



Bankacılık Sektöründe Astarların Yöneticilerinin Mevcut Liderlik Davranışları ile İdeal Liderlik Davranışlarına İlişkin Algılamaları

Alparslan Şahin GÖRMÜŞ*, Ezel DERER**, Efe GÖKAKIN***, Abdullah TİTİZ****, Tarık ŞAHİN*****

ÖZ

Liderlik, yönetim ve organizasyon bilimi alanında önemli olan ve son yıllarda üzerinde çok tartışılan konuların başında gelmektedir. Örgütlerin en önemli ögesi insandır ve örgütlenme insan ögesinin ihtiyaçlarını karşılamada ve amaçlarına ulaşmada liderliği ve yöneticiliği zorunlu kılmaktadır. Küresel boyutta ortaya çıkan gelişmeler, örgütlerin yeni duruma uygun liderlik formlarını bulmasını gerektirmiştir. Dolayısıyla, kuramsal ve uygulamalı liderlik çalışmaları gittikçe artmaktadır.

Bu araştırmanın amacı, astlara karşı mevcut yönetici davranışlarını belirlemek ve bu doğrultuda, astların yöneticilerden bekledikleri “ideal liderlik” davranışlarını ölçmektir. Araştırmanın veri setini Afyonkarahisar ilinde bulunan özel ve kamu banka çalışanları oluşturmaktadır. Yüz yüze anket tekniği uygulanmıştır. Astarların mevcut yönetici davranışları ile yöneticilerinden bekledikleri ideal liderlik davranış faktörlerinin belirlenebilmesi için verilere faktör analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda 4 (dört) faktörün karar aşamasında etkili olabileceği sonucuna varılmıştır. Bu faktörler; liderlerin astlarına karşı ideal davranış etmenleri, etkin iş yönetimi faktörleri, girişimcilik ruhunu gösteren etmenler ve etkin karar sağlayıcı etmenler olarak belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: İdeal Liderlik, Yöneticilik, Banka Sektörü, Liderlik Davranış Ölçeği, Faktör Analizi

Jel Sınıflandırması: I11, M54, C18

Subordinates' Perception of Managers' Actual Leadership Behaviors and Ideal Leadership Behaviors in Banking

ABSTRACT

Leadership, which is the important in the field of management and organization sciences and one of the most discussed topics in recent years. The most important item of the organizations is the human being and the organization for resolve people's requirements and achieve the goals, it requires leadership and management. The developments at the global level, finding new forms of organization has required leadership appropriate to the situation. Thus, the theoretical and practical leadership studies are increasing.

The aim of the study, to determined the actual manager behaviors to the subordinates and to measure ideal leadership behaviors from managers expected by the subordinates. The data set of the study is private and public bank workers that situated in Afyonkarahisar. The face-to-face survey has been applied. Then, explanatory factor analysis has been applied to datas for determined actual and ideal leadership behaviors of the managers. The result of the analysis indicated that four factors can be effective in the decision process. These factors were determined the ideal behavior of the leading factors against asthma, effective business management factors, factors which entrepreneurial spirit and effective decision-provider factors as.

Keywords: Ideal Leadership, Administration, Banking Sector, Leadership Behavior Scale, Factor Analysis

JEL Classification: I11, M54, C18

Geliş Tarihi / Received: 07.07.2014 Kabul Tarihi / Accepted: 29.09.2014

* Doç.Dr.Uşak Üniversitesi, İşletme Bölümü, asgormus@usak.edu.tr

** Öğretim Görevlisi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Gönen MYO, ezelderer@sdu.edu.tr

***Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Doktora Öğrencisi efegokakin@gmail.com

****Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Doktora Öğrencisi abdullahtitiz@gmail.com

*****Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Doktora Öğrencisi tariksahin@msn.com

1. GİRİŞ

Dünyadaki küreselleşmenin de etkisiyle önemli değişimler ve gelişimler olmakta ve bu değişim ve gelişim tek bir alanı değil, toplumdaki tüm sistemleri de etkisi altına almaktadır. Bu değişim ve gelişim, sistemlerin yapısını, yönetim kurallarını, kullanılan teknolojileri, çalışanları da etkileyerek yönetim örgütlerinin işlevlerini ve yöneticilerin rollerini değiştirmektedir. Toplumda yaşayan kişiler olarak bilgi ve iletişimin önem kazandığı bu değişim ve gelişim sürecinde, yönetim örgütlerini ve yöneticilerini yeni görevler beklemektedir. Günümüzde yeni yaklaşımlar, yöneticilerin sahip olmaları gereken beceri ve yetenekleri ele alırken, yöneticinin liderlik özelliklerine dikkat çekmekte bu anlayış da lider yönetici kavramını ortaya koymaktır. Buna göre örgütün başarısı için yöneticiler lider yönetici davranış ve özelliklerine sahip olmalıdır.

İnsanoğlunun bilinen tarihi boyunca çok farklı motiflerde kendini göstermiş olan liderlik ve insan ilişkisi; yaratılış destanlarından yazılı tarihe uzanan süreçte, hala izleyicilerini büyüyen, gizemini koruyan, saflığını kaybetmeyen bir olgudur (Kesken ve Ünnü, 2011: 1). Araştırmacılar tarafından açıklık kazandırılmaya çalışılan liderlik konusu, karmaşık ve hatta duygusal bir süreç olup halen literatürdeki kuramlarda başarılı bir lidere ilişkin net ve tutarlı bir tanım ortaya konamamaktadır. Üstelik günümüzde toplumların ve çalışanların beklentilerindeki sürekli değişimler nedeniyle yaşanan hızlı gelişmelerin etkisiyle, 15-20 yıl önce başarılı görülen bir lider günümüzde başarısız görülebilmektedir. Buradan hareketle; liderliği bir süreç olarak ele almak, liderleri takipçilerinin başında olan kişiler yerine ortak bir girişimde bulunan bir faaliyet topluluğunun üyeleri olarak algılamaya düşüncesi önem kazanmaya başlamıştır (Kesken ve Ünnü, 2011: 5-7).

Yapılan bu çalışma ile astlara karşı mevcut yöneticilerin davranışlarının nasıl olduğunu ve bu doğrultuda astların yöneticilerden nasıl bir ideal liderlik davranışı bekledikleri tespit edilmiştir. Bunun sonucunda elde edilen bulgular çerçevesinde uygulama da yöneticilerin astlarına karşı davranışlarını gözden geçirerek çalışanların performansını arttırması beklenmektedir.

