

Hülya Gündüz  
ÇEKMECELİOĞLU •

## Göreve ve İnsana Yönelik Liderlik Tarzlarının Örgütsel Bağlılık, İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri

*The Effects of Task Oriented Leadership and People  
Oriented Leadership Styles on Organizational  
Commitment, Job Performance and Intention to Leave*

### Özet

Bu çalışma, liderlik tarzlarının çalışan tutumları üzerindeki etkisini incelemektedir. Bu kapsamda çalışmada, göreve yönelik liderlik ile insana yönelik liderliğin örgütsel bağlılık, iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri incelenmektedir. Araştırma sonuçları liderin göreve yönelik ilgisinin çalışanların örgütsel bağlılığını pozitif yönde etkilediğini göstermektedir. Ayrıca sonuçlar insana yönelik liderlik tarzının duygusal bağlılık ile iş performansı üzerinde pozitif, işten ayrılma niyeti üzerinde negatif etkileri olduğunu göstermektedir. Çalışma liderlik davranışları ve çalışan tutumları adına önemli bulgular içermektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Liderlik, Liderlik Tarzları, İş Performansı, Örgütsel Bağlılık

**Jel Kodları:** L2, M12

### Giriş

Liderlik, insan kaynağının güçlendirilmesinde, hiyerarşik örgüt yapıları yerine katılımcı bir örgüt yapısının oluşturulması ile çalışanlarının iş tatmininin sağlanmasında oldukça önemli bir faktördür. Ayrıca liderlik takım yönetimi ile örgütsel etkinliğin sağlanmasında da önemli bir role sahiptir (Malone, 1997; Cohenand and Bailey, 1997).

---

\* Doç. Dr. Kocaeli Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü,  
hulyacekmecelioglu@gmail.com

Liderlik işletme ve çalışanları için en iyiyi hayal etme ve gerçekleştirmeye çalışma yeteneğini gerektirir. Bu süreçte, liderin takım ruhu yaratarak hem bireylerin hem de grubun amaçlarını birleştirmesi oldukça önemlidir. İşletmelerin değişen yapısı ile birlikte giderek yatay bir örgüt anlayışının benimsenmesi, insan kaynağının daha etkili kullanılması gereğinin doğması, sosyal demokrasi anlayışındaki ilerlemeler, liderliğin öneminin giderek artmasına neden olmuştur. Ayrıca bu gelişmelerin tümü, çalışanları yakın kontrole tabi tutan yönetim anlayışı yerine, çalışanları güçlendiren liderlik anlayışının daha çok benimsenmesine neden olmaktadır (Mullins, 1996, s. 246).

Liderlik tam olarak tanımlanması güç bir kavram olduğu için, örgüt akademisyenleri tarafından kompleks bir konu olarak görülmüştür (Theodore, 1981, s. 389). Lider ve liderlik ile ilgili birçok tanım yapılmıştır. Liderlik, diğerlerini bir amaca yönelik davranmaya isteklendirmek, karar almada otorite kullanmak şeklinde tanımlanmaktadır. Liderlik, kişilik özelliklerinin bir fonksiyonu, bir davranış tarzı yada sahip olunan pozisyonun özelliği olarak görülmektedir. Bu kapsamda liderin rolü de diğerlerinden etkili bir performans elde etmeyi başarmaktır (Mullins, 1996, s. 246). Bu tanımları ortak bir noktada toplamak gerekirse, liderlik, belirlenen amaçlara ulaşmak için örgütte yer alan tüm bireyleri etkileme, harekete geçirme ve yönlendirme süreci, yeteneği yada sanatı olarak tanımlanmaktadır (Hellriegel ve Solum, 1992; Black and Porter, 2000; Robbins, 1998; Eren, 2007).

Liderler grup veya örgütlerin amaçlarına ulaşmasını sağlamak için birçok rolü üstlenirler. Bu bağlamda lider öncelikle, insan davranışlarını görevlerin başarılmaya doğrultusunda koordine etmekle yükümlüdür. İkinci olarak, lider çevre şartları sürekli değiştiği için, şartları dikkate alarak yaptığı uyarlamalarla dengeyi sağlamak rolüne sahiptir. Liderin üçüncü rolü, örgütlerin iç dinamiğini dikkate almakla ilgilidir. Bu kapsamda, lider farklı örgüt birimlerinin koordinasyonunu sağlama, çatışmaları yönetme ve böylelikle içsel dengeyi oluşturma rollerini üstlenir. Ayrıca lider, örgüt üyelerinin farklı yapılaraya sahip olabileceğinin farkına varmalıdır. Bu bağlamda örgütler farklı ihtiyaçlara ve karşılanması güç taleplere sahip olan bireylerle doludur. Bu nedenle liderler, örgüt üyelerinin ihtiyaçlarını karşılayarak, içsel dengeyi sürdürülmesini garanti altına almalıdırlar (Steers, 1991, s. 374).

Liderlik, motivasyon, kişiler arası ilişkiler, iletişim süreci ile ilişkilidir. Etkin liderlik, izleyicilere yetkilerin etkili bir şekilde dağıtılma sürecini içerir. Liderlik, liderin davranışları ile sınırlı değildir, aynı zamanda izleyicilerinde davranışlarının bir sonucudur. Liderlik dinamik bir süreçtir. Lider izleyici ilişkisi, iki taraflı bir ilişkidir, etkili liderlik bu ilişkide hem izleyicileri, hem de örgüt performansını dikkate alarak yürütülmelidir (Mullins, 1996, s. 246). Bu kapsamda inceleme konumuz olan davranışsal liderlik teorisi, liderin davranışlarını inceleyerek bu davranışların çalışanlar ve örgüt performansı üzerindeki etkilerini konu almaktadır. Bu çalışmada davranışsal liderlik çerçevesinde liderlerin göreve ve insana yönelik davranışları geniş bir kapsamda değerlendirilerek, örgütsel bağlılık, iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri yapılan bir araştırma ile incelenmektedir. Türk yönetim ve organizasyon yazını incelendiğinde liderlik ile ilgili teorik yada ampirik birçok çalışma bulunmasına rağmen, liderlik davranışları ve bu davranışların sonuçlarına dair henüz çok da fazla çalışmanın olmadığı görülmektedir. Bu nedenle, bu araştırma ile liderlik yazınına bir katkıda

bulunmak ve Türk işletmelerindeki lider davranışlarının çalışanlar üzerindeki etkilerini değerlendirmek amaçlanmıştır.

