



KİMYA SEKTÖRÜNDE GÖREV YAPAN YÖNETİCİLERİN DÖNÜŞÜMSSEL LİDERLİKLERİNİN İNCELENMESİ

INVESTIGATION OF THE TRANSFORMATION LEADERSHIP OF THE AUTHORIZED MANAGERS IN THE CHEMISTRY SECTOR

Doç. Dr. Öznur GÖKKAYA

Kocaeli Üniversitesi, Hereke MYO, Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Bölümü, Kocaeli/
TÜRKİYE, ORCID: 0000-0001-6290-8098

ÖZET

Son yıllarda yaşamın her anında baş döndürücü bir hızla yaşanan değişim geçmişten gelen kavramlar yaşananların boyutunu tanımlayamamaktadır. Bu değişim kavramı dönüşüm kavramına, bu dönüşümü yönetecek klasik liderlik kavramı dönüştürücü liderlik modeline yerini bırakmıştır.

Araştırmanın amacı Kocaeli Bölgesinin kimya sektöründe önde gelen (ITO'ya göre) imalat işletmelerindeki dönüştürücü 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.

Anahtar Kelimeler: Kimya sektörü, Yönetici, Dönüşümsel liderlik

ABSTRACT

In recent years, life-changing change at a moment-to-life moment cannot define the dimensions of the past. This concept of change has left its place in the concept of transformation, the concept of classical leadership that will manage this transformation, the transformational leadership model.

The aim of this study is to determine the transformative leadership in the leading chemical industry in 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 by using comparative results.

Keywords: Chemical industry, Manager, Transformational leadership

1. GİRİŞ

Dünyada ve ülkemizde özellikle son yıllarda yönetim bilimlerine ve uygulamalarına yönelik yoğun ilgi örgütlerde artarak devam etmektedir. Bu ilgi bize hem büyük bir sorunun hem de büyük bir bilinçlenme gereksiniminin olduğunu göstermektedir.

Kamu, özel sektör kuruluşları ve diğer tüm örgütler yönetsel bir yeniden yapılanma ve radikal değişimi ihtiyacını fark etmişlerdir. Buradan hareketle her tür örgüt yeni eğilimlere, arayışlara yönelmiştir. Ancak ihtiyaçlarının, beklentilerin yarınların değerlerinin tanımlanması ile nelerin yapılacağı ve hangi radikal adımların atılacağı konusunda somut ve berrak bir görüş oluşturulmasına ilişkin belirsizlik devam etmekte örgütler neyi koruyup neyi değiştireceğinin paradoksunu aşmakta zorlanmaktadır. Bu belirsizliğin kökeni hakkında her tür örgütün hem fikir olduğu bir şey varsa o da değişimdir.

Değişim denen bu olgu kendi kendini bile yaşadığı hızlı devinimle tasfiye etmektedir. “Mevcut durumdan farklı bir duruma gelme” olarak tarif ettiğimiz bu kavram, günümüzde yaşananlar; tırtılın kelebek olması gibi bir sürece benzediğinden değişim kavramı bu süreci açıklamakta yetersiz kalmaktadır. Çeşitli nitelermelerle açıklanmaya çalışılan yaşadığımız bu yüzyılda tırtıl kelebek ilişkisi her gün her alanda yaşanmaktadır. Bu yüzden çağımızdaki yaşananları kapsayacak kavram olarak “dönüşüm” (transformation) literatüre yerleşmiştir.

Liderlik, R.K Thomas’a göre: 1970’lerin sonuna kadar bir akım olarak, sarsıntısız büyüyen bir organizasyonda, durağan performansı arttıran yönetim merkezli bir kavramdır. Günümüze kadar geçen süreçte, liderlik teorisi ve araştırmaları yeni bir paradigma olarak ortaya konmuştur. Bu bağlamda dönüşüm teorisi ise çalışanların yüksek seviyede bağlılığı meydana getiren çabaları ve organizasyonun desteğiyle, risk alma isteğine eğilimli olan, bir lider modeli yönelimidir.

