (a)Bağımsız değişkendeki değişme, aracı değişkende değişmeye neden olmalı, (b)Aracı değişkendeki değişme, bağımlı değişkende değişmeye neden olmalı, (c)Aracı değişken ve bağımsız değişken birlikte analize dâhil edildiğinde, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi azalmalı ya da tamamen ortadan kalkmalıdır. Bu etkinin tamamen ortadan kalkması güçlü ve tek aracı değişken olduğuna, sıfır olmaması ise, başka aracı değişkenlerin de varlığına işaret etmektedir. Buna göre karizmatik liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşmenin kısmi aracılık etkisinin olduğu görülmektedir. Dolayısıyla Hipotez 6 kabul edilmiştir.



Şekil 3: Aracı Değişken Modeli 2

Model 2'deki regresyon analizi sonuçlarına göre birinci adımda karizmatik liderliğin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı etkisinin ($\beta=-0.377$; $p<0,001$) olduğu; ikinci adımda ise karizmatik liderliğin örgütsel özdeşleşme üzerinde anlamlı etkisinin ($\beta=0.479$; $p<0,001$) olduğu; daha sonra örgütsel özdeşleşmenin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisinin ($\beta=-0.405$; $p<0,001$) olduğu tespit edilmiştir. Son olarak karizmatik liderlik ve örgütsel özdeşleşme birlikte analize dâhil edilmiştir; işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Buna göre karizmatik liderlik ve örgütsel özdeşleşmenin analize dâhil edilmesiyle işten ayrılma niyeti üzerinde karizmatik liderliğin negatif ve anlamlı etkisi devam etmiş ancak etki katsayısı azalmıştır ($\beta=-0.238$; $p<0,001$). Örgütsel özdeşleşmenin de işten ayrılma niyeti üzerindeki negatif ve anlamlı etkisi devam etmiş fakat etki katsayısı azalmıştır ($\beta=-0.297$; $p<0,001$). Buna göre karizmatik liderliğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşmenin kısmi aracılık etkisinin olduğu görülmektedir. Dolayısıyla Hipotez 7 kabul edilmiştir.

5. Sonuç ve Değerlendirme

Örgütlerin başarılı olması için gerekli koşulların başında örgütleriyle özdeşleşmiş ve işinden tatmin olan çalışanlara sahip olunması ve nitelikli çalışanların cezbedilerek örgütte kalmalarının sağlanması yer almaktadır. Bunun için örgütlerin de bireylerin tutum ve davranışlarını anlayabilecek, çalışanları örgüt amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilmesi noktasında etkin bir şekilde yönlendirebilecek yöneticilere ihtiyaçları vardır.

Karizmatik liderlik ve örgütsel özdeşleşmenin iş tatmini ve işten ayrılma niyetine etkisinin bankacılık sektörü çalışanları örnekleminde incelendiği bu çalışma sonucunda geliştirilen hipotezlerin tamamı kabul edilmiştir. Yapılan analizler karizmatik liderlik ile örgütsel özdeşleşme ve iş tatmini arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğunu, karizmatik liderlik ve örgütsel özdeşleşmenin de işten ayrılma niyetiyle negatif yönde anlamlı bir ilişkisi olduğunu göstermektedir. Regresyon analizi sonucunda karizmatik liderliğin ve örgütsel özdeşleşmenin, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir. Bu bulgu çalışanların karizmatik liderlik algılarının artması durumunda örgütsel özdeşleşme ve iş tatmini düzeylerinin artacağını, işten ayrılma niyeti düzeylerinin ise azalacağını göstermektedir. Öte yandan yapılan aracı değişken analizi de karizmatik liderliğin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşmenin kısmi aracılık etkisinin olduğunu göstermektedir.

Araştırma bulguları genel olarak değerlendirildiğinde karizmatik liderliğin çalışanların tutum ve davranışlarını etkileyen bir değişken olduğu görülmektedir. Bu nedenle örgütlere ve yöneticilere karizmatik liderliğin çalışanlar üzerindeki etkisini dikkate alarak örgüt içinde çalışanları olumlu yönde etkileyecek bir örgütsel yapı oluşturmaları tavsiye edilebilir. Böylece çalışanların örgütsel özdeşleşme ve iş tatmini düzeyleri artırılabilir ve işten ayrılma niyeti ise azaltılabilecektir. Araştırmacılara ise gelecek çalışmalarda örgütsel davranış yazınında sıklıkla yer alan diğer çalışan çıktıları ile karizmatik liderlik arasındaki ilişkileri ele almaları ve araştırmalarında benzer aracı değişkenleri de kullanmaları tavsiye edilmektedir.