## 1- Kuramsal Çalışmalar

### 1.1. Davranışsal Liderlik, Göreve ve İnsana Yönelik Liderlik

Liderlik ile ilgili alan yazınında liderlik birçok şekilde tanımlanmış ve liderliğin etkinliği farklı yaklaşımları içeren teorilerle anlatılmaya çalışılmıştır. Liderlik ile ilgili teorilerde, genel olarak liderlerin sahip olduğu özellikler, liderlerin davranışları ve bu davranışları etkileyen ortam ve koşullar, liderin izleyiciler üzerindeki etkisi ve bu etkinin kaynakları tartışılmaktadır. Bu bağlamda, liderlik konusu ve liderlik davranışlarını araştıran teoriler, literatürde özellikler teorisi, davranışsal liderlik teorisi, durumsal liderlik teorisi ile liderlikte yeni yaklaşımlar şeklinde sınıflandırılmaktadır (Robbins, 1998; Eren, 2001; Koçel, 2005). Liderlik ile ilgili çalışmaların önemli bir bölümünü ise bu çalışmanın konusu olan davranışsal teori ile ilgili çalışmalar oluşturmaktadır. Bunun nedeni, örgütlerde, insan kaynağını yönlendirmede ve örgüt hedefleri doğrultusunda harekete geçirmede liderlerin rolünü belirleyen unsurun genellikle onun davranış şekli olmasıdır (Eren, 2007, s. 431). Davranışsal teori liderin, liderlik rolünü yerine getirirken bazı davranışlar setine sahip olduğunu savunarak, bu davranışları inceler. Bu nedenle davranışsal teorinin liderlik teorileri arasında önemli bir yeri vardır. Bu teoride, liderin astları ile haberleşme şekli, yetki devredip devretmemesi, planlama ve kontrol şekli, amaçları belirleme şekli gibi davranışlar liderin etkinliğini belirleyen önemli faktörler olarak ele alınmıştır (Koçel, 2005, s. 589). Bu davranışsal faktörler ya da davranış seti etkin lideri etkin olmayan liderlerden ayırmakta ve bunların öğrenilmesi, etkin olmayan liderlerin eğitilmesinde kullanılmaktadır.

Theodore (1981), etkin liderlerin uzlaşmayı sağlama, belirsizliği tolere etme, temsil etme ve ikna kabiliyetine sahip olma, yapıyı harekete geçirme, katılımı sağlama, izleyicileri önemseme, üstlerini etkileyebilme ve verimlilik ile üretimi arttırmaya önem vermek gibi özelliklere sahip olması gerektiğini belirtmektedir. Bu özelliklerin liderin göreve ve insana yönelik liderlik tarzları ile ilgili olduğu görülmektedir. Bu bağlamda, liderlik sürecinde lider davranışlarının inceleyen davranışsal liderlik teorisi kapsamında, literatürde, Ohio State Üniversitesinin liderlik çalışmaları, Michigan Üniversitesi Enstitüsü Araştırmaları, Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi ve Likert'in Sistem 4 yaklaşımı ile Liderlik davranışı skalası gibi çalışmalar bulunmaktadır. Bu çalışmalardan, Ohio State Üniversitesi, Michigan Üniversitesi Enstitüsü Araştırmaları ile Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi incelendiğinde liderliğin iki önemli davranışsal boyutundan bahsettikleri görülmektedir. Bunlar, göreve yönelik liderlik ile insana yönelik liderlik tarzlarıdır. İnsana yönelik liderlik tarzında lider, izleyicilerin arzu ve ihtiyaçlarını dikkate alarak tatmin etmeye çalışmaktadır. Lider organizasyon içinde rahat ve arkadaşça bir hava yaratmakta, ancak işle ilgili girişim, planlama ve organizasyon zayıf düzeyde bulunmaktadır (Scanlan ve Keys, 1987, s. 363; Wagner ve Hollenbeck, 2005, s. 418). İnsan (çalışan) odaklı liderler, kişiler arası ilişkilere önem veren kişiler olarak tanımlanır, bu liderler çalışanlarının ihtiyaçlarına kişisel bir ilgi gösterir ve üyeler arasındaki bireysel farklılıkları kabul eder (Robbins, 2000, s. 134). İnsana yönelik olan liderler, grup performansını yönetmede çalışanın ihtiyaçlarını önemser (Northcraft and Neale, 1990, s. 414). Göreve (iş - üretime) yönelik olan liderler, işin teknik yada görev yönlerini vurgulamaya eğilimli olup, temel odak noktaları grup amaçlarının

gerçekleştirilmesidir (Robbins, 2000, s.134). İş odaklı liderler, özellikle iş ile ilgili faaliyetlere odaklanan liderlerdir (Northcraft and Neale, 1990, s. 414). Blake ve Mouton ise bu tarz liderliği "otoriter liderlik" olarak tanımlamakta ve liderin iş koşullarını iyi planlamaya, etkin şekilde çalışmaya özen gösterdiği, ancak örgüt içindeki insan unsurunun ihmal edildiği bir liderlik stili olarak tanımlamaktadır. Bazı diğer çalışmalarda da, üretim (iş) odaklı liderlik yaklaşımı otokratik liderlik yaklaşımına, çalışan odaklı liderlik yaklaşımı ise, demokratik liderlik yaklaşımına benzetilmektedir (Bowditch and Buono, 1989, s.162).