2. TEMEL KAVRAMLAR

2.1. Yönetici ve Lider Kavramı

Bireysel yaşamdan toplumsal yaşama geçişle birlikte, toplulukların kendilerini belirli bir yöne sürükleyecek kişilere ihtiyaç duyması ile liderlik olgusu ortaya çıkmıştır. Günümüzde her alanda söz edilen ve giderek daha fazla önem kazanan liderlik olgusu, her ne kadar yönetim kavramından farklı olarak tanımlansa da; liderliğin, yönetimin büyük bir bölümünü oluşturması ve yöneticilerin kendilerine verilen sorumluluklar ve formal görevlerinin niteliği dolayısıyla liderlik yapmaları ve liderlik özellik ve davranışlarına sahip olmalarının beklenmesi nedeniyle söz konusu kavramların birbirleriyle iç içe geçmiş olduğuna dair ortak görüşler bulunmaktadır (Çetin, 2009: 16).

Liderlik; insan, fiziki, teknolojik, finansal tüm kaynakların örgüt amaçları doğrultusunda koordinasyonunun sağlanması iken; lider, kontrolündeki bir grup insanı belirli amaçlara ulaşmak için işbirliği içinde çalıştıran kimsedir (Yılmaz, 2011: 6). Lider, başkalarını etkileyebilen, nereye, nasıl gidileceğini gösteren, hedef ve misyon koyan rehber kişidir (Ünal, 2012: 49-50). Liderler, çalışanlarının güvenini kazanarak işle ilgili kuralların uygulanmasında bir sorun yaratmadan toplayıcı, bütünleştirici ve işbirliğini geliştirici yapılarıyla, işletme örgütünün gelişmesi için gerekli ortamı sağlarlar (Karalar, 2005: 204).

Örgütler büyüdükçe dağımlılığın etkisiyle bireyler kendi çıkarlarını, örgüt çıkarlarının önünde düşünme eğilimine girmektedirler. Yükselmek arzusuyla, kişisel rekabet örgütü zedeleyici havaya girebilmektedir. Bundan kaçınabilmek için lider, kendisi hakkında güven

duyulmasını sağlayacak adil ve insancıl tutumu bütün gruplarda sergilemelidir. Aksi takdirde, astların gereksinimlerine ve girişimlerine duyarlılık gösteremeyen bir lider çevreyle ilişkisini zamanla kaybeder. Bu bakımdan liderlik, grup üyeleri ile lider arasındaki “karşılıklı bekleyişlerle” belirlenen bir roldür (Akat, 1984: 179).

Yönetim literatürüne bakıldığında liderlik biçimlerinin üçe ayrıldığı görülmektedir. Otokratik Liderlik, örgütün diğer çalışanlarına danışmadan ve onları karar süreçlerine katmadan kararlar alan liderlik tipi iken, Demokratik (Katılımcı) Liderlik, yetkilerini başkalarına devreden, onları karar süreçlerine katan, açık ve biçimsel olmayan iletişimi benimseyen liderlik tipidir. Tam Serbesti Taniyan (Laissez-Faire) Liderlik ise, liderlik etmeden, bireysel ya da grup kararlarına katılımı minimum seviyede tutan, çalışanlara tam bir serbestlik sağlayan liderlik anlayışıdır (Akçakaya, 2010: 58).

Yönetici ise; başkaları tarafından o pozisyona getirilmiş, başkaları adına çalışan, ödül ve cezaya dayalı yasal gücü olan, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için çaba gösteren, işleri planlayan uygulatan ve denetleyen kişi olup örgütün çalışmasını sağlayan işe alma, değerlendirme, kaynakları dağıtma ve kuralları uygulatma gibi rutin yönetsel işleri yürütür (Ünal, 2012: 49-51).

Lider ve yönetici kavramları aslında birbirlerine yakın kavramlar olmakla birlikte eşdeğer sözcükler değildir (Ünal, 2012: 49). Lider ile yönetici kavramları birbirinden farklı olup çok kaliteli yönetici olmasına rağmen liderlik özelliğini taşımayanlar olduğu gibi, lider olup yöneticilik niteliklerine sahip olamayanlar da mevcuttur. Yöneticiler lider olabilirler; ancak, liderler ise yönetici olmak zorunda değildirler. İdeal olanı yöneticilerin aynı zamanda liderlik niteliklerine de sahip olmaları iken pratikte bu duruma pek rastlanmamaktadır. Bu durumda işletmeler için en iyisi iyi bir liderin kaliteli bir yönetici ile ideal bir ikili vücuda getirebilmesidir (Çetin, 2009: 23). Yine de; yönetsel uygulamada saf kategoriler bulunmaması nedeniyle, liderlik ve yönetim arasında kesin ayrımlar bulunmadığı ve örgütlerde yetkili pozisyonlarda bulunanların bir dereceye kadar hem lider, hem de profesyonel yönetici oldukları unutulmamalıdır (Kesken ve Ünnü, 2011: 8).

Yönetici, hiyerarşi, denge, kontrol ile ilgili iken; lider, hareketlilik, etkileşim, canlılık ve karizma ile ilgilidir (Ünal, 2012: 51). Yöneticilik bir meslek olup yönetici olmak için gerekli özellikler eğitim ile elde edilebilirken, liderlik özelliklerinin önemli bir kısmı doğuştan gelir ve eğitim ancak bu özelliklerin geliştirilmesini sağlar. Liderlikle yöneticilik arasındaki ayrım organizasyonel etkileri karşılaştırarak anlaşılabilir. Bir kişi hem lider rolünü hem de yönetici rolünü üstlenmiş olabilir (Çetin, 2009: 23-25). Liderler ile yöneticileri ayıran özellikleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Kesken ve Ünnü, 2011: 11):

- Yöneticiler, kararların nasıl alındığı ve iletişimin nasıl aktığı ile ilgili iken, liderler ne gibi kararlar alındığı ve ne şekilde iletildiği ile ilgilidir.
- Yönetici için stil özden ve yöntem ise gerçeklikten önemlidir.
- Yöneticiler sayılara güvenerek süreçleri yönetmeye çalışır ve tahmin edileni yaptırmak için örgütsel yapılar oluşturur.
- Yöneticiler için biçim ve yaratıcılık arasında fark yoktur.
- Liderler örgütsel yapıların değişimini tetiklerken bilinmeyen de sorgularlar.
- Liderler bir sürece bağlı değilken; yaratıcı program, faaliyet ve fikirler ile ilgili sürecin üstesinden gelmeye çalışırlar.
- Yöneticiler çevrelerine uyum sağlama sürecinde kimliklerini sürdürme ve öz saygı geliştirme konuları ile yeterince ilgilenmemişlerdir.
- Liderler kendine güvenen ve onları başarıya iten vizyonlarına sahip çıkan öz farkındalığa sahip kişilerdir.

