

## ALGILANAN LİDERLİK TARZININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK AMPİRİK BİR ÇALIŞMA

*Hatice ÖZUTKU\**

### Özet

*Bu çalışma, yöneticilerin “işe yönelik-kişiyeye yönelik” liderlik yönelimlerinin, Meyer ve Allen’in ileri sürdüğü örgütsel bağlılığın üç boyutu üzerindeki etkisini incelemeye yöneliktir. Bu amaçla, bir kamu örgütünde ampirik bir çalışma yapılmıştır. Elde edilen bulgulara göre, araştırma biriminde yer alan yöneticilerin çoğunlukla “işe yönelik” liderlik yönelimine sahip oldukları ve liderlik tarzı üzerinde yaşın, eğitim düzeyinin ve kıdem durumunun etkili olmadığı saptanmıştır. Astarın örgütsel bağlılıklarının genel olarak yüksek sayılabilecek bir düzeyde olduğu görülmüştür. “İşe yönelik-kişiyeye yönelik” liderlik tarzı boyutlarından, “işe yönelik” liderlik tarzının örgütsel bağlılık boyutları üzerinde etkisinin olmadığı anlaşılmıştır. Buna karşın “işe yönelik” liderlik tarzının, astların duygusal ve normatif örgütsel bağlılıkları üzerinde düşük düzeyde ve pozitif bir etkisinin olduğu, devamlılık bağlılığı üzerinde ise etkisinin olmadığı saptanmıştır.*

*Anahtar Kelimeler:* Liderlik Tarzı, Örgütsel Bağlılık.

### Abstract

#### The Effects of Perceived Leadership Style on Organizational Commitment: An Empirical Study

*This study investigates the effects of managers' job centered-employee centered leadership orientations on three components of the organizational*

---

\* Yrd. Doç. Dr.; Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF İşletme Bölümü, Yönetim Organizasyon Anabilim Dalı

*commitment proposed by Meyer and Allen. The analysis is based on an empirical study on a public organization. According to the results obtained, most of the managers in the organization have a tendency towards job-centered leadership style and age, education level, and seniority do not have significant effects on the leadership style. Subordinates are found to have high level of organizational commitment. When compared with job-centered leadership style, employee-centered leadership style does not have a substantial effect on the dimensions of organizational commitment. On the other hand, job-centered leadership style has a small positive effect on subordinates' emotional and normative organizational commitment, but has not a considerable effect on continuance commitment.*

**Key Words:** Leadership Style, Organizational Commitment.

## 1. GİRİŞ

Günümüzün karmaşık ve dinamik iş ortamında geleneksel yönetici olgusuna farklı yaklaşımlar getirilmektedir. Mintzberg, liderliğin yöneticilerin görev tanımlarının bir parçası olduğunu ve lider gibi davranmanın yöneticinin rollerinden biri olduğunu savunmaktadır (Paşa, 2000: 225). Liderlerin davranış biçimleri ya da tarzları ise farklı yaklaşımlar çerçevesinde ele alınmaktadır.

Liderlik tarzları ile liderin izleyicileri ile olan ilişkilerinde nasıl ve hangi hususa önem vererek davrandığı veya liderin izleyicilerini etkileme biçimi tanımlanmıştır (Acar, 1997: 365). Genel olarak liderlik tarzlarının, otokratik (autocratic) ve katılımcı (participative), kişiyi dikkate alma (consideration) ve inisiyatif ya da işe ağırlık verme (initiating structure), görev yönelimli (task-oriented) ve kişi yönelimli (people-oriented) liderlik tarzları çerçevesinde ele alındığı görülmektedir (Kaplan ve Kaiser, 2003: 15).

Bu çalışmanın amacı “işe yönelik” ve “kişiye yönelik” liderlik tarzı boyutları açısından, yöneticilerin liderlik yönelimlerinin astların örgütsel bağlılığı üzerindeki potansiyel etkisinin incelenmesidir. Bunun için önce liderlik yönelimi, örgüte bağlılık ve bu iki değişken arasındaki ilişkilere yönelik literatür incelemesi yapılarak kavramsal bir çerçeve oluşturulmuştur. Daha sonra, çalışmanın amacı doğrultusunda bir kamu örgütünde yöneticilerin liderlik yönelimleri, astların örgütsel bağlılık düzeyi ve liderlik tarzının astların örgütsel bağlılığı üzerindeki etkisi incelenmiştir.

## 2. YÖNELİM AÇISINDAN LİDERLİK TARZLARI

Liderlik kavramı belki de üzerinde en çok tartışılmış, araştırma yapılmış kavramlardan biridir. Liderlik konusunda yapılan araştırmaların önemli bir kısmı da liderlik tarzları üzerine yoğunlaşmıştır.

Liderlik konusundaki çalışma ve araştırmalarda esas alınan liderlik tarzlarının tanımlanmasında davranışsal yaklaşımın önemli katkısı olmuştur. Liderlik analizinde geçerli olan davranışsal yaklaşımlar halen güncelliklerini korumaktadırlar. Ohio State ve Michigan Üniversitelerinin yer aldığı iki büyük araştırma grubu yönelim açısından liderlik analizini şekillendirmiştir (Erdoğan, 1991: 336). Bu kapsamda liderlik tarzları “kişiyi dikkate alma” ve “işe ağırlık verme” biçiminde ya da “işe yönelik” ve “kişiyeye yönelik” liderlik yönelimi olarak da ifade edilen iki farklı liderlik tarzı boyutunda ele alınmıştır. Kişiyi dikkate alma ya da kişiyeye yöneliklik ve işe ağırlık verme ya da işe yöneliklik boyutları birbiriyle ilişkili olabilmektedir. Çoğunlukla kişiyeye yönelik liderlik tarzına sahip bir yöneticinin işe daha az ilgi göstermesi gerekli değildir. Bir yönetici çeşitli derecelerde her iki yönelime de sahip olabilir. Hatta hem işe hem de kişiyeye yönelimleri nispeten yüksek olan yöneticilerin daha başarılı oldukları ifade edilmektedir (Newstrom ve Davis, 1993: 228).

