

LİDERLİK VE BEŞERİ SERMAYE FAKTÖRLERİNİN KARŞILAŞTIRMALI OLARAK DEĞERLENDİRİLMESİ: KAMU VE ÖZEL SEKTÖR BANKALARINDA ÖRNEK BİR UYGULAMA

Cem KÂHYA¹
İlyas Kays İMAMOĞLU²
Atakan DURMAZ³

ÖZ

Küreselleşmenin bütün piyasalarda etkisini şiddetle artırdığı günümüzde dünya adeta yerel bir piyasa haline gelmiştir. Bu yenedünya düzeni, işletmeler arasındaki rekabeti daha yoğun ve şiddetli bir hale getirerek lider ve liderlik kavramlarının değerini ve önemini artırmaktadır. Böyle bir ortamda işletmelerin hedef ve amaçlarını başarıyla gerçekleştirerek, sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü elde etmelerini sağlayabilecek iki temel faktörün olduğu söylenebilir. Bunlar: Liderlik ve beşeri sermaye faktörleridir. Bu iki önemli faktörü etkin ve verimli bir biçimde kullanan işletmelerin, yenedünya düzeninde başarılı sonuçlar elde edebilecekleri düşünülebilir. Buradan hareketle bu çalışmada, liderlik ve beşeri sermaye faktörlerinin etkisinin daha hızlı ve etkin bir biçimde gözlenebileceği sektörlerin başında geldiği düşünülen bankacılık sektörü kapsamında algılanan liderlik türleri ve beşeri sermaye faktörlerinin karşılaştırmalı analizlerinin yapılması ve aradaki farklılıkların ortaya konulması amaçlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Lider, Liderlik, Beşeri Sermaye, Beşeri Sermaye Faktörleri.

JEL Sınıflandırması: J24, M19

THE EVALUATION OF LEADERSHIP AND HUMAN CAPITAL FACTORS COMPARATIVELY: A CASE IN PUBLIC AND PRIVATE SECTOR BANKS

ABSTRACT

The concepts of leader and leadership have increased its important and value from past to present. Especially in last decades, with showing the globalization's effects extremely, the world have started to gain a locally market qualifications. This the new world order has made the competition more heavy and violent between the companies. At such an environment, it can be said that there are two primary factors that will able to provide the companies achieve their objectives and goals successfully and thereby gain the sustainable competitive advantage. These factors are leadership and human capital. When two important factors are used by the companies in effective and productive, it can be thought that they gain successfully outcomes. Thus in this study, it is purposed to analyze perceived leadership styles and human capital factors comparatively on the example of public and private sector banks and to reveal the differences between them.

Keywords: Leader, Leadership, Human Capital, Human Capital Factors.

JEL Classification: J24, M19

¹ Yrd.Doç.Dr., Bayburt Üniversitesi, İİBF., İşletme Bölümü, ckahya@bayburt.edu.tr

² Öğr.Gör., Bayburt Üniversitesi, M.Y.O., Dış Ticaret Bölümü, imamoglu@bayburt.edu.tr

³ Arş.Gör., Bayburt Üniversitesi, İİBF., İktisat Bölümü, adurmaz@bayburt.edu.tr

1. Giriş

Bilginin çağdaş işletmecilik anlayışında sermayenin önemli bir unsuru haline gelmesi; sermaye ile ifade edilen çok çeşitli maddi olmayan varlıklara sahip olma, onları kullanma ve yönetme gibi konuları gündeme getirmiştir (Kabataş, 2011:284).

Piyasaların belirsizleştiği, küresel rekabetin giderek yoğunlaştığı, ürün ve hizmetlerin birbirine benzemeye başladığı günümüz ekonomilerinde, şirketler açısından farklılık meydana getiren ve onlara sürdürülebilir rekabet avantajı kazandıran en önemli unsur sahip oldukları insan gücü ve entelektüel birikimdir (Zaim, 2010: 56).

Yönetimle ilgilenen birçok teori ve yaklaşım, (Mary Parker Follet, Chester Barnard, Herbert Simon, James March, Churchman, Ackoff ve Anroff, George Hommans, Philip Selznick, Katz ve Kahn) farklı boyutlarda da olsa; örgütlerin başarısı için insan unsurunun ne kadar önemli olduğunu açıklamaktadır. Bu bağlamda yönetim teorilerinde çeşitli şekillerde işlendiği üzere, insanın kazanılması ve harekete geçirilmesi halinde, diğer teknoloji vb. unsurların sabit kalması durumunda bile bir sinerji doğmakta, bu da örgütsel verimliliğe ve performansa yansıdığı için, liderlik, motivasyon, iletişim, örgüt kültürü gibi doğrudan insana, beşeri sermayeye yönelik konular; önemini hiç yitirmeyen konular olarak hep gündemde kalmaktadır. İnsanlarla birlikte çalışmanın, basit, hazır formülleri olmadığı için, örgütsel sorunlara bugün için ideal ve kalıplaşmış çözümler bulunamamakta ve bu nedenle "bugün için yapılabilecek tek şeyin, işyerindeki insan ilişkilerini daha üst düzeye çıkarabilmek amacı ile insan ilişkilerini açıklayan bilgi topluluğunun ve uygulama yeteneğinin geliştirilmesi olduğu vurgulanmaktadır (Arslan, 2012:235).

Liderlik ve beşeri sermaye kavramlarının, bütün piyasalarda etkinliği ve verimliliği artırıcı etkiye sahip olmalarına karşın, geri bildirim ve etki bakımından bankacılık sektöründe daha önemli olduğu düşünülmektedir. Yine özellikle 2008 yılında tüm dünyayı kısa zamanda etkisi altına alan ve pek çok ülkeyi zor durumda bırakan krizin bankacılık sektörü kaynaklı olması ve o zamandan bu zamana kadar dünya genelinde yaşanan konjonktürel dalgalanmalarda bankacılık sektörünün hep baş aktör olarak rol oynaması gibi nedenler, bankacılık sektöründe liderlik ve beşeri sermaye kavramlarının diğer sektörlere kıyasla etkin bir liderliğe ve beşeri sermayeye ne kadar ihtiyaç duyduğunu defalarca gözler önüne sermiştir. Bununla birlikte bankacılık sektörünün diğer pek çok sektöre oranla ülke ekonomilerine daha fazla entegre olması ve bunun sonucu olarak bu sektörde rekabetin ve değişim hızının daha fazla yaşanması vb. nedenler, liderlik ve beşeri sermaye ilişkisinin araştırıldığı bu çalışmanın niçin bankacılık sektörü üzerinde gerçekleştirildiğini de açıklamaktadır.

Yukarıdaki açıklamalardan hareketle bu çalışmadaki temel amaç, içinde bulunulan durum ve koşula göre etkinliği pek çok araştırmada tartışılan iki farklı liderlik anlayışı olan dönüştürücü ve etkileşimci liderlik anlayışları ile beşeri sermaye faktörlerini kamu ve özel sektör bankaları kapsamında karşılaştırmak ve aradaki farklılıkları ortaya koymak suretiyle genel bir değerlendirme yapmaktır.

2. Liderlik

Yönetim alanında en çok tartışılan ve araştırılan konuların başında gelen liderlik (Hellriegel ve Slocum, 1992:467), belirli şartlar altında, kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini yönlendirmesi süreci olarak tanımlanırken (Koçel, 2003:583), lider ise örgüt üyelerini, üyesi buldukları örgütün başarı ve etkinliğine katkıda bulunmaları için etkileme ve motive etme yeteneğine sahip olan kişidir (Bakan, 2008:3). Başka bir ifade ile bireyler ve gruplar vasıtasıyla belirli bir zaman periyodunda belirli çevre ve şartlar altında örgütteki diğer insanlara ve gruplara nüfuz ederek bireylerin ve grubun amaçlarını gerçekleştirmesini sağlamaya çalışan kişi olarak tanımlanmaktadır (Şafaklı, 2005:133).

Liderler kişisel yetenek, yaratıcılık ve vizyonlarını işin maddesi olan mamul ve hizmetlere sevk ederler. Yöneticiler, kişisel zekâlarını iş sürecine uygularlar; zevkleri örgütün yönetilmesindedir. İlerlemek isteyen örgütler yatırımlarını liderlere yapmalıdırlar (Şahin vd., 2004:658). Bu çalışma kapsamında iki liderlik türü ele alınmıştır. Bunlar dönüştürücü ve etkileşimci liderliktir.

Dönüştürücü liderliğe göre lider, izleyicilerinin ihtiyaçlarını, inançlarını, değer yargılarını değiştiren, organizasyonları değişim ve yenilenmeyi gerçekleştirerek üstün performansa ulaştıran kişidir (Koçel, 2007:462). Dönüştürücü lider; iş görenlere saygı göstererek ve onlara sorumluluk vererek yetişmelerini sağlamaktadır. Ayrıca düşünsel uyarım boyutu ile yeni fikirlere ve yaklaşımlara sürekli olarak izleyenleri zorlamaktadır (Bass ve Avolio, 1993: 51).

