

*Research article***Otoriter, demokratik ve serbestiyetçi liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerine bir araştırma***

Mehmet Murat TUNBÇİLEK¹
Assist. Prof. Dr., Department of Business Administration
Karabuk University, Turkey
mtuncbilek@yahoo.com, ORCID 0000-0001-8771-3756

Muhammet KAYA
Businessperson
Karabuk, Turkey
muhammet_kaya78@hotmail.com, ORCID 0000-0003-1112-5047

Received Date: 21.07.2020 **Accepted Date:** 26.10.2020

Suggested Citation: Tunçbilek, M.M., & Kaya, M. (2020). Otoriter, demokratik ve serbestiyetçi liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerine bir araştırma [A study on relationship between authoritarian, democratic, and delegative leadership and organizational commitment]. *Journal of Politics, Economy and Management* 3(2), 31-52.

Öz: Liderlik tarzları çalışanların örgütsel bağlılığını etkileyen faktörlerden birisidir. Lider, yönetim tarzına bağlı olarak örgütsel bağlılık düzeylerini de değiştirebilecektir. Bu çalışmada serbestiyetçi, demokratik ve otoriter liderlik tarzının örgütsel bağlılığa etkisi araştırılmıştır. Liderlik tarzlarının belirlenmesinde kullanılan ölçek, Clark'ın (1998) geliştirmiş olduğu ölçek, araştırma konusuna ve Türkçeye uyarlanarak elde edilmiştir. Örgütsel bağlılık, Meyer vd.'nin (1993) geliştirdiği ve Wasti'nin (2002) Türkçeye uyarladığı ölçek aracılığıyla belirlenmiştir. Araştırma evreni Karabük Merkez'inde faaliyet gösteren demir çelik işletmeleri, örneklemini buradaki beş demir-çelik işletmesi oluşturmaktadır. Araştırma verileri anket yöntemiyle elde edilmiştir. Ankete cevap veren 259 kişinin verileri SPSS 24.0 istatistiksel analiz yazılımı aracılığı ile analiz edilmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkilerin belirlenmesinde korelasyon, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkisini belirlemek için regresyon analizi kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre algılanan demokratik, serbestiyetçi ve otoriter liderliğin çalışanların genel örgütsel bağlılıkları üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi; demokratik liderliğin devam bağlılığı üzerinde olumlu ancak anlamsız, duygusal ve normatif bağlılıkta olumlu anlamlı etkisi; otoriter ve serbestiyetçi liderlik tarzının duygusal, devam ve normatif bağlılık üzerinde olumlu ve anlamlı etkisi vardır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel bağlılık, liderlik tarzları, serbestiyetçi liderlik, demokratik liderlik, otoriter liderlik

JEL Kodları: M10, M12, M14

A Study on relationship between authoritarian, democratic, and delegative leadership and organizational commitment

Abstract: Leadership styles are one of the factors affecting organizational commitment of employees. Leader who chooses management style will also be able to change his follower's organizational commitment. In this study, effect of delegative, democratic and authoritarian leadership style on organizational commitment was investigated. The scale used in determining leadership styles developed by Clark (1998) was used by adapting to the subject of research and

¹ Correspondence author. Faculty of Economics and Administrative Sciences, Karabük University, TURKEY, Tel: 0 370 418 64 89

Turkish. Organizational commitment was measured through scale developed by Meyer et al. (1993) and adapted to Turkish by Wasti (2002). Research universe is iron and steel enterprises in central district of Karabük and the sample is five iron and steel enterprises in there. The data of 259 respondents were analyzed by SPSS 24.0 statistical analysis software. Correlation analysis was used to determine relationships between variables, and regression analysis was used to determine effect of independent variables on dependent variables. According to the results of the research, a positive and significant impact of perceived democratic, delegating and authoritarian leadership on the overall organizational commitment of employees; positive but meaningless effect of democratic leadership on continuance commitment, positive significant effect on affective and normative commitment; authoritarian and delegating leadership style has a positive and significant impact on affective, continuance and normative commitment.

Keywords: Organizational Commitment, Leadership Styles, Delegative Leadership, Democratic Leadership, Authoritarian Leadership

JEL Codes: M10, M12, M14

1. Giriş

Bazı araştırmacılar, dünyada sürekli yaygınlaşan demokratik hareketler, katılımcı yönetim tarzları, bilimsel gelişmelerin yükselen hızı ve iletişim araç gereçlerinde meydana gelen bazı gelişmelerin bir lidere olan ihtiyacı azalttığı fikrini ileri sürmektedirler. Ancak bireylerin yaptıkları işlerin bir araya getirilmesi ve bireyler arasında koordinasyonunun ve iletişim sağlanması lidere olan ihtiyacın önemini azaltmamıştır. Her şeyden önce kar veya sosyal fayda elde etmek amacıyla faaliyet gösteren organizasyonların tüm faaliyetlerini detaylı bir şekilde tam ve doğru bilgiye sahip değildir. İkinci olarak, organizasyonlar “açık sistem” olduklarından çevreyle sürekli ilişki içerisindeyler. Günümüzde giderek hızlı farklılaşan çevre koşulları, şu an için yeterli olan organizasyon yönetim ve yapısını zamanla yetersiz hale getirir. Üçüncü olarak örgütlerin devamlılığı, rekabet edebilirliği ve büyümesi ürün veya süreçlerdeki yeniliğe, yenilik ise güçlü bir liderliğe ihtiyaç duyar. Yeniliğin temel taşı olan insanın yaratıcılık potansiyeli her durum ve şart altında ortaya çıkmamaktadır. İnsanlar kendilerini çalıştığı örgütün bir parçası, değerli, özgür ve kararlara katılımcı olduğunu hissettiklerinde performansını daha fazla kullanma eğilimindedir. Bu eğilim aynı zamanda örgütsel bağlılığı da artırmaktadır. Çünkü insanlar hoşlarına giden şeylere yakınlaşmakta aksi durumda ondan uzaklaşmaktadırlar.

Bazı insanlar lider olarak öne çıkarken, başkaları neden çıkamamış sorusunun cevabı hep araştırılmamıştır. Bu sorunun cevabını bulabilmek için farklı liderlik tanımları ve özellikleri ortaya konulmaya çalışılmıştır. Köken olarak İngilizce’den gelen liderlik (leadership) kelimesinin fiil hali ‘lead’ olup; yol göstermek, yön göstermek, öncülük etmek, kılavuzluk etmek, rehberlik etmek anlamına gelmektedir (*Sesli Sözlük - leadership*, n.d.). “Leader” ise; kılavuz, rehber, önder, lider, baş veya reis anlamlarına gelmektedir. (Eraslan, 2004, s. 2). Sosyal bilimlerin birçok alanında liderlik ile ilgili onlarca tanım yapılmasına rağmen, liderliğin ne olduğuna dair tanım birliğine varılamamıştır. Bunun nedeni araştırmacıların farklı amaçlarla liderlik tanımına yaklaşmasındandır. Yukl’a (2018, s. 7) göre geniş bakış açısıyla liderlik “*insanları etkileyerek ne yapılması gerektiği ve bunun nasıl yapılacağı konusunda bir anlayış ve uzlaşmaya varmalarını sağlama ve ortak hedefleri gerçekleştirme yolunda bireysel ve kolektif çabaları teşvik etme sürecidir*”. Bu tanımdan hareketle liderin ortak hedefleri gerçekleştirmek için bireysel ve kolektif çabaları teşvik etme yöntemleri de liderden lidere değişiklik gösterecektir. Bu nedenle liderin çoklu davranış tarzlarından birbirlerinin zıddı olabilecek serbestiyetçi, demokratik ve otoriter liderlik tarzlarının örgütsel bağlılığa etkisinin nasıl olacağını araştırmak dikkate değer görülmüştür.

Örgütsel bağlılık ile serbestiyetçi, demokrat ve otoriter liderlik tarzı arasındaki ilişkiyi üretim işletmeleri bağlamında inceleyen bir araştırmaya rastlanmadığı için bu konu araştırmaya değer görülmüştür. Özellikle otoriter liderlik tarzının karşısı olabilecek iki liderlik tarzı olan serbestiyetçi ve demokratik liderlik tarzlarının örgütsel bağlılık üzerinde daha yüksek etkiye sahip olacağı araştırmanın temel hipotezidir.

Araştırma sonuçlarına göre otoriter liderlik, genel örgütsel bağlılığı açıklamada daha yüksek orana sahiptir. Liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki söz konusudur. Devam bağlılığı ile demokratik liderlik tarzı arasında anlamlı bir ilişki bulunamazken, bunun dışındaki bağlılık türlerinde anlamlı ve pozitif ilişki tespit edilmiştir.

2. Liderlik tarzları

Liderlik tarzı, yön verme, planları uygulama ve insanları motive etme tarzı ve yaklaşımıdır. Çalışanlar tarafından görüldüğü gibi, liderleri tarafından gerçekleştirilen açık ve örtük eylemlerin toplam modelini içerir. Liderlik tarzları çalışmalarında ilk büyük araştırma 1939'da Kurt Lewin tarafından gerçekleştirilmiştir (Lewin vd., 1939). Bu çalışma, üç ana liderlik tarzının yazına girmesinde oldukça etkili olmuştur (Clark, 2015): Otoriter veya otokratik, katılımcı veya demokratik ve serbestiyetçi veya serbest bırakıcı liderlik. Otoriter lider çalışanlarının tavsiyelerini almadan onlara ne yapacaklarını ve nasıl yapacaklarını söyler. Demokratik lider bir veya birkaç çalışanın fikrini karar sürecine dahil eder ancak en son karar verme yetkisini kendisi kullanır. Serbestiyetçi lider, karar vermeyi çalışanların yapmasına izin verir bununla birlikte verilen kararların sorumluluğu yine lidere aittir. İyi liderler bu üç tarz liderlik tarzlarından tümünü kullanırlar ve bu tarzlardan birisi baskındır. Kötü liderler ise otoriter liderlik tarzına sadık kalma eğilimindedir (Clark, 2015).

2.1 Otoriter liderlik tarzı

Otoriter liderlik tarzı, kararların sadece lider konumundaki kişi tarafından verildiği, bulunulan makamdan kaynaklı otoritenin kullanıldığı, görev merkezli liderliktir (Çoroğlu, 2003, s. 27). Otoriter liderler, gruptaki üyeleri yönetimin içine almazlar. Yönetme yetkisi tamamen lider pozisyonundaki yöneticidir. Hedefler, stratejiler ve programlar belirlenirken örgütteki çalışanlara fikirlerini sormazlar. Bu liderler, çalışanlarını etki altına almak için emir verme, başarısızlıklarını ve yanlışlarını eleştirme gibi stratejiler kullanırlar. Çünkü örgüt üyelerinin motivasyonunun içsel güdülenmeyle değil emir ve ceza gibi dış faktörle sağlanabileceğini düşünürler (Şahin vd., 2004, s. 659). Otoriter liderlik tarzını benimseyen liderlerin öne çıkan dört özelliği vardır (Harms vd., 2018, s. 106):

1. Kişilerin mutlu veya memnun olması yerine onların işlerindeki başarılarıyla ilgilenirler,
2. Çalışanlarla aralarına hep mesafe koyarlar,
3. Önemli gördükleri kararları kendileri alırlar,
4. Çalışanların motivasyonunu artırmak için ödül yerine ceza ve tehdit kullanmayı tercih ederler.

Otokratik ve bürokratik toplumlardaki grup üyelerinin beklentilerine uygun bir tarz olması, lidere bağımsız hareket edebilme inanç ve güvenini vermesi, daha etkin ve daha hızlı karar verme imkânı sağlaması (Buluç, 1998) bu tarzın kullanılmasında önemli bir faktördür. İşletmelerde kriz zamanlarında, deprem, yangın gibi çabuk karar vermenin önemli olduğu olağan dışı durumlar esnasında etkili bir yöntemdir. Ayrıca, bazen diğer liderlik tarzlarının işe yaramadığı problemlerle işgörenlerle ilişkilerde otoriter tarz işe yarayabilmektedir (Şahin vd., 2004). Bu faydalarına rağmen otoriter liderlik tarzı kısa süreler için ve geçici olarak uygulanmalıdır (Goleman, 2002, s. 70).