Böyle bir modelin en önemli yararı ise yöneticiler ve liderlere, gösterdikleri davranışı kavramsallaştırma imkânı vermesidir. Böylece kendi yönetim tarzının ne olduğunu kavrayan bir yönetici, çeşitli eğitim ve geliştirme programları ile bu tarzda değişiklikler yapabilir. Nitekim bu model, bu amaçla düzenlenen eğitim programlarında yaygın bir şekilde kullanılmıştır. Ancak uygulamalı araştırmaların bu modeli fazla desteklememesi, onu araştırmacılar ve teorisyenler nezdinde tartışmalı hale getirmiştir (Koçel, 2005). Bu nedenle bu çalışmada liderin farklı davranışları ve bu davranışların sonuçları incelenmekte, görev ile insana yönelik davranış sergileyen liderlerin çalışanların örgüte duygusal bağlılığı, iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri karşılaştırılmaktadır. Araştırma, Kocaeli'de faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli dört imalat işletmesinde gerçekleştirilmiş, 195 çalışandan elde edilen eksiksiz veri değerlendirilmiştir.

## 1.2. Örgütsel bağlılık

Örgütsel bağlılığın önemli bir araştırılma konusunun olmasının nedeni, örgüte pozitif katkılarda bulunan bir faktör olarak kabul edilmesinden kaynaklanmaktadır (Marciori & Henkin, 2004). Özellikle 1990 yıllardan beri örgütsel bağlılık örgütsel davranış alanının en önemli araştırma konusu olmaya devam etmektedir. Bu yıllarda örgütsel bağlılığın boyutları, belirleyicileri, ilişkili olduğu değişkenler ve sonuçları incelenmiş ve incelenmeye devam etmektedir (Meyer ve diğerleri, 2001: 20-21). Örgütsel bağlılık, çalışanların işyerlerinde geçirdikleri zamanı daha etkili kullanmalarını sağlamakta çalışan morali, motivasyonu, performansı ve nihayet örgüt başarısını etkilemektedir (Meyer, Allen, Topolnystk, 1998, s. 3).

Örgütsel bağlılık, örgüte duyulan sadakat, özveride bulunma, kendini adama ve katılma gibi kavramlarla tanımlanmaktadır. Benzer bir diğer tanıma göre, örgütsel bağlılık, bireylerin organizasyona karşı hissettikleri psikolojik bağlılıktır. Bağlılık, işe duyulan ilgi, sadakat ve organizasyon değerlerine karşı duyulan güçlü inançtan kaynaklanmaktadır (O'Reilley, 1989:18).

Örgütsel bağlılığın en kabul gören tanımında bağlılık aşağıda yer alan üç önemli unsurla tanımlanmaktadır (Porter, Steers, Mowday, Boulian, 1974, 656):

- a- organizasyonun amaç ve değerlerinin kabulüne ilişkin güçlü inançlar,
- b- organizasyon amaçlarının başarılması yönünde çaba harcama,
- c- organizasyon üyeliğini sürdürmeye ilişkin güçlü arzu.

Örgütsel bağlılık konusunda Meyer & Allen (1984) tarafından geliştirilen çok boyutlu örgütsel bağlılık modelinde, örgütsel bağlılık, duygusal, normatif ve zorunlu

olmak üzere üç farklı boyutla tanımlanmaktadır (Meyer ve diğerleri, 2001:20-21). Üç unsurlu bağlılık modelinin birinci unsuru olan duygusal bağlılık, çalışanların organizasyona olan duygusal ilgileri, örgüte katılma ve örgütle özdeşleşme isteği olarak tanımlanmıştır. İkinci unsur olarak zorunlu bağlılık, kişinin işsiz kalması durumunda katlanması gereken maliyete ilişkin algısından kaynaklanan örgüte devam bağlılığıdır (Meyer, Allen, Topolnytsky, 1998:42). Zorunlu bağlılık, çıkara, kazanca dayalı olan ve değiş tokuş esasına bağlı olan bir bağlılık türüdür. Zorunlu bağlılığın bir nedeni de organizasyondan ayrılmanın maliyetinin yüksek olmasıdır. Zorunlu bağlılık, bireyin mevcut ilişkiler ağında kalma mecburiyetinden kaynaklanmaktadır. Bunun nedeni ise, organizasyondan ayrılmanın maliyetinin çok yüksek (statü, başka yerde istihdam olanağının az olması, kıdem, emeklilik v.b.) olmasıdır (Clugston, 2000). Üçüncü bağlılık unsuru olarak normatif bağlılık, ahlaki değerleri, inançları içermekte organizasyonda kalmanın ahlaki bir zorunluluk olarak algılanmasından kaynaklanmaktadır (Meyer, Allen, Topolnytsky, 1998, s. 42). Çalışan, sadakat, görev, yükümlülük gibi hislerinden dolayı organizasyonda kalmayı tercih etmektedir (Clugston, 2000).

Örgütsel bağlılığın bir birinden farklı ve ayırt edilebilir unsurlarının olmasının en önemli nedeni bu üç bağlılık türünün iş davranışlarını farklı şekillerde etkilemesidir. Araştırmalar duygusal bağlılık ile iş performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı, devam eğilimi arasında normatif bağlılık ile bu unsurlar arasındaki ilişkiden daha yüksek ve pozitif bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Zorunlu bağlılık ise bu iş davranışlarını ya etkilememekte ya da negatif olarak etkilemektedir (Meyer, Becker, Vandenberghe, 2004, s. 993). Bu çalışmada örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu ele alınarak liderlik tarzlarının duygusal bağlılık üzerindeki etkileri irdelenmiştir.

