

KKTC'DEKİ KAMU BANKALARINDA LİDERLİK STİLLERİ ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA

A STUDY ON THE LEADERSHIP STYLES ADOPTED IN THE PUBLIC BANKS OF TRNC

Okan Veli ŞAFAKLI

Yakın Doğu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

ÖZET: Liderlik, kuruluşların amaçlarına varmaya yönelik çalışanların motivasyonu ve verimliliğini etkileyen temel unsurların başında gelmektedir. Şöyle ki, işletmeler kendilerine özgü şartları ve görev yapısına göre çalışanların verimliliğini artıracak en uygun liderlik stilini seçmektedir. Aksi takdirde, çalışanların motivasyonu ve verimliliğindeki düşüş işletmenin başarısını olumsuz etkileyecektir. Bu çalışmada ise temel amaç, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'ndeki (KKTC) kamu bankalarında uygulanan liderlik stillerinin tesbitine yönelik araştırma yapmak ve bu yönde öneriler geliştirmektir. Liderlik stillerinin tespiti için iki anket hazırlanmış, bunlardan birinin patronlar diğlerinin ise çalışanlarca doldurulması istenmiştir. Gelen yanıtlar incelendiğinde söz konusu bankalarda ideal görülebilecek bir şekilde demokratik liderlik stili uygulandığı anlaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: KKTC, Kamu Bankaları, Liderlik Stilleri.

ABSTRACT: Leadership plays a major role in helping organizations reach their objectives by affecting the motivation and the productivity of their employees. This is such that businesses try to select a style of leadership that is most suitable to their specific conditions and to the characteristics of the tasks they set out to achieve. Otherwise the motivation and performance of employees are affected negatively and the company's success is endangered. The main aim of this study is to conduct a research that will determine the leadership styles adopted in the public banks of the Turkish Republic of Northern Cyprus (TRNC). For this purpose the employees and managers have been asked to fill out two different questionnaires. Analysis of the results has indicated that the style adopted in these banks is "democratic leadership" which seems to be the most appropriate for them.

Keywords: TRNC, Public Banks, Leadership Styles.

1. Giriş

Dünyada meydana gelen gelişmelere paralel olarak küreselleşmenin dinamiğini belirleyen faktörler de hızla değişmektedir. Böyle bir ortamda çağdaş örgütlere önemli görevler düşmektedir. Gelişen haberleşme ve enformasyon teknolojileri bireylerin hızlı bir şekilde çağdaş, siyasal, ekonomik ve sosyal normları tanımalarına ve buna paralel olarak hayat standartlarında hızlı bir değişimin özlemlerine yol açmaktadır. İnsanların bu özlemlerini zaman içerisinde gerçekleştirebilecekleri yönündeki umutlarını canlı tutacak bir ortamın muhafazası ve özlemler ile gerçek dünya arasındaki bir mutsuzluk uçurumu oluşmamasına azami özenin gösterilmesi sağlıklı bir gelişmenin vazgeçilmez şartı olarak görülmektedir. Bu ortamın hazırlanmasında en önemli görev ise şüphesiz toplumsal önderlere yani liderlere düşmektedir. Bu çerçevede, örgütlerin başarısında parasal ve fiziki imkanlar kadar önemli bir etmen de yöneticilerin sahip olduğu beceri ve yetenekleridir. Başka bir ifade ile, modern ve karmaşık kuruluşların etkin çalışabilmesi için uzmanlığa ve yeteneğe dayanan yönetim sistemlerinin oluşturulması ve geliştirilmesi yaşamsal bir önem taşımaktadır (Merih, 2003). Çünkü personel ve fiziki kaynakları yönetenler,

etkin bir biçimde kullanılmasını sağlayanlar o örgütün yöneticileri yani liderleridir. Buna bağlı olarak liderin beceri ve yetenekleri kendisinin ve örgütün başarılı olmasında çok önemli faktörlerdir. Örgütsel yapının oluşturulması, stratejilerin belirlenmesi, örgüt kültürünün oluşturulması ve izlenecek yolların belirlenmesinde liderler anahtar rol oynamaktadır. Arzu edilen sonuçlara kısa zamanda ulaşabilmek için bu araçların her birinin liderler tarafından mutlaka belirlenmesi gerekir. Çünkü örgütlerin kısa zamanda amaçlarını gerçekleştirmesi sistemin araçlarının etkili bir şekilde kullanılmasıyla mümkündür. Bu da ancak liderler tarafından sağlanabilir. Bu çalışmada ise temel amaç, KKTC'deki kamu bankalarında uygulanan liderlik stillerinin tesbitine yönelik araştırma yapmak ve bu yönde öneriler geliştirmektir.

Çalışmada konu bütünlüğü açısından öncelikle liderlik ve liderlik stilleri ile ilgili temel kavramlara yer verilmiştir. Daha sonraki kısımlarda ise sırasıyla araştırma yöntemi, temel bulgular ve sonuç yer almıştır.

2. Liderlik Stilleri İle İlgili Temel Kavramlar

Bu başlık altında liderlik, liderlik stilleri, liderlik stillerinin seçimini etkileyen faktörler ve liderlik stillerine göre çalışanların performansı ve motivasyonu açıklanacaktır.