Otoriter liderlik tarzının sakıncaları arasında liderin aşırı bencil davranması, grup üyelerine söz hakkı vermeyerek onların iş yapma arzusunu kaybettirmesi ve tatminsizlik yaşatması, yaratıcılığı azaltması sayılabilir. Ayrıca, otoriter liderlik tarzı, liderin aşırı derecede bencil davranması, astların inanç ve duygularını yeterince dikkate almaması ve buna bağlı olarak personelde tatminsizlik duygusunun ortaya çıkması nedeniyle sakıncalıdır (Buluç, 1998).

Bazı insanlar bu tarzı bağırarak, aşağılayıcı dil kullanmak ve tehditlere yol açmak için bir araç olarak düşünme eğilimindedir. Bu otoriter tarz değil, "etrafta insanları patronlaştırmak" adı verilen kötü niyetli, profesyonel olmayan bir tarzdır. İyi bir liderin repertuarında bu tür davranışa kesinlikle yer yoktur. Otoriter tarz normalde sadece nadir durumlarda kullanılmalıdır. Kriz döneminde değilse veya kısa sürede karar verilmesi gerekmiyorsa ve çalışanlarınızdan daha fazla bağlılık ve motivasyon kazanılmak isteniyorsa demokratik tarz kullanılmalıdır (Clark, 2015).

2.2 Demokratik-katılımcı liderlik

Demokratik liderlik, gücün paylaşımı ve takipçilerin güçlendirilmesine dayansa da davranışçı araştırma geleneğinden esinlenmiştir (Yukl, 2018, s. 13). Karar verme sürecine bir veya daha fazla çalışanı dahil ederek karar veren lider demokratik liderdir. Ancak lider, nihai karar verme yetkisini korur. Bu tarzı kullanmak bir zayıflık işareti değil, çalışanların saygı duyacağı bir güç göstergesidir (Clark, 2015). Lider, takipçilerini plan yapma, karar verme ve örgütlenme faaliyetlerine katılması konusunda yüreklendirir. Çalışanlarsa kendi aldıkları kararların sorumluluklarından kaçmazlar. Bu liderlikte cezadan çok ödüllendirme yöntemi uygulanmaktadır (Şahin vd., 2004, s. 659).

Yapılan araştırmalarda (Baltaş, 2003, s. 170) iş verim hızı, görev dağılımı, yapılması gereken işin ne zaman bitirilmesi gerektiği gibi işyeri kuralları konusunda, çalışanların görüşünün alınması ve manevi değerler, işe devam ve iş tatmininin de artış, çatışmalarda ve personel devir hızında azalma olduğunu göstermiştir. Çalışanları ilgilendiren konularda onların fikirlerini almak veya bu kararlarla ilgili onları bilgilendirip gerekli açıklamaları yapmak çalışanın iş tatminini ve örgütsel bağlılığını artırır (Önen ve Tüzün, 2005, s. 84). Demokratik liderlik tarzı bilginin bir kısmının lider tarafından bir kısmının da çalışanlar tarafından paylaşıldığı durumlarda kullanılır. Liderin her şeyi bilmesi beklenemez ve bu nedenle de örgütlerde bilgili ve yetenekli insanlar istihdam edilir. Bu tarzı kullanmak, takipçilerin ekibin bir parçası olmalarına ve daha iyi kararlar vermeye sebep olduğu için karşılıklı yarar sağlar. Tüm cevaplara sahip olursa bile, farklı bakış açıları ve fikir çeşitliliği kazanmak daha fazla yaratıcılık sağlar (Clark, 2015). Günümüzün hızlı değişen örgütsel çevresi ve bilginin birçok kaynaktan hızlı şekilde akması, lider deha seviyesinde zekâya sahip olsa bile bir meseleyi tamamıyla kuşatacak bilgiye sahip olamayacaktır. Bu nedenle çalışanların kararlara katılımı örgütsel başarıyı artırdığı kadar liderin başarısını da artıracaktır.

2.3 Serbestiyetçi liderlik

Bu liderlik tarzında, çalışanların bir yöneticiye çok fazla gereksinim duymadığı, liderin astların kararlarına neredeyse hiç müdahil olmadığı ve herkesin kendisine verilen ödevler doğrultusunda kendi hedeflerini belirlemelerine ve kendi plan-programlarını yapmalarına olanak tanınır. Bu liderler, yetkilerini tam anlamıyla kullanmazlar ve bu haklarını tamamıyla çalışanlara devrederler (Şahin vd., 2004, s. 659). Bu tarzda lider, çalışanların karar vermesine izin verir. Ancak, alınan kararlardan hala lider sorumludur. Bu tarz, çalışanlar durumu analiz edebildiklerinde ve ne yapılması gerektiğini ve nasıl yapılacağını belirlediklerinde kullanılır. Lider öncelikleri belirlemeli ve belirli görevleri devretmelidir. Bu liderlik tarzı, kendinden daha alt seviyedeki insanlara tamamen güvenip ve inandığında kullanılacak bir tarz olup, başkalarını suçlayabilmek için kullanılabilir bir tarz değildir (Clark, 2015). Bu nedenle akılcıca kullanılmalıdır.

Bu tarz liderlik, meslekte uzmanlık gerektiren durumlarda, bilim insanlarının çalışmalarında, şirketlerin ar-ge departmanlarında, sorumluluk bilincine sahip ve sorumluluk almaktan kaçınmayan bireylerin bulunduğu ortamlarda uygulanabilir (Cinel, 2008, s. 34). Eğitim seviyesi düşük, yeterli düzeyde iş tecrübesi ve bilgisi olmayan, sorumluluk almaktan kaçınan kişilerin bulunduğu gruplarda bu tarz liderlik biçimi başarılı bir sonuç vermez. Ancak, bunun yanında bu tarz liderlik, liderin otoritesini kullanmasını engellemekte, bu sebeple de örgütü ortak bir amaçta toplama ve istenen, hedeflenen amaçlara ulaşma durumlarını gerçekleştirememeye ve tüm bunların neticesinde örgüt içinde çatışmalar ortaya çıkmaktadır (Durmaz, 2005, ss. 16–17).

3. Örgütsel bağlılık

Türk Dil Kurumu sözlüğüne göre bağlılık, “birine karşı, sevgi, saygı ile yakınlık duyma ve gösterme, sadakat” (TDK, 2019) anlamındadır. Örgütsel bağlılık konusuyla ilgili bilimsel çalışmalar 20. yüzyılın ortalarında yapılmaya başlanmıştır. İlk tanımlamalar bu dönemlerde yapılmış ve örgütsel bağlılık özetle “kişinin örgüte olan bağının gücü” olarak ifade edilmiştir (Sığırı, 2007). Daha sonraları ise örgütsel bağlılık; kişinin ödüllendirme ve/veya cezalandırılma düşüncesi olmadan, sadece belli bir

hareket tarzına bağlılığını, bağlandığı örgüt tarafından yapılanları beğenme ve beğeniyi devam ettirme isteğini, kişinin örgütü ile tanınmasını, örgütün içinde olmasını ve ona sadakat göstermesini; bir bireyin belirli bir kuruluşla özdeşleşmesinin ve o kuruluşla dahil olmasının göreceli gücü olarak tanımlanabilir (Steers, 1977, s. 46), kişinin bağlı olduğu örgütün hedeflerinin gerçekleşmesi için örgütte kalmaya devam etmesini ve kişisel çıkarlarını ikinci plana atmasını (Meyer ve Allen, 1997, s. 11), kişinin bir sözleşmeyle işe girip, örgütün hedeflerini, amaçlarını ve işinin gereklerini öğrendikten sonra örgütle güç birliği oluşturmasını (Baysal ve Paksoy, 1999, s. 8), kişinin inancı ile davranışları arasındaki uyumu gösteren duygusunu (Yüksel, 2000, s. 76) açıklayan bir kavram olarak öne çıkmıştır. Örgütsel bağlılık aynı zamanda kişiyi belirli hedeflere odaklayarak, istenen faaliyetleri gerçekleştirmesine yönlendiren bir zihin yapısı olarak da ifade edilmiştir (İnce ve Gül, 2005, s. 3). Eriş vd., (2017) ise örgütsel bağlılığı; işgörenlerin çalıştıkları örgütün çıkarlarını şahsi çıkarlarından daha üstün tutmaları şeklinde tanımlamışlardır.

Meyer ve Allen'in yapmış olduğu araştırmalarda (Meyer vd., 1993; Meyer ve Allen, 1991) ise örgütsel bağlılığa psikolojik bir bakış açısıyla yaklaşmıştır. Onlara göre örgütsel bağlılık, kişilerin örgütlerine karşı olan psikolojik yaklaşımıdır. Bu psikolojik yaklaşım, kişi ile örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtır ve kişinin örgüt üyeliğini devam etme yönünde karar almasını sağlar. Psikolojik yaklaşımın etkisi ile bu bağlılık çalışanın örgüte inancını, sadakatini ve işe katılımını da içermektedir. Örgütsel bağlılık, çalışanın bağlı olduğu kurumuna karşı geliştirmiş olduğu ilişkisinin sağlamlığıdır. Kurulmuş olan bu bağ, örgütün verimliliğini ve performansını olumlu yönde etkiler. Aynı zamanda bağlılık, işyerinde istenmeyen olumsuz davranışların da (işte devamsızlık, işten ayrılma, tatminsizlik vb.) azalmasını sağlar ve böylece ürün ve hizmet kalitesine olumlu etkiler yapar. (Baysal ve Paksoy, 1999)

Meyer ve Allen, (1991) bağlılık temasında üç farklı bağlılığı tanımlamıştır: örgüte duygusal bir ilgi olarak bağlılık, örgütten ayrılmanın algısal bir bedeli olarak bağlılık ve örgütte kalmaya zorunluluk olarak bağlılık. Bağlılığın bu üç biçimin sırasıyla duygusal, devam ve normatif bağlılık olarak kavramlaştırmıştır. Örgüt üyeliğini devam ettirme veya ettirmeme kararını etkileyen ve örgütle çalışanın ilişkisini karakterize eden bu üç yaklaşım örgütsel bağlılıkta yaygın olarak kullanılır. Ancak, bağlılığın her bir çeşidi için psikolojik ifadenin doğası oldukça farklıdır. Güçlü bir duygusal bağlılıkla çalışanlar bunu istedikleri için, güçlü bir devam bağlılığıyla çalışanlar ihtiyaçları olduğu için ve güçlü bir normatif bağlılıkla çalışanlar bunu yapmaları gerektiğini düşündükleri için örgütte kalırlar (Meyer vd., 1993, s. 539). Bu üç bağlılık türü iş üzerindeki davranış ve performansta farklılık oluşturabileceği için bağlılığın olmadığı durumlarda işten ayrılmalara sebebiyet verebilecektir. Özellikle duygusal bağlılık ve az da olsa normatif bağlılık iş performansı ve örgütsel vatandaşlık ile olumlu ilişkilidir. Buna karşın devam bağlılığının alakasız veya olumsuz ilişkili olması beklenebilir. (Meyer ve Allen, 1997).

Duygusal bağlılık türünde örgüt üyesi, örgütün değerlerini tamamen kabullenir ve kendisini örgütünün bir parçası olarak hisseder. Bu, birey için istenen ve beklenen bir "mutluluk" durumudur. Etkili bağlılık, bireyin duygusal olarak örgütüne olan bağlılığını önemser. Bireyin örgütsel bağlılığının kuvvetli olması, o kişinin kendi istediğiyle örgütte bulunması demektir. Bireyin örgütsel bağlılığının en güzel şeklidir. Aslında, bu bireyler her işverenin istediği, gerçekten kendini işine adanmış ve güvenilir çalışanlardır. Böyle çalışanlar ek çalışmalar ve işler yapmak için kendiliğinden isteklidirler. İş'e karşı olumlu tavır içindedirler ve ihtiyaç olduğunda ek çalışmalara hazırdırlar. (Çetin, 2004, s. 95). Duygusal bağlılığı yüksek çalışanlar tamamen kendileri "istedikleri için" örgütün üyesidirler ve örgüt çıkarlarını kendi çıkarlarının üstünde tutarlar. Duygusal bağlılık, örgütlerde en istedik ve arzu edilir bağlılık türüdür.