Dönüştürücü lider teorisi, lider ve onun takipçileri ile lider ve bir organizasyonun arasındaki olağanüstü başarı ilişkisini açıklar. Liderlik konusundaki paradigma değişimindeki gereklilik 1980’lerin başında ABD’yi, Avrupa’yı ve diğer ülkeleri derin bir şekilde etkilemiştir. Bu nedenle büyük şirketler başarılarının felsefi temelini oluşturan erdemi ve sürekli değişimi sağlayan yapıyı oluşturmak için paradigma değişimini desteklemişlerdir.

Eski askeri modellerden kopyalanan şirket organizasyonlarının gücün merkeziliği ve yönetim tabakalarının çok katmerli olması ve üstten alta resmi iletişim süreçlerinin varlığı nedeni ile olağanüstü değişimlerin yaşandığı çevreye uyum sağlayabilmeleri engellenmektedir. (Cancedda, Alimo-Mecalf, Wahl and Holgersan, 2001, pp.29-30). Organizasyonlarda evrensel değişimler nedeni ile meydana gelen çevresel değişimlere göre azar azar artan kendi değişimlerini ayarlamak istediklerinde radikal değişim gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Böyle bir değişim ise yeni yönetim özelliklerini gerektirmektedir. (Simic, 1999, s.50) Değişimin hızla yaşandığı bu dönemlerde yöneticiler bugüne değin, belki de hiçbir zaman olmadığı kadar büyük ve önemli bir değişimin iç yüzünü anlamak ve yüz yüze kalmak ve olağanüstü yeteneklere sahip olma gerekliliğini duymamışlardır. Statik operasyon çevresindeki öngörülebilir dönemler sürekli ve dinamik değişimlerin yaşanması ile öngörülemez duruma gelmiştir. Pazar rekabetinin artması, değişim yaşayan global dünya ekonomisi ve işgücü yetkisinin artması yöneticilerin yüzleştiği değişimden sadece birkaçını ifade etmektedir.

Dinamik ve değişen bir çevre, değişim yönelimini gerektirir. (Geoffrey, 2002, s.1) Geleneksel sınırların neredeyse yok olduğu ve coğrafik sınırların internet aracılığıyla silinmeye yüz tuttuğu bir dönem yaşanmaktadır. Bir çok işin sınırı, yeni arenada geleneksel olmayan rakipleri tarafından karmaşık hale getirilmiştir. Postmodernizm tüketici misyonu gerçeklerinin sınırlarını değiştirmiştir. Toplumlar da hızla değişmekte ve gelişmektedirler. Tarih bu nedenlerle bize dönüştürücü liderliğin daima kaos zamanında ortaya çıktığını düşündürmüştür. Şirketlerin köklü değişim ihtiyaçlarına da en iyi yanıt dönüştürücü liderlik olacaktır. (Leadership, 2002, p.2) Bunun yanında Donohue ve Wong’un çalışmalarında belirttiği gibi; dönüştürücü liderlik özelliği sadece akut bir kriz esnasında ortaya çıkmaz. Özellikle belirsiz ve olağanüstü dönemlerde, kültürel değerlere saldırıldığında dönüştürücü liderlik özelliğine daha fazla ihtiyaç duyulur. (Donohue and Wong, 1994, p.3)

Dönüşümlere ayak uydurabilen bir organizasyonun oluşturulması ve dönüşümün yönetilmesini sağlayacak olan ve yarının değerlerini ve olası tüm yeniliklerin takipçisi ve üreticisi bir liderlik olan dönüştürücü liderlik (transformational leadership) ve bu bağlamda alt faktörleri olarak karizma, ilham verici motivasyon, entelektüel teşvik ve bireysel ilgi incelenmiştir. Ayrıca bunların performans ve bağlılık arasındaki etkileşimi incelenmiş yorumlanmaya çalışılmıştır.

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. Son kısımda elde edilen veriler ışığında sonuç ve öneriler sunulmuştur.

3. ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI

Dönüştürücü liderlik ve örgüt ilişkileri son 25 yıldır örgütsel boyutta, politika alanında, sosyoloji, antropoloji, psikoloji, yönetim bilimi ve insan kaynakları yönetimi gibi birçok disipline tartışılır olmuştur. Buna karşılık bugüne değin yeterli ilgi ülkemizde gösterilmemiştir. Yaptığımız çalışmanın, dönüştürücü lider örgüt ilişkileri alanına katkı sağlayıp farklı bir açılım kazandırılması amaçlanmıştır.