### 1.3. İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti

Benligiray'a göre (2004) iş performansı, bir işi yapan bireyin, grubun ya da örgütün, hedeflere ulaşma durumunu nicel ve nitel olarak belirten bir kavramdır. Birey ve grup performansı spesifik olarak, örgütün o işle ulaşmak istediği amaç yönünde bireyin ya da grubun kendisi için belirlenen hedeflere ve standartlara ne ölçüde ulaşabildiğinin göstergesidir. Örgütsel performansla da sistemin toplam performansı anlatılmaktadır. Babin and Boles (1996), iş performansını, çalışanların iş ile ilgili davranışsal sonuçları olarak tanımlamaktadır. İş performansı bireyin iş kalitesi, etkinlik gibi örgütsel beklentileri ne denli karşıladığına ilişkin iş davranışlarıdır (Babin and Boles (1996). Başka bir deyişle, iş performansı genellikle çalışanların görevlerini gerçekleştirmek için yapmış oldukları eylemler, harcamış oldukları çaba ile birlikte, çalışanların bu çaba ve eylemler sonucunda görevlerini gerçekleştirme ya da hedeflerine ulaşma derecesidir. Bu çalışmada iş performansı, çalışanların iş hedeflerini gerçekleştirmesi, kalite standartlarında ürünler üretmesi, işlerini zamanında tamamlaması ve sorun çıktığında çözmesi olarak tanımlanmış ve algısal bir durum olarak kabul edilmiştir. Bireysel iş performansı örgütlerin performans hedeflerine ulaşmasında önemli bir role sahip olduğu için araştırılmaya değer bir konu olarak görülmeye devam etmektedir.

Bu çalışmanın bir diğer değişkeni olan işten ayrılma niyeti yönetim ve örgütsel davranış yazınının önemli bir araştırma konusudur. Bunun nedeni işten ayrılma niyetinin örgütler için önemli bir sorun kaynağı olması (Porter vd., 1973) ve maliyetleri

arttırmasıdır (Tett and Meyer, 1993). İşten ayrılma niyetine sahip çalışanlar yaptıkları işe ve örgüt amaçlarına konsantre olamamakta ve verimliliğin düşmesine neden olmaktadır. Bu nedenle işletmeler bu konuya önem vermeli ve bu sorunu çözmeye gayret göstermelidirler. İşten ayrılma niyeti örgüt iş ortamından yada, yapılan işten duyulan tatminsizliğin bir sonucu olarak çalışanların başka bir iş bulup ayrılma isteğine sahip olması durumudur. Ayrıca, işten ayrılma niyeti, bireyin istihdam koşullarından yetince tatmin olmaması durumunda gösterdiği yıkıcı ve aktif bir eylem olarak görülmektedir (Rusbelt vd., 1988, s. 599). Yapılan çalışmalar, işten ayrılma niyetini iş tatminsizliğinin yada örgüt amaç ve değerlerini benimseme şeklinde tanımlanan örgüte bağlılığın gerçekleşmemesinin bir sonucu olarak görmekte ve işten ayrılma niyeti gösteren bireylerin örgüt yada çalışanlara yönelik yardımsever gönüllü çalışmalar göstermeyeceğini bulgulamaktadır. İşten ayrılma niyeti iş tatmini (Mowday, 1983), örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışları gibi iş tutumlarının bir sonucu olarak görülmektedir. İşten ayrılma eğiliminin bir sonraki aşaması işten ayrılma davranışının gerçekleşmesidir.

#### **1.4. Göreve ve İnsana Yönelik Liderlik İle Örgütsel Bağlılık, İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiler**

Liderlik takım ve örgüt etkinliğinin sağlanmasında kritik bir role sahiptir. Özellikle liderlerin davranışları proje etkinliğini yakından etkilemektedir. Zimmerer and Yasin (1998), pozitif liderliğin % 76 oranında proje başarısını etkilediği, zayıf liderliğin ise % 67 oranında proje başarısızlığına neden olduğunu saptamıştır. Liderin göreve yönelik davranışları takım üyelerinin tanımlanmış olan görevlerini başarı ile gerçekleştirmelerini sağlamaktadır. Hedeflerin gerçekleştirilme oranları liderliğin bir nevi test edilmesidir. Çünkü hedeflere ulaşılması yada görevlerin başarı ile yapılması ancak insanlarla mümkündür. Bu da gerek proje, gerekse örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesinde liderlerin hem görev hem de insan odaklı davranışlarının ne denli önemli olduğunu göstermektedir (Nauman et al., 2010, 641). Liderin göreve (üretim, işe) ve insana yönelik davranışlarının farklı sonuçlar yarattığı tespit edilmektedir. Liderin göreve yönelik davranışları üretim ve verimliliği arttırırken, insana yönelik davranışları çalışanların iş tatminlerini arttırmaktadır (Northcraft and Neale, 1990; Robbins, 2000). Ayrıca, yapılan bazı araştırmalar insan yada çalışana yönelik liderliğin çalışan tutumları üzerinde pozitif etkileri olduğunu, verimliliği etkilemediğini, diğer yandan, göreve yönelik liderliğin ne tutumlar ne de verimlilik üzerinde açık bir şekilde etkili olmadığını göstermektedir (Mullins, 1996, s. 257; Wagner and Hollenbeck, 2005, s. 417). Çalışana yönelik liderlik tarzında lider, takım çalışmasına önem verir, grup üyelerine koçluk yapar, karar vermede katılımcılığı sağlar. Lider bu davranışları ile grup üyelerinin performansını arttırır (Katzenbach and Smith, 1993). Clark'ın (2004) yönetsel matriksinde liderin hem görev hem insana yönelik (9,9) davranışları, açık iletişim, çatışma yönetimi, güç ve otoritenin delege edilmesi, katılımcı karar verme, işbirliğine dayalı problem çözme, takım çalışması, zaman yönetimi gibi unsurları içermektedir. Bu unsurlar takım başarısında oldukça önemli bir yere sahiptir (Nauman et al., 2010, 641). Ancak, liderin hem görev (üretim) hem de insana yönelik davranışları en çok arzu edilen ve takım yönetim stili olarak adlandırılan liderlik tarzı olmasına rağmen, ulaşılması uzak bir mit olarak ta görülmektedir (Wagner and Hollenbeck, 2005, s. 418). Yapılan bazı araştırmalar (Slevinand & Pinto, 1988; Turner et al., 1998), teknik ve yönetsel becerilere sahip, çalışan

