

KAMU VE ÖZEL BANKALARDA UYGULANAN LİDERLİK TARZLARININ KIYASLANMASI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Edip ÖRÜCÜ¹
Mehmet ÇOBAN²

Öz

Bu çalışma kapsamında Bankacılık Sektöründe Kamu ve Özel bankalar arasında liderlik uygulamaları açısından farklılıkların belirlenmesi hedeflenmektedir. Çalışmada liderlik uygulamaları bilgilendirici, babacan, demokratik, danışmacı, otokratik ve liberal liderlik tipleri kapsamında ele alınmıştır. Çalışmanın evrenini Balıkesir ilinin Bandırma ve Erdek ilçelerinde faaliyet gösteren 25 kamu ve özel banka şubesinin 316 çalışanı oluşturmaktadır. Örneklem evreni temsil edebilecek tesadüfi örnekleme yöntemi ile seçilmesi sonucu belirlenen 123 çalışandan oluşmaktadır. Veri toplama aracı olarak liderlik tiplerini ölçmeye yönelik karma olarak Yılmaz (2011) tarafından düzenlenen 29 maddeden ve altı boyuttan oluşan ölçek kullanılmıştır. Kamu ve özel bankalarda uygulanan liderlik tiplerinde farklılıkların belirlenebilmesi amacıyla bağımsız örnekler t-testi kullanılmıştır. Çalışma sonucunda otokratik liderlik haricinde diğer liderlik tiplerinde kamu ve özel bankalar arasında farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmış olup otokratik liderlik tipinin kamu bankalarında özel bankalara nazaran daha fazla uygulandığı görülmüştür. Ayrıca hem kamu hem de özel bankalarda, babacan ve liberal liderlik tiplerinin çok fazla uygulanmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Liderlik Tipleri, Bankacılık, Kamu Bankası, Özel Banka.

JEL Kodları: G21, M12, L33

A RESEARCH ON COMPARING LEADERSHIP STYLES APPLIED IN PUBLIC AND PRIVATE BANKING

Abstract

In this study's scope, the main goal of this study is to find out the differences between public and private banks' leadership practices. Leadership styles are analyzed as informational leadership, humanistic leadership, democratic leadership, inquiry leadership, autocratic leadership, laissez-faire leadership. The data set of the study is 25 public and private banks' 316 workers situated in Bandırma and Erdek. The sample are 123 workers which are working in private and public banks. The survey has 29 items and 6 factors and taken from the study of Yılmaz(2011). Independent samples t-test was used for determining the differences between leadership styles which are applied in public and private banks. There is no differences found in leadership styles except autocratic leadership style. It is found that autocratic leadership style more common in public banks. It is also found that humanistic and laissez-faire leadership styles were not used commonly in both private and public banks.

Key Words: Leadership Types, Banking, Public Bank, Private Bank.

JEL Codes: G21, M12, L33

¹Prof. Dr., Bandırma Onyediy Eylül Üniversitesi, İ.İ.B.F., eorucu@bandirma.edu.tr,

²Doktora Öğrencisi, Balıkesir Üniversitesi, İ.İ.B.F., mehmetnaboc@gmail.com,

Giriş

Liderlik kavramı insanoğlunun başlangıcından günümüze kadar var olan ve birden fazla kişinin bulunduğu yerde görülen bir olgudur. Liderliğin temelinde diğerlerini etkileme gücü yer almaktadır. Bu güç bazen doğuştan gelebileceği gibi bazen de sonradan elde edilebilmektedir. Liderler takip edicilerini etkileyebildikleri oranda başarılı olmaktadır. Geçmişten günümüze insanlar diğerlerini etkilemek için farklı yöntemler kullanmaktadırlar. Liderlerin içinde buldukları toplumda yer alan insanların karakter yapısına ve ortama göre farklı davranış biçimleri gösterdikleri görülmektedir. Aynı lider doğu kültürünün hâkim olduğu bir ortamda farklı, batı kültürünün hâkim olduğu bir ortamda farklı davranış gösterebilmektedir. Liderler bazı durumlarda karakter özelliği gereği içinde buldukları ortama uygun liderlik tarzı uygulayamadıkları için başarısız olabilmektedirler. Literatürde farklı şekilde uygulanan liderlik tiplerinin farklı isimlerle anılmakta olduğu görülmekte olup bu çalışma kapsamında bilgilendirici, babacan, demokratik, danışmacı, otokratik ve liberal liderlik tipleri başlıkları altında inceleme yapılacaktır.

Değişimin ve belirsizliğin yoğun olarak yaşandığı ayrıca rekabetin önemli şekilde hissedildiği bankacılık sektöründe lider pozisyonunda çalışanların çalışanlarına uyguladıkları liderlik tarzları ayrı bir önem kazanmaktadır. Sektörlerin genelinde kamu çalışanlarının daha rahat bir ortamda çalışma yaptıkları özel sektör çalışanlarının daha zorlu bir ortamda çalıştıkları ile ilgili bir algı söz konusudur. Buradan hareketle kamu ve özel bankalarında farklı liderlik tiplerinin uygulanıp uygulanmadığı, farklılık var ise de hangi liderlik tipinde farklılık olduğu ile ilgili verilerin ortaya konulması ve bu doğrultuda literatüre katkı sağlanması amaçlanmıştır. Öncelikle liderlik ile ilgili tanımlara kısaca değindikten sonra araştırma ile ilgili bilgilerin verilmesi amaçlanmaktadır.

1. Liderlikle İlgili Kavramlar

Literatürde liderlik ile ilgili farklı bakış açılarından kaynaklanan birçok tanım yapıldığı görülmektedir. Bu tanımlarda liderlerin takip edicilerini yönlendirmesi hususu ortak özellik olarak karşımıza çıkmasına rağmen grubu etkilemelerinde kullandıkları usuller değişmektedir. En temel tanıma göre liderlik, belirli bir durumda hedeflere ulaşabilmek amacıyla grup faaliyetlerini yönlendirebilme süreci olarak tanımlanmıştır (Mehrotra, 2005, s. 5). Bir başka tanıma göre liderlik, bireyin, grubu etkileyerek ortak hedeflere ulaşma sürecidir (Northouse, 2010, s. 3). Liderler genelde izleyicileri üzerinde daha fazla otorite kurmaya eğilimli olmalarına rağmen, etkili liderlerin insan yönetimi alanında daha bilgili, yetenekli ve becerili olmaları beklenmektedir (Ayoko ve Konrad, 2012, s. 695). Etkili liderler, lider olmayanlardan oldukça küçük seviyedeki yetenek ve maharetlerin uygulanması noktasında farklılık göstermektedirler (Bhat, Verma, Rangnekar ve Barua, 2012, s. 350).

