

YÖNETİCİLERİN ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN İNCELENMESİ: KİMYA SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA*

INVESTIGATION OF INTERACTIVE LEADERSHIP CHARACTERISTICS OF ADMINISTRATORS: A RESEARCH IN CHEMISTRY SECTOR

Doç. Dr. Öznur GÖKKAYA

Kocaeli Üniversitesi, Hereke MYO,

Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Bölümü, Kocaeli

E-mail: gokkayaoznur@gmail.com

MAKALE BİLGİSİ	ÖZET
<p>Anahtar Kelimeler: Kimya sektörü, Yönetici, Etkileşimci liderlik</p>	<p>Günümüzün radikal ve hızlı değişimini yani dönüşümü geleneksel işletme ve liderlik kavramlarıyla açıklayabilmenin imkanı görülmemektedir. Geleneksel liderlik tarzı bugünün hızına, piyasa ve takipçilerin beklentilerine cevap vermekten uzak adeta statükoyu koruma durumunda kalmış yaşanan dönüşümler örgütleri kaosa sokmuştur.</p> <p>Araştırmanın amacı Kocaeli Bölgesinin kimya sektöründe önde gelen (ITO'ya göre) imalat işletmelerindeki etkileşimci liderlik ve bunların örgüt üzerindeki etkilerinin tespitidir. Araştırmanın uygulaması Kocaeli ilinde kimya sektöründe görev yapan kamu ve özel sektördeki üst ve orta düzey yöneticilere çok yönlü liderlik anketine (MLQ) , örgütsel bağlılık sorularının eklenmesi ile yapılmıştır. Anket dört kamu ve yedi özel sektör kimya şirketinde 127 üst ve orta düzey yöneticilere uygulanmıştır. Araştırma da nicel araştırma metodolojisi kullanılmış ve verilerin analizi korelasyon, regresyon analizleri kullanılarak her sektöre ayrı ayrı olmak üzere karşılaştırmalı olarak yapılmış bulgular yorumlanmaya çalışılmıştır.</p>
<p>DOI: 10.26809/joa.2018548692</p>	

ARTICLE INFO	ABSTRACT
<p>Keywords: Chemical sector, Executive, Interactionist leadership</p>	<p>Today's radical and rapid change in the traditional business and leadership concepts of transformation can not be seen as the possibility to explain. The traditional leadership style of today's pace, the market and the respondents to respond to the expectations of the status quo almost transformed the transformations of the organizations have put into chaos.</p> <p>The aim of the study is to determine the interactional leadership in the chemical industry of Kocaeli Region (according to ITO) and their effects on the organization. The application of the study was done by adding the multi-faceted leadership questionnaire (MLQ), organizational commitment questions to the senior and middle level managers in the public and private sector in Kocaeli. The questionnaire was applied to 127 senior and middle level managers in four public and seven private sector chemical companies. In the research, quantitative research methodology was used and data analysis, correlation, regression analysis were tried to be interpreted in a comparative manner to each sector</p>
<p>DOI: 10.26809/joa.2018548692</p>	

*Bu çalışma 13-15 Aralık 2018 tarihlerinde Çanakkale/TÜRKİYE' de gerçekleşen "2. Uluslararası Rating Academy Kongresi: Farkındalık" temalı kongrede sunulmuş aynı isimli bildirinin gözden geçirilmiş halidir.

1.GİRİŞ

Cancedda ve arkadaşları etkileşimci liderlerin performanslarının ödüle bağlı yaklaşım olduğunu vurgulamışlardır. Çalışmalarında bu liderlik tarzı, takipçilerinin derin isteklerini hesaba katmayı zor bir iş olarak görmekte olduğunu ifade etmişlerdir. (Cancedda , Alimo-Mecafte, Wahl and Holgersan, 2001, p.36)

Bass'a göre etkileşimci lider organizasyon içerisinde ödül temelli değiş-tokuş tarzını benimsemiştir. Takipçilerin motivasyonlarını sağlamak için onları ödül ile isteklendirir. Gayret ve ödül arasında sıkı bir bağ oluşturur. Bass gözlemlerinde etkileşimci ve dönüştürücü liderliğin farklılıklar içerdiğini ancak her ikisini karşılıklı olarak özgün bir model olmadığını belirterek, aynı liderin farklı durum ve zamanlarda iki farklı liderlik özelliğini de kullanabileceğini ifade etmiştir. (Bass, 2001, p.140)