Dönüştürücü lider insanlar arası ilişkileri geliştiren ve onların arasındaki iletişimi artıran bir kişiliğe sahip (John vd., 2004:5) olmakla birlikte dönüştürücü liderlerin en belirgin özelliği, bugün ile gelecek arasında bağlantı kurmak suretiyle organizasyonda reform ve yenilik başlatmaktır. Bu çerçevede çalışanlara bir vizyon kazandırmak, bir yeniliğin ve değişimin gerekliliğine inandırıp aşlamak çok önemlidir. Bunun sonucunda organizasyonda çalışanların, çalışma arzu ve istekleri kamçılanarak olağanüstü fikirler ile çalışmaların ortaya çıkması sağlanır (Güner, 2002: 36).

Dönüştürücü liderler, organizasyonu ana stratejik değişimlere ve canlandırmalara sürüklerler. Bu tip liderlerin, organizasyon misyonu, yapısı, insan kaynakları yönetimi üzerinde direk değişime girme kabiliyetleri mevcuttur. Dönüştürücü lider tipi; astlarını sadece, kuralları, yönlendirmeleri ve finansal öncelikleri kullanarak ortaya çıkardıkları spesifik olaylarla analiz etmezler. Dönüştürücü liderler; vizyon, paylaşılan değerler, kurum kültürü, fikirler, ilişkiler, ortak amaç oluşumu, misyon gibi gözle görülmeyen özelliklerin geliştirilmesi için çalışırlar. Dönüştürücü liderlerin ellerinde, işlevsel liderlerden daha fazla güç sahibi olarak hem bireylerin hem de

organizasyonların üzerinde yüksek dereceli değişiklikler yaptıracak güç ve etki vardır. Dönüştürücü liderlerin; özgürlük, adalet, eşitlik gibi ana beklentilerle birleşince ilhami veya yenilikçi fikirler ya da aktiviteler doğuran önemli ahlaki değerleri mevcuttur (Kennie vd., 1998:9).

Araştırmacılar; dönüştürücü liderliğin boyutlarını; karizma (idealleştirilmiş etki), ilham verme (telkinle güdüleme), entelektüel teşvik ve bireyselleştirilmiş ilgi olarak sıralamaktadırlar (Bass, 1985; Avolio vd., 1991; Bass ve Avolio, 1993; Bass, 1997; Avolio, Bass ve Jung, 1999).

Karizma (İdealleştirilmiş Etki): Karizma bir insanı başkalarının gözünde güvenilir, sözü dinlenir, itibarlı ve çekici kılan önemli bir özelliktir. Dönüştürücü liderlik tarzı açısından karizma, lideri başarıya götüren ayırıcı özelliklerden biridir. Örgüt üyelerinin misyon ve amaçlarından çok, grup amaçlarının ön plana çıkarılması ve yüksek performans sağlanması, liderin diğerleri karşısında sözü dinlenir ve peşinden sürüklenmeye değer görülmesiyle ilgilidir. Bunu gerçekleştirmenin ilk koşulu, izleyicilerin liderin karizmasının farkına varmalarıdır (Tutar ve Tuzcuoğlu, 2009:1387).

İlham Verme (Telkinle Güdüleme): Liderin, izleyenleri, örgütün vizyonunu benimsemeleri ve örgüte bağlanmaları için güdülemesidir. Telkinle güdüleme yoluyla, örgütsel amaçlara ulaşmak ve örgütün performansını artırmak için takım ruhu teşvik edilir. Lider, izleyenlere moral yükseltici konuşmalar yaparak onların iyimserlik ve coşkularını artırır. İzleyenler tarafından paylaşılan bir vizyon ve misyonu var ise, liderin telkinle güdüleme gücü daha da artar (Buluç, 2009:77).

Entelektüel Teşvik: liderin izleyicilerini kullandıkları problem çözme yöntemlerini sorgulamaları için teşvik etmesini ifade eder (Avolio vd., 1999:444). İzleyicilerini yeni yöntemler düşünmeleri konusunda motive eder. Harekete geçmeden önce sorgulamayı ve problem çözmeyi vurgular. İzleyicilerini özgürce düşünmeye, kendi görüş ve düşüncelerini sorgulamaya teşvik eder ve özendirir (Howell ve Avolio, 1993:891).

Bireyselleştirilmiş İlgi: Dönüştürücü liderler, izleyicilerinin her biriyle ayrı ayrı ilgilenerek, kişisel gelişimlerini sağlar. Bunun için, izleyicilerinin psikolojisi ve davranış özelliklerine göre hareket eder. Psikolojik düzeyde izleyicilerinin görevleri, meslektaşları ve örgüt hakkındaki inanç, değer ve varsayımları üzerinde yoğunlaşır. Davranışsal düzeyde, çarpıcı ve güçlü bir biçimde diğerlerine önemli mesajlar iletmek için gerekli sosyal koşulları yaratmaya çalışır. Bu psikolojik ve davranışsal müdahaleler, örgütsel dönüşümü gerçekleştirme sürecinde önemli bir araç olarak kabul edilmektedir (Brown, 1994:2).

Etkileşimci liderlik, lider ile astlar arasındaki “koşullu ödül temelli takas” ilişkisine dayanır. Dönüştürücü liderlerin tersine etkileşimsel liderler ekonomik takas modeli çerçevesinde astların kısa vadeli fiziksel ve güvenlik ihtiyaçlarına odaklanırlar. Bu anlamda etkileşimsel liderler öngörülü (proaktif) değil tepkisel (reaktif) davranışlar sergiler (Çetin vd., 2012:14).

Bass, bu teorinin izleyicilere; örgütte lidere uyma, karşılıklı etkileşimin bir sonucu olarak, lideri doğru olarak algılama ve hatta lideri etkileme rolü yüklediğini ileri sürmüştür. Sürecinin nasıl ve ne şekilde işleyeceği konusunda Bass, izleyenlerin örgüt içerisinde sahip olduğu gücü, liderin gücüne dayandırmaktadır. Liderin gücünü; izleyenlerinin duyduğu güven ve saygı ile izleyenlerine sunabildiği maddi ve sosyal ödülleri üzerindeki yetkisi ile açıklamaktadır (Epitropaki ve Martin, 2005: 73).

Etkileşimci liderler, çalışanların geçmişten süregelen faaliyetlerini daha etkin ve verimli kılmak veya iyileştirmek suretiyle iş yapma ve yaptırma yolunu seçmektedirler. Bu yaklaşımı benimseyen liderler, yetkilerini çalışanları ödüllendirmeyi, daha çok çaba göstermeleri için para ve statü verme biçiminde kullanırlar. Çalışanların yaratıcı ve yenilikçi yönleri ile çok az ilgilenirler (Eren, 2004:345).

Araştırmacılar; etkileşimci liderliğin boyutlarını; koşullu ödüllendirme, istisnalarla yönetim ve pasif/kaçıncı (laissez-faire) liderlik olarak sıralamaktadırlar. (Bass, 1985; Avolio vd., 1991; Bass ve Avolio, 1993; Bass, 1997; Avolio, Bass ve Jung, 1999).

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

İstisnalarla Yönetim: İstisnalara dayalı yönetim etkileşimci liderliğin bir diğer boyutunu oluşturmaktadır. İstisnalarla yönetim boyutunun kendi içerisinde iki farklı şekilde liderlik davranışı olarak örgüte yansıdığı görülmektedir. Bunlar istisnalarla yönetimin aktif boyutu ve pasif boyutudur. İstisnalara dayalı yönetim uygulandığı takdirde, lider, işletmede veya örgütte bazı şeyler olumsuz bir şekilde gerçekleşmeye başladığı zaman veya belirlenen standartlar karşılanmadığı zaman varlığını hissettirmektedir (Celep, 2004: 61).

İstisnalara dayalı yönetim; özellikle işgörenin performansında veya genel olarak örgütün performansında çok düşük bir durumla karşılaşıldığı zaman başvurulan bir anlayıştır. İstisnalara göre yönetimde performansın düşmesinin nedenleri araştırılmakta ve işleyiş yeniden gözden geçirilmektedir. Lider, izleyenlerine verdiği görevin üstesinden gelebilecekleri yönünde bir inancıya sahiptir. Örgütlerde; liderin izleyenlerine kısmen güven duyması, mevcut yapının devamı yönünde tavır alınması,

izleyen – lider iletişiminin ve kişisel güven duygusunun zayıf olduğunun bir göstergesidir (Dilek, 2005: 45).