Stratejik açıdan bakıldığında etkili liderler, gelecekle ilgili olasılıkları ve belirsizlikleri gidermek için farklı alternatifleri önceden tahmin edebilirler (Pihie, Sadeghi ve Elias, 2011, s. 1082; Riaz ve Haider, 2010). Önceden tahmin etme yöneticiler ve liderler için büyük önem arz etmektedir (Sosik ve Dinger, 2007, s. 137). Geçmiş, bugün ve gelecek liderlerin davranışlarını etkileyen üç önemli zaman dilimidir (Durukan, 2006, s. 284). Liderlerden büyük resmi ve küçük resmi aynı anda görebilme yeteneğine sahip olmaları beklenmektedir. Ayrıca yapacakları hareketin kısa, orta ve uzun vadede etkilerini de hesaba katabilmelidirler (Marques, 2007, s. 17). Geçmişten alınan derslerle geleceğe yönelik hedeflerin konulması ancak etkili bir liderlik ile mümkün olabilmektedir. Ayrıca stratejilerin hem seçimi hem de uygulanmasında rol alan yönetici pozisyonundaki kişilerin liderlik özellikleri ve yetenekleri son derece önemlidir (Eren, 2010, s. 462). Bu tanımlar ışığında liderlik aşağıdaki bileşenlerden oluşmaktadır (Northouse, 2010, s. 3):

- Liderlik bir süreçtir,
- Liderlik etkileme ile ilgilidir,
- Liderlik gruplarda var olur,
- Liderlik ortak hedeflerle ilgilidir.

Organizasyon sisteminin bir parçası olan liderler, aynı zamanda tüm organizasyonun başarısına veya başarısızlığına katkıda bulunmaktadır. Liderlik tiplerinin işyerinin değerleriyle, performans değişkenleriyle, tatminle, motivasyonla ve organizasyonel sorumlulukla ilişkili olduğuna dair birçok çalışma vardır (Bhat vd., 2012, s. 351). Bireyler uzun zaman süresince, kendi liderlik tiplerine tutarlı olma eğiliminde olmakta ve kişinin karakteri liderlik tipini açıklamakta kolaylık sağlamaktadır (Jansen, 2011, s. 109). Ayrıca, liderlik rolleri, liderlik davranışlarını da etkilemektedir (Rohmann ve Rowold, 2009, s. 547). Literatürde çok çeşitli liderlik tipleri yer almasına rağmen bu çalışma kapsamında liderlik tipleri aşağıdaki başlıklar altında incelenecektir.

1.1. Bilgilendirici Liderlik Tipi

Bilgilendirici liderlik tipi, liderin çalışanlarından istediklerini net bir şekilde ortaya koyduğu liderlik tipidir (Howitt, 2009, s. 44). Bilgilendirici liderlik tipi, organizasyon çalışanları ile hedeflenen noktaya ulaşılması amacıyla değişimin elde edilmesinde kullanılacak temel mekanizmalardandır (Grant, 2013, s. 8). Bu liderler, sorunu tanımlamakta ve nihai karar saptama sorumluluğunu almaktadırlar. Ancak alınan bu kararı basitçe bildirmekten ziyade, kararı kabul etmesi için izleyicileri ikna etme yönünde çaba göstermektedirler. Burada amaçları, nihai kararı bildirmesinden kaynaklanan olası izleyici direncinin farkında olmaları ve ikna aracılığıyla oluşabilecek herhangi bir direnci azaltmaya çalışmalarıdır. Görev odaklı bir yapıya sahip oldukları için zaman zaman izleyenlerle anlaşmazlığa düşebilmektedirler. Ancak izleyenlerin azda olsa fikirlerinin alınmasından dolayı önemsendiklerini hissetmeleri sağlanmakta ve çoğu zaman motivasyon konusunda olumlu etkiler yaratmaktadırlar (Yılmaz, 2011, s. 103).

1.2. Babacan Liderlik Tipi

Babacan liderlik tipi, geleneksel liderlik tiplerinin aksine yalnızca kurumun ve sistemin gelişimine odaklanan, modası geçmeyen ve doğal kişilik özelliğinin sergilendiği liderlik tarzıdır (Gottlieb, 2006, s. 68). Araştırmalar sonucunda babacan liderlik tarzının, genel olarak, yedi özelliği ortaya çıkmaktadır. Bunlar; ileri görüşlü olmak, değişim ve kaos durumlarının üstesinden gelebilmek, cesaret, liderlerin ve çalışanların birbirine güven duyması, ahlaki konulara önem vermek, doğru olanı yapmaya tutkulu olmak, zorlu ve karmaşık durumlarda herkesin hoşuna gitmese bile karar alabilmektir (Kiltz, 2004, s. 27). Bu tip liderler çalışanların kapasitelerini ve değerlerini ortaya çıkarmaya ciddi anlamda önem vermektedirler (Aman, 2005, s. 136). Bu liderlik tipinde kişilerin yaratıcılıklarının, öğrenme kabiliyetlerinin ve performanslarının en üst seviyeye çıkarma potansiyellerinin önü açılmaktadır (Chernoff, 2007, s. 27). Babacan liderlik tipi, ast-üst arasında yakın sosyal ilişkiler üzerine odaklanan bir liderlik tarzı olarak da ifade edilmektedir. Daha çok kollektivist toplumların özelliğini yansıtan bu liderlik tarzında liderler, ikili ilişkilerin sıkı olduğu, ast-üst arasındaki ilişkinin baba ve çocuk arasındaki ilişkiye benzetildiği bir davranış sergilemektedirler. Bu liderlik tarzında liderler babacan bir tavır sergilerler ve korumacı rolündedirler. Bazen karar alırken, orta kademe yöneticilere danışırlar. Genelde ödül sistemini kullanarak duygusal yönlendirmelerle motive ederler ve zorunlu olmadıkça ceza vermezler. Sadakate ve güvene önem verirler. Bu liderler otoriteyi ve disiplini, babacan davranış sergileyerek sağlamaktadır. Türkiye, Hindistan, Pakistan vb. birçok ülkede yaygın olarak kullanılan bir liderlik tarzıdır (Çelik, 2011, s. 35).

1.3. Demokratik Liderlik Tipi

Demokratik liderlik tipi, gerçek değişimi tasarlayan ve ortak bir amacı olan takip ediciler ile liderler arasındaki ilişkiyi etkileme olarak tanımlanmaktadır (Petty, 2007, s. 24). Bu liderlik tipinde, tüm üyeler karar verme sürecine dâhil edilerek, her bir grup üyesinin yeteneği ve ilgi

alanı ile ilgili katkıda bulunmasına imkân tanınmaktadır (Wolf, 1986, s. 12). Bu liderlik tarzı, sadece grup üyelerinin veya izleyicilerin kararlara dâhil olmasıyla iş tatminini artırmamakta, aynı zamanda yeteneklerinin artmasına da imkân tanımaktadır. Grup üyeleri ve izleyiciler kontrolü kendi ellerinde tuttuğu hissine kapılmakta, böylelikle işyerinde daha fazla çalışmak için parasal ödüllerden çok daha fazla motive olmaktadır (Bhatti, Maitlo, Shaikh, Hashmi ve Shaikh, 2012, s. 193). Çalışanlarla karar alma sürecinde toplantılar yapılması, liderin değişim sürecinde etkileme gücünün sağlamaştırılmasına da imkân tanımakta ve lidere hedeflerini gerçekleştirmeden önce geri besleme yapma imkânı vermektedir (Soka, 2011, s. 33).