Genel anlamda liderlik teorilerinin ve araştırmalarının ış gibi büyüdüğü, büyük ilgi gördüğü literatürdeki trendlerden belirlenmiştir. Yapılan araştırmalarda dönüştürücü liderin, örgüt boyutunda ki özel ve kamu sektöründe ortaya çıkardığı etkileşimi ele alan çalışmaların bulunduğu fakat bunların yeterli olmadığı grlmştir.

4. ARAşTIRMANIN KAPSAMI

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 st düzey yöneticilerini, baş icra sorumlularını (CEO) ya da genel müdürlerini değerlendirmeleri istenerek çalışmanın uygulaması yapılmıştır.

Çalışmada orta ve st seviyedeki yöneticilerinin zaman azlığını neden göstererek bu çalışmaya gerekli desteği verememeleri çalışmada bir kısıt olarak karşımıza çıkmıştır. Dolayısı ile çalışmanın gerçekleşmesi için orta ve st düzey yöneticileri ile yapılması gereken yüz yüze görüşme gereken sreler içinde yapılamadığından anket çalışmasının sonuçlandırılması uzamıştır. Kamu sektöründeki yöneticilerin bu çalışmaya gerekli desteği vermedikleri gözlenmekle beraber özellikle zelleştirme kapsamındaki şirketlerin yöneticilerinde bu tutumun daha fazla sergilendiği grlmştir.

Gerekli desteğin sağlanamamasının yanı sıra kamu sektöründe bilgi toplama işlemi sürekli bir st yöneticinin bilgisi dahilinde gerçekleşmiş, bürokrasinin fazlaca uygulanması da veri toplama güçlüğünü ortaya çıkarmıştır. Bu alışma cumhuriyet tarihinin en büyük krizin izlerinin sürdüğü süreçte yapılmıştır. Dolayısı ile elde edilen veriler ve verilerle ilgili analiz sonuçları bu bağlamda ele alınmalıdır.

5. EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırmanın ana kütlesini 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. Bu 11 şirketin 4 tanesi kamu sektörüne (Tüpraş, İğsaş, Gübretaş, Pektim) 7 tanesi ise zelsektre (Prelli, Goodyear, Brisa, Dyo, Polisan, Marshall, bs) ait şirketlerdir. Bu alışma şirketlerin orta kademe ve st kademe yöneticiler üzerinde yapılmıştır. Veri toplama işlemi 45 soruluk bir anket formu hazırlanarak (5 tanesi demografik sorudur) 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.

6. ARAşTIRMANIN YÖNTEMİ

Kocaeli ili sınırları içinde ve Türkiye'nin ilk 100 işletmesi arasında yer alan 11 firmada orta ve st düzey yöneticisi olarak çalışan 127 kişiden alınan bilgiler SPSS 16.0 paket programı kullanılarak değerlendirilmiştir. Örgütsel bağlılığı ölçmek için Allen ve Meyer tarafından geliştirilmiş olan ölçekten beş sorudan oluşan örgütsel bağlılık lği kullanılmıştır. Dönüştürücü liderliği ölçmek için Bass ve Avolio'nun çok yönlü liderlik lği (MLQ)'nu yedi faktörlü olanı kullanılmıştır ki, bu 35 sorudan oluşmaktadır. Bu yedi faktör Karizma, Bireysel İği, Entelektüel Teşvik, İlah Verici Motivasyon, dle Bağlı teşvik, İstisnalarla Yönetim ve Lidersizliktir. Sonradan oluşturulan bu soru formu kullanılarak. Çalışanların yaş, cinsiyet, kıdem ve eğitim düzeyi gibi demografik özellikleri ilgili bilgilere ulaşılmaya çalışılmıştır. Değerlendirme işleminde Dönüştürücü Liderliğin rgtsel Bağlılık zerindeki etkisinin araştırılması amaçlanmıştır. Bu amaçla istatistiksel yöntemlerden, Regresyon ve Korelasyon Analizi kullanılarak gerekli hipotezler kurulup test edilmiştir.