Devam bağlılığında çalışanların örgütlerine verdiği emeğin bir bedeli olarak örgütte kalmayı tercih eder. Buna göre çalışanların örgüte harcamış olduğu çaba, vakit, emek ve gayreti ile buna karşılık kazandıkları konum, para ve kariyer gibi menfaatlerini örgütten ayrılınca kaybedecekleri düşüncesiyle devam bağlılığı ortaya çıkar. Bu bağlılıkta birey, ayrılmak istese de örgütü bırakmamaktadır. Çünkü örgütten ayrılmak onu maddi açıdan kayba uğratacak ve çeşitli zorluklar ile karşı karşıya gelmesine yol açacaktır. Dolayısıyla devam bağlılığında esas olan, kişinin örgütte kalmaya mecbur olmasıdır (Pelit vd., 2007, s. 89). Kısaca devam bağlılığı örgütte kalma ile gitme arasında bir menfaat takasıdır. Devam bağlılığı aslında üyelerin örgütlerine sadık kalamayabileceklerini ima etmektedir. Diğer bir ifadeyle aslında örgütte kalmaya devam eden kişiler

işini en iyi yapan değil örgütten ayrılma yönünde başka bir seçeneği olmayanlardır. Örgütün böyle bir durumun farkına varması çoğunlukla işten çıkarma söz konusu olduğunda ya da şirket birleşmelerinde olur. Devam bağlılığı durumunda örgütü ilk bırakanlar, daha kaliteli, vasıflı üyeler ve farklı yerlerde iş bulma şansı daha yüksek olan çalışanlardır. Bunun sonucunda da şirkette “kapana sıkışmış” insan profili ortaya çıkmaktadır (İnce ve Gül, 2005, s. 96).

Normatif bağlılıkta çalışanlar kendilerini örgütlerine karşı sorumlu hissederler ve bu nedenle kendilerini çalıştıkları örgütte kalma zorunluluğu onları örgüte bağlı kılar. Normatif bağlılık ailevi, kültürel ve örgütsel sosyalleşmenin bir neticesi olarak örgütsel kuralların yerleşmesine dayanmaktadır. Bu nedenle bireysel ve örgütsel çıktılarda duygusal bağlılıkta olduğu gibi normatif bağlılığın da olumlu etkileri vardır (Wasti, 2002, s. 526). Diğer bir deyişle; çalışanların içinde buldukları toplumun kültüründen ve ahlaki değerlerinden kaynaklanan örgütlerine ilişkin sorumluluklarını içerir (Aydoğan ve Bıyık, 2018).

4. Liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi

Allen ve Meyer, (1990, s. 14) örgütteki tepe yönetiminin çalışanlardan gelen farklı düşünce ve önerilere olumlu yaklaşması, değişik fikirlere değer vermesi ve astların iş ve örgütle ilgili her türlü karara katılmasını sağlamasının duygusal bağlılığı arttırdığını ifade etmektedir. Eğitim kurumlarında yöneticilerin davranışlarıyla örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi arayan Terzi ve Kurt, (2005) katılımcı lider davranışlarıyla öğretmenlerin örgütlerine olan bağlılıkları arasında anlamlı ve olumlu ilişki bulunduğu, otoriter ve kayıtsız bir tutum sergileyen yöneticilerin davranışları arasındaysa anlamlı bir ilişki bulamamışlardır. Akbaba, (2020, s. 141) Hakkâri ili Yüksekova ilçesi ilköğretim kurumlarında yaptıkları araştırma sonucunda okul müdürlerinin; genellikle demokratik liderlik tarzına sahip olduğu ve bu sayede de örgütteki bireyleri motive ederek iş verimini yükselttiğini ve örgüt bağlılığını arttırdığını belirlemişlerdir. Çalışanların, üst yönetime karşı kendileri veya yapmış oldukları iş ile ilgili bir problemle karşılaştıklarında bu durumu rahatlıkla ifade edebileceklerinde emin olmaları gerekmektedir. Bu da ancak katılımcı liderlik davranışı sergileyen yöneticilerin olduğu işletmelerde mümkün olmaktadır.

Örgütsel bağlılığın, çalışanın işi bırakma niyeti üzerinde etkili olduğu bilinmektedir. Bauer vd., (2006, s. 300) lider-örgüt üyesi etkileşimi ile örgütten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmasından genel olarak lider- örgüt üyesi etkileşimi ile örgütten ayrılma fikirleri arasında olumsuz yani negatif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Etkili ve güzel lider-üye ilişkisi kurabilen üyeler kendilerinin daha fazla desteklendiği, liderlerinden daha çok geri dönüş aldığı ve iş ortamında belirli bir gruba bağlı oldukları düşüncesiyle işlerine daha sıkı sarılacaklardır. İşe sıkı sarılmak, söz konusu kişi için örgütten ayrılmayı zorlaştırmaktadır. Eğer astlar üstleriyle ve diğer üyelerle, iyi olan ilişkilerini kaybetmek istemiyorlarsa, psikolojik olarak örgüte daha çok bağlanacak ve işten ayrılmayı asla düşünmeyeceklerdir (Özutku vd., 2008, s. 197).

Özutku vd. (2008, s. 206) Türk Silahlı Kuvvetleri'ne ait 8. Ana Bakım Merkezi Komutanlığı'nda yer alan Ana Tamir Fabrika Müdürlüğü'nde çalışmalarını gerçekleştirmişlerdir. Araştırma sonucunda, lider- örgüt üyesi etkileşim seviyesiyle örgüte devamlılık bağlılığı ve duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olmadığı buna karşılık normatif bağlılıkla düşük düzeyde olumlu ve anlamlı bir ilişki olduğunu saptamıştır. Lider davranış özelliklerinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini inceleyen Demirağ ve Çelik, (2019) lider davranışının örgütsel bağlılığı olumlu etkilediğini tespit etmiştir.

Yönetici davranışlarıyla örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen Aygün, (2012) yöneticilerin vizyoner, katılımcı ve otokratik liderlik davranışları güçlendikçe çalışanların örgüte olan devamlılık ve normatif bağlılıklarının arttığını; eğitici ve ilişki odaklı liderlik davranışları güçlendikçe duygusal, normatif ve devamlılık bağlılıkları arttığını belirlemiştir. Çalışanlar liderlik davranışlarından memnun kaldıkça devam ve normatif bağlılıkları arttığı bulgusunu tespit etmiştir.

Konya il merkezinde 140 banka çalışanı üzerinde yapmış olduğu araştırmada Eryeşil ve İraz, (2017) dönüştürücü ve yönetsel liderlik algıları ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı pozitif ilişki; serbest bırakıcı liderlik ile genel örgütsel bağlılık ile duygusal ve normatif bağlılık arasında negatif ve

anlamli olmayan iliski bulmuştur. Aynı iliskiyi İstanbul'daki iki üniversitenin iktisadi ve idari bilimler fakültesi işletme bölümündeki 112 akademisyen üzerinde inceleyen Bathmunkh, (2011) etkileşimci liderlik ile devam ve normatif bağıllık arasında anlamlı olumlu iliski tespit ederken dönüştürücü liderlikle bağıllığın üç boyutunun tümünde anlamlı olumlu iliski tespit etmiştir.

Bursa'da faaliyet gösteren özel hastanelerdeki 82 çalışan üzerinde yaptığı çalışmada Örücü ve Teker, (2014) liderlik ile örgütsel bağıllık arasında anlamlı ve olumlu bir iliski olduğunu tespit etmiştir. Çakınberk ve Demirel, (2010) Tunceli ve Malatya Devlet Hastanelerinde görev yapan toplam 148 yardımcı sağlık çalışanı üzerine yapmış olduğu liderlik tarzları ile örgütsel bağıllık ilişkisi araştırmasında liderlik algısı ile duygusal ve normatif bağıllık arasında olumlu ve anlamlı bir iliski bulmasına rağmen devam bağıllığında anlamlı bir iliski bulamamıştır.

Araştırmalardan görüldüğü üzere liderlik tarzları ile örgütsel bağıllık arasında istatistiksel olarak anlamlı iliski söz konusudur. Ancak bu iliskilerin türü ve şiddeti araştırma konusuna ve seçilen evrene göre değişmektedir.

5. Araştırma evreni ve yöntem

Liderlerin otoriter, demokratik ve serbestiyetçi liderlik tarzlarının örgütsel bağıllıkla ilişkisi ve etkisini belirlemek için nicel analiz yöntemi kullanılmıştır. Liderlik tarzı ile örgütsel bağıllık arasındaki iliski ve etkiyi araştıran birçok çalışma olmasına rağmen demir çelik sektörü özelinde ve doğrudan otoriter liderlik tarzının bağıllıkla ilişkisini araştıran bir çalışmaya rastlanılmadığı için araştırmanın kapsamı demir çelik sektörü ile sınırlı tutulmuştur.

Araştırma, Karabük Merkez'indeki demir çelik sektöründe faaliyet gösteren 423 çalışanı bulunan beş işletmede gerçekleştirilmiştir. Sekaran'a (2006, s. 253) göre evren büyüklüğü 450 olan bir araştırmada örneklem büyüklüğünün minimum 212 olmasını yeterli görmektedir. Dağıtılan toplam 300 anketten 280 tanesi geri dönüş yapmıştır. 17 anket uç değerlere sahip olduğundan geçersiz sayılmış ayrıca soruların bir kısmını yanıtsız olan dört anket formu da analize dâhil edilmemiştir. Böylece toplamda 21 anket formu analiz dışı bırakılmış ve 259 anket kaydı analize dâhil edilmiştir.

Liderlik tarzı ölçeği Clark'ın (1998) geliştirmiş olduğu ölçek araştırma konusuna ve Türkçeye uyarlanarak elde edilmiştir. Ölçekte yöneticilerin serbestiyetçi, demokratik ve otoriter liderlik özelliklerini belirleyen 30 ifade vardır. Liderlik tarzına ilişkin faktörlerin Cronbach Alpha değeri ile otoriter liderlik için 0,97; demokratik liderlik için 0,94; serbestiyetçi liderlik için 0,97'dir.

Örgütsel bağıllık, Meyer vd'nin (1993) geliştirdiği ve Wasti'nin (2002) Türkçeye uyarladığı ölçek aracılığıyla belirlenmiştir. Bu ölçek faktörlerinin Cronbach Alpha değerleri duygusal bağıllık 0,82, devam bağıllığı 0,74 ve normatif bağıllık 0,83'tür. Her iki ölçeğin derecelendirilmesinde "1=hiçbir zaman" ve 5= her zaman" aralığında 5'li Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Oluşturulan ölçekler Karabük Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu'nun 30/04/2019 tarih ve 2019/08 numaralı kararıyla etik açıdan uygunluğu alındıktan sonra anketler cevaplayıcılara uygulanmıştır.

Değişkenler arasındaki iliskilerin belirlenmesinde pearson korelasyon analizi, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkisini (yordamasını) tespit etmek için regresyon analizi kullanılmıştır. Araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin iç tutarlılıklarının tespit edilmesi için Cronbach's Alpha güvenilirlik değeri dikkate alınmıştır. Veriler SPSS yazılımı aracılığı ile %95 güven aralığında analiz edilmiştir.

Araştırmaya katılan demir-çelik işletmeleri çalışanlarının anket formundaki ifadeleri doğru şekilde anladıkları ve anketi gerçek düşüncelerine yansıtacak biçimde cevaplandıkları varsayılmıştır. Araştırma bulguları veri toplama aracında yer alan ifadelerle sınırlıdır. Araştırmanın sonuçları örneklemden elde edilen verilerden oluşturulduğu için geliştirilen öneriler başka sektör veya firmalar için geçerli olmayabilir, genelleme yapılmaz.

5.1 Araştırmanın hipotezleri

Araştırmanın temel sorusu serbestiyetçi, demokratik ve otoriter liderlik tarzları ile örgütsel bağıllık arasında anlamlı bir iliski var mıdır sorusudur. Bu bağlamda araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibidir:

- H₁: Serbestiyetçi, demokratik ve otoriter liderlik algısı ile örgütsel bağlılık arasında pozitif anlamlı bir ilişki vardır.
- H₂: Algılanan otoriter liderlik tarzı, algılanan demokratik liderlik tarzına oranla daha düşük düzeyde örgütsel bağlılığı açıklar.
- H₃: Algılanan demokratik ve serbestiyetçi liderlik tarzı, duygusal bağlılığa pozitif, normatif ve devam bağlılığına negatif; algılanan otoriter liderlik tarzı, devam ve normatif bağlılığa pozitif, duygusal bağlılığa negatif etki eder.