1.4. Danışmacı Liderlik Tipi

Bu liderlik tipinde liderler, amaç belirleme sürecinde, astlarının görüşünü almaktadırlar. Astlarını motive ederken, çoğunlukla ödüllendirici bir yaklaşım tarzı benimsemektedirler. Karar alma sürecinde astlarına danışmakta ve astların görüşlerini değerlendirmektedirler (Özsalmanlı, 2005, s. 139). Ancak buna rağmen son kararı kendileri vermektedirler. Danışmacı tip liderler astlarını ne kadar iyi tanırlarsa o derece kararlara katılmasına önem verirler. En önemli özelliklerinden biri, belli bir grubu dikkate almaları ve grubun tamamını bu kararlara dâhil etmemeleridir (Yılmaz, 2011, s. 103). Danışmacı liderler sorunu tanımlar, olası çözümler için izleyicilerine danışır ve sonrasında kararını açıklarlar. Bu liderler astlarından toplanan fikirlerin potansiyel değerinin farkındadır ve böyle bir hareketin nihai çözüm için astlarının aidiyet bağlarını artırdığına inanmaktadırlar (Güven, 2007, s. 25).

1.5. Otokratik Liderlik Tipi

Otokratik liderlik tipi, gücün ve otoritenin alttan değil üst taraftan alındığı liderlik tipidir (Petty, 2007, s. 25). Bu yönetim tarzında liderler otoriteyi elinde tutmayı, geleneksel emirlerin uygulanmasını ve hiyerarşik otoritenin uygulanmasını istemektedirler. Dahası, bu tip liderler, diğerlerinin işlerini yönlendirmeye meyillidirler. Baskıcı kararlar alırlar ve takip edicilerin tam olarak itaat etmelerini beklerler. Liderin isteklerine direnç gösterme veya beklenmeyen bir tepki söz konusu olması durumunda, otokratik liderler baskı unsurlarını kullanırlar. Bu tip liderler, genellikle iyi birer dinleyici değillerdir. Bu liderlik tipi, büyük problemlerin söz konusu olduğu ve iş görenlerin düşük performans gösterdiği ve değişime direnç gösterdiği ortamlarda daha etkili olabilmektedir (Zhang ve Lin, 2012, s. 370). Ayrıca otokratik liderlik tipi, yapım ve inşaa işlerinde uygulanabilecek en uygun liderlik tipidir (Clarke, 2012, s. 197). Bu tip liderliğin başarılı olması için liderin, kişiliği ile kendine bağlılık ve saygınlık oluşturacak şekilde güçlü ve zeki olması gerekmektedir (Şafaklı, 2005, s. 134).

1.6. Liberal Liderlik Tipi

Liberal liderlik tipi liderliğin olmadığı veya liderliğin kullanılmasından kaçınıldığı bir liderlik türüdür (Pihie, Sadeghi ve Elias, 2011, s. 1083). Liberal liderler çalışanları ile aralarında sorun çıkmaması için çalışanları ile ilgili sorumluluğu üzerlerine almamakta ve çalışanlarının ihtiyaçlarına önem vermemektedirler (Esfahani ve Soflu, 2011, s. 2385). Bu tip liderler, çalışanlarından ziyade kendi kişisel ihtiyaçlarını karşılayarak tatmin olurlar (Trapero ve De Lozada, 2010, s. 63). Bu tip liderliğin görüldüğü birimlerde, grup üyeleri kendi hedeflerini oluşturmakta ve kendi problemleriyle kendileri ilgilenmektedirler. Ayrıca grup üyeleri, kendi kendilerini eğitmekte ve kendi kendilerine motivasyon sağlamaktadırlar. Bu sebeple liberal liderler grup üyelerini etkilemede çok küçük bir rol oynamaktadırlar (Mehrotra, 2005, s. 7). Bu tür liderler taleplerini izlemezler ve önemli konularda görüşlerini bildirmekten çekinirler (Lam ve O'Higgins, 2012, s. 152). Bu tip liderler, çalışanlarının özgürce fikirlerini ifade edebilmelerine odaklanırlar. Böylece çalışanların orijinal fikirlerinin ortaya çıkması için ideal bir ortam yaratmış olurlar (Zehir, Şehitoğlu ve Erdoğan, 2012, s. 214). Yaratıcılığın ve özgürlüğün ön planda olması gereken sanatsal kuruluşlarda, avantajlı bir yönetim tarzı iken diğer şartlarda liderliğin olmadığı ve problemlerin yaşanabileceği bir liderlik tipi olarak karşımıza çıkmaktadır.

2. Araştırmanın Amacı ve Yöntemi

2.1. Araştırmanın Amacı

Bankacılık sektörü, tüm sektörlerin kavşak noktasında yer almaktadır. Bu nedenle bankacılık sektöründe yaşanan herhangi bir sıkıntının tüm sektörler olumsuz etkisi kaçınılmazdır. Bankacılık sektörü yapısı itibari ile çok dinamik ve esnek bir sektördür. Bu sektörde çalışanların değişime açık ve her an kendisini yenileyebilecek nitelikte olmaları ayrı bir öneme sahiptir. Bankanın başarısı, çalışanlarının performansı ile doğru orantılıdır (Görmüş, Derer, Gökakın, Titiz, & Şahin , 2015). Bu bağlamda bankacılık sektöründe çalışan liderlerin, çalışanlarını etkilemeleri ve yönlendirebilmeleri ayrıca bir önem arz etmektedir.

Güven (2007) yapmış olduğu çalışma sonucunda, kurum ve örgüt çalışanlarının yöneticileri ile olan ilişkilerinin değerlendirilmesinin gerektiğini belirtmiştir. Liderlik kavramı da çalışanlar ile yöneticilerin arasındaki ilişkiyi tanımlamasından dolayı konunun liderlik tipleri bağlamında ele alınması uygun olacağı değerlendirilmektedir.

Dünyada ve Türkiye’de hemen hemen tüm sektörlerde kamu ve özel arasında farklılık olduğu algısı bulunmaktadır. Bu araştırma kapsamında yukarıda belirtilen sebeplerden dolayı çok önemli bir konumda olan bankacılık sektöründe hangi liderlik tiplerinin uygulandığı ve kamu ve özel bankalar arasında uygulanan liderlik tipleri arasında farklılık olup olmadığının karşılaştırmasının yapılması amaçlanmaktadır.

