

## İŞGÖRENLERİN ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE İLGİLİ TUTUMLARINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Ercan YAVUZ<sup>1</sup> Cüneyt TOKMAK<sup>2</sup>

### ÖZET

Bu araştırmanın amacı işgörenlerin örgütsel bağlılık ve etkileşimci liderlik davranışlarına yönelik tutumlarını belirlemektir. Antalya, Aydın ve Muğla'daki dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışanlara, Avolio ve Bass'ın geliştirdikleri çoklu faktör liderlik ölçeği (MLQ) ve Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılık ölçeği gözden geçirilerek uygulanmıştır. Araştırma sonucunda, işgörenlerin örgütsel bağlılığının ılımlı ve etkileşimci liderlik davranışına yönelik tutumlarının da orta düzeyde olduğu görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** Etkileşimci Liderlik, Örgütsel Bağlılık, Konaklama İşletmeleri

**Jel Sınıflandırması:** L2, M1

## A RESEARCH ON THE ATTITUDES OF THE TRANSACTIONAL LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT OF EMPLOYEES

### ABSTRACT

The aim of this research is to determined the employees' attitudes on the organizational commitment and transactional leadership behaviors. The study was conducted in the four and five stars hotels in Antalya, Aydın and Muğla. The multiple factor leadership scale and Allen and Meyer's organizational commitment was used in the study. It is found that employees have middle level attitudes against to the organizational commitment and transactional leadership according to results.

**Keywords:** Transactional Leadership, Organizational Commitment, Accommodation Establishment

**Jel Classification:** L2, M1

---

<sup>1</sup>Araş.Gör.,Dr.,Gazi Üniversitesi, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi, eyavuz@gazi.edu.tr.

<sup>2</sup>Yrd.Doç.Dr.,Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Zile Dinçerler Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, ctokmak@gop.edu.tr.

## 1. Giriş

Liderlik kavramının içeriğindeki değişikliklerin sebebi modern liderlik teorilerinin farklılaşmasından kaynaklanmaktadır (Zel, 2001, s.151). Etkileşimci lider; örgütte yetkisini ve bundan kaynaklanan otoritesini izleyenlerini ödüllendirmek için kullanmaktadır. Etkileşimci liderler yenilik ve değişime yer vermemekte, daha çok mevcudu iyileştirme yolunu benimsemektedir (Bass, 1985, s.12). Etkileşimci liderlik yaklaşımı; modern yönetim teorilerinin örgütü; açık bir sistem olarak ele almaları gerçeğine dayanan bir yaklaşımdır. Bu karşılıklı etkileşim, örgütlerin bir değişim sürecinin içinde olduğunu göstermektedir. Bu süreç, örgütlerin bu değişimi yönetebilecek liderlere sahip olmalarını zorunlu kılmaktadır.

Örgütsel bağlılık; bir örgütün üyesi kalma yolunda şiddetli bir arzu, örgüt adına yüksek düzeylerde gayret sarf etme isteği veya örgütün amaç ve değerlerine kesin bir inanç ve kabulü belirtmektedir (İbicioğlu, 2000, s.13). Örgütsel bağlılık, örgütlerin varlıklarını koruma uğraşlarının hem temel etkinliklerinden hem de nihai hedeflerinden biridir (Balcı, 2003, s.16). Örgütsel bağlılık, sadece belirli bir rolün başarı derecesini nitelik ve nicelik yönünden yükselterek devamsızlığın ve işgücü devrinin azalmasına katkıda bulunmanın yanında bireyi örgütsel yaşam ve en üst düzeyde sistem başarısı için gerekli birçok gönüllü eyleme yöneltmektedir (Katz ve Kahn,1977, s.436). Bu araştırmada yönetim alanında yapılan birçok araştırmaya konu olan örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığı etkileyen bir faktör olan etkileşimci liderlik davranışı kavramsal olarak ele alınmış ve konaklama işletmelerindeki işgörenler üzerinde bir uygulama yapılmıştır.

## 2. Etkileşimci Liderlik Kavramı

Bass, liderlikle ilgili yapılan tanımlama ve sınıflandırmaların artık günün koşullarına cevap verme konusunda yetersiz kaldığını ileri sürmüştür. Liderlerin yönettikleri astlarından beklentilerini net bir şekilde ifade eden ve kendilerinden beklenen performansı göstermeleri karşılığında ne gibi bir ödül alacaklarını açıklayan lideri, etkileşimci lider olarak tanımlamıştır (Bass, 1985, s.12). Modern liderlik teorilerinden dönüşümcü liderlik teorisi genellikle etkileşimci liderlik teorisi ile birlikte ele alınmıştır. Bunun nedeni, Burns'ün, etkileşimci liderlik davranışı gösteren liderin aynı zamanda dönüşümcü liderlik davranışı gösteremeyeceğini ileri sürmesidir. Etkileşimci liderlik ile dönüşümcü liderliği birbirinin tersi yaklaşımlar olarak değerlendirmiştir (Başol, 2005, s.40).

Bass, bu teorisinin izleyicilere; örgütte lidere uyma, karşılıklı etkileşimin bir sonucu olarak, lideri doğru olarak algılama ve hatta lideri etkileme rolü yüklediğini ileri sürmüştür. Sürecinin nasıl ve ne şekilde işleyeceği konusunda Bass; izleyenlerin örgüt içersinde sahip olduğu gücü, liderin gücüne dayandırmaktadır. Liderin gücünü; izleyenlerinin duyduğu güven ve saygı ile izleyenlerine sunabildiği maddi ve sosyal ödülleri üzerindeki yetkisi ile açıklamaktadır (Epitropaki ve Martin, 2005,

s.573). Etkileşimci liderlik ast ile üst arasındaki karşılıklı bağımlılığa dayanmaktadır. Bu bağlamda etkileşimci liderlik, izleyenlerin liderlerinin isteklerini yerine getirmelerine karşılık, liderin de izleyicilerinin beklentilerini gerçekleştirilmesi olarak açıklanmaktadır (Yılmaz, 2006, s.25).

Etkileşimci liderler; liderlik davranışlarını örgütte dört alt boyutta gerçekleştirirler. Bunlar; koşullu ödüllendirme, aktif olarak istisnalarla yönetim, pasif olarak istisnalarla yönetim ve serbest bırakıcı liderlikten oluşmaktadır (Bass, 2003, s.44).

Bu alt boyutlardan ilki koşullu ödüllendirmedir. İzleyenler, amaçlara ulaşılması halinde bekledikleri ödüllere sahip olacaklarına inanmaktadır. Liderler, izleyenlerine örgütte göstermiş olduğu performansın bir sonucu olarak ödüller vermektedirler. Bu ödüller sadece maddi içerikli ödüller değil, sosyal ihtiyaçlara yönelik olabilmektedir (Yılmaz, 2006, s.25). Bass'a göre etkileşimci lider, izleyenleri ile karşılıklı bir sözleşme yapmakta ve yapılan bu sözleşme hem izleyenlere hem de lidere karşılıklı sorumluluklar yüklemektedir (Bass,1985, s.122). Etkileşimci lider, izleyenlerinin örgütü amaçlarına ulaştırma sürecinde işgörenin ihtiyacı olan donanımı, işgörenin kullanabileceği bir şekilde işgörene sunmaktadır (Zaleznik, 1990, s.53).