Takipçiler liderin vaatleri, ödülleri, övgüleri, tehditi ve disiplini ile motive edilir. Lider ve takipçi arasında bir akit söz konusudur. Lider bu akite uyulup uyulmamasına göre tepki verir. Bu anlamda koşulsal edim klasik bir değiş tokuş sürecidir. Takipçiler hedeflenen sonuç için özel ödüllere motive edilir ve beklenen sonuç elde edildiğinde lider tarafından belirtilen ödül ile ödüllendirildiğinde değiş tokuş süreci gerçekleşmiş olur. Örneğin etkileşimci ebeveyn ile pazarlık sonucu TV seyretmesi karşılığında çocuğun piyano pratiği yapmayı kabul etmesi gibi

İstisnalarla yönetim aktif ve pasif metod olarak iki aşamada açıklanmıştır. İstisnalarla yönetim faktörünün aktif boyutunda lider, sistemi ve süreçleri sürekli izler. Kurallardan sapma olduğunda veya süreç içerisinde başarısızlık gözlemediğinde sürecin tamamlanmasını beklemeksizin derhal müdahale eder. İstisnalarla yönetim faktörünün pasif boyutunda ise lider düzeltici aksiyonlardan önce sapmaların ve hataların meydana gelmesini bekler. (Bass, 1997, p.21)

Lidersizlik faktörü lidere ihtiyaç duyulduğunda var olan liderin gerçek anlamda ortada olmadığını, sorumluluktan ve karar almaktan kaçındığını ifade eder. Bu tip yöneticiler reaktif ya da proaktif olmak yerine, pasif kalmayı tercih etmektedirler. Bass bu faktörün takipçilerin performanslarını ve davranışlarını olumsuz yönde etkilediğini ya da hiç etkilemediğini ortaya koymuştur. (Bass, 1997 ,p.21)

Etkileşimci liderlik şartlara bağlı desteği kapsar. Takipçiler liderlerinin inançları , sözleri ve ödülleri ile motive edilir ya da disiplinize edici davranışlar ve cezalar da tersi durumlarda geçerlidir.

Ödüllendirme durumlarında lider verdiği görevlerin yerine getirilmiş olmasıyla ilgilenir. Karşılığında içsel ya da dışsal hediyelerin yanı sıra kaynakların arzulandığı şekilde dağıtımını yapar. *Eğer lider istisnalarla aktif yönetim modelini uyguluyorsa*, takipçinin performansını takip eder ve hatalarda anında müdahale ederek, düzeltir. *Eğer lider istisnalarla pasif yönetim modelini uyguluyorsa*, lider takipçilerinin hatalarının ona dönmesini hiçbir müdahalede bulunmaksızın bekler ve sonra düzeltmeyi yapar.

Liderin ve takipçilerinin kendi çıkarları peşinde koştuğu liderlik tarzı genellikle etkileşimci lider olarak değerlendirilmektedir. Etkileşimci lider var olmak için kapalı bir sistem gibidir. Ona katkıda bulunabilecek dış faktörler hemen hemen yoktur. Dönüştürücü lider de sistem, kendini ifade edebilmek için konu dışı faktörlere karşı gerekli olan açıklıktadır. Semavi şeyleri de içine alarak kolektiflik hissini takipçilerine verir. (Marotto, Victor and Ross, 2001, p.12)

Tüm fotoğrafın görülebilmesi için klasik liderlik tarzı (transactional leadership) yani etkileşimci liderlik tarzı ve onun alt faktörleri olan koşulsal edim, istisnalarla yönetim ve lidersizlik incelenecek fark ortaya konmaya çalışılacak ve örgüt dönüşümü (organizational

transformational) ile etkileşimi bunun sonucunda örgütte ortaya çıkan ekstra çaba(performans)ve bağlılık bu çalışmanın da ortaya konmaya çalışılacaktır.

