



THE MEDIATING ROLE OF LONG TERM ORIENTATION AT THE INDIVIDUAL LEVEL FOR THE RELATIONSHIP BETWEEN PARTICIPATIVE LEADERSHIP AND TURNOVER INTENTION

M.Gökhan BİTMİŞ *, Alptekin SÖKMEN **

* Gazi University, Ankara, Turkey*, Gazi University, Ankara, Turkey**

E-mail: mgbitmis@gazi.edu.tr*, asokmen@gazi.edu.tr**

Copyright © 2016 M.Gökhan BİTMİŞ, Alptekin SÖKMEN. This is an open access article distributed under the Eurasian Academy of Sciences License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

ABSTRACT

Long-term orientation is generally evaluated in terms of national or organizational culture in the literature, where the individual level studies about long-term orientation were inadequate. This study evaluates long-term orientation as an individual level variable and examines the potential effects of participative leadership style on the employee's time orientation and turnover intention. In other words, this study evaluates the effect of participative leadership on the turnover intentions and investigates the mediating effect of long-term orientation at the individual level for the relationship between participative leadership and turnover intention. Data is collected from 310 telecommunication employees by using questionnaire method. After the evaluation of validity and reliability issues of employed measures in the study, structural equation modeling was used to test the research hypotheses. Baron and Kenny (1986) approach and bootstrapping methodology were concurrently used in order to test the mediating effect of long-term orientation. Study results show that participative leadership affects turnover intention negatively and significantly. Further, long-term orientation fully mediates the participative leadership-turnover intention relationship. Some suggestions for future research are offered.

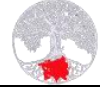
Keywords: Long-term orientation, participative leadership, turnover intention, structural equation modeling

JEL: M12, L29

BİREYSEL DÜZEYDE UZUN VADELİ YÖNELİMİN KATILIMCI LİDERLİĞİN İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLE OLAN İLİŞKİSİNDEKİ ARACILIK ROLÜ

ÖZET

Uzun vadeli yönelim, alanyazında genellikle ulusal kültür ve örgüt kültürü kapsamında değerlendirilmiş, bireysel düzeyde ise yeterince incelenmemiştir. Bu çalışmada uzun vadeli yönelim, bireysel düzeyde bir değişken olarak ele alınmış ve liderin iş ortamında sergilemiş olduğu katılımcı liderlik tarzının, işgörenlerin zaman algıları ve işten ayrılma niyetleri üzerindeki olası etkileri incelenmiştir. Diğer bir deyişle bu çalışmada; katılımcı liderliğin işgörenlerin işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisi araştırılmış ve katılımcı liderlik ile işten



ayrılma niyeti ilişkisinde bireysel düzeyde uzun vadeli yönelimin aracılık etkisi sorgulanmıştır. Çalışmanın verileri anket yöntemi kullanılarak telekomünikasyon sektöründe çalışan 310 işgörenen toplanmıştır. Çalışmada kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri değerlendirilerek araştırma hipotezlerinin testi için yapısal eşitlik modellemesi kullanılmıştır. Bireysel düzeyde uzun vadeli yönelimin aracılık etkisinin belirlenmesi için Baron ve Kenny (1986) yaklaşımı ile önyükleme yöntemi eş zamanlı olarak kullanılmıştır. Araştırma bulgularında; katılımcı liderliğin işgörenlerin işten ayrılma niyetlerini ters yönlü ve anlamlı bir şekilde etkilediği belirlenmiştir. Ayrıca bulgularda, bireysel düzeyde uzun vadeli yönelimin bu ilişkide tam aracı bir role sahip olduğu tespit edilmiştir. Gelecekteki araştırmalar için bazı öneriler sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Uzun vadeli yönelim, katılımcı liderlik, işten ayrılma niyeti, yapısal eşitlik modellemesi

1. GİRİŞ VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Ulusal kültür ve örgüt kültürü, yönetim ve örgütsel davranış alanında önemle değerlendirilmesi gereken faktörlerden bir tanesi olarak araştırmacılarca incelenmektedir. Mosakowski ve Earley (2000)'e göre ulusal kültürün en önemli boyutlarından bir tanesi bireylerin zaman algılarıdır. Zaman algısı her birey için hayatın bir çok yönünü etkileyebilecek önemli bir faktördür (Bearden vd., 2006). Nitekim bir kültürdeki ya da alt kültürdeki bireyler geçmiş, şuanı ve geleceği nasıl değerlendirdikleri, diğer bir deyişle zaman algılarına göre günlük yaşamlarındaki karar verme süreçlerini gerçekleştirmektedirler (Spears vd., 2001).