Etkileşimci liderliğin ikinci alt boyutu istisnalarla yönetimdir. İstisnalarla yönetimin aktif ve pasif olmak üzere iki boyutu vardır. Lider, işletmede veya örgütte bazı şeyler olumsuz bir şekilde gerçekleşmeye başladığı zaman veya belirlenen standartlar karşılanamadığı zaman varlığını hissettirmektedir (Celep, 2004, s.61). İstisnalara dayalı yönetim; özellikle işgörenin performansında veya genel olarak örgütün performansında çok düşük bir durumla karşılaşıldığı zaman başvurulan bir anlayıştır (Dilek, 2005, s.45). Pasif istisnalarla yönetim anlayışında lider sorunların ortaya çıkmasını bekler, sorunların oluşmaması için herhangi bir tedbir almaz (Celep, 2004, s.61). Pasif istisnalarla yönetim davranışını benimseyen etkileşimci lider, genelde karşılaşılan sorunlara çözüm bulmak için çaba göstermez ve örgütsel faaliyetlerle ilgili sorunlara, izleyenlerinden çözüm önerileri beklemektedir. İzleyenler tarafından sunulan çözüm önerileri üzerinde fikir yürütmemekte ve alternatif çözüm önerilerini tartışmaya açmamaktadır. Genellikle de izleyenler tarafından sunulan çözüm önerilerini kabul etmektedir.

Son alt boyut olan serbest bırakıcı liderlik davranışı ise bazı araştırmalarda, etkileşimci liderliğin alt boyutu olarak ele alınmakla birlikte, bazılarında ise, farklı bir liderlik davranışı olarak değerlendirilmektedir. Bunun sebebi; Bass ve Avolio tarafından yapılan bir araştırmada, pasif istisnalarla yönetim alt boyutu ile serbest bırakıcı liderlik, etkileşimci liderlik tarzının tüm boyutları ile negatif yönde bir ilişki göstermiş olmasıdır (Dilek, 2005, s.45). Liderin, örgütteki rolü ile izleyenlerin rolü arasında herhangi bir farklılık yoktur. Lider örgüt içinde güç kullanmaktan kaçınmaktadır. Örgütün amaçlarını belirleme ve amaçlara ulaşmada, izleyenler söz sahibidirler. Lider, örgütün dış çevresinden, izleyenlerin ihtiyaç duyduğu bilgi ve kaynak gereksinimini temin etmekle yükümlüdür. Örgütün iç işleyişinde izleyenler bir-

birleri üzerinde ve kendileri üzerinde bir kontrol mekanizması gerçekleştirmektedirler (Kılınç,1996, s.67).

Araştırmalar göstermiştir ki, serbest bırakıcı liderlik davranışı ile izleyenlerin performansı, işletmede sergiledikleri çaba arasında negatif bir ilişki vardır (Dilek, 2005, s.55).

### 3. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Örgütsel bağlılık ile bazı kavramlar arasında karmaşa yaşanmaktadır. Bu kavramlardan birisi örgütsel kimliktir. Örgütsel kimlik sadece kabulün ötesinde örgütsel değerleri ve amaçları paylaşmayı, sahiplenmeyi ifade etmektedir (Epitropaki ve Martin, 2005, s.571). Bir başka araştırmada örgütsel bağlılık, örgütsel özdeşleşme kavramı ile açıklanmış, işgörenin içinde bulunduğu örgütle özdeşleşmesi ve örgüte olan bağın kuvveti olarak tanımlanmıştır. Mowday ve diğerleri, örgütlerde örgütsel bağlılığın oluşmasını üç temel unsura dayandırmışlardır. Bunlar; örgütün belirlenen amaçlarını ve örgütün oluşmuş değerlerini kabullenme, örgütün yararına olan her türlü faaliyetlere yönelik olarak çaba sarf etme ve son olarak da işgörenin örgütte kalma yönünde bir isteklilik göstermesidir (Mowday vd., 1974, s.603).

Allen ve Meyer örgütsel bağlılığın; psikolojik bir boyutu olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bu psikolojik boyutun, işgörenin örgütle ilişkisine paralel olarak şekil aldığı belirtilmiştir. Bu şekillenmenin sonunda da bireyin örgütte kalması yönünde kararına neden olduğu görüşünü savunmuşlardır (Allen ve Meyer, 1996, s.255). Steers, örgütsel bağlılığı; örgütün amaçlarının ve değerlerinin örgüt üyeleri tarafından benimsenmesi, işgörenin örgütün önemli bir üyesi olmak için çaba göstermesi, örgütü bir aile olarak değerlendirmesi ve bireyin kendisini de bu ailenin bir ferdi olarak görmesi olarak tanımlamıştır (Özdevecioğlu, 2003, s.114). Örgütsel bağlılık, örgütün sahip olduğu özelliklerinin veya örgütün bakış açısının, işgören tarafından benimsenmesi, bir anlamda özümsemesidir (O'Reilly ve Chatman, 1986, s.493).

Örgütsel bağlılık kavramı yukarıda görüldüğü gibi farklı şekillerde tanımlanmıştır. Yapılan bu tanımları iki şekilde sınıflandırmak genel kabul görmüş bir yaklaşımdır. Becker, Staw, Salancik gibi araştırmacılar örgütsel bağlılık kavramının davranış yönünü ele alarak tanımlamışlardır. Allen, Meyer, March ve Simon, Mowday, Steers ve Porter, Boulian gibi araştırmacılar ise; örgütsel bağlılık kavramının tutum yönünü öne çıkartmışlardır. Davranışçılara göre örgütsel bağlılık; bağlılığın açık gösterimiyle kanıtlanır. İşgörenler, işlerine devam ederek sorumluluklarını arttırmırlar. İşgöreninin sorumluluklarının artması örgütten ayrılmayı zorlaştırır. Tutumsal yaklaşım ise; işgörenin kimliğinin örgütle ilişkilendirilmesi fikrini ileri sürer. İşgören, işverene karşı duygusal bir bağlılık göstereceği savunulur (Çetin, 2004, s.93). Örgütsel davranış alanında çalışan bilim adamları, tutumsal bağlılık üzerinde dururlarken, sosyal psikoloji alanında çalışanlar davranışsal bağlılık üzerinde yoğunlaşmışlardır (Örs vd., 2003, s.218). Örgütsel bağlılığın tutumsal veya davranışsal olmasından öte, işgörenlerin örgüte bağlılıklarını etkileyen faktörlerin neler olduğu

araştırmacıların daha fazla dikkatini çekmiştir. Örgütsel bağlılıkla ilgili araştırmaların önemli bir bölümünün bu yönde gerçekleştiği görülmektedir.