ve takım motivasyonuna önem veren liderler yönetiminde gerçekleştirilen projelerin daha başarılı olduğunu göstermektedir.

Türk yönetim-örgütsel davranış yazını incelendiğinde görev ve insana yönelik liderlik tarzlarının genellikle araştırılmadığı görülmektedir. Bu çalışmada göreve ve insana yönelik liderlik tarzlarının örgüte duygusal bağlılık, iş performansı üzerinde pozitif, işten ayrılma niyeti üzerinde negatif etkilerinin olacağı düşünülmekte ve bu kapsamda aşağıdaki hipotezler geliştirilmektedir:

H1: Göreve yönelik liderlik çalışanların örgüte duygusal bağlılığını pozitif yönde etkiler.

H2: Göreve yönelik liderlik çalışanların iş performansını pozitif yönde etkiler.

H3: Göreve yönelik liderlik çalışanların işten ayrılma niyetini negatif yönde etkiler.

H4: İnsana yönelik liderlik çalışanların örgüte duygusal bağlılığını pozitif yönde etkiler.

H5: İnsana yönelik liderlik çalışanların iş performansını pozitif yönde etkiler.

H6: İnsana yönelik liderlik çalışanların işten ayrılma niyetini negatif yönde etkiler.

## 2- Araştırmanın Metodolojisi

### 2.1. Örneklem ve Özellikleri

Araştırma Kocaeli'nde faaliyet gösteren dört küçük ve orta ölçekli işletmede gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların demografik özellikleri değerlendirildiğinde %90,9'unu erkekler, %9,1' ini kadınlar oluşturmaktadır. Katılımcıların %21,5' i 30 yaşın altında, %26,7' si 30-35 yaş aralığında, %31,4' ü 36-40 yaş aralığında, %16,2' si 41-50 yaş aralığında ve %4,2' si 51 yaşın üzerindedir. Katılımcıların %81,6' sı evli, %18,4' ü bekar. Katılımcılar eğitim açısından değerlendirildiğinde %16,8' i ilköğretim, %46,4' ü orta öğretim, %35,8' i üniversite, %1' i yüksek lisans mezunudur.

Katılımcıların %37' si 1-5 yıl arası, %39' u 6-10 yıl arası, %20' si 11-15 yıl arası, %4' ü de 16 yıl üzerinde çalışma yılına sahiptir. Çalışanların %1,9' u üst kademe, %13,6' sı orta kademe, %35,4' ü alt kademe yöneticisi olarak, geri kalan % 49,1' i yönetsel pozisyona sahip olmayan çalışanlar oluşturmaktadır.

### 2.2. Veri Toplama Yöntemi Ve Değişkenlere İlişkin Ölçekler

Bu çalışmada veri toplamada anket yöntemi kullanılmış olup, anket formlarının ilgili işletmelerin İK bölümleri aracılığıyla doldurulması sağlanmıştır. Araştırmada kullanılan işten ayrılma niyeti ölçeğinde yer alan dört soru, Rusbelt, Farrell, Rogers, Mainous (1988) çalışmalarından elde edilmiştir. İş performansının ölçülmesinde kullanılan 4 soru Kirkman & Rosen (1999) tarafından geliştirilen iş performansı ölçeğinden elde edilmiştir. Bu çalışmada, örgütsel bağlılığı ölçmede araştırmacılar tarafından en sık kullanılan ve Meyer&Allen (1991) tarafından geliştirilen 6 soruluk örgüte duygusal bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Liderlik tarzlarının ölçülmesinde ise Clark (2004) tarafından geliştirilen iki boyutlu Yönelim Matriks adlı ölçek kullanılmıştır. Toplam 19 sorudan oluşan ölçeğin on sorusu göreve yönelik, 9 sorusu insana (çalışana) yönelik liderlik tarzlarından oluşmaktadır. Tüm değişkenleri ölçmek üzere 1'den 5'e Likert tipi ölçek kullanılmıştır.

### 2.3. Faktör Analizleri

Değişkenlere ilişkin faktör yapısını ortaya çıkarmak üzere Varimaks dönüşümlü Keşifsel Faktör Analizi yapılmıştır. Yapılan faktör analizinde örgütsel bağlılık ölçeğinde yer alan altı soru tek faktör altında toplanmış olup, güvenilirlik (croanbach alfa) katsayısı 0.94 olarak tespit edilmiştir. İş performansı ölçeğinde yer alan dört soru ise faktör analizi sonucunda tek faktör altında toplanmış olup, güvenilirlik analizi sonucunda güvenilirlik (croanbach alfa) katsayısı 0.92 olarak saptanmıştır. İşten ayrılma niyeti ölçeğindeki dört soruda tek faktör altında toplanmış ve güvenilirlik (croanbach alfa) katsayısı 0.91 olarak saptanmıştır. Liderlik Matriksinde yer alan sorular iki ayrı faktör altında toplanmıştır (Tablo 1). Göreve yönelik liderlik tarzının güvenilirlik katsayısı ( $\alpha=92$ ), insana yönelik liderlik tarzı güvenilirlik katsayısının ( $\alpha=93$ ) olduğu tespit edilmiştir. Tüm değişkenlerin güvenilirlik katsayısının yüksek olduğu, dolayısı ile içsel tutarlılığa sahip olduğu görülmektedir.