Hofstede ve Bond (1988) zaman algısına yönelik kültür ile alakalı bir boyut olan uzun vadeli yönelimi, öncelikle Konfüçyus Dinamizmi olarak adlandırmışlardır. Konfüçyus dinamizmi; istikrar, tasarruf, bireysel tutarlılık ve gelenekler gibi faktörlerle ilişkilendirilerek, istikrar ve tasarruf daha çok geleceğe yönelik bakış açısını, bireysel tutarlılık ve gelenekler ise şu an ve geçmişe olan yönelimi ifade etmektedir (Hofstede ve Minkov, 2010). Hofstede (1991;2001) daha sonra bu boyutu uzun vadeli yönelim-kısa vadeli yönelim olarak isimlendirmiştir. Hofstede'nin çalışmalarında, Çin ve Hong Kong gibi bazı orta doğu ülkeleri uzun vadeli yönelim skorlarında yüksek olarak belirlenmiş; İngiltere, Kanada, ABD, Yeni Zelanda ve Pakistan gibi ülkelerde ise kısa vadeli yönelim eğilimi daha yüksek olarak tespit edilmiştir (Hofstede, 1991; Hofstede ve Minkov, 2010).

Spector ve arkadaşları (2001) ile Bond (2002), Hofstede'nin (1980; 1991) ölçeğinin psikometrik özelliklerindeki bazı kısıtlamalara dikkat çekmektedirler. Örneğin ölçek genel olarak bireysel düzeyde kullanılmamakta, bireyler arasındaki zaman algısı farklılıklarını ölçmekte yetersiz kalmaktadır (Bearden vd., 2006). Alanyazındaki bu eksikliği gidermek için Bearden ve arkadaşları (2006) dört farklı ülkeden 2000 katılımcı sağlayarak bireysel düzeyde zaman algısının değerlendirmesini yapabilen uzun vadeli yönelim ölçeğini geliştirmişlerdir. Bearden ve arkadaşları (2006) uzun vadeli yönelimi; geleceğe yönelik bakış açısı, geleneklere saygı ve geçmişten öğrenmeyi de ihtiva eden hem geleceğe hem de geçmişe değer vererek zamanı bütüncül olarak gören kültürel bir değer olarak tanımlamışlardır. Bearden ve arkadaşları (2006) uzun vadeli yönelim skorları yüksek olan bireylerin planlamaya ve geleneklere değer verdiklerini, bu bireylerin gelecekte elde edecekleri faydalar için daha çok çalışıp azmettiklerini



belirterek uzun vadeli yönelimin bireylerde tutumluluk ve etik değerler gibi bir çok faktörle ilişkilendirilebileceğinden söz etmişlerdir.

Hofstede (2001) 20.yy'ın sonunda Doğu Asya ekonomilerindeki hızlı yükselişi bu ülkelerin uzun vadeli yönelim eğilimine bağlamıştır. Bu bakımdan uzun vadeli yönelim işletme stratejileri açısından gerek teorisyenler gerekse pratik uygulamacılarca ilgi gösterilen bir konu olmuştur. Buck ve arkadaşları (2010) çalışmalarında uzun vadeli yönelim kültürel bakış açısının işletme kararlarını etkileyebileceğini belirtmişlerdir. Nitekim konuya insan kaynakları stratejileri açısından bakıldığında kısa vadeli yönelime sahip ve bu yönde stratejiler geliştiren bir işletme, işe al ve çıkar ya da dışarıdan tedarik yöntemlerini genel olarak benimserken; uzun vadeli stratejilere sahip bir işletme, işgörenleri ile istihdam süreçlerinde daha uzun vadeli sözleşmeler yapabilmektedir. Aynı şekilde uzun vadeli yönelime sahip bir işletme araştırma ve geliştirme harcamalarında daha cömert davranabilirken kısa vadeli yönelime sahip bir işletme bu harcamalarda kısıtlamalara gidebilmektedir (Buck vd., 2010). Wang, Shi ve Barnes (2015) ise çalışmalarında alıcı ve satıcı ilişkilerindeki takas süreçlerinde yaşanan tatmin ve güvenin uzun vadeli yönelimi olumlu olarak etkilediğini raporlamışlardır.