2.1. Liderlik

Giriş kısmında da kısaca açıklandığı gibi, kurumlar ancak iyi bir yönetim ve iyi yöneticilerle amaçlarını gerçekleştirebilirler. Bunun doğal bir sonucu olarak ise örgütlerde liderlik ve lider kavramları ön plana çıkmaya başlamıştır. “Çıkar gruplarının bütünleştiği, çalışanların moralinin verimliliğe yansıdığı ve zenginleşen ekonominin birçok meslek seçenekleri sağladığı demokratik bir toplumda, yöneticilerin yani liderlerin de rolü değişmekte, daha kompleks bir hal almaktadır” (Ergun ve Polatoğlu, 1992: 162). Bu nedenle bilgi çağına girilmekte olan günümüzde, liderliğin konumunun incelenmesi ve yeniden tanımlanması zorunluluğu ortaya çıkmaktadır. Bu kapsamda liderlik, insanları ortak bir amaca yöneltme kapasitesi ve isteği olup, dinamik ve kişisel bir süreç olarak ifade edilirken (Şen, 1981: 168); lider, 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 (Cole, 1993: 52). Liderlik denildiğinde çoğunlukla bir amaç için bir araya gelen insanların, amaçları için uğraşmaları süresince etkisi altında kaldıkları kişinin sahip olduğu yönetme erki akla gelir (Başaran, 1988: 68). Bu durumda liderlik, çalışanları yöneltmede kullanılan bir araçtır. Liderlik kavramı, başı çekme, rehber olma, yöneltme ve önder olma anlamında kullanılmaktadır. Her toplumda ve örgütte ortaya çıkan liderler incelendiğinde, onların da bir grubun parçası olduğu görülmektedir. Ancak liderler, bir grubun parçası olmasına rağmen bu gruptan ayrı özellikleri olan, başarı ve başarısızlıklarıyla çevrelerini etkileyen seçkin insanlardır. Liderlerin başarılı olması, etrafındaki kişilerin haklarını koruması, onları amaçlarına ulaştırması ve sonuçta hem kendinin hem de onu izleyenlerin başarılı olmasına bağlıdır. Aksi takdirde lideri meydana getiren grup ya da gruplar ilk fırsatta başarısız olan lideri değiştirip kendilerine yeni bir lider seçeceklerdir.

Teorisyenler ve uygulamacılar arasında iyi yönetim, iyi yönetici ve liderlik gibi konularda daima farklı görüşlerin bulunduğu bilinmektedir. Uzun yıllar boyunca liderlik, bireysel karizmaya dayalı, mistik bir güç olarak görülmüştür. Örneğin

Atatürk gibi insanlar toplumdaki diğer insanlardan farklı olarak ortaya çıkmışlar ve karizmatik özellikleri ile kendilerini topluma kabul ettirmişlerdir. Dünya çapında tanınan bu gibi insanları acaba diğerlerinden ayıran temel özellikler neler idi? Hangi konularda toplumdan farklı düşünüyorlardı? İşte bu kişilerin özellikleri toplumdaki diğer insanlar ve bilim adamları üzerinde büyük heyecan ve ilgi yaratmaktadır. Bu nedenle araştırmacılar son yıllarda etkili liderliğin gizemini çözmek için büyük çaba harcamakta ve etkin bir liderin karakteristiğini açıklamaya çalışmaktadırlar (Cavaleri and Obloj,1993:.287; Boone ve Kurtz,1990:183). Özellikle, toplam kalite felsefesinin uygulanmasında etkinlik üst yönetimin liderlik rolünü üstlenmesi ile mümkün olabilir. Bu çerçevede, bankada etkinliği sağlayacak bir liderde olması gereken yetenek ve kapasitelerin bazılarını şöyle sıralayabiliriz. Liderin;

- Vizyon ve değerlerinin olması ve şimdiki durumdan daha iyi bir geleceği öngörebilmesi,
- Bankadaki enformasyon ve bilgileri anlama ve yorumlayabilmesi,
- Değişen şartlara kolayca uyum gösterebilmesi (fleksibilite),
- Güçlü vizyonu ve iletişimi ile başkalarını etkileyebilmesi ve ikna edebilmesi,
- Grup çalışmalarına yatkın olması,
- Tüm çalışanlara örnek olacak şekilde davranışlarında açık ve tutarlı olması,
- Belirsizlik ortamında sakin ve soğukkanlı davranarak gerekirse risk alabilmesi,
- Bankada unvan ve statüsü ne olursa olsun tüm çalışanların görüş ve önerilerine saygı göstermesi,
- Eğitim ve yaratıcı düşünceye önem vermesi gibi yeteneklere sahip olması gerekmektedir.

Yukarıda da belirtildiği gibi, liderlik; vizyonlar, planlar, motivasyon ve gelişmenin incelenmesi şeklinde varolan bir süreçtir. Liderlik olmaksızın bir organizasyon belirli bir yönde tutarlı ilerlemeler yapamaz. Dolayısıyla, liderlik, işletmenin gidişinin kontrolünde kullanılan ana faktördür (Dönmez, 2003).

2.2. Liderlik Stilleri

Bir yönetici tarafından seçilen liderlik tarzı veya yönetimi, o kimsenin lider olarak etkinliğini önemli ölçüde etkiler. Uygun bir liderlik tarzının seçimi ve bunun yanında uygun motivasyon tekniklerinin kullanılması, hem bireysel hem de örgütsel amaçların başarılmasına yol açar. Liderlik stilleri üç başlık altında otokratik lider, demokratik lider ve serbesiyetçi lider olarak ifade edilebilir (Balçık, 2002:155; Rachman, Mescon, Bovee and Thill, 1996: 167).

2.2.1 Otokratik Lider

Otokratik stilde tüm yetki liderde toplanmıştır ve genellikle her tür karar lider tarafından alınır. Başka bir deyişle, amaçların, planların ve politikaların belirlenmesinde astların bir söz hakkı yoktur. Lider, emirlerine kayıtsız şartsız uyulmasını ve kendisine güven duyulmasını ister. Bu tip liderliğin başarılı olması için liderin, kişiliği ile saygınlık ve bağlılık oluşturacak derecede güçlü ve zeki bir insan olması gerekmektedir (Newstrom and Davis ,1993: 9,227).

