

## OHIO ÜNİVERSİTESİ LİDERLİK MODELİNE GÖRE OLUŞAN LİDERLİK BİÇİMLERİNİN İŞLETMELERİN İHRACAT PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ VE GAZİANTEP İLİNDE BİR ARAŞTIRMA

Hasan TAĞRAF<sup>(\*)</sup>  
İskender ÇALMAN<sup>(\*\*)</sup>

**Özet:** Uluslar arası alanda artan rekabetle birlikte, ihracat yapan işletmeler rekabet avantajı elde etmek için yönetim süreçlerine artan bir ilgi göstermektedirler. Rekabet, beraberinde belirsizliği de getirmektedir. Belirsizlikle başa çıkmada liderlik, önemli bir konuma gelmiştir. Bu araştırmada, ihracat sürecinde uygulanan Ohio Üniversitesi liderlik modeline göre liderlik biçimlerinin ihracat performansı üzerine etkisi, Gaziantep ilindeki ihracatçı firmalar ölçeğinde incelenecektir. Araştırma hipotezlerini test etmek amacıyla kümeleme ve varyans analizi kullanılmıştır. Yapılan analizler sonucunda, işletmedeki liderlik biçimlerinin, işletmelerin ihracat performansı üzerinde üç farklı kriterde etkili olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** İhracat, Ohio Üniversitesi Liderlik Modeli, Performans

**Abstract:** As well as increasing competition in the international trade, export companies get more deal with management process to get competitive advantage. The Competition brings uncertainty as well. Leadership got an important role to overcome uncertainty. In this research, the effect of leadership types of Ohio State University Leadership Model to the export performance is analyzed on the exporter firms at Gaziantep. Cluster and variance analysis were used in order to test our research hypothesis. As a result of analyses, it is found that leadership have impact on the firms export performance at three criteria.

**Key Words:** Export, Ohio State Leadership Model, Performance

### I.Giriş

Bireyler sahip oldukları amaçlarına tek başlarına ulaşamayacaklarını anladıklarında, bu amaçları gerçekleştirmek için benzer amaca ulaşmaya çalışan diğer bireylerle bir araya gelerek grupları oluştururlar. Ortak amaçlar için bir araya gelmiş bireylerden oluşan grubun hedeflere doğru yönelmesi önemli bir sorun oluşturur. Bu sorunun aşılması süreci, liderlik olgusuyla sağlanmaktadır. Temel olarak, ortak amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelen bireyleri bu amaçları gerçekleştirmek için harekete geçirme bilgi ve yetenekleri toplamına liderlik diyebiliriz. Bu çerçevede lider ise, grup üyeleri tarafından hissedilen, ancak açıklığa kavuşmamış olan ortak düşünce ve arzuları ortaya koyan ve grup üyelerinin potansiyel güçlerini bu amaç etrafında faaliyete geçiren kimsedir(Eren; 1996) denebilir.

---

<sup>(\*)</sup>Yrd. Doç. Dr. Selçuk Üniversitesi Akşehir Meslek Yüksekokulu

<sup>(\*\*)</sup> Öğr. Gör. Gaziantep Üniversitesi İİBF İktisat Bölümü

Günümüzde, artan rekabet ve küreselleşme sürecinin hızlanması ile birlikte artan belirsizlik, liderliğe duyulan ihtiyacı artırmaktadır. İşletmelerin karşılaştıkları sorunları çözmede ve yöneticilerin yönetim davranışını sergilemelerinde plan ve prosedürler karşılaşılan sorunlara karşı çözüm üretmede yetersizleşmektedir. Artan belirsizlik ve rekabetle başa çıkabilmede, yöneticilerin insiyatif kullanabilmesi, sorunlara ve fırsatlara anında tepki vererek mevcut durumu işletme lehine çevirebilmesi, ancak liderlik davranışı sergileyebilmesi ile mümkün olabilmektedir.

Bu durum, uluslar arası alanda faaliyet gösteren işletmeler için çok daha fazla hissedilmektedir. Yapıları itibarıyla dünyanın farklı bölgelerinde faaliyet gösteren bu tür işletmeler, yerel faaliyet gösteren işletmelere nazaran çok daha fazla belirsizlik ve rekabetle karşılaşmaktadır.

Uluslar arası alanda faaliyet gösteren işletmeler, küreselleşmenin doğurduğu belirsizlik ve rekabetle başa çıkabilmek için liderlik davranışı gösterirken, hangi tür liderlik biçimini uygulayacağını da doğru olarak belirlemesi gerekir. İzleyicilerin özellikleri gibi çevresel koşullar, liderlik davranışını doğrudan etkilediğinden, uygun liderlik biçimi uygulanmaya konulmadığı takdirde istenilen amaçların gerçekleşmeyeceği de bir gerçektir.

Bu çalışma ile, işletmelerde Ohio üniversitesi liderlik modeline göre oluşan liderlik biçimlerinin uluslararası alanda faaliyet gösteren işletmelerin ihracat performansı üzerine etkisi değerlendirilmeye çalışılacaktır.

## II.Araştırma Geçmişi

### A.Liderlik

Bir örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için, örgütü meydana getiren bireylerin, tek bir kişi tarafından elde edilme imkanı bulunmayan bir sonucu mümkün kılacak şekilde çabalarını birleştirmeleri gerekir( Schein: 1980). Ancak bahsedilen sürecin gerçekleştirilmesi oldukça karmaşık bir süreç olduğundan, liderlik kavramı farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Birdal ve Aydemir tanımlarında, “bir grup insanı belli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları harekete geçirme bilgi ve yetenekleri toplamıdır” demektedir(Birdal, Aydemir, 1992). Benzer tanımların farklı araştırmacılar tarafından da dile getirildiği görülmektedir. Gardner liderliği paylaşılan belli amaçları gerçekleştirmek için izleyicileri harekete geçmeye ikna etme süreci (Gardner: 1990) olarak ifade ederken, Kouzes ve Posner liderliği, paylaşılan özelemler için çabalayanları harekete geçirme sanatı (Kouzes ve Posner: 1997) şeklinde tanımlamaktadırlar. Northouse ise liderliği, ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir grup insanı etkileme süreci (Northouse: 2001) şeklinde tanımlar.Tanımlarda da görüleceği gibi liderlik, örgüt içindeki bireylerin çabalarını etkileyerek örgüt performansını artırmaktan oluşmaktadır(Yuki: 1989) denebilir. Liderlik konusunda dikkate alınması gereken diğer bir husus ise, liderlik sürecinde lider ve izleyiciler arasındaki ilişkidir. Liderlik, örgütsel amaçları gerçekleştirmek için, astların gönüllü katılımlarını arzulayan

bir sosyal algılama sürecidir(Kreitner, Kinicki, 1989). İzleyicilerin gönüllü katılımının gerçekleşmesi, liderin izleyicileri amaçları gerçekleştirme konusunda etkilemesi ile gerçekleşecektir.

Bu tanımlarla birlikte, liderlik kavramının dört temel parçası olduğunu ifade edebiliriz (Northouse : 2001); 1.Liderlik bir süreçtir, 2.Liderlik bir etkileme sürecidir, 3.Liderlik bir grup içinde ortaya çıkar ve 4. Liderlik amaçlara ulaşmayı içermektedir.

### B. Ohio Eyalet Üniversitesi Liderlik Modeli

Ohio Eyalet Üniversitesi'ne bağlı olarak çalışan İş Araştırmaları Bürosu tarafından 1945 yılında başlatılan araştırmalar 1950'lerin başlarına kadar sürmüş ve liderlik rolleri ile ilgili olarak 1800 kadar çeşitli boyut geliştirilmiştir. Bu sayıdaki boyutlar hiçbir anlam kaybına uğramadan 150 boyuta indirilebilmiştir. Yapılan ankete verilen cevapların faktör analizi ile çözümlenmesinden sonra liderlik bir kişinin örgüt amaçlarını gerçekleştirmek doğrultusunda, bir grubun eylemlerini yönetme davranışı olarak tanımlanmış ve liderlik davranışı iki bağımsız boyutta toplanmıştır. Bunlardan ilki; insan ilişkilerine dönüklük veya anlayış (Consideration= C). İnsan ilişkilerine dönüklük liderle örgüt üyeleri arasındaki arkadaşlığı, karşılıklı güveni, saygıyı ve sıcaklığı belirlemektedir. İkincisi ise; göreve dönüklük veya yapıyı harekete geçirme (Initiating structure=IS). Göreve dönüklük davranışı, liderin iş ve görevleri planlayıp örgütlemesini içerir. Lider, önce kendi rolünü açık biçimde gösterir ve iş görme yöntemlerini oluşturur (Baysal ve Tekarslan: 1996). Lider, izleyicileri istenen amaçları gerçekleştirmeleri için yönlendirmede önemli bir rol oynayarak gerekli performansa ulaşmalarını sağlar (Young ve Dulewicz: 2006).