Katılımcı liderlik ise genel olarak lider ve izleyenleri arasındaki ortak karar verme süreçlerini ifade etmektedir (Armenakis, Harris, & Mossholder, 1993). Bir başka tanıma göre katılımcı yönetim, iş ortamında hiyerarşik olarak eşit düzeyde bulunmayan bireyler arasında etkinin paylaşılma süreci olup bu süreçte yöneticilerin olduğu kadar astların da karar verme, problem çözme ve bilgi işleme süreçlerinde bulunmalarını içermektedir (Wagner, 1994). House (1996) ise katılımcı yönetimi; karar verme süreçlerinde astlara danışılması, onların fikirlerinin ve önerilerinin alınmasına yönelik astların cesaretlendirilmesini teşvik eden liderlik davranışı olarak tanımlamaktadır. House (1996) katılımcı yönetim tarzının; işgörenlerce dışsal bir ödül olarak algılanacağını, işgörenin amaçları ile örgütsel amaçların uyumunu artıracığını, işgörenlerin performanslarını ve bağlılıklarını yükselteceğini belirtmiştir. Fikret Paşa, Kabasakal ve Bodur (2001) çalışmalarında liderin katılımcı yönetim tarzının Türk işgörenlerde diğer kültürlerden farklı olarak algılandığını, katılımcı yönetimin işgörenlerde daha çok astların bir gruba ait olması, aidiyet duygusunu hissetmeleri ve lider tarafından kendilerine değer verilmesi olarak algılandığını belirtmektedirler.

Sagie ve Aycan (2003) çalışmalarında Hofstede'nin (1980) kültürel boyutlarından güç mesafesi ile bireycilik-toplulukçuluğu ele almış, bu iki boyutun katılımcı karar verme ile yakından ilişkili olduğunu belirtmişlerdir. Düşük güç mesafesinin yönetim ve çalışanlar arasında güç paylaşımını kolaylaştıracağını, üst ile astın birbirine bağımlılığını değerli kılacağını; yüksek güç mesafesinde ise bu durumun aksine üstler ve astlar arasında keskin bir ayırmadan söz edilerek, hiyerarşik düzeyde yüksek olan tarafın daha bilgili ve deneyimli olarak görüldüğünü ve karar vermenin yönetimin bir ayrıcalığı olarak algılandığını ifade etmişlerdir. Benzer şekilde çalışmalarında, bireyciliğin yüksek olduğu durumlarda yöneticilerin çalışanları daha çok bireysel olarak karar verme süreçlerine dahil edeceğinden, toplulukçuluğun yüksek olduğu durumlarda ise daha çok takım ya da grupların karar verme süreçlerinde rol alacağından söz etmişlerdir (Sagie ve Aycan, 2003).

Alanyazında işten ayrılma niyetine fiili işten ayrılıştan daha çok ilgi duyulduğu görülmektedir (Örneğin; Harris, Kacmar, & Witt, 2005). İşten ayrılma niyeti, bireyin yakın gelecekte işinden sürekli olarak ayrılma olasılığına yönelik geliştirmiş olduğu öznel bir değerlendirmesi olarak