7. ARAşTIRMADA KULLANILACAK HİPOTEZLER

Araştırma kapsamında aşağıdaki hipotezler test edilmektedir;

H1: Dönüştürücü liderin karizma özelliği örgütsel bağlılığı arttırır.

H2: Dönüştürücü liderin ilham verici motivasyon özelliği örgütsel bağlılığı arttırır.

H3: Dönüştürücü liderin entelektüel teşvik özelliği örgütsel bağlılığı arttırır.

H4: Dönüştürücü liderin bireysel düzeyde ilgi özelliği örgütsel bağlılığı arttırır.

8. VERİ TOPLAMA AŞAMASI

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 uygulanabilmektedir. 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.

9. İSTATİSTİKSEL ANALİZLER VE BULGULAR

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

9.1. Demografik Analiz

Kamu ve Özel Sektörde çalışanların Dönüştürücü 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	Frekans	%		
	Kadın	51	40.2		
	Erkek	76	59.8		
Eğitim Durumu		Lise	Üniversite	Y. Lisans	Doktora
	Frekans	1	107	18	1
	%	0.8	84.3	14.1	0.8

9.2. Regresyon ve Korelasyon Analizi

Değişkenler arasındaki ilişkiler, bütün doğal ve sosyal bilimlerin üzerinde ve varlığını objektif yöntemlerle test etmeye çalıştığı bir konudur. Aynı anlama gelmeseler de regresyon ve korelasyon birbirlerini tamamlayan kavramlardır. Regresyon analizi yapılırken korelasyon analizine başvurmak gerekir çünkü yüksek bir korelasyona sahip olmayan bir ilişkinin regresyon denkleminde güvenilirmez. Regresyon analizinde sonuç niteliğinde olan değişkene “bağlı değişken” bağlı değişkendeki değişmelerin sebeplerini tespit etmek için ilişki kurduğumuz değişkenlere de açıklayıcı (bağımsız) değişken adı verilir. Dolayısı ile değişkenler arasındaki sebep-sonuç ilişkileri regresyon ile analiz edilirken değişkenler arasındaki ilişkinin yönü ve kuvveti korelasyon testi ile analiz edilir. Bu nedenle, yapılan çalışmada önce korelasyon analizine başvurularak değişkenler arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

9.3. Bağlılık ve Dönüştürücü Lider Arasındaki Korelasyon Analizi

Korelasyon analizine göre; dönüştürücü liderlik özelliklerinden entelektüel teşvik faktörü ile örgütsel bağlılık arasında en düşük ilişki elde edilirken; bireysel ilgi faktörü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ise (Tablo 2) en yüksek kuvvette çıkmıştır. Yapılan çalışmadan elde edilen sonuçlar dönüştürücü liderin çalışanlara karşı olan bire bir ilgisi, onların iş ve iş dışı tüm problemlerine pozitif yaklaşması çalışanların örgütsel bağlılığını diğer faktörlere göre daha fazla etkilemektedir.

Tablo 2. Korelasyon Analizi

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	ÖRGÜTSEL BAĞLILIK
Karizma	0,451
Entelektüel Teşvik	0,309
Bireysel İlgi	0,551
İlham Verici Motivasyon	0,450

9.4. Bağlılık ve Dönüştürücü Lider Arasındaki Regresyon Analizi

Bağımsız değişken olan dönüştürücü liderlik özelliklerinin bağlılık üzerindeki etkilerinin incelenmesi amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları aşağıdaki tabloda (Tablo 2) gösterilmiştir. Bu tabloda verilen F değerleri modelin anlamlılığını gösteren bir değerdir.

Bağlılık ile Dönüştürücü liderlik özellikleri arasındaki regresyon analizinde de görüldüğü gibi **R** değeri 0.626 ve R^2 (belirlilik katsayısı) değeri ise 0,392 olarak çıkmıştır. Bu değer bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkendeki değişimi ne derce açıklayabildiğini gösteren bir ölçüdür. Buna göre Modeldeki R^2 nin 0.392 çıkması, modeldeki bağımlı değişken olan Bağlılığı, modeldeki dönüştürücü lider özellikleri ile ilgili bağımsız değişkenlerin tümünün ancak %39 unu açıklayabilmektedir.