2.2.2 Demokratik Lider

Demokratik ve katılımcı liderlik tarzı, yönetimde insan ilişkilerine önem veren neo klasik dönemde popüler olmuştur. Bu tip lider, yalnızca kendi yetenekleriyle değil, astlarına da danışarak ve onların fikirlerini alarak iş yapar. Lider, tüm konularda astlarına güven duyduğu için, onların planlama, karar verme ve örgütlenme

faaliyetlerine katılmalarını teşvik eder. Bu tarzda, çalışanların kendilerinin de katıldığı kararları destekleyeceklerine ve dolayısıyla örgütün verimliliğini artıracaklarına inanılır. Astlar kendi inisiyatiflerini, risklerini taşırlar ve aynı konumdaki meslektaşları ile serbestçe iletişimde bulunurlar. Bu tip liderlik, yardımlaşmayı teşvik eden bir ortamın oluşmasına, yönetici ve çalışanlar arasında daha olumlu ilişkilerin doğmasına, moralin yükselmesine ve içten tatmin duyulmasına yol açabilir (Thompson, 1998).

2.2.3 Serbestiyetçi Lider

Serbestiyetçi liderlik tarzında, çalışanlara bir hedef gösterilir ve kendi yetenekleriyle bunun gerçekleştirilmesi hususunda tamamen serbest bırakılırlar. Bu yaklaşımın çalışanların bağımsızlığını artırma, kendilerini tamamen serbest hissetmeleri gibi yararları vardır. Gerekli gördüğünde, isteyen kişi istediği kimselerle grup oluşturarak sorunlarını çözmekte, yeni fikirlerini test etmekte ve böylece en uygun kararları almaktadır. Liderin ise esas görevi kaynak ve malzeme sağlamaktır. Lider, ancak herhangi bir konuda fikri sorulduğunda görüş belirtir, fakat bu görüş grup üyelerinin faaliyetlerini bağlayıcı nitelikte olmamaktadır. Mesleki uzmanlık hallerinde ve bilim adamlarının çalışmalarında, işletmelerin araştırma geliştirme departmanlarında çalışan yüksek bilgi, beceri ve uzmanlığa sahip elemanların yenilikçi fikirlerini geliştirmelerinde bu tip bir liderlik uygulanabilir (Eren, 1991: 376). En büyük sakıncası da, güçlü bir lider olmadığı zaman, gurubun yönsüz ve kontrolsüz kalabilmesidir. Böyle bir durum, çalışanların bunalıma düşmesine ve bunun sonucu örgütsel kaosun ortaya çıkmasına yol açabilir (Hicks ve Gullet, 1981:237).

2.3. Liderlik Stilinin Seçimini Etkileyen Faktörler

Lider konumunda bulunan kişiler kurum yapılarında yetki ve iş bölümünün dağılımını yaparken çevre koşullarını da dikkate almaları gerekmektedir. Bu nedenle otokratik, demokratik ve serbestiyetçi liderlik stillerinin seçimini etkileyen bazı faktörler vardır.

2.3.1. Otokratik Liderlik Stilinin Seçimini Etkileyen Faktörler: Otokratik liderlerin işe dönük bir eğilim gösterdikleri ve sahip oldukları gücü astları etkilemek ve yönetmek için kullandıkları görülmektedir. Bu stil genellikle bürokratik otoritenin hakim olduğu Ordu gibi örgütlerde görülmektedir (Buluç, 2003). Bu stil genellikle otokratik ve bürokratik toplumlardaki grup üyelerinin beklentilerine uygun bir tarz olması, lidere bağımsız hareket edebilme inancı ve güveni vermesi (İnsankaynaklari.com içerik ekibi,2002) otokratik liderlik stilinin seçimini etkileyen başlıca faktörlerdir. Bu liderlik stili çabuk karar verme gereken durumlarda ya da eğitimsiz ve motivasyonsuz personeli kısa sürede özellikle baskı ve korku yoluyla harekete geçirmede faydalı olabilmektedir. Ayrıca bu tür liderlikte karar süreci hızlanmakta ve zaman kaybı asgariye inmektedir. Bu yüzden bu iki faktör yani çabuk karar verme ve eğitimsiz veya motivasyonsuz personelin baskı ve korku yoluyla harekete geçirme, otokratik liderlik stilinin seçimini olumlu yönde etkilemektedir. Fakat, otoriter liderin aşırı derecede bencil davranması, astların inanç ve duygularını yeterince dikkate almaması ve buna bağlı olarak personelde tatminsizlik duygusunun ortaya çıkması nedeniyle sakıncalıdır. Tatminsizlik duygusu örgütlerde yönetime karşı nefreti, moral düşüklüğünü, grup içi

çatışmalarını artırmakta ve buna bağlı olarak liderin gurup üzerindeki nüfuzu da zamanla azalmaktadır (Straup ve Atner,1991:180; Megginson,1981:285; Eren,1989: 382). Bu yüzden bu iki faktör yani otoriter liderin aşırı derecede bencil davranması ve aslalarının inancı veya duygularını yeterince dikkate almaması otokratik liderlik stilinin seçimini olumsuz yönde etkilemektedir.

2.3.2. Demoratik Liderlik Stilinin Seçimini Etkileyen Faktörler: Katılımcı demokratik liderler daha çok guruba dönüktür ve aslarına hükmederken büyük ölçüde onlara serbestlik tanımakta, onların görüşlerine önem vermektedirler. Bu tür liderlik şekli demokratik ve insanın merkeze alındığı örgütlerde görülmektedir (Buluç, 2003).