2.2. Liderlik Modelleri

20. yy. başlarından itibaren bilimsel araştırmalara konu olan liderlik kavramını açıklayabilmek için geliştirilmiş liderlik modelleri mevcuttur. Günümüzde, bugüne kadar oluşturulan teorilerin tamamını içeren kavramsal bir çerçevenin kurulamamış olması da eskiye oranla durumun daha karışık olduğunu ortaya koymaktadır.

Geleneksel liderlik modelleri içinde, liderlik konusunda geliştirilen ilk yaklaşım olan Özellikler Teorisine göre, liderlik sürecinin etkililiğini belirleyen en önemli faktörün liderin doğuştan sahip olduğu bir takım üstün kabiliyetlerdir. Kişinin lider olabilmesi grup üyelerinden farklı özelliklere sahip olmasına bağlıdır. İkinci yaklaşım olan Davranışsal Teori, liderin özellikleri yerine liderin grup üyelerine karşı gösterdiği davranışlar üzerine yoğunlaşmıştır. Liderlik, bir grupta yer alan bir bireyin oynadığı role ve bu rolün gruptaki diğer bireylerin beklentilerini biçimlendirmesine dayanan karşılıklı etkileşim süreci içinde oluşmaktadır. Gerek özellik teorileri, gerekse davranış teorilerindeki eksiklerden dolayı en uygun liderlik davranışının durumlara göre değişeceğini ifade eden Durumsallık (Koşulsallık) Teorileri ortaya konmuştur. Değişik durumlar, farklı liderlik biçimleri gerektireceğinden; belirli durumlar için hangi şartların önemli olduğunun belirlenmesi ve bu şartlara uygun liderlik tarzlarının ne olabileceğinin ortaya konması gerekmektedir. Günümüz liderlik modellerini ise; Kültürel Liderlik, Vizyoner Liderlik, Etkileşimsel Liderlik, Kriz Dönemi Liderliği, Karizmatik Liderlik, Kuantum Liderliği, Dönüştürücü Liderlik, Hayali-Yetki Verici Liderlik, Takım Liderliği, Katılımcı Liderlik, Antrenör Tipi Liderlik, Danışman Lider, Öğrenen Liderlik, İlham Verici Liderlik, Süper liderlik, Simbiyotik Liderlik, hizmetkâr Liderlik başlıkları altında sıralayabiliriz (Akçakaya, 2010: 89-122).

2.3.Literatür Taraması

Arıkan (2001)'de Ankara'da faaliyet gösteren özel bir bankanın şubelerinde gerçekleştirilen bir anket çalışması ile iletişim, yetki devri, kariyer geliştirme ve planlama, performans değerlendirme, örgüt iklimi, karara katılma ve toplantı düzenleme şeklinde ifade edilebilecek olan çeşitli yönetsel uygulamalara ilişkin, banka çalışanlarının yöneticilerinin mevcut liderlik uygulamalarına ait algılamaları ile idealde olmasını arzu ettikleri liderlik uygulamaları arasındaki farklılıklar belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışma sonucunda söz konusu bankada en büyük problemin etkin iletişimin sağlanamamasının olduğu belirtilmiştir.

La Police (2002) çalışmasında Yukl'ın liderlik davranışı için üç faktör sınıflaması kullanmıştır. Değişim odaklı lider davranışını inceleyen çalışmaya göre liderin görev davranışları çalışanların örgütsel ve iş tatmininin belirleyicisi iken, ilişki odaklı lider davranışlarının nispi örgütsel tatmin, iş netliği ve işten ayrılma niyetinin belirleyicisi olduğunu ifade etmiştir.

Arıkan (2003) Bankacılık sektöründe çalışanların algıladıkları liderlik yaklaşımında cinsiyet ayrımının önemli olmadığını, eğitimin ise önemli bir etken olduğunu vurgulamaktadır.

Avery (2004) performans ve liderlik arasındaki bağı araştırmış ve performans ile liderlik arasında yalnızca birbirini tamamlayıcı unsurlar olduğunu belirtmiştir.

Johns ve Saks'a göre (2005) eğer görev yönelimli liderlik netse ilişki yönelimli liderlik tarzı etkinlik sağlamaktadır.

Şafaklı (2005), çalışmasında Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'ndeki (KKTC) kamu bankalarınca uygulanan liderlik stillerinin tespitine yönelik araştırma yaparak bu yönde öneriler geliştirmiştir. Liderlik stillerinin tespiti için iki anket hazırlamış, bunlardan birinin patronlar diğerinin ise çalışanlarca doldurulması istenmiştir. Gelen yanıtlar incelendiğinde söz konusu bankalarda ideal görülebilecek bir şekilde demokratik liderlik stili uygulandığı anlaşılmıştır.

Uzun (2005)'de, çalışma yaşamı genelinde ve bankacılık sektörü özelinde kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışlarını inceleyerek varsa farklılıkları ve bu farklılıklarının hangi alanlarda olduğunu ortaya koymak üzere bir çalışma yapmış çalışmada, kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışları arasında önemli bir fark bulunmamıştır. Liderlik becerilerine ilişkin olarak; kadın yöneticiler insani beceriler alanında erkek yöneticilerden daha yüksek değerlendirilmiş, erkek yöneticiler ise işle ilgili beceriler ve genel performans düzeyi açısından daha yüksek değerlendirilmiştir. Lider davranışlarının geri bildirim tutumlarını araştıran Kilburn (2007), çalışanlarla iyi iletişim kuran liderler sayesinde yapılan işlerde geri bildirimlerin arttığını saptamıştır.