Modeldeki bağımsız değişkenlerden dönüştürücü liderlerin özelliklerinden olan Entelektüel teşvik ve Bireysel ilgi ile örgütsel Bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bu özelliklerin **P** değerleri ve standardize edilmiş **β** değerleri aşağıdaki tabloda verilmiştir. Ayrıca yapılan regresyon analizinde Entelektüel teşvik ile bağlılık arasında aşağıdaki tabloda görülen (**β** ; **P**) düzeylerinde ters yönlü bir ilişki bulunmuştur. Bu, kişide entelektüel teşvik arttıkça bağlılığın azalacağı anlamına gelmektedir. Bunun dışında regresyon analizindeki diğer sonuçlara bakıldığında bağımsız değişkenler olan bireysel ilgi arttıkça, bağlılığın da arttığı gözlenmektedir yani, bireysel ilgi ile bağlılık arasında aynı yönlü ilişki bulunmaktadır.

Tablo 3. Bağlılık ile Dönüştürücü Liderlik Arasındaki Regresyon Analizi

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER (MODEL 1)	β	T	P
Karizma	0,063	0,446	0,656
Entelektüel Teşvik	-0,244	-2,085	0,039
İlham Verici Motivasyon	0,080	0,600	0,550
Bireysel İlgi	0,427	3,13	0,002
F	10,99		
R	0,626		
R^2	0,392		

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

Tablo 4. Örgütsel Bağlılık ve Dönüştürücü Liderlik Arasındaki Hipotez Sonuçları

İLERİ SÜRÜLEN HİPOTEZLER	KABUL / RED
H1: D.Liderin karizması çalışanların örgütsel bağlılığını artırır.	Red
H2: D.Liderin entelektüel teşviği çalışanların örgütsel bağlılığını artırır.	Kabul
H 3 :D.Liderin ilham verici motivasyonu çalışanların örgütsel bağlılığını artırır.	Red
H 4 : D.Liderin Bireysel ilgisi çalışanların örgütsel bağlılığını artırır.	Kabul

9.5. Özel Sektör ve Kamu Sektöründe Dönüştürücü Liderlik Regresyon Analizi

Yapılan çalışma sonucunda elde edilen verilere göre dönüştürücü lider özelliklerinin çalışanların bağımlılığını özel ve kamu sektöründe nasıl etkilediğini, sektörler bazında dönüştürücü 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 4 tane model kurulmuş ve bu modeller ayrı ayrı aşağıda verildiği gibi ele alınarak yorumlanmıştır.

9.6. Özel Sektörde Dönüştürücü Liderlik ile Bağlılık Arasındaki Regresyon Analizi

Bu değişkenler arasındaki ilişki incelendiğinde (Model 1) (Tablo 5).’de gösterilmiş sonuçlar elde edilmiştir. Bu sonuçlara bakıldığında Model 1 için anlamlılık düzeyi 0.05den küçük olduğu için verilerin doğrusal regresyon modeli kurmaya uygun olduğu varsayılmıştır. Elde edilen verilere göre özel sektörde bağlılık ile dönüştürücü liderlik arasında pozitif yani aynı yönlü bir ilişkinin var olduğunu söyleyebiliriz. Kısaca özel sektörde dönüştürücü liderlik özellikleri arttıkça çalışanların örgüte olan bağlılığı artmaktadır.

Tablo 5. Özel Sektörde Dönüştürücü Lider – Örgütsel Bağlılık Regresyon Analizi

Model	R	R2	Düzenlenmiş R2	Tahmini Std. Hata
1	,493	,243	,227	,4399

a Bağımsız Değişken: D.L.