Demokratik liderlik stilinde gurup üyelerinin de kararlara katılımı ile daha etkin ve sağlıklı kararlar alınmakta, fikirlerine değer verilen üyelerin işlerinden tatmin sağlanabilmekte, ve bu nedenle de daha etkin ve verimli bir gurup elde edilebilmektedir (İnsankaynaklari.com içerik ekibi,2002). Demokratik liderlik stilinde nelerin çalışanların morallerini yüksek tutabileceği öğrenilebilmektedir. Ayrıca, karar verme aşamasında liderin emin olmadığı ve çalışanlardan danışma ve rehberlik almaya ihtiyaç duyduğu zamanlarda bu liderlik stili ideal görülmektedir (Goleman,2000). Dolayısıyla, bu faktörler demokratik liderlik stilinin seçimini etkileyen olumlu faktörlerdir. Ancak, demokratik liderlik stilinin seçimini etkileyen olumsuzluklar ise; karar sürecine çok fazla kişinin katılması nedeniyle karar sürecinin uzaması ve sistemin yavaş işlemesidir. Acil durumlarda karar almak gerektiğinde bu liderlik stili kısmen başarısız olmaktadır. Hatta bazen kararlar alınmamaktadır (Straub ve Atner,1991:181;Megginson,1981: 286). Ayrıca, çalışanların liderden çok daha az etkin olduğu durumlarda bu yola başvurmak anlamsızdır (Goleman,2000). Dolayısıyla, bu faktörler de demokratik liderlik stilinin seçimini etkileyen olumsuzluklardır.

2.3.3. Serbestiyetçi Liderlik Stilinin Seçimini Etkileyen Faktörler: Serbestliğe dayalı liderlik stilinde yönetim yetkisini pek kullanmaz (İnsankaynaklari.com içerik ekibi,2002). Bu liderlik şekli, gurup üyelerinin amaç, plan ve politikalarını kendilerinin belirlemesi, uygulama ile ilgili kararları kendilerinin alıp uygulaması, her üyenin bireysel eğilim ve aktivitesini harekete geçirmesi nedeniyle yararlıdır. Ayrıca bu tür liderlik stili mesleki uzmanlık hallerinde, bilim adamlarının çalışmalarında, örgütlerin araştırma-geliştirme departmanlarında sorumluluk duygusuna sahip ve sorumluluktan kaçmayan kişilerin olduğu durumlarda uygulanabilir (Buluç, 2003). Bu yüzden bu faktörlere serbestliğe dayalı liderlik stilinin (laissez-faire) seçimini etkileyen olumlu faktörler diyebiliriz. Ancak serbestliğe dayalı liderlik stili, liderin otoritesini kullanmasını ortadan kaldırmakta, bu nedenle de gurubu ortak bir amaçta toplama ve belli hedeflere yöneltme durumundan yoksun bırakmaktadır. Dolayısıyla, gurup içinde anarşi ortaya çıkabilmektedir (İnsankaynaklari.com içerik ekibi,2002). Ayrıca, eğitim düzeyi düşük, iyi bir iş bölümünün ve sorumluluk duygusuna sahip olamayan kişilerin bulunduğu guruplarda da bu tür bir liderlik modelinin başarılı olamayacağı açıktır (Buluç ,2003). Bu nedenle bu faktörlere de serbestiyetçi liderlik stilinin seçimini etkileyen olumsuzluklar diyebiliriz.

3. Araştırma Yöntemi ve Temel Bulgular

Bu çalışmada yüz yüze anket yöntemiyle gerçekleştirilen araştırma, K.K.T.C' de kamu bankası olarak bilinen Kıbrıs Türk Kooperatif Merkez Bankası, Akdeniz Garanti Bankası Ltd ve Kıbrıs Türk Vakıflar Bankası'nda çalışan memurlara, şeflere, genel müdür yardımcılara ve genel müdürlere yönelik yapılmıştır. Araştırmada patronlara ve çalışanlara olmak üzere farklı iki çeşit anket kullanılmıştır. Her iki anketteki sorulara verilen cevaplar SPSS bilgisayar paket programı kullanılarak tablolaştırılmış ve yorumlanmıştır. Toplam yapılan anket sayısı çalışanlarda toplam çalışanın yaklaşık % 20'sine patronlarda ise % 50'ye yakındır.

Çalışmada elde edilen temel bulgular, aşağıdaki gibi çalışanların gözünde patronlar ve patronların çalışanlara karşı davranışı şeklinde iki başlık altında verilmektedir.

3.1 Çalışanların Gözünde Patronlar

Bu başlık altında K.K.T.C kamu bankalarında çalışan memur, şef ve müdür yardımcılarının patronları hakkında tablolaştırılmış görüşleri yer almaktadır.

Tablo 1. Kamu Bankalarında Ankete Katılan Çalışanlar

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kıbrıs Türk Kooperatif Merkez Bankası	56	32,3	32,3
Kıbrıs Türk Vakıflar Bankası Ltd.	91	51,6	83,9
Akdeniz Garanti Bankası	28	16,1	100,0
Toplam	175	100,0	

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi çalışanların gözünde patronların davranışını tespit etmek için Kıbrıs Türk Kooperatif Merkez Bankası, Kıbrıs Türk Vakıflar Bankası Ltd ve Akdeniz Garanti Bankası'nda yapılan anketlerde en fazla katılım 91 anketle yani %51.6'yla Kıbrıs Türk Vakıflar Bankası'na aittir. En az katılım ise 28 anketle yani %16.1'le Akdeniz Garanti Bankası'nda gerçekleşmiştir.