2.ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Bu bölümde araştırmanın amacı, kapsamı, önemi ve örneklerin yapısı açıklanmış daha sonra ise değişkenlere ait elde edilen veriler ve değişkenlerle ilgili ölçülerin analizine değinilmiştir.

2.1 Araştırmanın Kapsamı

Yaptığımız literatür çalışmasında İstanbul sanayi odasının Kocaeli sınırları içinde faaliyet gösteren ve Türkiye de ilk 100'e giren kamu ve özel sektör kimya şirketlerindeki orta ve üst düzey yöneticilerini, baş icra sorumlularını (CEO) ya da genel müdürlerini değerlendirmeleri istenerek çalışmanın uygulaması yapılmıştır.

2.2.Ana Kütle ve Örneklem

Araştırmanın ana kütlelerini Türkiye'de Kimya Sektöründe, büyüklüğüne göre ilk 100'e giren kamu ve özel sektör işletmeleri oluşturmuştur. Bunların arasından Kocaeli ili sınırları içinde yer alan ve bu ilin en büyükleri arasında bulunan 11 şirket seçilerek örnek grup oluşturulmuştur. Veri toplama işlemi için 160 kişi hedeflenmiş ve 127 tanesinden değerlendirilebilir geri dönüş olmuştur. Bu çalışmada kullanılabilir anket formu oranı örnek grubu hacminin yaklaşık % 80 'ini oluşturmaktadır. Bu da böyle bir çalışma için yeterli düzeyde kabul edilebilir.

2.3.Araştırmanın Yöntemi

Kocaeli ili sınırları içinde ve Türkiye'nin ilk 100 işletmesi arasında yer alan 11 firmada orta ve üst düzey yöneticisi olarak çalışan 127 kişiden alınan bilgiler SPSS 16.0 paket programı kullanılarak değerlendirilmiştir. Değerlendirme işleminde Etkileşimci Liderliğin Örgütsel Bağlılık üzerindeki etkisinin araştırılması amaçlanmıştır. Bu amaçla istatistiksel yöntemlerden, Regresyon ve Korelasyon Analizi kullanılarak gerekli hipotezler kurulup test edilmiştir. Hipotezlere bağlı olarak istatistik analiz ve bulgular daha ileride detaylı olarak açıklanmıştır.

Araştırma kapsamında aşağıdaki hipotezler test edilmektedir;

H1: Etkileşimci liderin ödüle bağlı teşvik özelliği örgütsel bağlılığı artırır.

H2: Etkileşimci liderin istisnalarla yönetim özelliği örgütsel bağlılığı artırır.

H3: Lidersizlik özelliği örgütsel bağlılığı artırır.

2.4.Veri Toplama Aşaması

Literatürdeki genel uygulamalardan da esinlenerek bu tarz ana kütle için birebir anket yönteminin kullanılması uygun görülmüştür.

Hedef kitledeki özel ve kamu şirketlerinin insan kaynakları ya da personel bölümleriyle randevu alınarak görüşülmüş anket ve bilimsel amacımızla ilgili açıklamalarda bulunulmuştur. Bu departmanların ilgili yöneticileri ile ilgili randevu programı yapmaları ve uygun platform hazırlamaları sayesinde uygulanabilmiştir . Bazı yöneticiler zaman kısıtları gereği e-mail aracılığıyla çalışmaya katılmayı uygun görmüşlerdir ki; bu oran, toplam çalışma içinde %11 dolayındadır. Özellikle özel sektörün insan kaynakları departmanları, çalışmanın sonuçlarının kendilerine de gönderilmesini isteyerek, konumuza kamu sektörü orta ve üst düzey yöneticilerine istinaden daha ilgili davranmışlardır.

3. İSTATİSTİKSEL ANALİZLER VE BULGULAR.

Verilerin analizi; sırasıyla anketi cevaplayanların demografik özelliklerine ait frekans tabloları, değişkenlerin ortalamaları ve standart sapmalarını da içeren korelasyon analizi ve araştırma hipotezlerinin test edilmesine yönelik regresyon analizlerinden oluşmaktadır.