tanımlanmaktadır (Mowday vd., 1982; Vandenberg ve Scarpello, 1990; Vandenberg & Nelson, 1999). İşgörenlerin işten ayrılma niyetlerinin belirlenmesi, iş ortamlarında diğer işgörenlerin davranışlarını da etkileyebilecek arzu edilmeyen davranışların önlenmesinde ve fiili işten ayrılışın ekonomik maliyetlerinin azaltılmasında işletmelere büyük faydalar sağlamaktadır (Hughes, Avey ve Nixon, 2010). Bu nedenle işten ayrılma niyetinin öncüllerinin belirlenmesi ve bu faktörlerin kontrol edilmesi örgütsel etkinliğin sağlanmasında önemlidir (Örneğin; Vandenberg & Nelson, 1999). Bu kapsamda, alanyazında işten ayrılma niyeti ile ilişkilendirilen önemli faktörlerden bir tanesinin liderin iş ortamındaki davranışları olduğu görülmektedir. Nitekim, Dixon ve Hart (2010) Amerika'daki bir üretim firmasında yapmış oldukları çalışmalarında yol amaç liderlik teorisini (House ve Mitchell, 1974) ele almış ve yol amaç liderlik tarzlarının işten ayrılma niyeti ile ilişkili olduğunu belirtmişlerdir. Sonuçlarda, destekleyici liderlik stilinin işten ayrılma niyeti ile ters yönlü ve anlamlı ilişkili olduğunu, araçsal ve katılımcı liderliğin ise işten ayrılma niyeti ile ters yönlü bir ilişkiye sahip olduğunu ancak ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığını raporlamışlardır. Benzer şekilde, Hsu ve arkadaşları (2003) Çin'de yapmış oldukları araştırmalarında yol amaç liderlik tarzının alt boyutları olan araçsal, katılımcı ve destekleyici liderlik tarzları ile işgörenlerin işten ayrılma niyetleri arasında her üç boyut içinde ters yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler olduğunu ortaya koymuşlardır. Babakus, Yavas ve Ashill (2011) Yeni Zelanda'da yapmış oldukları araştırmalarında, hizmetkar liderlik ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde birey- iş uyumunun tam aracılık etkisini raporlamışlardır. Caillier (2016) ise Amerika'da yapmış olduğu araştırmasında dönüşümcü liderliğin işten ayrılma niyetini doğrudan, ters ve istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde etkilediğini bulmuştur. Ayrıca aynı çalışmada, misyon valensinin dönüşümcü liderlik ile işten ayrılma niyeti ilişkisindeki kısmi aracılık rolünü raporlamıştır.

Yukarıda değinilen alanyazına göre; iş ortamında katılımcı liderlik davranışı sergileyen lider, astların kararlara katılımını destekleyecek, astların önündeki bazı engelleri kaldırarak onlara destek olacak, iş ortamında ılımlı bir atmosferin var olmasına katkı sunarak işgörenlerin örgütsel ve bireysel amaçlara ulaşabilmelerinin sağlanmasında dışsal bir ödül olarak algılanacaktır. Bundan dolayı katılımcı liderliğin astların işlerinden ayrılma niyetlerini azaltmasını beklememiz mümkündür. Aynı şekilde, katılımcı liderliğin bireysel düzeyde işgörenlerin uzun vadeli yönelimlerini artırmasını ve böylelikle de bu işgörenlerin işten ayrılma niyetlerinin dolaylı olarak azalmasını sağlaması olasıdır. Bu çerçevede, aşağıdaki araştırma hipotezleri önerilmiştir.

Hipotez 1: Katılımcı liderlik işgörenlerin işten ayrılma niyetlerini ters yönlü ve anlamlı bir şekilde etkiler.

Hipotez 2: Uzun vadeli yönelim, katılımcı liderliğin işten ayrılma niyeti ile olan ilişkisinde aracılık etkisine sahiptir.

2.YÖNTEM

2.1. Katılımcılar

Araştırmanın verileri telekomünikasyon sektöründe çalışan 310 işgörenden anket yöntemi ile toplanmıştır. Çalışmada katılımcıların ortalama yaş ve deneyimleri sırasıyla 34.37 ve 9.25 yıldır. Katılımcıların %37'si kadındır.



2.2. Ölçüm Araçları

Araştırmada kullanılan değişkenler (demografik veriler hariç) 5’li likert ölçeği ile değerlendirilmiştir. (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum).

2.2.1. Uzun Vadeli Yönelim Ölçeği

Çalışmada bireysel düzeyde uzun vadeli yönelim, Bearden ve arkadaşları (2006) tarafından geliştirilen ölçeğin planlama boyutuna ilişkin dört ifade kullanılarak değerlendirilmiştir. Yapılan faktör analizi sonucu bir madde düşük faktör yükü nedeniyle ölçekten çıkarılarak analiz süreçlerine 3 madde ile devam edilmiştir. Ölçeğin toplam güvenilirliği Cronbach alfa (α) = 0.75 olarak belirlenmiştir. Ölçeğe ilişkin örnek ifade; “Gelecekte elde edeceğim başarılar için çok çalışırım”.