Özdevecioğlu ve Kanıgür (2009) yaptığı çalışmada, turizm sektöründeki otel örgütlerinde çalışanların ilişki ve görev yönelimli liderlik algılamalarının, görev ve bağlamsal performanslarına etkisini ortaya koymaktadır. Araştırma Ankara ilindeki 267 kişilik örneklem ile yapılmıştır. Araştırmada çalışanların ilişki yönelimli liderlik algılamalarının görev yönelimli liderlik algılamalarından daha yüksek olduğu bulunmuştur. Buluç (2009) Ankara'da bulunan 12 ilköğretim okulunda çalışan toplam 250 öğretmenden oluşan örneklem üzerinde anket kullanmıştır. Araştırma bulgularına göre, dönüşümcü liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki vardır. Tam serbesti tanıyan liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık arasında ise negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Uğurluoğlu ve Çelik (2009) günümüz liderlerinin örgütlerini başarıya taşıyabilmeleri için, örgüt içerisindeki farklı meslek grupları arasında bir uzlaşma sağlayıcı olmaları, etik değerlerin zedelenmesine izin vermemeleri, yönetsel becerilerini hep geliştirmeleri ve kullanmaları, çevrelerinde olup biten gelişmeleri daima takip edip örgütlerini değişime hazır tutmalarının büyük önem taşıdığını ifade etmektedir.

Yıldırım (2010), etik liderliğin örgütsel adalet üzerindeki ilişkisini saptamaya çalışmıştır. Sonuç olarak etik liderlik boyutları ile örgütsel adalet boyutları arasında en güçlü ilişki etkileşimli adalet arasında çıkmıştır. Korelasyon analizinde en zayıf ilişki etik liderliğin iklimsel etik boyutu ile örgütsel adaletin prosedürel boyutu arasında bulunmuştur. Bakan ve Büyükebeşe (2010), Kahramanmaraş'ta, Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı okullarda çalışan yöneticiler ve yöneticilik kursu almakta olan yönetici adayları üzerinde bir çalışma yapmış ve sonucunda Türkiye'de kamu ve özel sektör eğitim kurumu yöneticilerinin daha çok otoriter liderlik tarzını uyguladığı, gelecekte ise her iki sektörde de demokratik lider davranışlarının benimsenmesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Deliveri'nin çalışmasında (2010) çağımız yönetim yaklaşımlarına göre, kurum, kuruluş ya da organizasyonun türü ne olursa olsun artık insan odaklı yönetim anlayışı benimsenmektedir.

Karcıoğlu ve Kahya (2011) banka çalışanları üzerinde Lider-Üye Etkileşimi ve Çatışma Yönetim Stili İlişkisini incelemiştir. Araştırma sonucuna göre lider- üye etkileşimi çok yüksek çıkmış ve çatışma yönetimi ile de pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Mert ve diğerleri (2011)'de Türkiye'de ki iki ayrı kamu bankasının 18 şubesinde bir araştırma yapmış, örgüt içerisinde yöneticiler tarafından izlenen farklı stratejilere karşı astların tepkileri karşılıklı olarak ölçülmüş ve araştırma sonucunda astlara karşı ayrımcı strateji uygulayan şube müdürlerinin, herkese eşit davranan şube müdürlerine oranla daha başarılı oldukları ve lider kabul edildikleri tespit edilmiştir.

Kaygın ve Kaygın (2012) çalışmasında bankacılığı isteyerek seçenlerin dönüştürücü liderlik ve alt boyutları ortalamaları istemeyerek seçenlerin ortalamalarından anlamlı derecede daha yüksek çıkmıştır. Bu bulgudan, dönüştürücü liderlik özelliklerinin bankacılığı isteyerek seçenlerde daha çok etkili olduğu söylenebilir.

Tuna ve Yeşiltaş (2013) liderliğin etik boyutu üzerine Türkiye’de bulunan beş yıldızlı otelde çalışan 1003 kişi üzerinde araştırma yapmış ve yaş, mülkiyet ve etik liderlik iş deneyimi arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

İdeal liderlik kapsamında günümüzde pek çok çalışma yapılmış, farklı yöntem ve teknikler kullanılmış ve değişik sonuçlar elde edilmiştir. Bizim yaptığımız çalışmada faktör analizi tercih edilmiştir. Bunun nedeni; faktör analizi, çok sayıda değişkenin aralarındaki ilişkilere dayanarak, verilerin daha anlamlı ve özet şekilde yorumlanmasını sağlayan çok değişkenli bir istatistik analiz yöntemidir. Faktör analizinin uygulanmasında temel amaç ise, analizle birlikte mevcut değişken sayısını azaltmaktır (Altunışık, 2012: 264).

3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırmanın amacı astlara karşı mevcut yönetici davranışlarını belirlemek ve bu doğrultuda astların yöneticilerden bekledikleri ideal liderlik davranışlarını ölçmektir.

Araştırmada verilerin objektif olarak toplanabilmesi ve istatistiksel analiz teknikleri ile gerekli hesaplamaların yapılabilmesi için yüz yüze anket tekniği uygulanmıştır. 5’li Likert ölçeği kullanılarak, anketi cevaplayanlardan “1-en düşük”, “5- en yüksek” olmak üzere, ifadeler ne derecede katıldıklarını belirtmeleri istenmiştir. Liderlik davranışlarına ilişkin Ekvall ve Arvonen (1991: 17-26) tarafından geliştirilen liderlik davranış ölçeği kullanılmıştır. Ölçek toplam 36 maddeden oluşmaktadır.

Araştırma kapsamına Afyonkarahisar il merkezinde bulunan kamu ve özel banka çalışanları ele alınmıştır. Araştırma evrenini oluşturan tüm banka çalışanlarının tamamına ulaşmak banka şube sayısının çokluğu ve bazı çalışanların ankete katılmak istememesi nedeniyle mümkün olmamıştır. Afyonkarahisar il merkezinde bulunan kamu ve özel bankalar arasından seçilen tesadüfî örneklem yöntemine göre 127 çalışan seçilerek oluşturulan örneklem grubunda anket çalışması yapılmıştır. Anketlerin yüz yüze gerçekleştirilmesinden dolayı 127 kişiden de cevap alınmıştır. Anket verilerinin toplanmasının ardından anket verilerine farklı ölçütler kullanılarak güvenilirlik ve geçerlilik analizi yapılmıştır. Cronbach Alfa katsayısı 0,79 çıkmıştır. $0,60 \leq \alpha < 0,80$ katsayısının oldukça güvenilir olduğu kabul edilmektedir (Kalaycı, 2006:405). Anket verilerinin oldukça güvenilir olduğu kanaatine varıldıktan sonra astların mevcut yönetici davranışları ile yöneticilerinden bekledikleri ideal liderlik davranış faktörlerin belirlenebilmesi için verilere açımlayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Araştırmanın veri tabanı, geri dönüşü sağlanan anket metinlerinden sağlanan bilgilerin aktarıldığı sosyal bilimlerde kullanılan istatistik programında yer alan faktör analiz yöntemi aracılığıyla değerlendirilmiştir.