3.1. Demografik Analiz

Kamu ve Özel Sektörde çalışanların Etkileşimci Liderliğin Örgütsel bağlılığa etkisine araştırmak amacıyla yapılan bu çalışmada kimya sektörüne ait toplam 11 adet özel ve kamu kurumlarında çalışan, orta ve üst düzey yöneticilere ait yaş, cinsiyet ve eğitim bilgileri ile bu kurumlara gönderilen anket formları ve geri dönen kullanılabilir anket formlarına ait bilgiler aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Dağıtılan Anket Formu	160				
Geri Dönen Anket Formu	127				
Geri Dönen Anket Formu Oranı	% 79				
Yaş Katılım Yüzdesi	Yaş	%			
	18-25	1.6			
	26-35	48.8			
	36-45	38.6			
	46-55	11			
Cinsiyet	Cinsiyet	Sayı	%		
	Kadın	51	40.2		
	Erkek	76	59.8		
Eğitim Durumu		Lise	Üniversite	Y. Lisans	Doktora
	Sayı	1	107	18	1
	%	0.8	84.3	14.1	0.8

3.2. Bağlılık ve etkileşimci Lider Arasındaki Korelasyon Analizi

Korelasyon analizine göre ; Etkileşimci liderlik özelliklerinden olan ödüle bağlı teşvik faktörü ile bağlılık arasında en yüksek pozitif ilişki tespit edilmiştir. Buna göre etkileşimci liderin çalışanların işletmeye karşı olan örgütsel bağlılığını artırabilmek amacıyla ödüle bağlı bir teşvik politikası izlemesi, performanslarının değerlendirilmesi sırasında adil davranması çalışanların örgütsel bağlılığını diğer faktörlere göre daha fazla etkilemektedir. Anketin uygulandığı kesimin kültür, eğitim, mesleki pozisyonları göz önünde bulundurulduğunda profesyonel denebilecek bu kişilerin verdiği yanıtlar daha anlamlı değerlendirilebilir. Ödüle bağlı teşvik sonuçları bu yönde değerlendirilmelidir.

Tablo 2. Korelasyon Analizi

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	ÖRGÜTSEL BAĞLILIK
Ödüle Bağlı Teşvik	0,524
İstisnalarla Yönetim	0,226
Lidersizlik	0,184

3.3. Bağlılık ve Etkileşimci Lider Arasındaki Regresyon Analizi

Bağımsız değişken olan etkileşimci liderlik özelliklerinin Bağlılık üzerindeki etkilerinin incelenmesi amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları aşağıdaki tabloda (Tablo 3.5) gösterilmiştir. Bu tabloda verilen F değerleri modelin anlamlılığını gösteren bir değerdir.

Modeldeki bağımsız değişkenlerden Ödüle bağlı teşvik ile örgütsel Bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bu özelliklerin **P** değerleri ve standardize edilmiş **β** değerleri aşağıdaki tabloda verilmiştir. Bunun dışında regresyon analizindeki diğer sonuçlara bakıldığında bağımsız değişkenler olan ödüle bağlı teşvik kişi de attıkça , bağlılığın da arttığı gözlenmektedir yani , ödüle bağlı teşvik ile bağlılık arasında aynı yönlü ilişki bulunmaktadır. Bunlara karşın, istisnalarla yönetim ve lidersizlik, bağlılığı etkilememektedir.

Tablo 3. Bağlılık ile Etkileşimci Liderlik Arasındaki Regresyon Analizi

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER (MODEL 1)	β	T	P
Koşulsal Edim	0,248	2,396	0,018
İstisnalarla Yönetim	0,102	1,31	0,193
Lidersizlik	0,076	0,96	0,339
F	10,99		
R	0,626		
R ²	0,392		

Aşağıdaki Tablo 3.de yukarıdaki regresyon analizi ile ilgili sonuçlara göre hipotezleri 0,05 anlam düzeyinde kabul ve red durumlarını gösterilmektedir.