Model		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık Düzeyi
1	Regresyon	2,982	1	2,962	15,412	,000
	Regresyonda n Ayrılışlar	9,287	48	,193		
	Toplam	12,269	49			

a Bağımsız Değişken: D.L.

b Bağımlı Değişken: Ö. Bağlılık

Model	β	t	p
1	,493	3,926	,000

9.7. Kamu Sektöründe Dönüştürücü Liderlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki Regresyon Analizi

Burada verilen değişkenler arasında ise (model 2) (Tablo.6) aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

Bu sonuçlar kamu sektöründe de dönüştürücü liderlik ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Eldeki sonuçlara göre Özel sektör ve Kamu sektöründe örgütsel bağlılık ile dönüştürücü liderlik arasındaki ilişki birbirine yakın çıkmıştır. Bu sonuçlara bakıldığında Model 2 için anlamlılık düzeyi 0,05’ den küçük çıktığı için veriler doğrusal regresyon modeline uygundur.

Tablo 6. Kamu Sektöründe Dönüştürücü Liderlik Ö. Bağlılık Regresyon Analizi

Model	R	R2	Düzenlenmiş R2	Tahmini Std. Hata
2	0,492	0,242	0,232	0,4698

a Bağımsız Değişken: D.L.

Model		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık Düzeyi
2	Regresyon	5,288	1	5,288	23,955	,000
	Regresyonda n Ayrılışlar	16,555	75	,221		
	Toplam	21,843	76			

a Bağımsız Değişken: D.L.

b Bağımlı Değişken: Ö. Bağlılık

Model	β	t	p
2	,492	4,894	,000

Model 1 ve Model 2 deki belirlilik katsayılarına bakıldığında yani bağımsız değişken olan dönüştürücü liderlik özelliklerinden bağımlı değişkendeki değişimlerin ne kadarını açıklayabildiğine baktığımızda kamu sektöründe dönüştürücü liderlik özelliği örgütsel bağlılıktaki değişimlerin % 23 ünü açıklarken özel sektörde dönüştürücü liderlik özelliğinin örgütsel bağlılıktaki değişimin ise % 24 ünü açıklayabilmektedir. Bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasındaki ilişkinin yönüne ve kuvvetini belirleyen korelasyon katsayılarına bakıldığında ise kamu sektöründe dönüştürücü liderlik özelliği ile örgütsel bağlılık arasındaki korelasyon katsayısı değeri 0,492 çıkarken özel sektörde bu değer 0,493 olarak elde edilmiştir. Bu iki katsayı bir birbirine yakın olmakla beraber özel sektörde bağımsız değişken olan dönüştürücü liderlik ile bağımlı değişken olan örgütsel bağlılık arasında kamu sektörüne göre biraz daha kuvvetli bir ilişki görülmektedir. Değerlerin pozitif olması liderin, liderlik özelliği ile örgütsel bağlılık arasında aynı yönlü ilişki bulunduğunu göstermektedir bu demektir ki lider ne kadar etkin bir liderlik özelliğine sahipse örgütsel bağlılık da o derece güçlü olacaktır.

10. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Değişimin sürekli olmasına rağmen, dönüşüm, her zaman ortaya çıkan bir kavram değil, büyük zaman aralıklarında oluşan bir süreçtir. Yaşadığımız post modern çağda örgütler ve bireyler dönüşümü, hayatın her anında sürekli yaşamak, yönetmek durumunda kalmaktadırlar.

Geleneksel kavramların günümüz yaşananlarını kapsamadığı bu çağda dönüşümün bilinmesi ve yönetilmesi değişik tarzda bir liderlik gerektirmektedir. İşte liderlikteki bu yeni paradigmaya, "dönüştürücü liderlik" denilmektedir. İngiltere ve Avrupa insan kaynakları forumu 2004 (The human resources forum UK and Europe 2004) için gerçekleştirilen yeni liderler-başarı şansını artırma (New leaders- improving the odds of success) başlıklı araştırma, şirketlerin ne tür lidere ihtiyaç duyduğunu ortaya çıkarmıştır. Ashridge Business school ve Group HEC'in sponsorluğundaki araştırmada, günümüzde liderlerin ve takipçilerin sıkıntıları aşmada eski ile yeni değişimi ahenkli şekilde gerçekleştirecek lider olarak 'dönüştürücü liderliği' gördüklerini belirtmişlerdir.