Ohio State Üniversitesi araştırmasında liderlik davranışının “kişiyi dikkate alma” (consideration) ve “inisiyatif ya da işe ağırlık verme” (initiating structure) faktörleri etrafında yoğunlaştığı sonucuna varılmıştır. Michigan Üniversitesi araştırmasında ise, “işe yönelik” (job-centered) ve “kişiyeye yönelik” (employee-centered) liderlik tarzı üzerinde durulmuştur. Sonraki birçok çalışmada da liderlik tarzı, aynı veya benzer terimlerle bu iki tarz ya da yönelim esas alınarak tiplendirilmiştir. Bu bağlamda, liderlik tarzlarını ikili boyutta ele alan çalışmalar yanında ara tarzlara da yer veren çoklu tiplmeler yapılmıştır. Örneğin, R.Likert’in “Sistem 1-Sistem 4 modelinde” “İstismarcı Otokratik-Hayırsever Otokratik -Katılımcı-Demokratik” olmak üzere dört liderlik tarzı benimsenmiştir. Liderlik tarzları veya yönelimleri çeşitli biçimlerde sınıflandırılmakla birlikte temelde “işe/göreve” ya da “insana/ilişkilere yönelik” (ya da önem verme) boyutları üzerinde odaklaşmaktadır (Acar, 1997: 366). Bu çalışmada Michigan üniversitesi liderlik tarzı sınıflandırması esas alınmıştır.

Michigan üniversitesinde, Rensis Likert’in yönetiminde yapılan çalışmaların temel amacı, verimi yüksek ve düşük olan grupların yöneticilerinin liderlik davranışlarının verimlilik üzerindeki etkilerini belirlemektir (Güney ve Zel, 1997: 448). Çeşitli endüstri dallarında ve çeşitli kademelerde çalışan personel üzerinde yapılan çalışmalar sonucunda liderlerin davranışlarının iki faktör etrafında toplandığı görülmüştür. Bu iki faktör kişiyeye yönelik (employee-centered style) davranış ve işe yönelik (job-centered style) davranıştır (Koçel, 2005: 592).

İşe yönelik liderlikte üst, birincil olarak yüksek üretim seviyesine ulaşmanın yolları üzerinde dururken, bunun için genellikle yüksek baskı kullanır. Liderin esas ilgisi görevin etkin olarak tamamlanması üzerinedir.

Bunun için bütün dikkat çalışanların iş yöntemleri ve görevleri üzerinde toplanmıştır. Kişiyeye yönelik liderlikte ise, üst karşılıklı olarak doğruluk ve saygı atmosferinin yaratılmasına çalışır ve astların hisleri ile ilgilenir. Bu tür liderlerin temel düşüncesi astlarının refahıdır, grup üyelerinin sosyal ve duygusal ihtiyaçlarının karşılanması da amaçlanmaktadır (Keçecioglu, 1998: 122).

Michigan üniversitesi liderlik çalışmaları ile ilgili sonuçlar, kişiyeye yönelik liderlik davranışı gösteren liderlerin bulunduğu grubun üyelerinin işe ilişkin tutumlarının ve verimliliğinin daha iyi olduğunu ortaya koymuştur (Wagner ve Hollenbeck, 1992: 416).

### 3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Örgütsel bağlılık kavramının farklı biçimlerde ele alındığı görülmektedir. Örgütsel bağlılık, bir çok araştırmada Steers ve Porter'in ilk olarak ortaya attığı üzere duygusal bir bağlılık olarak tanımlanmış, çalışanların üyesi oldukları örgütün değerlerini ve amaçlarını benimsedikleri oranda bağlılık hissettikleri ileri sürülmüştür. Diğer bir grup araştırmada ise örgütsel bağlılık, çalışanların örgütlerine yaptıkları yatırımların sonucunda gelişen bir bağlılık olarak tanımlanmıştır. Meyer ve Allen, bu iki tip örgütsel bağlılığı kapsayan bir model önermişler, birinci tip bağlılığı "duygusal bağlılık", ikinci tip bağlılığı "devamlılık bağlılığı" olarak tanımlamışlardır. Daha sonra bu modele "normatif" ya da "ahlaki bağlılık" boyutu adı verilen üçüncü bir boyut eklemişlerdir (Wasti, 2000b: 201).

Duygusal Bağlılık, örgütle özdeşleşme, örgüte ait olduğunu hissetmeyi içermektedir. Devamlılık bağlılığı, o örgüte vazgeçemeyeceği kadar emek vermiş olmak, ayrılmanın maliyetinin yüksek oluşu veya başka alternatiflerin olmaması şeklinde açıklanmıştır. Normatif bağlılık ise sorumluluk hissi ile ifade edilmiştir (Baysal ve Paksoy, 1999: 8). Normatif bağlılık, kişinin örgütte çalışmayı kendisi için bir görev olarak görmesi ve örgütüne bağlılık göstermenin doğru olduğunu hissetmesi yönüyle duygusal bağlılıktan, örgütten ayrılma sonucunda ortaya çıkacak kayıpların hesaplanmasından etkilenmediği için de devamlılık bağlılığından farklı görülmüştür (Wasti, 2000b: 202).

Meyer vd. (1993: 539), işgörenin örgütle olan ilişkilerini daha iyi anlayabilmek için örgütsel bağlılığın üç türünün birlikte dikkate alınması gerektiğini önermişlerdir. Meyer ve Allen (1991: 61), üç örgütsel bağlılık türünün farklı etmenler sonucunda geliştiklerini ve işle ilgili davranışları farklı biçimlerde etkilediklerini ileri sürmüşlerdir.