**Tablo 1: Göreve ve İnsana Yönelik Liderlik Tarzları Ölçeğinde Yer Alan Soruların Faktör Yükleri**

Sorular	Faktör 1	Faktör 2
GRYL	.741	
GRYL	.721	
GRYL	.813	
GRYL	.768	
GRYL	.808	
GRYL	.809	
GRYL	.755	
GRYL	.762	
GRYL	.758	
GRYL	.746	
İNYL		.825
İNYL		.829
İNYL		.842
İNYL		.824
İNYL		.704
İNYL		.761
İNYL		.748
İNYL		.822
İNYL		.816

GRYL: Göreve yönelik liderlik, İNYL: Çalışana yönelik liderlik

#### 2.4. Korelasyon ve Regresyon Analizleri

Kurulan hipotezlerin test edilmesi için korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. Korelasyon analizi sonuçları Tablo 2’de yer almaktadır. Tablo 2 incelendiğinde, göreve yönelik liderlik tarzının  $p < 0.01$  anlamlılık seviyesinde, insana yönelik liderlik, örgüte duygusal bağlılık ile pozitif, işten ayrılma niyeti ile negatif bir korelasyona sahip olduğu görülmektedir. İnsana-çalışana yönelik liderlik tarzının ise  $p < 0.01$  anlamlılık seviyesinde duygusal bağlılık ve iş performansı ile pozitif, işten ayrılma niyeti ile negatif bir korelasyona sahip olduğu görülmektedir. Ayrıca örgüte duygusal bağlılığın iş performansı ile pozitif, işten ayrılma niyeti ile negatif bir korelasyonu vardır.

Regresyon analizi sonuçları incelendiğinde (Tablo 3), göreve yönelik liderlik tarzının örgüte duygusal bağlılık üzerinde pozitif bir etkisinin ( $\beta .208$ ,  $p < 0.01$ ) olduğu görülmektedir. Liderlik tarzlarından insana yönelik liderliğin ise duygusal bağlılık ile iş performansı üzerinde pozitif bir etkisinin olduğu görülmektedir. İnsana yönelik liderliğin örgüte duygusal bağlılık üzerindeki etkisinin daha güçlü olduğu görülmektedir ( $\beta .448 > .342$ ). İnsana yönelik liderliğin ise işten ayrılma niyeti üzerinde ( $\beta -.254$ ,  $p < 0.05$ ) negatif bir etkisinin olduğu görülmektedir. Kurulan tüm modeller istatistiksel olarak anlamlıdır.

**Tablo 2. Tüm Değişkenlere Ait Ortalama, Standart Sapma ve Pearson Korelasyonları**

Değişkenler	Ort.	Std.S.	1	2	3	4	5
1 GÖR.YÖN.LİD.	4.13	0.72	0.92(a)				
2 İNS. YÖN. LİD.	3.83	0.63	.752**	0.93(a)			
3 DUYGUSAL BAĞ.	4.10	0.92	.552**	.607**	0.80(a)		
4 İŞ PERFMN.	3.95	0.92	.136	.235**	.261**	0.94(a)	
5 İŞT. AYR. NİY.	2.15	0.91	-.327**	-.355**	-.473**	-.204**	0.94(a)

\*.05 seviyesinde anlamlı (çift taraflı) \*\*.01 seviyesinde anlamlı (çift taraflı)

**Tablo 3: Göreve ve İnsana Yönelik Liderlik Tarzlarının Duygusal Bağlılık, İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi**

Bağımsız değişkenler	Duygusal Bağlılık		İşPerfs.		İşten Ayrıl. Niy.	
	Model 1		Model 2		Model 3	
	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t
Göreve Yön. Lid.	.208	2.23**	-.135	-1.15	-.126	1.14
İnsana Yön. Lid.	.448	4.77**	.342	2.99**	-.254	-2.31*
Model F	59.85**		10.50**		14.49**	
Model R <sup>2</sup>	.378		.050		.122	
**p < .01 *p < .05 (tektaraflı)						

## Sonuç ve Tartışma

Bu çalışmada göreve ve insana (çalışana) yönelik liderlik tarzlarının çalışanların duygusal bağlılık, iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri incelenmiştir. Liderlik literatürüne bakıldığı zaman davranışsal liderlik teorisinin, liderlerin çalışanlar ve örgüt üzerindeki etkisini açıklamak açısından önemli bir yerinin olduğu görülmektedir. Ancak göreve ve insana (çalışan yönelik) liderlik tarzlarının etkilerini inceleyen çalışmalar yeterli değildir. Daha önceki çalışmalar incelendiğinde, Ohio State Üniversitesinin liderlik çalışmaları ile Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi'nde liderlerin genel olarak insan ve göreve (üretim) yönelik bir liderlik tarzı sergilediği, bu iki tutumun farklı sonuçlar yarattığı gözlenmiştir. Bu kapsamda, göreve yönelik liderliğin verimliliği arttırdığı, çalışana yönelik liderliğin ise çalışanların iş tatminini arttırdığı ifade edilmiştir (Northcraft and Neale, 1990; Robbins, 2000). Ayrıca, göreve yönelik liderliğin ne tutumlar ne de verimlilik üzerinde açık bir şekilde etkili olmadığı, çalışana yönelik liderliğin ise çalışan tutumları üzerinde pozitif etkilerinin olduğuna yönelik görüşler vardır (Mullins, 1996, s. 257; Wagner and Hollenbeck, 2005, s. 417). Görüldüğü gibi bu konuda farklı görüşler mevcuttur.