Kaynakça

- Alegre, I., Mas-Machuca, M., & Berbegal-Mirabent, J. (2015). Antecedents of employee job satisfaction: Do they matter?. *Journal of Business Research*, <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.113>
- Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of management*, 29(1), 99-118.
- Ashforth, B. E., Harrison, S. H., & Corley, K. G. (2008). Identification in organizations: An examination of four fundamental questions. *Journal of management*, 34(3), 325-374.
- Babcock-Roberson, M. E., & Strickland, O. J. (2010). The relationship between charismatic leadership, work engagement, and organizational citizenship behaviors. *The Journal of psychology*, 144(3), 313-326.

- 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.
- Bluedorn, A.C., (1982), “A unified model of turnover from organizations”, *Human Relations*, 35, 135-153.
- Castle, N. G., Engberg, J., Anderson, R., & Men, A. (2007). Job satisfaction of nurse aides in nursing homes: Intent to leave and turnover. *The Gerontologist*, 47(2), 193-204.
- Cellucci, A. J., & DeVries, D. L. (1978). *Measuring managerial satisfaction: A manual for the MJSQ (No. 11)*. Center for Creative Leadership.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of management review*, 12(4), 637-647.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1994). Charismatic leadership in organizations: Perceived behavioral attributes and their measurement. *Journal of organizational behavior*, 15(5), 439-452.
- Davis, K., Newstrom, J. W. (1989). *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*, 8th. Edition. McGraw-Hill Book Co., New York.
- Deluga, R. J. (1995). The relationship between attributional charismatic leadership and organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 25(18), 1652-1669.
- Dormann, C., Zapf, D. (2001). Job satisfaction: A meta-analysis of stabilities. *Journal of Organizational Behavior*, 22(5), 483-504.
- Elenkov, D. S. (2002). Effects of leadership on organizational performance in Russian companies. *Journal of Business Research*, 55(6), 467-480.
- Emery, C. R., & Barker, K. J. (2007). The effect of transactional and transformational leadership styles on the organizational commitment and job satisfaction of customer contact personnel. *Journal of organizational culture, communications and conflict*, 11(1), 77-90.
- Grabo, A., Spisak, B. R., & van Vugt, M. (2017). Charisma as signal: An evolutionary perspective on charismatic leadership. *The Leadership Quarterly*, 28(4), 473-485.
- 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.
- Gül, H. (2003). *Karizmatik liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi üzerine bir araştırma*, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze, Yayımlanmamış Doktora Tezi.
- Hellman, C. M. (1997). Job satisfaction and intent to leave. *The Journal of Social Psychology*, 137(6), 677-689.

- 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.
- Kaur, B., Mohindru & Pankaj (2013). Antecedents of Turnover Intentions: A Literature Review. *Global Journal of Management and Business Studies*. 3(10), 1219-1230.
- Lambert, E. G., Hogan, N. L., & Barton, S. M. (2001). The impact of job satisfaction on turnover intent: a test of a structural measurement model using a national sample
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M.D. Dunnette (Ed), *Handbook of industrial and organizational psychology* (1297-1343). Chicago. Rand McNally.
- Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103-123.
- Myers, K. K., Davis, C. W., Schreuder, E. R., & Seibold, D. R. (2016). Organizational Identification: A Mixed Methods Study Exploring Students' Relationship with Their University. *Communication Quarterly*, 1-22.
- Poon, J. M. (2004). Effects of performance appraisal politics on job satisfaction and turnover intention. *Personnel review*, 33(3), 322-334.
- Riketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of vocational behavior*, 66(2), 358-384.
- Robbins, S. P ve M. Coulter. (2012). *Management*. 11th. Ed. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Robbins, S. P., Langton, N., (2005), *Fundamentals of Organizational Behavior*, Pearson Prentice Hall, Second Canadian Edition, Canada.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. N., (2000), *Organizational Behavior*, John Wiley & Sons, Inc, 7th Edition, New York.
- Schweper, 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. of workers. *The Social Science Journal*, 38(2), 233-250.
- Shore, L. M., & Martin, H. J. (1989). Job satisfaction and organizational commitment in relation to work performance and turnover intentions. *Human relations*, 42(7), 625-638.
- Sökmen, A., & 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.
- Sökmen, A., & Şahingöz, S. A. (2017). Kadın Çalışanlarda Cam Tavan Yansıtıcılarından Kurum İkliminin, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9(1), 113-133.
- 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.