2.2.2. Katılımcı Liderlik Ölçeği

Katılımcı liderlik ise House ve Dessler (1974)’den beş soru ile değerlendirilmiştir. Ölçeğin toplam güvenilirliği Cronbach alfa (α) = 0.96 olarak tespit edilmiştir. Ölçeğe ilişkin örnek ifade; “Yöneticim işi ile alakalı konularda astlarının önerilerini dikkate alır”.

2.2.3. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği

Çalışmada işten ayrılma niyeti Bluedorn (1982) tarafından geliştirilen 3 ifadeli ölçek kullanılarak ölçülmüştür. Ölçeğin toplam güvenilirliği Cronbach alfa (α) = 0.90’dır. Ölçeğe ilişkin örnek ifade; “İşimden ayrılmayı sık sık düşünüyorum.”

Uzun vadeli yönelim, katılımcı liderlik ve işten ayrılma niyeti değişkenlerinden oluşan modele yönelik yapılan doğrulayıcı faktör analizi, modelin geçerliliğine yönelik oldukça iyi sonuçlar üretmiştir ($\chi^2 / df = 1.49$, CFI = 0.98, TLI=0.98, RMSEA=0.04).

3. BULGULAR

Araştırmada kullanılan değişkenlere ilişkin ortalama, standart sapma ve korelasyon değerleri Tablo 1’de sunulmuştur. Buna göre, araştırmaya katılan katılımcıların genel olarak bireysel düzeyde uzun vadeli yönelimleri ve katılımcı liderlik algıları yüksek, işten ayrılma niyetleri ise ortalamanın altında olarak belirlenmiştir. Tablo 1’deki sonuçlar işten ayrılma niyetinin katılımcı liderlik (-0.13, $p < .05$) ve uzun vadeli yönelimle (-0.20, $p < .01$) negatif ve anlamlı bir ilişkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca sonuçlarda, katılımcı liderliğin uzun vadeli yönelimle (0.28, $p < .01$) olumlu ve anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 1: Ortalama, standart sapma ve korelasyon değerleri

		Ort.	S.S.	1	2	3
1	Uzun Vadeli Yönelim	4.11	0.67	---		
2	Katılımcı Liderlik	3.44	1.03	0.28**	---	
3	İşten ayrılma niyeti	2.33	1.10	-0.20**	-0.13*	---

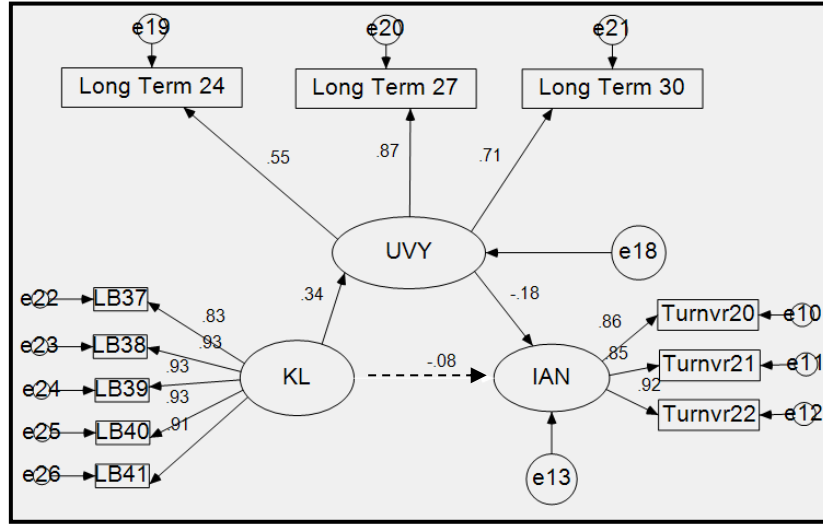
**, $p < 0.01$, *, $p < 0.05$ Ort. = Ortalama, S.S. = Standart sapma

Bu çalışmada araştırma sorularına yanıt bulabilmek amacıyla yapısal eşitlik modellemesi yöntemi kullanılmıştır. Bu doğrultuda Şekil 1’de araştırmanın ölçme ve yapısal modeli



gösterilmiştir. Model, katılımcı liderlik, uzun vadeli yönelim ve işten ayrılma niyeti örtük değişkenleri ile bu değişkenleri oluşturan gözlenen değişkenler ve hata terimlerini içermektedir.