Örgütsel bağlılık ile ilgili olarak Allen ve Meyer tarafından geliştirilen çok boyutlu örgütsel bağlılık modeli yaygın olarak kabul görmüştür. İşgörenin, örgüte bağlılığının duygusal, devam ve normatif olarak üç bileşenden oluştuğunu ileri sürmüşlerdir. Modelin bileşenlerinden olan duygusal bağlılık, işgörenin örgütsel amaçları ve örgütün değerlerini benimsemesinden kaynaklanmaktadır. Eğer işgörenin bu değer ve amaçları benimseme düzeyi yüksekse, örgütsel bağlılık düzeyi de yüksektir (Obeng ve Ugboro, 2003, s.83) Duygusal bağlılık, örgütte kalma isteği ve duygusal nedenlerle örgüte bağlı olmayı ifade etmektedir. İşgörenin örgüte gösterdikleri duygusal ilginin boyutlarını yani örgüte katılma ve bir anlamda örgütle özdeşleşme anlamı taşımaktadır. Devam bağlılığı veya zorunlu bağlılık ise, işgörenin, örgütten ayrılması durumunda katlanması gereken maliyeti ifade etmektedir. İşgörenin bu anlamdaki algısı, örgütte kalıp kalmaması yönünde belirleyici olmaktadır (Allen ve Meyer, 1991, s.42). Devam bağlılığında, işgörenin örgütte kaldığı süre boyunca, işletmeye katkılar sağladığı düşünülmekte ve bu bir yatırım olarak görülmektedir (Obeng ve Ugboro, 2003, s.83). Bağlılığın üçüncü unsuru normatif bağlılık, bağlılığı ahlaki değerlere dayandırmaktadır. İşgören örgütte kalmasını ahlaki veya inancı ile ilgili olarak değerlendirmekte ve örgütte kalmayı ahlaki bir zorunluluk olarak görmektedir (Allen, Meyer ve Topolnytsky, 1998, s.42).

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin başında demografik ve kişilik özellikleri ile ilgili faktörler yer almaktadır. Örgütsel bağlılık ile demografik ve kişilik özellikleri; yaş, cinsiyet, kıdem, aynı örgütteki iş deneyimi, kişisel ilgi arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yapılan araştırmaların amacı, bağlılığın bu faktörlere göre değişiklik gösterip göstermediğini belirlemektir (Hrebiniac ve Alutto, 1972, s.557; Buchanan, 1974, s. 535; Dubin ve diğerleri, 1975, s.412). Morris ve Sherman başarıya ihtiyacı başarıya duygusu ve yüksek derecedeki ihtiyaçları kişilik özellikleri kapsamında ele almış ve örgüte bağlılık üzerindeki etkisini incelemişlerdir (Putti vd., 1989 s. 241.).

Gouldner, Lodahl, Hall ve Shnider'in iş ve iş özellikleri ile ilgili yaptıkları araştırmalarda, işgörenin örgüte bağlılığını güçlendirmek için "karşılıklı olmanın" önemini açıklamışlardır. İşyerindeki sosyal ilişkilerin, örgüte bağlılığı olumlu yönde etkilediğini ortaya koymuşlar ve göreve bağlı olan değişim ve sorumluluğun örgüte bağlılığı artırdığını ileri sürmüşlerdir (Modway vd., 1974, s.236). Morris ve Steers, örgütsel yapının ve kontrol alanlarının genişliğinin örgüte bağlılıkla ilişkisi olmadığını açıklamışlardır (Putti vd.,1989 s. 241). Bir başka araştırmada, çalışmak için seçilen örgütün, örgüte bağlılığı belirlemede önemli olduğunu vurgulamışlar ve yenilikçilik için yüksek derecede örgüte bağlı kişilerin önemli olduğunu belirtmişlerdir (Angle ve Perry, 1983, s.597).

Örgütsel bağlılığı etkileyen birçok faktör vardır. Bu faktörleri belirlemeye yönelik çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Koch ve Steers demografik faktörlerin bağlılık üzerinde daha etkili olduğunu ileri sürmüştür. Morris ve Sherman ise, örgütsel faktörlerin bağlılığı daha güçlü düzeyde etkilediğini ortaya koymuşlardır. Yine Oliver yaptığı araştırmada örgütsel bağlılığı daha çok örgütün ödül sisteminin ve örgütte yerleşmiş işle ilgili değerlerin daha fazla etkilediğini ileri sürmüştür. Oliver, ayrıca araçsal değerlere sahip işgörenin, katılımcı değerlere sahip işgörelere göre, daha az bağlılık gösterdiğini ve demografik özelliklerin de daha az etkili olduğunu belirtmiştir (Oliver, 1990, s.26).

Schwenk örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri; işgörenin geçmişteki iş ile ilgili tecrübeleri, kişisel – demografik, örgütsel – görevsel ve durumsal özellik taşıyan faktörler olarak değerlendirmiştir. Schwenk, bu faktörlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin düzeyini belirleme konusunda farklı sonuçlara ulaşmıştır. Buchanan ise, örgütsel bağlılık üzerinde hem demografik hem de örgütsel faktörlerin eşit derece de etkili olduğunu ileri sürmüştür (Balay, 2000, s.51).

Bazı akademisyenlere göre, örgütsel bağlılık düzeyini etkileyen faktörleri öncelikle iki şekilde sınıflandırmakta fayda vardır. Bunlar; örgüt içi ve örgüt dışı faktörlerdir. Örgüt dışı faktörler; işletmenin içinde bulunduğu sektör, rakip işletmeler, işgörenin işinin yaygınlık derecesi, işgörenin alternatif iş durumu, ülkenin iş gücü arzı ve işle ilgili yasal düzenlemeler ve buna benzer etkenlerdir (Wallace, 1995, s.238; Allen, Meyer ve Topolnytsky, 1998, s.42).

Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan araştırmalar, örgütsel bağlılığın üç temel sonucu olduğu ortaya koymuştur. Bunlar; düşük örgütsel bağlılık, ılımlı örgütsel bağlılık ve yüksek örgütsel bağlılıktır. Düşük örgütsel bağlılıkta, işgörenin özgün düşünceleri ve uygulamaları ve gelişmeye yönelik olarak taşıdığı inançlarda bir artış ortaya çıkabilir. İşgörenin örgüte düşük düzeyde bağlılık duymasının bir başka sonucu da, işgören alternatif iş imkânlarını araştıracaktır. Düşük örgütsel bağlılık, işlevsel özellik taşıyabilir. Bu işlevsel yönüyle daha yüksek iş gören devri ve örgütlerde devamsızlığa neden olabilir, yıkıcı ve düşük performans gösteren işgörenin potansiyel zararını sınırlandırabilir. Bu tür iş görenlerin örgütten ayrılması, diğer işgörenlerin tutumlarının iyileşmesine ve örgüte kazandırılan yeni işgörenin örgüte yeni beceriler kazandırmasına imkân sunmaktadır. Araştırmalar sonucunda düşük düzeyde bağlılık gösteren işgörenlerin, davranışlarına ilişkin sonuçları hakkında uyarıldıkları zaman bağlılıklarının genellikle yükseldiği görülmüştür (Balay, 2000, s.85). Düşük bağlılık, yüksek düzeyde işgören devrine neden olmanın yanı sıra iş devamsızlık ve işe geç kalmaya neden olmaktadır. Bu tür bağlığa sahip olan işgören, kendilerini örgütün bir parçası olarak görmez. İşe gelmezler veya geç gelirler. İşten ayrılma ihtimali diğer işgörelere göre her zaman daha yüksektir (Allen ve Meyer, 1997, s.20). Ayrıca düşük bağlılığa sahip işgörenlerin, örgütte kalma isteğinin yok olduğu görülmüştür. Düşük örgütsel bağlılığın nedenlerine gelince; örgütte iş kalitesinin düşmesi, örgütte işgören arasında genel bir sadakatsizlik anlayışının olması, düşük bağlılığı olan işgörenin yetersiz çaba göstermesi ve iş dışında da ikamet yeri-

nin değiştirilmesi gibi nedenlerden dolayı bağlılıklarının düştüğü ileri sürülmüştür (Balay, 2000, s.86).