2.2. Araştırmanın Yöntemi

Çalışmanın evrenini, Balıkesir ilinin Bandırma ve Erdek ilçelerinde faaliyet gösteren 25 kamu ve özel banka şubesinin 316 çalışanı oluşturmaktadır (TBB, 2014). Örneklem evreni temsil edebilecek tesadüfi örnekleme yöntemi ile seçilmesi sonucu oluşturulmuştur. Araştırma kapsamında 300 anket dağıtılmış, geri dönen anketlerden 123 anket değerlendirmeye uygun bulunmuştur. Arlı ve Nazik’e (2001) göre örneklemin, tanımlayıcı çalışmalarda en az yüzde on, küçük evrenlerde en az yüzde yirmi, korelasyon çalışmalarında en az yüzde otuz ve kıyaslamalarda her gruptan en az 30 elemanın olması gerekmektedir. Bu çalışmada örneklem sayısının ana kütle sayısına oranı yüzde otuz sekizdir. Kamu ve özel sektörde her gruptaki kişi sayısı otuzun üzerindedir. Bu doğrultuda çalışmanın örneklem sayısının, örneklemin güvenilirliği açısından yeterli olduğu değerlendirilmektedir. Çalışmadan elde edilen veriler, sosyal bilimler için geliştirilmiş olan SPSS 17.0 istatistik paket programı ile analiz edilmiştir. Literatür taraması sonucunda, liderlik tiplerini ölçmeye yönelik karma olarak Yılmaz (2011) tarafından düzenlenen anketten faydalanılmıştır. Ankette liderlik tiplerini ölçmeye yönelik 29 ifade yer almaktadır. Ankette toplam altı boyut yer almaktadır. Bilgilendirici liderlik tipini ölçmek için 8 ifade, babacan liderlik tipini ölçmek için 7 ifade, demokratik liderlik tipini ölçmek için 5 ifade, danışmacı liderlik tipini ölçmek için 3 ifade, otokratik liderlik tipini ölçmek için 3 ifade ve son olarak liberal liderlik tipini ölçmek için 3 ifade yer almaktadır. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda babacan liderlik ile ilgili ifadelerden bir, liberal liderlik ile ilgili ifadelerden bir ifade çıkartılarak daha yüksek güvenilirlik sonuçları elde edilmiştir. Değerlendirmede 5’li likert ölçeği kullanılmıştır. Her bir sorunun cevap kısmı, “1:Kesinlikle Katılmıyorum”, “2:Katılmıyorum”, “3:Kararsızım”, “4:Katılıyorum”, “5:Kesinlikle Katılıyorum” şeklindedir.

2.3. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Kamu kuruluşları ile özel sektör kuruluşları, kuruluş amaçları ve sahiplik yapısı açısından farklılık göstermektedir. Kamu kuruluşlarının sahibi devlet iken özel sektör kuruluşlarının sahibi bireylerdir. Kamu sektöründe, kamu yararının en üst seviyeye çıkarılarak sosyal hizmetlerin sağlanması temel hedef iken, özel sektörde temel hedef, kâr etmektir (Kaya, 2008, s. 127). Bu doğrultuda kamu ve özel sektör arasında ilk bakışta farklılıkların olması beklenmektedir. Tengilimoğlu (2005) tarafından yapılan çalışmada, kamu ve özel sektör örgüt liderlerinin davranış özelliklerinin farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Türk kamu yönetiminde, merkezi planlama, merkezi otorite ve disiplin, komuta birliği, biçimsel kurallara bağlılık gibi özelliklerden dolayı katılımcı ve demokratik yönetimin gerektirdiği niteliklere sahip liderlik yapısının gelişmesinin engellendiği görülmektedir. Türk kamu yöneticilerinin liderlik özelliklerine ilişkin çalışmalarda, Türk kamu yöneticilerinin ben merkezli bir yapı sergiledikleri ve astlarını motive etmekten ve onları etkin biçimde dinlemekten uzak oldukları görülmüştür (Şahin, Taşpınar, Eryeşil , & Örselli, 2016). Özellikle son yıllarda kamu bankalarının, yönetsel anlamda, özel bankalarla rekabet edebilecek şekilde büyük bir değişim içinde oldukları görülmektedir (Harvard Business Review Türkiye, 2014). Kâhya vd. (2015) tarafından kamu ve özel bankalarda uygulanan liderlik tarzları ile ilgili yapılan çalışma sonucunda, özel bankalarda, kamu bankalarına kıyasla daha fazla liberal liderlik tarzının uygulandığı, ayrıca etkileşimli liderlik tarzının özel bankalarda, kamu bankalarından daha fazla görüldüğü sonucuna ulaşılmıştır. Sığırı vd. (2009) tarafından bankacılık sektöründe yapılan çalışmada, kamu bankası çalışanlarının, özel banka çalışanlarına kıyasla kurallara uymak ve geleneklere saygı konusundaki değerlere daha fazla sahip oldukları ve özel banka çalışanlarının, güce daha fazla önem verdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Türk kamu yönetiminde katı hiyerarşi önceliklerine dayalı bürokratik yapı olmasından dolayı, katılımcı ve demokratik yönetimin gerektirdiği niteliklere sahip liderlik yapısının gelişmediği görülmektedir (Şahin & Temizel, 2007).

Yukarıda belirtilen sebeplerden ve literatürde yapılan diğer çalışmalar doğrultusunda aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H₁: Bilgilendirici liderlik tipinin algılanmasında kamu ve özel sektör arasında fark vardır.

H₂: Babacan liderlik tipinin algılanmasında kamu ve özel sektör arasında fark vardır.

H₃: Demokratik liderlik tipinin algılanmasında kamu ve özel sektör arasında fark vardır.

H₄: Danışmacı liderlik tipinin algılanmasında kamu ve özel sektör arasında fark vardır.

H₅: Otokratik liderlik tipinin algılanmasında kamu ve özel sektör arasında fark vardır.

H₆: Liberal liderlik tipinin algılanmasında kamu ve özel sektör arasında fark vardır.

2.4. Bulgular

SPSS 17.0 istatistik paket programında frekans değerleri alınarak, Tablo 1’de anketi yanıtlayanlara ilişkin demografik bilgiler elde edilmiştir. Güvenilirlik değeri, bir ölçme aracının tekrarlanan ölçümlerde aynı sonucu verme derecesinin göstergesidir (Eymen, 2007, s. 74). Ölçeğin kabul edilebilir güvenilirlik derecesinin 0.70’in üzerinde olması gerekmektedir (Nauman, Khan ve Ehsan, 2010, s. 643; Nunnally ve Bernstein, 1994, ss. 264-265). Ancak, bu değer 0.50’ye kadar makul kabul edilebileceği de bazı araştırmacılarca öngörülmektedir (Coşkun , Altunışık, Bayraktaroğlu ve Yıldırım, 2015, s. 126). Araştırmada kullanılan ölçeğin tümü güvenilirlik derecesi SPSS 17.0 programında değerlendirilmiş olup 0.885 sonucu elde edilmiştir. Her bir liderlik tipi ile ilgili maddelerin güvenilirlik derecesi hesaplanmış olup Bilgilendirici liderlik tipi 0.921, Babacan Liderlik Tipi 0.912, Demokratik Liderlik Tipi 0.872, Danışmacı Liderlik Tipi 0.707, Otokratik Liderlik Tipi 0.641, Liberal Liderlik Tipi 0.698 olarak elde edilmiştir. Coşkun vd. (2015) ölçekte yer alan madde sayısının arttıkça, alfa değerinin de artma eğilimi gösterdiğini belirtmişlerdir. Otokratik Liderlik tipi 3 maddeden ve Liberal Liderlik Tipi 2 maddeden oluşmaktadır. Bu sebeple değerlerin düşük elde edilmesinde ifade sayısının da etkili olduğu değerlendirilmektedir. Genel itibarıyla kullanılan ölçeğin güvenilir olduğu görülmektedir.