Laissez-Faire Liderlik: Sorumlulukları dağıtır, karar almaktan kaçınır (Bass, 1990:22). Hem dönüşümcü hem de etkileşimci liderler aktif liderlerdir. Aktif olarak devreye girer ve problemleri engellemeye çalışırlar. Laissez faire lider, karar vermekten ve denetleme sorumluluğundan kaçınırlar. Bu çeşit lider reaktif ya da proaktif değil, pasiftir. Bu aşırı pasif liderlik tipi, bir anlamda liderin yokluğunun bir göstergesidir. Bu liderlik de, MLQ ile ölçülür. Bu bir anlamda liderliğin bulunmamasıdır. Pasif liderliğin en aşırı şekli lidersizlik olarak tanımlanır (Hartog vd., 1997:21-22).

3. Beşeri Sermaye

Bilimsel ve teknolojik gelişmelerin toplumsal gelişmelere yapmış olduğu katkının ulaştığı düzey, sanayide emek yoğun sermayeden teknoloji yoğun sermayeye geçiş ve bunun da ötesinde ekonomide başlattığı rolün sanayi sektöründen hizmet sektörüne geçişi beşeri sermayenin önemini ön plana çıkaran temel gelişmeler olmuştur. Hizmet sektörünün ulusal gelir içinde -özellikle gelişmiş ülkelerde- sanayi sektöründen daha büyük bir paya sahip olması bankacılık, sigortacılık, eğitim, danışmanlık, medya gibi bu sektörün ana dallarının ulaştığı ekonomik hacim ve düzeyle yakından bağlantılıdır. Hizmet sektörünün bu ana dallarının ortak özelliği de, doğrudan bireylerin sahip olduğu bilgiye dayalı üretim yapmalarıdır (Taban ve Kar, 2004:280).

Bir ekonomide üretim, farklı teknolojik bilgilerden hareketle girişimci olarak adlandırılan iktisadi karar birimlerinin emek, sermaye ve/veya doğal kaynakları farklı oranlarda birleştirmeleriyle gerçekleştirilmektedir. Söz konusu faktörlerden emek, nitelikli ve niteliksiz olmak üzere iki şekilde ele alınmaktadır. Formel veya informal eğitime bağlı olarak işgücünün niteliğinin artırılması, ülkenin beşeri sermayesinin de artırılması anlamına gelmektedir. Bu açıklamalar doğrultusunda beşeri sermaye, işgücünün sahip olduğu bilgi ve becerilerin toplamı olarak tanımlanmaktadır (Kibritçioglu, 1998: 207).

İlk olarak 1960'lı yıllarda Theodore W. Schultz tarafından iktisat literatürüne dâhil edilen beşeri sermaye kavramı; gelir artışına bağlı olarak kazanılan insani özellikleri içermektedir (Özyakışır, 2011: 52). Beşeri sermaye [human capital] kavramının, bir sosyal kavram olarak, üzerinde birleşilmiş ortak bir tanımlanmamaktadır. En genel ifadeyle beşeri sermaye, toplumdaki bireylerin, üretim süreciyle ilgili olarak, bir taraftan sahip oldukları bilgilerinin, becerilerinin, yeteneklerinin, tecrübelerinin, işine karşı duygusal bağlılığının, davranışlarının ve değerlerinin ulaştığı düzeyi; diğer taraftan bedensel ve zihinsel zindeliği ya da sağlamlığı ifade eden bir kavramdır.

1980'li yılların sonundan itibaren iyi eğitilmiş ve nitelikli işgücü ile ilgili bir olgu olarak ele alınan beşeri sermaye ekonomik büyümenin önemli bir faktörü ola-

rak kabul edilmeye başlanmıştır (Nesterova ve Sabirianova, 1998: 5). Bir kişinin veya toplumun sahip olduğu bilgi, beceri, yetenekler, sağlık durumu, toplumsal ilişkilerdeki yeri ve eğitim düzeyi gibi ekonomik büyümenin temel kaynağını oluşturan beşeri sermaye kavramı sanayi toplumundaki fiziki sermayeye alternatif olarak bilgi toplumunda ön plana çıkmış ve ülkelerin kalkınma stratejilerinde önemli bir yere sahip olmuştur (Kar ve Ağır, 2003: 185).

Stroombergen'e göre beşeri sermayenin özellikleri şu şekilde sıralanmaktadır (Stroombergen,2002:2-3):

- Beşeri sermaye bireyin sahip olduğu, tecrübe ve yeteneklerden oluşmaktadır.
- Beşeri sermayede değer bireye bağlıdır ve bir ülkedeki beşeri sermaye stoğu ülkedeki kişilerin toplamı tarafından oluşturulmaktadır.
- Birey için geçmişte yapılan gelişme harcamaları, beşeri sermayenin değerini belirlemektedir. Bu yatırımlar, bireyin kendisi, ailesi, işvereni ve kamu tarafından yapılan harcamalardan oluşmaktadır.
- Beşeri sermayenin değeri, kişinin gelecekte bilgi ve eğitimini kullanarak elde edeceği fayda ile paralel olarak tahmin edilip ölçülmektedir.

Beşeri sermaye, tanımlarda da ifade edilen yönleriyle fiziki sermayeden ayrılmaktadır. Beşeri sermayeye yapılan yatırım sosyal ilişkilerin ve sosyal yapının gelişmesine de yardımcı olmaktadır. Dahası beşeri sermaye statik olmayıp sürekli yenilenmektedir. Ancak fiziki sermaye gibi stoklanamadığından, üretimde kullanılmadığında sonsuza dek yok olmaktadır. Diğer taraftan fiziki sermaye kullanılıp kullanılmama ve nerede ne zaman kullanılacağı konusunda tamamen yansız iken beşeri sermaye bu konuda yansız değildir (Karagül, 2002: 29-30).

Beşeri sermayenin etkin olarak üretime daha fazla katkı sağlayabilmesi, fiziki sermaye ile arasındaki optimal dengenin kurulmasına bağlıdır. Herhangi bir üretim için öncelikli olarak fiziki ve beşeri sermayenin belli oranlarda bir araya gelmesi gerekir. Bu nedenle beşeri sermaye ile fiziki sermaye arasındaki tamamlayıcılığın iki farklı boyutu bulunmaktadır. Bunlardan ilki, her ikisinin miktar olarak birbirini dengeleyebilmesi, diğeri ise fiziki sermaye ile beşeri sermayenin nitelik olarak uyumasıdır. Eğer herhangi bir işletme yüksek derecede beşeri sermayeye sahip elemanları istihdam etmiş, ancak bu kişilerin beşeri sermayelerini etkin olarak kullanabileceği teknik donanımı yeterince kuramamış ise, söz konusu beşeri sermaye kâfi derecede kullanım alanı bulamayacağı için büyük ölçüde zayıf olacaktır. Çünkü çalışan kişilerin sahip oldukları beşeri sermayeyi kullanabilecekleri bir ortam bulamamaları, beşeri sermaye israfına neden olmaktadır(Karataş ve Çankaya, 2010: 30).

Beşeri sermaye faktörlerinin etkin ve verimli bir biçimde kullanılması ile üretime katılan kişilerin sahip olduğu pozitif değerler, üretimde kullanılan diğer faktörlerin daha verimli kullanılmasına imkân tanımakta; ayrıca yeni teknolojilerin icadına ve rasyonel bir şekilde kullanılmasına da yol açmaktadır. Bununla birlikte bireyin beşeri sermayesindeki artış, aynı zamanda onun bireysel verimliliğini de arttırmaktadır (Özyakışır, 2011: 55).

Birçok çalışmada, beşeri sermaye unsurlarının bir fırsatın tanımlanmasını veya geliştirilmesini kolaylaştırdığı gözlenmiştir. Beşeri sermaye kişinin eğitim, yetiştirme ve deneyim yoluyla kazanmış olduğu bilgi, beceri ve yetenekleri temel alan, onun niteliğini yansıtan bir kavramdır. Çeşitli transfer edilebilirlik dereceleri bulunan bilgi ve beceriler hiyerarşisini ifade eder. Beşeri sermaye yalnızca formel eğitim sonucunda oluşmaz. Herhangi bir işte çalışmanın kazandırdığı deneyimler ve uygulamalı öğrenme faaliyeti de beşeri sermaye birikiminin oluşmasında etkilidir. Beşeri sermaye kavramını ortaya atan Becker, eğitim ve yetiştirmenin, tıpkı bir firmanın yeni ekipman alması gibi bir yatırım olduğunu belirtmiştir. Bilgi, bireylerin bilişsel yeteneklerini artırır, onları daha üretken ve etkili potansiyel faaliyetlere yöneltir. Girişimcilik açısından düşünülürse, daha fazla veya daha nitelikli beşeri sermaye girdilerine sahip girişimcilerin, daha üstün çıktılar üretmesi beklenir. Dolayısıyla yeni bir ekonomik faaliyet için potansiyel fırsatlar mevcutsa, daha fazla veya nitelikli beşeri sermayeye sahip bireyler bunları algılamakta daha başarılı olacaktır(Karabey, 2009: 66).