Elde ettiğimiz teorik veriler ışığında, dönüşen paradigmalara ve iş anlayışlarına paralel olarak örgütünü dönüştürme kabiliyetinde olan bu liderler, takipçilerinin korkularına müdahale eder ve onları cesaretlendirirler. Bu liderliğin görüldüğü örgütlerde takipçiler normalin üzerinde bir başarı (çaba)göstermek doğrultusunda motivasyona sahiptirler.

Dönüştürücü liderin takipçilerinin insani davranış seviyesini, etik ve ahlaki davranış temelinde karşılıklı gelişimi önemser. Moral değerlerle uyumlu ideallerle takipçilerini güdülemektedir. Bu liderler erdem ve ahlak sahibidir. Bu özellik, sahte (pseoda) dönüştürücü liderle en büyük farkı oluşturmaktadır.

Dönüştürücü lider, örgüte, etik anlayış, paylaşılan değer ve güven aşılır. Dönüştürücü liderin bu özellikleri örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir. Bu da literatürle aynı yönde bir bulgudur (ör. Hunt, S., Wood V., Chonko L., 1989, p.82).

Dönüştürücü liderler takipçilerinde yüksek bir heyecan oluşturur ve onlara ilham kaynağı olurlar. Bu liderler birer idol ve her anlamda rol modelidirler. Dönüştürücü liderler söz ve eylemlerinde uyum gösterdikleri için, onlara oldukça fazla güven duyulur. Güven de örgütsel bağlılıkta önemli bir etkidir.

Dönüştürücü liderler iş merkezli değil takipçi merkezlidirler. Takipçilerinin her birine bir birey olarak özel duyarlılık gösterirler. sahiptirler. Onlarla etkileşimde bireysel boyut ön plana çıkar ve onların gelişimine dönük özel politikalar geliştirir, koçluk yaparlar. Bireysel ve kolektif ihtiyaçları analiz eden onlara yaptığı koçluk iş tatmini ve örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir (Scandura and Williams,2003).

Dönüştürücü liderler değer yüklü, cazip vizyon tasarlar ve amaç araç ilişkisine bir sanatçı tavrı ile yaklaşır ve amaçlara bağlılığı artırır (Brown,1996). Etkileşimci liderlik kendine bağlılığı ve itaati talep ederken dönüştürücü lider örgüte bağlılığı teşvik eder.

Kamu sektöründe rollerin karmaşıklığı, amaçların belirsizliği ve insiyatif kullanmada yaşanan serbestlik dönüşüm süreçlerini güçleştirmektedir. aynı bulgu (ör. Lord and Emrich,2000, p.11) görülmektedir. Dönüştürücü lider yetki devri ile güven ve bunu sonucu da örgütsel bağlılığı güçlendirmektedir.

Belirsizliğin ve köklü değişim ihtiyacı ve var olan statükonun devam edemeyeceğinin anlaşılması dönüştürücü lider özelliklerine olan ihtiyacı arttırmaktadır. Dönüştürücü lider evrensel insan haklarına uygun liderlik tarzı ve takipçilerde yarattığı ekstra çaba ile çağımız uygun liderlik tarzıdır. literatürde benzeşen bir bulgu (ör. Northouse ,2001, p.13) rastlanılmaktadır.

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.

Dönüştürücü Lider Örgütsel Bağlılık ; Anketin tümü için yaptığımız Korelasyon analizine göre ; dönüştürücü liderlik özelliklerinden entelektüel teşvik faktörü ile bağlılık arasında en düşük ilişki saptanmış iken(0,309) ; takipçiler üzerinde en güçlü örgütsel bağlılığı yaratan dönüştürücü lider faktörü ise, bireysel ilgidir(0,551).Bireysel ilgi faktörü ile takipçi ,kendini örgütün bir parçası hissetmesi , liderin değerleriyle takipçilerin değerlerinin yakın ilgi sayesinde örtüşmesi ve takipçiye özel biri olduğu hissini uyandırılması ,takipçilerde yüksek örgütsel bağlılığa neden olmaktadır.Takipçilerin desteklenmesinin ,bireysel ilginin örgütsel bağlılığı olumlu etkilemesi literatürü destekler niteliktedir(örn. Wayne,1997,p.84-87)