Tablo 1: Katılımcıların Demografik Özellikleri

Katılımcıların Demografik Özellikleri								
Özellikler		f	%	Özellikler		f	%	
Cinsiyet	Kadın	61	49,6	Bulunduğu kurumda çalışma süresi	0-1	9	7,3	
	Erkek	62	50,4		2-5	33	26,8	
	Toplam	123	100		6-10	38	30,9	
Medeni Durum	Evli	70	56,9		11-15	25	20,3	
	Bekar	53	43,1		16-20	9	7,3	
	Toplam	123	100		20 ve üzeri	9	7,3	
Yaş	25 yaş altı	3	2,4		Toplam	123	100	
	26-31	60	48,8		İş deneyimi	0-1	5	4,1
	32-37	32	26,0			2-5	34	27,6
	38-43	18	14,6			6-10	35	28,5
	44 ve üzeri	10	8,1	11-15		28	22,8	
	Toplam	123	100	16-20		12	9,8	
Eğitim Durumu	İlköğretim veya Lise	8	6,5	20 ve üzeri		9	7,3	
	Ön lisans	13	10,6	Toplam	123	100		
	Lisans	86	69,9	Aylık Gelir	~ 1000'den az	7	5,7	
	Lisansüstü	16	13,0		~ 1001 – 2000	56	45,5	
	Toplam	123	100		~ 2001 – 3000	51	41,5	
Sektör	Kamu	57	46,3		~ 3000 ve üzeri	9	7,3	
	Özel	66	53,7		Toplam	123	100	
	Toplam	123	100					

Tablo 1'e göre; araştırmaya katılan personelin %53'ünün özel bankada, %46'sının ise kamu bankasında çalıştığı, bankada çalışan personelin yaş oranı en yüksek %48 ile 26-31 yaş aralığında olduğu, katılımcıların %50'inin erkek olduğu, personelin %69'unun eğitim düzeylerinin lisans seviyesinde olduğu, %56'sının evli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca bankada çalışan personelin, gelir düzeyi en yüksek %45 ile 1000 TL ile 2000 TL arasında olduğu, personelin bulunduğu kurumda en fazla çalışma sürelerinin %31 ile 6-10 yıl arasında olduğu ve iş deneyimlerinin ise en fazla %28 ile 6-10 yıl arasında olduğu tespit edilmiştir.

2.5. Araştırma Hipotezlerinin Analizi

Araştırmanın hipotezlerini test etmek için “Bağımsız Örneklem T-Testi” (Independent Samples T-Test) kullanılmıştır. Bağımsız örneklem t testi, örnek boyutunun küçük olduğu ve evrene (ana kitleye) ait standart sapmaların bilinemediği durumlarda t-dağılımından yararlanarak incelenen bir değişken açısından bağımsız iki grup arasında anlamlı farkın olup olmadığının incelenmesine yönelik hipotezleri test etmeye çalışan bir analiz yöntemidir (Coşkun, Altunışık, Bayraktaroğlu ve Yıldırım, 2015, ss. 182-183). Bu çalışmada, kamu ve özel bankalar arasındaki farklılıkların ortaya konulması amaçlandığı için en uygun yöntemin bağımsız örneklem t-testi olduğu değerlendirilmiş, bu doğrultuda hipotezler sırasıyla analiz edilmiş ve bulgular aşağıda sunulmuştur.

H₁: Bilgilendirici liderlik tipinin algılanmasında kamu ve özel sektör arasında fark vardır.

Tablo 2: Bilgilendirici liderlik t-testi sonuçları

Çalıştığınız Sektör		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean				
Bilgilendirici Liderlik	Kamu	57	3,4079	,97615	,12929				
	Özel	66	3,6193	,71905	,08851				
Bilgilendirici Liderlik	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means			Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)			Lower	Upper
Equal variances assumed	10,787	,001	-1,379	121	,170	-,21142	,15330	-,51491	,09207
Equal variances not assumed			-1,349	101,567	,180	-,21142	,15669	-,52223	,09938

Bağımsız örneklem t testi çıktısının yorumlanmasında iki kademeli işlem söz konusudur. Birinci kademede levene testi yardımıyla varyansların eşit olup olmadığına bakılır. İkinci kademede ise birinci kademe sonucuna göre “Equal variance assumed (varyansların eşit olması durumu)” veya “Equal variance not assumed (varyansların farklı olması durumu)” satırlarındaki t değerine ait “Significance (2-tailed)” değerine bakılarak yorum yapılmaktadır (Coşkun vd., 2015, s. 190). Bilgilendirici liderlik t-testi sonuçları Tablo 2’de sunulmuştur. Yüzde beş anlamlılık düzeyinde, levene testi anlamlılık düzeyi sig.= 0,001 olup 0.05’den düşük bir değer olmasından dolayı iki grubun varyanslarının farklı olduğu görülmektedir. “Equal variances not assumed” satırındaki sig.(2-tailed) değeri 0.180 olmasından dolayı gruplar arasında anlamlı bir farkın olmadığı görülmüş ve Hipotez 1 red edilmiştir. Bilgilendirici liderlik tipini algılamada kamu ve özel bankalar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür.

H₂: Babacan liderlik tipinin algılanmasında kamu ve özel sektör arasında fark vardır.

Tablo 3: Babacan liderlik t-testi sonuçları

Çalıştığımız Sektör		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean				
Babacan Liderlik	Kamu	57	3,2515	1,08796	,14410				
	Özel	66	3,2500	0,88058	,10839				
Babacan Liderlik	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means			Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)			Lower	Upper
Equal variances assumed	6,027	,016	,008	121	,993	,00146	,17757	-,35008	,35300
Equal variances not assumed			,008	107,615	,994	,00146	,18032	-,35597	,35890

Babacan liderlik t-testi sonuçları Tablo 3’de sunulmuştur. Yüzde beş anlamlılık düzeyinde, levene testi anlamlılık düzeyi sig.= 0,016 olup 0.05 değerinin altında olduğundan iki grubun varyanslarının farklı olduğu görülmektedir. Bu sebeple “Equal variances not assumed” satırındaki sig.(2-tailed) değeri 0.994 olmasından dolayı gruplar arasında anlamlı bir farkın olmadığı görülmüş ve Hipotez 2 red edilmiştir. Babacan liderlik tipini algılamada kamu ve özel bankalar arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmüştür.

H3: Demokratik liderlik tipinin algılanmasında kamu ve özel sektör arasında fark vardır.