Tablo 1: Liderlik Davranış Boyutları

Consideration=C	Initiating Structure = IS
Astların kendisi ile görüşmesini kolaylaştırır.	Astlardan bölümün parçalarına uygun olarak hareket etmelerini ister.
Değişikliklere hazırdır.	Yetersiz işi cezalandırır.
Astı azarlamak yerine, yapılan işi cezalandırır.	Astlarına sormadan bazı şeyleri üstlenir.

Tablo:1 de görüldüğü gibi, liderlik biçimlerinin genel olarak iki tür olarak tanımlanmaktadır: ilkinde çalışanları merkeze koyan bir eğilim ki bunlar demokratik ve katılımcı liderlik olarak tanımlanırken, ikinci türde ise, görev merkezli bir liderlik modelidir ki burada otokratik liderlik biçimi karşımıza çıkmaktadır (Giritli ve Oraz: 2004).

Otoriter lider, grup üyelerini yönlendirici ve karar alma süreçlerine katılmaya izin vermeyen bir liderlik biçimidir. Demokratik liderlik biçimi, grup üyelerinin sorunlara çözüm üretme konusunda tartışmalarını teşvik eden ve bu

süreçlere dahil edildiği bir liderlik biçimidir. Tam serbestçi-katılımcı liderlik biçiminde ise, lider gruba süreçlerde tamamen özgürlük verirken aynı zamanda üyelere karşı liderlik davranışı sergilemez(Griffin: 1993).

Liderlik biçimlerini detaylandırarak olursak; otoriter lider, astlara karşı ya hiç güven duymaz veya çok az güven duyar.Astlar korku ve ceza ile yönlendirilir, iletişim kanalları aşağı doğru çalışır (Hicks ve Gullett:1981), bölümler ve organizasyon genelinde amaçların belirlenmesinde astların katılımı hiç yoktur ya da çok azdır. Bu tür otokratik ortam kesin hareket, işlerin yürütülmesinde sürat (Özalp: 1987), disiplin kuvveti dolayısıyla elemanlardan beklenen tutum ve davranışın ortaya çıkmasını sağlar (Baykal: 1997). Hedef ve strateji ifadelerini maksimize edebilmek için standartları belirler ve görevleri tamamlayacak esnekliği sağlar. Otoriter lider, açık bir misyon tanımlayarak izleyicileri motive etme yoluyla onları yaratıcı hale getirir (Giritli ve Oraz: 2004).

Demokratik liderlik biçiminde, lider yetkisini grup üyeleri ile paylaşma eğilimi göstermektedir. Bir başka ifadeyle, amaçların lider ve astların katılımıyla belirlendiği liderlik biçimidir (Guestello: 1995). Bu nedenle amaçların, plan ve politikaların belirlenmesinde, iş bölümü yapılmasında ve iş emirlerinin meydana getirilmesinde lider daima astlarından aldığı fikir ve düşünceler doğrultusunda bir yaklaşım belirlemeye özen göstermektedir (Eren: 2001). Bu tür liderlik izleyicilerin uzlaşmasıyla oluşturulur.Rehberlik ve düşünceler üretilir. Ancak izleyicilerin düşünce üretebilmesi ve karar süreçlerine katılabilmesi için kendilerini çok iyi yetiştirmiş ve donanımlı olmaları gerekir. Demokratik liderlik, çalışanlar arasında güven inşa etmede kullanılır(Giritli ve Oraz: 2004).

Tam serbesti liderlik biçimi ise, çalışanları tamamen serbest bırakır. Çalışanlara bir hedef gösterilir ve kendi yetenekleriyle bunu gerçekleştirmesi hususunda tamamen serbest bırakılırlar (Balçık: 2004). Tam serbesti liderler sorumluluklarından vazgeçerler ve karar almaktan kaçınırlar (Bass: 1990). Bu tarz bir yönetim altında çalışan izleyiciler, kendi işlerindeki sorumluluklarını yönetmek için kendi kararlarını alırlar (Ardichvili ve Kuchinke: 2002). Lider grup üyeleri üzerinde herhangi bir kontrol mekanizması oluşturmaz, böylelikle grup üyeleri ne yapacakları konusunda karar almada tamamen serbest olurlar. Tam serbesti lideri bununla birlikte, grubun performansı ile ilgili veya bulunulan aşama düzeyi ile ilgili bilgi sağlayabilir (Vuğt ve diğ: 2004). Liderin esas görevi kaynak ve malzeme sağlamaktır. Lider, ancak kendisine herhangi bir konuda fikir sorulduğunda görüşünü belirtir. Fakat bu görüş, grup üyelerinin faaliyetlerini bağlayıcı nitelikte değildir (Balçık: 2004).

*C. İşletmelerde Uluslar arasılaşma ve Uluslar arasılaşma Süreci*

İşletmelerin uluslar arası alanda faaliyet göstermesi yani uluslar arası işletmecilikte ana nokta, faaliyetlerin yerel sınırların dışında birden fazla yabancı ülkede gerçekleşmesi gereğidir (Mutlu: 1999). Uluslar arasılaşma , işletmelerin çalışma konularıyla ilgili eylemlerini ulusal sınırlarının dışına taşmasını ifade eder. Diğer bir ifadeyle; işletmeler herhangi bir uluslar arasılaşma yolu ile, uluslar arası bir nitelik kazanabilirler (Ecer ve Cantez: 2003). Uluslar arası faaliyetlere artan bir şekilde katılma süreci bir anlamda uluslar arasılaşma olarak algılanır (Calof ve Beamishi: 1995), (Welch ve Luostarinen: 1988). İşletmeler uluslararası alana girme sürecinde, çok farklı modeller uygularlar. Bu modeller işletmelerin üretim kapasiteleri, ekonomik güçleri, faaliyet gösterecekleri yabancı ülkenin ekonomik ve politik tavrı gibi pek çok değişken tarafından etkilenir. İşletmenin uluslar arasılaşmaya katılımını belirlemede; uluslar arası operasyonların çeşitliliği, pazar çeşitleri, organizasyonel katılımın derecesi ve çeşitli uluslar arası fırsatların belirlenmesi daha kapsamlı bilgi verir (Wortzel ve Wortzel: 1991). Bu sebeple uluslar arasılaşma sürecinde tek bir doğru modelden veya tek bir doğru süreçten bahsetmek yanlış olacaktır. İçinde bulunulan şartlar ve işletmenin çevresi, işletmeye en uygun davranışı seçme zorunluluğu getirecektir.

İşletmeler uluslar arasılaşma sürecinde gerek işletme içi faktörler ve gerekse faaliyet gösterilen çevre koşullarına bağlı olarak farklı modeller kullanırlar. Bu modeller; ihracat ve ithalat, lisans anlaşmaları, ortak yatırım ve doğrudan yatırım şeklinde değerlendirilebilir.

İşletmelerin uluslar arasılaşma sürecinde kullandığı ilk model olarak genellikle ihracat ve ithalat modelidir. Pek çok işletme, uluslararası işletme konumuna, işletmeler için en basit ve en az risk taşıyan ihracat yoluyla gelirler (Vaghefi, Paulson ve Tomlinson: 1991). Genellikle finansal gücü çok fazla olmayan işletmeler yatırım kararları vermek yerine ihracatı tercih ederler (Mutlu: 1999). Uluslararası işletmeler için önemli bir ticari faaliyet olan ihracat, genel olarak yurt dışına mal ve hizmet satışını ifade etmektedir (Kirpalani: 1990). Başka bir ifadeyle ihracat, yerel ülkede üretilen malın ülke dışına fiziksel hareketini içermektedir (Jewell: 1990).