Örgüte bağlılığın önemli davranışsal sonuçlarından biri, işgücü devrinin düşmesidir. Örgütsel bağlılık düzeyleri yüksek işgörenler, örgütte daha fazla kalmayı ve örgütün amaçları doğrultusunda çalışmayı arzu etmektedirler. Sonuç olarak ayrılma olasılıkları düşüktür. Araştırmaların bazılarının sonuçları örgüte bağlılık ile iş gücü devri arasında istatistiksel olarak önemli derecede ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Örgüte bağlılığın zaman içerisinde geliştiğini ve buna bağlı olarak bağlılık düzeyleri düşük olan işgörenlerin ayrılmaları yaklaştıkça bağlılık düzeylerinin de iyice düştüğü görülmüştür (Clugston, 2000, s.477).

İlimli örgütsel bağlılıkta ise, işgören çalıştığı işletmede veya diğer işletmelerde tecrübe kazanmıştır. Fakat çalıştığı işletmeyle özdeşleşme sağlamamış veya örgütsel bağlılığı oluşmamıştır. İlimli bağlılık düzeyinde olan işgören örgütün kendisine şekil vermesine fırsat vermek istememektedir. İşgören, örgüt içerisinde bireysel kimliğini koruma yönünde gayret göstermektedir. Bu bağlılık düzeyindeki işgören, örgütün bütün değerlerini benimsemek yerine, örgütün bazı değerlerini kabul etmektedir. Örgütle bütünleşirken kendi değerlerini koruma yönünde çaba göstermektedirler. Bu tip işgörenler, bazen toplumsal sorumluluk ile örgütsel sadakat arasında tercih yapamamaktadırlar. Bunun sonucunda çatışma yaşamakta ve kararsız kalmaktadırlar ve örgütün verimsizliğine yol açmaktadır (Bayram, 2005, s.136).

Örgüte yüksek düzeyde bağlı olan işgörenler, aynı zamanda yüksek derecede işlerine de bağlıdır. Bu işgörenler, örgütte verilen işten ve işle ilgili görevlerden dolayı örgüte karşı duyarlıdırlar. Örgütte kariyerleri ile ilgili herhangi bir endişe taşımamaktadırlar. Örgütsel bağlılığı yüksek işgören, örgüt hiyerarşisi içinde lider konumunda ise, kendi denetiminde olan iş arkadaşlarından, ödemedeki eşitliğin bir yansıması olarak da ücretlerinden doyumları yüksektir. Örgütsel bağlılığı yüksek olan işgörenler, devamsızlık göz önüne alındığında, sağlık sebepleri dışında mümkün olduğunca devamsızlık göstermezler (Clifford, 1989, s.144).

Yüksek düzeyde bağlılık, örgütte olumlu sonuçlara neden olmaktadır. İşgörenin yüksek düzeyde bağlılığı, örgüte güven verir ve bu güvene bağlı olarak örgütte kararlı iş gücü grubunun oluşmasını sağlamaktadır. Örgütün bünyesinde bulunan kararlı ve güven verici iş gücü ise, örgüt amaçlarını isteyerek kabul etmekte ve örgüt için en verimli ürünü ortaya koymaya çalışmaktadır (Balay, 2000, s.90). Örgütsel bağlılığın işgören bazında yüksek düzeyde olması, örgüte başka faydalar da sağlamaktadır. Bu faydaların en önemlileri arasında verimlilik artışı, üretilen mal ve hizmetin kalitesinde artış, örgüt içerisinde iletişimin etkili olması, işgörenin örgüte duyduğu sadakatin yüksek olmasıdır (Randall, 1987, s.464).

Bağlılık düzeyi yüksek olan işgören, kariyerindeki ilerleme ve iş değiştirme konusunda önüne çıkan fırsatları değerlendirmede yeterince aktif bir rol oynamaktan

kaçınabilirler. Bir işgörenin kariyerindeki ilerleme genellikle, örgütler arasındaki geçişlerle mümkün olmaktadır. Yüksek düzeyde bağlılık gösteren işgören, yeni fırsatlarla ilgilenmez ve böylece işiyle ilgili yeni gelişmelerden uzaklaşmış olmaktadır. İşgörenin örgüt içersindeki ilerlemesi, örgütün uyguladığı terfi politikalarına bağlıdır. Örgüte yüksek düzeyde bağlı diğer işgörenler, bu fırsatların örgüt içersinde azalmasına neden olmaktadır. Bu yüzden işletme, yüksek bağlılığın, diğer işgörenler için bir fırsat maliyeti olduğunu göz ardı etmemelidir (Mowday vd., 1982, s.140).

Bir işgörenin örgüte yüksek düzeyde bağlılık göstermesi, işgörenin aile ilişkilerini ve sosyal ilişkilerini de etkilemektedir. Bir işe veya örgüte yüksek düzeyde bağlılık gösteren işgören, ailesini ve yerine getirmesi gereken diğer zorunlulukları ihmal etmektedirler. Bütün zamanlarını ve güçlerini bu uğurda harcamaktadırlar. Bu nedenle aileleri ve toplumla olan bağlarını geliştirememekte ve sonuç olarak strese girebilmektedir (Mowday vd., 1982, s.140). Örgüte yüksek düzeyde bağlı olan işgörenler, kişisel ve toplumsal yabancılaşma deneyimi geçirirler. Yüksek düzeyde örgütsel bağlılığın, örgüt açısından olumsuz sonuçları da söz konusu olabilmektedir. Bunlar; örgütsel esnekliğin azaltmakta, geçmişteki uygulama ve politikalara aşırı güven duymakta ve bunun sonucunda geleneksel uygulamaların yerleşik hale gelmesine sebep olmaktadır (Balay, 2000, s.92).

#### 4. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, modern liderlik davranışlarından olan etkileşimci liderlik davranışının örgütlerde, işgörenlerin örgütsel bağlılığı üzerinde bir etkisi olup olmadığını ortaya koymaktır. Buna bağlı olarak, dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin etkileşimci liderlik ve örgütsel bağlılık kavramları ile ilgili tutumları ölçülmüştür.