4. Liderlik ve Beşeri Sermaye Faktörlerinin Kamu ve Özel Sektör Bankaları Bağlamında Karşılaştırılması

Açıktır ki, örgütler teknoloji ile insanları birleştiren yapılardır. Doğal olarak böyle bir ortamda örgütler, “yönetici, hammadde, madde, teçhizat, tesisat ve para gibi maddi-iktisadi-teknik öğeler ile insanlardan yararlanarak hedeflerine ulaşmaktadır. Birinci kategorideki öğeleri kullanmak kolaydır, zira bunlar maddenin bağımlı olduğu kanun ve prensiplere dayanırlar ve bunları bilince onlardan yararlanılabilir. İnsan ise; akıl, his, arzu, ihtiras, heyecan gibi, psikolojik ve sosyal hesaplara sahiptir. Bu nedenle maddesel öğeler ile beşeri öğe arasındaki yönetim farkını belirtmek isteyen bir yazar, “makinelere tercih ederim, zira onlar grev yapmazlar” demiştir”(Tosun, 1990: 505).

Yönetici, asıl olarak, hedeflere, insan öğesinin yardımı ile ulaşır. Hiçbir yönetici, emrindeki insanların veya işbirliği ettiği kişilerin kabiliyet ve arzularının ötesinde bir başarı sağlayamaz(Tosun, 1990:506). Örgütlerin en değerli kaynaklarından biri olan insanoğlu, örgütsel amaçların başarılmasında son derece önemli bir rol oynamaktadır. Bir örgüt, finansal kaynaklar, makine - teçhizat ve teknoloji açısından ne kadar iyi durumda olursa olsun, insan kaynaklarını etkili bir şekilde kullanamadığı takdirde, başarılı olamayacaktır. İnsan kaynaklarının etkili bir biçimde kullanımı ve yönetimi ise etkili bir liderliği gerekli kılmaktadır(Arıkan, 2003:1).

Özellikle ülkemizde bankacılık sektöründe son yıllarda yaşanan yenilik, değişim ve gelişmeler, bu sektörün hem yurt içini, hem de yurt dışını kapsayan çok çeşitli yatırım hamlelerine girişmelerine neden olmuştur. Dünyada sınırları ortadan kaldıran küreselleşmenin de etkisiyle birlikte artık bankacılık sektörümüz, büyük ülkelerin bankacılık sektörleriyle rekabet edebilir hale gelmiştir. Böyle bir ortamda bankaların başarılı yatırımlar gerçekleştirebilmeleri için yukarıda sözü edilen etkili liderlere ve etkili beşeri sermaye faktörlerine ihtiyaçları bulunmaktadır. İşte bu noktadan hareketle bu çalışma kapsamında bankacılık sektörümüzdeki mevcut liderlik davranışları ve beşeri sermaye faktörleri karşılaştırmalı olarak incelenmiş ve elde edilen bulgular değerlendirilmiştir.

5. Araştırmanın Uygulaması

5.1. Araştırmanın Amacı ve Sınırlılığı

Araştırmanın temel amacı, kamu ve özel sektör bankalarında algılanan liderlik türleri ve beşeri sermaye faktörlerinin karşılaştırmalı analizini yapmak ve aradaki farklılıkları ortaya koymaktır. Bu araştırmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Literatürde hem liderlik türleri, hem de beşeri sermaye faktörleriyle ilgili pek çok değişken dikkate alınabilmektedir. Ancak değişken sayılarının çok olması, verilerin elde edilmesini zorlaştırmaktadır. Bu nedenle araştırmada liderlik davranışları olarak dönüştürücü ve etkileşimci liderlik davranışları ve beşeri sermaye faktörleri olarak da eğitim seviyesi, çalışma süresi, eğitim ve sağlık harcamaları dikkate alınmıştır. Bunun yanı sıra araştırma evreninin çok geniş olması, zaman ve maliyet gibi kısıtlar nedeniyle bu araştırma için ulaşılabilecek olan 25 il örneklem kapsamına alınabilmiştir.

5.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini, Türkiye’de faaliyet gösteren kamu ve özel bankalar oluşturmaktadır. Türkiye Bankalar Birliği’nin internet sitesinde yer alan verilerine göre 2012 yılı itibarıyla Türkiye’de 3 adet kamusal sermayeli mevduat bankası ve 11 adet de özel sermayeli mevduat bankası faaliyet göstermektedir. Araştırmanın sınırlılığı kısmında da belirtildiği üzere evrenin çok geniş olması ve bu genişlikteki bir evrene ulaşmanın oldukça zor ve maliyetli olması gibi nedenler dikkate alınarak, ancak ulaşılabilecek olan 25 il örnekleme dâhil edilebilmiştir. Söz konusu bu iller ise, Ağrı, Ankara, Antalya, Bayburt, Batman, Çankırı, Diyarbakır, Elazığ, Erzurum, Gaziantep, Gümüşhane, Hatay, Iğdır, İstanbul, K.Maraş, Kilis, Malatya, Mardin, Mer-sin, Ordu, Osmaniye, Samsun, Ş.Urfa, Trabzon ve Van illerdir. Bu illerden kolayda örnekleme yöntemine göre 50 banka şubesinde çalışan toplam 1000 kişiye anket formları, bu illerde ikamet eden öğrenciler aracılığıyla yüz yüze görüşme yoluyla dağıtılmıştır. Dağıtılan anket formlarından ise 740’ı geri dönmüştür. Bu durumda anketlerin geri oranı %74’tür.

Ana kütlenin bilinmemesi durumunda 0,05 güven aralığı ve 0,05 hata payı ile olayın olma ve olmama olasılığının 0,50 olması durumunda örneklem büyüklüğü $n=384,16$ adettir (Ustasüleyman ve Eyüboğlu, 2010: 21). Çalışmada bu amaçla 384'den fazla anket yapılması amaçlanmış zaman ve imkânlar dâhilinde 1000 bireye ulaşılarak, bunların 740'ından kullanılabilir veri elde edilmiştir.

5.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma, ankete dayalı bir alan araştırmasıdır. Bu nedenle araştırma verilerini elde edebilmek için bir anket formu hazırlanmıştır. Bu anket formu, dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde araştırmanın adına, değişkenlerine, amacına, önemine ve verilerin gizliliğine ilişkin kısa açıklamaların olduğu bölüm; ikinci bölümde araştırmaya katılanların kişisel bilgilerine ilişkin kişisel bilgi bölümü, üçüncü bölümde beşeri sermaye değişkenlerine ilişkin bölüm ve son bölüm olan dördüncü bölümde ise katılımcıların liderlik algılarını ortaya koymaya yönelik ifadelerden oluşan “Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği” yer almaktadır. Hazırlanan anket formları, araştırmanın örnekleminde yer alan illerde ikamet eden öğrenciler aracılığıyla kamu ve özel bankaların çeşitli şubelerine dağıtılmıştır. Dağıtılan anket formlarının toplam sayısı 1000'dir. Bu anket formlarından toplam 740'ı geri dönmüştür. Anketlerin geri dönüş oranı, %74'tür.

5.4. Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenirliliği

Araştırmanın geçerliliği ve güvenirliliğini ortaya koymak amacıyla araştırmada veri elde etmek için kullanılan “Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği”, önce açıklayıcı sonra da doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Bu analizleri gerçekleştirmek için SPSS 20 ve AMOS 20 istatistik programlarından faydalanılmıştır. Burada öncelikle Bass, Avolio ve Jung (1999) tarafından geliştirilen “Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği” ile ilgili kısa bir açıklama yapılmış, ardından da söz konusu ölçeğe ilişkin açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizlerine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği, ilk olarak Bernard Bass tarafından 1985 yılında liderlik davranışlarını çoklu faktörlere göre ortaya çıkarmak amacıyla geliştirilmiştir. Bass'ın dönüştürücü ve etkileşimci liderlik kavramları, karizma, ilham verme, entelektüel teşvik, bireyselleştirilmiş ilgi, koşullu ödüllendirme, istisnalarla yönetim ve laissez-faire liderliği temsil eden 7 faktörü içermektedir. Sonraki çalışmalarda Bass (1988), karizma ve ilham vermenin benzer yapılarla sahip olduğunu ve bu iki kavramın da çoğunlukla ampirik olarak ayrılmadığını ortaya koyarak, orijinal çoklu faktör modelini 6 faktöre indirmiştir. Bass'ın (1985, 1988) önerdiği 6 faktörlü dönüştürücü ve etkileşimci liderlik modeli üzerinde daha sonralarda birçok araştırmacı (Bass, 1990; Bass ve Avolio, 1990, 1993, 1994; Bryman, 1992; Bycio, Hackett ve Allen, 1995; Den Hartog, Van Muijen ve Koopman, 1997; House ve Podsakoff, 1994; Hunt, 1991; Waldman, Bass ve Einstein, 1987; Yammarino ve Bass, 1990; Yukl, 1994) pek çok analiz, inceleme ve eleştiri yapmak suretiyle söz konusu modeli modifiye etmek amacıyla çeşitli önerilerde bulunmuştur (Bass, Avolio ve Jung, 1999:441).