Modeldeki bağımsız değişkenlerden. dönüştürücü lider özelliklerinden olan entelektüel teşvik, bireysel ilgi, ödüle bağlı teşvik ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bunun dışında regresyon analizindeki diğer sonuçlara bakıldığında bağımsız değişkenler olan Bireysel ilgi ve ödüle bağlı teşvikin kişi de artmasıyla bağlılığın da arttığı gözlenmektedir. Entelektüel teşvik ve bireysel ilgi örgütsel bağlılıkla ilişkili hipotezler kabul edilerek etkileşimi kabul edilirken, karizma, ilham verici motivasyon ile ilgili örgütsel bağlılıkla ilişkili hipotez kabul edilmemiş, yani reddedilmiştir.

İncelemeden elde ettiğimiz sonuçlara göre, özel sektör ile kamu sektöründe bağlılık ile dönüştürücü liderlik arasında pozitif yönlü bir ilişkinin var olduğu görülmüştür. Elde edilen sonuçlara göre, özel sektör ve kamu sektöründe bağlılık ile dönüştürücü liderlik arasındaki ilişki, aynı denebilecek kadar birbirine yakın çıkmıştır. Bu verilerin ışığında, dönüştürücü liderin aynı koşulları her iki sektörde de gösterebildiğini de söyleyebiliriz.

Sonuç olarak, organizasyonların gün geçtikçe organik yapıya dönüştüğü ve en büyük rekabet gücünün insan olduğu günümüzde örgütlerin içinde buldukları değişim bunalımlarından başarıyla çıkabilmeleri ve belirsizlikten kurtulmaları hususunda çok önemli katkı sağlayacak unsurun ‘‘dönüştürücü liderlik’’ olduğunu önerebiliriz.

Bundan sonra, bu konuda bilimsel çalışma yapacaklara; Dönüştürücü lider durumsallık ilişkisi hakkında, dönüştürücü liderin kişilik yapıları, takipçilerin kişilik yapıları, örgütün kültür yapısı ile dönüştürücü lider arasındaki ilişkili çalışmalarla, dönüştürücü lider eğitimi ile ilgili işletme fakültelerinde ders konması, yada bu konuda bağımsız bölüm açılmasının yararlı olacağı düşüncesindeyiz.

KAYNAKLAR

Bass, B. M. and Avolio, B. J. (2003), Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership, Vol:88, No:2, P.207-218.

Brown, F. W. and Dodd, N. D. (1999), Rally The Troops or Make the Trains Run On Tme: The Relative Importance and Interaction of Contingent Reward and Transformational Leadership, Vol:20/6, P.291-299.

Hunt, S., Wood, V., and Chonko, L. (1989), Corprate Ethical Values Organizationanl Commitment in Marketing, *Journal of Marketing* 53, Pp.79-90.

“Leadeship”, Transformational Leadership: A Paradigm for Change, www.trynice.

Com/newsletter/newslet/nov97/html, Vol:14, No:11, P. 1-6, Nice Enterprises.

- Lord, G. R. and Emrich, G. C. (2000), Thinking Outside the Box by Looking Inside the Box, Extending The Capitive Revolution in Leadership Research, *The Leadership Quarter*, Vol: 11, No: 4, P .11.
- Metcalfe, J. A. R. and Metcalfe, A. B. (2000), The Transformation Leadership Questionnaire: A Convergent and Discriminant Validation Study, Vol:21/6, P.280- 296.
- Northouse, G. P. (2001), Leadership Theory and Practice, *Second Edition*, Sage Publication, P.131-158.
- Pillai, R., Scandura, A. T. and Williams, A. E. (1999), Leadership and Organizational Justice: Similarities and Difference Across Culture, *Journal of International Business Studies*, Vol:30, No:4.
- Simic, I. (1999), Transformational Leadership the Key to Successful Management of Transformational Organizational Changes Vol:1, No:6, P.49-55.
- Wayne, S.J., Share, L.M. and Liden, R.C. (1997), Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange, A Social Exchange Perspective, *Academy of Management Journal* 40, P.82-111.