#### 5. Materyal ve Yöntem

Bu çalışmada yöntem olarak tanımlayıcı araştırma yöntemi seçilmiştir. Örneklem seçildikten sonra verilerin toplanması ve toplanan bu verilerin analiz edilerek bulgulara ve yorumlara dönüştürülmesi açıklanmaktadır. Araştırma bulguları bilgisayar ortamında, istatistik analiz programı yardımıyla analiz edilmekte ve yorumlanmaktadır.

Bu araştırmanın evrenini turizm sektöründe faaliyet gösteren Antalya, Aydın ve Muğla'daki dört ve beş yıldızlı otellerde ve tatil köylerinde çalışan işgörenler oluşturmaktadır. Antalya, Muğla, Aydın'daki işletme belgeli işletmelerdeki toplam oda sayısı 149.601'dir (Kültür ve Turizm Bakanlığı, Turizm İstatistikleri Bülteni, 2006). Örneklemimin hesaplanmasında uluslararası standartlara göre dört ve beş yıldızlı otellerde odasına 1,1 işgörenin çalışması gerekmektedir (Çetiner, 1995, s. 16). Bu ölçüte göre yukarıda verilen toplam oda sayısı ile dört ve beş yıldızlı otellerde odasına düşen işgören sayısının çarpılması sonucunda (109,338. 1,1), N= 120.272 elde edilmiştir. Bu sayı araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Evrenden yararlanıla-



rak örneklem hesaplandığında ise 598 sayısına ulaşılmaktadır (Yamane, 2001, s.116-117).

Araştırma sırasında Antalya, Aydın ve Muğla'da bulunan dört ve beş yıldızlı otel işletmelerine ve tatil köylerine toplam 1000 adet anket gönderilmiştir. Bu anketlerden 143'ü bilimsel araştırmaya veri oluşturacak şekilde düzenlenmediği için geçersiz sayılmıştır. Gönderilen anketlerden 23'ü boş olarak geri gelmiştir. Geçerli 678 adet anket araştırmanın veri tabanını oluşturmuştur. Araştırmada elde edilen bulgulara ait aritmetik ortalamaların yorumlanmasında aşağıdaki aralıklar dikkate alınmıştır (Özdamar, 2003, s.32).

#### Aritmetik Ortalama Aralıkları

Çok Düşük	1 – 1,79
Düşük	1,80 – 2,59
Orta	2,60 – 3,39
Yüksek	3,40 – 4,19
Çok Yüksek	4,20 – 5,00

### **6. Bulgular ve Yorumlar**

Araştırmanın bu bölümünde, araştırmaya katılanlarla ilgili bazı demografik bilgilere ve işgörenlerin örgütsel bağlılık, etkileşimci liderlik davranışları ile ilgili tutumları değerlendirilmiştir. Ayrıca araştırmaya katılanların örgütsel bağlılık ve etkileşimci liderlik ile ilgili tutumları, demografik özellikleri ile karşılaştırılmıştır.

Tablo 1'e göre, araştırmaya katılan işgörenlerin % 60'ı erkek, % 40'ı kadındır. Tabloda görüleceği üzere, araştırmanın yapıldığı işletmelerde erkeklerin, kadınlardan fazla oluşu göze çarpmaktadır. Bu durum araştırmanın yapıldığı illerde kadınların turizme katılma konusunda veya katıldıktan sonra devam konusunda erkeklere oranla daha az istekli olduklarını göstermektedir. Araştırmaya katılan işgörenlerin % 39,5'i 18-25 yaş aralığında yer almaktadır, % 31,8'i de 26-33 ve %5'i de 17 yaş veya altı yaş aralığında yer almaktadır. Bu dağılım araştırmanın yapıldığı işletmelerde, sektörün karakteristik özelliklerine de paralel olarak genç işgücünün istihdamının daha fazla ve toplam işgücüne oranının da % 76,3 olduğunu göstermektedir. Araştırmaya katılan işgörenlerin % 23,7'si orta yaş ve üzeri yaş diliminde yer almaktadır. Sektörün dinamik yapısı, genç işgücünü tercihe zorlamakla birlikte, işgörenin örgütsel kültürün oluşmasındaki rolünü azaltmakta, işletmelerin yönetim kademesi tam işgöreni tanımışken ve beklentilerini anlamışken, işgören işletmeden ayrılmaktadır. Sıkça yapılan işgören değişikliği yani işgören devir hızının yüksekliği verimliliği de azaltabilmektedir.

**Tablo 1. İşgörenlerin Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı**

		<b>n</b>	<b>%</b>
<b>Cinsiyet</b>	Erkek	409	60
	Kadın	269	40
	<b>Toplam</b>	<b>678</b>	<b>100</b>
<b>Yaş</b>	17 yaş ve altı	34	5,0
	18-25 yaş aralığı	268	39,5
	26-33 yaş aralığı	215	31,8
	34-41 yaş aralığı	121	17,8
	42 yaş ve üzeri	40	5,9
	<b>Toplam</b>	<b>678</b>	<b>100</b>
<b>İşletmedeki Çalışma Süresi</b>	1 yıldan az	183	27,0
	1-5 yıl arası	265	39,1
	6-10 yıl arası	169	24,9
	11 yıl ve üzeri	61	9,0
	<b>Toplam</b>	<b>678</b>	<b>100</b>

Araştırma yapılan işletmelerde 1 yıldan az çalışanların toplam içindeki oranı % 27'dir. 1-5 yıl arası çalışanların oranı % 39,1'dir. Bu durumda işletmelerde 5 yıldan az çalışanların oranı % 66,1 olarak gerçekleşmiştir. Bu bağlamda araştırma yapılan işletmelerde yine sektörün genel karakteristiklerine uygun olarak işgören devir hızının yüksek olduğu söylenebilir. Altı yıl ve üzeri çalışanların oranı ise % 33,9'dur.

**Tablo 2: İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık ve Etkileşimci Liderlik Davranışları İle İlgili İfadelere Yönelik Tutumlarının Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmaları (n=678)**

<b>İfadeler</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>
Örgütsel Bağlılık	3,2234	,76546
Etkileşimci Liderlik	3,1005	,63132

Tablo 2'de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan işgörenlerin örgütsel bağlılıkları orta düzeyde (3,2234) gerçekleşmiştir. İşgörenler, işletmelerindeki liderlerinin davranışlarını değerlendirdiklerinde orta düzeyde (3,1005) etkileşimci liderlik davranışı gösterdiklerini belirtmişlerdir.