Şekil1: Araştırmanın Ölçme ve Yapısal Modeli



KL=Katılımcı liderlik, UY=Uzun vadeli yönelim, İAN= İşten ayrılma niyeti,
 -----> İstatistiksel olarak anlamsız yol patikası ($p>0.05$)
 —————> İstatistiksel olarak anlamlı yol patikası ($p<0.05$)

Tablo 2’de ise yol analizi sonuçları sunulmuştur. Buna göre; Katılımcı liderlik işten ayrılma niyetini ters yönde ($\beta=-0.14$; $p<0.05$) ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Bundan dolayı araştırmanın **Hipotez 1**’i kabul edilmiştir. Sonuçlarda, katılımcı liderlik uzun vadeli yönelimi olumlu ($\beta=0.34$; $p<0.00$), uzun vadeli yönelim işten ayrılma niyetini ters yönde ($\beta=-0.18$; $p<0.05$) ve anlamlı bir şekilde etkilediği görülmüştür. Ayrıca, uzun vadeli yönelimin modele dahil edilmesiyle katılımcı liderliğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin anlamsızlaştığı görülmektedir ($\beta=-0.08$; $p>0.05$). Bu durum Baron ve Kenny (1986) yaklaşımına göre uzun vadeli yönelimin tam aracılık rolüne işaret etmektedir. Araştırmanın temel hipotezi Hipotez 2’deki aracılık testi için bu çalışmada Baron ve Kenny (1986) yaklaşımı ile birlikte önyüklemeye yöntemine de (Preacher ve Hayes, 2008) başvurulmuştur. Önyüklemeye yönteminde yanlılığı düzeltilmiş (YD) %95 güven aralığında 1000 önyüklemeye yapılarak sonuçlar incelenmiştir. Önyüklemeye sonuçları, katılımcı liderlik-işten ayrılma niyeti ilişkisinde uzun vadeli yönelimin aracılık etkisinin anlamlılığını doğrulamıştır (Alt limit (YD, 95%)=-0.13; Üst limit (YD, 95%)=-0.02; $p<0.00$). Bundan dolayı **Hipotez 2** kabul edilmiştir.

Tablo 2: Yol analizi sonuçları

	β	S.H.	K.O.	p
KL → İAN	-0.14	0.06	-2.38	0.02
KL → UY	0.34	0.05	5.32	0.00
UY → İAN	-0.18	0.10	-2.51	0.01
KL → İAN (UY ile)	-0.08	0.07	-1.31	0.19

S.H. =Standard hata, K.O. = Kritik oran, KL=Katılımcı liderlik, UY=Uzun vadeli yönelim, İAN= İşten ayrılma niyeti