Meyer vd., (1993: 539), duygusal bağlılığın, kişisel, yapısal ve işle ilgili özelliklerle, işle ilgili tecrübelerden etkilendiğini, devamlılık bağlı-

lığının kişinin örgüte verdiği emek nispetinde artacağını ve başka iş alternatiflerinin sınırlı olması durumunda bu tür bağlılığın gelişeceğini, normatif bağlılığın ise işgörenin kendisini işverenine bağlı hissetmesi veya örgütten elde edeceği yararlar için işe karşı sorumluluk duyması durumunda artacağını ifade etmişlerdir.

#### 4. LİDERLİK TARZI İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN İLİŞKİLENDİRİLMESİ

Liderlik, bir örgütün başarılı ya da başarısız olmasında önemli bir katkıya sahiptir. Yöneticinin liderlik tarzı, işgörenlerin örgütsel değerlere ve amaçlara bağlılık derecesini dikkate değer bir biçimde etkileyebilmektedir. Liderlik tarzı ile işgören performansı, motivasyonu, iş tatmini ve örgüte bağlılığı gibi değişkenler arasında ilişki olduğu ileri sürülerek, bu konuda çeşitli çalışmalar yapılmıştır (Lok ve Crawford, 2004: 322). Bu çalışmalarda, yöneticinin liderlik tarzının tanımlanması, ölçülmesi ve geliştirilmesi konularına ağırlık verilmiştir (Smeltzer, 1981: 23). Liderlik tarzı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ya bireysel düzeyde liderlik tarzına ya da kurum kültürüne yoğunlaşarak incelenme eğiliminde olmuştur (Zeffane, 1994: 978).

Liderlik tarzı ile örgüte bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalarda Likert'in Sistem1-Sistem 4 modeli, liderlik yönelimi olarak "kişiyi dikkate alma" ve "işe ağırlık verme" boyutları ile son yıllarda dönüşümcü (transformational) liderlik ele alınan başlıca liderlik tarzları olarak dikkati çekmektedir. Savery (1994: 17), otokratik ve demokratik liderlik tarzının çalışanların örgütsel bağlılığı üzerindeki etkisini incelemek amacıyla Avustralya'da 302 kamu çalışanını kapsayan bir araştırma yapmıştır. Elde edilen sonuçlar, demokratik liderlik tarzının çalışanlarda örgütsel bağlılık açısından daha pozitif hislere yol açtığını ortaya koymuştur.

Darwish (2000: 17), Birleşik Arap Emirliklerinde farklı organizasyonlarda çalışan 430 kişiyi kapsayan çalışmada çalışanların algıladıkları liderlik davranışı ile örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışmada liderlik tarzı ile ilgili olarak Likert'in Sistem 1-Sistem 4 modeli esas alınmıştır. Elde edilen sonuçlar, katılımcı ve danışmacı liderlik davranışının örgütsel bağlılık ve iş performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğunu ortaya koymuştur.

Lok ve Crawford (1999: 365), Avustralya'da faaliyet gösteren büyük ölçekli yedi hastanede çalışan 251 hemşireyi kapsayan çalışmalarında liderlik tarzı olarak "kişiyi dikkate alma" ve "işe ağırlık verme" boyutlarını dikkate almışlardır. Liderlik tarzı değişkeni olarak kişiyi dikkate alma ile örgütsel bağlılık arasında güçlü bir ilişki olduğu, yaş ile örgüte bağlılık arasında düşük bir ilişki olduğu, eğitim düzeyi, mevcut pozisyonda

bulunulan yıl ile bağlılık arasında ise herhangi bir ilişki olmadığı saptanmıştır.

Lok ve Crawford (2004: 321), başka bir çalışmada Hong Kong'dan 219 ve Avustralya'dan 118 yöneticiyi kapsayan örnekleme liderlik tarzının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Liderlik tarzı olarak "kişiyi dikkate alma" ve "işe ağırlık verme" boyutları dikkate alınmıştır. Buna göre Avustralya örnekleminde "kişiyi dikkate alma" liderlik tarzının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin Hong Kong örneklemine göre daha yüksek olduğu saptanmıştır. Katılımcıların eğitim düzeyinin örgütsel bağlılık üzerinde zayıf bir pozitif etkisinin olduğu görülmüştür.

Son zamanlarda batılı ülkelerde yapılan çalışmalarda daha çok dönüşümcü liderlik davranışının, işgören tatminini ve örgütsel bağlılığını sağlaması açısından önemli olduğu kabul edilmektedir (Lok ve Crawford, 2004: 322). Dönüşümcü liderlik anlayışına göre, lider, izleyicilerinin ihtiyaçlarını, inançlarını, değer yargılarını değiştiren, değişim ve yenilenmeyi gerçekleştirme yoluyla örgütleri performansla ulaştıran kişidir (Koçel, 2005: 605). Bu liderlik tarzıyla ilgili olarak, Chen (2004: 433), Tayvan'da imalat ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren 84 işletmeden toplam 1.451 işgöreni kapsayan çalışmada dönüşümcü liderlik tarzı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonuçları, dönüşümcü liderlik davranışı ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Ancak bu liderlik tarzı daha çok gelişmiş ülke firmalarının basık örgütsel yapı türü ve düşük güç mesafesi ile ilişkilendirilmiştir. Oysa ki gelişmekte olan ülke firmaları daha bürokratik, hiyerarşik ve merkezi karar vermenin hakim olduğu örgütsel yapı biçimine uygunluk göstermektedir. Liderlik ise pozisyona, otoriteye ve kıdeme dayanma eğilimindedir (Lok ve Crawford, 2004: 322). Dolayısıyla bu farklılıklara bağlı olarak gelişmiş ülkelerde ileri sürülen modellerin her yerde aynı geçerliliğe sahip olmayacağı ifade edilebilir.