Bu çalışma kapsamında öncelikle Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği'nin bir alt ölçeği olan Dönüştürücü Liderlik Ölçeği'nin yapı geçerliliğini tespit etmek amacıyla açıklayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçları şu şekildedir: Ölçeğe ilişkin KMO değeri, 966'dır ve Bartlett Sphericity değeri de anlamlıdır ($p= ,000$). Bu değerler, ölçeğin faktör analizine uygun olduğunu ortaya koymaktadır. Ardından ölçeğin faktör yapısını ortaya koymak amacıyla gerçekleştirilen Temel Bileşenler ve Varimax Dik Döndürme analizleri sonucunda ölçek maddelerinin toplam varyansın 70,676'sını açıklayan dört faktör altında toplandığı görülmüştür. Bu faktörler, sırasıyla entelektüel teşvik, karizma, bireyselleştirilmiş ilgi ve ilham verme faktörleridir. Entelektüel teşvik faktörü, toplam varyansın 18,779'unu açıklamaktadır ve faktör yük değerleri, 748 ile 611 arasında değişmektedir. Karizma faktörü, toplam varyansın 17,914'ünü açıklamaktadır ve faktör yük değerleri, 784 ile 554 arasında değişmektedir. Bireyselleştirilmiş ilgi faktörü, toplam varyansın 17,412'sini açıklamaktadır ve faktör yükleri, 761 ile 672 arasında değişmektedir. Son faktör olan ilham verme faktörü ise, toplam varyansın 16,571'ini açıklamaktadır ve faktör yük değerleri de, 728 ile 523 arasında değişmektedir.

Dönüştürücü Liderlik Ölçeği'nin faktör geçerliliğini ortaya koymak için doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçları şu şekildedir: GFI= ,909; NFI= ,935; RFI= ,924; IFI= ,949; TLI= ,941; CFI= ,949; RMSEA= ,067; SRMR= ,033; HOELTER. 05= 203 ve HOELTER. 01= 218 olarak hesaplanmıştır. Bu uyum iyiliği değerlerine bakılarak bu çalışmada dönüştürücü liderlik için ortaya çıkan faktör yapısının kabul edilebilir bir uyuma sahip olduğu söylenebilir.

Dönüştürücü Liderlik Ölçeği'nin yapı ve faktör geçerliliğinin ortaya konulmasının ardından ölçeğin tümünün ve dört alt faktörün güvenilirlikleri Cronbach Alfa analizi ile hesaplanmıştır. Analiz sonuçları şu şekildedir: Tüm Ölçek= ,959; Karizma= ,897; İlham Verme= ,869; Entelektüel Teşvik= ,909 ve Bireyselleştirilmiş İlgi= ,881 olarak hesap edilmiştir. Bu güvenilirlik değerlerine bakılarak ölçeğin güvenilirliğinin yüksek olduğu söylenebilir.

Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği'nin diğer alt ölçeği olan Etkileşimci Liderlik Ölçeği'nin yapı geçerliliğini tespit etmek amacıyla açıklayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçları şu şekildedir: Ölçeğe ilişkin KMO değeri, 867'dir ve Bartlett Sphericity değeri de anlamlıdır ($p= ,000$). Bu değerler, ölçeğin faktör analizine uygun olduğunu ortaya koymaktadır. Ardından ölçeğin faktör yapısını ortaya koymak amacıyla gerçekleştirilen Temel Bileşenler ve Varimax Dik Döndürme analizleri sonucunda ölçek maddelerinin toplam varyansın 71,600'ünü açıklayan dört faktör altında toplandığı görülmüştür. Bu faktörler, sırasıyla laissez faire, koşullu ödüllendirme, pasif istisnalarla yönetim ve aktif istisnalarla yönetim faktörleridir. Laissez faire faktörü, toplam varyansın 19,982'sini açıklamaktadır ve faktör yük değerleri, 928 ile 770 arasında değişmektedir. Koşullu ödüllendirme faktörü, toplam

varyansın 18,515'ini açıklamaktadır ve faktör yük değerleri, 852 ile 738 arasında değişmektedir. Pasif istisnalarla yönetim faktörü, toplam varyansın 17,582'sini açıklamaktadır ve faktör yük değerleri, 785 ile 741 arasında değişmektedir. Son faktör olan aktif istisnalarla yönetim faktörü ise toplam varyansın 15,521'ini açıklamaktadır ve faktör yük değerleri de, 799 ile 623 arasında değişmektedir.

Etkileşimci Liderlik Ölçeği'nin faktör geçerliliğini ortaya koymak için doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçları şu şekildedir: GFI= ,916; NFI= ,920; RFI= ,903; IFI= ,934; TLI= ,919; CFI= ,934; RMSEA= ,078; SRMR= ,063; HOELTER .05= 169 ve HOELTER .01= 185 olarak hesaplanmıştır. Bu uyum iyiliği değerlerine bakılarak bu çalışmada etkileşimci liderlik için ortaya çıkan faktör yapısının kabul edilebilir bir uyuma sahip olduğu söylenebilir.

Etkileşimci Liderlik Ölçeği'nin yapı ve faktör geçerliliğinin ortaya konulmasının ardından ölçeğin tümünün ve dört alt faktörün güvenilirlikleri Cronbach Alfa analizi ile hesaplanmıştır. Analiz sonuçları şu şekildedir: Tüm Ölçek= ,824; Koşullu Ödüllendirme= ,862; Aktif İstisnalarla Yönetim= ,817; Pasif İstisnalarla Yönetim= ,829 ve Laissez Faire= ,907 olarak hesap edilmiştir. Bu güvenilirlik değerlerine bakılarak ölçeğin güvenilirliğinin yüksek olduğu söylenebilir.

5.5. Araştırmanın Bulguları

5.5.1. Frekans Analizine İlişkin Bulgular

Tablo 1: Katılımcılara İlişkin Frekans Analizi Sonuçları

Tanımlayıcı İstatistikler		N	Sayı	Yüzde
Mülkiyet	<i>Kamu</i>	740	268	36,2
	<i>Özel</i>		472	63,8
Cinsiyet	<i>Kadın</i>	740	322	43,5
	<i>Erkek</i>		418	56,5
Yaş	<i>30'dan küçük</i>	740	358	48,4
	<i>30-40 arası</i>		319	43,1
	<i>40'dan büyük</i>		63	8,5
Görev Süresi	<i>5 yıldan az</i>	740	343	46,4
	<i>5-10 yıl arası</i>		259	35,0
	<i>10 yıldan fazla</i>		138	18,6
Ünvan	<i>Müdür Yrd.</i>	740	66	8,9
	<i>Uzman/Uzman Yrd.</i>		83	11,2
	<i>Şef</i>		82	11,1
	<i>Müşteri Temsilcisi</i>		186	25,1
	<i>Gişe Sorumlusu</i>		192	25,9
	<i>Diğer</i>		131	17,7

Tablo 1'de araştırma örnekleme ilişkine ilişkin tanımlayıcı bilgiler görülmektedir. Buna göre; katılımcıların %36,2'si (268 kişi) kamu bankalarında, %63,8'i (472 kişi) ise özel bankalarda görev yapmaktadır. Türkiye'deki özel bankaların sayısının, kamu bankalarının sayısından fazla olması, aradaki bu farkı ortaya çıkarmıştır. Araştırmaya katılan kadınlar %43,5'lik (322 kişi) bölümü oluştururken, erkek çalışanla-

rın oranı ise %56,5 (418 kişi)'dir. Bu sonuç ile araştırmaya erkek çalışanların daha fazla katıldığı görülmektedir. Yine katılımcıların çoğunluğunun %48,4 (343 kişi) 30 yaşından küçük çalışanlardan oluştuğu görülürken, geri kalan %43,1'lik (319 kişi) bölümü 30-40 yaş arasında yer alan çalışanlar ile %8,5'lik bölümü (63 kişi) 40 yaşından büyük çalışanlardan oluşmaktadır. Katılımcıların %46,4'ünün (343 kişi) 5 yıldan kısa süredir bankalarında görev yaptıkları görülürken, %35,0'nun (259 kişi) ise 5-10 yıl arası ve geri kalan %18,6'nın (138 kişi) ise 10 yıldan fazla bir süredir bankalarında görev yaptıkları görülmektedir. Son olarak araştırmaya katılanların %8,9'unun (66 kişi) müdür yardımcısı ünvanına, %11,2'sinin (83 kişi) uzman/uzman yardımcısı ünvanına, %11,1'inin (82 kişi) şef ünvanına, %25,1'inin (186 kişi) müşteri temsilcisi ünvanına, %25,9'unun (192 kişi) gişe sorumlusu ünvanına ve geri kalan %17,7'sinin (131 kişi) de diğer unvanlara sahip olduğu görülmektedir.