Bu modelin işletmeler tarafından seçilmesinde temel neden olarak uygulama kolaylığı ve faaliyet sürecinde taşıdığı riskin diğer uluslar arasılaşma modellerine göre daha düşük olmasından kaynaklandığı söylenebilir. İhracat faaliyetinin seçilmesinde yerel pazarlarda oluşabilecek pazarın daralması durumunda, işletmenin varlığını sürdürmesinde bir araç olarak düşünülmesi ve ulusal pazarlar dışına çıkılarak daha fazla potansiyel müşteriye ulaşarak satış hacminin artmasının ve karının artırılması amaçlandığı söylenebilir.

Uluslararası alan, belirsizliğin yoğun yaşandığı bir çevreye sahip olduğu için, işletmeler faaliyetlerini yürütürken beklenilemeyen durumlarla karşılaşabilmektedirler. Beklenilmeyen durumlar işletmeler için hem çeşitli fırsatlar ve hem de çeşitli tehditleri beraberinde getirebilir. Ortaya çıkan bu tür

durumlar karşısında işletmeler, mevcut durumu işletme lehine sonuçlandırabilecek davranış göstermede, klasik yönetim faaliyetleri sergilemesi, mevcut durumu yönetmede yetersiz kalabilmektedir. Bu sebeple; gerek sorunların çözümünde ve gerekse fırsatların değerlendirilebilmesinde yöneticilik davranışı yanında liderlik davranışı da önem kazanmaktadır. Bu sebeple; işletmelerin uluslararası faaliyetleri sürecinde yüksek performansla çalışabilmesinin sağlanmasında doğru liderlik modelinin seçilmesi ve uygulanabilmesi önem taşımaktadır.

Bu çalışma ile; uluslar arasılaşma sürecinin ilk aşamasında ihracat faaliyetinde bulunan Gaziantep ilinde faaliyet gösteren tekstil işletmelerinde uygulanan Ohio üniversitesi liderlik modellerinin ihracat etkinliği üzerindeki etkisi değerlendirilecektir.

### III. Amaç, kapsam ve kısıtlar

Buradan hareketle, araştırmanın temel amacı, Ohio Üniversitesi liderlik modeli çerçevesinde liderlik biçimlerinin, ihracat faaliyeti performansı üzerine etkisi olup olmadığını belirleyebilmektir. Bir başka ifade ile, liderlik biçimlerinin ihracat sürecinde performans artışı sağlamada etkisinin olup olmadığını belirleyebilmektir.

Araştırmada Gaziantep ilinin seçilmesindeki temel sebep ise, bu ilin son yıllarda gösterdiği ihracat faaliyetlerindeki performans artışı ile Türkiye ekonomisine sağladığı katkının artışıdır. İhracat faaliyetinin yürütüldüğü uluslar arası alanlar yapıları itibariyle tanımlanması, belirgin hale getirilmesi zor alanlardır. Bu sebeple, ihracat faaliyeti gerçekleşirken, karşılaşılan beklenilmeyen durumlarla ilgili kararlar alırken, klasik yönetim anlayışı yetersizleşebilir. Bu durumla başa çıkabilmede yönetim bilgi ve becerisinin yanında liderlik davranışının da sergilenmesi gerekebilir. Bu sayede; klasik yönetim teknikleri ile başa çıkılmada zorlanılan belirsizliklerle başa çıkma ve mevcut durumu işletme lehine çevirebilmek mümkün olabilecek ve ihracat performansının artışı sağlanabilecektir.

İşletmelerde uygulanan Ohio üniversitesi liderlik modelinin işletmelerin ihracat performansı üzerine etkisi olup olmadığının test edilmesi amacıyla yapılan bu çalışmanın kapsamını Gaziantep ilinde tekstil sektöründe ihracat faaliyeti gösteren işletmelerden oluşmaktadır. Kapsamımız aynı zamanda sonuçların sadece bahsi geçen tekstil işletmeleri için geçerli olacağı kısıtını da ortaya koymaktadır. Bu kısıtlara rağmen araştırma sonuçlarının ihracat faaliyeti gösteren uluslar arası işletmelere, faaliyetleri sürecinde ışık tutacağı ve akademisyenlere katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

İşletmelerde uygulanacak liderlik modeli belirlenirken, işletmeler açısından en uygun modelin seçilmesi, işletmelerin başarısı açısından önemlidir. Bu sürecin doğru biçimde yöneltmesi, mutlak doğru tek bir liderlik modelin olduğu savından uzak olarak, personelin özelliği, çevresel koşullar, işin niteliği gibi değişik faktörler dikkate alınarak, en uygun liderlik modelinin belirlenmesi

gerektiği söylenebilir. Bu sebeple, işletmelerin uluslar arası alanda faaliyet gösterirken, ihracat performansının yüksek düzeyde gerçekleşmesi, ihracat faaliyeti sürecinde uygulanacak liderlik modelinin doğru seçilmesiyle sağlanabileceği söylenebilir.

#### IV. Örneklem Süreci

Anket formu hazırlanmadan önce konu ile ilgili olarak gerekli literatür taraması yapılmıştır. Bu çerçevede Ohio Üniversitesi liderlik modeli değerlendirilmiş, bu değerlendirme sonucu olarak, modeli yansıtan uygun sorular belirlenmiştir. Bu çerçevede, katılımcıların tutumlarını ölçmek için hazırlanan anket soruları üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye dönük sorular, ikinci bölümde liderlik biçimlerini tanımlamak için hazırlanmış ölçek ve üçüncü bölümde ise ihracata dönük performanslarını belirlemeye dönük sorulara yer verilmiştir. Anket soruları 5' li Likert ölçeğinde hazırlanmıştır (1-Kesinlikle Katılmıyorum..... 5-Kesinlikle Katılıyorum). Performans düzeyini belirlemeye dönük olarak hazırlanan sorularda ise, ihracatla bağlantılı olabilecek işletme faaliyetlerinde dönük olarak sorulara yer verilerek, katılımcıların bu soruları "1-Kesinlikle Katılmıyorum..... 5-Kesinlikle Katılıyorum" şeklinde cevaplandırması sağlanmıştır.

Gaziantep ilinin tekstil sektöründe taşıdığı yüksek potansiyel, maliyet ve zaman kısıtına bağlı olarak araştırma sınırlarının belirlenmesi için anketin Gaziantep ilinde tekstil sektöründe faaliyet gösteren işletmelere uygulanmasına karar verilmiştir. Bu çerçevede anket uygulama sürecinde Gaziantep Sanayi Odasından alınan bilgiler doğrultusunda, Gaziantep ilinde kayıtlı olarak faaliyet gösteren toplam 402 uluslar arası tekstil işletmesi bulunduğu anlaşılmıştır. Bu işletmeler içerisinde 300 tekstil işletmesine anket ulaştırılmıştır. Anket uygulaması sürecinde, işletmelerde uluslar arası alanda faaliyetleri düzenleyen yöneticiler hedef kitle olarak belirlenmiştir. Bununla birlikte; ihracat faaliyetlerini doğrudan yürüten personelin olmadığı işletmelerde ise işletme sahip veya yöneticilerin ankete cevap vermesi sağlanmaya çalışılmıştır. Anket uygulama sonrasında 200 anketin geri dönüşü sağlanmıştır. Geri dönen anketler değerlendirilmiş ve eksik cevaplardan kaynaklanan anketler çıkartılarak 182 geçerli anket üzerinde analiz yapılmıştır. Anketin cevaplanma oranı % 60 olarak gerçekleşmiştir. Anketin güvenilirliğini belirlemek için yapılan değerlendirmede, Cronbach's Alpha değeri 0,796 olarak belirlenmiştir. Bu değer yapılacak analiz sonuçlarının bilimsel açıdan anlamlı olarak kabul edilmesi için yeterli bir değer olarak kabul edilebilir. Araştırmada kullanılacak liderlik biçimlerinin, işletmelerin ihracat faaliyetlerindeki performansına etkisini belirlemek amacıyla iki temel hipotez belirlenmiştir. İşletme yöneticilerinin liderlik biçimlerine göre farklılaşabileceği ve dolayısıyla farklı gruplar halinde ele alınabileceği öngörüsü ile ilk hipotezimiz aşağıdaki gibi oluşturulmuştur:

*H1: İşletme yöneticileri Ohio Üniversitesi Liderlik Modelindeki liderlik biçimlerine göre  $\alpha= 0,05$  anlamlık düzeyinde farklı kümeler altında toplanmaktadır.*

Araştırmamızın temel gayesi olan liderlik tiplerinin, ihracat performansına etkisini belirlemeye yönelik olarak ikinci hipotezimiz aşağıdaki gibi oluşturulmuştur ve ikinci hipotezimiz belirlenen performans değişkenlerinin her biri için ayrı ayrı test edilecektir.