## **5. YÖNETİCİLERİN LİDERLİK TARZININ ASTLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN BİR KAMU ÖRGÜTÜNDE İNCELENMESİ**

### **5.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ARAŞTIRMA PROBLEMİ**

Araştırmanın amacı, yöneticilerin "işe yönelik-kişiyeye yönelik" liderlik yönelimlerini ortaya koyarak, liderlik tarzının astların örgüte duygusal, devamlılık ve normatif bağlılıkları üzerinde etkisinin olup olmadığını incelemektir. Bu bağlamda araştırmanın problemlerini aşağıdaki gibi ifade etmek mümkündür.

1. Araştırma biriminde yer alan yöneticilerin liderlik tarzları, “işe yönelik-kişiyeye yönelik” liderlik yönelimi boyutları açısından nasıldır?
2. Araştırma biriminde yer alan yöneticilerin, “işe yönelik-kişiyeye yönelik” liderlik yönelimleri, yöneticilerin yaşına, öğrenim düzeyine ve kıdem durumuna göre farklılaşmakta mıdır?
3. Araştırma biriminde yer alan astların, örgüte bağlılık düzeyi nasıldır?
4. Yöneticilerin liderlik tarzı, astların örgüte duygusal, devamlılık ve normatif bağlılıkları üzerinde etkili midir?

## 5.2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

İlgili literatürden hareketle, bu çalışmada test edilmek istenen hipotezleri aşağıdaki gibi ifade etmek mümkündür.

H1: Yöneticilerin “işe yönelik-kişiyeye yönelik” liderlik tarzı açısından, yaşa, öğrenim düzeyine ve kıdem durumuna göre anlamlı bir farklılık vardır.

H2: “Kişiyeye yönelik” liderlik tarzı örgüte duygusal bağlılık üzerinde “işe yönelik” liderlik tarzına göre daha etkilidir.

H3: “Kişiyeye yönelik” liderlik tarzı örgüte devamlılık bağlılığı üzerinde “işe yönelik” liderlik tarzına göre daha etkilidir.

H4: “Kişiyeye yönelik” liderlik tarzı örgüte normatif bağlılık üzerinde “işe yönelik” liderlik tarzına göre daha etkilidir.

## 5.3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE YÖNTEMİ

Araştırma, kamuya ait iş makinelerinin bakımı, onarımı ve bazı parçaların üretimi konusunda faaliyet gösteren bir kamu örgütünde gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında 15 yönetici ve 197 ast olmak üzere toplam 212 kişi yer almaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Anket formları çalışanlara gerekli açıklamalar yapıldıktan sonra dağıtılmıştır. Cevaplandırılan anket formları bir hafta sonra geri toplanmıştır. Eksik cevaplandırılan 13 anket formu geçersiz kabul edilmiştir. Geçerli anket sayısı 199'dur.

Anket formu üç bölümden ve toplam 57 sorudan oluşmaktadır. Anket formunun birinci bölümünde yöneticilerin ve astların demografik özellikleriyle ilgili 4 soru, ikinci bölümde yöneticilerin liderlik yönelimini astların algılamalarına dayalı olarak belirlemeye yönelik 35 soru, üçüncü bölümde ise astların örgüte bağlılığını ölçmeye yönelik 18 soru yer almaktadır.

Anket formunun birinci bölümünde, yöneticilerin ve astların cinsiyet, yaş, öğrenim düzeyi ve kıdem durumu ile ilgili 4 soru yer almaktadır.

İkinci bölümde, yöneticilerin “işe yönelik-kişiyeye yönelik” liderlik yönelimlerini, astların algılamalarına dayalı olarak belirlemeye yönelik 35 ifadeden oluşan soru formu yer almaktadır. Bu kısımda yer alan ifadeler için, daha önce Luthans’tan (1992) uyarlanarak Türkçe’ye çevrilen (Güney ve Zel, 1997: 602; Acar, 1997: 602) “Liderlik Anketi” (Leadership Questionary) kullanılmıştır. Ölçeğin güvenilirlik katsayısı alfa 0.82 olarak hesaplanmıştır. Ölçekte yer alan ifadeler “1=Hiçbir Zaman”, “2=Ender Olarak”, “3=Bazen”, “4=Sık sık”, “5=Daima” olarak sıralanmıştır. Puanlamada, “Daima” ile “Sık Sık” ve “Hiçbir Zaman” ile “Ender Olarak” birlikte değerlendirilmiştir. “Daima” ile “Sık Sık”, ifade edildiği gibi davranma eğilimini, “Hiçbir Zaman” ile “Ender Olarak” ise tersi yönde davranma eğilimini yansıtmaktadır. “Bazen” ise, pozitif ve negatif yönde bir yönelimin olmadığını göstermektedir. Puanlamada “işe yöneliklik” en çok 20; “kişiyeye yöneliklik” ise en çok 15 değerini alabilmektedir. Puanlar yönergede belirtildiği biçimde hesaplanmıştır: 8,12,17,18,19,30,34,ve 35 no’lu ifadelerin karşısına eğer “Ender Olarak” ve “Hiçbir Zaman” olarak cevaplandırıldılarsa “1” konulmuş; diğer ifadelerin başına ise “Daima” ve “Sık Sık” denildiyse “1” konulmuş; sonra 3,5,8,10,15,18,19,22,24,26, 28,30,32,34,ve 35 no’lu ifadelerin başındaki “1” ler sayılarak “kişiyeye yöneliklik”; kalan diğer “1” ler sayılarak “işe yöneliklik” puanı hesaplanmıştır.