5.5.2. Kamu ve Özel Bankalardaki Algılanan Liderlik Türlerinin Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular

Tablo 2 ve 3'te araştırmaya katılan kamu ve özel bankalardaki yöneticilerin dönüştürücü ve etkileşimli liderlik özelliklerini ne derecede sergilediklerine ilişkin bulgular yer almaktadır.

Tablo 2: Kamu ve Özel Bankalardaki Dönüştürücü Liderlik Davranışı

Mülkiyet	Dönüştürücü Liderlik				TOPLAM
	Karizma	İlham Verme	Entelektüel Teşvik	Bireyselleştirilmiş İlgil	
<i>Kamu</i>	4,27	4,08	4,04	4,00	4,11
<i>Özel</i>	4,27	4,09	4,07	4,00	4,12
TOPLAM	4,27	4,09	4,06	4,00	4,12

Dönüştürücü liderliğin alt boyutları açısından karşılaştırıldığında, karizma boyutunun hem kamu bankaları (Ort.=4,27), hem de özel bankalar (Ort.=4,27) yönünden eşit ortalamalara sahip olduğu görülmektedir. İlham verme boyutu açısından karşılaştırıldığında, kamu bankalarının (Ort.=4,08), özel bankalardan (Ort.=4,09) çok az bir fark ile daha düşük bir ortalama sahip olduğu görülmektedir. Entelektüel teşvik boyutu açısından karşılaştırıldığında, kamu bankalarının (Ort.=4,04), özel bankalardan (Ort.=4,07) daha düşük bir ortalama sahip olduğu görülmektedir. Son boyut olan bireyselleştirilmiş ilgil boyutu açısından karşılaştırıldığında ise, hem kamu bankalarının (Ort.= 4,00), hem de özel bankaların (Ort.= 4,00) eşit ortalamalara sahip oldukları görülmektedir. Genel olarak bir karşılaştırma yapılırsa, dönüştürücü liderlik açısından kamu bankaları (Ort.=4,11) ile özel bankalar (Ort.= 4,12) arasında ortalamalar yönünden önemli bir farklığının olmadığı söylenebilir.

Tablo 3: Kamu ve Özel Bankalardaki Etkileşimci Liderlik Davranışı

Mülkiyet	Etkileşimci Liderlik				TOPLAM
	Koşullu Ödül- lendirme	Aktif İstisna- larla Yönetim	Pasif İstisna- larla Yönetim	Laissez Faire	
Kamu	3,95	3,68	3,57	2,22	3,35
Özel	3,91	3,82	3,64	2,25	3,41
TOPLAM	3,93	3,77	3,61	2,24	3,39

Etkileşimci liderliğin alt boyutları açısından karşılaştırıldığında, koşullu ödülendirme boyutunun kamu bankalarında (Ort.=3,95), özel bankalardan (Ort.=3,91) biraz daha fazla görüldüğü ortaya çıkmıştır. Aktif istisnalarla yönetim boyutu açısından karşılaştırıldığında, kamu bankalarının (Ort.=3,68), özel bankalardan (Ort.=3,82) daha düşük bir ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Pasif istisnalarla yönetim boyutu açısından karşılaştırıldığında, yine kamu bankalarının (Ort.=3,57), özel bankalardan (Ort.=3,64) daha düşük bir ortalamaya sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Son olarak laissez faire boyutu açısından karşılaştırıldığında ise, yine kamu bankalarının ortalamasının (Ort.=2,22), özel bankaların ortalamasından (Ort.=2,25) çok fazla olmamak kaydıyla daha düşük olduğu görülmektedir. Genel olarak bir karşılaştırma yapılırsa, etkileşimci liderliğin kamu bankalarında (Ort.=3,35), özel bankalardan (Ort.=3,41) biraz daha az görüldüğü söylenebilir.

Sonuç olarak araştırma kapsamında yer alan kamu bankalarının ve özel bankaların genelinde dönüştürücü liderliğin (Ort.=4,12), etkileşimci liderlikten (Ort.=3,39) daha fazla görüldüğü söylenebilir.

5.5.3. Kamu ve Özel Bankaların Sahip Olduğu Beşeri Sermaye Faktörlerinin Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular

Tablo 4, 5, 6 ve 7'de bu çalışma kapsamında beşeri sermaye faktörleri olarak belirlenen eğitim seviyesi, mesai süresi, eğitim ve sağlık harcamalarının, araştırmaya katılan kamu ve özel bankalardaki durumunu ortaya koyan veriler sunulmaktadır.

Tablo 4: Kamu ve Özel Bankalardaki Eğitim Seviyesi

Mülkiyet	İstatistik	Eğitim Seviyesi				TOPLAM
		Lise	YO/MYO	Üniversite	Lisansüstü	
Kamu	Sayı	30	31	185	22	268
	Yüzde	11,2	11,6	69,0	8,2	100,0
	Toplam	4,1	4,2	25,0	3,0	36,2
Özel	Sayı	40	57	347	28	472
	Yüzde	8,5	12,1	73,5	5,9	100,0
	Toplam	5,4	7,7	46,9	3,8	63,8
TOPLAM	Sayı	70	88	532	50	740
	Yüzde	9,5	11,9	71,9	6,8	100,0
	Toplam	9,5	11,9	71,9	6,8	100,0

Eğitim seviyeleri açısından karşılaştırıldığında, kamu bankalarında çalışanların %11,2'sinin (30 kişi), özel bankalarda çalışanların ise %8,5 (40 kişi) lise mezunu olduğu görülmektedir. Yine kamu bankalarında çalışanların %11,6'sının (31 kişi),

özel bankalarda çalışanların ise %12,1'inin (57 kişi) yükseköğretim veya meslek yükseköğretim mezunu olduğu tespit edilmiştir. Kamu bankalarında çalışanların %69'unun (185 kişi), özel bankalarda çalışanların ise %73,5'inin (347 kişi) üniversite mezunu olduğu görülmektedir. Son olarak lisansüstü derecesine sahip olan çalışanların oranının kamu bankalarında %8,2 (22 kişi), özel bankalarda ise %5,9 (28 kişi) olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 5: Kamu ve Özel Bankalardaki Mesai Süreleri

Mülkiyet	İstatistik	Mesai Süresi		
		Günde Sekiz Saat	Günde Sekiz Saatten Fazla	TOPLAM
Kamu	Sayı	128	140	268
	Yüzde	47,8	52,2	100,0
	Toplam	17,3	18,9	36,2
Özel	Sayı	112	360	472
	Yüzde	23,7	76,3	100,0
	Toplam	15,1	48,6	63,8
TOPLAM	Sayı	240	500	740
	Yüzde	32,4	67,6	100,0
	Toplam	32,4	67,6	100,0

Günlük ortalama mesai süreleri açısından karşılaştırıldığında, günlük sadece 8 saat mesai yaptığını söyleyenlerin kamu bankalarındaki oranının %47,8 (128 kişi), özel bankalardaki oranının ise %23,7 (112 kişi) olduğu ortaya çıkmıştır. Yine kamu bankalarında çalışanların %52,2'unun (140 kişi) ve özel bankalarda çalışanların ise %76,3'ünün (360 kişi) günde 8 saatten fazla mesai yaptıkları görülmektedir.

Tablo 6: Kamu ve Özel Bankalardaki Eğitim Harcamaları

Mülkiyet	İstatistik	Meslek İçi Eğitim Alma Sıklığı			
		Hiç	Yılda Bir	Yılda Birden Fazla	
Kamu	Sayı	62	109	97	268
	Yüzde	23,1	40,7	36,2	100,0
	Toplam	8,4	14,7	13,1	36,2
Özel	Sayı	67	116	289	472
	Yüzde	14,2	24,6	61,2	100,0
	Toplam	9,1	15,7	39,1	63,8
TOPLAM	Sayı	129	225	386	740
	Yüzde	17,4	30,4	52,2	100,0
	Toplam	17,4	30,4	52,2	100,0

Beşeri sermaye faktörlerinden bir diğeri olan eğitim harcamalarının kamu bankaları ve özel bankalar açısından karşılaştırmasını yapmak üzere çalışanların eğitim alma sıklıklarına bakılmıştır. Kamu bankalarında çalışanların %23,1'inin (62 kişi), özel bankalarda çalışanların ise %14,2'sinin (67 kişi) bir yıl boyunca hiç meslek içi eğitim almadığı ortaya çıkmıştır. Yılda en az bir kez meslek içi eğitime tabi tutulan ça-

lışanların kamu bankalarındaki oranının %40,7 (109 kişi) ve özel bankalardaki oranının ise %24,6 (116 kişi) olduğu tespit edilmiştir. Son olarak yılda birden fazla meslek içi eğitim aldıklarını belirten kamu bankası çalışanlarının oranı %36,2 (97 kişi) ve özel banka çalışanlarının oranı ise %61,2 (289 kişi) olarak hesaplanmıştır.