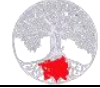


4. SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu araştırmada katılımcı liderliğin işgörenlerin işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisi telekom çalışanları örnekleminde araştırılmış ve katılımcı liderlik ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde bireysel düzeyde uzun vadeli yönelimin aracılık etkisi sorgulanmıştır. Araştırma sonuçlarında, katılımcı liderliğin işten ayrılma niyetini ters yönde ve istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde etkilediği, uzun vadeli yönelimin katılımcı liderlik-işten ayrılma niyeti ilişkisinde tam aracı bir role sahip olduğu görülmüştür. Diğer bir deyişle; katılımcı liderlik, işgörenlerin uzun vadeli yönelim algılarını artırmakta, bu da onların işten ayrılma niyetlerinin azalmasını sağlamaktadır. Bu çalışmanın alanyazına olan temel katkısı, uzun vadeli yönelimi bireysel düzeyde bir değişken olarak ele alması ve uzun vadeli yönelimin katılımcı liderlik-işten ayrılma niyeti ilişkisindeki aracılık rolünü hem Baron ve Kenny (1986) yaklaşımı ve hem de önyükleme yöntemini (%95 güven aralığında (YD), 1000 önyükleme yapılmıştır) birlikte kullanarak sorgulamış olmasıdır. Bulgulara göre, katılımcı liderlik işten ayrılma niyetini ters yönde ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Bu sonuç, Hsu ve arkadaşlarının (2003), Babakus, Yavas ve Ashill'in (2011), Caillier'in (2016) ve kısmen Dixon ve Hart (2010)'ın liderlik ve işten ayrılma niyetine ilişkin yapmış oldukları çalışmalarla uyumludur. Katılımcı liderlik iş ortamlarında işgörenlerin fikirlerini rahat bir şekilde paylaşılabildiği, örgütsel kararlara katılımlarının cesaretlendirildiği, örgüt ortamındaki çatışmaların azaltıldığı ılımlı bir atmosferi yaratmaktadır. İş ortamında yaratılan tüm bu olumlu etkiler işgörenlerin işten ayrılma niyetlerinin azalmasını sağlamaktadır. Araştırmanın dikkat çekici bulgularından bir tanesi ise katılımcı liderliğin işten ayrılma niyeti ile olan ilişkisinin uzun vadeli yönelimle birlikte anlamsızlaşmasıdır. Bu durumda, katılımcı liderlik işgörenlerin işten ayrılma niyetlerini uzun vadeli yönelim aracılığıyla etkilemektedir. Nitekim, iş süreçlerindeki kararlara katılımı cesaretlendirilen, karar verme süreçlerinde fikir ve önerileri alınarak motive edilen bir işgören, muhtemelen işinde gelecekte elde edeceği başarılar için daha çok çalışacak ve iş ortamında uzun dönemli planlamaya önem verecektir. Böylelikle bu işgörenlerin işten ayrılma niyetleri de azalmış olacaktır. Bu bulgu, Buck ve arkadaşları (2010) ile Wang, Shi ve Barnes'ın (2015) uzun vadeli yönelimle ilgili yapmış oldukları çalışmalarla kısmen uyumludur.

Araştırma sonuçları, rekabetin yoğun olarak yaşandığı günümüz iş ortamlarında işletme ekonomik maliyetlerini azaltıcı bir etki yaratarak örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine yardımcı olan işten ayrılma niyetinin öncüllerinin belirlenmesine katkı yapmaktadır. Bu anlamda, liderin iş ortamında sergilemiş olduğu katılımcı liderlik tarzının anahtar bir öneme sahip olduğu görülmektedir. Bundan dolayı insan kaynakları profesyonellerince, yöneticilerin astlarına karşı katılımcı yönetim tarzını benimsemelerinin sağlanması ve bu misyonda örgütlerde uygun yönetici geliştirme programlarının tasarlanması ve etkili bir şekilde uygulanması gerekmektedir. Benzer şekilde, işe alım süreçlerinde uzun vadeli yönelim eğilimleri yüksek olan işgörenlerin seçilmesi, bu işgörenlerin işten ayrılma niyetlerinin diğerlerine nazaran daha düşük olması nedeniyle işletmelere büyük faydalar sağlayacaktır.

Çalışmanın bir takım kısıtları mevcuttur. Araştırmada kesitsel veri kullanılmıştır. Gelecekteki araştırmaların boylamsal veri kullanacak şekilde tasarlanması, değişkenler arasındaki neden sonuç ilişkisinin varlığını ortaya koyabilmek adına önem taşımaktadır. Çalışma telekom işgörenleri örneklemini kullanmıştır. Gelecekte farklı örneklem gruplarında çalışmanın



tekrarlanması sonuçların genelleştirilebilmesini sağlayacaktır. Ayrıca gelecekteki çalışmalar için Minkov'un (2007) uzun vadeli yönelimle ilişkili olduğunu belirttiği ve ulusal düzeyde ele aldığı monumentalizm kavramının bireysel düzeyde de değerlendirilmesi ve liderlik tarzı ile birlikte rol çatışması ve rol belirsizliği gibi işgörenlerin işten ayrılma niyetleri üzerinde etkisi olabilecek diğer değişkenlerin de araştırma kapsamında incelenmesi alanyazına katkı sunacaktır.