Anket formunun üçüncü bölümünde ise, astların örgütsel bağlılığını ölçmeye yönelik olarak daha önce Türkçe’ye çevrilen, geçerlilik ve güvenilirliği test edilen (Wasti, 2000: 401; Çetin, 2006: 82) Meyer ve Allen’in üç boyutlu örgüte bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, örgütsel bağlılığının nedenlerini belirleyici üç boyut içermektedir ve ölçekte toplam 18 ifade yer almaktadır. Ölçekte yer alan her boyut 6 ifadeden oluşmaktadır. Ölçekte yer alan boyutların güvenilirlik katsayıları şöyledir: duygusal bağlılık için 0.65, devamlılık bağlılığı için 0.73, normatif bağlılık için 0.68. Ölçeğin genel olarak güvenilirlik katsayısı ise 0.72 olarak hesaplanmıştır.

### 5.3. ARAŞTIRMA BULGULARI VE BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Araştırma kapsamında elde edilen veriler SPSS 11.0 paket programı kullanılarak analiz edilmiştir.



### 5.3.1. Ankete Katılanların Demografik Bilgileri

Yöneticilerin demografik özellikleri incelendiğinde tamamının erkek olduğu, yaş açısından dağılım incelendiğine % 42.9'unun 31-40, %50'sinin 41-50 ve %7.1'inin 51 yaşın üzerinde olduğu görülmektedir. Öğrenim durumu açısından yöneticilerin %21.4'ü lise, % 50'si üniversite ve %28.6'sı lisans üstü eğitime sahiptir. Kıdem durumu incelendiğinde yöneticilerin %35.7'sinin 5-9 yıl, % 7.1'inin 10-14 yıl, %28.6'sının 15-19 yıl ve %28.6'inin 20 yıl ve üzerinde kıdeme sahip oldukları anlaşılmaktadır.

Araştırma kapsamında yer alan astların demografik özellikleri incelendiğinde % 96.8'inin erkek, %3.2'sinin bayan, yaş açısından dağılım incelendiğine %15.1'inin 21-30, %44.9'unun 31-40, %39.5'inin 41-50 ve %5'inin 51 yaşın üzerinde olduğu anlaşılmaktadır. Öğrenim durumu açısından astların %19.5'i ilköğretim, %70.3'ü lise, %10.2'si üniversite mezunudur. Kıdem durumu incelendiğinde, astların %4.9'unun 1-4 yıl, %29.3'ünün 5-9 yıl, % 6.4'ünün 10-14 yıl, %22.2'sinin 15-19 yıl ve %37.2'sinin 20 yıl ve üzerinde kıdeme sahip oldukları görülmektedir.

### 5.3.2. Yöneticilerin Liderlik Yönelimlerine İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi

Yöneticilerin genel olarak "işe yönelik- kişiye yönelik" liderlik yönelimlerini ortaya koymak amacıyla astlara sorulan sorulara verilen cevaplar Tablo 1 ve Tablo 2'de görülmektedir.

#### 5.3.2.1. Kişiyne Yöneliklik

Liderlik anketi'nde "kişiyne yöneliklik" puanı, benimsenen puanlama sistemine göre, 0 (min.) ile 15 (maks.) arasında değişebilmektedir. Puan yükseldikçe kişiyne önem verme artmaktadır.

**Tablo 1. Kişiyne Yöneliklik Puanlarının Frekans Dağılımı**

KİŞİ YÖNELİMLİ PUANI	SAYI	%	KİŞİ YÖNELİMLİ PUANI	SAYI	%
0	3	1.6	7	19	10.3
1	9	4.9	8	18	9.7
2	14	7.6	9	16	8.6
3	18	9.7	10	13	7.0
4	24	13	11	6	3.2
5	25	13.5	12	2	1.1
6	18	9.7			

Tablo 1’de görüldüğü gibi, “kişiyeye yöneliklik” boyutunda en düşük puan 0, en yüksek puan ise, 12 olarak saptanmıştır. “Kişiyeye yöneliklik” puanlarının dağılımı Tablo 1’den izlenebileceği gibi en düşük ve en yüksek değerlere gidildikçe düşmekte ve orta değerlerde yoğunlaşmaktadır. Puanlara göre yöneticilerin dağılımı, biraz çarpıklık gösterse de normale yakın bir dağılım göstermektedir. Çok yüksek ve çok düşük puan alanlar azdır ve çoğunluk orta değerlerde toplanmıştır.

Puanlamada 8 ve üzeri, kişi yönelimli olma konusunda ortanın üzerinde kabul edildiğinde yöneticilerin %29.6’sının puanlarının ortanın üzerinde olduğu gözlenmektedir. Bu durum, insan boyutuna önem vermenin zayıf olduğunu göstermektedir.

### 5.3.2.2. İşe Yöneliklik

Liderlik anketi’nde “işe yöneliklik” puanı, benimsenen puanlama sistemine göre, 0 (min.) ile 20 (maks.) arasında değişebilmektedir. Puan yükseldikçe işe önem verme artmaktadır.

Tablo 2’de görüldüğü gibi, işe yöneliklik boyutunda en düşük puan 0, en yüksek puan ise, 18 olarak saptanmıştır. Puanlara göre yöneticilerin dağılımı, biraz çarpıklık gösterse de normale yakın bir dağılım göstermektedir. Çok yüksek ve çok düşük puan alanlar azdır ve çoğunluk orta değerlerde toplanmıştır.

En fazla gözlenen puanlar sırasıyla 12 (%15.8), 13 (%10.4), 11 (%10.4), 10 (%8.7)’dir. Frekansı en düşük puan değerine bakıldığında ise, hiç kimsenin 19 ve 20 puan almadığı, 18 puan alan 1 kişi, 0 ve 2 puan alan 2 kişi olduğu, 1 puan alan 3 kişi olduğu gözlenmektedir.