Tablo 2 . Çalışanların Görev Dağılımı

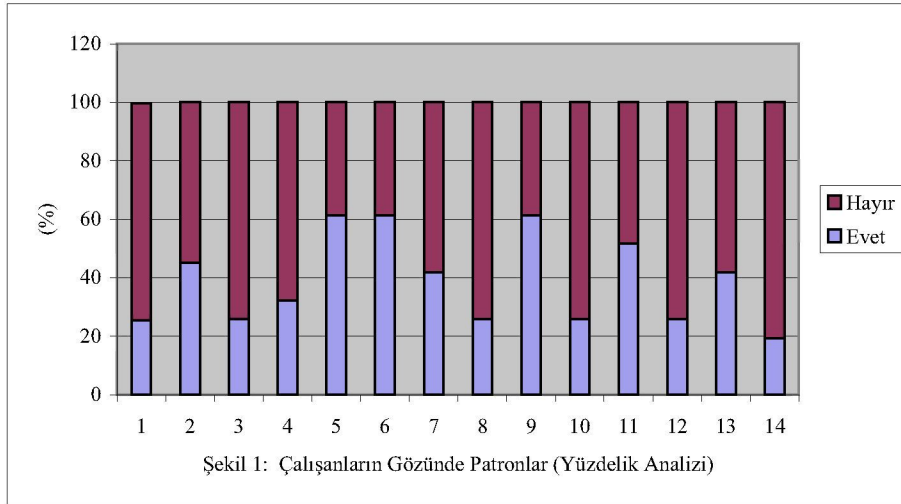
	Yüzde
Memur	54,8
Şef	22,6
Müdür yardımcısı	6,5
Statüsünü belirtmeyen	16,1
Toplam	100,0

Araştırmada en fazla katılım %54.8'le memurlara aittir. En az anket katılımı ise yani %6.5'le müdür yardımcılara aittir. Ayrıca yapılan bu anketlerde çalışanların %16.1'i bankadaki statülerini belirtmemişlerdir.

Tablo 3. Çalışanların Gözünde Patronlar (Yüzelik Analizi)

Sıra No	Çalışanların Patronlarına Yönelik Algılamaları	Evet	Hayır
1	Patronların Farklı Görüşlere İtibar Etmemesi	25,5	74,2
2	Problemlerin Çözümünde Çalışanlara İnsiyatif Verilmesi	45,2	54,8
3	Patronların Sık Sık Kendilerini Ön Plana Çıkarması	25,8	74,2
4	Patronların Tartışmayı Tekeline Alması	32,3	67,7

Sıra No	Çalışanların Patronlarına Yönelik Algılamaları	Evet	Hayır
5	Patronların Standart Kurallar Uygulaması	61,3	38,7
5	Patronların Standart Kurallar Uygulaması	61,3	38,7
6	Patronların Fikirlerini Çalışanlarla Paylaşması	61,3	38,7
7	Patronların Hareketlerini Çalışanlara Açıklamayı Reddetmesi	41,9	58,1
8	Patronların Dinlemekten Çok Konuşması	25,8	74,2
9	Patronların Neyin, Nasıl Yapılacağına Kendilerinin Karar Vermesi	61,3	38,7
10	Patronların Çalışanlarla Tartışıp Onları Tehdit Etmesi	25,8	74,2
11	Patronların Çalışanlarla İşbirliği İçerisinde Olması	51,6	48,4
12	Patronların Çalışanlara Hareket Serbestisi Vermemesi	25,8	74,2
13	Patronların Sırası Geldiğinde Çalışanları Sözlü Olarak Onore Etmesi	41,9	58,1
14	Patronların Kolayca Etkilenmesi	19,4	80,6



Çalışanların gözünde patronlarla ilgili algılamaların tamamının yer aldığı Tablo 3 ve Şekil 1’le ilgili değerlendirmeler aşağıdaki gibi yapılabilir:

- Çalışanlar büyük bir çoğunlukla (%74,2) patronlarının farklı görüşlere itibar ettiğini belirtmektedirler. Bu ise, çalışanların patronlarını demokratik bir lider olarak gördüklerini göstermektedir.
- Çalışanların %54,8’i patronlarının problemleri çözmede kendi hükümlerimizi kullanmamıza izin vermez demiştir. Buna göre çalışanların %54,8’i patronlarını otokratik bir lider olarak görmektedir.
- Çalışanların %74,2’si patronlarının sık sık “ben” demediğini söylemiştir. Buna göre çalışanların %74,2’si patronlarını demokratik bir lider olarak görmektedir.
- Çalışanların %67,7’si patronlarının tartışmaları kendi tekeline almadığını düşünmektedir. Buna göre çalışanların %67,7’si patronlarını demokratik bir lider olarak görmektedir.
- Çalışanların %61,3’ü patronlarının standart kuralları takip ettiğini düşünmektedir. Buna göre çalışanların %61,3’ü patronlarını otokratik bir lider olarak görmektedir.

- Çalışanların %61.3'ü patronlarının fikirlerini çalışanlarla paylaştığını düşünmektedir. Buna göre çalışanların %61.3'ü patronlarını demokratik bir lider olarak görmektedir.
- Çalışanların %58.1'i patronlarının hareketlerini açıklamayı ret etmediğini düşünmektedir. Buna göre çalışanların %58.1'i patronlarının demokratik bir lider olduğunu düşünmektedir.
- Çalışanların %74.2'si patronlarının konuşmaktan çok çalışanlarını dinlediklerini düşünmektedir. Buna göre çalışanların %74.2'si patronlarını demokratik bir lider olarak görmektedir.
- Çalışanların %61.3'ü patronlarının neyin nasıl yapılması gerektiğine kendileri karar verdiğini düşünmektedir. Buna göre çalışanların %61.3'ü patronlarını otokratik lider olarak görmektedir.
- Çalışanların %74.2'si patronlarının çalışanları ile tartışıp tehdit etmediğini düşünmektedir. Buna göre çalışanların %74.2'si liderlerini otokratik olarak görmemektedir.
- Çalışanların %51.6'sı patronlarının işbirlikçi olduğunu düşünmektedir. Buna göre çalışanların %51.6'sı patronlarının demokratik bir lider olduğunu düşünmektedir.
- Çalışanların %74.2'si patronlarının çalışanlarına hareket özgürlüğü sağladığını, karşı bir sınırlama getirmediğini ve her türlü ortamda rahatça hareket edebildiğini ifade etmektedir. Bu durumda, KKTC'deki kamu bankalarında demokratik liderlik stili uygulandığı söylenebilir.
- Çalışanların %58.1'i patronlarının yeri geldiğinde kendilerini överek onore ettiğini düşünmektedir. Buna göre çalışanların %58.1'i liderlerini demokratik olarak görmektedir.
- Çalışanların %80.6'sı patronlarının kolay etkilenmediğini düşünmektedir. Bu durum ise, patronların demokratik çalışmasını kolaylaştırmaktadır.