4. ARAŞTIRMA BULGULARI

Ankete katılan banka çalışanlarına ait demografik özellikler ile ilgili aşağıda özetlenen sonuçlar elde edilmiştir.

Tablo 1: Çalışanlara Ait Demografik Bilgiler

Çalışanların Cinsiyeti	Frekans Dağılımı	Çalışanların Banka Sektörü	Frekans Dağılımı	Çalışanların Eğitim Durumu	Frekans Dağılımı	Çalışanların Yaşı	Frekans Dağılımı
Kadın	61	Kamu Bankası	55	Lise	31	18 – 24	52
Erkek	66	Özel Banka	72	Üniversite	79	25 – 35	64
				Yüksek Lisans	11	36 – 45	7
				Doktora	6	45' den Fazla	4
Toplam	127		127		127		127

Tablo 1’de araştırma kapsamına alınan Banka çalışanlarının 66’sının Erkek, 61’inin de bayan olduğu, özel banka çalışanlarının kamu bankalarına göre fazla olduğu, çalışanların büyük bir çoğunluğunun üniversite mezunu ve yaş aralıklarının da daha çok 18-35 yaş arasında olduğu söylenebilir. Ankette 40 soru bulunmaktadır. Ancak bunların 4 tanesi genel ve açıklamaya ilişkin, sorular olduğundan faktör analizine tabi tutulacak 36 soru bulunmaktadır. Analizde ankete katılan 127 banka çalışanı verisi kullanılmıştır. Araştırmada öncelikle veri setinin faktör analizine uygun olup olmadığını test etmek için KMO ölçütü ve Bartlett testi sonuçlarına bakılmıştır.

Tablo 2: KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,863
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	8371,902
	Df	1176
	Sig.	,000

KMO ölçütü 0,90-1,00 olduğunda mükemmel, 0,80-0,89 arasında olduğunda çok iyi, 0,70-0,79 arasında olduğunda iyi kabul edilir. (Akgül ve Çevik 2003:456) Tablo 2.’de görüldüğü gibi KMO Testi 0,863’dür. 0,863> 0,80 olduğu için 127 adet banka çalışanına ait veri setinin faktör analizi için **çok iyi** olduğu söylenebilir. İkinci bakılması gereken test Bartlett testidir. Tablo 2’ de görüldüğü gibi Bartlett testi (Sig.) ,000 düzeyinde anlamlıdır. Bu değişkenler arasında yüksek korelasyonlar mevcut demektir. Bir başka deyişle veri seti faktör analizi için uygundur.

Tablo 3: Ortak Varyans Tablosu I (Communalities)

	Başlangıç	Çıkarma
Arkadaşcadır	1,000	0,833
Diğerlerinin Fikir ve Önerilerini Dinler	1,000	0,929
Sektörde rakip firmaların az olduğunu düşünüyorum	1,000	0,899
Düzeni Sağlar	1,000	0,894
Astlarına Güvenir	1,000	0,952
Karar Alırken Riske Girmekten Kaçınmaz	1,000	0,734
Kimin neden sorumlu olduğunu her zaman bilir	1,000	0,937
Açık ve dürüst bir yöntemi vardır	1,000	0,99
Yeni fikirleri teşvik eder	1,000	0,887
Tutarlıdır	1,000	0,852
Eleştirilere açıktır	1,000	0,979
Yeni fikirleri tartışmaktan hoşlanır	1,000	0,981
Kurallara ve prensiplere uymaya önem verir	1,000	0,748
Güven vericidir	1,000	0,816
Gelecek hakkında planlar yapar	1,000	0,783
Birimlerin sonuçları hakkında bilgi verir	1,000	0,585
İyi çalışmalarını takdir eder	1,000	0,743
Büyümeyi teşvik eder	1,000	0,559
Amaçları açıktır	1,000	0,929
Diğerlerinin düşüncelerine önem verir	1,000	0,968
Yeni projeler üretir	1,000	0,981
Uygulanmakta olan planlar üzerinde çok titizdir	1,000	0,894
Astlarını savunur	1,000	0,99
Yeniliklere açıktır	1,000	0,981
İşin denetiminde titizdir	1,000	0,899
Tartışmadan uzak arkadaşça ortam yaratır	1,000	0,899
Çatışmaları ortadan kaldıracak olanaklar yaratır	1,000	0,981
Çalışma gereksinimlerini anlaşılır bir şekilde tanımlar ve açıklar	1,000	0,937
Astlarına adil davranır	1,000	0,952
Gerektiğinde çabuk karar alır	1,000	0,887
Planları dikkatli yapar	1,000	0,929
Karar verirken astlarına söz hakkı verir	1,000	0,99
Esnektir ve değişime açıktır	1,000	0,981
Talimatlarını açık bir şekilde verir	1,000	0,894
Astlarına bir birey olarak saygı gösterir	1,000	0,968
İşlerin uygulanmasında yeni ve değişik fikirler ortaya koyar	1,000	0,981
Olayları irdeler ve düşünmeden karar almaz	1,000	0,833

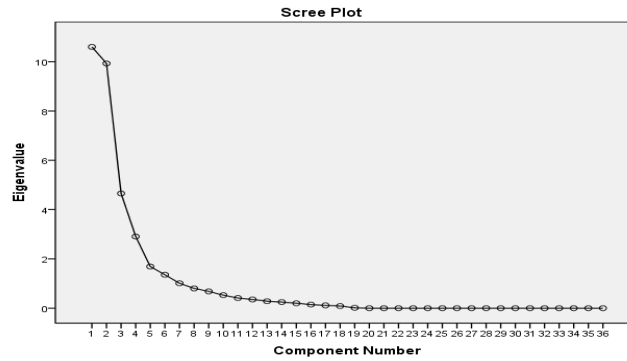
Tablo 3 ortak varyans tablosunda maddelerin ortak bir varyansı birlikte açıklama oranları yer almaktadır. Buradaki değişim oranının 0,10'dan küçük olması o maddede bir problem olduğunu gösterir. Bu değerlere bakıldığında çalışmanın araştırma verilerinde sorunlu bir madde görülmemektedir.

Faktör sayısını belirlemede değişik yöntemler söz konusudur. Bu çalışmada, öz değer istatistiği (Eigenvalue) 1'den büyük olan faktörleri anlamlı olarak belirledik.