**Tablo 2. İşe Yöneliklik Puanlarının Frekans Dağılımı**

İŞ YÖNELİMLİ PUANI	SAY I	%	İŞ YÖNELİMLİ PUANI	SAYI	%
0	2	1.1	10	16	8.7
1	3	1.6	11	19	10.4
2	2	1.1	12	29	15.8
3	6	3.3	13	19	10.4
4	5	2.7	14	12	6.6
5	10	5.5	15	10	5.5
6	5	2.7	16	7	3.8
7	11	6.0	17	5	2.7
8	8	4.4	18	1	0.5
9	13	7.1			

Maksimum puanın 20 olmasından hareketle 10 ve üzerindeki puanlar, yüksek iş yönelimi olarak tanımlanırsa, yöneticilerin % 64.5'i bu gruba girmektedir. Dolayısıyla araştırma kapsamında yer alan yöneticilerin iş yöneliminin ağır bastığı ifade edilebilir.

### 5.3.3. Astların Örgütsel Bağlılığı ile İlgili Bulguların Değerlendirilmesi

Astların örgütsel bağlılık ile ilgili sorulara verdikleri cevapların ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 3'te görülmektedir. Örgütsel bağlılık Meyer ve Allen'in modelinde olduğu gibi üç boyuttan oluşmaktadır. Tüm sorulara verilen cevapların ortalaması astların genel örgütsel bağlılığını ortaya koymaktadır.

Tablo 3. Astların Örgütsel Bağlılık Düzeyi

	Ortalama ( $\bar{X}$ )	Standart Sapma	N
Örgüte Duygusal Bağlılık	3.92	0.80	185
Örgüte Devamlılık Bağlılığı	3.50	0.96	185
Örgüte Normatif Bağlılık	3.78	0.68	185
Örgüte Genel Bağlılık	3.73	0.53	185

" $\bar{X}$  =1, Çok Düşük"; " $\bar{X}$  =2, Düşük"; " $\bar{X}$  =3, Orta"; " $\bar{X}$  =4, Yüksek"; " $\bar{X}$  =5, Çok Yüksek".

Tablo 3'te görüldüğü gibi astların örgüte bağlılığının genel olarak yüksek sayılabilecek bir düzeyde olduğu ifade edilebilir. Örgütsel bağlılığı oluşturan boyutlar açısından bakıldığında, bağlılık düzeyinin duygusal bağlılık açısından en yüksek olduğu ( $\bar{X}$  =3.92), daha sonra normatif bağlılığın yer aldığı ( $\bar{X}$  =3.78) ve devamlılık bağlılığının ( $\bar{X}$  =3.50) ise son sırada yer aldığı ve her üç bağlılık puanının da ortanın üzerinde olduğu görülmektedir.

### 5.3.4. Hipotez Testleri

Yöneticilerin "işe yönelik-kişiyeye yönelik" liderlik tarzının yaşa, öğrenim düzeyine ve kıdem durumuna göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye yönelik olan H1 hipotezini test etmek için tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır.

Tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre, "işe yönelik" liderlik tarzının yaşa (F=0.048, p=0.986), öğrenim düzeyine (F=0.112, p=0.894), ve

kıdem durumuna ( $F=1.070$ ,  $p=0.363$ ) göre farklılaşmadığı saptanmıştır. Benzer biçimde “kişiyeye yönelik” liderlik tarzının da yaşa ( $F=0.415$ ,  $p=0.240$ ), öğrenim düzeyine ( $F=0.027$ ,  $p=0.973$ ), ve kıdem durumuna ( $F=0.676$ ,  $p=0.568$ ) göre farklılaşmadığı saptanmıştır. Buna göre, H1 hipotezi reddedilerek, yöneticilerin “işe yönelik ve kişiyeye yönelik” liderlik tarzı üzerinde yaşın, öğrenim düzeyinin ve kıdem durumunun etkili olmadığı ifade edilebilir.

Yöneticilerin liderlik tarzı ile astların örgütsel bağlılığı arasındaki ilişkileri incelemeye yönelik olan H2, H3 ve H4 hipotezlerini test etmek için çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Bu yöntem, k sayıda belirleyici değişken içinden, bağımlı değişkeni açıklama niteliğine sahip uygun belirleyici değişkenler alt setini seçmeyi sağlayan bir yöntemdir (Özdamar, 1997: 424). Analizde iki grup değişken kullanılmıştır. Birinci grup değişkenler olarak, yöneticinin liderlik yönelimini oluşturan “işe yönelik” liderlik boyutu ile “kişiyeye yönelik” liderlik boyutu bağımsız değişkenler, ikinci grup değişkenler olarak astların örgütsel bağlılığını belirleyen örgüte “duygusal bağlılık”, “devamlılık bağlılığı” ve “normatif bağlılık” bağımlı değişkenler olarak dikkate alınmıştır.

Kişiyeye yönelik liderlik tarzının örgüte duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık üzerinde işe yönelik liderlik tarzına göre daha fazla etkisinin olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 4, 5 ve 6’da görülmektedir.