Tablo 4: Demokratik liderlik t-testi sonuçları

Çalıştığımız Sektör		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean				
Demokratik Liderlik	Kamu	57	3,5263	1,06075	,14050				
	Özel	66	3,6182	,81277	,10004				
Demokratik Liderlik	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means			Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)			Lower	Upper
Equal variances assumed	8,689	,004	-,543	121	,588	-,09187	,16920	-,42684	,24311
Equal variances not assumed			-,533	104,123	,595	-,09187	,17248	-,43389	,25016

Demokratik liderlik t-testi sonuçları Tablo 4’de sunulmuştur. Yüzde beş anlamlılık düzeyinde, levene testi anlamlılık düzeyi sig.= 0,004 olup 0.05 değerinin altında olduğundan iki grubun varyanslarının farklı olduğu görülmektedir. Bu sebeple “Equal variances not assumed” satırındaki sig.(2-tailed) değeri 0.595 olmasından dolayı gruplar arasında anlamlı bir farkın olmadığı görülmüş ve Hipotez 3 red edilmiştir. Demokratik liderlik tipini algılamada kamu ve özel bankalar arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmüştür.

H4: Danışmacı liderlik tipinin algılanmasında kamu ve özel sektör arasında fark vardır.

Tablo 5: Danışmacı liderlik t-testi sonuçları

Çalıştığımız Sektör		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean				
Danışmacı Liderlik	Kamu	57	3,5906	,96982	,12846				
	Özel	66	3,8737	,76408	,09405				
Danışmacı Liderlik	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means			Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)			Lower	Upper
Equal variances assumed	4,416	,038	-1,809	121	,073	-,28309	,15648	-,59289	,02670
Equal variances not assumed			-1,778	105,911	,078	-,28309	,15921	-,59874	,03255

Danışmacı liderlik t-testi sonuçları Tablo 5’de sunulmuştur. Yüzde beş anlamlılık düzeyinde, Levene testi anlamlılık düzeyi sig.= 0,038 olup 0.05 değerinin altında olduğundan iki grubun varyanslarının farklı olduğu görülmektedir. Bu sebeple “Equal variances not assumed” satırındaki sig.(2-tailed) değeri 0.078 olmasından dolayı gruplar arasında anlamlı bir farkın olmadığı görülmüş ve Hipotez 4 red edilmiştir. Danışmacı liderlik tipini algılamada kamu ve özel bankalar arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmüştür.

H5: Otokratik liderlik tipinin algılanmasında kamu ve özel sektör arasında fark vardır.

Tablo 6: Otokratik liderlik t-testi sonuçları

Çalıştığımız Sektör		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean				
Otokratik Liderlik	Kamu	57	3,6550	,86365	,11439				
	Özel	66	3,0455	,89038	,10960				
Otokratik Liderlik	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means			Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)			Lower	Upper
Equal variances assumed	,145	,704	3,839	121	,000	,60952	,15878	,29517	,92386
Equal variances not assumed			3,847	119,352	,000	,60952	,15842	,29583	,92320

Otokratik liderlik t-testi sonuçları Tablo 6’da sunulmuştur. Yüzde beş anlamlılık düzeyinde, Levene testi anlamlılık düzeyi sig.= 0,704 olup 0.05 değerinin üzerinde olduğundan iki grubun varyanslarının eşit olduğu görülmektedir. Bu sebeple “Equal variances assumed” satırındaki sig.(2-tailed) değeri 0.000 olmasından dolayı gruplar arasında anlamlı bir farkın olduğu görülmüş ve Hipotez 5 kabul edilmiştir. Otokratik liderlik tipini algılamada kamu ve özel bankalar arasında anlamlı bir farklılığın olduğu görülmüştür. Kamu bankalarında Otokratik liderliğin Özel bankalara nazaran daha fazla uygulandığı görülmüştür.

H6: Liberal liderlik tipinin algılanmasında kamu ve özel sektör arasında fark vardır.

Tablo 7: *Liberal liderlik t-testi sonuçları*

Çalıştığınız Sektör		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean				
Liberal Liderlik	Kamu	57	3,0789	1,16032	,15369				
	Özel	66	3,1515	,93220	,11475				
Liberal Liderlik	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means			Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)			Lower	Upper
Equal variances assumed	3,889	,051	-,384	121	,701	-,07257	,18877	-,44629	,30116
Equal variances not assumed			-,378	107,149	,706	-,07257	,19180	-,45278	,30764

Liberal liderlik t-testi sonuçları Tablo 7’de sunulmuştur. Yüzde beş anlamlılık düzeyinde, Levene testi anlamlılık düzeyi sig.= 0,051 olup 0.05 değerinin üzerinde olduğundan iki grubun varyanslarının eşit olduğu görülmektedir. Bu sebeple “Equal variances assumed” satırındaki sig.(2-tailed) değeri 0.701 olmasından dolayı gruplar arasında anlamlı bir farkın olmadığı görülmüş ve Hipotez 6 red edilmiştir. Liberal liderlik tipini algılamada kamu ve özel bankalar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür.

3. Sonuç ve Öneriler

Bağımsız örneklem t-testi sonuçlarına göre kamu bankaları ve özel bankalarda uygulanan liderlik tipleri arasında bilgilendirici liderlik tipi, babacan liderlik tipi, demokratik liderlik tipi, danışmacı liderlik tipi ve liberal liderlik tiplerinde yüzde beş anlamlılık düzeyinde, anlamlı bir farklılığın olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Sadece otokratik liderlik tipinde yüzde beş anlamlılık düzeyinde farklılık olduğu görülmüştür.

Kamu bankalarında (A.Ort.=3,65) otokratik liderlik tarzının daha fazla uygulandığı, özel bankalarda (A.Ort.=3,04) otokratik liderlik tarzının genellikle uygulanmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Otokratik liderlik tipinde tüm yetkinin liderde toplandığı ve genellikle her türlü kararın lider tarafından alındığı göz önüne alındığında kamu bankalarında yönetici konumunda çalışanların genelde kendi istediklerinin uygulanması yönünde bir eğilim içinde oldukları görülmektedir. Ayrıca yönetimin emirlere kayıtsız şartsız uyulmasını istedikleri ve kendilerine güven duyulması yönünde bir eğilim gösterdikleri söylenebilir. Soysal ve Tan (2013) tarafından kamu ve özel bankalarında yönetim uygulamalarından memnuniyet ile ilgili yapılan çalışmada “İş ortamındaki yönetim uygulamaları karmaşık ve sert olursa, bu işimi yapmaktan duyacağım zevki olumsuz yönde etkiler” sorusuna özel banka çalışanlarının daha fazla katıldıkları görülmüştür. Otokratik liderlik tarzı içerisinde baskı ve sertliği barındırmasından dolayı özel banka çalışanlarına otokratik liderlik tarzının uygulanması, kamu banka çalışanlarına göre daha fazla olumsuz yönde etkileyeceğinden özel banka yöneticileri tarafından daha fazla dikkat edilmesi gereken bir husus olarak karşımıza çıkmaktadır.