Tablo 4: Öz değer istatistiğine bağlı faktör sayısı ve açıklanan varyans yüzdesi I (Total Variance Explained)

Bileşen	Başlangıç özdeğeri			Döndürülmüş özdeğer		
	Toplam	% Varyans	Toplam %	Toplam	% Varyans	Toplam %
1	10,601	29,448	29,448	9,823	27,285	27,285
2	9,931	27,585	57,033	7,883	21,898	49,182
3	4,654	12,928	69,961	4,594	12,761	61,943
4	2,906	8,071	78,032	3,584	9,956	71,899
5	1,687	4,686	82,718	2,891	8,031	79,929
6	1,356	3,767	86,485	1,77	4,916	84,846
7	1,009	2,803	89,288	1,599	4,442	89,288
8	0,8	2,223	91,51			
9	0,68	1,888	93,398			
10	0,528	1,467	94,865			
11	0,41	1,14	96,005			
12	0,353	0,981	96,986			
13	0,281	0,78	97,766			
14	0,247	0,687	98,453			
15	0,198	0,549	99,002			
16	0,145	0,401	99,403			
17	0,114	0,315	99,719			
18	0,087	0,241	99,96			
19	0,014	0,04	100			
20	2,92	8,12	100			
21	2,22	6,18	100			
22	1,18	3,3	100			
23	7,35	2,04	100			
24	5,08	1,41	100			
25	2,24	6,23	100			
26	1,15	3,2	100			
27	4,83	1,34	100			
28	-1,28	-3,55	100			
29	-1,96	-5,46	100			
30	-2,45	-6,8	100			
31	-3	-8,33	100			
32	-4,18	-1,16	100			
33	-1	-2,71	100			
34	-1,2	-3,33	100			
35	-3,52	-9,8	100			
36	-3,9	-1,08	100			

Tablo 4’de öz değer istatistiği toplamda 36 maddenin öz değeri 1’den büyük olan 7 faktör altında toplandığı görülmektedir. Bu 7 faktörün ölçüğe ilişkin açıkladıkları varyans %89,288’dir. Yalnızca bu tabloya bakılarak faktör sayısına karar verilemez. Scree Plot grafiğine bakıldığında; Şekil 1’de görüldüğü gibi dördüncü noktaya kadar keskin bir düşüş görülmektedir. Dördüncü noktadan sonra çizginin eğimi yatay bir seyre geçmektedir. Buna dayanarak ölçüğün dört boyutlu olabileceği kararlaştırılabilir. Bu karardan sonra bu analiz sonucu elde edilen başlangıç faktör analizi sonuçlarının daha kolay yorumlanabilmesi için faktör döndürmesi yapılmıştır. Döndürme yöntemi olarak, “Faktör Döndürülmesi” başlığı altında en yaygın kullanıma sahip döndürme yöntemi olduğu belirtilen Varimax yöntemi seçilmiştir. Ardından Kaiser Kriteri ve Açıklanan Varyans Yüzdesi ölçütleri göz önüne alınarak uygun faktör sayısı belirlenmiştir. Uygun faktör sayısının belirlenmesinde korelasyon katsayılarına (faktör ağırlıkları) bakılmıştır.%50’nin üzerindeki değerler alınmıştır.



Şekil 1: Scree Plot

Tablo 5: KMO and Bartlett's Test II

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,905
Bartlett's Test of Approx. Sphericity	Test of Approx. Chi-Square df	3114,974
	Sig.	,000

Güvenilirlik katsayısını düşüren değişkenlerin çıkarılması sonrası (%50 nin altında olanlar) hesaplanan KMO ölçütü ve Bartlett testi sonuçları ise Tablo.5'de gösterilmiştir. Tablodan da görüldüğü üzere, KMO ölçütü yükselmiş ve Bartlett testi sonucunda da olumsuz herhangi bir değişiklik olmamıştır. Burada serbestlik derecesi, analize katılan değişken sayısı ile doğrusal ilişkiye sahip olduğundan, değişken sayısı azaldığı için serbestlik derecesinin düşmesi de doğaldır. Belirlenen değişkenlerin atılması sonrası yenilenen faktör analizi sonucu ortak varyans tablosu ise Tablo.6'da gösterilmiştir.

Tablo 6: Öz değer istatistiğine bağlı faktör sayısı ve açıklanan varyans yüzdesi II (Total Variance Explained)

Bileşen	Döndürülmüş özdeğer		
	Toplam	% Varyans	Toplam %
1	9,823	27,285	27,285
2	12,477	34,659	61,944
3	6,475	17,987	79,93
4	4,661	12,947	92,877

Tablo 6'da 7 faktörün ölçeğe ilişkin açıkladıkları varyans %89,288 iken; Tekrarlanan faktör analizi sonrasında faktör sayısı 4'e düşmüş, açıklanan varyans oranı ise % 92,877olarak gerçekleşmiştir. Açıklanan varyans kriterine göre faktör analizi sonucunda % 50'den büyük bir oran elde edilmiş olup, faktör analizi varsayımlarına uygun bir oran söz konusudur.

Tablo 7: Döndürülmüş Faktör Matrisi (Rotated Component Matrix)

Bileşen	1	2	3	4
Astlarına güvenir.	,929	-,028	-,108	,095
Astlarına bir bireye olarak saygı gösterir.	,929	-,028	-,108	,095
Astlarını savunur.	,929	-,028	-,108	,095
Diğerlerinin fikir ve önerilerini dinler.	,920	-,042	-,258	-,010
Karar verirken astlarına söz hakkı verir.	,920	-,042	-,258	-,010
Diğerlerinin düşüncelerine önem verir.	,920	-,042	-,258	-,010
Çatışmaları ortadan kaldıracak olanaklar yaratır.	,906	-,058	-,159	-,121
Tartışmadan uzak arkadaşça bir ortam yaratır.	,906	-,058	-,159	-,121
Düzeni sağlar.	,906	-,058	-,159	-,121
Arkadaşçadır.	,880	,024	-,229	-,008
Kimin neden sorumlu olduğunu her zaman bilir.	,787	,006	-,183	-,164
Kurallara ve prensiplere uymaya önem verir.	-,132	,884	-,384	-,141
Çalışma gereksinimlerini anlaşılır bir şekilde tanımlar ve ifade eder.	-,132	,884	-,384	-,141
Talimatlarını açık bir şekilde verir.	-,132	,884	-,384	-,141
Uygulanmakta olan planlar üzerinde çok titizdir.	-,132	,884	-,384	-,141
İşin denetiminde titizdir.	-,132	,884	-,384	-,141
Olayları irdeler ve düşünmeden karar almaz.	-,132	,884	-,384	-,141
Planları dikkatli yapar.	,041	,861	,032	,140
Tutarlıdır.	,041	,861	,032	,140
Birimlerin sonuçları hakkında bilgi verir.	-,069	,757	-,403	-,132
Astlarına adil davranır.	,101	,708	,274	,292
Açık ve dürüst bir yöntemi vardır.	,101	,708	,274	,292
Büyüme teşvik eder.	,041	,576	,186	,211
İyi çalışmalarını takdir eder.	-,121	,575	-,398	-,052
Esnektir ve değişime açıktır.	,342	,460	,728	-,236
Yeni fikirleri teşvik eder.	,342	,460	,728	-,236
Yeniliklere açıktır.	,342	,460	,728	-,236
Yeni fikirleri tartışmaktan hoşlanır.	,330	,461	,718	-,242
İşlerin uygulanmasında yeni ve değişik fikirler ortaya koyar.	,182	,403	,578	-,321
Yeni projeler üretir.	,182	,403	,578	-,321
Gelecek hakkında planlar yapar.	,157	,277	,139	,787
Eleştirilere açıktır.	,168	,344	,214	,743
Güven vericidir.	,117	,348	,134	,700
Amaçları belirgindir.	-,056	,148	,020	,542
Karar alırken riske girmekten kaçınmaz.	,658	,003	,057	,119
Gerektiğinde çabuk karar alır.	,658	,003	,057	,119