**Tablo 4. Yöneticilerin İşe Yönelik-Kişiyeye Yönelik Liderlik Tarzının Örgüte Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi**

Değişkenler	B Değerleri	Standart Hata	$\beta$	t	p
Sabit	3.526	0.175		20.103	0.000
İşe Yöneliklik	3.780E-03	0.017	0.185	2.271	0.024
Kişiyeye Yöneliklik	1.185E-03	0.023	0.004	0.051	0.959
R=0.187 R <sup>2</sup> =0.035 F=3.209 p=0.043 (p<0.05)					

Bağımlı Değişken: Örgüte Duygusal Bağlılık

Bağımsız Değişkenler: İşe Yöneliklik, Kişiyeye Yöneliklik

Çoklu regresyon analizi sonuçları incelendiğinde, liderlik yönelimi olarak yalnızca “işe yönelik” liderlik tarzının örgüte duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir ( $R=0.187$ ,  $R^2=0.035$ ,  $F=3.209$ ,  $p<0.05$ ). “Kişiyeye yönelik liderlik” tarzının örgüte duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı anlaşılmaktadır. “İşe yönelik” liderlik

tarzı örgüte duygusal bağlılıkla ilgili toplam varyansın yaklaşık %0.03'ünü açıklamaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayısına ( $\beta$ ) göre, örgüte duygusal bağlılığı açıklamada “işe yönelik” liderlik tarzının % 18’lik bir payı olduğu anlaşılmaktadır. Bu bulgulara göre, H1 hipotezi reddedilerek, “işe yönelik” liderlik tarzının örgüte duygusal bağlılık üzerinde “kişiyeye yönelik” liderlik tarzına göre daha etkili olduğu anlaşılmıştır.

**Tablo 5. Yöneticilerin İşe Yönelik-Kişiyeye Yönelik Liderlik Tarzının Örgüte Devamlılık Bağlılığı Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi**

Değişkenler	B Değerleri	Standart Hata	$\beta$	t	p
Sabit	3.096	0.210		14.721	0.000
İşe Yöneliklik	3.462E-02	0.020	0.141	0.363	0.085
Kişiyeye Yöneliklik	1.000E-02	0.028	0.030	1.731	0.717
R=0.156 R <sup>2</sup> =0.024 F=2.249 p=0.108 (p>0.05)					

Bağımlı Değişken: Örgüte Devamlılık Bağlılığı

Bağımsız Değişkenler: İşe Yöneliklik, Kişiyeye Yöneliklik

Çoklu regresyon analizi sonuçları incelendiğinde, liderlik yönelimi olarak hem “işe yönelik” hem de “kişiyeye yönelik” liderlik tarzının örgüte devamlılık bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı (R=0.156, R<sup>2</sup>=0.024, F=2.249, p>0.05) ifade edilebilir.

**Tablo 6. Yöneticilerin İşe Yönelik-Kişiyeye Yönelik Liderlik Tarzının Örgüte Normatif Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi**

Değişkenler	B Değerleri	Standart Hata	$\beta$	t	p
Sabit	3.325	0.141		23.516	0.000
İşe Yöneliklik	4.705E-02	0.013	0.278	3.499	0.001
Kişiyeye Yöneliklik	-1.740E-03	0.019	-0.007	-0.094	0.925
R=0.275 R <sup>2</sup> =0.075 F=7.341 p=0.001 (p<0.01)					

Bağımlı Değişken: Örgüte Normatif Bağlılık

Bağımsız Değişkenler: İşe Yöneliklik, Kişiyeye Yöneliklik

Çoklu regresyon analizi sonuçları incelendiğinde, liderlik yönelimi olarak yalnızca “işe yönelik” liderlik tarzının örgüte normatif bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir (R=0.275, R<sup>2</sup>=0.075,

F=7.341,  $p<0.01$ ). “Kişiyeye yönelik” liderlik tarzının örgüte normatif bağıllık üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı anlaşılmaktadır. “İşeye yönelik” liderlik tarzı örgüte normatif bağıllıkla ilgili toplam varyansın yaklaşık %0.07’sini açıklamaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayısına ( $\beta$ ) göre, örgüte normatif bağıllığı açıklamada “işeye yönelik” liderlik tarzının yaklaşık % 27’lik bir payı olduğu anlaşılmaktadır. Bu bulgulara göre, H3 hipotezi reddedilerek, “işeye yönelik” liderlik tarzının örgüte normatif bağıllık üzerinde “kişiyeye yönelik” liderlik tarzına göre daha etkili olduğu saptanmıştır.

## 6. SONUÇ

Yöneticilerin “işeye yönelik-kişiyeye yönelik” liderlik yönelimlerinin astların örgüte duygusal, devamlılık ve normatif bağıllıkları üzerindeki etkisini incelemeye yönelik bu çalışma sonucunda, araştırma biriminde yer alan yöneticilerin “işeye yönelik” liderlik yönelimlerinin “kişiyeye yönelik” liderlik yönelimine göre daha yüksek olduğu saptanmıştır. Astların genel örgütsel bağıllığının yüksek sayılabilecek bir düzeyde olduğu anlaşılmıştır. Yapılan regresyon analizi sonucu, yöneticilerin “işeye yönelik” liderlik yöneliminin örgütsel bağıllığı açıklayıcı değişkenlerden örgüte devamlılık bağıllığı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı, örgüte duygusal ve normatif bağıllık üzerinde düşük düzeyde pozitif bir etkisinin olduğu, “kişiyeye yönelik” liderlik yöneliminin ise örgütsel bağıllığı açıklayıcı boyutlar üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür.

Liderlik tarzı ve örgütsel bağıllık ilişkisiyle ilgili önceki çalışmalarda, batı kökenli örgütlerde kişiyeye dikkate alan liderlik tarzının daha fazla örgütsel bağıllığa yol açtığı, batı kökenli olmayan örgütlerde ise yapıyı ya da işi dikkate alan liderlik tarzının daha fazla örgütsel bağıllığa yol açtığı ortaya konulmuştur (Lok ve Crawford, 2004: 325). Araştırma biriminde, “kişiyeye yönelik” liderlik tarzının örgütsel bağıllık üzerinde etkili olmamasının nedenleri bir taraftan örgütün bulunduğu ülkenin gelişmişlik düzeyi ile, diğer taraftan kültürel farklılıklarla ilişkilendirilebilir.