Soysal ve Tan (2013) tarafından yapılan aynı çalışma kapsamında özel banka çalışanlarının iş yerinde uygulanan yönetim tarzından kamu banka çalışanlarına göre daha fazla memnun oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Bu da kamu bankalarında otokratik liderlik tarzının kullanılmaması gerektiği sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Kamu bankasında yönetici pozisyonunda çalışan personelin, verimliliğin artırılabilmesi için otoriter davranış göstermemesi gerekmektedir. Otokratik liderlik tarzında liderin isteğine direnç gösterme veya beklenmeyen tepkiler söz konusu olduğunda lider baskı unsurlarını kullanmaktadır. Kamu bankalarında bu konuya da dikkat etmenin uygun olacağı değerlendirilmektedir.

Bu çalışma kapsamında kamu ve özel bankalarda bilgilendirici liderlik tipi (Kamu A.Ort.:3,40 ve Özel A.Ort.:3,61), demokratik liderlik tipi(Kamu A.Ort.:3,52 ve Özel A.Ort.:3,61) ve danışmacı liderlik tipinin(Kamu A.Ort.:3,59 ve Özel A.Ort.:3,87) uygulandığı, babacan liderlik tipi(Kamu A.Ort.:3,28 ve Özel A.Ort.:3,26) ile liberal liderlik tipinin(Kamu A.Ort.:3,06 ve Özel A.Ort.:3,12) çok fazla uygulanmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Reed (2000) tarafından ABD’de yapılan doktora çalışmasında günümüzün örgütlerinde babacan liderlik tarzının uygulanmasının bir gereklilik olduğunu vurgulanmıştır. Ayrıca babacan liderlerin, çalışanları için huzurlu bir çalışma ortamı sağlayarak organizasyonlara önemli katkılar sağladığı belirtilmiştir. Bu çalışma kapsamında kamu ve özel bankalarda (Kamu A.Ort.:3,28 ve Özel A.Ort.:3,26) babacan liderlik tarzının çok fazla uygulanmadığı görülmüştür. Bu doğrultuda bankacılık sektöründe lider pozisyonunda çalışanların alt pozisyonda çalışanlarının çalışma hayatı dışındaki sorunlarla daha fazla ilgilenmesi, iş dışında çalışanlarla daha fazla iletişim içinde olması, çalışanların kişisel ihtiyaçlarını daha fazla önemsemesi, çalışanlarını işteki rollerinden ziyade insan olarak değerlendirmesi huzurlu bir çalışma ortamı ve başarı için faydalı olacaktır.

Şafaklı (2005) KKTC’de faaliyet gösteren Kamu bankalarında uygulanan liderlik tipleri ile ilgili çalışmada liderlerin ağırlıklı olarak demokratik liderlik tipini uyguladıkları sonucuna ulaşmıştır. Bu çalışma kapsamında da hem kamu hem de özel bankalarda demokratik liderlik tipinin uyguladığı sonucuna ulaşılması çalışmaların sonuçlarının örtüşüğünü göstermektedir.

Bakan ve Büyükbeşe’nin (2010) yapmış oldukları çalışmada özel sektörde demokratik liderlik tarzının kamu sektöründen daha fazla uygulandığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu çalışma kapsamında demokratik liderlik tipi(Kamu A.Ort.:3,52 ve Özel A.Ort.:3,61) ile ilgili benzer sonuçların çıktığı görülmektedir.

Görmüş vd. (2015) tarafından yapılan çalışmada; Afyonkarahisar ilinde bulunan kamu ve özel banka çalışanlarının üstlerine ilişkin mevcut değerlendirme ve beklentileri doğrultusunda ilk faktör olarak; çalışanlarına güvenen, saygı gösteren, gerektiğinde kendilerini savunan, fikir ve önerilerini dikkate alıp önem veren, söz hakkı tanıyan, düşüncelerini önemseyen, çalışanlar arasında çıkabilecek çatışmaları ortadan kaldıran, arkadaşça bir çalışma ortamı yaratan, düzen sağlayıcı ve görev takibi yapabilen liderlik özelliğine sahip olan üstleri tercih ettikleri sonucuna ulaşmışlardır. Bu kapsamda, kamu ve özel bankalarda uygulanan bilgilendirici, demokratik ve danışmacı liderlik tiplerinin uygulanmasına devam edilmesinin çalışanların tercihleri ile örtüşeceği için daha verimli bir çalışma ortamının tesis edilmesine yardımcı olabileceği değerlendirilmektedir.

Bu çalışma kapsamında liderlik tipleri çalışanların bakış açısına göre değerlendirilmiş olup gelecek çalışmalarda liderlerin bakış açısıyla değerlendirilerek liderlerle takip edicilerin bakış açısının kıyaslanmasının literatüre katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir. Ayrıca çalışma kapsamındaki liderlik tiplerinin haricindeki liderlik tipleri ile de çalışmalar yapılmasının da literatüre katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Kaynakça

Harvard Business Review Türkiye. (2014, 10 17). 09 28, 2015 tarihinde <http://www.hbrturkiye.com/>: <http://www.hbrturkiye.com/x/gercek-bir-degere-donusmek-2> adresinden alınKaynakça

Harvard Business Review Türkiye. (2014, 10 17). 09 28, 2015 tarihinde <http://www.hbrturkiye.com/>: <http://www.hbrturkiye.com/x/gercek-bir-degere-donusmek-2> adresinden alındı

- Türkiye Bankalar Birliği. (2014). 09 25, 2015 tarihinde <http://www.tbb.org.tr/tr/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/--2014---illere-ve-bolgelere-gore-ozet-bilgiler-/2425> adresinden alındı
- Aman, C. (2005). Responding to Demographic Change. A Case Study of Schooling and Community in Rural Nebraska. The Pennsylvania State University.
- Arlı, M., & Nazik, M. (2001). Bilimsel Araştırmaya Giriş. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Ayoko, O., & Konrad, A. (2012). Leaders' transformational, conflict, and emotion management behaviors in culturally diverse workgroups. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 694-724.
- Bakan, İ., & Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik “Türleri” Ve “Güç Kaynakları”na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması:Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 73-84.
- Bhat, A., Verma, N., Rangnekar, S., & Barua, M. (2012). Leadership style and team processes as predictors of organizational learning. *Team Performance Management*, 347-369.
- Bhatti, N., Maitlo, G. M., Shaikh, N., Hashmi, M. A., & Shaikh, F. (2012). The Impact of Autocratic and Democratic Leadership Style on Job Satisfaction. *International Business Research*, 192-201.
- Chernoff, A. (2007). Workplace Coaching. Developing Leadership Skills. Canada: Royal Roads University.
- Clarke, N. (2012). Shared leadership in projects: a matter of substance over style. *Team Performance Management*, 196-209.
- Coşkun , R., Altunışık, R., Bayraktaroğlu, S., & Yıldırım, E. (2015). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri. Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Çelik, S. (2011). Liderlik Tarzları ile Stratejik Kararlar arasındaki ilişki: İstanbul'daki 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde bir Araştırma. Düzce: Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Durukan, H. (2006). Okul Yöneticisinin Vizyoner Liderlik Rolü. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 277-286.
- Eren, E. (2010). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım .
- Esfahani, N., & Soflu, H. G. (2011). Relationship between emotional intelligence and transformational leadership in physical education managers. *WCPCG-2011* (s. 2384 – 2393). *Procedia - Social and Behavioral Sciences*.
- Eymen, U. (2007). SPSS 15.0 Veri Analiz Yöntemleri. İstatistik Merkezi.
- Gottlieb, F. M. (2006). Humanistic Leadership. Emotional Intelligence and Team Learning. Phoenix: University of Phoenix.
- Görmüş, A. Ş., Derer, E., Gökakın, E., Titiz, A., & Şahin , T. (2015). Bankacılık Sektöründe Astların Yöneticilerinin Mevcut Liderlik Davranışları ile İdeal Liderlik Davranışlarına İlişkin Algılamaları. *Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1-14.
- Grant, J. (2013). Examination of System Based Culture Change. An Amprical Case Study. Benedictine University.
- Güven, A. (2007). Kamu Yöneticilerinin Davranış Tarzlarının Kamu Personelinin Motivasyonu Üzerine Etkileri. Tokat İl Milli Eğitim Müdürlüğünde Çalışan Öğretmenler Üzerinde Bir Uygulama. Tokat: Gaziosmanpaşa Üniversitesi.