Tablo 4. Örgütsel Bağlılık ve Dönüştürücü Liderlik Arasındaki Hipotez Sonuçları

İLERİ SÜRÜLEN HİPOTEZLER	KABUL / RED
H 1 :D.Liderin ödüle bağlı teşvik çalışanların örgütsel bağlılığını artırır.	Kabul
H 2 : D.Liderin istisnalarla yönetimi çalışanların örgütsel bağlılığını artırır.	Red
H 3: D.Liderin Lidersizliği çalışanların bağlılığını örgütsel artırır.	Red

3.4.Özel Sektör ve Kamu Sektöründe Etkileşimci liderlik Regresyon Analizi

Yapılan çalışma sonucunda elde edilen verilere göre etkileşimci lider özelliklerinin çalışanların bağımlılığını özel ve kamu sektöründe nasıl etkilediğini, sektörler bazında etkileşimci lider özellikleri ile özel ve kamu sektörlerindeki bağlılık arasındaki ilişkinin doğrusal olup, olmadığını şayet doğrusal ise ilişkinin ne yönde ve ne kuvvette olduğunu ifade edebilmek amacıyla 2 tane model kurulmuş ve bu modeller ayrı ayrı aşağıda verildiği gibi ele alınarak yorumlanmıştır.

3.4.1.Kamu Sektöründe Etkileşimci Liderlik ile Bağlılık Arasındaki Regresyon Analizi

Bu modele ait sonuçlara bakıldığında (Model 1) *Tablo 5*.) bu iki değişken arasında pozitif yönlü bir ilişkinin var olduğunu söylerken, anlamlılık düzeyinin 0,05 den küçük olması verilerin doğrusal regresyon modeline uygun olduğunu göstermektedir.

Tablo 5. Kamu Sektöründe Etkileşimci Lider Ö.Bağlılık Regresyon Analizi

Model	R	R ²	Düzenlenmiş R ²	Tahmini Std. Hata
1	,251	,063	,051	,5224

*a*Bağımsız Değişken : E.L.

Model		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Anlamlık Düzeyi
3	Regresyon	1,376	1	1,376	5,043	,028
	Regresyondan Ayrılışlar	20,467	75	,273		
	Toplam	21,843	76			

a Bağımsız Değişken : E.L.

b Bağımlı Değişken : Ö.Bağlılık

Model	β	<i>t</i>	p
1	,251	2,246	,028

Özel Sektörde Etkileşimci Liderlik ile Bağlılık Arasındaki Regresyon Analizi

Bu modele ait sonuçlara bakıldığında (Model 2) (*Tablo 6*).bu iki değişken arasında pozitif yönlü bir ilişkinin var olduğunu ,anlamlılık düzeyinin ise 0,05 den küçük olması nedeniyle verilerin doğrusal regresyon modeline uygun olduğunu göstermektedir.

Tablo 6. Özel Sektörde Etkileşimci Lider Ö.Bağlılık Regrasyon Analizi

Model	R	R ²	Düzenlenmiş R ²	Tahmini Std. Hata
2	,650	,422	,410	,3844

aBağımsız Değişken : E.L.

Mode l		Kareler Toplamı	Serbestli k Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Anlamlı k Düzeyi
4	Regresyon	5,176	1	5,176	35,029	,000
	Regresyondan Ayrılışlar	7,093	48	,148		
	Toplam	12,269	49			

a Bağımsız Değişken : E.L.

b Bağımlı Değişken : Ö.Bağlılık

Model	β	t	p
2	,650	5,919	,000

Model 1 ve Model 2 deki belirlilik katsayılarına bakıldığında, yani bağımsız değişken olan etkileşimci liderlik özelliklerinin bağımlı değişkendeki değişimlerin ne kadarını açıklayabildiğine baktığımızda , kamu sektöründe etkileşimci liderlik özelliği örgütsel bağlılıktaki değişimlerin % 0,6ını açıklarken özel sektörde etkileşimci liderlik özelliğinin örgütsel bağlılıktaki değişimin ise % 42 sini açıklayabilmektedir. Bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasındaki ilişkinin yönüne ve kuvvetini belirleyen korelasyon katsayılarına bakıldığında ise kamu sektöründe etkileşimci liderlik özelliği ile örgütsel bağlılık arasındaki korelasyon katsayısı değeri 0,251 çıkarken, özel sektörde bu değer 0,650 olarak elde edilmiştir

Bu veriler doğrultusunda özel sektörde etkileşimci liderlik ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ve kuvvetli bir ilişkinin olduğunu söyleyebiliriz. Değerlerin pozitif olması lider ne kadar etkin bir liderlik özelliğine sahipse, örgütsel bağlılığın da o derece güçlü olacağı anlamına gelmektedir.