Liderlik davranışının kültür tarafından etkilendiği ve bir kültürden diğerine farklılık gösterdiği (Yousef, 2000: 10), benzer biçimde liderlik tarzının örgütsel bağıllık üzerindeki etkisinin örgütsel kültüre bağıllı olarak farklılaştığı kabul edilmektedir (Chen, 2004: 438). Bu çalışmanın gerçekleştirildiği araştırma biriminde olduğu gibi, bürokratik örgütlerde güçlü bir bürokratik kültürün ve “işeye ya da yapıya” yönelik liderlik tarzının hakim olduğu ileri sürülmektedir (Lok ve Crawford, 2004: 334). Bu bağlamda, Lok ve Crawford’un örgüt kültürünün liderlik tarzı üzerindeki etkisini araştırmaya yönelik çalışmalarından elde ettikleri bulgularla bu çalışmadan elde edilen bulgular benzerlik göstermektedir. Lok ve Crawford (1999: 370) bürokratik kültürün kişiyeye dikkate alan liderlik tarzıyla ilişkili olmadığını,

buna karşın yapıyı dikkate alan liderlik tarzı boyutuyla düşük düzeyde ve pozitif yönde ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Bu bulgular örgüt kültürünün, liderlik tarzı ve örgüte bağlılık arasındaki ilişkide etkili olabileceği düşüncesini desteklemektedir. Dolayısıyla bundan sonraki çalışmalarda liderlik tarzının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin örgüt kültürü de dikkate alınarak araştırılması yararlı olacaktır.

#### KAYNAKÇA

- Acar, Ahmet Cevat (1997), “Hava Harp Okulu ve İ.Ü. İşletme Fakültesi Öğrencilerinin Liderlik Yönelimlerine İlişkin Bir Araştırma”, *21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu*, C. II, İstanbul, s. 362-373.
- Baysal, Ayşe Can ve Mahmut Paksoy (1999), “Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli”, *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, C. 28, No. 1, s.7-15.
- Chen, Li Yueh (2004), “Examining the Effect of Organization Culture and Leadership Behaviors on Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Job Performance at Small and Medium-Sized Firms of Taiwan”, *The Journal of American Academy of Business*, Vol. 5, No. 1/2, s. 432-438.
- Çetin, Münevver Ölçüm (2006), “The Relationship Between Job Satisfaction, Occupational and Organizational Commitment of Academics”, *The Journal of American Academy of Business*, Vol. 8, No. 1, s.78-88.
- Darwish, A. Yousef (2000), “Organizational Commitment: A Mediator of the Relationships of Leadership Behavior with Job Satisfaction and Performance in a Non-Western Country”, *Journal of Managerial Psychology*, Vol: 15, No: 1, s.6-28.
- Erdoğan, İlhan (1991), *İşletmelerde Davranış*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No: 242, İstanbul.
- Güney, Salih ve Uğur Zel (1997), “Özel ve Kamu Sektör Yöneticilerinin Liderlik Yönelimlerine İlişkin Uygulamalı Bir Araştırma”, *21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu*, C. II, İstanbul, s.448-451.
- Kaplan, Robert E. ve Robert B. Kaiser (2003), “Rethinking a Classic Distinction in Leadership Implications for the Assessment and Development of Executives”, *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, Vol. 55, No.1, s.15-25.
- Keçecioglu, Tamer (1998), *Liderlik ve Liderler*, Kalder Yayınları, No: 24, İstanbul.
- Koçel, Tamer (2005), *İşletme Yöneticiliği*, Arıkan Basım Yayım Dağıtım, 10. Baskı, İstanbul.
- Lok, Peter ve John Crawford, (1999), “The Relationship between Commitment and Organizational Culture, Subculture, Leadership Style and Job Satisfaction in Organizational Change and Development”, *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 20, No.7, s.365-373.

- Lok, Peter ve John Crawford (2004), "The Effects of Organizational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction and Organizational Commitment", *Journal of Management Development*, Vol. 23, No. 4, s.321-338.
- Luthans, Fred (1992), *Organizational Behavior*, Sixth Edition, McGraw-Hill, USA.
- Meyer, John P. ve Natalie J. Allen (1991), "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", *Human Resource Management Review*, Vol. 1, No. 1, s. 61-89.
- Meyer, John P., Natalie J. Allen ve Catherine A. Smith (1993), "Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization", *Journal of Applied Psychology*, Vol.78, No. 4, s.538-551.
- Newstrom, John W. ve Keith Davis (1993), *Organizational Behavior*, Ninth Edition, McGraw-Hill, USA.
- Özdamar, Kazım (1997), *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi I*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No.1001, Eskişehir.
- Paşa, Selda Fikret (2000), "Türkiye Ortamında Liderlik Özellikleri", *Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*, Ed: Zeynep AYCAN, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, No: 21, 1. Basım, Ankara.
- Savery, Lawson K. (1994), "The Influence of the Perceived Styles of Leadership of a Group of Workers on their Attitudes to Work", *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 15, No. 4, s.12-18.
- Smeltzer, Larry, R. (1981), "The Relationship between Writing Style and Leadership Style", *Journal of Business Communication*, Vol. 18, No. 2, s.23-32.
- Wagner, John A. ve John R. Hollenbeck (1992), *Management of Organizational Behavior*, Prentice Hall.
- Wasti, Arzu (2000a), "Meyer ve Allen'in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi", 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Nevşehir, s.401-410.
- Wasti, Arzu (2000b), "Örgütsel Bağlılığı Belirleyen Evrensel ve Kültürel Etmenler: Türk Kültürüne Bir Bakış", *Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*, Ed: Zeynep AYCAN, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, No: 21, 1. Basım, Ankara.
- Zeffane, Rachid (1994), "Patterns of Organizational Commitment and Perceived Management Style: A Comparison of Public and Private Sector Employees", *Human Relations*, Vol. 47, No.8, s.977-1011.