**Tablo: İşgörenlerin Cinsiyetlerine Göre, Etkileşimci Liderlik Davranışının Bileşenlerine Yönelik Tutumları**

Cinsiyet		n	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Koşullu Ödüllendirme	Erkek	409	3,2824	1,05778	- ,1,262	,207
	Kadın	269	3,3838	,96908		
İstisnalarla Yönetim (Aktif)	Erkek	409	3,5550	,95808	,443	,658
	Kadın	269	3,5223	,91038		
İstisnalarla Yönetim (Pasif)	Erkek	409	3,0257	,92020	2,352	,019
	Kadın	269	2,8519	,97242		
Serbest Bırakıcı Liderlik	Erkek	409	2,5813	1,06165	,027	,979
	Kadın	269	2,5790	1,13994		

Tablo 3'e göre, araştırmaya katılan işgörenlerin, etkileşimci liderlik davranış bileşenleri ile cinsiyet değişkeni arasında bir farklılık olup olmadığı araştırılmıştır. Etkileşimci liderliğin bileşenlerinden istisnalarla yönetim (pasif) ile cinsiyet değişkeni arasında istatistiksel bir fark olup olmadığı araştırılmış, 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür ( $t=2,352$   $p=,019$ ). Diğer davranış bileşenleri ile cinsiyet değişkeni arasında bir farklılık bulunamamıştır. Etkileşimci liderliğin istisnalarla yönetim (pasif) bileşeninde erkek ve kadınların birbirlerinden farklı düşündükleri ortaya çıkmıştır. Bu farklılık erkeklerin etkileşimci liderliğin (pasif) davranış bileşeninin liderleri tarafından orta düzeyde uygulandığı düşüncesini taşımalarına rağmen kadınlarda bu oran düşüktür.

**Tablo 4: İşgörenlerin Yaşlarına Göre, Örgütsel Bağlılık ve Etkileşimci Liderlik Davranışlarıyla İlgili Tutumları**

Yaş		n	Ortalama	Std. Sapma	F	p
Örgütsel Bağlılık	17 -	34	3,1235	,68703	4,288	,002
	18-25	268	3,1093	,74436		
	26-33	215	3,2377	,74165		
	34-41	121	3,4037	,77393		
	42 +	40	3,4500	,92985		
Etkileşimci Liderlik	17 -	34	2,9871	,75296	,835	,503
	18-25	268	3,0660	,62790		
	26-33	215	3,1440	,62708		
	34-41	121	3,1369	,60962		
	42 +	40	3,0844	,63589		

Tablo 4'den de anlaşılacağı üzere, işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri yaş değişkenine göre farklılaşmaktadır. Başka bir ifade ile işgörenlerin yaşları yüksel-

dikçe örgütsel bağlılıklarının arttığı gözlenmektedir. Özellikle orta yaş ve üzeri işgörenlerin, diğer işgörelere oranla örgütsel bağlılıkları daha yüksektir. Etkileşimci liderlik davranışı değişkeni ile yaş değişkenleri arasında istatistiksel olarak bir farklılığın olup olmadığı araştırılmış, 0,05 anlamlılık düzeyinde bir farklılık tesbit edilememiştir ( $F=,835$   $p=,503$ ).

Örgütlerde çalışan işgörenlerin modern liderlik teorilerinden etkileşimci liderlik tutumlarına yönelik tutumlarında yaşlara göre bir farklılaşmanın olmadığı görülmektedir. Bunun anlamı, işgörenin yaşı ne olursa olsun liderlik tarzıyla ilgili düşüncelerini etkilememektedir. Eğer, örgütte yaş ortalaması yüksekse, işgörenlerin dönüşüme veya değişime açık olmayacağı yönündeki bir düşünceyi taşımak geçerli değildir. İşgören hangi yaş aralığında olursa olsun her zaman, liderin tarzını benimsemeye hazırdır denilebilir. İşgörenlerin yaş değişkeni ile etkileşimci liderlik arasında bir farkın olmaması aslında ilginç bir sonuçtur. Çünkü etkileşimci liderliğin temel felsefesi mevcut işleyişi korumaya dayanmaktadır. Bu koruma fikri yaşın artışına paralel olarak güçlenmesi beklenirdi. Fakat, araştırmada böyle bir durumla karşılaşmamıştır. Öte yandan birey olarak değişime açık olma genç yaşlarda daha mümkündür diye düşünülebilir. Ancak, gençlerin dönüşümcü liderliğe daha olumlu baktığı yönünde de bir veriyle karşılaşmamıştır.

**Tablo 5: İşgörenlerin Yaşlarına Göre, Etkileşimci Liderlik Davranışlarının Bileşenlerine Yönelik Tutumları**

Yaş	N	Ortalama	Std. Sapma	F	P	
Koşullu Ödüllendirme	17 -	34	3,2353	1,14472	1,150	,332
	18-25	268	3,2425	1,03404		
	26-33	215	3,3453	,99923		
	34-41	121	3,4711	,92375		
	42 +	40	3,3625	1,24286		
İstisnalarla Yönetim (Aktif)	17 -	34	3,0882	1,09559	2,771	,026
	18-25	268	3,5140	,91161		
	26-33	215	3,6395	,92269		
	34-41	121	3,5826	,90507		
	42 +	40	3,4688	1,07594		
İstisnalarla Yönetim (Pasif)	17 -	34	2,8456	,96925	,259	,904
	18-25	268	2,9515	,89969		
	26-33	215	2,9822	,98351		
	34-41	121	2,9277	,92389		
	42 +	40	3,0375	1,08980		
Serbest Bırakıcı Liderlik	17 -	34	2,7794	1,14938	,458	,766
	18-25	268	2,5560	1,03910		
	26-33	215	2,6081	1,17195		
	34-41	121	2,5661	1,07275		
	42 +	40	2,4688	1,03804		

Tablo 5 incelendiğinde; 17 yaş ve altı işgörenin tutumlarından bir farklılığın kaynaklandığı görülmektedir. 17 yaş ve altı işgören, liderlerinin etkileşimci liderliğin istisnalarla yönetim (aktif) bileşenini orta düzeyde uyguladığını belirtirken, diğer yaş grupları etkileşimci liderliğin istisnalarla yönetim (aktif) bileşenini yüksek düzeyde uyguladıklarını belirtmişlerdir.

Etkileşimci liderliğin bileşenlerinden olan, koşullu ödüllendirme, istisnalarla yönetim (aktif, pasif) ve serbest bırakıcı liderlik davranışı ile işgörenlerin yaş gruplarına göre bir farklılığa rastlanmamıştır. Bu durum örgütlerde, etkileşimci liderlik tarzını benimseyen liderler açısından, örgütteki işgörenlerin yaş dağılımlarının çok önemli olmadığını ortaya koymaktadır. Ayrıca, bu araştırmanın yapıldığı işletmeler açısından düşünüldüğünde, işgörenlerin çoğunun orta yaş ve altında yer alması, etkileşimci liderlik davranışının da, dönüşümcü liderlik davranışına göre ortalamasının düşük olması da göz önünde bulundurulmalıdır.

Etkileşimci liderliğin istisnalarla yönetim (pasif) bileşeninin, istisnalarla yönetim aktif bileşeninin tersine daha düşük olması ise doğal bir sonuçtur. İşgörenlerin etkileşimci liderlik davranışının bileşenlerinden koşullu ödüllendirme ile yaş değişkenleri arasında istatistiksel olarak bir farklılığın olup olmadığı araştırılmış, 0,05 anlamlılık düzeyinde farklılık bulunmamıştır ( $F=1,150$   $p=,332$ ). Aynı şekilde etkileşimci liderlik davranışının bileşenlerinden istisnalarla yönetim (pasif) ile yaş değişkenleri arasında istatistiksel olarak bir farklılığın olup olmadığı araştırılmış, 0,05 anlamlılık düzeyinde farklılık görülmemiştir ( $F=,259$   $p=,904$ ). Etkileşimci liderlik davranışının bileşenlerinden serbest bırakıcı liderlik davranışı ile yaş değişkenleri arasında istatistiksel olarak bir farklılığın olup olmadığı araştırılmış, 0,05 anlamlılık düzeyinde bir farklılık bulunmamıştır ( $F=,458$   $p=,766$ ).