*H2: Ohio Üniversitesi liderlik modeline göre belirlenen liderlik tipleri ile ihracat performansları arasında  $\alpha=0,05$  anlamlılık düzeyinde bir ilişki vardır.*

### V. Veri ve Bilgilerin Analizi

Araştırma hipotezlerinin test edilmesinde, anketle elde edilen veriler SPSS 13.0 paket programı kullanılarak kümeleme analizine ve varyans analizine başvurulmuştur. Ankete katılan ihracatçıları liderlik özelliklerine göre gruplara ayırabilmek amacıyla, öncelikli olarak kümeleme analizi uygulanmıştır. İhracat faaliyetinde bulunan sahip ve/veya profesyonel yöneticileri, Ohio liderlik modelindeki liderlik biçimlerine göre gruplara ayırabilmek amacıyla, hiyerarşik olmayan kümeleme analizi kullanılmıştır. Kümeleme analizi, bireyleri ya da objeleri belirli kriterler açısından benzerliklerine göre gruplandırarak çok değişkenli bir istatistiksel analizdir. Analiz sonucunda elde edilen kümelerin içsel homojenliğinin yüksek olması gerekmektedir(Zigmund, 1997). Gruplandırmak amacıyla oluşturulan ölçeğe, hiyerarşik olmayan kümeleme analizi (K-Ortalamlar) uygulanmıştır. Hiyerarşik olmayan kümeleme analizi uygulanırken, küme sayısı araştırmacı tarafından belirlenmektedir(Nakip: 2003).

Liderlik biçimlerinin işletme ihracat faaliyetinin etkinliğine etki edip etmediğinin tespiti için, ayırma analizi uygulanmıştır. Kümeleme analizi sonrasında oluşturulan iki kümenin performanslarının farklılaşp farklılaşmadığını ortaya koymak için varyans analizi uygulanmıştır. Varyans analizinin amacı, faktörlerin çeşitli düzeylerinin bağımlı değişken üzerindeki etki derecelerini ortaya çıkarmaktır. Tesadüfi olarak seçilen gözlemler, gruplara ayrılır ve grupların her birine faktörlerin çeşitli düzeylerinin muhtemel kombinasyonlarından biri uygulanır (Nakip: 2005)

### VI. Hipotezlerin Testi ve Araştırmanın Sonuçları

Çalışmanın bu bölümünde; araştırmaya katılan yöneticilerin çalıştıkları işletmelere ilişkin özellikler, hipotezlerini test etmek amacıyla uygulanan kümeleme analizi ve varyans analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

#### A. Araştırma Örneğindeki İşletmelerin Özellikler

Araştırma kapsamında yer alan cevaplayıcıların çalıştıkları işletmelere ilişkin bilgilere yönelik frekans ve yüzde dağılımları gibi tanımlayıcı istatistikî bilgiler aşağıdaki tablolarda görüldüğü gibidir.



Tablo 2: Ankete Katılan İşletmelerde Çalışan Personel Dağılımı

Çalışan Per Sayısı	Frekans	Oran(%)
1-9 kişi arası	19	10,4
10-29 kişi	29	15,9
30-49 kişi	37	20,3
50-99 kişi	29	15,9
100 ve daha fazla	68	37,4
Toplam	182	100,0

Tablo 2’de görüleceği üzere, işletmelerde çalışan personel sayılarına bakıldığında %37,4’ ü 100 ve üzerinde personel çalıştıran işletmeler, %20,3’ ü 30-49 kişi arasında personel çalıştıran işletme, 50-99 ve 10-29 kişi arasında personel çalıştıran işletmeler %15,9 ve 1-9 kişi arasında personel çalıştıran işletmeler ise %10,4 olarak görülmektedir.

Tablo 3: Ankete Katılan İşletmelerin Faaliyette Bulunduğu Ülke Sayısına Göre Dağılımı

Faaliyette Bulunulan Ülke Sayısı	Frekans	Oran(%)
1 ülke	17	9,3
2 ülke	14	7,7
3 ülke	35	19,2
4 ülke	15	8,3
5 ülke ve fazlası	101	55,5
Toplam	182	100,0

Araştırma kapsamında yer alan işletmelerin faaliyette bulunulan ülke sayısı, işletmelerin %9,3 ‘ü 1 yabancı ülkede faaliyette bulunduğunu belirtirken, %7,7’ si 2 yabancı ülkede faaliyette bulunduğunu, % 19,2 ‘si 3 yabancı ülkede faaliyette bulunduğunu, %8,3 ‘ ü 4 yabancı ülkede faaliyette bulunduğunu ve %55,5’ i ise 5 ve daha fazla sayıda ülkede faaliyette bulunduğunu belirtmiştir.

Tablo 4: Ankete Katılan İşletmelerin Uluslar arası Faaliyet Süresi Dağılımı

Uluslara Faaliyet Süresi	Frekans	Oran(%)
1 Yıldan az	7	3,8
1-3 yıl arası	43	23,6
4-6 yıl arası	51	28,0
7-10 yıl arası	43	23,6
10 yıldan fazla	38	20,9
Toplam	182	100,0

İşletmeler uluslar arası faaliyet süreleri açısından değerlendirildiğinde, işletmelerin %28 ‘i 4-6 yıl arasında uluslar arası alanda faaliyet gösterdiğini belirtirken, %23,6’ sı 1-3 yıl ve 7-10 yıl arasında faaliyet gösterdiğini

belirtmişler, %20,9' u 10 yıldan fazla bir süredir faaliyet gösterdiğini ve %3,8 'i ise 1 yıldan az bir süredir uluslar arası alanda faaliyet gösterdiğini belirtmişlerdir.

Tablo 5: *Ankete Katılan İşletmelerin Uluslar arası Alanda Çalışan Personel Dağılımı*

Ulus.Alandaki Pers . Sayısı	Frekans	Oran(%)
Sadece Yönetici	35	19,2
Yönetici ve 1 kişi	47	25,8
3 kişi	47	25,8
4 kişi	13	7,1
5 ve daha fazla	40	22,0
Toplam	182	100,0

Araştırmaya katılan işletmelerin uluslararası alanda çalışan personel sayısı dağılımına bakıldığında, %25,8' i yönetici ve bir kişi ve 3 kişinin işletmede uluslar arası alandaki faaliyetlerde çalıştığını, %22' si 5 ve daha fazla personel çalıştığını, %19,2' si sadece yöneticinin uluslar arası faaliyetlerde çalıştığını ve %7,1' i ise 4 kişinin çalıştığını belirtmişlerdir. Araştırmaya dahil olan bu işletmelerin ihracat faaliyeti yürüttüğü dikkate alınır, %45 oranında işletmede sadece bir yönetici ve yönetici ile 1 kişi ortalamasının, uluslararası faaliyet sürecinde nitelikli personel istihdamı yetersizliğinin doğrudan ihracat sürecini de etkileyebileceği düşünülebilir.

#### B. Kümeleme Analizi Sonuçları

Ohio Üniversitesi liderlik modeline göre oluşturulan liderlik biçimlerinin, ihracat faaliyeti gösteren işletmelerin performansı üzerindeki etkisini belirlemeye dönük olarak yapılan bu araştırmada, araştırma hipotezini test etmede kullanılmak üzere farklı değişkenlerden oluşan bir ölçek oluşturulmuştur. Ölçekte toplam 16 adet soruya yer verilmiştir. Ölçeğin güvenilirlik analizi sonucunda güvenilirlik seviyesini düşüren 2 adet soru ölçekten çıkarılarak 14 sorulu bir ölçek kullanılmıştır.

Kümeleme analizinde 2'li, 3'lü ve 4'lü kümeleme yapılmış olup, küme ortalama değerleri ve homojenlikleri incelendiğinde, küme sayısının 2 olarak ele alınması uygun görülmüştür. kümeleme analizi sonucunda, kümelerde yer alan birey sayısı ve kümelerin büyüklüğüne ilişkin elde edilen sonuçlara aşağıdaki tabloda yer verilmiştir.