Bu araştırmada, görev ve insana yönelik liderlik stiline iş performansı, duygusal bağlılık, işten ayrılma niyeti gibi farklı iş tutumları üzerindeki etkisi ayrıntılı olarak incelenmiş ve önemli sonuçlar elde edilmiştir. Bu bağlamda göreve yönelik liderliğin örgüte duygusal bağlılık üzerinde pozitif bir etkisinin olduğu, ancak çalışanların iş performansı ile işten ayrılma niyeti üzerinde istatistiksel olarak herhangi bir anlamlı etkisinin olmadığı görülmektedir. Halbuki, önceki araştırmalarda genel olarak liderin göreve ve örgütsel hedeflere ulaşılmasına önem veren davranışlarının daha çok performans ve verimlilik üzerinde etkili olduğuna yönelik bulgular vardır.

Bu araştırmada, önceki çalışmalardan farklı olarak göreve yönelik liderliğin çalışanların işlerini gereği gibi yapma, hedeflerine ulaşma ve aşma olarak kabul edilen iş performansı üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı bulgulanmıştır. Benzer şekilde liderin göreve yönelik davranışlarının çalışanların işten ayrılma eğilimlerini etkilemediği saptanmıştır. Bir diğer bulgu, göreve yönelik liderliğin çalışanların örgüte olan duygusal bağlılıklarını arttırması ile ilgilidir. Liderin örgüt hedeflerini vurgulaması, üretimi arttırmak üzere çalışanlara yaptıkları iş ile ilgili geri besleme vermesi gibi davranışları çalışanların örgütte kalma, örgüt amaçları doğrultusunda hareket etme ve örgüt değerlerini benimsemesini sağlamaktadır. Bu anlamda duygusal bağlılık örgütsel bağlılık türleri içinde en pozitif anlama sahip olan ve çalışanların performansını arttırdığı bulgulan bir bağlılık türüdür (Meyer, Becker, Vandenberghe, 2004). Bu nedenle göreve yönelik davranışların çalışanlar açısından örgütsel bağlılığı arttırması örgütsel çıktılar açısından önemli sonuçlar yaratabilir.

Araştırmamızda elde edilen sonuçlar, liderlerin insana yönelik davranışlarının çalışan tutum ve davranışları açısından daha önemli sonuçlar yarattığını göstermektedir. Bu noktada, liderlerin kişiler arası ilişkilere önem vermesi, çalışanlara değerli olduğunu hissettirmesi, empati kurması, takdir ve ödüllendirme şeklindeki motive edici davranışlarının çalışanların örgütsel bağlılıklarını ve iş performansını arttırdığı, işten ayrılma niyetini azalttığı saptanmıştır. İnsana yönelik liderlik davranışlarının en kuvvetli etkisi öncelikle örgüte duygusal bağlılık, ardından iş performansı üzerinde bulunmaktadır. Liderin insana yönelik davranışları, çalışanların örgüt amaç ve

değerlerine bağlanmalarını, işlerini daha iyi yapma ve iş hedeflerine ulaşma yönündeki çabalarını arttırmalarını sağlamakta, çalışanların başka bir iş arama ve iş bulduğunda ayrılma isteğini azaltmaktadır. Benzer olarak Nauman et al., (2010) tarafından yapılan araştırmada çalışana yönelik liderlik stiline proje yönetiminde önemli bir rolünün olduğu ve proje başarısını arttırdığı saptanmıştır. Bu başarıda liderin insana yönelik davranışları kapsamında takım çalışmasına önem vermesi, grup üyelerine koçluk yapması ve karar vermede katılımcılığı sağlaması şeklindeki davranışlarının çok önemli bir rolünün olduğu vurgulanmaktadır (Katzenbach and Smith, 1993). Bu çalışmada da benzer olarak insana yönelik liderliğin gerek çalışan performansı gerekse örgüte bağlılığı açısından daha önemli etkilerinin olduğu ortaya çıkmıştır. Bu nedenle bu araştırmanın sonuçları yöneticiler açısından oldukça anlamlı sonuçlar içermektedir. Yöneticiler özellikle insana yönelik liderlik stiline ne denli pozitif sonuçlar yarattığının farkına varmalı ve bu yönde davranışlar sergilemelidir. Kuşkusuz, liderlik stilleri, lider davranışları hem örgüt hem de çalışanlar üzerinde oldukça önemli etkiler yarattığı için, bu konuda daha çok araştırma yapılmasına gerek vardır. Bu noktada, araştırmacıların gelecekte davranışsal liderlik teorisi üzerinde daha çok durmaları, görev ile insana yönelik liderlik tarzlarının iş tatmini, güçlendirme, motivasyon üzerindeki etkilerine dair incelemeler yapmaları önerilir.