**Tablo 6: İşgörenlerin Çalışma Sürelerine Göre, Örgütsel Bağlılık ve Etkileşimci Liderlik Davranışlarıyla İlgili Tutumları**

Çalışma Süresi	N	Ortalama	Std. Sapma	F	P	
Örgütsel Bağlılık	1 -	183	3,1197	,71520	4,824	,002
	1-5	265	3,1623	,76823		
	6-10	169	3,3781	,77377		
	11+	61	3,3713	,80470		
Etkileşimci Liderlik	1 -	183	3,0683	,65428	2,369	,070
	1-5	265	3,0955	,61771		
	6-10	169	3,1931	,61398		
	11+	61	2,9621	,64593		

İşgörenlerin çalışma süreleri arttıkça örgütsel bağlılık düzeyleri de artmaktadır. Altı yıla kadar işgörenlerin orta düzeyde örgütsel bağlılıkları olmasına rağmen altı yıldan sonra yüksek düzeye yakın bir bağlılıktan söz edilebilir. Bu nedenle örgütün çıkarları açısından, örgütte işgörenin uzun süreli çalışmasını sağlamak için ge-

rekli olan imkânların sunulması doğru bir yaklaşımdır. Sektörde genellikle işgören devir hızının yüksek olması, sektörde yaygın olan işletmecilik anlayışının doğru olmadığını göstermektedir. Sektör, özellikle genç işgücünden faydalanmayı tercih etmektedir. Bu araştırma da böyle bir durum söz konusudur. Araştırmanın yapıldığı işletmelerde orta yaş ve altı işgörenin toplam işgörene oranı % 76'dır. Fakat işgörenin çalışma süresinin artmasına paralel olarak örgütsel bağlılığı artmaktadır. İşletmelerin çıkarlarına en doğru olanın örgüte bağlı olan, uzun zaman örgütte çalışan ve yüksek ücret talep etme ihtimali olan işgücünü mü istihdam etmelidir ya da örgütsel bağlılığı düşük, işletmede kısa süreli çalışan, düşük ücret talebinde bulunan işgücünü mü istihdam etmelidir.

Tablo 6'ya göre; araştırmaya katılan işgörenlerin işletmedeki çalışma süresi değişkeni ile örgütsel bağlılık değişkenleri arasında istatistiksel olarak bir farklılığın olup olmadığı araştırılmış, 0,05 anlamlılık düzeyinde bir farklılığın olduğu belirlenmiştir (F= 4,824 p=,002). Araştırmaya katılan işgörenlerin işletmedeki çalışma süresi ile dönüşümcü liderlik arasında istatistiksel olarak bir farklılığın olup olmadığı araştırılmış, 0,05 anlamlılık düzeyinde böyle bir farka rastlanmamıştır (F= ,613 p=,607). Benzer bir şekilde, işletmedeki çalışma süresi değişkeni ile etkileşimci liderlik değişkenleri arasında istatistiksel olarak bir farklılığın olup olmadığı araştırılmış, 0,05 anlamlılık düzeyinde bir farklılık bulunamamıştır (F= 2,369 p=,070).

**Tablo 7: İşgörenlerin Çalışma Sürelerine Göre, Etkileşimci Liderlik Davranışının Bileşenlerine Yönelik Tutumlarının Değerlendirilmesi**

Çalışma Süresi	N	Ortalama	Std. Sapma	F	P	
Koşullu Ödüllendirme	1 -	183	3,2910	1,05727	1,50	,212
	1-5	265	3,3528	,97872		
	6-10	169	3,3950	1,01828		
	11+	61	3,0861	1,11513		
İstisnalarla Yönetim (Aktif)	1 -	183	3,5342	1,01323	,99	,396
	1-5	265	3,5377	,88548		
	6-10	169	3,6169	,89892		
	11+	61	3,3770	1,03745		
İstisnalarla Yönetim (Pasif)	1 -	183	2,9262	,98757	,73	530
	1-5	265	2,9132	,92242		
	6-10	169	3,0247	,92932		
	11+	61	3,0492	,95396		
Serbest Bırakıcı Liderk	1 -	183	2,5219	1,06464	2,33	073
	1-5	265	2,5783	1,11071		
	6-10	169	2,7352	1,14001		
	11+	61	2,3361	,90816		

Tablo 7'de, işgörenlerin etkileşimci liderlik davranışının bileşenleri ile çalışma süreleri arasında bir farklılık olup olmadığı incelenmektedir. Etkileşimci liderlik davranışının bileşenlerinden koşullu ödüllendirme değişkeni ile işletmedeki çalışma

süresi değişkeni arasında istatistiksel olarak bir farklılığın olup olmadığı araştırılmış, 0,05 anlamlılık düzeyinde bir farklılık bulunamamıştır ( $F= 1,505$   $p=,212$ ). Etkileşimci liderlik davranışının değişkenlerinden istisnalarla yönetim (aktif) değişkeni ile işletmedeki çalışma süresi değişkeni arasında istatistiksel olarak bir farklılığın olup olmadığı araştırılmış, 0,05 anlamlılık düzeyinde bir farklılık tespit edilmemiştir ( $F= ,992$   $p=,396$ ). Etkileşimci liderlik davranışının bileşenlerinden istisnalarla yönetim (pasif) bileşeni ile işletmedeki çalışma süresi değişkeni arasında istatistiksel olarak bir farklılığın olup olmadığı araştırılmış, 0,05 anlamlılık düzeyinde farklılık bulunamamıştır ( $F= ,737$   $p=,530$ ). Etkileşimci liderlik davranış bileşenlerinden serbest bırakıcı liderlik ile işletmedeki çalışma süresi değişkeni arasında istatistiksel olarak bir farklılığın olup olmadığı araştırılmış, 0,05 anlamlılık düzeyinde bir farklılık görülmemiştir ( $F=2,337$   $p=,073$ ).

### 5. Sonuç ve Öneriler

Modern liderlik teorilerinin en önemli özelliği, liderliğin, lider-izleyen arasında oluşan karşılıklı etkileşime dayanması ve liderlerin izleyenin gelişmesi için özgür ve demokratik bir ortam hazırlamasıdır.

Araştırma bulguları, işgörenlerin örgütsel bağlılıklarının orta düzeyde olduğunu göstermektedir. Öncelikle örgütsel bağlılığın orta düzeyde olmasının nedenlerinin neler olabileceğini açıklamak araştırmanın amacı açısından önemlidir. Araştırma sonucunda, etkileşimci liderlik davranışının örgütlerde var olduğu görülmektedir. Etkileşimci liderliğin alt boyutlarından istisnalarla yönetim “aktif”, istisnalarla yönetim “pasif” boyutuna göre yüksek derecede görülen bir davranış boyutudur. Örgütlerde her iki davranış bileşeninin aynı düzeyde olması pek mümkün değildir. Çünkü liderin, istisnalarla yönetimin ya aktif boyutuna ya da pasif boyutuna uygun davranması beklenir. Araştırmada liderin yüksek düzeyde aktif boyuta uygun davranıldığı sonucu çıkmıştır. Etkileşimci liderliğin koşullu ödüllendirme boyutuna da, araştırmanın yapıldığı işletmelerdeki liderlerin orta düzeyde yer verdiğini söylemek mümkündür.