KAYNAKÇA

- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46, 681-703.
- Babakus, E., Yavas, U., & Ashill, N. J. (2011). Service worker burnout and turnover intentions: Roles of person-job fit, servant leadership, and customer orientation. *Services Marketing Quarterly*, 32(1), 17-31.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psycho-logical research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), pp.1173-1182.
- Bearden, W.O., Money, R.B., & Nevins, J. L. (2006). A measure of long-term orientation: Development and validation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(3), 456-467.
- Bluedorn, A. C. (1982). A unified model of turnover from organizations. *Human Relations*, 35 (2), pp.135-153.
- Bond, M. H. (2002). Reclaiming the Individual From Hofstede's Ecological Analysis- A 20-Year Odyssey: Comment on Oyserman et al. (2002). *Psychological Bulletin*, 128 (1), 73-77.
- Buck, T., Liu, X., & Ott, U. (2010). Long-term orientation and international joint venture strategies in modern China. *International Business Review*, 19(3), 223-234.
- Caillier, J. G. (2016). Do Transformational Leaders Affect Turnover Intentions and Extra-Role Behaviors Through Mission Valence? *The American Review of Public Administration*, 46(2), 226-242.
- Dixon, M. L., & Hart, L. K. (2010). The impact of path-goal leadership styles on work group effectiveness and turnover intention. *Journal of Managerial Issues*, 22(1), 52-69.
- Fikret Paşa, S., Kabasakal, H., & Bodur, M. (2001). Society, organisations, and leadership in Turkey. *Applied Psychology: An international Review*, 50(4), 559-589.
- Harris, K. J., Kacmar, K. M., & Witt, L. A. (2005). An examination of the curvilinear relationship between leader-member exchange and intent to turnover. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 363-378.
- Hofstede, G. & Bond, M.H., (1988). The Confucius connection: from cultural roots to economic growth. *Organizational dynamics*, 16 (4), 4-21.
- Hofstede, G. & Minkov, M. (2010). Long versus short term orientation: New perspectives, *Asia Pacific Business Review*, 16(4), 493-504.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences*. Beverly Hills, CA: Sage.



- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: software of the mind*. London: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- House, R. J. (1996). Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. *Leadership Quarterly*, 7, 323-352.
- House, R.J. & Dessler, G. (1974). The path-goal theory of leadership: Some post hoc and a priori tests, in J.G. Hunt & L.L. Larson (eds.), *Contingency approaches to leadership*, Southern Illinois University Press, Carbondale.
- House, R.J., Mitchell, T.R. (1974). Path-goal theory of leadership. *Journal of Contemporary Business*, 3, 81-97.
- Hsu, J., Hsu, J. C., Huang, S. Y., Leong, L. & Li, A. (2003). Are Leadership Styles Linked to Turnover Intention?: An Examination in Mainland China. *Journal of American Academy of Business*, 3 (1), 37-43.
- 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.
- Minkov, M., (2007). What makes us different and similar: A new interpretation of the World Values Survey and other cross-cultural data. Sofia: Klasika i Stil.
- Mosakowski, E., & Earley, P. C. (2000). A selective review of time assumptions in strategy research. *Academy of management review*, 25(4), 796-812.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40, pp.879-891.
- Sagie, A. & Aycan, Z. (2003). A cross-cultural analysis of participative decision-making in organizations. *Human Relations*, 56(4), 453-473.
- Spears, N., Lin, X., & Mowen, J. C. (2001). Time orientation in the United States, China, and Mexico: Measurement and insights for promotional strategy. *Journal of International Consumer Marketing*, 13(1), 57-75.
- Spector, P. E., Cooper, C.L. & Sparks, K. (2001). An International Study of the Psychometric Properties of the Hofstede Values Survey Module of 1994: A Comparison of Individual and Country/Province Level Results? *Applied Psychology: An International Review*, 50, 269-281.
- Wang, C. L., Shi, Y., & Barnes, B. R. (2015). The role of satisfaction, trust and contractual obligation on long-term orientation. *Journal of Business Research*, 68(3), 473-479.
- Wagner, J. (1994). Participation's effect on performance and satisfaction: A reconsideration of research evidence. *Academy of Management Review*, 19(2), 312-330.



- Vandenberg, R. J., & Scarpello, V. (1990). The matching model: An examination of the processes underlying realistic job previews. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 60-67.
- Vandenberg, R., & Nelson, J. (1999). Disaggregating the motives underlying turnover intentions: When do intentions predict turnover behavior? *Human Relations*, 52(10), 1313-1336.