5.2 Bulgular

5.2.1 Cevaplayıcıların demografik ve örgüt üyeliklerine ait bilgiler

Tablo 1. Demografik, kişisel ve örgüt üyeliği bilgileri

Cinsiyet	Sayı	Yüzde(%)	Eğitim Durumu	Sayı	Yüzde (%)
Erkek	202	78	İlköğretim	85	32,8
Kadın	57	22	Ortaöğretim	96	37,1
Toplam	259	100	Ön lisans	32	12,4
			Lisans ve lisansüstü	46	17,8
			Toplam	259	100
Yaş	Sayı	Yüzde(%)	Medeni Durum	Sayı	Yüzde(%)
25 yaş ve altı	45	17,4	Evli	189	73
26-36 yaş	64	24,7	Bekâr	70	27
37-47 yaş	88	34	Toplam	259	100
48-58 yaş	46	17,8			
59 yaş ve üstü	16	6,2			
Toplam	259	100			
Firmadaki Pozisyon	Sayı	Yüzde (%)	Firmadaki Kıdem	Sayı	Yüzde (%)
Müdür veya şef	24	9,3	1 yıldan az	31	12
İşçi-saha personeli	158	61	1-3 yıl arası	55	21,2
Memur- büro personeli	43	16,6	4-6 yıl arası	49	18,9
Diğer	34	13,1	7-9 yıl arası	72	27,8
Toplam	259	100	10 yıl ve üzeri	52	20,1
			Toplam	259	100
Toplam İş Deneyimi	Sayı	Yüzde (%)			
1 yıldan az	15	5,8			
1-5 yıl arası	47	18,1			
6-10 yıl arası	60	23,2			
11-15 yıl arası	58	22,4			
16 yıl ve üzeri	79	30,5			
Toplam	259	100			

Tablo 1'e göre katılımcıların %78'i erkek, %22'si kadındır. %17,4'ü 25 yaş ve altı, %24,7'si 26-36 yaş, %34'ü 37-47 arası yaş, %17,8'i 48-58 arası yaş, %6,2'si 59 yaş ve üstüdür. %32,8'i ilköğretim, %37,1'i ortaöğretim, %12,4'ü ön lisans, %17,8'i lisans ve lisansüstü öğretim mezunudur. %73'ü evli, %27'si bekârdır. %9,3'ü müdür veya şef, %61'i işçi-saha personeli, %16,6'sı memur-büro personeli, %13,1'i diğer pozisyonlarda çalışmaktadır. %12'si 1 yıldan az, %21,2'si 1-3 yıl arası, %18,9'u 4-6 yıl arası, %27,8'i 7-9 yıl arası, %20,1'i 10 yıl ve üzeri aynı firmada çalışma deneyimine sahiptir. %5,8'i 1 yıldan az, %18,1'i 1-5 yıl arası, %23,2'si 6-10 yıl arası, %22,4'ü 11-15 yıl arası, %30,5'i 16 yıl ve üzeri toplam çalışma yılı tecrübesine sahiptir.

5.2.2 Liderlik Tarzı Ölçeğinin Faktör Analizi

Liderlik tarzı ölçeği otoriter, demokratik ve serbestiyetçi liderlik tarzlarını ölçmek için uyarlandığından doğrulayıcı faktör analizi yöntemiyle verilerin sağlamlığı belirlenmiştir. Doğrulayıcı

faktör analizinde döndürmede oblik yöntem kullanılmıştır. Buna göre ankette kullanılan 8, 9, 12,17, 18, 19, 20, 21 ve 27. sorular yeterli düzeyde faktörleşmeyi sağlamadığı için analize dahil edilmemiştir. Liderlik tarzı ölçeğinin KMO Barlet örneklem ölçüm yeterliliği testi sonuçları Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2. Liderlik tarzı ölçeği KMO Barlett testi

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Ölçüm Yeterliliği	0,900
Bartlett’in Küresellik Testi	Yaklaşık K-Kare
	3296,878
	df
	210
	Anlamlılık (p)
	0,000

Kaiser-Meyer-Olkin değerinin yüksek olması ölçekteki her bir değişkenin diğer değişkenler tarafından mükemmel bir şekilde tahmin edilebileceği anlamına gelir; 0,50’den daha düşük olduğunda ve Bartlett testinin p değeri 0,05’ten büyük olduğunda analize devam edilemez (Çokluk vd., 2016, s. 207; Pallant, 2015, s. 210). Liderlik tarzları ölçeğindeki KMO değerimiz 0,900 olduğundan örneklem büyüklüğünün mükemmel olduğunu söyleyebiliriz.

Tablo 3’e göre ölçekte kullanılan maddelerin liderlik tarzlarını açıklama oranı %59,257’dir.

Tablo 3. Algılanan liderlik tarzlarına ilişkin faktör analizi sonuçları

İfadeler	1. Faktör yükü ¹	2. Faktör Yükü ²	3. Faktör Yükü ³	Özdeğer	Açıklanan Varyans (%)	Toplam Varyans (%)
Yöneticilerimiz çalışanların sektörün geleceğine ilişkin görüşlerini alır ve bu görüşleri uygun durumlarda kullanır.	0,848					
Yöneticilerimiz, bir şeyler yanlış gittiğinde ve projenin devamı için yeni bir strateji yaratmaya ihtiyacı olduğunda ya da uygulanan programdaki işlemler için, çalışanların önerilerini almak için toplantı yapar.	0,841					
Yöneticilerimiz çalışanların projeleri sahiplenebileceği bir ortam yaratmaya çalışır	0,841					
Yöneticilerimiz çalışanların fikirlerini ve gelecekteki plan ve projelerini sorar	0,759					
Çalışanların yöneticileri rehberliğinde önceliklerini oluşturmalarına izin verilir.	0,720					
Yöneticilerimiz bilgi almak için e-mail, sesli mesaj vb. gönderir ve sıklıkla toplantı düzenler.	0,714			8,789	41,853	41,853
Yöneticilerimiz çalışanların, örgütsel problemlerin çözümü için yaratıcılarını ve yeteneklerini nasıl kullanacaklarını bildiklerine inanır	0,635					
Yöneticilerimiz iş yerinde neyin yapılacağı ve nasıl yapılacağı konusundaki karar alma sürecine bir veya birden fazla çalışanın dahil olmasına çalışır	0,632					
İşyerinde önemli kararların alınması için çoğunluğun ya da her bireyin onayı gerekmektedir	0,615					
Yöneticilerimiz çalışanların farklı rol beklentileri olduğu zaman, farklılıkları	0,589					

İfadeler	1. Faktör yükü ¹	2. Faktör Yükü ²	3. Faktör Yükü ³	Özdeğer	Açıklanan Varyans (%)	Toplam Varyans (%)
çözmek için onlarla çalışır						
Yeni işe başlayanların, herhangi bir karar alma sürecinde yer almaları için öncelikle yöneticiden izin almaları gerekir		0,784				
Yöneticilerimiz birisi yanlış yaptığında, aynı şeyi tekrar yapmaması gerektiğini söyler ve not alır		0,688				
Bir şeyler yanlış gittiğinde, yöneticilerimiz çalışanlara prosedürün doğru çalışmadığını anlatır ve yeni bir prosedür düzenler		0,674		2,200	10,474	52,327
İşyerinde, son kararlar alınırken yöneticilerimiz otoriteyi daima elinde tutar		0,660				
Yöneticilerimiz bize ne yapacağımızı ve nasıl yapacağımızı anlatır		0,624				
Yöneticilerimiz, çalışanların işleriyle ilgili kendisinden daha fazla bilgiye sahip olduklarını düşünür, bu yüzden de çalışanları işlerini yaparken kararlar verip uygulamalarına izin verir			-0,819			
Yöneticilerimiz çalışanların kendi başlarına liderlik yapabileceklerine inanır			-0,802			
Yöneticilerimiz çalışanlara ne yapmaya ihtiyaçları olduğunu ve nasıl yapmaları gerektiğiyle ilgili karar almalarına izin verir			-0,790	1,455	6,930	59,257
Yöneticilerimiz yeni prosedür ya da işlemleri gerçekleştirmek için çalışanlara görev yetkisi verir			-0,786			
Yöneticilerimiz çalışanların kendi örgütsel amaçları için doğru kararlar alabileceğine inanır			-0,784			
Yöneticilerimiz liderlik gücünü astlarıyla paylaşmaktan hoşlanır			-0,656			

¹ Demokratik liderlik, ² Otoriter liderlik, ³ Serbestiyetçi liderlik

5.2.3 Örgütsel bağlılık ölçeğinin faktör analizi

Örgütsel bağlılık ölçeği Meyer vd'nin (1993) geliştirmiş olduğu ve güvenilirlik ve geçerliliği birçok araştırmacı tarafından kanıtlanmış bir ölçek olduğundan doğrulayıcı faktör analizi yapılmış, ölçekteki maddelerin tümü analize dahil edildiğinde elde edilen KMO Barlett örneklem ölçüm yeterliliği testi Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4. Örgütsel bağlılık KMO ve Bartlett testi değerleri

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Ölçüm Yeterliliği		0,819
Bartlett'in Küresellik Testi	Yaklaşık K-Kare	2565,591
	df	153
	Anlamlılık (p)	0,000

Örgütsel bağlılık ölçeğindeki KMO değeri 0,819 ve Barlett küresellik testi anlamlı olduğundan örneklem büyüklüğünün iyi olduğunu söyleyebiliriz. Meyer vd, (1993) ölçeğin 1,2,3,4,5 ve 6. sorularının duygusal; 7, 8, 9, 10, 11 ve 12 sorularının devam; 13, 14, 15, 16, 17 ve 18. sorularının normatif bağlılığı ölçen sorular olduğunu belirttiğinden analiz bu faktörler üzerinden devam ettirilmiştir.

5.2.4 Ölçeklerin güvenilirlikleri

Ölçeklerin güvenilirlikleri Cronbach's Alfa katsayısı değeri üzerinden belirlenmiştir. Ölçekler ve bunların Cronbach's Alpha katsayıları Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5. Araştırmada kullanılan ölçeklerin Cronbach's Alfa içsel tutarlılık değerleri

	Cronbach's Alfa	Madde Sayısı
Demokratik Liderlik	0,904	10
Otoriter Liderlik	0,779	5
Serbestiyetçi Liderlik	0,875	6
Genel Liderlik Tarzı	0,925	21
Duygusal Bağlılık	0,611	6
Devam Bağlılığı	0,744	6
Normatif Bağlılık	0,700	6
Genel Örgütsel Bağlılık	0,823	18

Cronbach's Alpha katsayısının 0,70'ten büyük olması ölçeğin güvenilirliğinin kanıtıdır. 0,80 ile 0,90 arasındaki değerler iyi, 0,90'dan büyük değerler güvenirliliğin çok iyi olduğunu gösterir (Pallant, 2015, s. 116). Katılımcıların; 21 maddeden oluşan liderlik tarzına ilişkin ölçeğin boyutlarının güvenilirlik katsayısı otoriter liderlik için 0,779, serbestiyetçi liderlik 0,875 ve demokratik liderlik için 0,904'tür. 18 maddeden oluşan örgütsel bağlılık ölçeğine ait güvenilirlik katsayısı incelendiğinde; duygusal bağlılık 0,611, devam bağlılığı 0,744 ve normatif bağlılık 0,700 Cronbach's Alpha değerine sahiptir.

5.2.5 Liderlik tarzlarıyla örgütsel bağlılık arasındaki ilişki

Liderlik tarzlarıyla örgütsel bağlılık arasındaki ilişki korelasyon analizi aracılığıyla tespit edilmiştir. Korelasyon analizine ait bulgular Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6. Liderlik tarzlarıyla örgütsel bağlılık arasındaki korelasyon (N=259)

	Genel Bağlılık	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık
Demokratik Liderlik	0,338**	0,267**	0,220**	0,325**
Otoriter Liderlik	0,361**	0,261**	0,284**	0,322**
Serbestiyetçi Liderlik	0,345**	0,314**	0,200**	0,314**

Not: ** Korelasyon 0,01 seviyesinde anlamlıdır (2-yönlü).