Tablo 6: Kümelerde Bulunan Yönetici Sayıları ve Kümelerin Büyüklüğü

Kümeler	Birey Sayıları	Büyüklüğü(%)
1	27	14,8
2	155	85,2
Toplam	182	100,0

Uluslar arası alanda faaliyet gösteren işletmelerdeki Ohio Üniversitesi liderlik modelindeki liderlik biçimlerine göre gruplandırmak amacıyla uygulanan hiyerarşik olmayan kümeleme analizi sonuçlarına göre, birinci kümede yer alanların sayısı 27, ikinci kümede yer alanların sayısı ise 155 olarak belirlenmiştir.

Araştırmanın birinci hipotezinin değerlendirilebilmesi için gerekli olan nihai küme merkezleri ve varyans analizi sonuçlarına Tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7: Nihai Küme Merkezleri ve Varyans Analizi Sonuçları

Liderlik Özellikleri	Kümeler		Sig.	F
	1	2		
Yöneticiler otoriteye önem vermeli, çalışanlardan ziyade kendi fikrini uygulamalıdır.	2,000	3,432	0,000	39,301
Astlarımdan gelen yenilikçi ve yaratıcı düşünceleri dikkate alır ve kullanmaya çalışırım.	3,074	4,258	0,000	74,839
Astların üzerinde çok fazla otorite ve güç kullanmak doğru değildir.	2,926	3,652	0,001	11,908
Görevimi yerine getirirken, yetkilerimden bir kısmını astlarıma devrederim.	2,630	3,652	0,000	21,245
Lider, gücünü sadece cezalandırma, ödüllendirme, terfi gibi makamın verdiği otoriteden alır.	2,370	3,310	0,001	12,531
Problemlerin çözümünde astlarımla karşılıklı tartışır, çözüm önerileri geliştiririm.	3,037	4,232	0,000	65,261
Astların inisiyatif kullanmalarına izin vermek, yöneticiyi başarıya götürür.	2,074	3,903	0,000	78,062
Grup ilişkilerinde astlara karışmam ve alınacak kararlarda grubumu kendi haline bırakırım.	2,000	2,774	0,001	11,120
Sorunların çözümünde astların katılımını teşvik ederim.	3,111	4,168	0,000	46,070
Astların yaptıkları işlerle ilgili kararlar alırken, çalışanların da görüşlerini almayı önemserim.	3,074	4,148	0,000	54,633
Astların işlerini en iyi yapabildiklerini düşündükleri şekilde yapmaları başarılarını artırır.	2,926	3,871	0,000	19,952
İş ile ilgili faaliyetlerin nasıl yapılacağını en küçük ayrıntısına kadar planlarım.	1,593	1,871	0,148	2,111
Astların çalışma hızlarına yöneticilerin karışması doğru değildir.	1,741	2,439	0,001	11,499
Astlar problem çıktığında benim çözmeme beklerler.	1,778	2,671	0,000	16,771

Kümeleme analizi sonucunda analizde yer alan 14 değişkenden 13'ü itibariyle iki küme arasında anlamlı farklar bulunduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla:

*“H1: İşletme yöneticileri Ohio Üniversitesi Liderlik Modelindeki liderlik biçimlerine göre  $\alpha=0,05$  anlamlık düzeyinde farklı kümeler altında toplanmaktadır.”* hipotezimiz kabul edilmiştir.

Tablo 7'deki iki grubun liderlik modelleri itibariyle; ortalama değerleri incelendiğinde, 2. grubun ortalamalarının 1. grubun ortalamalarının üzerinde olduğu görülmektedir. Ölçekte yer alan değişkenler itibariyle incelendiğinde ilk grubun “göreve dönüklük” yani otoriter liderlik davranışı yüksek olanlar şeklinde adlandırılması, ikinci grubun “insan ilişkilerine dönüklük” yani demokratik ve katılımcı liderlik davranışı yüksek olan şeklinde adlandırılması uygun görülmüştür. Bu durumda; tekrar tablo 6'ya dönülecek olursa, göreve dönüklük %14,8 iken, demokratik ve katılımcı liderlik davranışı gösterme oranının, yani insan ilişkilerine dönüklük % 85,2 olarak tespit edilmiş bulunmaktadır. Tablo 7' de görüleceği gibi 1. kümede yer alan göreve dönüklük, 2. kümede yer alan insan ilişkilerine dönüklüğe göre, astlardan gelen yenilikçi ve yaratıcı düşünceleri dikkate alıp uygulamada daha az inanmaktadır. Aynı şekilde astların üzerinde çok daha fazla otorite ve güç kullanılmaması gerektiğine daha az inanmaktadır. Benzer şekilde sorunların çözümünde astların katılımına daha az inanmaktadır. İki küme arasında ortalamalardaki farklılık, birinci kümede yer alan göreve dönüklük modelinin ikinci kümede yer alan insan ilişkilerine dönüklük modeline göre daha merkezci, astların karar alma süreçlerine katılımını engelleyen bir liderlik algısından kaynaklandığı söylenebilir. Kümeler arasında anlamlı fark çıkaran 13 değişkende ise; ikinci kümede yer alan insan ilişkilerine dönüklük birinci kümede yer alan göreve dönüklüğe göre daha fazla demokratik ve katılımcı bir liderlik davranışı sergilediği kümeleme analizi sonucunda tespit edilmiştir.

Sonuç olarak; uluslar arası alanda ihracat faaliyeti yürüten işletmelerde, Ohio Üniversitesi liderlik modeli düzeyini gruplandırmak amacıyla uygulanan kümeleme analizi sonuçları değerlendirildiğinde, her iki kümede de işletmelerde insan ilişkilerine dönüklük görülürken, ikinci kümede, insan ilişkilerine dönüklüğün daha yüksek olduğu görülmektedir. İhracat faaliyeti yürüten işletmelerde, faaliyet alanının çok karmaşık olması, çevrenin dinamik ve sürekli değişen bir yapı göstermesi sebebiyle, her ne kadar otoriter liderlik davranışı göstermek amaçlanmış olsa bile, tam olarak bu düşüncenin uygulamaya konulmadığı gözlemlenmektedir. Bununla birlikte Gaziantep ilinde Tekstil sektöründe ihracat faaliyeti yürüten işletmelerde yüksek düzeyde insan ilişkilerine dönüklük, yani demokratik ve katılımcı bir liderlik anlayışının sergilendiği görülmektedir.

İkinci hipotezimizi test etmek amacıyla Ohio Liderlik Modeline göre oluşturulan gruplar arasındaki performans farkını belirleyebilmek için

belirlenen performans kriterleri için varyans analizi uygulanmıştır ve analiz sonuçlarına ile varyans analizinin anlamlılık düzeylerine aşağıdaki tabloda yer verilmiştir.

Tablo 8: İhracat Performans Açısında Kümelerin Dağılımı ve Varyans Analizi Sonuçları