- Van Dick, R., Christ, O., Stellmacher, J., Wagner, U., Ahlswede, O., Grubba, C., ... & Tissington, P. A. (2004). Should i stay or should i go? Explaining turnover intentions with organizational identification and job satisfaction*. *British Journal of Management*, 15(4), 351-360.
- Vecchio, R. P., (1995), *Organizational Behavior*, The Dryden Press, Harrcourt Brace Collage Publishers, Third Edition, Orlando.
- Vlachos, P. A., Panagopoulos, N. G., & Rapp, A. A. (2013). Feeling good by doing good: Employee CSR-induced attributions, job satisfaction, and the role of charismatic leadership. *Journal of business ethics*, 118(3), 577-588.
- Vondey, M. (2010). The relationships among servant leadership, organizational citizenship behavior, person-organization fit, and organizational identification. *International Journal of Leadership Studies*, 6(1), 3-27.
- Yürür, S., & Keser, A. (2010). İşe Bağlı Gerginlik İle İş Tatmini İlişkisinde Duygusal Tükenmenin Aracı Rolü. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(04), 165-193.

The Effect of Charismatic Leadership and Organizational Identification on Job Satisfaction and Turnover Intention

Ayşe Alev YAVAN

Gazi University
Institute of Social Sciences
Ankara, Turkey

orcid.org/0000-0001-7933-8706

aalevyavan@yahoo.com.tr

Alptekin SÖKMEN

Gazi University
Faculty of Economics and Administrative
Sciences, Ankara, Turkey

orcid.org/0000-0002-5162-0918

asokmen@gazi.edu.tr

Yunus BIYIK

Munzur University
Faculty of Economics and Administrative Sciences
Tunceli, Turkey

orcid.org/0000-0001-5794-7682

yunusbiyik@gmail.com

Extensive Summary

1. Introduction

Management and leadership approaches adopted in organizations are at the forefront of factors that directly affect the attitudes and behaviors of employees in the workplace. It will positively contribute to the attitudes and behaviors exhibited by the employees to their positive perception of leadership approaches and their sense of belonging to their organizations and works. In other words, employees who are satisfied with the management style applied to the organization will develop positive attitudes and behaviors against their organizations and their works. For these reasons, it was aimed to reveal the effect of charismatic leadership and organizational identification on job satisfaction and turnover intention. In the study, firstly charismatic leadership, organizational identification, job satisfaction and turnover intention were conceptually discussed and later hypotheses were developed based on the relevant literature to test research hypotheses in banking sector workers sample, which are very suitable for empirical studies on research variables.