Tablo 6'ya göre genel bağlılık onun alt boyutları ile liderlik tarzları arasında olumlu ve anlamlı ilişki söz konusudur. Korelasyon değerleri 0,10 ile 0,29 arasındaysa düşük; 0,30 ile 0,49 arasındaysa orta ve 0,50 ile 1 arasındaysa yüksek ilişki söz konusudur (Cohen, 1988, ss. 79–81 den aktaran Pallant, 2015, s. 150). Buna göre Demokratik, otoriter ve serbestiyetçi liderlik ile genel bağlılık ve normatif bağlılık; serbestiyetçi liderlikle duygusal bağlılık arasındaki ilişki orta düzeydedir. Demokratik, otoriter ve serbestiyetçi liderlik ile devam bağlılığı; demokratik ve otoriter liderlik ile duygusal bağlılık arasındaki ilişki düşük düzeydedir.

Tablo 7. Liderlik tarzları ve örgütsel bağlılık ilişkisinin belirleme katsayıları

	Genel Bağlılık	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık
Demokratik Liderlik	%11,42	%7,13	%4,84	%10,56
Otoriter Liderlik	%13,03	%6,81	%8,07	%10,37
Serbestiyetçi Liderlik	%11,90	%9,86	%4,00	%9,86

Değişkenler arasındaki belirleme katsayılarını bulmak için elde edilen pearson korelasyon değerlerinin karesi alınarak (Pallant, 2015, s. 151) oluşturulmuştur. Buna göre değişkenler arasında en yüksek varyans açıklayıcılığı %13,03 ile otoriter liderlik tarzı ile genel örgütsel bağlılıktır. En düşük açıklayıcılık ise %4,00 ile serbestiyetçi liderlik ile devam bağlılığı arasındaki ilişkidir. Duygusal bağlılığın açıklayıcılığı en yüksek liderlik tarzı serbestiyetçi liderlik tarzıdır. Bunu sırasıyla demokratik ve otoriter liderlik tarzı takip etmektedir. Devam bağlılığında en yüksek açıklayıcılık %8,7 ile otoriter liderlik tarzı olurken bunu hemen hemen aynı açıklayıcılıkta demokratik ve serbestiyetçi liderlik tarzı takip etmektedir. Normatif bağlılığı yaklaşık %10 gibi değerlerle üç liderlik tarzı açıklayabilmektedir.

5.2.6 Liderlik tarzlarının örgütsel bağlılığa etkisi

Liderlik tarzlarının örgütsel bağlılığa etkisinin ölçülmesi için regresyon analizi kullanılmıştır. Regresyon analizi, aralarında ilişki olan iki ya da daha fazla değişkenden birinin bağımlı diğerlerinin bağımsız değişken olarak tanımlanıp bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiyi matematiksel eşitlik aracılığıyla açıklamaya çalışır (Çokluk vd., 2016, s. 54). Liderlik tarzlarının örgütsel bağlılığa etkisi belirlenirken, örgütsel bağlılık bağımlı, liderlik tarzları da bağımsız değişken olarak kullanılmıştır. Regresyon tekniği olarak standart (eş zamanlı) çoklu regresyon yöntemi kullanılmıştır. Çoklu regresyonda analize dahil edilen liderlik tarzlarından serbestiyetçi liderlik tarzı ile diğer bağımsız değişkenler arasında yüksek korelasyon olduğu için (0,70'ten büyük pearson katsayısı) bu değişken çoklu regresyon modelinden çıkarılmıştır. Çoklu regresyona demokratik ve otoriter liderlik bağımsız değişkenleri ile devam edilmiştir.

5.2.6.1 Serbestiyetçi liderlik tarzının örgütsel bağlılığa etkisi

Tablo 8. Serbestiyetçi liderlik tarzının duygusal bağlılığı yordaması

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	Sig.	Korelasyonlar			Çoklu Bağlantı İstatistikleri		
	B	Std. Hata				Beta	Zero-order	Partial	Part Tolerans	VIF	
(Sabite)	2,117	,177		11,960	,000						
Serbestiyetçi Liderlik	0,270	,051	0,314	5,294	,000	0,314	0,314	0,314	1,000	1,000	
R=0,314		R Kare= 0,098		Düzeltilmiş R Kare= 0,095		Anova p Değeri: 0,000					
Durbin Watson= 1,211											
Bağımlı Değişken: Duygusal Bağlılık											

Tablo 8'e göre R Kare değeri 0,098'dir. Bu değer serbestiyetçi liderlik tarzının duygusal bağlılığı açıklamada %9,8 oranında bir açıklayıcılığı olduğunu göstermektedir. Anova analizi değeri 0,05'ten daha düşük bir değer olduğundan regresyon analizi için ön şart sağlanmıştır. Regresyon modelinde çoklu bağlantı istatistiklerine baktığımızda VIF değerinin 10'dan küçük, tolerans değerinin 0,10'dan büyük olması gerekmektedir (Pallant, 2015, s. 176). Ayrıca otokorelasyon olmaması için Durbin Watson değerinin de 2'ye yakın olması gerekir. Bu şartlar altında tablo değerlerine bakıldığında çoklu bağlantı ve otokorelasyon bağlamında verilerde problem yoktur. Serbestiyetçi liderliğin duygusal bağlılığı açıklamadaki standardize edilmiş Beta katsayısı 0,314'tür ve p değeri anlamlıdır. Standardize

edilmemiş Beta değeri 0,270'tir. B değeri pozitif işaretli olduğundan serbestiyetçi liderlik ile duygusal bağlılık arasında olumlu ilişki vardır. Yani serbestiyetçi liderlikte bir standart sapmalı artış olduğunda (0,89395) duygusal bağlılıkta 0,314 birim kadar artış olabilecektir. Buna göre regresyon eşitliği;

Duygusal Bağlılık = 2,117 + 0,27*Serbestiyetçi Liderlik olacaktır.

Tablo 9. Serbestiyetçi liderlik tarzının devam bağlılığını yordaması

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar		t	Sig.	Korelasyonlar			Çoklu Bağlantı İstatistikleri	
	B	Std. Hata	Beta	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerans	VIF
(Sabite)	2,726	0,184			14,837	0,000					
Serbestiyetçi Liderlik	0,173	,051	0,200	0,200	5,294	0,000	0,200	0,200	0,200	1,000	1,000
R=0,200		R Kare= 0,040		Düzeltilmiş R Kare= 0,036		Anova p Değeri: 0,000					
Durbin Watson= 1,150											
Bağımlı Değişken: Devam Bağlılığı											

Tablo 9'a göre R Kare değeri 0,040'dır. Bu değer serbestiyetçi liderlik tarzının devam bağlılığını açıklamada %4,0 oranında bir açıklayıcılığı olduğunu göstermektedir. Anova analizi değeri 0,05'ten daha düşük bir değer olduğundan regresyon analizi için ön şart sağlanmıştır. Regresyon modelinde çoklu bağlantı istatistiklerine baktığımızda VIF değerinin 10'dan küçük, tolerans değerinin 0,10'dan büyük olması gerekmektedir. Ayrıca otokorelasyon olmaması için durbin Watson değerinin de 2'ye yakın olması gerekir. Bu şartlar altında tablo değerlerine bakıldığında çoklu bağlantı ve otokorelasyon bağlamında verilerde problem yoktur. Serbestiyetçi liderliğini duygusal bağlılığı açıklamadaki standardize edilmiş Beta katsayısı 0,200'dür ve p değeri anlamlıdır. Standardize edilmemiş Beta değeri 0,173'tür. B değeri pozitif işaretli olduğundan serbestiyetçi liderlik ile devam bağlılığı arasında olumlu ilişki vardır. Yani serbestiyetçi liderlikte bir standart sapmalı artış olduğunda devam bağlılığında 0,200 birim kadar artış olabilecektir. Buna göre regresyon eşitliği;

Devam bağlılığı= 2,726+0,173*Serbestiyetçi Liderlik olacaktır.

Tablo 10. Serbestiyetçi liderlik tarzının normatif bağlılığı yordaması

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar		t	Sig.	Korelasyonlar			Çoklu Bağlantı İstatistikleri	
	B	Std. Hata	Beta	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerans	VIF
(Sabite)	2,313	0,184			13,055	0,000					
Serbestiyetçi Liderlik	0,271	0,051	0,314	0,314	5,311	0,000	0,314	0,314	0,314	1,000	1,000
R=0,314		R Kare= 0,099		Düzeltilmiş R Kare= 0,095		Anova p Değeri: 0,000					
Durbin Watson= 1,477											
Bağımlı Değişken: Normatif Bağlılık											

Tablo 10'a göre R Kare değeri 0,099'dur. Bu değer serbestiyetçi liderlik tarzının normatif bağlılığı açıklamada %9,9 oranında bir açıklayıcılığı olduğunu göstermektedir. Anova analizi değeri 0,05'ten daha düşük bir değer olduğundan regresyon analizi için ön şart sağlanmıştır. Regresyon modelinde çoklu bağlantı istatistiklerine baktığımızda VIF değerinin 10'dan küçük, tolerans değerinin 0,10'dan büyük olması gerekmektedir. Ayrıca otokorelasyon olmaması için durbin Watson değerinin de 2'ye yakın olması gerekir. Bu şartlar altında tablo değerlerine bakıldığında çoklu bağlantı ve otokorelasyon bağlamında verilerde problem yoktur. Serbestiyetçi liderliğin normatif bağlılığı açıklamadaki standardize edilmiş Beta katsayısı 0,314'tür ve p değeri anlamlıdır. Standardize edilmemiş Beta değeri 0,271'tir. B değeri pozitif işaretli olduğundan serbestiyetçi liderlik ile normatif bağlılık arasında olumlu ilişki vardır. Yani serbestiyetçi liderlikte bir standart sapmalı artış olduğunda normatif bağlılıkta 0,314 birim kadar artış olabilecektir. Buna göre regresyon eşitliği;

Normatif bağlılık= 2,313+0,271*Serbestiyetçi Liderlik olacaktır.

Tablo 11. Serbestiyetçi liderlik tarzının genel bağlılığı yordaması

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	Sig.	Korelasyonlar			Çoklu Bağlantı İstatistikleri	
	B	Std. Hata	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerans	VIF
(Sabite)	2,385	0,140		16,981	0,000					
Serbestiyetçi Liderlik	0,238	0,040	0,345	5,883	0,000	0,345	0,345	0,345	1,000	1,000
R=0,345		R Kare= 0,119	Düzeltilmiş R Kare= 0,115	Anova p Değeri: 0,000						
Durbin Watson= 1,211										
Bağımlı Değişken: Genel Bağlılık										

Tablo 11'e göre R Kare değeri 0,119'dur. Bu değer serbestiyetçi liderlik tarzının normatif bağlılığı açıklamada %11,9 oranında bir açıklayıcılığı olduğunu göstermektedir. Anova analizi değeri 0,05'ten daha düşük bir değer olduğundan regresyon analizi için ön şart sağlanmıştır. Regresyon modelinde çoklu bağlantı istatistiklerine baktığımızda VIF değerinin 10'dan küçük, tolerans değerinin 0,10'dan büyük olması gerekmektedir. Ayrıca otokorelasyon olmaması için durbin Watson değerinin de 2'ye yakın olması gerekir. Bu şartlar altında tablo değerlerine bakıldığında çoklu bağlantı ve otokorelasyon bağlamında verilerde problem yoktur. Serbestiyetçi liderliğin genel bağlılığı açıklamadaki standardize edilmiş Beta katsayısı 0,345'tir ve p değeri anlamlıdır. Standardize edilmemiş Beta değeri 0,238'dir. B değeri pozitif işaretli olduğundan serbestiyetçi liderlik ile normatif bağlılık arasında olumlu ilişki vardır. Yani serbestiyetçi liderlikte bir standart sapmalık (0,893952) artış olduğunda normatif bağlılıkta 0,345 birim kadar artış olabilecektir. Buna göre regresyon eşitliği;