	Kümelere	N	Orta.	F Değeri	Anlam
Yıllar itibarıyla uluslararası işletme faaliyetlerindeki hedeflerimizi her geçen yıl daha fazla gerçekleştiriyoruz	1. Küme	27	3,741	1,886	0,171 H2 ret
	2. Küme	155	3,987		
	Toplam	182	3,951		
Uluslar arası alan için gerçekleştirilen üretimle kaynak kullanımında verimlilik artışı sağlamaktayız.	1. Küme	27	3,593	6,763	0,010 H2 kabul
	2. Küme	155	4,019		
	Toplam	182	3,956		
Uluslar arası faaliyetlerimizin genelinde, verimlilik düzeyimiz yıllar itibarıyla sürekli olarak artmaktadır.	1. Küme	27	3,778	2,552	0,112 H2 ret
	2. Küme	155	4,039		
	Toplam	182	4,000		
Uluslar arası faaliyetlerimizdeki artışımızla birlikte üretim maliyetlerimiz de azalmaktadır.	1. Küme	27	3,296	0,070	0,791 H2 ret
	2. Küme	155	3,239		
	Toplam	182	3,247		
Uluslar arası alandaki ürünlerimizde gerçekleştirilen yeniliklerle yeni pazarlara daha kolay ulaşmaktayız	1. Küme	27	3,667	1,777	0,184 H2 ret
	2. Küme	155	3,884		
	Toplam	182	3,852		
Uluslar arası alanda faaliyet göstermeye başlamamızla birlikte, çalışanların yaşam standartında gözle görülür yükselme oldu.	1. Küme	27	3,222	0,293	0,589 H2 ret
	2. Küme	155	3,335		
	Toplam	182	3,319		
Uluslar arası alandaki faaliyetlerimizle birlikte karlılığımızda dikkate değer şekilde artmaktadır.	1. Küme	27	3,741	0,760	0,385 H2 ret
	2. Küme	155	3,574		
	Toplam	182	3,599		
Uluslar arası alanda faaliyet gösterirken planlamaya sadık kalma çabamız maliyet, performans ve karlılık gibi konularda gözle görülür gelişme sağladık	1. Küme	27	3,815	0,025	0,874 H2 ret
	2. Küme	155	3,839		
	Toplam	182	3,835		
İşletmemizin uluslar arası pazarlarda etkinliği artırılarak pazar payımızı belirgin bir şekilde artırabildik.	1. Küme	27	3,778	0,100	0,752 H2 ret
	2. Küme	155	3,832		
	Toplam	182	3,824		
Uluslar arası faaliyetlerle birlikte, işletmemizde alacakların devir hızı yükselmektedir	1. Küme	27	3,148	6,405	0,012 H2 kabul
	2. Küme	155	3,632		
	Toplam	182	3,560		
Uluslar arası faaliyetlerle birlikte, işletmemizde; hata, israf ve yeniden işlemenin neden olduğu maliyetler düşmektedir.	1. Küme	27	3,111	3,216	0,075 H2 ret
	2. Küme	155	3,497		
	Toplam	182	3,440		
	2. Küme	155	3,690		
	Toplam	182	3,703		

Tablo 8: İhracat Performans Açısında Kümelerin Dağılımı ve Varyans Analizi Sonuçları (Devam)

Uluslar arası faaliyetlerle birlikte , müşterilerden gelen şikayet sayısı azalmaktadır.	1.Küme	27	3,407	1,818	0,179 H2 ret
	2. Küme	155	3,684		
	Toplam	182	3,643		
Uluslar arası faaliyetlerle birlikte, işletmemiz ürün teslimatını tam ve zamanında gerçekleştirilmede daha başarılı olmaktadır.	1.Küme	27	4,037	0,361	0,549 H2 ret
	2. Küme	155	3,935		
	Toplam	182	3,951		
Uluslar arası faaliyetlerle birlikte, işletmemizde yeni yöntem uygulamaları sonucu zaman ve maliyet tasarrufu sağlanmaktadır.	1.Küme	27	3,704	0,064	0,801 H2 ret
	2. Küme	155	3,755		
	Toplam	182	3,747		
Uluslar arası pazarlardaki müşterilerimizden, kalite ve standartlara ilişkin sorunlardan kaynaklanan ürün iade miktarı her geçen yıl biraz daha azalmaktadır.	1.Küme	27	3,593	2,395	0,124 H2 ret
	2. Küme	155	3,871		
	Toplam	182	3,830		
Uluslar arasılaşma sürecimizdeki artışla birlikte, işletmemizdeki stok devir hızı yükselmiştir.	1.Küme	27	3,370	1,160	0,283 H2 ret
	2. Küme	155	3,594		
	Toplam	182	3,560		
Uluslar arası faaliyetle birlikte, yeni dış ve iç taleplere ulaşmamız her geçen gün daha kolaylaşmaktadır.	1.Küme	27	3,333	4,274	0,040 H2 kabul
	2. Küme	155	3,742		
	Toplam	182	3,681		
Uluslar arası alanda faaliyet göstermeye başlamamızla birlikte, çalışanların performansında gözle görülür yükselme oldu.	1.Küme	27	3,778	0,189	0,665 H2 ret
	2. Küme	155	3,778		
	Toplam	182	3,778		

Yıllar itibariyle ihracata dönük hedeflere başarma düzeylerine ilişkin ortalama değer incelendiğinde, genel ortalama itibariyle işletmelerin performansının yüksek olduğu görülmektedir. Ancak liderlik biçimlerine göre oluşturulan kümelere göre ortalama değerler incelendiğinde 1. kümenin performansın daha düşük olduğu görülmektedir. Varyans analizi sonucuna göre 1. küme ile 2. küme arasındaki fark istatistiki olarak anlamlı olmadığı için H2 hipotezimiz bu performans ölçütü için reddedilmiştir.

Uluslar arası alan için gerçekleştirilen üretimle kaynak kullanımında verimlilik artışı sağlamaya ilişkin ortalama değer incelendiğinde, genel ortalama açısından işletmelerin performansının yüksek olduğu görülmektedir. Liderlik biçimlerine göre oluşturulan kümelere göre ortalama değerler incelendiğinde 2. kümenin performansının daha yüksek olduğu görülmektedir. Varyans analizi sonucunda 1. küme ile 2. küme arasındaki fark istatistiki olarak anlamlı olduğu için H2 hipotezimiz bu performans ölçütüne göre kabul edilmiştir.

Uluslar arası faaliyet genelinde verimlilik düzeyinin yıllar itibariyle artacağına ilişkin ortalama değer incelendiğinde, genel ortalama açısından işletmelerin performans düzeyi yüksek olarak değerlendirilebilir. Buna karşılık ise liderlik biçimlerine göre belirlenen kümelerle göre ortalama değerlerin analizinde 1. kümenin performans düzeyinin 2. kümeye göre daha düşük olduğu görülmektedir. Varyans analizi sonucuna göre 1. küme ile 2. küme arasındaki fark istatistiki olarak anlamlı olmadığı anlaşılmış ve bu sebeple H2 hipotezimiz bu performans ölçütü için reddedilmiştir.

Uluslar arası faaliyet artışı ile üretim maliyetleri azalacağına ilişkin ortalama değer incelendiğinde, genel ortalama eğilim itibariyle işletmelerin performansının yüksek olduğu görülmektedir. Liderlik biçimlerine göre ortalama değerler incelendiğinde ise 1. kümenin performansın daha yüksek olduğu görülmektedir. Varyans analizi sonucuna göre 1. küme ile 2. küme arasındaki anlamlı bir istatistiki fark olmadığından H2 hipotezimiz bu performans ölçütü için reddedilmiştir.

Uluslar arası alandaki ürünlerde gerçekleştirilecek yeniliklerle, yeni pazarlara daha kolay girileceğine ilişkin ortalama değer incelendiğinde, genel ortalama itibariyle işletmelerin performansının yüksek olduğu görülmektedir. Ancak liderlik biçimlerine göre oluşturulan kümelerle göre ortalama değerler incelendiğinde 1. kümenin performansın daha düşük olduğu görülmektedir. Varyans analizi sonucuna göre 1. küme ile 2. küme arasındaki fark istatistiki olarak anlamlı olmadığı için H2 hipotezimiz bu performans ölçütü için reddedilmiştir.

Uluslar arası alanda çalışılmaya başlanması ile çalışanları yaşam standartlarında yükselme olduğuna ilişkin ortalama değer incelendiğinde, genel ortalama açısından işletmelerin performansının yüksek olmasına karşın, liderlik biçimlerine göre oluşturulan kümelerle göre ortalama değerler incelendiğinde, 2. kümenin performansın daha yüksek olduğu görülmektedir. Varyans analizi sonucuna göre 1. küme ile 2. küme arasındaki fark istatistiki olarak anlamlı olmadığı için H2 hipotezimiz bu performans ölçütü için reddedilmiştir.

Uluslar arası alandaki işletmenin karlılığındaki önemli artışa ilişkin değerler incelendiğinde genel eğilimin yüksek olduğu görülmektedir. Ancak liderlik biçimlerine göre oluşturulan 1. kümenin performansın 2. kümeye göre daha yüksektir. Varyans analizi sonucuna göre 1. küme ile 2. küme arasındaki farkın anlamlı olmadığından dolayı H2 hipotezi bu performans ölçütü için reddedilmiştir.

Uluslar arası alandaki faaliyetlerde planlamaya sadık kalınmasıyla maliyet, karlılık ve performans düzeyinde gelişme sağlandığına ilişkin ortalama değer incelendiğinde, genel ortalama göre işletmelerin performansının yüksek olduğu görülmektedir. Ancak liderlik biçimlerine göre oluşturulan 2. kümenin performansın daha yüksek olduğu görülmektedir. Varyans analizi sonucuna göre; 1. küme ile 2. küme arasında istatistiki anlamlı fark olmadığından H2 hipotezimiz bu performans ölçütü için reddedilmiştir.