3.2. Patronların Çalışanlarına Karşı Davranışı

Bu başlık altında KKTC'de bulunan kamu bankalarında çalışan şef, müdür yardımcısı ve genel müdürlerin teşkil ettiği patronların çalışanlarına karşı nasıl davrandığı hakkında gerçekleştirilen anketler sonucu elde edilen tablosal veriler yer almaktadır.

Tablo 4. Ankete Katılan Patronların Bankalara Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kıbrıs Türk Kooperatif Merkez Bankası	3	30	30
Kıbrıs Türk Vakıflar Bankası ltd.	5	50	80
Akdeniz Garanti Bankası	2	20	100
Toplam	10	100,0	

Liderlerin çalışanlara karşı davranışını tespit etmek için Kıbrıs Türk Kooperatif Merkez Bankası, Kıbrıs Türk Vakıflar Bankası ve Akdeniz Garanti Bankası'na yönelik gerçekleştirilen araştırmada en fazla katılım 5 anketle yani %50 ile Kıbrıs Türk Vakıflar Bankası'na aittir. En az katılım ise 2 anketle yani %20 ile Akdeniz Garanti Bankası'na aittir.

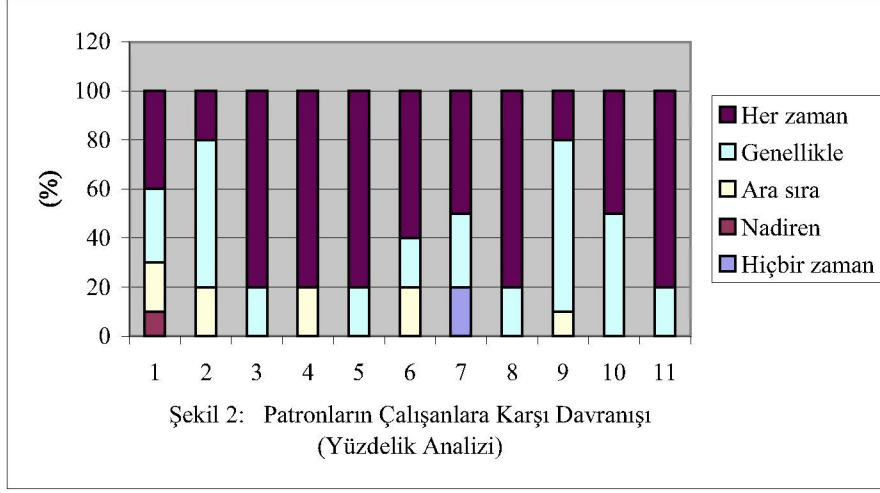
Tablo 5. Patronların Görev Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Şef	4	40,0	40,0
Müdür yardımcısı	3	30,0	70,0
Genel müdür	3	30,0	100,0
Toplam	10	100,0	

En fazla katılım 4 anketle yani %40'la şeflere aittir. En az katılım ise 3'er anketle yani %30'ar olarak genel müdürlere ve müdür yardımcılara aittir.

Tablo 6. Patronların Çalışanlara Karşı Davranışı (Yüzdeler Analizi)

Sıra No	Patronların Tavrı	Hiçbir zaman	Nadiren	Ara sıra	Genellikle	Her zaman
1	Çalışanların Karar Mekanizmasına Katılımı ve Fikirlerinin Uygulanması Teşvik Edilir		10	20	30	40
2	Hiçbir Şey Bir Görevi Başarmaktan Daha Önemli Değildir			20	60	20
3	Görev ve Projelerin Zamanında Tamamlanması Sıkı Takip Edilir				20	80
4	Patronlar Çalışanları Yeni Görev ve Prosedürlere Hazırlamaktan Zevk Alır			20		80
5	Çalışanların Yaratıcı Olmaları Teşvik Edilir				20	80
6	Patronlar Eğitim, Liderlik ve Psikoloji Konusunda Dergileri Takip Edip Öğrendiklerini Uygulamaktan Zevk Alır			20	20	60
7	Hatalar Düzeltilirken İlişkilerin Bozulmasından Endişe Edilmemektedir	20			30	50
8	Karmaşık Proje ve Görevlerin Detaylarını Çalışanlara Anlatmaktan Zevk Duyulmaktadır				20	80
9	Hiçbir Şey Mükemmel Bir Takım Kurmaktan Daha Önemli Değildir			10	70	20
10	Problemleri Analiz Etmek Patronlara Zevk Vermektedir				50	50
11	Çalışanların Performansını İlerletmek İçin Önerilerde Bulunulur				20	80



Patronların çalışanlara karşı tutumu ile ilgili araştırma bulgularının tamamının yer aldığı Tablo 6 ve Şekil 2'yle ilgili değerlendirmeler aşağıdaki gibi yapılabilir:

- “Çalışanlarımı, karar verme aşamasında kendi fikirlerini ve önerilerini söylemeye teşvik ederim ve onların fikirlerini ve önerilerini uygulamaya çalışırım” sorusuna 4 lider yani %40'la her zaman demiş, 3 lider yani %30'la genellikle demiş, 2 lider yani %20'yle ara sıra demiş ve 1 lider de yani %10'la nadiren demiştir. Buna göre KKTC'de bulunan kamu bankalarında liderlerin çalışanlarına demokratik liderlik stili uyguladıkları söylenebilir.
- “Liderler hiçbir şey, bir hedefi veya görevi başarmaktan daha önemli değildir” sorusuna 2 lider yani %20'yle bazen demiş, 6 lider yani %60'la genellikle demiş ve 2 lider de yani %20'yle her zaman demiştir. Buna göre liderlerin çalışanlara karşı otokratik liderlik stili uyguladığı söylenebilir.
- “Liderler bir görevin veya projenin zamanında tamamlanacağından emin olabilmek için programı yakından takip ederim” sorusuna 8 lider yani %80'i her zaman demiş, 2 lider yani %20'si genellikle demiştir. Buna göre liderler çalışanlarına karşı demokratik liderlik stilini uyguladıkları söylenebilir.
- “Çalışanları görevlere ve prosedürlere hazırlamaktan zevk alırım” sorusuna 8 lider yani liderlerin %80'i her zaman demiş, 2 lider yani liderlerin %20'si ara sıra demiştir. Buna göre liderlerin çalışanlarına karşı demokratik liderlik stili uyguladığı söylenebilir.
- “Personelimi mesleklerinde yaratıcı olmaları için teşvik ederim” sorusuna 8 lider yani liderlerin %80'i her zaman demiş, 2 lider yani liderlerin %20'si genellikle demiştir. Buna göre liderlerin çalışanlarına karşı demokratik liderlik stili uyguladıkları söylenebilir.
- “Eğitim, liderlik ve psikoloji hakkında makaleler, kitaplar ve gazete yazıları okumaktan ve okuduklarımı uygulamaktan zevk alırım” sorusuna 2 lider yani liderlerin %20'si ara sıra demiş, 2 lider yani liderlerin %20'si genellikle demiş ve 6 lider yani liderlerin %60'ı her zaman demiştir.
- “Hataları düzeltirken ilişkileri tehlikeye atmaktan endişe duymam” sorusuna 2 lider yani liderlerin %20'si asla demiş, 3 lider yani liderlerin %30'u genellikle demiş ve 5 lider yani liderlerin %50'si her zaman demiştir.

- “Liderler çalışanlarına, karmaşık bir görevin detaylarını ve karışıklıklarını açıklamaktan zevk alırım” sorusuna 8 lider yani liderlerin %80’i her zaman demiş ve 2 lider yani liderlerin %20’si genellikle demiştir. Buna göre liderlerin çalışanlarına karşı demokratik liderlik stilini uyguladıkları söylenebilir.
- “Hiçbir şey mükemmel bir iş takımı oluşturmaktan daha önemli değildir” sorusuna 1 lider yani liderlerin %10’u ara sıra demiş, 7 lider yani liderlerin %70’i genellikle demiş ve 2 lider yani liderlerin %20’si her zaman demiştir. Buna göre liderlerin çalışanlarına karşı demokratik liderlik stilini uyguladıkları söylenebilir.
- “Problemleri analiz etmekten hoşlanırım” sorusuna 5 lider yani liderlerin %50’si genellikle demiş ve diğer 5 lider de yani liderlerin %50’si her zaman demiştir.
- “Çalışanlarımın performanslarını ve davranışlarını geliştirmeyi tavsiye ederim” sorusuna 8 lider yani liderlerin %80’i her zaman derken 2 lider yani liderlerin %20’si genellikle demiştir. Buna göre liderlerin çalışanlarına karşı demokratik liderlik stilini uyguladıkları söylenebilir.

4. Sonuç

Liderler bireylerin, grupların ve onların içinde bulunduğu örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmek üzere ortaya çıkan ve içinde yaşadıkları ortamda bulunan insanlardan her yönüyle farklı ve daha yüksek bilgi, beceri ve yeteneklere sahip olan insanlardır. Buna bağlı olarak liderin kişisel özellikleri ve becerileri onların örgüt içerisindeki konumunu ve liderlik tipinin belirlenmesinde etkili olan faktörlerdir.

Bu çalışmadaki sonuca göre KKTC’de bulunan kamu bankalarında çalışanların büyük bir kısmı demokratik liderlik stiliyle yönetilmektedir. Bu durum, hem patronlara hem de çalışanlara yönelik gerçekleştirilen iki farklı araştırmada da ortaya çıkmıştır. Şöyle ki, KKTC’deki kamu bankalarında, çalışanların %74.2’si patronlarının sadece kendi görüşleriyle aynı fikirde olan görüşleri dinlemediğini, başkalarının da görüşlerini dikkate aldığını ve patronlarının sık sık “ben” demediğini belirtmişlerdir. Ayrıca, çalışanların %61.3’ü patronlarının fikirlerini çalışanlarla paylaştığını, %74.2’lik bir oranla patronlarının konuşmaktan çok çalışanlarını dinlediğini ve yine aynı oranda çalışanlar, patronlarının çalışanlara karşı tartışıp, tehdit etmediğini vurgulamışlardır. Aynı zamanda, çalışanların %58.1’i patronlarının hareketlerini çalışanlara açıklamayı ret etmediğini düşünmektedir. Öte yandan, liderlere yönelik anketler de patronların çalışanlarına karşı demokratik liderlik stiliyle yaklaştığını göstermektedir. Örneğin, “karar verme aşamasında çalışanlarımın kendi fikirlerini ve önerilerini uygulamaya çalışırım” sorusuna liderler toplam %70’lik bir oranla her zaman ve genellikle, %20 ile ara sıra ve yalnızca %10’la nadiren demiştir. Benzer şekilde, “personelimi, mesleklerinde yaratıcı olmaları için teşvik ederim” sorusuna liderlerin %80’i her zaman demiş ve sadece %20’si genellikle demiştir. Buna ilaveten, “insanları yeni görevlere ve prosedürlere hazırlamaktan zevk alırım” sorusuna liderlerin %80’i her zaman demiş ve yalnızca liderlerin %20’si ara sıra demiştir. Başka bir soruda da liderler “hiçbir şey mükemmel bir iş takımı oluşturmaktan daha önemli değildir” hususuna toplam %90’lık bir oranla her zaman ve genellikle derken yalnızca %10’u ara sıra demiştir. Ayrıca, “çalışanlarımın, karmaşık bir görevin detaylarını ve karışıklıklarını açıklamaktan zevk alırım” sorusuna liderlerin %80’i her zaman demiş ve yalnızca liderlerin %20’si genellikle demiştir.