Genel Bağlılık= 2,385+0,238*Serbestiyetçi Liderlik olacaktır

Tablo 12. Demokratik ve otoriter liderliğin duygusal bağlılığı yordaması

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	Sig.	Korelasyonlar			Çoklu Bağlantı İstatistikleri	
	B	Std. Hata	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerans	VIF
(Sabite)	1,867	0,229		8,156	0,000					
Demokratik	0,163	0,057	0,189	2,855	0,005	0,267	0,176	0,170	0,807	1,238
Otoriter	0,164	0,067	0,178	2,691	0,008	0,261	0,160	0,160	0,807	1,238
R=0,311		R Kare= 0,097	Düzeltilmiş R Kare= 0,090	Anova p Değeri: 0,000						
Durbin Watson= 1,475										
Bağımlı Değişken: Duygusal Bağlılık										

Tablo 12'ye göre R Kare değeri 0,097'dir. Bu değer demokratik ve otoriter liderliğin duygusal bağlılığı açıklamada %9,7 oranında bir açıklayıcılığı olduğunu göstermektedir. Anova analizi değeri 0,05'ten daha düşük bir değer olduğundan regresyon analizi için ön şart sağlanmıştır. Regresyon modelinde çoklu bağlantı istatistiklerine baktığımızda VIF değerinin 10'dan küçük, tolerans değerinin 0,10'dan büyük olması gerekmektedir. Ayrıca otokorelasyon olmaması için durbin Watson değerinin de 2'ye yakın olması gerekir. Bu şartlar altında tablo değerlerine bakıldığında çoklu bağlantı ve otokorelasyon bağlamında verilerde problem yoktur. Demokratik liderliğin duygusal bağlılığı açıklamadaki standardize edilmiş Beta katsayısı 0,189; otoriter liderliğin standardize edilmiş Beta katsayısı 0,178'dir ve p değeri anlamlıdır. Bu durumda modeldeki her iki bağımsız değişkenin duygusal bağlılığın belirleyicisi olması anlamlıdır. Standardize edilmemiş Beta değerleri demokratik liderlik için 0,163; otoriter liderlik için 0,164'tür. Her iki değişkenin B değerleri pozitif işaretli olduğundan demokratik ve otoriter liderlik ile normatif bağlılık arasında olumlu ilişki vardır. Yani demokratik ve otoriter liderlikte bir standart sapmalık (demokratik: 0,889781 standart sapma, otoriter: 0,832996 standart sapma) değişim olduğunda duygusal bağlılıkta sırasıyla 0,189 ve 0,178 birim kadar artış olabilecektir. Buna göre regresyon eşitliği;

Duygusal Bağlılık = 1,867 + 0,163*Demokratik Liderlik + 0,164*Otoriter Liderlik olacaktır.

Tablo 13. Demokratik ve otoriter liderliğin devam bağlılığını yordaması

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar		t	Sig.	Korelasyonlar			Çoklu Bağlantı İstatistikleri	
	B	Std. Hata	Beta	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerans	VIF
(Sabite)	2,157	0,231			9,340	0,000					
Demokratik	0,103	0,058	0,118	1,782	0,076	0,220	0,111	0,106	0,807	1,238	
Otoriter	0,215	0,062	0,232	3,500	0,001	0,284	0,214	0,208	0,807	1,238	
R=0,303	R Kare= 0,092		Düzeltilmiş R Kare= 0,085		Anova p Değeri: 0,000						
Durbin Watson= 1,262											
Bağımlı Değişken: Devam Bağlılığı											

Tablo 13'e göre R Kare değeri 0,092'dir. Bu değer demokratik ve otoriter liderliğin devam bağlılığını açıklamada %9,2 oranında bir açıklayıcılığı olduğunu göstermektedir. Anova analizi değeri 0,05'ten daha düşük bir değer olduğundan regresyon analizi için ön şart sağlanmıştır. Regresyon modelinde çoklu bağlantı istatistiklerine baktığımızda VIF değerinin 10'dan küçük, tolerans değerinin 0,10'dan büyük düşük olması gerekmektedir. Ayrıca otokorelasyon olmaması için durbin Watson değerinin de 2'ye yakın olması gerekir. Bu şartlar altında tablo değerlerine bakıldığında çoklu bağlantı ve otokorelasyon bağlamında verilerde problem yoktur. Demokratik liderliğin devam bağlılığını açıklamadaki standardize edilmiş Beta katsayısı 0,118'dir ancak p değeri anlamsızdır. Otoriter liderliğin standardize edilmiş Beta katsayısı 0,232'dir ve p değeri anlamlıdır. Bu durumda modelde sadece otoriter liderlik devam bağlılığının anlamlı belirleyicisidir. Standardize edilmemiş Beta değerleri demokratik liderlik için 0,103; otoriter liderlik için 0,215'tir. Otoriter liderlik değişkenin B değeri pozitif işaretli olduğundan devam bağlılığı ile olumlu ilişki vardır. Yani otoriter liderlikte bir standart sapmalık (0,832996) değişim olduğunda devam bağlılığında 0,232 birim kadar artış olabilecektir. Buna göre regresyon eşitliği;

Devam bağlılığı = 2,157 + 0,215*Otoriter Liderlik olacaktır.

Tablo 14. Demokratik ve otoriter liderliğin normatif bağlılığını yordaması

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar		t	Sig.	Korelasyonlar			Çoklu Bağlantı İstatistikleri	
	B	Std. Hata	Beta	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerans	VIF
(Sabite)	1,801	0,223			9,340	0,000					
Demokratik	0,196	0,056	0,227	1,782	0,000	0,325	0,215	0,204	0,807	1,238	
Otoriter	0,206	0,059	0,223	3,500	0,001	0,322	0,212	0,200	0,807	1,238	
R=0,381	R Kare= 0,145		Düzeltilmiş R Kare= 0,139		Anova p Değeri: 0,000						
Durbin Watson= 1,558											
Bağımlı Değişken: Normatif Bağlılık											

Tablo 14'e göre R Kare değeri 0,145'dir. Bu değer demokratik ve otoriter liderliğin normatif bağlılığı açıklamada %14,5 oranında açıklayıcılığı olduğunu göstermektedir. Anova analizi değeri 0,05'ten daha düşük bir değer olduğundan regresyon analizi için ön şart sağlanmıştır. Regresyon modelinde çoklu bağlantı istatistiklerine baktığımızda VIF değerinin 10'dan küçük, tolerans değerinin 0,10'dan büyük olması gerekmektedir. Ayrıca otokorelasyon olmaması için durbin Watson değerinin de 2'ye yakın olması gerekir. Bu şartlar altında tablo değerlerine bakıldığında çoklu bağlantı ve otokorelasyon bağlamında verilerde problem yoktur. Demokratik liderliğin normatif bağlılığı açıklamadaki standardize edilmiş Beta katsayısı 0,227; otoriter liderliğin standardize edilmiş Beta katsayısı 0,223'tür ve p değerleri anlamlıdır. Bu durumda modeldeki her iki bağımsız değişkenin duygusal bağlılığın belirleyicisi olması anlamlıdır. Standardize edilmemiş Beta değerleri demokratik liderlik için 0,196; otoriter liderlik için 0,206'dır. Her iki değişkenin B değerleri pozitif işaretli olduğundan demokratik ve otoriter liderlik ile normatif bağlılık arasında olumlu ilişki vardır. Yani demokratik ve otoriter liderlikte bir standart sapmalık (demokratik: 0,889781 standart sapma, otoriter: 0,832996 standart sapma) değişim olduğunda duygusal bağlılıkta sırasıyla 0,227 ve 0,223 birim kadar artış olabilecektir. Buna göre regresyon eşitliği;

Normatif Bağlılık = 1,801 + 0,196*Demokratik Liderlik + 0,206*Otoriter Liderlik

Tablo 15. Demokratik ve otoriter liderliğin genel bağlılığı yordaması

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	Sig.	Korelasyonlar			Çoklu Bağlantı İstatistikleri	
	B	Std. Hata	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerans	VIF
(Sabite)	1,942	0,176		11,022	0,000					
Demokratik	0,154	0,044	0,222	3,504	0,001	0,338	0,214	0,199	0,807	1,238
Otoriter	0,195	0,047	0,263	4,156	0,000	0,361	0,251	0,237	0,807	1,238
R=0,412	R Kare= 0,170		Düzeltilmiş R Kare= 0,163	Anova p Değeri: 0,000						
Durbin Watson= 1,345										
Bağımlı Değişken: Genel Bağlılık										

Tablo 15'e göre R Kare değeri 0,163'tür. Bu değer demokratik ve otoriter liderliğin genel bağlılığı açıklamada %16,3 oranında açıklayıcılığı olduğunu göstermektedir. Anova analizi değeri 0,05'ten daha düşük bir değer olduğundan regresyon analizi için ön şart sağlanmıştır. Regresyon modelinde çoklu bağlantı istatistiklerine baktığımızda VIF değerinin 10'dan küçük, tolerans değerinin 0,10'dan büyük olması gerekmektedir. Ayrıca otokorelasyon olmaması için durbin Watson değerinin de 2'ye yakın olması gerekir. Bu şartlar altında tablo değerlerine bakıldığında çoklu bağlantı ve otokorelasyon bağlamında verilerde problem yoktur. Demokratik liderliğin genel bağlılığı açıklamadaki standardize edilmiş Beta katsayısı 0,222; otoriter liderliğin standardize edilmiş Beta katsayısı 0,263'tür ve p değerleri anlamlıdır. Bu durumda modeldeki her iki bağımsız değişkenin genel bağlılığın belirleyicisi olması anlamlıdır. Standardize edilmemiş Beta değerleri demokratik liderlik için 0,154; otoriter liderlik için 0,195'tir. Her iki değişkenin B değerleri pozitif işaretli olduğundan demokratik ve otoriter liderlik ile genel bağlılık arasında olumlu ilişki vardır. Yani demokratik ve otoriter liderlikte bir standart sapmalık (demokratik: 0,889781 standart sapma, otoriter: 0,832996 standart sapma) değişim olduğunda duygusal bağlılıkta sırasıyla 0,222 ve 0,263 birim kadar artış olabilecektir. Buna göre regresyon eşitliği:

Genel Bağlılık = 1,942 + 0,154*Demokratik Liderlik + 0,195*Otoriter Liderlik şeklindedir.

5.2.7 Bulgular ve hipotezlerin durumu

Araştırmanın “serbestiyetçi, demokratik ve otoriter liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?” temel sorusunun cevabı algılanan liderlikle örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve olumlu bir ilişkinin olduğudur. Bu ilişkinin şekli ve şiddetine bakıldığında Tablo 6 ve Tablo 7'de detayları açıklandığı şekliyle demokratik, otoriter ve serbestiyetçi liderlik ile genel bağlılık ve normatif bağlılık; serbestiyetçi liderlikle duygusal bağlılık arasındaki ilişki orta düzeydedir. Demokratik, otoriter ve serbestiyetçi liderlik ile devam bağlılığı; demokratik ve otoriter liderlik ile duygusal bağlılık arasındaki ilişki düşük düzeydedir.

Bu bağlamda H₁ hipotezi olan “serbestiyetçi, demokratik ve otoriter liderlik algısı ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır” hipotezi de kabul edilmektedir. Diğer hipotezlerin durumu aşağıdaki gibidir.

“H₂ Algılanan otoriter liderlik tarzı, algılanan demokratik liderlik tarzına oranla daha düşük düzeyde örgütsel bağlılığı açıklar” hipotezi Tablo 15'deki regresyon modelindeki standardize edilmiş Beta katsayısına bakıldığında algılanan otoriter liderliğin genel örgütsel bağlılığı açıklayıcılığı %26,3 iken demokratik liderliğin açıklayıcılığı %22,2'dir. Bu nedenle otoriter liderliğin genel örgütsel bağlılığı açıklayıcılığı, demokratik liderlikten daha yüksek olduğu için genel örgütsel bağlılık açısından hipotez reddedilmiştir.