Tablo 7'deki faktör döndürme sonrasında, ölçeğin birinci faktörünün 11 maddeden, ikinci faktörün 13 maddeden, üçüncü faktörün 6 maddeden, dördüncü faktörün 4 maddeden oluştuğu belirlenmiştir.

- Ölçeğin birinci faktörünün on bir (11) maddeden oluştuğu belirlenmiştir. Birinci faktörde yer alan maddelerin faktördeki yük değerleri 0,929- 0,787 arasında değişmektedir. Bu veriler daha çok yöneticilerin astlarına karşı insancıl tutum ve davranışları noktasında incelenmesi gereken faktörlerdir. "Liderlerin astlarına karşı ideal davranış etmenleri" olarak isimlendirilebilir.

- Ölçeğin ikinci faktörünün on üç (13) maddeden oluştuğu belirlenmiştir. İkinci faktörde yer alan maddelerin faktördeki yük değerleri 0,884-0,578 arasında değişmektedir. Bu veriler daha çok yöneticilerin ideal liderlik kapsamında işlerin yönetilmesi ile ilgili faktörlerdir. "Liderlerin etkin iş yönetimi faktörleri" olarak isimlendirilebilir.

- Ölçeğin üçüncü faktörünün altı (6) maddeden oluştuğu belirlenmiştir. Üçüncü faktörde yer alan maddelerin faktördeki yük değerleri 0,728 ve 0,578 olarak belirlenmiştir. Bu veriler liderlerin mevcut durum ve yeni projelere bakışını gösteren faktörlerdir. "Liderlerin girişimcilik ruhunu gösteren etmenler" olarak isimlendirilebilir.

- Ölçeğin dördüncü faktörünün dört (4) maddeden oluştuğu belirlenmiştir. Dördüncü faktörde yer alan maddelerin faktördeki yük değerleri 0,787 ve 0,542 olarak belirlenmiştir. Bu veriler daha çok liderlerin mevcut durumu daha başarılı kılmak ve devamlılığını sağlamak amacıyla karar aşamasını gösteren faktörlerdir. “Liderlerin etkin karar almasını sağlayan etmenler” olarak isimlendirilebilir.

5. TARTIŞMA VE SONUÇ

Araştırma kapsamında Afyonkarahisar ilinde faaliyet gösteren kamu ve özel banka çalışanlarının yöneticilerinin mevcut liderlik davranışları ile ideal liderlik davranışlarına ilişkin algılarında hangi faktörleri göz önünde bulundurarak değerlendirme yaptıkları analiz edilmiştir. Analiz sonucunda 4 (dört) faktörün değerlendirme aşamasında etkili olabileceği sonucuna varılmıştır.

Kamu ve özel banka çalışanlarının yöneticilerini liderlik kavramında değerlendirme yaparken göz önünde bulundurabilecekleri faktörler sırasıyla liderlerin astlarına karşı ideal davranış etmenleri, liderlerin etkin iş yönetimi faktörleri, liderlerin girişimcilik ruhunu gösteren etmenler ve liderlerin etkin karar almasını sağlayan etmenler olarak sıralanabilir.

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 dikkat çekmektedir. Diğer bir deyişle, liderlerin astlarına karşı ideal bir şekilde davranış sergilemesi beklenmektedir.

Banka çalışanlarını etkileyen bir diğer faktör ise; üstlerinin işi iyi yönetmesi konusunda, kuralları ve prensipleri olan, görev dağılımını iyi yapıp işi tanımlayabilen, talimatları açık ve net bir şekilde ifade eden, iş konusunda titiz davranan, olayları araştırıp düşünerek karar verebilen, planlı, tutarlı, çalışanlara iş performansı sonuçları hakkında bilgilendiren, adil, açık ve dürüst bir yönetim anlayışını benimseyen, büyümeye teşvik edici bir lider beklentisinde oldukları görülmektedir.

Günümüzde banka çalışanlarının eski yöneticilerden farklı olarak esnek ve değişime açık, yeni fikirlere teşvik edici, yeniliklere açık, gerektiğinde aldığı kararları astlarıyla tartışabilen ve yeni projeler üreten yöneticiler istemekte, yani girişimcilik ruhunun da bir lider sayılabilecek üstlerde bulunması gereken önemli bir faktör olduğunu savunmaktadırlar.

İdeal liderlik olarak da gelecek hakkında planlar yapabilen, eleştirilere açık, güven verici ve amaçları belli olan yöneticiler istenmektedir.

Yapılan araştırmada yöneticilerde bulunması beklenen ideal liderlik özellikleri arasında, yöneticilerin gerektiğinde çabuk karar alması ve karar alırken riske girmekten kaçınmalarını değişkenlerinin etkisi cevaplayanlar açısından diğer değişkenlere oranla pek fazla önem arz etmemektedir. Bu durum çalışanların daha çok yöneticilerin çabuk karar almasını değil, gerektiğinde planları doğrultusunda bir “B planı” yaparak rasyonel kararlar verebilen bir karaktere sahip olması gerektiğini düşüncelerinden kaynaklanabilir.