- Howitt, C. (2009). *A Comparative Study of Leadership Behaviour Styles for Stress Reduction in Contemporary Educational Leaders: Considerations for Succession Planning in the 21st Century*. Windsor, Ontario, Canada: University of Windsor.
- Jansen, E. (2011). The effect of leadership style on the information receivers' reaction to management accounting change. *Management Accounting Research*, 105–124.
- Kahya, C., İmamoğlu, İ., & Durmaz, A. (2015). Liderlik ve Beşeri Sermaye Faktörlerinin Karşılaştırmalı Olarak Değerlendirilmesi: Kamu ve Özel Sektör Bankalarında Örnek Bir Uygulama. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 353-374.
- Kaya, H. (2008). Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi. *Görgül Bir Araştırma*. Maliye Dergisi, 119-143.
- Kiltz, G. D. (2004). *Portraits of Professional Vulnerability in the Principleship. Exploring an Aspect of Humanistic Leadership*. Arizona: Arizona State University.
- Lam, C. S., & O'Higgins, E. R. (2012). Enhancing employee outcomes The interrelated influences of managers' emotional intelligence and leadership style. *Leadership & Organization Development Journal*, 149-174.
- Marques, J. (2007). *The Awakened Leader*. Fawnskin, CA.: Personhood Press.
- Mehrotra, A. (2005). *Leadership Styles of Principals*. New Delhi: Krishan Mittal for Mittal Publications.
- Nauman, S., Khan, A. M., & Ehsan, N. (2010). Patterns of empowerment and leadership style in project environment. *International Journal of Project Management*, 638-649.
- Northouse, P. (2010). *Leadership Theory and Practice*. California: SAGE Publications, Inc.
- Nunnally, J., & Bernstein, I. (1994). *Psychometric Theory*. New York: Mcgraw Hill.
- Özsalmanlı , A. Y. (2005). Türkiye'de Kamu Yönetiminde Liderlik ve Lider Yöneticilik. *Kırgızistan- Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 137-147.
- Paksoy, A. (2008). *Kamu ve Özel Bankalarda Stratejik Liderlik Uygulamalarına ilişkin bir araştırma*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Petty, R. (2007). *Case Study. Evolution Of Democratic Leadership Among Russian Rotary International Organizational Leaders*. Phoenix: University of Phoenix.
- Pihie, Z. L., Sadeghi, A., & Elias, H. (2011). Analysis of Head of Departments Leadership Styles. Implication for Improving Research University Management Practices. *International Conference on Education and Educational Psychology (ICEEPSY 2011)* (s. 1081 – 1090). Malaysia: Procedia - Social and Behavioral Sciences.
- Pihie, Z., Sadeghi, A., & Elias, H. (2011). Analysis of Head of Departments Leadership Styles: Implication for Improving Research University Management Practices. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 1081 – 1090.
- Reed, W. (2000). *An Examination of Humanistic Leadership. The Perceptions of Eight Leaders on the Attributes of Humanistic Leadership in Resolving Work Life Conflict*. PhD, Cincinnati, Ohio.
- Riaz, A., & Haider, M. H. (2010). Role of transformational and transactional leadership on job satisfaction and career satisfaction. *Business and Economic Horizons*, 29-38.
- Rohmann, A., & Rowold, J. (2009). Gender and leadership style A field study in different organizational contexts in Germany. *Equal Opportunities International*, 545-560.

- Sığrı, Ü., Tabak, A., & Ercan, Ü. (2009). Kültürel Değerlerin Yönetimsel Kapsamda Analizi: Türk Bankacılık Sektörü Uygulaması. *Organizasyon Yönetim Bilişimleri Dergisi*, 1-14.
- Soka, J. A. (2011). South Dakota School Principals' Preferred Leadership Styles for Leading Change to Face Poverty and Discrimination. South Dakota: The University of South Dakota.
- Sosik, J., & Dinger, S. (2007). Relationships between leadership style and vision content: The moderating role of need for social approval, self-monitoring, and need for social power. *The Leadership Quarterly*, 134-153.
- Soysal, A., & Tan, M. (2013). İş Tatminini Etkileyen Faktörlerle İlgili Hizmet Sektöründe Yapılan Bir Araştırma: Kilis İli Kamu ve Özel Banka Personeli Örneği. *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, 45-63.
- Şafaklı, O. V. (2005). KKTC'de Kamu Bankalarında Liderlik Stilleri Üzerine Bir Çalışma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 132-143.
- Şahin, A., & Temizel, H. (2007). Bilgi Toplumunun Örgütsel Ve Yönetimsel Yapılar Üzerine Etkileri Bağlamında Türk Kamu Yönetiminde Liderlik Anlayışı: Bir Anket Çalışması. *Maliye Dergisi*, 179-194.
- Şahin, A., Taşpınar, Y., Eryeşil, K., & Örselli, E. (2016). Kamu Yönetiminde Liderlik: Yönetici ve Çalışanların Liderlik Algısı. *Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 73-96.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 1-16.
- Trapero, F., & De Lozada, V. (2010). Differences Between The Relationship of Integrity and Leadership Styles According to the Model of Bernard Bass. *Estudios Gerenciales*, 59-76.
- Wolf, P. (1986). *Group Dynamics. Effects of Leadership Style on Cross-cultural Group Behavior*. Ohio: The Ohio State University.
- Yılmaz, M. K. (2011). Çalışanların Liderlik Tiplerine İlişkin Algılamaları ile Motivasyon İlişkisi: Özel sektör ve Kamu Sektörü Üzerine bir alan araştırması. İzmir: Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Zehir, C., Şehitoğlu, Y., & Erdoğan, E. (2012). The Effect of Leadership and Supervisory Commitment to Organizational Performance. 8th International Strategic Management Conference (s. 207-216). Gebze: Procedia - Social and Behavioral Sciences.
- Zhang, Y., & Lin, T.-B. (2012). Servant leadership: a preferred style of school leadership in Singapore. *Chinese Management Studies*, 369-383.