Örgütsel bağlılığın alt boyutlarıyla olan algılanan liderlik ilişkisi Tablo 12, Tablo 13 ve Tablo 14'de verilmiştir. Duygusal bağlılıkla algılanan demokratik ve otoriter liderlik tarzı ilişkisi Tablo 12'deki standardize edilmemiş Beta katsayılarına bakıldığında algılanan demokratik liderlik %18,9 ve algılanan otoriter liderlik %17,8 oranında duygusal bağlılığı açıklayabilmektedir. *Duygusal bağlılık açısından H₂ hipotezi kabul edilir.*

Devam bağlılığı ile algılanan demokratik ve otoriter liderlik tarzı ilişkisi Tablo 13'te verilmiştir. Buna göre regresyon modelindeki algılanan demokratik liderlik ilişkisinin anlamlılık değeri $0,076 > 0,05$ olduğundan bu liderlik tarzının devam bağlılığını açıklamada anlamlı bir etkisi olduğu söylenemez. Buna rağmen algılanan otoriter liderlik tarzı anlamlı bir etkiye sahiptir ve devam bağlılığı üzerinde %23,2 oranında açıklayıcılığa sahiptir. *Devam bağlılığı açısından H₂ hipotezi reddedilir.*

Algılanan demokratik liderlik ve otoriter liderlik algısının normatif bağlılık ilişkisi Tablo 14'te verilmiştir. Buna göre her iki liderlik tarzı algısının da normatif bağlılıkla anlamlı ve olumlu ilişkisi vardır. Demokratik liderlik %22,7; otoriter liderlik %22,3 oranında normatif bağlılığı açıklamaktadır. Aralarında çok az bir farklılık olmasına rağmen, algılanan demokratik liderlik otoriter liderliğe nazaran normatif örgütsel bağlılığı daha fazla açıklamaktadır. Buradan hareketle algılanan demokratik liderlik tarzının otoriter liderliğe göre daha fazla örgütsel bağlılığı açıkladığını söyleyebiliriz. Bu nedenle *normatif bağlılık açısından H₂ hipotezi kabul edilir.*

"H₃ Algılanan demokratik ve serbestiyetçi liderlik tarzı, duygusal bağlılığa pozitif, normatif ve devam bağlılığına negatif; algılanan otoriter liderlik tarzı, devam ve normatif bağlılığa pozitif, duygusal bağlılığa negatif etki eder" hipotezi reddedilmiştir. Çünkü liderlik tarzları ile genel, duygusal, devam ve normatif bağlılıklarının hiçbirisinde negatif ilişkiye rastlanmamıştır.

Tablo 16. Liderlik tarzlarının örgütsel bağlılığa etkisinin açıklayıcılığı

	Genel Bağlılık		Duygusal Bağlılık		Devam Bağlılığı		Normatif Bağlılık	
	Yordama %	Sıra	Yordama %	Sıra	Yordama %	Sıra	Yordama %	Sıra
Demokratik	22,20%	3	18,90%	2	11,80%*	3	22,70%	2
Serbestiyetçi	23,80%	2	27,10%	1	17,30%	2	27,10%	1
Otoriter	26,30%	1	17,80%	3	23,20%	1	22,30%	3

Not: *İstatistiki olarak anlamlı açıklayıcılık bulunamamıştır.

Tablo 16'ya bakıldığında algılanan liderlik tarzlarının genel örgütsel bağlılık ve alt boyutlarının açıklamada serbestiyetçi liderlik tarzı daha çok öne çıkmaktadır. Çünkü serbestiyetçi liderlik, duygusal ve normatif bağlılıkta en yüksek; genel bağlılık ve devam bağlılığında da ikinci en yüksek açıklayıcılığa sahiptir. Bunu sırasıyla otoriter liderlik tarzı ve demokratik liderlik tarzı takip etmektedir.

Tablo 17. Bulgular ve hipotezlerin durumu

Hipotezler	Durumu
H ₁ Serbestiyetçi, demokratik ve otoriter liderlik algısı ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır	<i>Kabul</i>
H ₂ Algılanan otoriter liderlik tarzı, algılanan demokratik liderlik tarzına oranla daha düşük düzeyde örgütsel bağlılığı açıklar	<i>Ret</i>
H ₃ Algılanan demokratik ve serbestiyetçi liderlik tarzı, duygusal bağlılığa pozitif, normatif ve devam bağlılığına negatif; algılanan otoriter liderlik tarzı, devam ve normatif bağlılığa pozitif, duygusal bağlılığa negatif etki eder	<i>Kısmen Ret.</i> Pozitif etkiler doğrulanırken, negatif etkiler doğrulanmamıştır.

6. Tartışma ve Sonuç

Liderlik tarzı, yön verme, planları uygulama ve insanları motive etme tarzı ve yaklaşımıdır. Çalışanlar tarafından görüldüğü gibi, liderleri tarafından gerçekleştirilen açık ve örtük eylemlerin toplam modelini içerir. Otoriter veya otokratik, katılımcı veya demokratik ve serbestiyetçi veya serbest bırakıcı liderlik kavramları literatüre Kurt Lewin tarafından girmiştir. Otoriter lider çalışanlarının tavsiyelerini almadan onlara ne yapacaklarını ve nasıl yapacaklarını söyler. Demokratik lider bir veya birkaç çalışanın fikrini karar sürecine dahil eder ancak en son karar verme yetkisini kendisi kullanır. Serbestiyetçi lider, karar vermeyi çalışanların yapmasına izin verir bununla birlikte verilen kararların sorumluluğu yine lidere aittir. İyi liderler bu üç tarz liderlik tarzlarından tümünü kullanırlar ve bu

tarzlardan birisi baskındır. Kötü liderler ise otoriter liderlik tarzına sadık kalma eğilimindedir (Clark, 2015).

Türkiye’de liderlik tarzı ve davranış ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar genelde hizmetler sektöründe yoğunlaşmıştır. Bu araştırmaların çoğuna göre liderlik tarzı ve davranışı ile örgütsel bağlılık arasında olumlu ve anlamlı ilişki ve etkileşim vardır (Akbaba, 2020; Aygün, 2012; Bathmunkh, 2011; Demirağ ve Çelik, 2019; Eryeşil ve İraz, 2017; Örucü ve Teker, 2014; Özutku vd., 2008; Terzi ve Kurt, 2005).

Araştırmanın kapsamını oluşturan Karabük Merkezi Demir Çelik sektörü işletmelerinden elde edilen araştırma verileri korelasyon analizine tabi tutulmuş ve algılanan demokratik, serbestiyetçi ve otoriter liderlik tarzlarıyla örgütsel bağlılık ve onun alt boyutları arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Buna göre liderlik tarzlarının en fazla etkili olduğu boyut genel bağlılık düzeyidir. Genel bağlılık ile en fazla ilişkili olan liderlik tarzı otoriter liderlik tarzıdır. Bunu sırasıyla serbestiyetçi ve demokratik liderlik tarzı takip etmektedir. İkinci yüksek açıklayıcılık değerlerine sahip liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi normatif bağlılık ilişkisidir. Normatif bağlılıkta en yüksek açıklayıcılık değeri demokratik liderlik, ikincisi otoriter ve üçüncü olarak serbestiyetçi liderlik tarzıdır. Değişkenler arasında en yüksek varyans açıklayıcılığı %13,03 ile otoriter liderlik tarzı ile genel örgütsel bağlılıktır. En düşük açıklayıcılık ise %4,00 ile serbestiyetçi liderlik ile devam bağlılığı arasındaki ilişkidir. Duygusal bağlılığın açıklayıcılığı en yüksek liderlik tarzı serbestiyetçi liderlik tarzıdır. Bunu sırasıyla demokratik ve otoriter liderlik tarzı takip etmektedir. Devam bağlılığında en yüksek açıklayıcılık %8,07 ile otoriter liderlik tarzı olurken bunu hemen hemen aynı açıklayıcılıkta demokratik ve serbestiyetçi liderlik tarzı takip etmektedir. Normatif bağlılığı yaklaşık %10 gibi değerlerle üç liderlik tarzı açıklayabilmektedir.

Demokratik ve serbestiyetçi liderlik tarzlarının örgütsel bağlılık bağlamında daha çok duygusal bağlılıkla ilişkisi olması beklenir. Çünkü kararlara katılan ve kendi iş yapma özgürlüğüne sahip olan bir çalışanın örgüte gönülden bağlanması daha olasıdır. Ancak hem demokratik hem de serbestiyetçi liderlik tarzının uygulanabilmesi için liderin takipçilerinin veya lidere bağlı olarak çalışanların bu yetki ve sorumluluğu alabilecek yetkinlikte ve beceride olması gerekecektir. Üretim ve özde demir-çelik sektöründeki işletmelerinde genelde önceden sınırları belirlenmiş rutin işler söz konusudur. Bu işleri yapacak insanların gerek eğitim gerekse bilgi seviyeleri yüksek olmadığı için çalışanların demokratik ve serbestiyetçi liderlik tarzlarından kaynaklı örgütsel bağlılığında düşük oranlarda açıklayıcılığı çıkması bundan kaynaklı olabilir. Tablo 1’deki bilgilere bakıldığında katılımcıların %69,9’u ilk ve orta öğretim mezunu seviyesindedirler. Toplam mavi yakalı oranı %61 düzeyindedir. Dolayısıyla algılanan demokratik ve serbestiyetçi liderlik tarzlarının duygusal bağlılıkla ilişkisinin düşük seviyede çıkması normal karşılanabilir. Aynı şekilde bu durum otoriter liderlik tarzının genel bağlılık ile olan ilişkisinde en yüksek değerde olmasını da açıklamaktadır. Çünkü otoriter lider astlarına ne yapılması gerektiğini tamamen kendisi karar verir, görev merkezlidir, çalışanın mutluluğu ile değil işin başarılmasıyla ilgilenirler (Çoroğlu, 2003, s. 27; Harms vd., 2018, s. 106; Şahin vd., 2004). Çalışanların tavsiyelerini almadan onlara ne yapacaklarını ve nasıl yapacaklarını söylerler (Clark, 2015). Bu nedenle belirli yetkinliğe sahip olmayan, sorumluluk ve riskten kaçmayı seven kişiler için otoriter liderlik, demokratik ve serbestiyetçi liderliğe göre daha anlamlıdır.

Regresyon analizleri sonucunda (Tablo 16) algılanan liderlik tarzlarının örgütsel bağlılığı açıklamada çok belirgin bir farklılığı görülmemektedir. En belirgin farklılık devam bağlılığında görülürken, normatif ve genel bağlılıkta liderlik tarzlarının açıklayıcılığı hemen hemen aynıdır. Ayrıca algılanan demokratik liderlik tarzının baskın olduğu hiçbir örgütsel bağlılık açıklayıcılığı bulunamamıştır. Buna göre karar verirken astlarına veya işin taraflarına danışan ve elde ettiği geribildirimlere göre kararını sonuçlandıran bir liderlik tarzı kulağa hoş gelse de, gerekli yetkinliklere sahip olmayan bir ast için karara katılmak örgütsel bağlılık için çok da ayırt edici bir faktör değildir. Bir bakıma karara katılmak sorumluluk almaktır. Sorumluluk ise yükümlülüğü beraberinde getirir. Bu nedenle araştırma kapsamındaki katılımcılar sorumluluğun ağırlığını yöneticide kalmasını istiyor olabilirler.

Alan yazınına bakıldığında tüm araştırmaların bulduğu ortak sonuç liderlik tarzı ve davranışı ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Araştırma sonuçları da bunu destekler niteliktedir. Genel örgütsel bağlılığa otoriter liderlik tarzının daha fazla etki etmesi veya

açıklayıcılığının olması çalışanların otoriter liderliği arzu ettiği anlamı taşımamaktadır. İyi bir lider takipçilerinin durumunu dikkate alarak gerektiğinde otoriter, gerektiğinde demokratik olabilmelidir. Çünkü örgüt amaçlarına ulaşmak için kaynakların etkin, verimli ve kaliteli kullanılması gerekmektedir. Bazı insanlar kararlara katılmayı veya serbest iradesiyle iş yapmayı arzu ederken bazıları talimatların en ince ayrıntısına kadar kedilerine verilmesini isterler. Kısacası iyi bir lider “ata et, aslana ot” vermemelidir.