2. Method

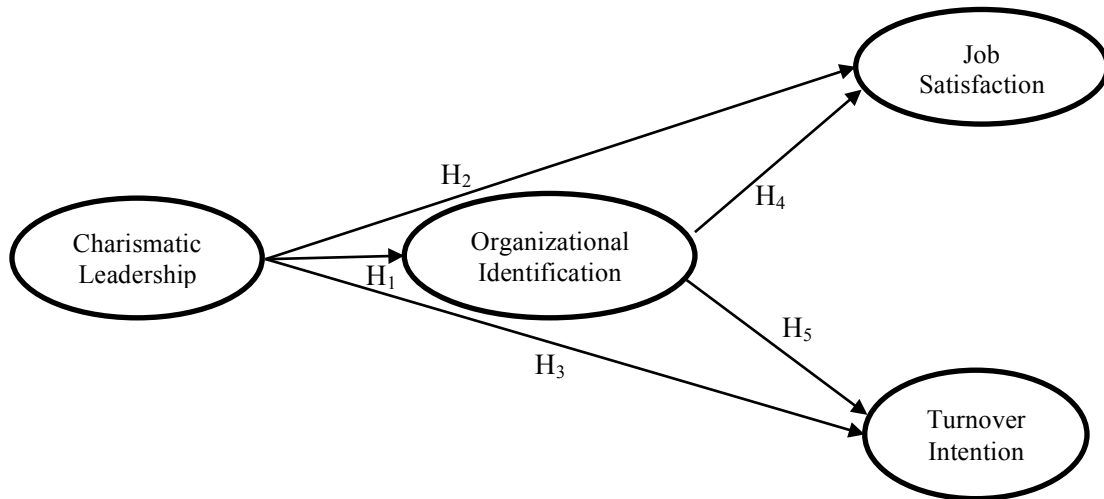
Sample and Data Collection

The research was conducted in November-December 2017 for the general directorate of a public bank. In this period, the total number of employees working in the bank's general directorate is 4650 and a total of 195 available questionnaires were obtained. In this context, the selected sample represents approximately 5% of the population.

The charismatic leadership scale (24 item) developed by Conger and Kanungo (1994) was used to measure participants' perceptions of charismatic leadership. The scale consists of 6 sub-dimensions; vision and articulation, environmental sensitivity,

unconventional behavior, personal risk, sensitivity to member needs, does not maintain status quo. Participants' perceptions of organizational identification were measured by the 6-item organizational identification scale developed by Mael and Ashforth (1992). Job satisfaction was measured by 3-item job satisfaction scale developed by Cellucci and DeVries (1978). Turnover intention was measured by the 3-item turnover intention scale developed by Bluedorn (1982). Judgmental statements in the scale were ranked based on Likert. (1=strongly disagree to 5=strongly agree)

Research Model and Hypothesis



H₁: Charismatic leadership has a significant effect on organizational identification.

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

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

H₄: Organizational identification has a significant effect on job satisfaction.

H₅: Organizational identification has a significant impact on turnover intention.

H₆: Organizational identification is a mediator between charismatic leadership and job satisfaction.

H₇: Organizational identification is a mediator between charismatic leadership and turnover intention.

3. Results

Pearson correlation technique was used to analyze the relation between variables. As a result of the analysis, there is a significant positive correlation between charismatic leadership and organizational identification and job satisfaction. On the other hand, charismatic leadership and organizational identification have a significant negative relationship with turnover intention. Also, charismatic leadership and organizational identification have a significant negative relationship with turnover intention.

Regression analysis was conducted to measure the effect of charismatic leadership and organizational identification on job satisfaction and turnover intention. According to the results of analysis, charismatic leadership has a significant effect on organizational identification ($\beta = 0.479$, $p < 0.001$), job satisfaction ($\beta = 0.493$; $p < 0.001$) and intention to leave work ($\beta = -0.377$; $p < 0.001$). Therefore Hypothesis 1, 2

and 3 are accepted. However, organizational identification has a significant effect on job satisfaction ($\beta = 0.489$, $p < 0.001$) and turnover intention ($\beta = -0.405$; $p < 0.001$). Hence, Hypothesis 4 and 5 are accepted. The method developed by Baron and Kenny (1986) was used to determine the mediating role of organizational identification in the effect of charismatic leadership on job satisfaction and turnover intention. Findings show that the effect of charismatic leadership is partly mediated by organizational identification in the effect on job satisfaction and turnover intention.

4. Conclusion

In this study, the effects of charismatic leadership and organizational identification on job satisfaction and turnover intention were examined in the sample of banking sector employees, all of the hypotheses developed were accepted. Analyses show that there is a significant positive correlation between charismatic leadership and organizational identification and job satisfaction, charismatic leadership and organizational identification are also a significant relationship in the negative direction with turnover intention. According to regression analysis, there is a significant effect of charismatic leadership and organizational identification on job satisfaction and turnover intention. This finding indicates that in the case of the increase of the employees' perceptions of charismatic leadership, the level of organizational identification and job satisfaction will increase and the level of intention to leave will decrease. On the other hand, research findings show that the effect of charismatic leadership is partly mediated by organizational identification in the effect on job satisfaction and turnover intention.

In general, research findings indicate that charismatic leadership is a variable that influences employees' attitudes and behavior. For this reason it may be advisable for organizations and managers to take account of the influence of charismatic leadership on employees and to create an organizational structure that will affect employees positively. Thus, the level of organizational identification and job satisfaction of employees can be increased and turnover intention can be reduced. Researchers are also advised to consider the relationship between other employee outputs and charismatic leadership, which are often the subject of research in the field of organizational behavior in future studies, and use similar variables in their research.