İşletmenin uluslar arası pazarlarda etkinliği artırılarak pazar payının da artırıldığına ilişkin ortalamalara bakıldığında, genel ortalama itibariyle işletmelerin performansının yüksek olduğu görülmektedir. Ancak liderlik biçimlerine göre oluşturulan kümlere göre ortalama değerler incelendiğinde 1. kümenin performansın daha düşük olduğu görülmektedir. Varyans analizi sonucuna göre 1. küme ile 2. küme arasındaki fark istatistiki olarak anlamlı olmadığı için H2 hipotezimiz bu performans ölçütü için reddedilmiştir.

İşletmenin uluslar arası faaliyeti ile birlikte işletmenin alacaklarının devir hızının arttığına ilişkin ortalamalara bakıldığında, genel ortalama itibariyle işletmelerin performansının yüksek olduğu görülmektedir. Liderlik biçimlerine göre oluşturulan kümelere göre ortalama değerler incelendiğinde, 2. kümenin performansın daha yüksek olduğu görülmektedir. Varyans analizi sonucunda 1. küme ile 2. küme arasındaki fark istatistiki olarak anlamlı olduğu için H2 hipotezimiz bu performans ölçütüne göre kabul edilmiştir.

Uluslar arası faaliyetlerle birlikte işletmelerde hata, israf ve yeniden işlemenin neden olduğu maliyetlerin düştüğüne ilişkin ortalamalara bakıldığında, genel ortalama itibariyle işletmelerin performansının yüksek olduğu görülmektedir. Bununla birlikte liderlik biçimlerine göre oluşturulan kümelere göre 1. kümenin performansın daha düşüktür. Varyans analizi sonucuna göre 1. küme ile 2. küme arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark görülmediğinden H2 hipotezi bu performans ölçütü için reddedilmiştir.

Uluslar arası faaliyetlerle birlikte müşterilerden gelen şikayet sayısının azalma eğilimi incelendiğinde, işletmelerin performansının genel ortalama itibariyle yüksek olduğu görüldüğü halde, liderlik biçimlerine göre oluşturulan kümelere göre ortalama değerlerine göre 1. kümenin performansın daha yüksek olduğu görülmektedir. Varyans analizi sonucuna göre; 1. küme ile 2. küme arasındaki anlamlı bir istatistiki fark görülmediğinden H2 hipotezi bu performans ölçütü için reddedilmiştir.

Uluslar arası faaliyetlerle birlikte işletmenin ürün teslimatını tam ve zamanında gerçekleştirmede daha başarılı olduğu konusundaki eğilime bakıldığında, genel ortalama itibariyle performansın yüksek olduğu görülmekle birlikte, liderlik biçimlerine göre oluşturulan kümelere göre 1. kümenin performansının daha yüksek olduğu görülmektedir. Varyans analizi sonucuna göre, 1. küme ile 2. küme arasındaki fark istatistiki olarak anlamlı olmadığı için H2 hipotezi reddedilmiştir.

Uluslar arası faaliyetlerle birlikte işletmelerde yeni yöntem uygulamaları sonucu zaman ve maliyet tasarrufu sağlama eğilimi değerlendirildiğinde, genel ortalamaya göre işletmelerin performansı yüksek olmakla birlikte liderlik biçimlerine göre oluşturulan kümelere göre ortalama değerler açısından 1. kümenin performansının daha düşük olduğu görülmektedir. Varyans analizi sonucuna göre 1. küme ile 2. küme arasında istatistiki olarak anlamlı fark olmadığından H2 hipotezi reddedilmiştir.



Uluslar arası pazarlardaki müşterilerden kalite ve standartlara ilişkin sorunlardan kaynaklanan ürün iade miktarı her geçen yıl biraz daha azaldığına ilişkin dağılıma bakıldığında, genel ortalama itibariyle işletmelerin performansının yüksek olduğu görülmektedir. Ancak liderlik biçimlerine göre oluşturulan kümelere göre ortalama değerler incelendiğinde 1. kümenin performansın daha düşük olduğu görülmektedir. Varyans analizi sonucuna göre 1. küme ile 2. küme arasındaki fark istatistiki olarak anlamlı olmadığı için H2 hipotezi bu performans ölçütü için reddedilmiştir.

Uluslar arasılaşma sürecimizdeki artışla birlikte işletmelerde stok devir hızının yükseldiğine ilişkin ortalamalara bakıldığında, işletmelerin performansının yüksek olduğu, liderlik biçimlerine göre oluşturulan kümelere göre ortalama değerler açısından 2. kümenin performansın daha yüksek olduğu görülmektedir. Varyans analizi sonucuna göre 1. küme ile 2. küme arasındaki fark istatistiki olarak anlamlı olmadığı için H2 hipotezi reddedilmiştir.

Uluslar arası faaliyetle birlikte yeni dış ve iç taleplere ulaşmanın her geçen gün daha kolaylaştığına ilişkin eğilime bakıldığında, işletmelerin performansının yüksek olduğu görülmektedir. Liderlik biçimlerine göre oluşturulan kümelere göre ortalama değerler incelendiğinde ise 2. kümenin performansının daha yüksek olduğu görülmektedir. Yapılan varyans analizi sonucunda 1. küme ile 2. küme arasındaki fark istatistiki olarak anlamlı olduğu için H2 hipotezi kabul edilmiştir.

Uluslar arası alanda faaliyet gösterilmeye başlanmasıyla birlikte çalışanların performansında gözle görülür yükselme olduğuna ilişkin eğilimin, genel ortalama itibariyle yüksek olduğu görülmekle birlikte liderlik biçimlerine göre oluşturulan kümelerden 2. kümenin performansının daha yüksek olduğu görülmektedir. Varyans analizi sonucuna göre 1. küme ile 2. küme arasındaki fark istatistiki olarak anlamlı olmadığı için H2 hipotezi reddedilmiştir.

Liderlik biçimlerine göre ihracat performansı artışı değerlendirmesi yapacak olursak, “Uluslar arası alan için gerçekleştirilen üretimle kaynak kullanımında verimlilik artışı sağlandığı”, “İşletmenin uluslar arası faaliyeti ile birlikte işletmenin alacaklarının devir hızının arttığı” ve “Uluslar arası faaliyetle birlikte yeni dış ve iç taleplere ulaşmanın her geçen gün daha kolaylaştığı” değişkenleri için Ohio liderlik modelindeki liderlik biçimlerine fark belirlendiğinden ötürü “H2: Ohio Üniversitesi liderlik modeline göre belirlenen liderlik biçimlerine göre ihracat performansları arasında  $\alpha=0,05$  anlamlılık düzeyinde farklılaşmaktadır” hipotezimiz kabul edilmiştir

## VII. Araştırma Sonuçları Ve Öneriler

Araştırma sonuçları genel olarak değerlendirildiğinde, ihracat faaliyeti yürüten tekstil işletmelerindeki yöneticiler Ohio Liderlik Modelinde yer alan liderlik biçimlerine göre farklı gruplara ayrılmıştır. Yöneticilerin yaklaşık olarak %85’inin demokratik ve katılımcı yani insan ilişkilerine dönük liderlik

davranışı sergileyen olarak nitelendirilmiştir. Geriye kalan yaklaşık %15'inin ise, otoriter yani göreve dönük liderlik davranışı sergilediği söylenebilir.

Bu çerçevede ele alınan liderlik tiplerinin ihracata dönük performansa etkisini belirlemek için gerçekleştirilen analiz sonucunda, yöneticilerin genel olarak performanslarının yüksek olduğu görülmektedir. Gruplar arası fark açısından performans ölçütleri ele alındığında, kaynak kullanımında verimlilik artışı, alacak devir hızı artışı ve yeni iç ve dış taleplere ulaşmada demokratik ve katılımcı liderlik özelliğine sahip yöneticiler tarafından yönetilen işletmelerin performansının daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu çerçevede değerlendirecek olursak, liderlik biçimleri içinde insan ilişkilerine dönük liderlik biçiminin ihracat performansını artırıcı bir etki sağladığı söylenebilir.