Araştırmaya katılan işgörenlerin cinsiyetleri ile örgütsel bağlılıkları arasında bir farklılık olmadığı görülmüştür. Yine aynı şekilde etkileşimci liderliğe bakış açıları, cinsiyet faktörünün etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır. İşgörenlerin, etkileşimci liderlik davranışına bakış açıları ile yaşları arasında bir farklılaşma vardır. Bu farklılık, 17 yaş ve altı işgörenler, etkileşimci liderliğin istisnalarla yönetimin aktif boyutunu orta düzeyde uyguladığını belirtirken, diğer yaş grupları yüksek düzeyde uyguladığını belirtmişlerdir.

### Kaynaklar

ALLEN, N.J. and MEYER, J.P. (1991). A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*,1, 61–89.

ALLEN, N.J. and MEYER, J.P. (1996). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252–276.

ALLEN, N.J. and MEYER, J.P. (1997). *Commitment In The Workplace, Theory, Research and Application*. Sage Publications.

ALLEN, N.J. MEYER, J.P. and TOPOLNYTSKY, L. (1998). Commitment in a Changing World of Work. *Canadian Psychology*, 39, 83–93.

ANGLE, H. and PERRY, J. (1983). An Empirical Assesment of Organizational Commitment and Organizational Effectivenss” *Administrative Science Quarterly*. 26, 1–14.

BALAY, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

BALCI, A. (2003). *Örgütsel Sosyalleşme: Kuram, Strateji ve Taktikler*. Ankara: Pegem Yayıncılık.

BASS, B.M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Pres.

BASS, B.M. (2003). *New Paradigms in Leadership*. “The New Paradigma and the Ethics of Authentic and Pseudotransfortional Leadership”. Safty, A. and Güven, H. (Ed.), (118–135). İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Yayınları.

BASS, B.M. and AVOLIO, B.J. (1993). *Leadership: Theory and research perspectives and directions*. *Transformational Leadership: A response to eritiques*. In. M.M. Chemers (Ed). San Diego, CA: Academic Pres.

BAŞOL, Ö. (2005). *Havacılık Sektöründe Dönüşümcü Liderlik Tarzının Örgütsel Öğrenme Gelişimine Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

BAYRAM, L. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. *Sayıştay Dergisi*, 59, 125–139.

BUCHANAN, B. (1974). *Building Organizational Commitment: The socialization of Managers in Work Organizations*. *Administrative Science Quarterly*. 19(4), 533–546.

CELEP, C. (2004). *Dönüşümsel Liderlik*. Ankara: Anı Yayıncılık.

CLIFFORD, M. (1989). *An Analysis of the Relationship Between Attitudinal Commitment and Behavioral Commitment*, *The Sociological Quartely*, 30, 144–151.

CLUGSTON, M. (2000). *The Mediating Effects of Multidimensional Commitment on Job Satisfaction and Intent to Leave*. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 477–486



ÇETİN, M.Ö. (2004). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

ÇETİNER, E. (1995). Konaklama İşletmelerinde Yönetim Muhasebesi. Ankara: Tutibay Yayınları.

DİLEK, H. (2005). Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma. Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü.

DUBIN, R., CHAMPOUX, J.E., and PORTER, L.W.(1975). Central Life Interest and Organizational Commitment of Blue-Collar and Clerical Workers. *Administrative Science Quarterly*, 20, 411–421.

EPITROPAKI, O. and MARTIN, R. (2005). The Moderating Role of Individual Differences in The Relation Between Transformational/ Transactional Leadership Perceptions and Organizational Identification. *The Leadership Quarterly*, 16, 569–589.

HREBINIAC, L.G. and ALUTTO, J.A (1972). Personal and Role – Related Factors in the Development of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 17, 555–573.

İBİCİOĞLU, H. (2000). Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), 13–22.

KATZ, D. ve KAHN, R.L. (1977). Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi. İngilizceden Çeviren: H. Can ve Y. Bayar. Ankara: TODAİE Yayınları.

KILINÇ, T. (1996). Önderlikte Durumsallığın Ötesi(II), Karizmatik Önderlik Yaklaşımı. *İ.Ü.İşletme Fakültesi Dergisi*, 25, 67–108.

KÜLTÜR ve TURİZM BAKANLIĞI. (2006). Turizm İstatistikler Bülteni.

MEYER, J. P. and ALLEN, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application*. California: Sage Publications.

MOWDAY, R.T., PORTER, L.W. and DUBIN, R., (1974). Unit Performance, Situational Factors and Employee Attitudes in Spatially Separated. Work Units. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 12, 231–248.

MOWDAY, R.T., PORTER, L.W. and STEERS, R.M., (1982). *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnovers*. New York: Academic Pres.

OBENG, K. and UGBORO, I. (2003). Organizational Commitment Among Public Transit Employees: an Assessment Study. *Journal of the Transportation Research Forum*, 57, 83–98.

OLIVER, N. (1990). Rewards, Investments, Alternatives and Organizational Commitment: Empirical Evidence and Theoretical Development. *Journal of Occupational Psychology*, 63 (1), 19–31.

O'REILLY, C. and CHATMAN, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behaviour. *Journal of Applied Psychology*, 71, 492–499.

ÖRS, M., ACUNER, A.M., SARP, N. ve ÖNDER, Ö.R. (2003). Antalya Tıp Fakültesi Hastanesin'de ve Antalya Devlet Hastanesinde Çalışan Hekimler ile Hemşirelerin Örgülerine Bağlılıklarına İlişkin Görüşlerinin Değerlendirilmesi. *Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası*, 56 (4), 217–224.

ÖZDAMAR, K. (2003). *Modern Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Eskişehir: Kaan Kitabevi.

ÖZDEVECİOĞLU, M. (2003). Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 113–130.

PUTTI, J.M., ARYEE, S. and LIANG, T.K. (1989). Work Values and Organizational Commitment: A Study in the Asian Context. *Human Relations*, 42, 275–288.

RANDALL, D.M. (1987). Commitment and Organization: The Organization Man Revisited. *Academy of Management Review*, 12, 460–471.

WALLACE, J.E. (1995). Organizational and Professional Commitment in Professional and Nonprofessional Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 40, 228–255.

YAMANE, T. (2001). *Temel Örnekleme Yöntemleri*. (Birinci Baskı). Çeviren: Alptekin ESİN, M. Akif BAKIR, Celal AYDIN ve Esen GÜRBÜZSEL. İstanbul: Literatür Yayıncılık.

YILMAZ, E. (2006). Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. S.Ü., Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi.

ZALEZNIK, A. (1990). Managers and Leaders: Are They Different?. *Business Review*.

ZEL, U. (2001). *Kişilik ve Liderlik*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.