Araştırmada elde edilen bütün bulgular dikkate alındığında, KKTC’de faaliyet gösteren kamu bankalarında liderlerin çalışanlarını demokratik liderlik stiliyle

yönettikleri söylenebilir. Patronlar, çalışanlarını demokratik liderlik stiliyle yöneterek her çalışanın gurup eylemlerine maksimum katılımını sağlamaya, örgüt içi gerilim ve çelişkileri, çatışmaları ve dirençleri azaltmaya çalışmaktadırlar. Ayrıca, yetki ve sorumluluğu kendilerinde toplamayıp, en alt kademelere kadar dağıtmaktadırlar. Ancak, patronların demokratik liderlik stili uygulamasıyla bazı olumsuzluklar meydana gelebilmektedir. Örneğin; karar sürecine çok fazla katılım olması karar sürecinin uzaması ve sistemin yavaş işlemesine neden olabilmektedir. Başka bir deyişle, acil karar gerektiren durumlarda bu liderlik stili kısmen başarısız olabilmekte, bazen de kararlar alınmamaktadır. Dolayısıyla, ivedilik gerektiren karar aşamalarında otokratik liderlik stiline uygulanması gerekmektedir.

Referanslar

- BALÇIK, B. (2002). *İşletme yönetimi*. Ankara , Nobel Yay.
- BAŞARAN, İ.E. (1998). *Eğitim yönetimi*. Ankara , Kadioğlu Press,
- BOONE, E.L. ve KURTZ, L.D. (1990). *Contemporary business*. 6th ed., Orlando, The Dryden Press.
- BULUÇ, B. (2003). *Bilgi çağı ve örgütsel liderlik* [Internet], Erişim adresi: <<http://w3.gazi.edu.tr/~buluc/LEADERS.DOC>> [Erişim Tarihi 01 Ağustos 2003].
- CAVALERI, S. ve OBLOJ, K. (1993). *Management system : a global perspective*. California, Words Worth Publishing Company.
- COLE, G.A. (1993). *Management theory and practice*. 4th ed., London, DP Publication Ltd.
- DÖNMEZ, D. (2003). *Bankacılıkta toplam kalite* [Internet], Erişim adresi: <<http://www.basakekonomi.com.tr/arsiv/bank.html>> [Erişim Tarihi : 27 Temmuz 2003].
- EREN, E. (1989). *Yönetim psikolojisi*. İstanbul , İşletme İktisadi Enstitüsü.
- . (1991). *Yönetim ve organizasyon*. İstanbul., İ.Ü İşletme Fakültesi.
- ERGUN, T. ve POLATOĞLU, A. (1992). *Kamu yönetimine giriş*. Ankara, TODAİE.
- GOLEMAN, D. (2000) *Liderlik* [Internet] , Erişim adresi: <<http://www.ssktepecik.gov.tr/liderlik.htm>> [Erişim tarihi : 27 Temmuz 2003].
- HICKS, H.G. ve GULLET, C.R. (1981) *Organizasyonlar : teori ve davranış*, (Çev. B. BAYKAL), İstanbul , İ.İ.T.İ.A İşletme Bilimleri Enstitüsü.
- İNSANKAYNAKLARI.COM. İÇERİK EKİBİ (2002) *Liderlik ve yöneticilik* [Internet], Erişim adresi: <<http://www.insankaynaklari.com/CN/ContantBody.asp?BodyID=75>> [Erişim tarihi : 01 Ağustos 2003].
- MEGGINSON, C.L. (1981). *Personal management : a human resources approach*. 4th ed., Irwin-Dorsey Limited Georgetown.
- MERİH, K. (2003). *Liderlik bir sosyal kalitedir* [Internet], Erişim adresi: <<http://www.merih.net/m2/lid/liderlik/htm>> [Erişim tarihi : 27 Temmuz 2003].
- NEWSTROM, W.J. ve DAVIS, K. (1993). *Organizational behavior (human behavior At Work)* .9th ed., Mc Grand Hill Inc.
- RACHMAN, D.J., MESCON, M.H., BOVÉE, C.L. ve THILL, J.V. (1996). *Business today*. 8th ed., Mc Graw Hill Inc.
- STRAUB, T.J. ve RAYMOND F.A. (1991). *Introduction to business*. Boston, Pws-Kent Publishing Company.
- ŞEN, S. (1981). *İşletme yönetimi*. Ankara, Emel Press.
- THOMPSON, B. L. (1998) *Yeni Yöneticinin El Kitabı – 1: Yönetim Fonksiyonları*. (Çev. V. G. DIKER), İstanbul, Hayat Yay.