İnsan ilişkilerine dönük liderlik biçiminin demokratik ve katılımcı liderlik biçimi olduğuna daha önce değinilmiştir. Bu liderlik biçiminin uygulanması ve etkin hale getirilmesi için çalışanların yönetim süreçlerine katılımının sağlanması gerekmektedir. Dolayısıyla çalışanların istek ve şikayetlerinin dikkate alındığı bir yönetim süreci uygulanmalı, aynı zamanda yapılan işin içeriğine bağlı olarak ve çalışanların bilgi ve beceri düzeyleri ölçüsünde yönetim süreçlerine dahil edilmesi sağlanmalıdır. Yönetime katılma, örgütün çeşitli kademelerindeki personelin doğrudan veya temsilcileri kanalıyla karar verme süreçlerinin çeşitli safhalarına katılmasını ifade eder (Koçel: 1998). Demokratik ve katılımcı liderlik biçimi olan insan ilişkilerine dönük liderlik yaklaşımı ile yönetime katılma sağlanabilir.

İhracat faaliyeti yerel faaliyet süreçlerine göre daha karmaşıktır. Personel istihdam edilmesi sürecindeki karmaşıklık dikkate alınarak bu süreçte yüksek performansla çalışabilecek nitelikli ve yüksek vasıflı personelin işletmeye kazandırılması gerekir. Çalışmada yapılan analizlerde de görüldüğü gibi insan ilişkilerine dönük liderlik davranışı olarak tanımladığımız 2.grup değerlerinin göreve dönük liderlik davranışı olarak tanımladığımız 1.grup değerlerine göre ortalamaları daha yüksek çıkmaktadır. Bu açıdan değerlendirildiğinde insan ilişkilerine dönük liderlik davranışı sergilenen işletmelerde, kaynak kullanımı verim artışının sağlandığı, işletmenin alacak devir hızının yükseldiği ve yeni iç ve dış taleplere ulaşmada daha başarılı olduğu görülmektedir. Buradan hareketle, ihracat faaliyetinde bulunan işletmelerde uygulanan liderlik biçiminin demokratik ve katılımcı liderlik davranışı olan insan ilişkilerine dönük liderlik davranışı olduğu ve bu davranış biçiminin ihracat performansını olumlu yönde etkilediğini ifade edebiliriz.

Daha detaylı bir değerlendirme yapılabilmesi, daha sağlıklı ve kapsamlı sonuçlara ulaşabilmesi için çalışmanın daha geniş bir örnek kütle ile yeniden yapılması gerekecektir. Bu sayede daha kapsamlı sonuçlara ulaşmak mümkün olabilir. Bu sürece ilave olarak performans ölçümünün daha sağlıklı yapılabilmesi için nicel ölçütlerin kullanıldığı bir araştırmanın yapılması gerekebilir.

Diğer taraftan ihracat işletmelerinin uluslar arası alanda faaliyet gösterirken belirsizlikle başa çıkabilmede insan ilişkilerine dönük liderlik davranışı uygulanıyor ise, bu süreci destekleyecek nitelikli personelin işletmeye kazandırılması için, personelin eğitim ve beceri düzeyinin yükseltilmesi ve yöneticilerin daha demokratik ve katılımcı liderlik davranışı sergilemesini sağlayacak bir eğitim sistemine dahil edilmesi gerekir. Bunun için işletme eğitimi veren okullarda sayılan özellikleri kazanmaya dönük gerekli eğitim programlarının da hazırlanması ve öğrencilerin ifade edilen çerçevede eğitilerek yetiştirilmesi gerektiği söylenebilir.

### Kaynaklar

- Ardichvili, A. ve Kuchinke K.P. (2002) "Leadership styles and Cultural values Among Managers and Subordinates: A Comparative Study of Four Countries of The Former Soviet Union, Germany and the US", Human Resource Development International, 5 :1.
- Balçık, B.(2004), İşletme Yönetimi, Atlas Kitapevi, 4.Baskı, Konya.
- Bass, B.M.(1990) "From Transactional to Transformational Leadership: Learning the Share the Vision", Organizational Dynamics, 18(3).
- Baykal, B. (1997), Yöneticilikte Çeşitli Tarzlar (der:Şan Özalp), EİTİA Yayınları, Eskişehir.
- Baysal, A C. ve Tekarslan, E. (1996), İşletmeler İçin Davranış Biçimleri, İkinci bası, Avcıol Basım Yayın, İstanbul.
- Birdal, İ. ve Aydemir, N. (1992), Yönetim Teorileri, Timaş Yayıncılık, İstanbul.
- Calof, J.L. ve Paul W. Beamish, P. W. (1995) "Adapting to Foreign Markets: Explaining Internationalization", International Business Review, (2).
- Ecer, H. F. ve Camitez, M.(2003), Uluslar arası Pazarlama: Teori ve Uygulama, Niğde Üniversitesi Yayınları No:13, Niğde.
- Eren, E. (1996), Yönetim ve Organizasyon, 3. Baskı, İktisadi Enstitüsü yayınları, İstanbul.
- Eren, E. (2001), Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Genişletilmiş 7. Baskı, Beta Basım Yayın Dağıtım Aş., İstanbul.
- Gardner, J.W.(1990), On Leadership, The Free Press, New York.
- Giritli, H. ve Oraz, G. T.(2004) "Leadership Styles: Some Evidence from the Turkish Construction Industry", Management and Economics, March.
- Griffin, R. W.(1993). Management, 4Th. Edition, Houghtan Mifflin Company, Boston.
- Guestello, S.J.(1995) "Facilitative Style, Individual Innovation and Emergent Leadership in Problem Solving Groups", The Journal of Creative Behavior, Vol.29, No.4, Forth Quartet.
- Hicks H. G. ve Gullett, C.R.(1981), (çev: Besim Baykal) , Teori ve Davranış, İİTA İşletme Bilimleri Enstitüsü Yayınları, No:177, İstanbul.
- Jewell, B. R.(1990) An Integrated Approach to Business Studies, London.

- Kirpalani, V.H.(Manek)(1990), International Business Handbook, The Hartworth Press, NewYork.
- Koçel, T.(1998), İşletme Yöneticiliği, Yenilenmiş 6. Baskı, Beta Basım Yayın, İstanbul.
- Kouzes J.M. ve Posner, B.Z. (1997), The Leadership Challenge: How to Keep Getting Extraordinary Things Done in Organization(2nd Edition), Jossey-Bass, SanFrancisco.
- Kreitner, R. ve Kinicki, A. (1995), Organizational Behavior, Irwin Inc., Boston.
- Mutlu, E. (Can). (1999), Uluslararası İşletmecilik, Beta Basım Yayın dağıtım A.Ş., 1. Bası, İstanbul.
- Nakip, M.(2003), Pazarlama Araştırmaları: Teknikler ve SPSS Destekli Uygulamalar, 1. Baskı, Seçkin yayıncılık, Ankara.
- Nakip, M.(2005), *Pazarlama Araştırmalarına Giriş (SPSS Destekli)*. Seçkin Yayıncılık, İkinci Baskı, Ankara.
- Northouse, P.G.(2001), Leadership: Theory and Practice(2nd Edi), Sage Publications Inc, California.
- Özalp, İ.(1987), Yönetim ve Organizasyon, c.II, Eskişehir.
- Schein, E. H. (Çev. A.Sağtürk, Ş. Özalp) (1980), Örgütsel PsikolojiEskişehir: Eskişehir İİBF Yayınları, Eskişehir.
- Vaghefi, M., Stephen, R., Paulson, K. ve Tomlinson. H.W. (1991) International Business: Theory and Practice, Taylor and Fancis, NewYork
- Van Vugt, M. ve diğ.(2004) "Autocratic Leadership in Social Dilemmas: A Threat to Group Stability", Journal of Experimental Social Psychology, 40.
- Welch, L. ve Luostarinen, S. R. (1988) "Internalization: Evolution of a Concept Journal of General Management", the Braybrooke Pres Limited, c:14,n.2.
- Wortzel H. ve Wortzel, L.(1991), Global Strategic Management, Wiley.
- Young, M. ve Dulewicz, V. (2006) "Leadership Styles, Change Context and Leader Performance in The Royal Navy", Journal of Change Management, Vol.6, No:4, December.
- Yuki, G.(1989) "Managerial Leadership: A Review of Theory and Research", Journal of Management, 15(2).
- Zigmund, M. ve Linda Golden, L. (1997), *Business Research Methods*. Fifth Edition, The Dryden Press, Harcourt Brace College Publishers.