Tablo 7: Kamu ve Özel Bankalardaki Sağlık Harcamaları

Mülkiyet	İstatistik	Sağlık Kontrolünden Geçme Sıklığı			
		Hiç	Ayda Bir	Ayda Birden Fazla	TOPLAM
Kamu	<i>Sayı</i>	145	89	34	268
	<i>Yüzde</i>	54,1	33,2	12,7	100,0
	<i>Toplam</i>	19,6	12,0	4,6	36,2
Özel	<i>Sayı</i>	266	125	81	472
	<i>Yüzde</i>	56,4	26,5	17,2	100,0
	<i>Toplam</i>	35,9	16,9	10,9	63,8
TOPLAM	<i>Sayı</i>	411	214	115	740
	<i>Yüzde</i>	55,5	28,9	15,5	100,0
	<i>Toplam</i>	55,5	28,9	15,5	100,0

Bu alışma kapsamında ele alınan son beşeri sermaye faktörü olan sağlık harcamalarının kamu bankaları ve özel bankalar açısından karşılaştırmasını yapmak için çalışanların sağlık kontrolünden geçme sıklıklarına bakılmıştır. Kamu bankalarında çalışanların %54,1'inin (145 kişi), özel bankalarda çalışanların ise %56,4'ünün (266 kişi) bir yıl boyunca hiç sağlık kontrolünden geçmediği tespit edilmiştir. Yılda en az bir kez sağlık kontrolünden geçen çalışanların kamu bankalarındaki oranının %33,2 (89 kişi) ve özel bankalardaki oranının ise %26,5 (125 kişi) olduğu görülmüştür. Son olarak yılda birden fazla sağlık kontrolünden geçtiklerini belirten kamu bankası çalışanlarının oranı %12,7 (34 kişi) ve özel banka çalışanlarının oranı ise %17,2 (81 kişi) olarak hesaplanmıştır.

6. Sonuç ve Değerlendirme

Bankacılık sektöründe faaliyet gösteren kamu ve özel bankalarda sergilenen liderlik davranışlarının ve bu bankaların sahip olduğu beşeri sermaye faktörlerinin karşılaştırmalı analizinin yapıldığı ve aradaki farklılıkların ortaya konulduğu bu çalışmada ulaşılan sonuçlar ve değerlendirmeler aşağıda sunulmuştur:

Çalışmada öncelikle kamu ve özel bankalarda dönüştürücü liderlik ve etkileşimci liderlik özelliklerinin yöneticiler tarafından hangi düzeyde sergilendiğini ortaya koymak üzere her iki liderlik davranışı yönünden kamu ve özel bankaların ortalamaları hesaplanmıştır. Buna göre; dönüştürücü liderliğin alt boyutlarından karizma ve bireyselleştirilmiş ilgi boyutlarında hem kamu, hem de özel bankaların ortalamalarının eşit olduğu görülmüştür. Dönüştürücü liderliğin diğer boyutları olan ilham verme ve entelektüel teşvik boyutlarında ise özel bankaların, kamu bankalarından çok az bir oranda yüksek bir ortalamaya sahip olduğu tespit edilmiştir. Dönüştürücü liderlik için elde edilen genel ortalamalara bakıldığında ise, dönüştürücü liderlik özelliklerinin sergilenmesi açısından, özel bankalardaki yöneticiler ile kamu bankalarındaki yöneticiler arasında fazla bir fark olmadığı söylenebilir. Bu sonuçlar ince-

lendiğinde Türkiye'nin bankacılık sektöründe özel ve kamu bankalarının yönetim anlayışlarının birbirlerinden pek de farklı olmadığı sonucuna ulaşılabılır.

Dönüştürücü liderliğe ilişkin olarak yapılan karşılaştırmanın ardından etkileşimci liderliğin karşılaştırılması aşamasına geçilmiştir. Buna göre; etkileşimci liderliğin alt boyutlarından sadece koşullu ödüllendirme boyutunda kamu bankalarının, özel bankalardan çok az bir oranda olmak üzere yüksek bir ortalamaya sahip olduğu görülürken; diğer boyutlarda yani aktif ve pasif istisnalarla yönetim ve laissez faire boyutlarında ise özel bankaların, kamu bankalarından daha yüksek ortalamalara sahip olduğu tespit edilmiştir. Etkileşimci liderlik için elde edilen genel ortalamalara bakıldığında ise, etkileşimci liderlik davranışının, özel bankalarda, kamu bankalarından daha fazla görüldüğü söylenebilir.

Her iki liderlik türü bakımından kamu ve özel bankalar karşılaştırıldığında ise, hem kamu bankalarında, hem de özel bankalarda daha fazla görülen liderlik türünün dönüştürücü liderlik olduğu söylenebilir. Özellikle son zamanlarda ülkemizde kamu ve özel sektör bankaları arasında yatırımlar yönünden fazla bir fark bulunmamaktadır. Halkımız bankalar konusunda eskisinden daha fazla bilgi sahibi olmaktadır. Elbette ki bu durum da bankaları, kamu ya da özel banka farklılığı gözetmeden rekabetçi yatırımlar yapmaya sevk etmektedir. Global olarak değerlendirildiğinde ise bankacılık sektörünün rekabetin çok şiddetli ve yoğun bir şekilde yaşandığı sektörler arasında olduğu bilinmektedir. Bu ortamda sürdürülebilir rekabet avantajını elde etmek isteyen bankaların, etkileşimci liderlikten ziyade dönüştürücü liderlik özelliklerine sahip olan yöneticilere daha fazla ihtiyaç duydukları muhakkaktır. Çünkü dönüştürücü liderlerin bulunduğu örgütlerde örgütsel amaçlara yenilikçi ve değişime açık bir bakış açısıyla ulaşılmaya çalışılır. Bununla birlikte bu süreçte işgörenler daha yüksek bir tatmin ve performans düzeyine de sahip olmaktadır.

Çalışmanın bir sonraki safhasında kamu ve özel bankalar, sahip oldukları beşeri sermaye faktörleri yönünden karşılaştırılmıştır. Eğitim seviyesi açısından yapılan karşılaştırmada, lise ve lisansüstü dereceleri bakımından kamu bankalarının; yüksekokul/meslek yüksekokulu ve üniversite dereceleri bakımından ise özel bankaların daha önde olduğu tespit edilmiştir. Her ne kadar kamu ve özel bankalar arasında da fazla bir fark bulunmasa da, istihdam edilen personelin eğitim durumu bakımından bazı farklılıklar bulunmaktadır. Bunun nedeni ise geçmişe dayanmaktadır. Günümüzde gerek kamu, gerekse özel bankalar, üniversite mezunu olan personel istihdam etmeye çaba göstermektedir. Ancak geçmişte gerek üniversite sayısının ve gerekse bankacılık sektöründe çalışacak kişi sayısının az olması bu farklılıkların ortaya çıkmasının en önemli nedenidir. Bu çalışma kapsamında kamu bankalarında lise mezunu olan personelin sayısının fazla olması buna bağlanabilir. Ancak günümüzde bu şartların değişmesi bankacılık sektöründe çalışanların da eğitim seviyelerini artırma eğilimi sergilemelerine neden olmuştur. Ancak çalışmada belirtildiği gibi, me-

sai sürelerinin daha fazla olduğu özel bankalarda bireysel eğitime fazla zaman ayırlamadığından lisansüstü mezunu personel daha az sayıdayken, mesai sürelerinin daha az olduğu kamu bankalarında daha fazla lisansüstü mezununun olduğu söylenebilir.

Günlük mesai süreleri açısından yapılan karşılaştırmada, özel bankalardaki günlük mesai sürelerinin, kamu bankalarındakinden daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Bunun temel nedeni özel bankaların kar odaklı olması nedeniyle personeli daha fazla çalıştırması, buna karşın kamu bankalarının hizmet odaklı olması nedeniyle personeli görece daha az çalıştırması olarak açıklanabilir.

Eğitim harcamaları açısından yapılan karşılaştırmada, özel bankalar ile kamu bankaları arasında çok büyük bir uçurum bulunmamak kaydıyla, özel bankaların biraz daha fazla eğitim harcamaları yaptığı tespit edilmiştir. Bu sonuç, kar odaklı çalışan özel bankaların kamu bankalarına nispeten, sektördeki yenilikleri yakından takip etme konusunda daha hızlı ve istekli oldukları şeklinde yorumlanabilir.