#### Kaynakça

- Allen, N. J., & Meyer, J.P. (1990) "The Measurement And Antecedents Of Affective, Continuance And Normative Commitment To The Organization", *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Babin, B.J., Boles, J.S., 1996. The effects of perceived co-worker involvement and supervisor support on service provider role stress, performance, and job satisfaction. *Journal of Retailing* 72 (1), 57-75.
- Benligiray, S., 2004. İnsan Kaynakları Yönetimi. Eskişehir, Anadolu Üniversitesi
- Black J. S. ve Porter L. W. (2000). *Management: Meeting New Challenges*, Prentice Hall, New Jersey.
- Clark, D.R., 2004. Leadership Questionnaire. < <http://www.Skaquitwatershed.org>.
- Clugston, M. (2000), "Does Cultural Socialization Predict Multiple Bases and Foci of Commitment", *Journal of Management*, 26, 5-30.
- Cohen, S.G., Bailett, D.E., 1997. What makes teams work; group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management* 23, 239-290.
- Eren, E. (2007). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Eren, Erol. (2001). *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*, Gen. 5. Bası, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

- Hellriegel D. ve Slocum, J. W. (1992). *Management*. Addison Wesley Publishing Company, New York.
- Katzenbach, J.R., Smith, D.K., 1993. *The Wisdom of Teams*. Harvard Business School Press. Boston.
- Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yayım, İstanbul, 10. Baskı.
- Marchiori, D.& Henkin, A. (2004), "Organizational Commitment Of Health Profession Faculty: Dimensions, Correlates And Conditions", *Medical Teacher*, Vol.26, no.4 pp. 353-358.
- Meyer, J.P., & Allen N.J. (1991), "A Three Component Conceptualization Of Organizational Commitment", *Human Resource Management Review*, 1 ,ss. 61-89.
- Meyer, J., Becker, T.& Vandenberghe C. (2004), "Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis And Integrative Model", *Journal of Applied Psychology*, 991-1007.
- Meyer, J., Allen, N. & Topolnytsky, L. (1998), "Commitment In a Changing World of Work", *Canadian Psychology*, Vol.39, Iss.1\2.
- Meyer, J., Stanley, D., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L. (2001),"Affective, Continuance, And Normative Commitment To The Organization: Meta Analysis Of Antecedents,Correlates, And Consequences", *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Mowday, R.t. (1983), "Equity Theory Predictions of Behavior in Organizations". In R.M. Steers and L.W. Porter (EDS.), *Motivation and Work Behavior* (3. Ed.). New York: Mc Graw- Hill: 91- 113.
- Mowday, R.T., Steers, R. M. & Porter, L.W. (1979). "The measurement of organizational commitment", *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Mullins, L.J. (1996), *Management and Organizational Behavior*, Sixth Edition, Prentice Hall, s.651.
- Malone, T. W., 1997. Is empowerment just on fad? Control, decision making and IT. *Sloan Management Review* 38, 23- 29.
- Nauman, S., Igbal, S., 2005. Challenges of Virtual Project Management in Developing Countries ublished in IEEE International Engeneering Management Conference. New Founland, Canada.
- Northcraft, G. B. ve Neale, M. A. (1990). *Organizational Behavior-A Management Challenge*, The Dryden Pres, ABD.

- O'reilly, C. (1989), "Corporations, Culture, And Commitment: Motivation And Social Control In Organizations", California Management Review, Vol. 31, No. 4.
- Porter, L., Steers, R., Mowday, R., Boulian, P. (1974), "Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians", Journal of Applied Psychology, Vol.59, No 5, 603-609
- Slevin, D.P., Pinto, J. K., 1988. Leadership motivation and the Project manager. In: Cleland, D.I., King, W.R. (Eds.), Project Handbook. New York, pp. 739- 770.
- Robbins, S. (2000). Essentials of Organizational Behavior, Prentice Hall; International 2 Revised edition.
- Robbins, S. (1998). Organisational Behaviour: Concepts, Controversies and Applications. 8th ed. New Jersey: Prentice Hall.
- Rusbelt, Farrell, Rogers & Mainous (1988), "Impact Of Exchange Variables On Exit, Voice, Loyalty And Neglect: An Integrative Model Of Responses To Decline Job Satisfaction", Academy Of Management Journal, 31(3), 599-627.
- Scanlan, Burt K., Keys, Bernard (1987). Management and Organizational behavior, 2nd edition, Krieger (Malibar, Fla.)
- Steers, Richard M. (1991). **Introduction to Organizational Behavior**. 4th edition, HarperCollins Publishers (New York, NY).
- Steers, R.M. (1977), "Antecedents And Outcomes Of Organizational Commitment", Administrative Science Quarterly, 22, 46-56.
- Theodore, Herbert (1981). Dimensions of Organizational Behavior. Macmillan Publishing Co., Second Edition, USA.
- Tett And Meyer, J.P. (1993). Job Satisfaction, organizational commitment, turnover intention and turnover: Path analyses based on meta- analytic findings. Personnel Psychology. 46, 259- 293.
- Turner, S.g., Utlely, D.R., Westbrook, J.D., 1988. Project managers and functional managers: case study of job satisfaction in a matri organization. Project Management Journal. 29, 11-19.
- Wagner, John A. ve Hollenbeck, John R. (1992). **Management of Organizational Behavior**, First Ed.
- Zimmerer, T.W., Yasin, M.M., 1998. A leadership profile of American project managers. Project Management Journal. 29, 31- 38.

**THE EFFECTS OF TASK ORIENTED LEADERSHIP AND PEOPLE ORIENTED  
LEADERSHIP STYLES ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT, JOB  
PERFORMANCE AND INTENTION TO LEAVE**

Hülya Gündüz ÇEKMECELİOĞLU\*

**Abstract**

The current study explores the effects of leadership style on employee attitudes. In this context the study examines the effects of people oriented leadership and task oriented leadership on organizational commitment, job performance and intention to leave. The results of this research shows that task oriented leadership has a significant effect on organizational commitment. Furthermore, results demonstrate that people oriented leadership has a significant effect on organizational commitment, job performance and intention to leave. Findings of this study have significant implications for leadership behaviours and employee attitudes at workplace.

**Key words:** Leadership, leadership styles, job performance, organizational commitment

**JEL Codes:** L2, M12

---

\* Assoc. Prof. Dr. Kocaeli University, Faculty of Economics and Administrative Sciences,  
Department of Business Administration, hulyacekmecelioglu@gmail.com