Bankacılık sektörü yapısı itibari ile çok dinamik ve esnek bir sektördür. Bu sektörde çalışanlarında değişime açık ve her an kendisini yenileyebilecek nitelikte olması çok önemlidir. Bankanın başarısı çalışanlarının performansı ile doğru orantılıdır. Yaptığımız çalışma da bu noktaya ışık tutmaktadır. Anketten aldığımız cevaplar doğrultusunda astlar, üstlerinin mevcut davranış durumunu değerlendirerek, idealde olmasını bekledikleri davranışlar hakkında beklentilerini yansıtmışlardır. Buraya kadar ortaya çıkan bulgular kapsamında astların 4 (dört)

faktör beklentisi içinde oldukları tespit edilmiştir. Banka yöneticileri de bu 4 (dört) faktörde belirtilen etmenleri göz önüne alarak yönetsel davranış şekline bir yön vereceği umut edilmektedir.

Ancak şu da bir gerçektir ki, yaptığımız çalışma yalnızca astların görüş ve düşünceleri ile sınırlı kalmıştır. Oysaki astların üstlerden beklediği yönetsel davranışlar olduğu gibi, üstlerinde astlarından bekledikleri davranış şekilleri vardır.

Bu araştırmanın bulguları kadar daha önce de değinilen araştırma sınırlılıklarının da değerlendirilmesi bundan sonraki çalışmalar için yol gösterici olacaktır. Daha objektif sonuçlara ulaşmak için bu yönetsel uygulamalar itibarı ile yöneticilerin de kendilerini değerlendirmeleri ve sonuçların bu şekilde yorumlanması ileride yapılacak bir çalışmanın konusu olabilecektir.

KAYNAKÇA

- AKAT İ. (1984) “İşletme Yönetimi”, İzmir: Üçel Yayımcılık-Dağıtımcılık.
- AKÇAKAYA, M. (2010) “21. Yüzyılda Yeni Liderlik Anlayışı”. Ankara: Adalet Yayınevi.
- AKGÜL A. , ÇEVİK O. (2003) “İstatistiksel Analiz Teknikleri”, Emek Basımevi, Ankara
- ALTUNIŞIK R.,COŞKUN R., BAYRAKTAROĞLU S.,YILDIRIM E., (2012) “Sosyal Bilimlerde araştırma yöntemleri SPSS uygulamaları” Sakarya kitabevi
- ARIKAN S. (2001) “Yöneticilerin mevcut liderlik davranışları ile astların bekledikleri lider davranışları arasındaki farklılıklar ve bankacılık sektöründe bir uygulama”, Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi, cilt 15, sayı 1-2,
- ARIKAN S. (2003) “Kadın Yöneticilerin Liderlik Davranışları ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi, cilt:5, sayı:1,
- AVERY, G. C., (2004), “Understanding Leadership”, Sage Publications, London
- 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 12 (19): 73-84,
- BDDK (2014) “Türk Bankacılık Sektörü Genel Görünümü” http://www.bddk.org.tr/WebSitesi/turkce/Raporlar/TBSGG/12779tbs_genel_gorunumu_aralia_2013.pdf, 15.04.2014.
- BULUÇ B.(2009) “Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki” Educational Administration: Theory and Practice Vol. 15, Issue 57, pp: 5-34
- ÇETİN, C. (2009). “Liderlik Stilleri, Değişim Yönetimi Ve Ekip Çalışması”. İstanbul: İTO. Yayın No: 2009 - 55. <http://www.ito.org.tr/itoyayin/0020921.pdf>
- DELİVELİ Ö.(2010) “Yönetimde Yeni Yönelimler Bağlamında Lider Yöneticilik”, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek lisans Tezi, Isparta
- JOHNS, G., ALAN M. S., (2005), “Organizational Behaviour Understanding and Managing Life At Work”, Sixth Edition, Pearson Prentice Hall, Toronto.
- KALAYCI Ş.(2006), “SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri”, Asil Yayın
- KARALAR, R. (2005). “Genel İşletme.”, Eskişehir: Yorum Matbaası.
- KARCIOĞLU F., KAHYA C. (2011)“Lider-Üye Etkileşimi ve Çatışma Yönetim Stili İlişkisi”, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi , 15 (2)
- KAYGIN E., KAYGIN C. (2012)“Çalışanların Dönüştürücü Liderlik Algılarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi Cilt 4, Sayı 2,
- KESKEN, J., ÜNNÜ, N. (2011).” Öteki Liderlik”, Ankara: Gazi Kitabevi.
- KİLBURN B. R., (2007), “The Effects of Leader Behavior on Follower Attitudes and Intentions Toward The Provision of Voluntary Upward Feedback”, A Dissertation of Doctor, The University of Memphis.
- LAPOLİCE , C. C.,(2002), “Leader Behavior, Employee Attitudes and Organizational Characteristics as Moderators”, A Dissertation of Doctor, The George Washington University.

- MERT İ., KESKİN N., BAŞ T. (2011)“Adaletsizlik, Bir Yönetim Stratejisi Olabilir mi? Bankacılık Sektöründe Keşfedici Bir Araştırma”, Amme İdaresi Dergisi, Cilt 44 Sayı 2
- ÖZDEVECİOĞLU M., KANIGÜR S.(2009) “Çalışanların İlişki ve Görev Yönelimli Liderlik Algulamalarının Performansları Üzerindeki Etkileri” KMU İİBF Dergisi Yıl:11 Sayı:16 Haziran
- ŞAFAKLI O.V (2005)“ KKTC’deki Kamu Bankalarında Liderlik Stilleri Üzerine Bir Çalışma”, Doğu Üniversitesi Dergisi, cilt:6, sayı:1,
- TUNA M., YEŞİLTAŞ M.(2013) “Liderliğin etik boyutu:Etik liderliğin otel işletmelerindeki iş görenler tarafından gerçekleştirilme algılanması”, İş Araştırma-Türk / İşletme Araştırmaları Dergisi Cilt:5, sayı:3
- UĞURLUOĞLU Ö., ÇELİK Y. (2009)“Örgütlerde Stratejik Liderlik ve Özellikleri”, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, Cilt:12, Sayı:2
- UZUN G. (2005)“Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar ve Bankacılık Sektöründe Uygulama”,Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek lisans tezi, Adana
- ÜNAL, M. (2012). 21. Yüzyılda Değişim, Yönetim ve Liderlik. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- YILDIRIM A.(2010) “Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet İlişkisi Üzerine Bir Uygulama”, Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek lisans tezi, Karaman
- YILMAZ, H. (2011). “Güçlendirici Liderlik: Kuramsal Bir İnceleme”. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.