Örgütsel bağlılığın alt boyutlarıyla liderlik tarzlarıyla ilişkili alan yazındaki bulgular neredeyse araştırma sayısı kadar farklılık göstermektedir. Bunun sebebi araştırma konusunun farklılığı olduğu kadar araştırmaya dahil edilen örgütlerin her birinin ayrı örgüt kültürü, yönetim tarzı ve anlayışı olmasından kaynaklıdır. Ayrıca çalışılan sektörün ne tür bir yönetim tarzının gerektirdiği de önemli bir faktördür. Bu nedenle araştırmada elde edilen bulgularla diğer araştırmalardaki bulguların karşılaştırılmasında evren ve örneklemin ortak özellikler taşıması gereği kaçınılmaz olacaktır. Liderin yönetim tarzı ve davranışı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştıran daha önceki araştırmalar çoğunlukla hizmet sektöründedir. Bu araştırmalardan elde edilen ortak kanaat dönüştürücü, katılımcı, serbestiyetçi liderlik tarzlarının örgütsel bağlılığı daha fazla etkilediğidir. Ancak bu çalışmada bunun tam aksine otoriter liderlik tarzının örgütsel bağlılığa daha fazla etki ettiği bulunmuştur. Bu bulgu seçilen örneklem ve örgütlerle sınırlı olan bir bulgudur. Bunu tüm demir-çelik sektörünün gerçeği olarak algılamak yanlış olacaktır. Sektörel olarak liderlik tarzıyla örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemek diğer araştırmacıların ilgi ve gayretini beklemektedir.

Kaynakça

- Akbaba, A. (2020). Okul Müdürlerinin Liderlik Özelliklerinin Müdür Yardımcılarının Görüşlerine Göre Değerlendirilmesi. *Academia Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 141–155. <https://dergipark.org.tr/pub/egitim/issue/53591/700986>
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organisation. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1–18.
- Aydoğan, E., & Bıyık, Y. (2018). Örgütsel Bağlılık. In Enver Aydoğan (Ed.), *Örgütsel Davranış odaklı Yönetişel Yaklaşımlar*. Gazi Kitabevi.
- Aygün, A. (2012). *Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi*. İstanbul Aydın Üniversitesi.
- Baltaş, A. (2003). *Ekip Çalışması ve Liderlik* (5th ed.). Remzi Kitabevi.
- Bathmunkh, M. (2011). *Liderlik Tarzları ile Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma*. Marmara Üniversitesi.
- Bauer, T. N., Erdogan, B., Liden, R. C., & Wayne, S. J. (2006). A longitudinal Study of the Moderating Role of Extraversion: Leader-Member Exchange, Performance, and Turnover During New Executive Development. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 298–310. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.2.298>
- Baysal, A. C., & Paksoy, M. (1999). İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi. *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, 28(1), 7–15. <https://docplayer.biz.tr/114028581-Meslege-ve-orgute-bagliligin-cok-yonlu-incelemede-meyer-allen-modeli.html>
- Buluç, B. (1998). Bilgi Çağı ve Örgütsel Liderlik. *Yeni Türkiye*, 4(20), 1205–1213.
- Çakınberk, A., & Demirel, E. T. (2010). Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak Liderlik: Sağlık Çalışanları Örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24, 103–119. <http://dergisosyalbil.selcuk.edu.tr/susbed/article/view/215>
- Çetin, M. Ö. (2004). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Cinel, M. O. (2008). *Karizmatik Liderlik Özelliklerinin Örgütsel Bağlılık Unsurları Üzerindeki*

Etkileri ve Bir Araştırma. Kocaeli Üniversitesi.

- Clark, D. R. (1998). *Leadership Style Survey*. <http://www.nwlink.com/~donclark/leader/survstyl.html>
- Clark, D. R. (2015). *Leadership Styles*. <http://www.nwlink.com/~donclark/leader/leadstl.html>
- Cohen, J. (1988). *Statistical power for the social sciences*. Hillsdale, NJ: Laurence Erlbaum and Associates.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., & Büyüköztürk, Ş. (2016). *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve LISREL Uygulamaları* (4. b.). Pegem Akademi.
- Çoroğlu, C. (2003). *İş Dünyasında Geleceğin Yönetimi*. Alfa Basım Yayım.
- Demirağ, B., & Çelik, M. (2019). Lider Davranış Özelliklerinin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(27), 1–21. <https://doi.org/10.20875/makusobed.401700>
- Durmaz, T. (2005). *Sağlık Kuruluşlarında Yönetici Davranışlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bir Üniversite Hastanesi Uygulaması*. Gazi Üniversitesi.
- Eraslan, L. (2004). Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi. *Milli Eğitim Dergisi*, 160. http://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli_Egitim_Dergisi/162/eraslan.htm
- Eriş, H., Küçüközkan, Y., & Arslan, B. (2017). Organisational commitment level of subcontracted labourers working at public hospitals: Case of Sanliurfa. *Management Issues in Healthcare System*, 3(1), 22–35. <https://doi.org/10.33844/mihs.2017.60462>
- Eryeşil, K., & İraz, R. (2017). Liderlik Tarzları İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 20(2), 129–139. <https://doi.org/10.29249/selcuksbmyd.345364>
- Goleman, D. (2002). *Lideri Lider Yapan Nedir?* (Çev: Nurettin El Hüseyini (ed.)). MESS Yayınları.
- Harms, P. D., Wood, D., Landay, K., Lester, P. B., & Vogelgesang Lester, G. (2018). Autocratic leaders and authoritarian followers revisited: A review and agenda for the future. *Leadership Quarterly*. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.007>
- İnce, M., & Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Çizgi Kitabevi Yayınları.
- Lewin, K., Lippit, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10, 271–301.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment In The Workplace Theory, Research and Application*. Sage Publication Inc. https://books.google.com.tr/books?id=jn4VFpFJ2qQC&printsec=frontcover&hl=tr&source=gb_s_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538–551. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.538>
- Önen, L., & Tüzün, B. (2005). *İş Dünyasında Geleceğin Yönetimi*. Epsilon Yayınları.
- Örücü, E., & Teker, S. K. (2014). Hastanelerde Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 12(Sayı: 24), 73–73. <https://doi.org/10.11611/yead.234393>

- Özutku, H., Ağca, V., & Cevrioğlu, E. (2008). Lider-Üye Etkileşim Teorisi Çerçevesinde, Yönetici-Ast Etkileşimi ile Örgütsel Bağlılık Boyutları ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22(2), 193–210. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/atauniiibd/35468>
- Pallant, J. (2015). *SPSS Kullanma Kılavuzu SPSS ile Adım Adım Veri Analizi* (S. Balcı & B. Ahi (eds.); 6.b). Anı Yayıncılık.
- Pelit, E., Boylu, Y., & Güçer, E. (2007). Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Akademisyenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 86–114. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/gaziticareturizm/issue/49892/639537>
- Şahin, A., Temizel, H., & Örselli, E. (2004). Bankacılık Sektöründe Çalışan Yöneticilerin Kendi Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimleri İle Çalışanların Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimlerine Yönelik Uygulamalı Bir Çalışma. 3. *Ulusal Bilgi Ekonomi Ve Yönetim Kongresi Bildiri Kitabı*.
- Sekaran, U. (2006). Research Methods for Business. A Skill Building Approach (5th ed.). In *New York: John Wiley and Sons*.
- Sesli Sözlük - leadership*. (n.d.). Retrieved August 23, 2020, from <https://www.seslisozluk.net/leadership-nedir-ne-demek/>
- Sığırı, Ü. (2007). İş Görenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tiplojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 261–278. <https://earsiv.anadolu.edu.tr/xmlui/bitstream/handle/11421/455/457162.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*. <https://doi.org/10.2307/2391745>
- TDK. (2019). *Türk Dil Kurumu Sözlükleri*. <https://sozluk.gov.tr/>
- Terzi, A. R., & Kurt, T. (2005). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yöneticilik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığa Etkisi. *Milli Eğitim*, 33(166).
- Wasti, S. A. (2002). Affective and continuance commitment to the organization: Test of an integrated model in the Turkish context. *International Journal of Intercultural Relations*. [https://doi.org/10.1016/S0147-1767\(02\)00032-9](https://doi.org/10.1016/S0147-1767(02)00032-9)
- Yukl, G. (2018). *Örgütlerde Liderlik* (Ş. Çetin & R. Baltacı (Eds.); 8th ed.). Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık.
- Yüksel, Ö. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (1st ed.). Gazi Kitabevi.

Extended Abstract

While some people stand out as leaders, the answer to the question why others have not been investigated. In order to find the answer to this question, different leadership definitions and features were tried to be revealed. Although there are dozens of definitions about leadership in many fields of social sciences, there is no unity of definition about what leadership is. This is because researchers approach the definition of leadership for different purposes. According to Yukl (2018, p. 7), leadership from a broad perspective is “the process of influencing people, encouraging individual and collective efforts to achieve an understanding and compromise on what to do and how to do it, and to achieve common goals”. Based on this definition, methods of the leader to encourage individual and collective efforts to achieve common goals will also vary from leader to leader. For this reason, it has been considered remarkable to investigate how the delegating, democratic and authoritarian leadership

styles that may be the opposite of the leader's multiple behavior styles will affect organizational commitment.

The research was carried out in five enterprises with 423 employees operating in the iron and steel industry in Karabük Center. According to Sekaran (2006, p. 253), in a study with a universe size of 450, a minimum number of 212 samples is required. Of the 300 questionnaires distributed, 280 returned. Since 17 questionnaires have extreme values, they were excluded from analysis by being considered invalid. All four questionnaire forms in which some questions were left unanswered were not included in the analysis. A total of 21 questionnaires were excluded from the analysis and 259 questionnaires were included in the analysis.

The leadership style scale was created by adapting the research topic developed by Clark (1998) and Turkish. There are 30 statements in the scale that determine the delegating, democratic and authoritarian leadership characteristics. With the Cronbach's Alpha value of the factors related to the leadership style, 0.97 for authoritarian leadership; 0.94 for democratic leadership; is 0.97 for delegating leadership.

Organizational commitment was determined through the scale developed by Meyer vd. (1993) and adapted to Turkish by Wasti (2002). The Cronbach Alpha values of these scale factors are emotional commitment 0.82, continuance commitment 0.74 and normative commitment 0.83. In the grading of both scales, a 5-point Likert scale was used in the range of "1 = never" and 5 = always.

Pearson correlation analysis was used to determine the relationships between variables, and regression analysis was used to determine the effect (prediction) of independent variables on dependent variables. In order to determine the internal consistency of the scales used in the study, cronbach's alpha reliability value was taken into consideration. The data were analyzed in 95% confidence interval by SPSS software.

The democratic leader incorporates the ideas of one or more employees into the decision-making process but uses the ultimate decision-making authority. The delegating leader allows employees to make the decision, however, the responsibility for the decisions made rests with the leader. Good leaders use all three of these leadership styles, and one of them is dominant. Bad leaders tend to stick to the authoritarian leadership style (Clark, 2015).

With leadership style and behavior in Turkey research examining the relationship between organizational commitment it is generally concentrated in the services sector. According to most of these studies, there is a positive and significant relationship and interaction between leadership style and behavior and organizational commitment. The research data obtained from the Karabük City Central Iron and Steel sector enterprises, which constitute the scope of the research, were subjected to correlation analysis and a positive and significant relationship was determined between the perceived democratic, delegative and authoritarian leadership styles and organizational commitment and its sub-dimensions.

Accordingly, the dimension to which leadership styles are most effective is the general level of commitment. The leadership style that is most associated with general commitment is authoritarian leadership style. This is followed by a delegative and democratic leadership style, respectively. The second relationship between leadership and organizational commitment with high explanatory values is the normative commitment relationship. The highest explanatory value in normative commitment is democratic leadership, the second is authoritarian and third is the delegative leadership style.

Affective commitment is the highest leadership style, delegative leadership style. This is followed by a democratic and authoritarian leadership style, respectively. While the highest explanatoryness in continuance is 8.07%, authoritarian leadership style is followed by a democratic and delegative leadership style with almost the same explanation. Normative commitment can explain three leadership styles with values of about 10%.

A positive and significant impact of perceived democratic, delegating and authoritarian leadership on the overall organizational commitment of employees; positive but meaningless effect of democratic leadership on continuance commitment, positive significant effect on affective and normative commitment; authoritarian and delegating leadership style has a positive and significant impact on affective, continuance and normative commitment.