4.SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Yaptığımız uygulamalı araştırma sonucunda elde ettiğimiz verilerin ışığında, ISO ‘nun tespit ettiği ve Kocaeli de üretim yapan, kimya sektöründe en büyük sıralamasında yer alan işletmelerdeki 127 yönetici üzerinde yaptığımız incelemelerde, elde edilen verilere göre, sonuçları şöyle özetleyebiliriz.

Lider pozisyonunda olup anketimize yanıt verenlerin yaş ortalaması (26 -45) diliminde % 87.4 gibi yüksek bir orandır.Bu oran, liderlerin dönüşüme ve yeniliklere olan yüksek uyum kabiliyeti açısından büyük önem taşımaktadır. Bayanların baylara göre örgütsel bağlılığı daha fazla görülmüştür.

Etkileşimci liderlik (klasik liderlik) özelliklerinden ödüle bağlı teşvik faktörü ile bağlılık arasında en yüksek pozitif ilişki tespit edilmiştir. Anketin uygulandığı kesimin kültür, eğitim ve mesleki pozisyonları göz önünde bulundurulduğunda; bu kişilerin profesyonel olduğu görülmüştür. Dolayısı ile bu kesimdeki takipçilerin mobilize kabiliyeti yüksektir ve bu takipçiler için işin maddi boyutu da oldukça önemlidir. Araştırma sonucunda elde edilen verilerden yapılan çıkarımda, ödüle bağlı teşvik faktörünün bağlılık ile etkileşimin yüksek

çıkmasının nedeni bu şekilde düşünülmelidir

Yapılan çalışma sonucunda anketin tümü için bağıllık ile lidersizlik faktörü arasında oldukça zayıf bir ilişki belirlenmiştir.

Etkileşimci lider özelliğinin, örgütsel bağıllık üzerindeki etkisi özel sektörde daha etkin çıkmıştır. Bulgular lider ne kadar etkin bir liderlik özelliğine sahipse, örgütsel bağıllığın da o derece güçlü olacağı anlamına gelmektedir,

Örgütle kurulan akit gereği başarını ödüllendirilmesi, başarısızlığın cezalandırılması örgütsel bağıllığı etkileyen en önemli liderlik faktörlerden birisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Maddi ve manevi ödüllerin zamanın da adil olarak dağıtılması, performansların gözlenip takdir edilmesi, profesyonel hedef kitlemizde örgütsel bağıllık açısından oldukça önemlidir. Bu takas sistemi özellikle özel sektörde daha etkin olduğu görülmektedir.

Lider pozisyonundaki kişilerin inisiyatif kullanmamaları, sorumluktan kaçınmaları, sorunlara zamanında cesaretle yaklaşmamaları yani pasif ve olayların yönlendirdiği liderlik tarzı olan istisnalarla yönetim ve lidersizlik örgütsel bağıllığı etkilemeyen , anlam ifade etmeyen faktörlerdir. Bu faktörleri , bu sonuçların bizim ataerkil kültürümüzle ilgili olma olasılığı yüksektir.

KAYNAKÇA

- Bass, B. M., 1997, Personal Selling and Transactional / Transformational Leadership, The Journal of Personal Selling and Sales Management , vol:17 ,no:3 , p.19-28 ,
- Bass, B . M ., 2001, The Ethics Of Transformational Leadership In Ciulli , Ethics The Heart Of Leadership , Praeger , West Point , p.140 ,
- Holgersson, Charlotte.,2001, The social construction of top executives. In Sjöstrand, Sven-Erik et. al. (eds.) Invisible management. London:Thomson Learning
- Marotto, M. , Victor, B. And Ross, J. ,2001, Leadership As Collective Virtuosity .
- Wahl, Anna.,1995, Men's perceptions of women and management . Stockholm: Fritzes