Son olarak sağlık harcamaları açısından yapılan karşılaştırmada ise, eğitim harcamalarında olduğu gibi kamu ve özel bankalar arasında çok büyük bir fark olmamakla birlikte, kamu bankalarının biraz daha fazla sağlık harcamaları yaptığı belirlenmiştir. Bu sonuç ise, kamu bankalarının sosyal güvenlik sistemlerinin özel bankalara göre daha yerleşmiş olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Ekonomik büyüme ve kalkınma politikalarının gerçekleştirilebilmesi için bankacılık sektörü kilit rol oynamaktadır. Çünkü bankacılık sisteminin havuzunda biriken bireysel tasarruflar bu sistem sayesinde yatırımcılara kredi olarak kullanılarak yatırımların artması sağlanmaktadır. Bu nedenle bankacılık sektöründeki gerek kamu gerekse özel bankaların beşeri faktörlerinin iyileştirilmesi, liderlik anlayışlarının gelişmesi, bankaların karlılık oranlarının arttırarak, bu sürecin işleyişini olumlu etkileyecektir. Bankacılık sektörünün gelişmesi, tasarruf-yatırım özdeşliğinin sağlanması açısından ekonomik gelişmeye katkı sağlayacaktır. Güçlü bir bankacılık sistemi, hem güçlü bir ekonomik yapının oluşturulmasında, hem de bunun sürdürülebilir hale getirilmesinde büyük rol oynayacaktır.

Bu çalışmanın bazı kısıtları bulunmaktadır. Çalışma kapsamında elde edilen sonuçlar, sadece örneklem içerisinde yer alan bankaları bağlamaktadır. Zaman ve maliyet gibi kısıtlayıcı unsurlar nedeniyle bu çalışma, ulaşılabilen illerde yapılmıştır. Gelecek çalışmalarda liderlik ve beşeri sermaye faktörleri arasındaki ilişkiler incelemeye, bunun ulusal kalkınma bağlamında değerlendirilmesine yönelik daha geniş kapsamlı çalışmaların yapılmasının, hem toplum hem de ülke açısından yararlı sonuçlar doğuracağı düşünülmektedir.

Kaynaklar

AKAT, İlter, BUDAK, Gönül ve Gülay BUDAK (1999), İşletme Yönetimi, 3. Baskı, İzmir: Barış Yayınları.

AKIŞ, Yeşim T. (2004), Türkiye'nin Gerçek Liderlik Haritası, İstanbul: Alfa Yayınları.

ARIKAN, Semra (1997), "Kadın Yöneticilerin Liderlik Davranışları", Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara.

ARSLAN, Ali (2012), "Beşeri-Sosyal Sermayenin Uygun Kullanımının Kurumsal Verimliliğe ve Performansa Etkisi: Sakarya Ptt Başmüdürlüğü Çalışanları İle Uygulamalı Bir Çalışma", Akademik İncelemeler Dergisi, 7(1), 227-254.

AVOLIO, Bruce J., BASS, Bernard M. ve Dong I. JUNG (1999), "Re-Examining the Components of Transformational Leadership Using the Multifactor Leadership Questionnaire", Occupational and Organizational Psychology, 72(4), 444-462.

BAKAN, İsmail (2008), "Örgüt Kültürü ve Liderlik Türlerine İlişkin Algılamalar ile Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması", KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, (14), 1-28.

BASS, Bernard M. (1985), "Leadership and Performance Beyond Expectations", New York: The Free Press.

BASS, Bernard M. (1990), "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision", Organizational Dynamics, 13(3), 20-40.

BASS, Bernard M. ve Bruce J. AVOLIO (1993), "Transformational Leadership and Organizational Culture", Public Administration Quarterly, 17(1), 112-121.

BROWN, Andrew D. (1994), "Transformational Leadership in Tackling Technical Change", Journal of General Management", 19(4), 1-18.

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

DEN HARTOG, Deanne N., VAN MUIJEN, Jaap J. ve Paul L. KOOPMAN (1997), "Transformational Leadership: An Analysis of the MLQ", Journal of Occupational and Organizational Psychology, (70), 19-34.

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

EPITROPAKI, Olga ve Robin MARTIN (2005), "The Moderating Role of Individual Differences in the Relation Between Transformational/Transactional Leadership Perceptions and Organizational Identification", *The Leadership Quarterly*, 16(4), 569-589.

EREN, Erol (2004), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 7. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.

GÜNER, Şükrü (2002), "Dönüşümsel Liderliğin Güç Kaynakları ve Silahlı Kuvvetler Organizasyonunun Dönüşümsel Liderliğe Uygunluk Açısından Değerlendirilmesi", Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Isparta

HELLRIEGEL, Don ve John W. Jr. SLOCUM (1992), *Management*, 6. Baskı, New York: Addison-Wesley Publishing Co.

HOWELL, Jane M. ve Bruce J. AVOLIO (1993), "Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control, and Support for Innovation: Key Predictor of Consolidated-Business-Unit Performance", *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 1-18.

KABATAŞ, Yaşar (2011), "Serbest Meslek Kazançları Açısından Beşeri Sermayede Amortisman (Beyin Amortismanı)", *Marmara Üniversitesi İİBF. Dergisi*, (1), 283-299.

KAR, Muhsin ve Hüseyin AĞIR (2003), "Türkiye'de Beşeri Sermaye ve Ekonomik Büyüme: Nedensellik Testi", II. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı, İzmir, 181-190.

KARAGÜL, Mehmet (2003), "Beşeri Sermayenin Ekonomik Büyümeyle İlişkisi ve Etkin Kullanımı", *Akdeniz İİBF. Dergisi*, (5), 79-90.

KARAGÜL, Mehmet (2002), *Beşeri Sermayenin İktisadi Gelişmedeki Rolü ve Türkiye Boyutu*, Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi Yayınları.

KARATAŞ, Muhammet ve Eda ÇANKAYA (2010), "İktisadi Kalkınma Sürecinde Beşeri Sermayeye İlişkin Bir İnceleme", *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (3), 29-55.

KENNIE, Tom, If PRICE ve Robin MIDDLEHURST (1998), "Cunducting the Felire Orchestra, How Do You Lead Professionals?", *Sheffield Hallan University*

KİBRİTÇİOĞLU, Aykut (1998), "İktisadi Büyümenin Belirleyicileri ve Yeni Büyüme Modellerinde Beşeri Sermayenin Yeri", *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 53(14), 207-230.

KOÇEL, Tamer (2003), *İşletme Yöneticiliği*, 9. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.

NESTEROVA, V. Daria ve Klara Z. SABİRİANOVA, (1998), "Investment in Human Capital Under Economic Transformation in Russia", EERC Working Paper Series, No: 99/04.

ÖZYAKIŞIR, Deniz (2011), "Beşeri Sermayenin Ekonomik Kalkınma Sürecindeki Rolü: Teorik Bir eğerlendirme", Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 6(1), 46-71.

SOSİK, John J., GODSHALK, Veronika M. ve Francis J. YAMMARINO (2004), "Transformational Leadership, Learning Goal Orientation and Expectations for Career Success in Mentorprotege Relationship: A Multiple Levels of Analysis Perspective", The Leadership Quarterly, 15(2), 241-261.

STROOMBERGEN, Adolf (2002), Rewiew of the Statistical Measurement of Human Capital, New Zeland: Infometrics Consulting press.

ŞAFAKLI, Okan Veli (2005), "KKTC'deki Kamu Bankalarında Liderlik Stilleri Üzerine Bir Çalışma", Doğu Üniversitesi Dergisi, 6(1), 132-143.

ŞAHİN, Ali, TEMİZEL Handan ve Erhan ÖRSELLİ (2004), "Bankacılık Sektöründe Çalışan Yöneticilerin Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimleri ile Çalışanların Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimlerine Yönelik Uygulamalı bir Çalışma", 3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiri Kitabı, Eskişehir.

ŞAHİN, Çetin, KORKMAZ, Mehmet ve Cahit ÇAKMAKÇI (2012), "Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik ile Lider-Üye Etkileşiminin Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi", Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 18(1), 7-36.

TOSUN, Kemal (1990), Yönetim ve İşletme Politikası, İstanbul: İÜ. İşletme Fakültesi İİE.

TUTAR, Hasan, TUZCUOĞLU, Ferruh ve Çiğdem ARGUN (2009), "Dönüştürücü/Etkileşimci Liderliğin Örgütsel Adanmışlık Üzerine Etkisi: Karşılaştırmalı Bir Çalışma", International Davraz Congress on Social and Economic Issues Shaping the World's Future: New Global Dialogue, Isparta.

TÜYLÜOĞLU, Şevket ve Hamza ÇEŞMETEPE (2004), Kalkınma Teorilerinin Temelleri ve Gelişimi, Kalkınma Ekonomisi - Seçme Konular, Ed. Sami TABAN ve Muhsin KAR, Bursa: Ekin Kitabevi.

USTASÜLEYMAN, Talha ve Kemal EYÜBOĞLU (2010), "Bireylerin İnternet Bankacılığını Benimsemesini Etkileyen Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modeli ile Belirlenmesi", BDDK Bankacılık ve Finansal Piyasalar, 4(2), 11-38.

YILMAZ, Ercan (2006), “Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi”, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Sakarya.

ZAİM, Halil (2010), “Bilgi Yönetiminin Altyapısı ve Bilgi Yönetimi Performansı: Türkiye’de Bir Saha Çalışması”, Sosyal Siyaset Konferansları, (59), 51-67.

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